CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Guida al marketing per la nuova impresa

Edizione 2011

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Guida al marketing per la nuova impresa

Camera di commercio di Torino

Edizione 2011

Camera di commercio di Torino

Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino

Questo volume è rilasciato sotto licenza Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 2.5 Italia

Coordinamento editoriale: Settore "Nuove Imprese", Camera di commercio di Torino
Coordinamento grafico: Settore "Comunicazione esterna e URP", Camera di commercio di Torino

Impaginazione e stampa: AGIT MARIOGROS Industrie Grafiche, Beinasco (TO)

Finito di stampare: novembre 2011

Stampato su carta Revive Pure Natural Offset da 80 g, copertina 280 g
Carta riciclata al 100%, TCF, certificata Blue Angel, Ecolabel

Indice

Introduzione 1

Capitolo primo

La futura impresa

1.1 Prima di entrare in attività 5

1.2 L'obiettivo principale di un'impresa 6

1.3 Gli stimoli che determinano la nascita dell'idea di impresa 7

Capitolo secondo

Il percorso ottimale per la creazione di impresa

2.1 L'elaborazione dell'idea di impresa 13

2.2 Le prime verifiche di mercato 15

2.3 L'elaborazione delle strategie di marketing 17

2.4 Il contesto ambientale: macro-ambiente 18

2.5 Il contesto ambientale: micro-ambiente 22

Capitolo terzo

Concetti e strumenti di marketing

3.1 Punti di forza e punti di debolezza 29

3.2 Fattori critici di successo 31

3.3 Posizionamento 34

3.4 Ciclo di vita 35

3.5 Le leve di marketing mix 38

3.6 Sviluppo delle strategie di marketing 40

Camera di commercio di Torino

Capitolo quarto

Le stime e le verifiche preliminari

4.1 La stima dei ricavi 45
4.2 La stima dei costi 46
4.3 L'avvio dell'impresa 50
4.4 La ricerca come strumento base di verifica 50

Capitolo quinto

La pianificazione e gli obiettivi dell'impresa

5.1 La pianificazione dell'attività 57
5.2 La pianificazione a lungo termine e la definizione della missione aziendale 60
5.3 Gli obiettivi aziendali 65
5.4 Le strategie aziendali 68
5.5 Gli obiettivi e la strategia di marketing 69

Capitolo sesto

Le scelte alla base delle strategie di marketing

6.1 Il buon prodotto 71
6.2 Il servizio 72
6.3 Il prezzo inferiore 73
6.4 La quota di mercato 74
6.5 L'adattamento e la personalizzazione dei prodotti 75
6.6 Il miglioramento continuo dei prodotti 76
6.7 L'innovazione di prodotto 77
6.8 Entrare in mercati a forte sviluppo 77
6.9 Sopravanzare le aspettative del cliente 78
6.10 Ma allora qual è la strategia vincente? 79

Camera di commercio di Torino

Capitolo settimo

Le previsioni sulla potenzialità del mercato

7.1 Le indagini di marketing al servizio della definizione della domanda corrente . . . 81
7.2 Le indagini sulle previsioni di mercato . . . 83
7.3 Le indagini sulle intenzioni di acquisto . . . 84
7.4 Le opinioni del personale di vendita . . . 86
7.5 Il panel di esperti . . . 88
7.6 I test di simulazione . . . 90
7.7 I panel e i mercati di prova . . . 93
7.8 I modelli statistici di simulazione . . . 94

Capitolo ottavo

L'analisi delle serie storiche di vendita

8.1 Le caratteristiche della tecnica . . . 97
8.2 Gli indicatori economici . . . 101
8.3 Come individuare la componente secolare . . . 102
8.4 La componente stagionale . . . 104
8.5 La componente occasionale . . . 105
8.6 La previsione dei risultati di vendita . . . 107

Capitolo nono

Il marketing-mix: il prodotto, la distribuzione, il pricing

9.1 Che cos'è il marketing-mix . . . 111
9.2 Il prodotto . . . 113
9.3 La distribuzione . . . 118
9.4 Il pricing . . . 120

Camera di commercio di Torino

Capitolo decimo

Il marketing-mix: la comunicazione e la vendita

10.1 La comunicazione 127
10.2 La pubblicità 128
10.3 La promozione delle vendite 131
10.4 Le pubbliche relazioni di marketing 133
10.5 La vendita personale 134
10.6 Gli strumenti di ottimizzazione della vendita 136

Capitolo undicesimo

Il direct marketing

11.1 Che cos'è il direct marketing 139
11.2 Conoscere i clienti 140
11.3 Classificare i clienti 140
11.4 La normativa sulla privacy 144
11.5 I mezzi selettivi e interattivi 146

Capitolo dodicesimo

Gestire il patrimonio clienti

12.1 I clienti sono il patrimonio dell'azienda 149
12.2 Come misurare la soddisfazione dei clienti 150
12.3 Come utilizzare le indagini sulla soddisfazione dei clienti 153
12.4 Dalla soddisfazione dei clienti alla loro crescita commerciale 154

Capitolo tredicesimo

Il piano di marketing

13.1 Come si arriva alla definizione del piano di marketing 159
13.2 I contenuti del piano di marketing 161
13.3 Dall'analisi swot agli obiettivi di marketing 164
13.4 Dalla strategia di marketing al piano operativo delle attività 167

Camera di commercio di Torino

Capitolo quattordicesimo

Il conto economico

14.1 Ricavi, costi fissi, costi variabili, margine di contribuzione 173
14.2 Il margine di contribuzione come indicatore dell'efficienza del marketing 175
14.3 Uno schema per il conto economico 178

Capitolo quindicesimo

Il controllo di marketing

15.1 Lo scopo del controllo di marketing 183
15.2 Che cosa tenere sotto controllo a scadenza ravvicinata 184
15.3 Il confronto tra le tendenze delle vendite 187
15.4 Misurare i risultati delle singole attività di marketing 187
15.5 Misurare gli obiettivi di marketing 189
15.6 Qualche regola 190

Capitolo sedicesimo

Il marketing in Internet

16.1 La Rete e la nuova impresa 193
16.2 L'origine del Web 196
16.3 Il Web 2.0 197
16.4 Il Web marketing 200
16.5 Viral marketing - Buzz marketing - Wom marketing 202
16.6 Il blog 204
16.7 L'email marketing 206
16.8 La newsletter 210
16.9 I Social Network 213
16.10 Alcune considerazioni 217

Camera di commercio di Torino

Capitolo diciassettesimo

Il commercio elettronico

17.1 Che cos'è e quanto vale il mercato del commercio elettronico 219
17.2 Che cosa proporre con l'e-commerce 222
17.3 La "coda lunga" 225
17.4 La gamma dei prodotti offerti 227
17.5 Come vendere 230
17.6 Gli strumenti per la promozione 235
17.7 Un percorso ottimale per un'impresa e-commerce 238
17.8 Errori da evitare e regole da seguire da tre casi reali 243

Bibliografia 247

Camera di commercio di Torino

Introduzione

"Marketing is everything" diceva, senza falsa modestia, il consulente di marketing Regis McKenna in un famoso articolo apparso qualche anno fa.

Al di là delle esagerazioni verbali, a pensarci bene è vero che il marketing, inteso come capacità di soddisfare il mercato in modo redditizio, dovrebbe permeare tutte le funzioni aziendali e in primo luogo il titolare dell'impresa e i suoi più stretti collaboratori.

Infatti, operare con una logica di marketing significa pensare con sistematicità a come fare in modo che la propria azienda si consolidi e prosperi nel proprio mercato di riferimento, avendo sempre in mente come i clienti, che sono il primo e principale patrimonio dell'azienda, rimangano soddisfatti da ciò che gli possiamo offrire e siano ben disposti a riconoscerci un compenso economico adeguato.

Ciò è tanto più vero per un'azienda che sta per nascere o si è avviata da poco tempo, e a maggior ragione se questa azienda è di piccole dimensioni.

È passato il tempo in cui il marketing era prerogativa di poche grandi imprese che lo utilizzavano, e spesso a livelli di assoluta eccellenza, per creare, sviluppare e dominare i mercati.

Anche le piccole e medie imprese ormai sentono il "bisogno di marketing", in un quadro competitivo sempre più turbolento e soggetto a continui cambiamenti.

In questo manuale, specificamente progettato e realizzato per le nuove imprese, si percorrono dunque i principali passi che dall'idea di impresa portano all'avvio e al lancio dell'attività economica, facendo frequentemente riferimento a tecniche e metodologie ormai consolidate da quasi cento anni di pratica di marketing, ma con un occhio particolare alle esigenze e ai bisogni di chi oggi vuole, o si trova nella condizione, di voler avviare un'attività economica imprenditoriale.

Il concetto di "nuova impresa" va comunque inteso in un'accezione più ampia. È

Camera di commercio di Torino

tale infatti l'azienda di recente costituzione o che sta per nascere, ma gli Autori hanno costantemente tenuto presente anche le imprese già esistenti, e magari da lungo tempo, che vogliono porsi nei confronti del proprio mercato con un animo "nuovo", utilizzando per scelta un approccio che porti l'impresa a significativi risultati in termini di crescita.

In questo senso la "nuova impresa" si distingue dalla precedente perché vede il proprio mercato con un nuovo punto di vista, e decide che è ora di rinnovare il modo di essere, di organizzarsi, di utilizzare tecniche e metodologie di cui magari finora si è solo sentito parlare ma che erano state ritenute possibili solo per aziende con notevoli disponibilità finanziarie.

Il marketing in realtà è accessibile a tutte le imprese, basta volerlo praticare, ed è con questo spirito che il manuale è stato realizzato.

Per facilitarne la lettura e farlo diventare un riferimento costante nell'attività di formazione della nuova impresa, il manuale si compone di diciassette capitoli, e gli Autori assumono scaramanticamente su di sé la responsabilità di tale numero.

Nei primi quattro, curati da Paolo Minuto, si affrontano le problematiche relative a ciò che sarà la futura impresa, mentre dal quinto al quindicesimo, curati da Aldo Viapiana, si approfondiscono alcuni concetti e si forniscono gli opportuni suggerimenti per definire il piano d'impresa a medio termine e il piano annuale di marketing, attraverso l'analisi e la formulazione delle strategie di marketing.

Negli ultimi due capitoli, curati da entrambi gli Autori, si forniscono indicazioni sulla gestione marketing in Internet.

In particolare, nel primo capitolo si affronta la questione della motivazione che porta a decidere di costituire una nuova impresa. Nel secondo capitolo si delinea il percorso ottimale per la creazione di un'impresa, fino alla definizione dell'ambiente macro e micro di riferimento. Il terzo capitolo entra nel merito di una serie di concetti e strumenti di marketing utili per iniziare a definire le strategie. Il quarto capitolo offre una panoramica delle necessarie stime e verifiche preliminari, prima di compiere il passo decisivo della costituzione.

Nel capitolo quinto si presenta come deve avvenire il processo di pianificazione

Camera di commercio di Torino

delle proprie attività, dalla identificazione della missione aziendale fino alla definizione degli obiettivi e delle strategie di marketing. Il sesto capitolo è dedicato alle scelte di base che determinano le strategie di marketing che poi si applicheranno in termini operativi.

I capitoli settimo ed ottavo presentano le principali tecniche per prevedere le dimensioni e l'evoluzione del mercato in cui l'azienda si trova ad operare, mentre nel nono e nel decimo capitolo si riprendono una ad una tutte le variabili del marketing-mix, con le relative decisioni relative alla combinazione delle attività di marketing più adeguata per la propria impresa.

Il capitolo undici fornisce una serie di strumenti operativi relativamente alla tecnica sempre più diffusa del direct marketing, mentre il capitolo dodicesimo è focalizzato sulla gestione del patrimonio più importante dell'azienda, vale a dire i propri clienti.

Il tredicesimo capitolo è dedicato all'illustrazione di come procedere alla stesura del piano di marketing, il quattordicesimo a come definire il conto economico, il quindicesimo a quali strumenti di controllo dell'attività di marketing è opportuno predisporre per seguire l'andamento della propria attività imprenditoriale.

Infine, i capitoli sedici e diciassette affrontano l'argomento del marketing in Internet e del Commercio elettronico, facendo riferimento anche ai più recenti studi disponibili al momento della stesura circa le caratteristiche di tale mercato e le sue prospettive.

Rispetto alle precedenti edizioni (questa è già la terza, a dimostrazione di come sia presente la necessità per le imprese di avere strumenti operativi a propria disposizione), il manuale è stato rivisto e ampliato in alcune sue parti, allo scopo di fornire una trattazione più esaustiva. Sarebbe comunque pretenzioso pensare di avere in tal modo esaurito tutto ciò che c'è da dire e da sapere sul marketing, che per definizione è un approccio al mercato in continua evoluzione.

Per non lasciare troppi discorsi solo accennati è parso dunque opportuno completare il manuale con una serie di riferimenti bibliografici, riportati in appendice. Come tutte le bibliografie anche questa è certamente soggettiva e parziale, ma lo scopo è soprattutto quello di stimolare la curiosità a volerne sapere di più dimostrando così, nei fatti, di essere entrati nella parte di chi il marketing vuole davvero praticarlo.

Camera di commercio di Torino

La guida è stata curata dall'Ing. Paolo Minuto e dal Dott. Aldo Viapiana.

Paolo Minuto, titolare dello Studio Ing. Paolo Minuto, è consulente di marketing dal 1978. Dopo essere stato per nove anni consigliere nazionale AISM - Associazione Italiana Marketing, dal 2011 fa parte del Comitato dei Probiviri della stessa Associazione.

Aldo Viapiana è presidente della diretti al punto S.r.l., società di analisi di marketing e consulenza di direzione, in Torino. È consigliere nazionale e Vice-presidente di AISM – Associazione Italiana Marketing. È docente di Economia Applicata presso l'Università degli Studi di Torino.

Camera di commercio di Torino

La futura impresa

1.1 Prima di entrare in attività

Aprire un'attività è un'operazione piuttosto semplice da un punto di vista degli adempimenti procedurali, ma questo rappresenta solamente l'ultimo atto di un percorso di analisi e riflessioni su ciò che l'impresa andrà ad eseguire dal momento in cui potrà essere operativa.

È consigliabile affrontare l'apertura di una nuova attività seguendo un iter che comporti:

- un profondo riesame dell'idea originale
- la verifica preventiva dell'affidabilità della futura offerta
- la coerenza dell'idea stessa con la potenziale disponibilità del mercato nell'accoglierla
- la redditività dell'impresa che si sta creando.

Troppo spesso è sottovalutato o peggio non considerato il "rischio d'impresa" passando con estrema disinvoltura dall'idea, magari ancora generica, all'impostazione delle pratiche formali (partita iva, atto notarile, e così via) e quindi allo start-up della nuova entità aziendale.

Il desiderio e la voglia di agire rapidamente talvolta sono cattive consigliere; è invece opportuno dedicare preliminarmente del tempo per comprendere la redditività e le possibilità di effettivo successo prima di fare un salto nel buio.

Quanto detto è importante sia per chi si intraprende per la prima volta l'avventura di un'attività in proprio sia per coloro che hanno già avuto esperienze di lavoro autonomo.

In questo manuale si daranno indicazioni su quali aspetti sono da tenere in considerazione sia durante la fase di impostazione della nuova impresa sia per l'impresa già operante sul mercato.

Camera di commercio di Torino

Esso costituisce pertanto un percorso di riflessioni e indicazioni di marketing, demandando ad altre figure professionali l'approfondimento degli aspetti normativi, fiscali ed amministrativi riguardanti l'apertura e la conduzione dell'impresa.

1.2 L'obiettivo principale di un'impresa

L'obiettivo principale di ogni attività imprenditoriale è realizzare reddito attraverso la soddisfazione delle esigenze del mercato con la vendita dei prodotti e dei servizi che la nuova impresa sarà in grado di offrire.

Tale asserzione, anche se può sembrare scontata, merita una riflessione più attenta, poiché l'interpretazione che il neo-imprenditore ne dà non corrisponde in molti casi alla realtà operativa.

Nel corso delle diverse consulenze eseguite nei confronti della nuova imprenditoria si possono constatare molteplici interpretazioni discutibili del "mettersi in proprio" riassumibili in:

- illusione di un facile e rapido arricchimento
- paura di non farcela se dopo poco tempo l'attività non funziona ancora
- fretta di aprire l'impresa per sfruttare le opportunità di maggiori vendite in particolari periodi dell'anno senza peraltro possedere capacità commerciali
- e infine, con una frequenza crescente negli ultimi anni, l'illusione di poter operare on-line e con scarsi se non nulli costi per realizzare presunti business che spesso si rivelano tali solo sulla carta.

È evidente che illusioni e timori si debbano mettere da parte perché prima di dare inizio ad una nuova attività è necessario chiarire e chiarirsi nella maniera più esaustiva possibile gli obiettivi essenziali della propria impresa.

In altri termini, si tratta di capire in maniera trasparente prima di tutto con sé stessi quale sarà l'offerta e di conseguenza il bisogno che andremo a soddisfare.

Analogamente, vanno definiti i reali investimenti che si dovranno affrontare ipotizzando un potenziale giro di affari dell'attività al fine di verificarne il ritorno in termini economico-finanziari.

Camera di commercio di Torino

Sono diversi infatti i parametri da tenere sotto controllo per far sì che l'iniziativa possa avere successo già nel breve periodo ma soprattutto nel medio e lungo termine.

In primo luogo é indispensabile conoscere il mercato nel quale si andrà a competere sia in termini di dimensione che di presenze, riferendosi anche a quanti e quali concorrenti operano e non soltanto a quanti potenziali clienti o presunti tali costituiscano il bacino di riferimento.

È altrettanto importante conoscere e capire il territorio nel quale opererà la nuova impresa, identificare quali sono i punti di forza e le debolezze in rapporto alle altre presenze sul mercato, individuare le opportunità e le minacce a cui può essere esposta l'attività.

1.3 Gli stimoli che determinano la nascita dell'idea di impresa

Sono diversi i percorsi che determinano la nascita dell'idea di impresa; si sintetizzano quelli che si incontrano più frequentemente anche se è bene tener presente che ogni caso può essere considerato a sé stante.

La possibilità di utilizzare finanziamenti

Senz'altro uno degli stimoli principali è la possibilità di utilizzare finanziamenti, siano essi a tasso agevolato piuttosto che, ormai raramente, a fondo perduto; non sempre in questo caso è evidente la tipologia di offerta che il neo imprenditore intende lanciare sul mercato. Infatti talvolta l'interesse è rivolto sostanzialmente al finanziamento piuttosto che a sviluppare l'idea imprenditoriale.

Il percorso diventa pertanto il seguente: cerco di capire se in qualche modo riesco a raggranellare qualche soldo e solo dopo mi impegno per farmi venire un'idea.

Con tale premessa diventa inevitabile che non si arrivi, salvo in pochi casi, all'attivazione di una nuova impresa; c'è una differenza di approccio tra il neo imprenditore, ossia colui che per la prima volta si avvicina ad un'attività in proprio e chi ha già una certa esperienza in merito.

In quest'ultimo caso, infatti, spesso la possibilità di accedere ad un finanziamento

Camera di commercio di Torino

è legata all'eventualità di potenziare o migliorare l'azienda già esistente ovvero all'apertura di una nuova attività che, nella maggior parte dei casi, rappresenta una forma di sinergia produttiva e/o commerciale con l'impresa esistente.

Un caso: si tratta di un caso emblematico e definibile come estremo, capitato alcuni anni fa: un trentenne illustra al consulente tutto quello che è riuscito a conoscere sui vari tipi di finanziamento disponibili sul territorio per l'apertura di una nuova attività. Dal momento che l'interesse professionale del consulente non è sul finanziamento ma sul tipo di impresa che si desidera aprire egli sposta il discorso su questo argomento. A questo punto l'interlocutore, molto sorpreso, afferma di non avere la minima idea di quello che avrebbe voluto fare, ma si aspettava dal consulente la proposta di un tipo di attività che avesse un mercato sicuro con poca concorrenza e che, soprattutto, gli consentisse di accedere al finanziamento in tempi brevi.

Le capacità realizzative/produttive

Un'altra motivazione a creare impresa deriva dalla sincera convinzione di possedere capacità realizzative e/o di produzione tali da consentire un facile inserimento sul mercato.

Il neo-imprenditore soffre di quello che si può definire come "l'innamoramento della produzione"; è convinto infatti che la condizione necessaria e sufficiente per aprire un'attività sia il "saper fare", trascurando tutte le altre funzioni delle quali un'impresa, per quanto piccola, ha bisogno.

In genere una tale tipologia di approccio è caratteristica di soggetti che hanno un percorso di dipendenza con mansioni esclusivamente legate all'area produttiva e dotate di un'elevata capacità realizzativa riconosciuta in ambito aziendale.

Talvolta la scarsa dimestichezza con le altre funzioni ed in particolare con quella commerciale, è causa delle difficoltà che possono emergere nei primi mesi di attività.

Spesso può verificarsi quasi il timore e, in alcuni casi, la paura di affrontare il mercato e di dover andare a vendere quello che si è realizzato; questo non perché il prodotto non sia in grado di competere sul mercato, ma piuttosto per una scarsa o nulla consuetudine nel gestire i rapporti con figure che potrebbero diventare potenziali clienti.

Camera di commercio di Torino

Un caso: a fine anni '90 si presenta al consulente un quarantenne esperto nella lavorazione del legno, che operava, come dipendente, in un laboratorio artigianale di recupero e ristrutturazione di mobili antichi ed arredamenti. L'idea del potenziale neo-imprenditore, considerata l'elevata professionalità che aveva raggiunto, era quella di aprire un proprio laboratorio per la realizzazione di modellini e giocattoli di legno. Egli fece vedere una delle sue creazioni: era una miniatura di un'autobotte completamente scomponibile – una vera opera d'arte per ricchezza di dettagli e per qualità di lavorazione. Il tempo richiesto per il modellino era stato di circa sei mesi (lavorando solamente di sera e nei week-end) ma a tempo pieno avrebbe potuto realizzare una decina di progetti l'anno. Il suo problema era "a chi venderli? come venderli? a che prezzo?". Il timore di contattare un qualsiasi rivenditore di modellismo o altri artigiani già inseriti sul mercato gli impediva di farsi un'idea, anche solo di massima, per poter dare una vaga risposta ai suoi quesiti, anche se la "voglia" di mettersi in proprio covava ormai da qualche anno.

Il bisogno di libertà ed autonomia – l'insoddisfazione sul lavoro

Una forte motivazione per mettersi in proprio è data da una scarsa gratificazione sul posto di lavoro; in effetti ritenersi non considerato adeguatamente per il lavoro svolto in azienda (mancanza di promozioni, aumenti di stipendio con il contagocce, e così via) risulta determinante se accompagnato da un desiderio di libertà ed autonomia.

Sono molti i casi di persone che si sentono "messe da parte" in azienda e provano una soluzione alternativa cercando di trasformare il lavoro svolto come dipendente in un'attività autonoma.

Alcune volte l'insoddisfazione fa sì che anche l'hobby coltivato possa essere vissuto in maniera differente fino a diventare una potenziale fonte di reddito e, di conseguenza, trasformato in una vera e propria attività d'impresa.

Un'ulteriore spinta per la decisione di mettersi in proprio è determinata dai giudizi positivi di familiari o di amici; spesso le loro impressioni esaltano in maniera anomala le capacità creative del neo-imprenditore creando facili illusioni di successo.

Camera di commercio di Torino

Anche in questi casi le barriere che più frequentemente si incontrano nell'avviare un'impresa sono determinate da lacune sulle varie funzionalità aziendali; in altri termini chi operava nell'area di produzione può trovare difficoltà nella commercializzazione così come chi ha acquisito professionalità nella vendita può incontrare ostacoli nelle fasi organizzative e/o amministrative.

Un caso: qualche tempo fa un lavoratore dipendente, capendo di non poter più fare carriera nell'azienda in cui lavorava, aveva deciso di aprire un'impresa di ricerche di marketing continuando così la tipologia di lavoro che svolgeva come dipendente. Si licenziò e cominciò a preparare brochure, biglietti da visita e quant'altro fosse necessario, a suo avviso, per far decollare la nuova attività. Ben presto si accorse quanto fosse complicato, senza una specifica competenza, vendere i servizi che la sua impresa proponeva. Inoltre, mentre come dipendente di un'importante azienda tedesca aveva le "porte aperte" nei contatti con potenziali clienti, nella nuova posizione la situazione era completamente cambiata.

La percezione di carenza di offerta

Un'altra componente determinante la scelta di mettersi in proprio è condizionata dalla percezione di:

- carenze di offerta
- esigenze di mercato.

È una situazione frequente in cui molti di noi si imbattono allorché emerge il bisogno di un qualcosa che non si trova facilmente o che non risponde alle nostre specifiche esigenze.

Viene spontaneo e naturale generalizzare tale esigenza e considerarla una carenza di offerta senza aver allargato l'indagine per capire se sia solo un'impressione di tipo personale od una vera e proprio mancanza.

Divenire consapevoli delle carenze di strutture recettive per la prima infanzia è più frequente per quelle madri costrette a lunghe liste di attesa prima di veder accettato il figlio presso l'asilo nido o il baby parking. Ma quanto è grande il mercato nel suo

Camera di commercio di Torino

complesso? E c'è spazio per un'iniziativa imprenditoriale in questa direzione? E quali caratteristiche deve avere?

L'esperienza di molti casi visti "dal vero" dimostra che non è sufficiente l'idea, se non c'è chiarezza sul mercato, dove collocarsi, quali tipi di servizi/prodotti offrire, a chi, a quale prezzo, con quale organizzazione, e così via.

La mancanza o perdita di lavoro dipendente

È in genere una situazione difficile da affrontare dal momento che non è una vera scelta il "mettersi in proprio" ma perlopiù un'esigenza.

Manca, nella maggior parte dei casi, un'idea d'impresa e le difficoltà sono determinate dalla ricerca di un progetto che si allinei con le professionalità acquisite nelle precedenti esperienze lavorative.

Per chi ha perso il lavoro e non è profondamente convinto di voler intraprendere, il rischio è di trovarsi continuamente a oscillare tra la scelta dell'impresa e quella del lavoro dipendente, senza muoversi con efficacia né in una direzione né nell'altra.

Invece chi si avvicina per la prima volta al mondo del lavoro e decide di farlo in maniera autonoma può trovare talvolta ostacoli anche in ambito familiare; un freno notevole nella decisione di mettersi in proprio deriva, infatti, da una "cultura" poco propensa ad accettare forme di lavoro indipendenti. Meno che mai ad assumersi il compito non solo di "badare a sé stessi", ma ad un organismo vivo e complesso come è l'impresa.

Camera di commercio di Torino

Camera di commercio di Torino

Il percorso ottimale per la creazione di impresa

Camera di commercio di Torino

Esaminiamo il percorso che generalmente il neo-imprenditore dovrebbe affrontare per far nascere una nuova attività riducendo e contenendo i rischi a cui potrebbe andare incontro.

In estrema sintesi le tematiche che si affrontano sono le seguenti:

- l'elaborazione dell'idea
- le verifiche di mercato
- l'elaborazione delle strategie di marketing
- le verifiche economiche
- l'avvio dell'impresa.

È bene precisare che l'itinerario proposto considera gli aspetti di marketing mentre si demandano ad altre figure professionali gli iter riguardanti la forma giuridica, le problematiche fiscali e pensionistiche, e così via.

2.1 L'elaborazione dell'idea di impresa

La prima operazione da effettuare consiste nello sviluppare l'idea iniziale cercando di renderla concreta.

Quando si resta nel mondo delle idee diventa facile cambiare di frequente il proprio pensiero su quanto si vorrebbe fare; in questo modo si rischia di non avere dei punti di riferimento sui quali lavorare.

È una prassi pressoché indispensabile trasferire l'idea su carta; in altre parole è consigliabile provare a scrivere una prima bozza del progetto di impresa. Questo serve a fissare le idee ed avere delle basi sulle quali cominciare a far decollare la futura attività.

Può sembrare un tipo di impegno semplice, tuttavia è frequentemente riscontrabile che il neo-imprenditore entra seriamente in crisi per la difficoltà di esprimere in maniera più concreta, quasi a livello embrionale, l'idea. Si comincia a passare, in effetti, dal "dire al fare".

È anche consigliabile corredare l'idea di impresa evidenziando i seguenti punti:

- gli obiettivi che si intendono raggiungere
- i motivi per i quali un potenziale cliente dovrebbe scegliere la nuova offerta
- le differenze con chi è già presente sul mercato.

In pratica si tratta di provare a dare una risposta alla domanda "perché dovrebbero scegliere me?".

A questo punto è già possibile avere una più corretta sensazione se quello che si era pensato di realizzare può essere trasformato in un'attività coerente con l'idea iniziale e con quello che si è in grado di offrire.

Si possono ottenere anche delle indicazioni su quello che potrebbe essere il mercato di riferimento ottimale e, di conseguenza, la tipologia di fruitori del pacchetto di offerta della nuova impresa.

La pratica di scrivere la "missione" assume maggiore importanza in funzione del numero dei partecipanti alla nuova impresa; capita spesso, nella consulenza per la creazione d'impresa, di confrontare la descrizione dell'idea eseguita singolarmente dai componenti del gruppo (due persone formano già un gruppo) ed evidenziare differenze di interpretazione della futura attività imprenditoriale.

In questo caso è consigliabile chiarire le intenzioni ed evidenziare le diversità d'opinione tra i componenti del gruppo in modo da lavorare in maniera più corretta e trasparente sulla creazione della nuova impresa.

Le differenze nascono soprattutto quando i componenti del gruppo sono amici o parenti; in questi casi è prassi dare per scontato l'accordo tra tutti e su tutto. Alla prova dei fatti o alle prime difficoltà però questo non avviene quasi mai.

La scarsa omogeneità di intenti può essere uno dei fattori di rischio da non sot-

Camera di commercio di Torino

tovalutare per un'impresa che sta per nascere; è consigliabile, pertanto, rendere trasparente, fino dall'inizio, il rapporto tra i componenti del gruppo, e tale aspetto coinvolgerà quando sarà ora di costituirsi anche la scelta della forma giuridica, che esula dagli argomenti di questa guida, ma che è fondamentale non sia fatta soltanto nella logica del presunto "risparmio" amministrativo o gestionale.

2.2 Le prime verifiche di mercato

Definita la "missione" è necessario capire se il progetto così com'è possa avere probabilità di successo.

Le prime verifiche dovranno essere mirate a conoscere:

- il territorio
- il mercato di riferimento
- la concorrenza ed i modelli di comportamento.

1) Conoscere il territorio: è indispensabile, soprattutto per chi intende aprire un punto di vendita, verificare direttamente la zona in cui intende collocare l'attività.

Può capitare diverse volte che il neo-imprenditore non abbia ancora preso contatto con il territorio ma faccia affidamento solo sul "sentito dire".

Inoltre si deve considerare che non sempre esiste un'ampia disponibilità di locali, perciò è bene individuare e conoscere più zone potenzialmente idonee per la futura impresa.

La conoscenza del territorio è importante anche per quelle altre attività che, per missione (obiettivo d'impresa), necessariamente lavoreranno in un mercato locale; a titolo esemplificativo si citano alcune di tali attività quali i baby parking, gli asilo nido, i punti internet, i servizi di copisteria e fotocopiatura.

Ha scarso rilievo la conoscenza del territorio per le imprese che operano su un mercato più ampio ovvero per quelle attività che non si rivolgono direttamente sul mercato finale.

In questi casi nella scelta della localizzazione si seguono altri criteri: l'immagine

Camera di commercio di Torino

di un certo indirizzo, la comodità di accesso (viabilità, parcheggi), l'eventuale vicinanza a vie di comunicazione per l'invio/ricevimento delle merci, la disponibilità di spazi adeguati o di servizi per l'impresa, la vicinanza o meno ad aziende complementari alla propria.

2) Conoscere il mercato di riferimento: significa, in primo luogo, capire a chi va indirizzata l'offerta: non è sempre di immediata individuazione il "potenziale cliente", dal momento che entrano in gioco componenti che possono selezionare la tipologia di utenza.

Di seguito sono elencate componenti delle quali tratteremo in maniera più approfondita nel proseguo del manuale ma che possiamo anticipare in maniera sintetica:

- prodotto
- prezzo
- servizio
- qualità.

A questo punto bisogna cercare di determinare la dimensione del mercato in cui andrà a competere l'impresa.

Gli strumenti a disposizione per pervenire a dati accettabili ed attendibili consistono essenzialmente nell'attivazione di ricerche specifiche e nell'analisi dei risultati.

In questa fase di studio non sono ancora necessari approfondimenti impegnativi; sono sufficienti dati statistici spesso disponibili e facilmente recuperabili utilizzando sia fonti tradizionali quali ad esempio Camere di commercio, Regione, Province, Comuni, Associazioni di categoria, sia la possibilità di reperire tali informazioni tramite una consultazione di pubblicazioni specialistiche o una ricerca in Internet.

In mancanza, è necessario attivare una ricerca ad hoc; è consigliabile, in caso di autogestione della ricerca, consultare comunque un professionista al fine di non sprecare energie e di conseguenza denaro in lavori con sterili risultati.

Più avanti nel testo verrà approfondita la tematica sulle ricerche e sul loro relativo utilizzo.

Camera di commercio di Torino

3) Conoscere la concorrenza ed i modelli di comportamento: è importante, per riuscire ad entrare in attività con buone probabilità di successo, capire quali sono i più diretti competitori nei propri mercati di riferimento.

Operando in un mercato ristretto risulta immediata l'individuazione della concorrenza soprattutto se parliamo di esercizi commerciali; è anche abbastanza semplice studiarne il mix di offerta ed il modello di comportamento.

In effetti è sufficiente frequentarli per riuscire a capire cosa offrono e come offrono; l'unica barriera che può emergere è, più che altro, di tipo psicologico: non siamo entrati nel negozio per fare acquisti ma per studiarlo!

Possono capitare diversi casi in cui il neo-imprenditore, senza esperienze precedenti, trova delle difficoltà ad effettuare un "falso acquisto" pensando di essere osservato dall'esercente.

Se invece si lavora su mercati interregionali, nazionali o internazionali diventa pressoché indispensabile l'utilizzo di varie fonti di informazione quali, ad esempio, annuari specializzati, istituti di ricerca, associazioni di categoria, Internet, per riuscire ad individuare la presenza e la localizzazione dei concorrenti.

Per conoscere i modelli di comportamento delle più significative presenze concorrenziali è inoltre necessario affidarsi a strutture di ricerca specializzate.

2.3 L'elaborazione delle strategie di marketing

Con le conoscenze acquisite è possibile eseguire un primo riesame della missione ponendosi di fronte a tre opzioni di scelta:

- la missione può funzionare così o con qualche modifica: vado avanti
- la missione "non sta in piedi": cambio tutto e vado avanti
- la missione "non sta in piedi": mi ritiro.

Rivisitata l'idea iniziale, si può procedere all'elaborazione delle possibili strategie di marketing idonee per il lancio sul mercato della nuova attività.

Riportiamo una definizione di strategia di marketing di Philip Kotler da *Principi di*

Camera di commercio di Torino

Marketing :"La strategia di marketing è la logica di marketing mediante la quale una determinata unità aziendale intende raggiungere i propri obiettivi di marketing. Essa illustra in che modo le strategie per i mercati obiettivo e il posizionamento vengono costruiti a partire dai vantaggi che differenziano l'impresa dalla concorrenza. La strategia di marketing dovrebbe descrivere in dettaglio i segmenti di mercato prescelti, i quali differiscono in quanto a bisogni e desideri, risposte agli stimoli di marketing e di redditività. L'azienda dovrebbe impegnarsi in quei segmenti di mercato che può meglio servire da un punto di vista competitivo, e dovrebbe per questo sviluppare una strategia per ciascun segmento obiettivo."

In base a quanto esposto risulta evidente che fino ad ora si è fatto solo un piccolo passo: si è scelta una missione, si è cercato di capire il territorio nel quale si andrà a operare, si sono evidenziate le forze competitive, ma per elaborare una possibile strategia di marketing servono più elementi.

Esamineremo di seguito che cosa è bene conoscere per operare scelte oculate e vincenti.

2.4 Il contesto ambientale: macro-ambiente

Qualsiasi tipo di attività è esposto agli effetti di eventi distanti dalla realtà dell'impresa: una serie di fattori esterni possono condizionare il normale cammino della nostra azienda.

È consigliabile prestare attenzione a quello che accade intorno a noi perché le cause di malessere di un'attività possono derivare da fenomeni ai quali non abbiamo prestato la dovuta attenzione.

Le ripercussioni, anche se dilatate nel tempo, investono l'attività in termini sia positivi che negativi; se siamo stati in grado di prevedere e di capire ci saremo attrezzati per cogliere le opportunità e contrastare le eventuali minacce.

Alcune delle aree condizionanti la vita dell'impresa sono:

- ambiente demografico: dimensione e variazione della popolazione, densità,

Camera di commercio di Torino

distribuzione per sesso, età e fascia di reddito, natalità e invecchiamento

- ambiente economico: potere di acquisto dei potenziali clienti, inflazione, variazione delle abitudini di spesa
- ambiente fisico-naturale: deterioramento ambientale, calamità naturali, diminuzione di alcune risorse non rinnovabili quali petrolio, carbone, minerali, rispetto per la natura
- ambiente culturale e sociale: cambiamento dei modelli di vita, livello di istruzione; evoluzione del fenomeno immigratorio, variazione della struttura etnica, problematiche di integrazione
- ambiente tecnologico: rapida obsolescenza tecnologica, nuovi modelli di produzione
- ambiente politico-legislativo: recepimento di normative europee, interventi a favore delle principali realtà economico-industriali, privatizzazioni, agevolazioni per l'industria privata.

Si tratta pertanto di tenere sotto osservazione quei fenomeni che potrebbero portare conseguenze all'attività che stiamo svolgendo in modo tale da potere prevenire, per quanto sia possibile, gli effetti.

In un'area con un basso tasso di natalità e con una tendenza all'invecchiamento della popolazione, ad esempio, potrebbe essere non consigliabile aprire un asilo nido, mentre sarebbe un'opportunità per chi intende entrare sul mercato con servizi e/o prodotti per la terza età.

Prestare attenzione a quello che succede nel mondo che circonda il nostro sistema-mercato è una pratica valida non solo per chi è in procinto di aprire un'attività ma anche per chi ha già un'impresa.

Esistono imprenditori che sottovalutano tutto quello che non incide direttamente sull'azienda con la giustificazione che non c'è il tempo per analizzare con più attenzione le ripercussioni di eventi lontani dalla loro realtà: "ho una piccola azienda e non penso che una flessione in un settore diverso dal mio possa avere ricadute importanti sull'attività " è una delle tipiche asserzioni che con troppa frequenza capita di sentire, salvo poi trovarsi a dover fronteggiare un crollo improvviso della domanda da parte dei propri clienti senza aver predisposto per tempo le opportune contromosse.

Una volta individuate le componenti di opportunità e di minaccia è necessario ragionare su:

- probabilità dell'impatto
- entità dell'impatto
- temporalità dell'impatto.

Probabilità dell'impatto: si tratta di capire se l'evento nel macro-ambiente ha qualche possibilità di avere ripercussioni sulla nostra impresa e stimare le probabilità di impatto; più è elevata la probabilità più dobbiamo prestare attenzione all'evento ed alla relativa evoluzione.

È da prendere in considerazione l'evento che si presume abbia una probabilità di impatto superiore al 30%.

Entità dell'impatto: bisogna cercare di dare un peso all'impatto stimando se sarà di valore alto, medio, basso.

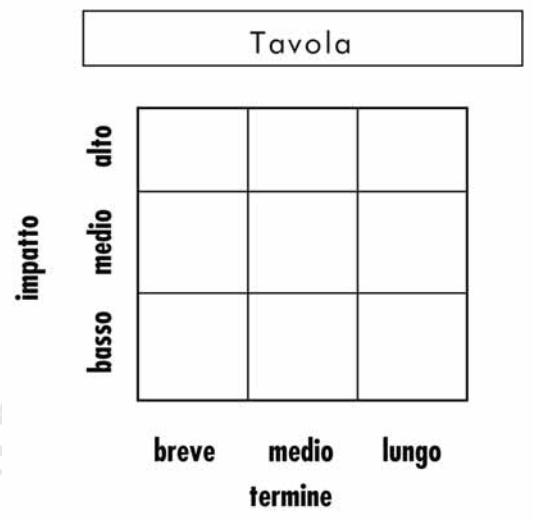
Camera di commercio di Torino

Quando l'impatto: non è detto che le ripercussioni dell'evento nel macro-ambiente abbiano un effetto immediato sul nostro sistema-mercato; bisogna pertanto valutare i tempi di accadimento.

Si suggerisce, per comodità di lavoro, di predisporre delle tavole come le seguenti:

Tavola delle probabilità

	Livello di probabilità		
Evento	**Bassa (< 30 %)**	**Media (30 – 60 %)**	**Alta (> 60 %)**
A			
B			
C			
…….			



In alcuni casi un evento positivo per un settore assume le connotazioni di minaccia per altri: questo si verifica soprattutto quando il consumatore viene sollecitato, attraverso agevolazioni speciali, ad un acquisto importante per l'economia della sua famiglia. Chi acquista sta compiendo una scelta non programmata e pertanto si trova costretto a controbilanciare la spesa effettuata rinunciando agli acquisti che avrebbe voluto e potuto fare.

Camera di Commercio di Torino

2.5 Il contesto ambientale: micro-ambiente

Il micro-ambiente è rappresentato dall'insieme delle forze che concorrono a formare il sistema-mercato in cui la nostra impresa opera:

- i fornitori
- i concorrenti
- gli intermediari
- i clienti/consumatori/utenti.

I fornitori

I fornitori sono tutti coloro che offrono all'impresa beni e servizi necessari per la conduzione dell'attività.

Il potere contrattuale del fornitore è, in genere, elevato nei confronti del neo-imprenditore in quanto mancano le basi di solidità della nuova impresa e non si è ancora instaurato un rapporto di fiducia tra le due parti.

È una buona prassi per il neo-imprenditore iniziare a prendere contatti con le potenziali figure fornitrici per riuscire a capire preventivamente le condizioni a cui sarà soggetta la nuova impresa in termini di minimi di acquisto, modalità di pagamento, politiche di sconto, al fine di avere delle basi corrette per la stesura di un conto economico previsionale.

La concorrenza

Come già accennato in paragrafi precedenti, è importante individuare e conoscere la concorrenza sotto diversi aspetti ed essere in grado di dare delle risposte alle seguenti domande:

- chi è la *vera* concorrenza?
- che cosa offre?
- dove opera?
- come opera?

È stata inserita la definizione di "vera" perché non è sempre di immediata per-

Camera di commercio di Torino

cezione il significato di concorrenza.

Nella maggior parte dei casi il concetto di concorrenza è limitato all'individuazione di chi offre un prodotto o un servizio simile a quanto proposto dal neo-imprenditore.

In realtà, la vera concorrenza è composta da tutte quelle entità che insistono su uno stesso mercato soddisfacendo, anche in maniera diversa, al medesimo bisogno del cliente.

Supponiamo, ad esempio, di avere tre negozi vicini: il primo è una libreria, il secondo una pasticceria, il terzo è un fioraio, tre attività completamente diverse ma che possono porre un'alternativa di acquisto a chi ha deciso di fare un regalo.

Philip Kotler in Marketing Management fa riferimento a quattro livelli di concorrenza:
concorrenza sul piano dei desideri: dopo aver lavorato tutta la giornata ho una serie di opzioni su come passare la serata: vedere un film o passeggiare per il centro con gli amici
concorrenza generica: vado al bar e sono indeciso tra un the ed un caffè
concorrenza di prodotto: ho deciso per il the, ma a quale gusto?
concorrenza di marca: il barista mi propone tre diverse marche di the al gusto che ho scelto.

Chiaramente la concorrenza diretta è quella che, in assoluto, si deve tenere sotto controllo cercando di capire, come abbiamo anticipato nel paragrafo sulle prime verifiche di mercato, non solo che cosa offre ma come si propone nei confronti dei cliente.

Queste indicazioni aiutano a delineare eventuali differenze da chi è già sul mercato da tempo ed a proporsi con un diverso modello di offerta.

Non sempre la concorrenza va vissuta come un elemento da combattere a tutti i costi; è possibile, spesso è anche più produttivo, cercare delle forme di convivenza e di collaborazione attraverso, per esempio, differenti specializzazioni su uno stesso mix di prodotti.

È bene tenere presente che una "sana" concorrenza può determinare lo sviluppo

Camera di commercio di Torino

di un mercato; è da combattere con tutte le forze chi, invece, opera in maniera scorretta perché può anche provocare la diffidenza se non il crollo del mercato stesso.

Gli economisti distinguono la concorrenza tra "perfetta" e "monopolistica". La prima si ha quando è presente un elevato numero di aziende che offrono lo stesso prodotto (o comunque prodotti equivalenti), mentre la seconda avviene quando nessuna impresa ha il monopolio di una determinata offerta, ma ciascuna ha un potere di mercato che le permette di influire sul prezzo. Lo sforzo di ogni impresa deve tendere ad acquisire tale posizione, attraverso una adeguata politica di differenziazione della propria offerta. Ciò avviene attraverso una serie di scelte strategiche e di attività che si vedranno nel proseguimento di questa guida. Per ora anticipiamo solo che il prezzo non è, e di massima non deve essere, l'unica leva di cui un'azienda può disporre per differenziarsi. Agire solo sul prezzo significa sminuire la qualità e il livello della propria offerta, oltre che rinunciare ad una parte dei margini. Del resto qualità e livello vanno opportunamente comunicati, come si vedrà nei prossimi capitoli.

Gli intermediari

Gli intermediari sono rappresentati da tutte quelle figure che consentono all'impresa di interagire con il mercato finale; ne fanno parte gli agenti di vendita, i rappresentanti, i distributori, i rivenditori.

Anche le imprese di spedizione, gli istituti di ricerca, le agenzie di pubblicità, le banche e le società di servizi finanziari possono essere incluse nel ruolo di intermediazione.

È consigliabile, soprattutto per la piccola nuova impresa, provare a essere venditori dei propri prodotti/servizi anche solo per un breve periodo; in questo modo si riesce meglio a capire come l'offerta è percepita dal mercato finale.

Risulta estremamente importante, soprattutto nelle fasi iniziali di attività, avere il riscontro immediato e diretto delle reazioni del cliente: si ha la possibilità di apportare i dovuti correttivi all'offerta in tempi brevi senza che si generi un "passaparola" negativo nei confronti dell'impresa appena nata.

Camera di commercio di Torino

I clienti/consumatori/utenti

I clienti costituiscono l'obiettivo di sopravvivenza di ogni impresa; il cliente può essere individuato attraverso il mercato che rappresenta:

- mercato del consumatore: l'insieme di persone che acquista in qualità di utenza finale i prodotti e/o i servizi
- mercato aziendale o industriale: costituito da quelle imprese che acquistano semilavorati o beni e servizi destinati alla lavorazione e produzione di altri beni
- mercato dei rivenditori: rappresentato da quelle imprese che acquistano beni e servizi per rivenderli sia in ambito del largo consumo sia sul mercato industriale
- mercato della pubblica amministrazione: rappresentato da enti pubblici sia a livello centrale sia locale che acquistano beni e servizi per la realizzazione di servizi destinati al pubblico
- mercato internazionale: costituito da qualsiasi acquirente estero.

Il neo-imprenditore, una volta definita la missione della futura impresa, dovrebbe aver chiaro su quale mercato indirizzare la propria offerta; si tenga presente che un mercato non esclude necessariamente l'altro. Saranno comunque differenti le metodologie di approccio ed i modelli di vendita.

All'interno del mercato di riferimento bisogna ora individuare il target corretto per la nostra offerta; anche in questo caso si consiglia, non solo a chi sta aprendo un'impresa ma anche è avviato da anni, di provare a rispondere alle seguenti domande relative al cliente:

- chi è il mio "cliente-tipo"?
- o forse è meglio pensare a più tipi di clientela?
- In ogni caso, da dove proviene (se un tipo solo) o provengono (se più di uno)?
- perché acquista?
- quando acquista?
- ogni quanto tempo acquista?
- perché "sceglie me"?

Camera di commercio di Torino

chi è?: quale tipologia rappresenta o rappresenterà il portafoglio clienti della futura impresa, le caratteristiche principali del target

più tipi?: frequentemente non esiste un solo cliente-tipo, ma si è in presenza di un mix di tipologie, con magari qualcuna prevalente ma comunque non esclusiva – ad esempio, se sono un albergo a conduzione familiare in una località di montagna è molto diverso avere come clientela prevalente mamme con bambini durante il periodo estivo o giovani coppie (senza figli) appassionati di sci durante i week-end invernali – due tipologie diverse, che possono convivere nella stessa struttura, ma difficilmente nello stesso periodo

da dove proviene?: la risposta a questa domanda offre indicazioni interessanti sull'estensione e la dimensione del bacino di utenza; è utile per indirizzare campagne pubblicitarie o altri tipi di comunicazione verso una zona "amica".

Inoltre se l'area di influenza è ampia può significare che quello che propongo è vincente sul mercato per qualche peculiarità: prezzo, qualità, unicità

perché acquista?: non è sempre una pratica immediata capire le motivazioni di acquisto di un determinato prodotto o servizio salvo che non si tratti di beni di prima necessità. Un'importante percentuale di acquisti soddisfa bisogni latenti più che reali; spesso il prodotto diventa un simbolo di "status": *se non possiedo un certo tipo di auto sono poco considerato nel mio ambiente*, oppure *non posso non avere un cellulare perché lo possiedono tutti*

quando acquista?: la risposta può dare indicazioni e/o confermare la stagionalità dell'offerta

ogni quanto tempo acquista?: riusciamo a capire i periodi di propensione all'acquisto da parte del singolo cliente e quindi abbiamo l'opportunità di comunicare nei tempi utili nuove proposte consolidando il rapporto con il cliente stesso

Camera di commercio di Torino

perché "sceglie me"?: non è facile dare una risposta soddisfacente a tale domanda anche dopo anni di attività; tra i diversi imprenditori solo pochi allestiscono ricerche per capire quali sono i punti di forza percepiti dall'utenza e, di conseguenza, creare i presupposti per una fidelizzazione del cliente.

Anche il cliente può avere un potere contrattuale da non sottovalutare ed è direttamente proporzionale all'entità degli acquisti che effettua normalmente; in genere il peso maggiore è subito da quelle imprese che operano nel mercato industriale e, in particolare modo, dai nuovi entranti attraverso dilazioni di pagamento elevate, richiesta di sconti particolari per l'attribuzione della commessa, e altre forme di "pressione" che i clienti più importanti esercitano.

È buona procedura sondare periodicamente la soddisfazione dell'utenza: per piccole realtà operative in ambito locale può essere sufficiente predisporre un questionario da somministrare ai clienti sia in forma diretta, sia attraverso una telefonata.

A tal fine è necessario allestire un elenco di clienti effettivi e potenziali, rispettando le leggi sulla privacy, e creare apposite "schede cliente".

Un caso pratico: il consulente ha consigliato ad un gestore di un bar in una zona periferica di Torino di predisporre sul banco e sui tavolini dei questionari semplici per capire le motivazioni della scelta da parte dei suoi clienti.

È stato notevole lo stupore dell'esercente nello scoprire che su un campione di circa 200 clienti oltre il 30% dava una rilevante importanza alla possibilità di entrare nel bar con il proprio cane.

Un altro episodio: qualche anno fa uno degli autori di questa guida si rivolge ad un concessionario per acquistare una nuova automobile, illustrando le motivazioni che fanno propendere per una station wagon e dichiarando di cambiare il mezzo mediamente ogni tre anni.

Perché dopo tre anni nessuno da quella concessionaria ha cercato il cliente?

Con tutte le informazioni che avevano a disposizione avrebbero potuto farlo proponendo un nuovo modello. Il cliente ha riacquistato un'altra auto ma quella concessionaria ha perso una facile vendita e, probabilmente, anche il cliente stesso.

Camera di commercio di Torino

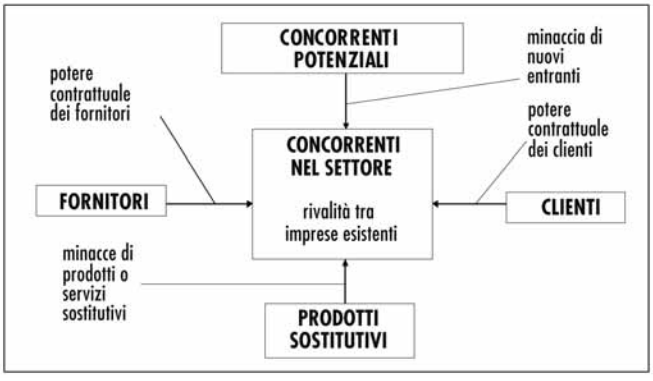
Un altro esempio: l'operatore di telefonia Wind scrive sul proprio sito web che per ottenere il credito residuo va seguita una procedura all'apparenza molto semplice. In realtà quando l'altro autore di questa guida si rivolge con fiducia alla compagnia telefonica seguendo tale procedura si ritrova più volte la domanda respinta con le scuse più pretestuose. Rivolgendosi al call-centre, ogni volta ottiene una risposta diversa e mai in forma scritta. Di conseguenza, egli racconta a tutti coloro con cui entra in contatto dell'inaffidabilità di tale operatore, lo riporta anche su questo libro, denuncia per atteggiamento vessatorio nei confronti dei clienti l'accaduto all'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni.

Il mercato e le relative oscillazioni, la concorrenza con la sua aggressività, il potere dei fornitori sono tutte componenti con cui la nuova impresa si dovrà confrontare e che rappresentano altri fattori di minaccia e/o opportunità per il neo-imprenditore.

È consigliabile, anche in questo caso, valutare il peso positivo o negativo che tali elementi possono avere sulla nuova attività utilizzando le stesse tavole esposte nel paragrafo relativo al macro-ambiente.

Può essere di aiuto lo schema delle "cinque forze" tratto da *Competitive Strategy* di Michael E. Porter come sintesi di quanto detto e per visualizzare al meglio le dinamiche competitive a cui è soggetta ogni azienda.

Le cinque forze operanti nel settore



Camera di commercio di Torino

Concetti e strumenti di marketing

3.1 Punti di forza e punti di debolezza

" A volte le aziende leader hanno dei punti deboli che comunque non intaccano la loro forza. Possono essersi lasciate sfuggire il punto debole in questione, averlo considerato irrilevante, o essersene dimenticate completamente" sono le parole di Al Ries e Jack Trout in "Marketing è guerra".

Ogni persona, ogni azienda ed ogni prodotto racchiude in se stessa dei punti di forza e dei punti di debolezza.

Quante imprese hanno l'accortezza di verificare periodicamente le proprie forze e le proprie debolezze? Poche! E quante, prima di lanciare un nuovo prodotto o servizio sul mercato, eseguono dei test adeguati per vagliarne l'accoglienza? Ancora meno!

Per partire con il piede giusto è auspicabile che il neo-imprenditore si abitui, fin dall'inizio, a prendere dimestichezza con l'analisi periodica delle forze e le debolezze della sua attività senza aver paura di "guardarsi allo specchio".

In pratica, si tratta di compiere uno sforzo di analisi su "come mi vedo e come sono visto" per comprendere meglio le dinamiche che investono tutti gli attori di un mercato.

Sono tre le prospettive attraverso le quali si può arrivare a determinare le proprie forze e debolezze e la relativa consistenza.

La prima prospettiva "l'autoanalisi": definisco quali penso siano i lati positivi e quelli negativi della mia impresa o del prodotto/servizio che sto per immettere sul mercato e cerco di dare una valutazione alla loro entità.

Camera di commercio di Torino

Forti difficoltà si possono trovare nell'elencazione delle varie forze e debolezze soprattutto quando l'impresa non è ancora sul mercato dal momento che non si hanno ancora riscontri effettivi.

In tale circostanza è più facile immaginare, per il neo-imprenditore, una serie di debolezze imputabili soprattutto ad una dichiarata inesperienza, a problematiche di ordine economico-finanziarie, alla difficoltà di far conoscere l'impresa e la sua offerta.

Per contro tra i punti di forza viene quasi sempre messa in primo piano la decisione di entrare sul mercato con beni e servizi caratterizzati da un prezzo basso ed un'elevata qualità. E quasi sempre con tale atteggiamento si compie un errore. Si tratteranno più avanti le problematiche dello sbilanciamento del rapporto prezzo/qualità con i relativi pregi e difetti.

Un'impresa inserita sul mercato, anche se da poco tempo, può avere una più puntuale percezione delle proprie forze e debolezze.

La seconda prospettiva è rappresentata dal "come mi vede" la concorrenza.

In diversi casi si possono riscontrare divergenze tra l'interpretazione dei punti di forza e di debolezza nostri e quella percepita dai concorrenti più diretti.

Di solito questa diversa visuale è vissuta attraverso il nostro atteggiamento commerciale nei confronti degli stessi clienti serviti.

Qual è l'interesse nostro o dei concorrenti nel capire le reciproche forze e debolezze? Nel caso si volesse sferrare un attacco è plausibile pensare che le aree di debolezza sarebbero le più esposte. Conoscere le proprie debolezze, inoltre, può diventare un significativo vantaggio considerando la consapevolezza un discreto punto di forza.

La terza prospettiva è quella rappresentata dai clienti: sono loro che hanno un diretto contatto con la nostra offerta.

È il cliente che costantemente giudica il prodotto, l'immagine, il prezzo, la qualità, le capacità commerciali, l'assistenza; mette a nudo le pecche e le positività dell'impresa fornitrice.

Camera di Commercio di Torino

Risulta, pertanto, quasi indispensabile capire come siamo percepiti dai clienti che abbiamo acquisito nel corso dell'attività.

Come? Chiedendolo agli stessi clienti; se si lavora in un ambito locale può essere sufficiente predisporre, come già detto in precedenza, dei questionari semplici da sottoporre loro sia in maniera diretta sia attraverso contatti telefonici. Per ottenere dei risultati più obiettivi è consigliabile appoggiarsi a professionisti di ricerca; per chi si è messo in proprio da poco tempo e dispone di scarse risorse economiche è consigliabile effettuare qualche semplice rilevazione in maniera autonoma.

In questo caso il "fai da te" ottiene due tipi di risultati positivi; il primo consiste nell'instaurare un rapporto più stretto con il cliente, il secondo è il rendersi conto delle difficoltà che comporta effettuare una rilevazione e, di conseguenza, essere in grado di capire i tempi ed i costi di un eventuale analogo lavoro eseguito da risorse esterne.

Lo studio dei punti di forza e di debolezza può essere effettuato sia sull'azienda sia sui beni e servizi che l'impresa ha già in offerta o su quelli che intende lanciare sul mercato.

3.2 Fattori critici di successo

Non è sufficiente conoscere solo le nostre forze e debolezze ma è necessario anche capire quali sono quelle relative ai più diretti concorrenti e successivamente metterli a confronto.

Un metodo di confronto è basato sull'analisi dei punti di forza dell'impresa e della concorrenza in relazione ai fattori critici di successo dell'area di mercato in cui si opera.

I fattori critici di un settore sono quegli elementi riconosciuti determinanti e importanti dalla maggior parte dei competitori per il successo nel settore stesso.

Non è una pratica semplice evidenziare quali sono gli elementi vincenti di un prodotto, di un servizio, di un'impresa.

Nella maggior parte dei casi si può cercare di individuarli attraverso il confronto con altre realtà di mercato simili a quella in cui l'impresa opera o in base all'esperienza acquisita dall'imprenditore nel settore.

Camera di commercio di Torino

Per spiegare meglio la metodologia utilizziamo un'esercitazione proposta da M. Mc Donald e Iohn Leppard nel testo "*L'audit di marketing*" facendo riferimento ad un caso pratico.

Di norma i fattori critici di successo (FCS) dovrebbero essere pochi, non più di cinque, anche se molti altri fattori potrebbero contribuire al successo.

Nella tabella seguente viene indicata la situazione di una nuova impresa impegnata nella lavorazione della lamiera.

Il neo-imprenditore, avendo già lavorato in precedenza nel settore come dipendente, non ha avuto difficoltà ad individuare gli elementi vincenti in:

- FCS1 - tempi di consegna,
- FCS2 - precisione del taglio,
- FCS3 - rapporto con il committente – soluzione dei problemi

Si è dato un peso ai singoli fattori e, successivamente, un punteggio delle risposte dell'azienda nei confronti dei tre fattori di successo.

Tabella di Analisi dei fattori critici di successo

FCS	Ponderazione settore	Punteggio su 10 (voto)	Punteggio ponderato
FCS1	0,2	9	18
FCS2	0,5	6	30
FCS3	0,3	7	21
Totali	**1,0**		**69%**

I fattori di ponderazione vengono assegnati a ciascun FCS a seconda della sua importanza relativa.

Dalla tabella il secondo fattore critico risulta il più importante ma il neo-imprenditore da alla propria azienda un punteggio appena sufficiente "6", al contrario il primo FCS ha un punteggio elevato ma questo fattore è meno critico e quindi il risultato netto risulta penalizzato.

A questo punto il neo-imprenditore ripete la valutazione facendo riferimento ai concorrenti diretti (A, B, C).

Camera di commercio di Torino

Tabella di Analisi dei fattori critici di successo dei concorrenti

FCS	Ponderazione settore	Voto "A"	Ponderazione "A"	Voto "B"	Ponderazione "B"	Voto "C"	Ponderazione "C"
FCS1	0,2	7	14	5	10	5	10
FCS2	0,5	8	40	6	30	7	35
FCS3	0,3	6	18	6	18	8	24
totali			**72%**		**58%**		**69%**

Dalla seconda tabella si evidenzia che il concorrente "A" nonostante un livello inferiore nel rispetto dei tempi di consegna, gode di un vantaggio competitivo, grazie ad un'elevata e riconosciuta cura nella lavorazione delle lamiere.

Anche il concorrente "C" può essere di ostacolo perché si rileva una facilità di rapporto con il cliente.

Il concorrente "B" non costituisce un grosso pericolo.

Occorrerà dunque prestare particolare attenzione ai due concorrenti A e C, e definire una propria strategia anche in base alle loro mosse.

In tal modo si è dato un primo significato al lavoro di ricerca effettuato per arrivare a determinare i punti di forza e di debolezza dell'impresa o della sua offerta.

Le indicazioni emerse sono valide anche come sistema previsionale del quadro competitivo in cui si verrà a trovare la futura impresa; chiaramente alcune informazioni relative ai fattori critici ed ai probabili punti di forza e di debolezza non potranno che essere puramente indicative. L'importante è cominciare, fin dall'inizio, ad esercitarsi a ragionare in termini competitivi e di mercato piuttosto che di pura vendita e produzione. L'utilizzo di certe metodologie e il "modo di pensare" sono già un vantaggio competitivo importante nei confronti di quei concorrenti già presenti sul mercato ma che non ragionano e operano con logiche e pratiche di marketing.

Camera di commercio di Torino

3.3 Posizionamento

Prima di entrare sul mercato il neo-imprenditore si trova davanti ad una scelta estremamente importante: il posizionamento dell'offerta della futura impresa.

Questa scelta è spesso vincolata alle capacità realizzative e alle risorse economico-finanziarie disponibili.

Quasi tutti i settori presentano delle barriere all'ingresso più o meno elevate in funzione dei segmenti di mercato nei quali si decide di entrare.

Supponiamo, ad esempio, di voler aprire una piccola azienda impegnata nella lavorazione del legno piuttosto che in realizzazioni meccaniche; ci si troverà di fronte ad elevati investimenti in macchinari rispetto alla creazione di una piccola impresa di produzione software.

Se si intende aprire un'attività commerciale è evidente che l'entità dell'investimento varia in funzione della superficie di vendita o di eventuali contratti di franchising.

È importante la scelta di posizionamento anche sotto un altro aspetto: le situazioni più complicate e difficili che gli autori hanno seguito nel corso degli ultimi anni hanno riguardato variazioni di posizionamento di aziende presenti da anni sul mercato; tutto ciò non è impossibile, ma talvolta è più semplice costituire un'impresa ex novo piuttosto che cercare un riposizionamento di un'azienda esistente e conosciuta per quelle particolari caratterisriche.

Giorgio Corigliano in "*Marketing – strategie e tecniche*" definisce il posizionamento come la "*personalità distinta del nostro prodotto, è il modo nel quale noi vogliamo che il consumatore lo percepisca, in relazione a tutti gli altri prodotti che soddisfano lo stesso tipo di aspettative*".

"I motivi dell'importanza del posizionamento sono del resto evidenti:

- *i gusti dei consumatori divengono sempre più diversificati,*
- *il numero delle marche concorrenti continua a crescere,*
- *il consumatore viene aggredito ogni giorno da un numero crescente di messaggi,*
- *le innovazioni tecniche reali sono difficili da realizzare e conservano il loro carattere esclusivo per un tempo generalmente limitato.*

Camera di commercio di Torino

È evidente dunque che un prodotto, per potersi imporre alla mente del consumatore, deve possedere una personalità distintiva e vincente che gli permetta di emergere e farsi conoscere: il consumatore, quasi per un processo di autodifesa, rifiuta o cancella il prodotto privo di personalità".

Il neo-imprenditore deve pertanto essere ben conscio e convinto del pacchetto di offerta della propria impresa e conoscerne i pregi ed i difetti, essere consapevole delle proprie capacità e delle risorse da impiegare per decidere in quale area competitiva andare a collocarsi.

In altre parole non è sufficiente dire: "desidero aprire un negozio di abbigliamento" ma bisogna chiedersi:

- che tipologia di capi? per donna, uomo, ragazza/o, classico, sportivo
- di che tipo? alta moda, firmato, pret a porter, di serie
- quali servizi aggiuntivi offrire?

Le risposte aiutano a delineare il posizionamento per i beni ed i servizi della nuova impresa.

3.4 Ciclo di vita

Un interessante metodo per capire le strategie di marketing per un determinato bene o servizio consiste nel confrontare l'andamento del ciclo di vita di prodotti simili per applicazioni o uso con quelli che l'impresa si propone di lanciare sul mercato.

Il ciclo di vita di un prodotto è rappresentato da un diagramma cartesiano: in ascissa la dimensione tempo ed in ordinata i volumi di vendita.

La curva del ciclo di vita viene disegnata attraverso i quantitativi venduti nel tempo; si possono evidenziare da quattro a sei fasi:

- studio
- introduzione

Camera di commercio di Torino

- sviluppo
- maturità
- saturazione
- declino o rivitalizzazione.

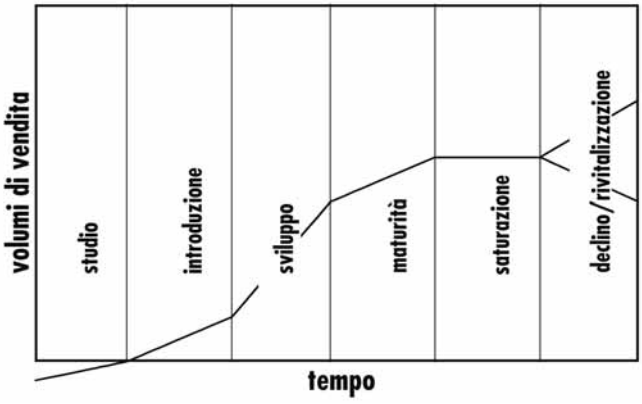
Fase di studio: è quella che precede la realizzazione e l'immissione sul mercato del prodotto/servizio. Tale fase comprende lo sviluppo dell'idea iniziale fino al test di prova ed all'introduzione sul mercato.

Fase di introduzione: il prodotto non è conosciuto e deve acquisire la fiducia del potenziale consumatore, deve essere aiutato da una vigorosa campagna pubblicitaria; non è ancora un business per l'azienda. In diversi casi la vita del prodotto finisce in questa fase se non si riesce a sfondare.

Fase di sviluppo: è una fase caratterizzata da un improvviso e rapido aumento delle vendite; il prodotto è preso d'assalto e, in alcuni casi, la produzione non riesce a seguire il passo delle vendite; la concorrenza comincia a svegliarsi e a proporsi sul mercato.

Fase di maturità: il prodotto è pianamente accettato; le vendite subiscono un generalizzato rallentamento, la concorrenza è sempre più aggressiva; la competizione viene progressivamente giocata solo sulla componente prezzo con conseguente diminuzione dei profitti.

Ciclo di vita del prodotto



Camera di commercio di Torino

Fase di saturazione: le vendite non subiscono incrementi significativi ed è una reciproca erosione di quote di mercato tra i vari competitori; diminuiscono ulteriormente i margini di guadagno.

Fase di declino o di rivatilizzazione: il mercato sta cambiando ed i consumatori si rivolgono verso beni o servizi alternativi; l'azienda si ritrova ad un bivio: ritira progressivamente il prodotto dal mercato o lo recupera studiando un'operazione di rilancio del prodotto variandone le caratteristiche e/o con l'arricchimento di servizi di supporto.

La durata del ciclo di vita è in funzione della tipologia di bene o servizio: più il prodotto risponde a caratteristiche di "moda", minore è la durata del ciclo.

Riportiamo di seguito una tabella tratta da *Marketing - Strategie e tecniche* di Giorgio Corigliano nella quale sono evidenziate le principali leve di marketing mix attivabili in relazione alle fasi del ciclo di vita di un bene o servizio.

Evoluzione dei principali elementi di marketing in relazione alle fasi del ciclo di vita del prodotto

	Introduzione	Sviluppo	Maturità	Saturazione	Declino
Qualità	Non perfettamente a punto	Soddisfacente	Introduzione di miglioramenti	Stazionario o lievi miglioramenti	Stazionario
Prezzo	Generalmente alto	Remunerativo	Prime riduzioni	Ulteriori riduzioni	Accordo o crollo
Immagine e marca	Scarsamente nota	In rapida affermazione	Contrastata dai concorrenti	Progressivo impoverimento	Tendenza al livellamento tra concorrenti
Politiche di vendita	Tesa all'introduzione del prodotto	Abbastanza rigorosa	Tesa all'ottenimento dei quantitativi	Ricerca dei quantitativi ad ogni costo	Probabile "resa" sulle condizioni
Distribuzione	Limitata	In rapido sviluppo	In lento sviluppo	Stazionaria o in regresso	In regresso
Pubblicità	Informazione generale	Informazione specifica	Differenziazione del prodotto	Differenziazione marginale	Tendenzialmente in secondo piano
Promozioni	Far conoscere il prodotto	Favorire l'affermazione	Fornire la "differenza"	Orientata sul prezzo	Orientata sul prezzo

mmercio di Torino

3.5 Le leve di marketing mix

Prima di passare alla disamina dello sviluppo delle strategie di marketing è opportuno conoscere alcuni tra i principali strumenti che consentono di mettere in atto le strategie stesse. Si tratta del cosiddetto *marketing-mix*, cioè "*la combinazione delle variabili controllabili di marketing che l'impresa impiega al fine di conseguire il volume previsto di vendite nell'ambito del mercato obiettivo*" secondo la definizione di Philip Kotler in *Marketing Management*.

Le variabili controllabili classiche sono principalmente quattro definite generalmente come le "4P":

- prodotto
- prezzo
- posto o punto di vendita
- promozione.

Prodotto: definizione che ingloba i concetti di: qualità, caratteristiche intrinseche, marca, confezione, servizio, garanzia, stile, design, opzioni

Prezzo: si intende il prezzo di base, le condizioni di pagamento, il livello di sconto, le offerte speciali.

Posto: fanno parte della leva posto i canali di distribuzione, la localizzazione, la copertura distributiva, le aree di vendita, i livelli di scorta, la logistica ed i trasporti

Promozione: comprende la pubblicità, le pubbliche relazioni, la vendita personale, la promozione delle vendite.

È utile soffermarsi su alcuni aspetti riguardanti le leve di marketing mix che coinvolgono maggiormente chi ha ancora scarsa esperienza in termini di imprenditore, in particolare sul prezzo e sul concetto di qualità.

Capita di frequente di incontrare neo-imprenditori che, per entrare agevolmente sul mercato, pensano di praticare la politica di un prezzo basso unitamente ad un elevato livello qualitativo dell'offerta.

Camera di commercio di Torino

Può essere un modo corretto di aggredire il mercato se il prezzo è più contenuto rispetto ad una concorrenza che si propone con un mix di offerta simile in termini qualitativi e con un posizionamento di prezzo mediamente più elevato ma comunque vicino.

Esemplificando: se il prezzo sul mercato di un bene o servizio simile alla nostra proposta è 100 posso pensare di entrare con 90-95 ma di sicuro non con meno di 80; ciò per due motivi ben precisi:

- quale percezione di qualità assume il mio prodotto sul mercato?
- se il mercato prova il prodotto e si convince della sua qualità, quanto devo produrre per avere un minimo profitto?

I rischi sono pertanto ascrivibili a:

- distorta percezione della qualità da parte del potenziale cliente
- serie difficoltà nel riposizionare il bene o servizio su un prezzo adeguato.

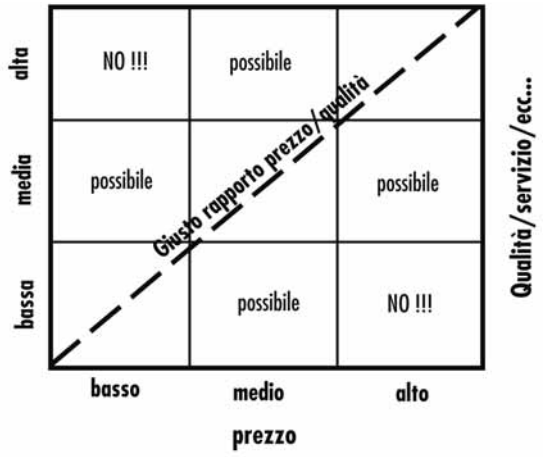
La politica dello sbilanciamento del rapporto prezzo/qualità può essere adottata se il neo-imprenditore la utilizza unicamente per caricare il proprio elenco clienti di nomi importanti, conscio di dover presto abbandonare i clienti acquisiti per coltivarne altri con un più corretto livello di prezzo.

Troppo spesso il concetto di qualità viene confuso solamente con il "so fare bene questo, di conseguenza la qualità della mia offerta è elevata"; bisogna individuare tutte quelle caratteristiche che possono conferire al bene o servizio connotazioni riconosciute dal cliente come "qualità del prodotto".

Il concetto di qualità varia, in genere, in funzione del settore, del posizionamento sul mercato, della funzione d'uso, della tipologia di clienti, ed è caratterizzato non solo dalle doti intrinseche del prodotto ma anche dal pacchetto di servizi ad esso abbinato ed al quale il cliente è ben attento.

Camera di commercio di Torino

Attenzione al prezzo



3.6 Sviluppo delle strategie di marketing

A questo punto si è in possesso di una serie di indicazioni ed informazioni tali da poter cominciare ad elaborare le strategie che permetteranno alla futura impresa di affrontare il mercato con più serenità.

Partendo dalle minacce ed opportunità e dai punti di forza e di debolezza costruiremo una matrice utile a dare delle indicazioni valide per operare delle scelte di tipo strategico agendo sulle idonee leve di marketing mix.

La matrice può essere utilizzata per analizzare situazioni diverse tra le quali:

- lancio di una nuova attività
- affidabilità dell'attuale pacchetto di offerta
- inserimento sul mercato di nuovi prodotti/servizi
- verifica dell'immagine

Perché utilizzare la matrice? È uno strumento che aiuta ad analizzare in maniera completa gli effetti dei fattori di minaccia ed opportunità sulla nostra attività o sui beni/servizi che stiamo lanciando sul mercato cercando di capire quali forze ci consentiranno di approfittare degli eventi favorevoli e porre barriera a quelli indesiderati.

Camera di commercio Torino

Matrice situazionale

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
	ELENCAZIONE DEI PUNTI DI FORZA	ELENCAZIONE DEI PUNTI DI DEBOLEZZA
OPPORTUNITA'	P.D.F./OPPORTUNITA'	P.D.D./OPPORTUNITA'
ELENCAZIONE DELLE OPPORTUNITA'	EFFETTI DELL'INCROCIO DEI PUNTI DI FORZA CON LE OPPORTUNITA' "1"	EFFETTI DELL'INCROCIO DEI PUNTI DI FORZA CON LE OPPORTUNITA' "2"
MINACCE	P.D.F./MINACCE	P.D.D./MINACCE
ELENCAZIONE DELLE MINACCE	EFFETTI DELL'INCROCIO DEI PUNTI DI FORZA CON LE MINACCE "3"	EFFETTI DELL'INCROCIO DEI PUNTI DI FORZA CON LE MINACCE "4"

Per contro avremo anche un'immediata valutazione delle debolezze che possono frenare l'occasione di fruire delle condizioni positive che insistono sulla nostra attività.

Per elaborare la matrice è condizione necessaria aver esaminato sia le opportunità che le minacce che possono avere effetti sulla nostra impresa seguendo le indicazioni precedentemente fornite: individuazione, probabilità dell'evento, temporalità dell'impatto e relativo peso.

Occorre successivamente inserire nelle due caselle relative ad opportunità e minacce l'elenco relativo agli elementi più significativi.

La stessa operazione si effettua per i punti di forza e di debolezza individuati.

A questo punto non resta che incrociare ogni singolo fattore di opportunità con le forze, la stessa operazione dovrà essere fatta con le opportunità e i punti di debolezza.

Nei quadranti sottostanti l'operazione di incrocio riguarderà le minacce rispettivamente con le forze e le debolezze.

Solo alcuni degli incroci avranno una logicità e ci daranno interessanti informazioni su come si sta muovendo la nostra azienda.

Il quadrante "1" dirà quali sono le forze che ci possono consentire di cogliere al meglio le opportunità; mentre il "2" farà emergere le effettive debolezze: quelle che

Camera di commercio Torino

devono preoccuparci dal momento che rappresentano un freno nell'approfittare delle positività dell'ambiente in cui opera la nostra impresa.

Attraverso il terzo quadrante saremo in grado di capire quali sono le nostre forze in grado di tenere a freno le minacce; mentre dal quarto quadrante apparentemente non si evidenzia nulla di buono.

L'analisi svolta fino ad ora non rappresenta che il primo passo del lavoro realizzabile con lo studio della matrice.

In effetti si possono approfondire altri aspetti: confrontando il primo ed il secondo quadrante riusciremo a soppesare meglio l'efficacia delle forze e delle debolezze nel cogliere le opportunità ed a capire quali rafforzare e quali cercare di alleggerire.

Se il peso dei punti di forza è superiore a quello delle debolezze sarà più facile cogliere le opportunità, in caso contrario bisognerà agire su quei punti di debolezza che sono di ostacolo al nostro sviluppo e, contemporaneamente, controbilanciarne l'effetto potenziando le forze.

Le indicazioni che abbiamo dal confronto tra il terzo ed il quarto quadrante riguardano le forze che possono contribuire ad arginare l'effetto delle minacce.

Un elevato contenuto di minaccia in presenza di un panorama di debolezze più determinanti delle forze ci pone nella condizione di tralasciare l'ingresso in un determinato mercato o di annullare il lancio di un nuovo prodotto/servizio: le probabilità di insuccesso risultano estremamente elevate.

Considerando la matrice nel suo complesso possiamo elaborare quattro tipi di strategie da poter adottare per la nostra impresa:

- strategia aggressiva: contrastare le minacce, ottimizzare i punti di forza, abbattere i punti di debolezza
- strategia di adeguamento: mantenere i punti di forza, mitigare le debolezze
- strategia di inerzia: confidare nei punti di forza, confidare nella lenta evoluzione delle minacce
- strategia di disimpegno: abbandonare il settore, non entrare nell'attività, non lanciare il nuovo prodotto/servizio.

Camera di commercio di Torino

Le strategie esposte rappresentano quattro opzioni non definitive; si possono infatti estrapolare altre tipologie di comportamento intermedie che possono dare altrettanti buoni risultati.

È bene però tenere presente che stiamo elaborando solamente delle linee guida per navigare nelle migliori condizioni possibili sul mercato; sarà comunque il campo a verificare la qualità delle nostre azioni.

Proviamo ad esemplificare quanto esposto con un caso pratico:

- attività: panetteria in una cittadina alla periferia di Torino – apertura prevista nel giro di due mesi
- locale: struttura piccola e poco luminosa
- titolari: due giovani sposi molto dinamici ma con scarsa esperienza di lavoro autonomo
- situazione concorrenziale: un supermercato nell'isolato vicino, un piccolo centro commerciale con diversi negozi di generi alimentari a non più di duecento metri, un forno nella strada accanto
- descrizione della zona: piazzetta antistante con mercato rionale, due scuole nelle vicinanze (medie e superiori), fermata di autobus sullo stesso marciapiede del negozio, fascia media di reddito dei residenti, cittadina con diverse strutture per attività sportive.

La situazione non si presenta come una delle più rosee; i punti di forza dei due titolari risiedono essenzialmente nella loro dinamicità, nella "voglia di fare" e nell'aver già vissuto esperienze di tipo commerciale in qualità di commessi in negozi alimentari.

Le debolezze sono da ricercarsi essenzialmente nella scarsa esperienza di lavoro autonomo e nelle condizioni del locale.

Le minacce rappresentate dal panorama concorrenziale sono piuttosto serie.

Le opportunità che si possono intravedere risiedono nella tipologia della zona: reddito medio degli abitanti, le scuole, il mercato limitrofo (mercato significa maggiore passaggio).

Camera di commercio di Torino

La scelta effettuata: panetteria con altri generi alimentari caratterizzati da un elevato rapporto qualità/prezzo.

Gli strumenti utilizzati:

- messa a nuovo del locale con colori tendenti al giallo grano e la realizzazione di un trompe-l'oeil rappresentante momenti di mietitura; il tutto inondato da una luce proveniente da un faretto posizionato all'esterno della vetrina: un locale definibile "solare" ben visibile dalla piazzetta limitrofa
- inserimento nel negozio di un piccolo forno per la produzione di pizza da asporto e di piastre per le crêpes
- gli altri generi alimentari posizionati su una fascia medio-alta di qualità e di prezzo per uscire dalla competizione con il supermercato ed il centro commerciale
- accordi con le due scuole per la fornitura di panini per gli studenti
- sponsorizzazione con una delle società di calcio
- presenza durante manifestazioni pubbliche (quasi tutte nella piazzetta limitrofa) con la vendita di panini e di crêpes
- cartellonistica pubblicitaria nella piazzetta e in prossimità della fermata d'autobus.

I risultati dopo sei mesi di attività: un giro di affari decisamente più elevato rispetto alle aspettative; scarsa conflittualità con gli altri concorrenti; portafoglio clienti già sufficientemente consolidato, in fase di studio l'ipotesi di allargarsi acquisendo il locale a fianco disponibile nel giro di poco tempo.

La strategia adottata nel caso della panetteria è stata di tipo aggressivo operando scelte che hanno del tutto abbattuto gli effetti delle minacce, puntando su una differenziazione di mix qualitativo di offerta e sulla dinamicità e fantasia dei due titolari.

Camera di commercio di Torino

Le stime e le verifiche preliminari

Come già enunciato all'inizio del presente manuale l'obiettivo principale di una qualsiasi impresa è creare reddito.

In questo capitolo si forniscono le informazioni utili per la stima dei ricavi e per la valutazione dei costi e degli investimenti che il neo-imprenditore dovrà affrontare per la creazione della nuova impresa.

4.1 La stima dei ricavi

In base alle scelte di posizionamento ipotizzate ed al mercato di riferimento il neo-imprenditore può stimare il prezzo per i beni/servizi che fanno parte del pacchetto di offerta.

Dovrà altrettanto essere quantificato il volume di produzione attraverso una reale stima delle capacità commerciali e di produzione della nuova impresa ed il confronto con la concorrenza presente sul mercato.

Per le attività di produzione la stima dei quantitativi realizzabili è collegata alla velocità delle macchine o alla capacità del neo-imprenditore.

Se si tratta di servizi, occorre identificare ciò che è "macchina", e può essere il tempo disponibile per l'erogazione, la quantità di persone che producono il servizio, e così via.

Attenzione a questo punto a non incorrere nell'errore di pensare che le quantità teoricamente producibili, o erogabili, siano tutte vendute. In pratica non si ha mai una situazione di produzione pari al 100% della capacità produttiva, poiché ciò che determina i volumi sono in primo luogo le vendite.

E dunque? Per ora conviene procedere con una stima del possibile venduto, più

Camera di commercio di Torino

avanti si procederà con una determinazione più precisa dei volumi.

Il passo successivo consiste nel moltiplicare il prezzo medio stimato per i volumi di vendita ipotizzati per ottenere l'entità dei ricavi.

4.2 La stima dei costi

Investimenti e costi fissi

Una delle prime operazioni da effettuare, una volta appurata la fattibilità del progetto di impresa in chiave di marketing, è verificare l'entità dell'investimento iniziale. In genere le voci da prendere in considerazione sono:

- acquisto delle attrezzature idonee alla produzione del bene/servizio
- eventuale ristrutturazione locali
- eventuale messa a norma degli impianti
- costo franchising, se si prevede di utilizzare tale formula.

Acquisto delle attrezzature idonee alla produzione del bene/servizio: sono gli strumenti che servono per rendere operativa la nostra attività; ad esempio per una pizzeria uno degli investimenti principali sarà il forno, mentre per una software house saranno i computer.

Eventuale ristrutturazione locali: raramente si può trovare un locale che vada bene "così com'è"; nella maggior parte dei casi si dovrà procedere ad interventi anche significativi sia su un piano decorativo sia, alcune volte, strutturale: casi tipici sono, per esempio, ristoranti, baby parking, asili nido, attività di agriturismo.

Eventuale messa a norma degli impianti: in linea teorica quasi tutti i locali adibiti ad attività economiche dovrebbero ormai essere a norma; è comunque probabile che si debbano eseguire alcuni interventi o perlomeno verifiche sull'efficienza e stato di salute degli impianti.

Camera di commercio di Torino

Costo franchising: si intende l'esborso iniziale per entrare a far parte della catena commerciale; tale cifra può essere comprensiva di una serie di servizi che il franchisor impone al nuovo affiliato: formazione, ricerca e verifica della zona di apertura della nuova attività, arredamento, macchinari.

I contratti non sono del tutto standardizzati e, pertanto, anche il costo di ingresso varia in funzione di una serie di parametri quali ad esempio l'immagine e la notorietà del franchisor, oltre che la tipologia di attività.

È importante porre l'attenzione su alcuni aspetti relativi al franchising dal momento che troppo spesso l'idea di impresa si indirizza su tale tipo di contratto ritenendo che da solo possa risolvere tutte le titubanze e le paure tipiche del neo-imprenditore: "non sono conosciuto", "non sono in grado di vendere", "fanno tutto loro".

Il consiglio è quello di fermarsi a riflettere prima di firmare il contratto; è utile approfondire la conoscenza del franchisor attraverso le seguenti azioni:

- sapere da quanto tempo è in attività il franchisor
- richiedere il facsimile del contratto da far esaminare ad un avvocato
- ottenere l'elenco degli altri aderenti al franchising
- contattare almeno due o tre aderenti in zone geografiche diverse ma con situazioni di mercato simili alla nostra area di interesse
- capire l'affidabilità del franchisor.

Al franchising è comunque dedicata un'apposita guida della Camera di commercio di Torino, a cui si rimanda per gli opportuni approfondimenti. La guida presenta in chiave marketing le caratteristiche, le opportunità, le criticità di tale soluzione anche alla luce delle norme introdotte dalla Legge 129/04 che disciplina l'affiliazione commerciale.

Individuata la tipologia di investimenti da effettuare per far decollare la nostra idea di impresa non resta che quantificarne i relativi costi; è opportuno cominciare a chiedere preventivi scritti ai potenziali fornitori lasciando meno spazio possibile alle stime.

Camera di commercio di Torino

Conoscendo l'entità dell'investimento diventa "ora" logico capire se esistono forme di finanziamento idonee per l'attività che vogliamo aprire.

All'entità dell'investimento iniziale, che dovrà essere recuperata annualmente tramite quote d'ammortamento, si assommano altri costi fissi quali:

- affitto locali
- canoni luce, gas, telefono
- stipendi
- spese non evitabili anche in caso di fermata dell'attività.

Costi variabili

Un'altra tipologia di costi, definiti variabili, è relativa alla gestione operativa dell'attività:

- acquisto materie prime
- prestazioni esterne
- energia (consumi)
- manutenzione
- telefono (consumi)
- cancelleria
- altre spese dipendenti dalla quantità di beni/servizi prodotti.

I costi variabili aumentano o diminuiscono in funzione della quantità di lavoro svolto.

In pratica si azzerano in caso di fermata dell'attività, mentre permane costante il valore dei costi fissi.

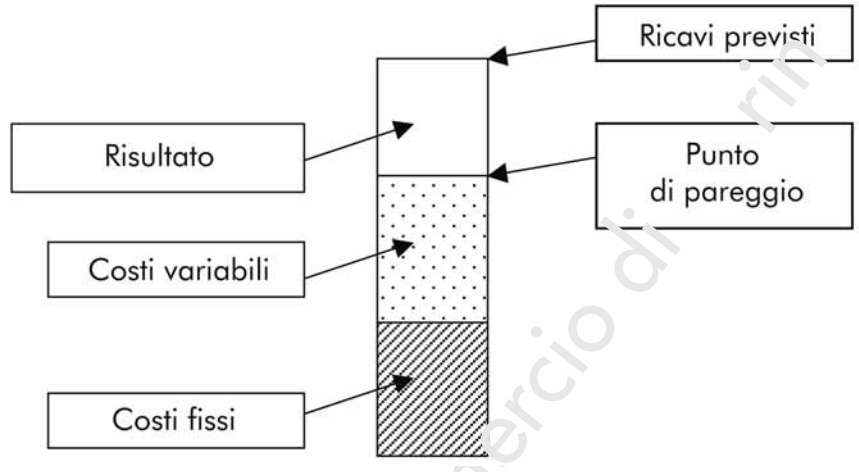
Punto di pareggio

Se la somma dei costi fissi e di quelli variabili è inferiore al totale dei ricavi l'impresa sta producendo reddito.

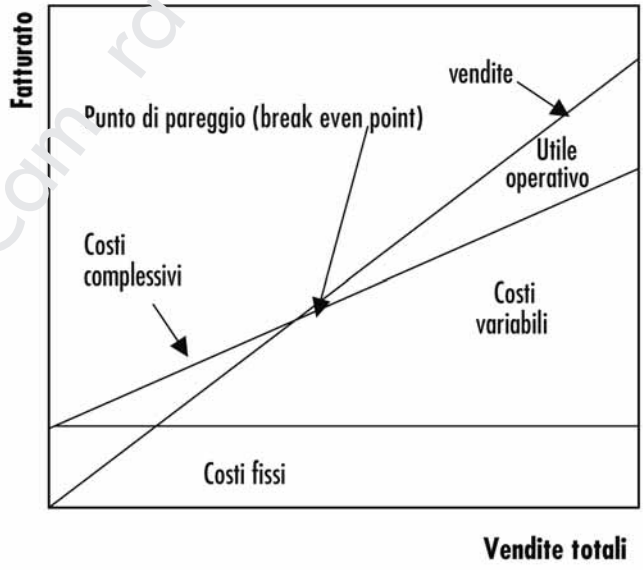
Si può definire il punto di pareggio come il limite inferiore sotto il quale l'attività non ha ragione d'essere.

Camera di commercio di Torino

Naturalmente questo tipo di analisi può risultare sconcertante se si considera solo il primo anno di attività dell'azienda: è, infatti, raro che nell'arco di poco tempo l'attività decolli e sia operativa al 100%.



Un'altra rappresentazione grafica aiuta a visualizzare l'andamento delle vendite in funzione della crescita dei costi variabili: il triangolo a sinistra del punto di pareggio indica una situazione in perdita; a partire dal break even point l'area compresa tra la linea delle vendite e quella dei costi complessivi indica l'utile operativo.



La valutazione economica di un'impresa va eseguita considerando perlomeno un tempo operativo di tre anni: per il primo anno d'attività è consigliabile stimare ricavi non superiori al 30-40% di quelli ipotizzabili a pieno regime.

Una più approfondita trattazione di come pervenire alla stima del conto economico é sviluppata nel capitolo relativo al piano di marketing. Per ora limitiamoci a considerare di aver già acquisito diverse informazioni utili per prendere le decisioni in merito all'apertura della nuova attività.

4.3 L'avvio dell'impresa

Se attraverso l'analisi dei costi e dei ricavi si verifica un andamento positivo anche sotto il profilo economico nel breve e medio termine dell'attività della futura impresa, si può allora pensare di concretizzare l'idea iniziale.

In caso contrario è bene, prima di abbandonare definitivamente il progetto, ripercorrere tutte le tappe provando a riconsiderare:

- il pacchetto d'offerta
- il posizionamento sul mercato
- la capacità produttiva
- qualità, prezzo e servizi al cliente
- stima dei costi e dei ricavi.

4.4 La ricerca come strumento base di verifica

Tutte le fasi trattate in questo manuale hanno come punto di riferimento importante l'informazione.

Una buona parte delle informazioni utili sia per l'attivazione della nuova impresa sia per il proseguo dell'attività possono essere reperite con facilità mentre per altre diventa indispensabile fare riferimento ad istituti di ricerca.

Le fonti informative possono essere suddivise in base alla metodologia applicata per il reperimento dei dati di nostro interesse:

Camera di commercio di Torino

- fonti primarie: ricerche di mercato e di marketing
- fonti secondarie: informazioni già disponibili.

Una fonte non esclude l'altra; normalmente la prima raccolta dati è effettuata sulle fonti secondarie per passare, se necessario, a quelle primarie.

Fonti primarie: quando si devono ricavare informazioni di tipo particolare e/o in aree geografiche limitate diventa improbabile trovare dei dati già disponibili; diventa pertanto indispensabile attivare delle azioni di ricerca.

Impostare un piano di ricerca richiede i seguenti principali passaggi:

- un esame approfondito delle informazioni che effettivamente possono essere d'aiuto per la nostra attività; questa fase elimina il rischio di ritrovarsi con una serie d'informazioni, anche considerevole, ma non allineate con gli obiettivi di ricerca: la conseguenza è di dover ripetere il tutto con dispendio d'energie e denaro
- individuazione del campione di ricerca: campione rappresentativo per la nostra area d'indagine
- elaborazione di un questionario d'intervista: strumento indispensabile per la realizzazione corretta dell'indagine
- test di verifica del questionario: per allineare nel modo più corretto possibile le domande agli obiettivi di ricerca, per rendere facile la gestione del questionario stesso
- interviste
- lettura e analisi delle informazioni raccolte.

Le tecniche di rilevazione utilizzate usualmente prevedono le seguenti tipologie d'intervista:

- diretta
- telefonica
- postale
- email/questionario su internet

Camera di commercio di Torino

Gli argomenti di ricerca possono essere innumerevoli; a titolo esemplificativo si elencano di seguito alcune delle aree classiche di intervento:

1) Ricerche sul mercato e le vendite:
- misurazione dei potenziali di mercato
- analisi della quota di mercato
- determinazione delle caratteristiche del mercato
- analisi delle vendite
- definizione di quote e aree di vendita
- studi sui canali di distribuzione
- mercati di prova e rilevazioni sui punti di vendita
- panel dei consumatori
- studi sulle azioni promozionali

2) Ricerche sui prodotti:
- accettazione e potenzialità del nuovo prodotto
- studi sui prodotti concorrenti
- prove sui prodotti esistenti
- ricerche sulla confezione

3) Ricerche sulla pubblicità:
- ricerche motivazionali
- ricerche sul messaggio pubblicitario
- ricerche sui mezzi
- studi sull'efficacia della pubblicità

4) Ricerche di settore e aziendali:
- previsioni a breve termine
- previsioni a lungo termine
- studi sulle tendenze di settore

Camera di commercio di Torino

- studi sui prezzi
- studi per la localizzazione d'impianti e depositi
- studi sulla gamma di prodotti
- studi preliminari sull'acquisizione delle imprese
- studi internazionali e per l'esportazione
- ricerche sul personale

5) Ricerche sulle responsabilità sociali delle imprese:

- studi sul "diritto all'informazione" del consumatore
- studi sull'impatto ambientale ed ecologico
- studi sui vincoli legati alla pubblicità ed alle forme promozionali
- studi sui valori e sulle politiche sociali

Le azioni di ricerca che possono essere effettuate in modo autonomo, senza dover fare ricorso a società ed istituti di ricerca, non sono molte; alcune di queste si effettuano giornalmente, spesso senza rendersene conto.

Le difficoltà nel fare delle piccole azioni di ricerca da parte del neo-imprenditore sono da attribuire soprattutto a barriere di tipo psicologico.

Una tecnica d'indagine che usualmente si suggerisce di eseguire a chi è in procinto di aprire un punto di vendita prevede "il falso acquisto": entrare nei principali negozi concorrenti per rilevare i prezzi praticati, verificare l'accoglienza, controllare la disposizione del locale, e così via.

Chiunque sia entrato in un negozio pur uscendone a mani vuote avrà probabilmente controllato prezzi, prodotti, comportamento; l'idea di diventare a breve concorrente fa cambiare lo stato d'animo del neo-imprenditore mettendolo nelle condizioni di non riuscire a gestire il falso acquisto.

Alcune informazioni ed opinioni sulle aree di interesse possono essere reperite, ad esempio, con un colloquio esplorativo con funzionari di enti pubblici.

Altre fonti facilmente contattabili per ottenere alcune informazioni di base su un determinato settore sono le associazioni di categoria.

Camera di commercio di Torino

Per altre tecniche di rilevazione si consiglia di affidarsi a professionisti di ricerca per evitare di incorrere sia in problemi d'affidabilità ed attendibilità dei risultati sia in inconvenienti relativi alla "privacy".

Una delle applicazioni più frequenti delle ricerche consiste nella ricerca e definizione della potenzialità di un mercato.

Occorre infatti distinguere tra la convinzione che si ha di conoscerlo e l'effettiva conoscenza dello stesso. Specialmente le aziende operanti da tempo finiscono col pensare che il mercato potenziale sia composto solo dai clienti con i quali si opera abitualmente.

Uno degli autori ha avuto occasione più volte di constatare che già solo ricontattare i clienti del passato e apparentemente "persi" con un atteggiamento proattivo, vale a dire senza aspettare che lo facciano loro, porta spesso a risultati commerciali straordinari. Senza considerare il fatto che affidando lo studio del mercato potenziale a professionisti esterni si ottiene nella pressoché totalità dei casi una conoscenza molto più approfondita delle effettive possibilità di sviluppo dell'azienda rivolgendosi a nuovi clienti con i prodotti/servizi già esistenti. L'uso di fonti specifiche, la padronanza del come si fa ricerca e del dove si trovano le informazioni, la capacità di comprendere qualità e livello delle informazioni reperite sono competenze che non si improvvisano. Un investimento in una ricerca seria svolta da professionisti seri è uno dei modi più intelligenti per evitare di commettere errori che potrebbero risultare fatali per lo sviluppo dell'impresa. In questo campo non bisogna lesinare sugli investimenti necessari. Meglio evitare passi falsi, ma soprattutto meglio sfruttare tutte le opportunità che spesso l'imprenditore non riesce a vedere tanto quanto è in grado di fare chi per professione si occupa di ricerca e analisi di mercato.

Spesso durante seminari o convegni viene chiesto ai relatori: "quanto costa una ricerca ad hoc?"

Non avendo a disposizione gli estremi per dare una valutazione attendibile in termini monetari, la risposta prevalente è: "una ricerca condotta in maniera corretta costa sempre decisamente meno di una scelta sbagliata o azzardata".

Camera di commercio di Torino

Questo è lo spirito con cui va affrontata la ricerca di mercato preliminare all'avvio dell'attività, considerandola come un investimento necessario per ottimizzare il proprio investimento nella creazione di una nuova impresa o per l'ingresso in un nuovo mercato.

Fonti secondarie: sono le depositarie d'informazioni già disponibili sia in forma gratuita sia a pagamento.

Molte delle informazioni utili per l'apertura di un'impresa possono essere reperite abbastanza facilmente attraverso le fonti secondarie: saranno indicazioni di massima che comunque ci mettono in condizione di poter prendere delle prime decisioni sulla nostra attività.

Le informazioni che possiamo agevolmente reperire attraverso le fonti secondarie riguardano per esempio:

- la situazione e l'evoluzione demografica di una città, un paese, di un quartiere attraverso la banca dati della Regione Piemonte (o di altre regioni di interesse) pubblicata su Internet o con contatti con le varie circoscrizioni; per informazioni a livello nazionale è consultabile il sito dell'Istat.
- i principali concorrenti per i quali sono sufficienti le "pagine gialle" o altri repertori, gli annuari di categoria; la maggior parte di queste fonti è disponibile su Internet.

Una raccomandazione importante: accertarsi sempre delle date di pubblicazione e dell'ufficialità della fonte per non incorrere in problemi d'attendibilità e obsolescenza.

Si sintetizzano di seguito le principali fonti d'informazione con la suddivisione tra quelle pubbliche e quelle private; alcune di queste fonti sono a pagamento.

Camera di commercio di Torino

ALCUNE FONTI SECONDARIE PUBBLICHE

- ISTAT
- MINISTERI
- UNIVERSITA'-C.N.R.
- BIBLIOTECHE
- I.C.E.
- CAMERE DI COMMERCIO
- REGIONE
- PROVINCIA
- COMUNE
- BANCA D'ITALIA

ALCUNE FONTI AD ACCESSO IMMEDIATO

- PAGINE GIALLE / ELENCHI TELEFONICI
- KOMPASS / GUIDA MONACI
- ANNUARI GENERICI O SPECIALIZZATI
- CATALOGHI DI FIERE
- INTERNET

Camera di commercio di Torino

La pianificazione e gli obiettivi dell'impresa

5.1 La pianificazione dell'attività

Quando ci si trova ad avviare un'iniziativa imprenditoriale la quantità d'impegni, di scadenze, di cose da fare è davvero enorme, e pare talvolta di non riuscire a rispettarle tutte.

Il rischio per il neo-imprenditore è di farsi travolgere da una serie di fatti che accadono, e verso i quali si ha frequentemente l'impressione di perdere il controllo e non riuscire a governare sia gli eventi sia il proprio tempo.

Per non soccombere di fronte agli impegni e alle scadenze la scelta obbligata diventa quindi quella di procedere secondo un piano, prevedendo quanto più possibile ciò che accadrà e le risorse per affrontare le varie situazioni, sapendo che una serie d'imprevisti costringerà a modificare tempi, azioni, risultati attesi del piano stesso.

Prevedere gli imprevisti è di per sé impossibile, ma prevedere e organizzare ciò che vogliamo e dobbiamo fare non lo è.

Ecco perché il tempo preliminare alle attività operative dedicato alla pianificazione, che produrrà i suoi risultati sul medio e lungo periodo, è comunque ben speso.

In che cosa consiste la pianificazione?

Pianificare significa decidere nel presente che cosa vogliamo che accada nel futuro, e di conseguenza che cosa dobbiamo fare perché ciò si verifichi.

In altri termini, si tratta di determinare le attese future, le fasi e le azioni necessarie per realizzarle.

In pratica ciò vuol dire conciliare le proprie risorse, ovvero il denaro disponibile, il tempo, le nostre conoscenze, competenze e abilità e quelle delle persone che col-

Camera di commercio di Torino

laborano con noi, con i propri obiettivi e con le opportunità che si presentano sul mercato.

È bene che la pianificazione sia concretizzata in documenti scritti, anche se i principali lettori del piano fossimo solo noi stessi.

Infatti, frequentemente accade che quando si passa dallo stato di "idea" a quella di piano strutturato scritto, ci si rende meglio conto dei limiti dell'idea stessa, oltre che di ciò che è necessario fare in concreto perché l'idea possa affermarsi nella realtà e non rimanere un semplice sogno.

Scrivere significa infatti prima di tutto ordinare in uno schema razionale e coerente ciò che diversamente rimarrebbe solo un gomitolo di pensieri.

La pianificazione inoltre deve costituire uno schema organico e preciso ma non rigido, perché la realtà e i mercati si modificano e occorre saper rispondere con flessibilità ai mutamenti.

Lavorare con criteri di gestione pianificata dell'azienda e dell'attività commerciale significa conseguire una serie di vantaggi che spesso sono in grado di "fare la differenza" tra un'azienda che stenta a mantenere la propria posizione sul mercato e un'azienda di successo, che cresce e prospera.

La pianificazione permette di:

- pensare in modo sistematico e non casuale al futuro, sforzarsi di avere una visione
- stimolare lo sviluppo, perché costringe ad una completa considerazione delle opportunità, delle dinamiche dei mercati, di come evolvono
- essere più esatti e concreti nello stabilire gli obiettivi
- avere una politica più coerente nel tempo, perché pianificare significa fissare direttrici e azioni
- guadagnare tempo, perché consente più fluidità nelle decisioni, miglior organizzazione e coordinamento tra persone e funzioni

Camera di commercio di Torino

- poter valutare meglio i risultati, perché aiuta a definire criteri e standard
- tenere meglio sotto controllo l'andamento delle attività e non farsi prendere la mano dagli imprevisti
- conoscere meglio i concorrenti, perché una pianificazione corretta richiede di sapere come i concorrenti si muovono, i loro punti di forza e di debolezza
- stimolare in chi vi partecipa un senso più vivo delle relazioni esistenti tra i rispettivi compiti e ruoli, ciò vale indubbiamente nel momento in cui si tratta di distribuire ruoli e responsabilità tra soci, ma anche quando si coinvolgono nelle decisioni strategiche dell'impresa i propri collaboratori.

Procedere secondo un piano è dunque un metodo, un approccio ai problemi e alle opportunità che migliora e razionalizza l'intera operatività dell'impresa.

Nel momento in cui l'impresa si trova ad affrontare la sfida della sua nascita e del suo consolidamento nei primi anni di vita, il fatto di poter avere a disposizione uno strumento potente come il procedere a piano ne facilita la gestione e permette di conseguire migliori risultati in tempi ragionevoli.

Gli scopi della pianificazione sono:

- definire le azioni da realizzare e i parametri di rendimento per valutarne l'efficacia
- confrontare i risultati ottenuti con quelli attesi (e cioè l'attività di controllo)
- adottare le azioni correttive per migliorare i risultati.

Distinguiamo in questa parte del manuale un piano generale d'impresa, detto anche piano a lungo termine, dal piano di marketing annuale.

Infatti, non possiamo pensare di riuscire a definire il piano di marketing annuale se prima non abbiamo identificato con chiarezza quali sono gli obiettivi generali che ci prefiggiamo nell'arco di qualche anno, e di conseguenza come arriveremo a conseguirli.

Ciò vale, a maggior ragione, nel caso di una nuova impresa, di cui normalmente i primi anni sono i più critici.

Camera di commercio di Torino

5.2 La pianificazione a lungo termine e la definizione della missione aziendale

La pianificazione a lungo termine indica la direzione di base dei futuri sforzi dell'impresa e delle operazioni che verranno intraprese negli anni seguenti, normalmente su un arco temporale dai tre ai cinque anni.

Il processo consiste nel determinare

- la posizione attuale dell'impresa (che possiamo definire come la diagnosi)
- la posizione verso cui è indirizzata (prospettive)
- la posizione che si vuole assumere in futuro (obiettivi)
- il modo con cui raggiungerla (strategia)
- i mezzi da utilizzare (tattiche)
- il modo con cui misurare i progressi compiuti (controllo)

Determinare la posizione attuale e verso cui è indirizzata l'impresa (diagnosi + prospettive) significa cogliere se stessi operanti, ovvero definire il proprio settore d'attività.

Gli anglosassoni usano l'espressione "what business are we in ?" (in quale settore di affari siamo?) allo scopo di definire innanzi tutto il campo di attività e non solo il mercato.

Definire il mercato, infatti, è relativamente semplice ("vendiamo orologi", oppure "realizziamo feste per bambini" e così via), e consegue di poter definire con quali altri concorrenti diretti ci confrontiamo e quanti e quali clienti possiamo servire.

La definizione di "campo" è più ampia di quella di "mercato".

Per esempio, se vendiamo orologi vogliamo essere nel campo della misurazione del tempo o in quello dei beni di lusso?

Se realizziamo feste per bambini, vogliamo essere nel campo delle feste, comprese quelle per adulti, oppure dei servizi d'intrattenimento ed assistenza dedicati all'infanzia?

Camera di commercio di Torino

È facilmente comprensibile come nei due casi citati la definizione di campo in una direzione piuttosto che l'altra (misurazione del tempo piuttosto che beni di lusso, feste piuttosto che infanzia) comporti un posizionamento, un modo di essere dell'azienda ben diverso in termini d'obiettivi, strategie, modalità d'allocazione delle risorse e azioni da sviluppare.

In altri termini, stabilire il campo in cui si opera è preliminare rispetto a qualsiasi altra decisione strategica, perché è da qui che derivano poi tutte le scelte di carattere operativo.

Non necessariamente il "campo" deve essere tutto coperto dall'inizio. Di solito ciò è improbabile anche per le aziende operanti da anni e molto strutturate. Anzi, nelle prime fasi di vita dell'impresa conviene concentrare l'attenzione e le attività su quelle parti del campo, o mercati, dove più facilmente riusciamo a muoverci, perché già conosciamo, o abbiamo competenze specifiche.

La definizione del campo ci aiuta a cogliere meglio le opportunità che si presentano e ad avere un riferimento, una stella polare, che guidi le nostre attività di sviluppo aziendale.

Una volta stabilito il campo diventa poi molto più agevole definire con concretezza qual è la missione dell'azienda, cioè la combinazione fra i mercati in cui si decide di operare e il ruolo che si sceglie di assumere.

La "missione aziendale" è il tipo di "utilità" che l'azienda offre e quindi il motivo per cui essa ha diritto di vivere.

È un concetto molto vicino a quello del posizionamento, e determina in modo chiaro perché i clienti dovrebbero decidere di comprare da noi e non da altri ciò che noi proponiamo.

Mentre la missione è la proiezione dei fattori che costituiscono e costituiranno il successo dell'azienda a tre/cinque anni, cioè come l'azienda vuole collocarsi, il posizionamento è la posizione distintiva, il ruolo specifico e indiscusso che l'azienda ha rispetto alla concorrenza, al mercato, ai suoi interlocutori, in pratica la sua identità e personalità.

Camera di commercio di Torino

Va sempre ricordato, infatti, che il modo in cui l'azienda viene percepita - debole o forte, chiara o ambigua, calda o distaccata, rigida o flessibile, dinamica o burocratica - influenza in modo determinante la disposizione delle persone, la disponibilità del mercato ad acquistarne i prodotti, la predisposizione degli investitori finanziari a concedere fiducia e può condizionare persino la volontà di cercare lavoro in quell'azienda.

La definizione della "missione" è bene che sia il più possibile concisa, perché sarà uno degli elementi "forti" da comunicare ai propri clienti. In tal modo la "missione" diventa quindi una sorta di promessa che l'azienda fa ai propri clienti, attuali e potenziali.

Qualche esempio di definizione della propria missione:

• La missione di Microsoft

Consentire ad individui ed aziende di tutto il mondo di realizzare appieno il proprio potenziale.

• La missione di 3M

Prodotti e servizi innovativi e degni di fiducia da un'azienda in cui potete credere.

È evidente che in questi primi due casi siamo in presenza d'aziende che non hanno la necessità di spiegare i propri prodotti, ma soprattutto non vogliono vincolarsi ad un prodotto o linea di prodotti specifici, lasciandosi il "campo" libero per l'introduzione di nuovi prodotti o servizi e altresì alla possibilità di abbandonare mercati ritenuti non più profittevoli.

Che cosa accade con aziende di minor dimensione, o che operano in mercati locali?

I due esempi seguenti si riferiscono ad aziende che hanno sicuramente operato uno sforzo per definire la propria missione, anche se la "promessa" precisa da fare ai propri clienti dovrebbe essere ancora più esplicita, per rafforzare l'identità dell'impresa stessa:

• La missione di una piccola azienda di traslochi

Camera di commercio di Torino

Lo scopo della nostra attività è di offrire un servizio di traslochi professionalmente qualificato e adatto alle esigenze di ogni cliente sia nella fase di preparazione sia in quella operativa, che ci vede sempre attenti e disponibili nell'espletamento di tali servizi.

- La missione di una media società di vigilanza

XYZ S.p.a., autorizzata ad operare come da licenza prefettizia, fornisce a terzi servizi di vigilanza e sicurezza nel rispetto delle leggi vigenti. Il nostro obiettivo è migliorare la nostra competenza per essere sempre operatori responsabili, affidabili, professionali per assicurare ai clienti il massimo beneficio. I servizi erogati nascono dalla nostra esperienza di consulenti della sicurezza, con la massima attenzione all'innovazione tecnologica.

Non sempre la missione è dichiarata così esplicitamente, ma è indubbio che se dovessimo confrontare, ad esempio, il "modo di essere" di Ferrero e di Peyrano potremmo affermare che per la prima la missione è "offrire ad un mercato di massa prodotti dolciari ad un prezzo competitivo", mentre per la seconda è "offrire ad un mercato più esigente prodotti dolciari di ottima qualità ad un prezzo elevato".

Quest'ultimo esempio permette di comprendere appieno come la scelta della missione diventi dunque prioritaria per definire con chiarezza

- chi siamo?
- che cosa commercializziamo?
- a chi vendiamo?
- ciò che vendiamo può garantirci i nostri obiettivi di sviluppo a lungo termine oppure dobbiamo entrare in altri campi o mercati e quali?

Queste sono le domande cui rispondere per una corretta e proficua definizione della missione della propria azienda.

Una volta definita con chiarezza, la missione sarà l'asse strategico portante di tutta l'attività, e in primo luogo andrà comunicata ai clienti in ogni occasione di presentazione della propria azienda e delle attività che la compongono.

Camera di commercio di Torino

Talvolta le riflessioni conseguenti alla formulazione delle risposte circa la missione portano alla conferma delle scelte strategiche intraprese, oltre a ridefinire profondamente proprio l'essenza dell'azienda, e a decidere di abbandonare o entrare in campi, mercati o classi di prodotto diversi da quelli attuali o da quelli che si pensava potessero essere l'asse portante dell'attività della neo-impresa.

Casi di ridefinizione della propria missione, e conseguentemente delle proprie strategie di sviluppo, sono molto più visibili per le grandi aziende. Qualche esempio tratto dal passato (e qualcuno ancora in corso):

- la società editrice degli elenchi telefonici che punta a costruire un gruppo multimedia specializzato nella comunicazione economica e professionale
- una grande impresa di costruzioni che entra nel settore dei materiali per l'edilizia, e fa diventare questa la propria attività più importante
- una società farmaceutica che intraprende joint venture nel mercato dei cosmetici
- una compagnia di assicurazioni che entra nel settore dell'assistenza ai clienti e sviluppa una rete di servizi propri e in outsourcing, costituisce un call-centre per i contatti, offre i servizi del call-centre stesso a terzi
- una società di prodotti per scrittura di alta gamma che sfrutta il valore del proprio marchio per entrare nel campo più ampio dei prodotti di lusso.

Questo sono esempi di grandi aziende, spesso multinazionali. Ma anche per una piccola impresa definire la propria missione è indispensabile per garantirsi la crescita e talvolta la sopravvivenza. Quante nuove piccole e medie aziende sono nate a seguito di un'idea di prodotto o servizio e hanno poi voluto (o dovuto?) ridefinire la propria identità, la propria ragione di esistere, sulla base di scelte strategiche che le hanno portate a cambiare campo, mercato, gamma di offerta?

In questo senso l'errore più comune che si commette è quello di pensare di aver un buon prodotto o servizio, di essere bravissimi a produrlo o erogarlo, e di proporlo "a tutti quelli che vogliono comprarlo".

Camera di commercio di Torino

Questo atteggiamento è quanto di più sbagliato e fallimentare possa connotare una nuova impresa, che denota come non si tenga conto in primo luogo di ciò che vogliono i clienti, e come secondo aspetto del motivo per cui dovrebbero proprio acquistare da noi e non da altri.

Definire la missione della propria impresa è dunque uno sforzo che va compiuto tenendo conto delle condizioni di campo e di mercato in cui si opera, dove ciò che i clienti si aspettano, ed il valore che a ciò attribuiscono, deve essere il nostro principale riferimento.

Di conseguenza, gli obiettivi e le strategie saranno molto più semplici da definire e molto meno faticosi da perseguire.

Se invece l'identità dell'impresa, il motivo per cui essa ha diritto di esistere e fare profitti, non è chiaramente definito dall'inizio, il rischio è di dover procedere con una serie di tentativi che possono anche compromettere seriamente l'esistenza e lo sviluppo dell'impresa stessa.

5.3 Gli obiettivi aziendali

Gli obiettivi aziendali sono la traduzione concreta della missione sul breve e medio termine, i risultati che l'azienda vuole ottenere in un determinato periodo come conseguenza di tutta la propria attività.

Gli obiettivi devono essere il più possibile precisi, evitando affermazioni generiche quali "crescere, fare profitti, lanciare nuovi prodotti".

In linea di massima conviene invece:

- definire un obiettivo principale
- stabilire altri due o tre obiettivi correttivi e di controllo.

L'obiettivo principale può essere una certa dimensione di giro d'affari, oppure un determinato numero di clienti, oppure ancora una specifica quota di mercato.

Gli obiettivi di controllo sono quelli che permettono appunto di "tenere sotto controllo" le modalità di ottenimento dell'obiettivo principale.

Camera di commercio di Torino

Ad esempio sono obiettivi di controllo i risultati di vendita dei singoli prodotti, oppure la redditività, oppure più semplicemente una barriera sotto la quale non si concedono sconti, oppure le dimensioni medie di spesa dei singoli clienti, e così via.

Possiamo citare qualche esempio, riferito a tre aziende diverse per assetto e condizioni, per definire meglio quali potrebbero essere gli obiettivi principali e quali quelli di controllo:

Primo esempio

Azienda con soddisfacente varietà di prodotti e apprezzabile livello di dinamicità.

Per questa azienda ciò che conta è continuare lo sviluppo senza perdere posizioni Quindi, ad esempio, gli obiettivi potrebbero essere:

- raddoppiare il fatturato in 5 anni (obiettivo di crescita)
- mantenere una redditività sul capitale investito intorno al 5-6% (obiettivo di redditività)
- i nuovi prodotti, entro il quinquennio, dovranno rappresentare almeno il 20% del fatturato (obiettivo di rinnovamento).

Secondo esempio

Azienda pericolosamente concentrata su un solo prodotto, con rischio di attacchi dalla concorrenza, oppure di essere soggetta ai mutamenti del mercato.

Il problema principale di questa azienda è riuscire a "bilanciare il rischio" e quindi riuscire a introdurre nuovi prodotti che siano in grado di rappresentare il futuro dell'azienda stessa.

I possibili obiettivi da qui a tre anni potrebbero essere:

- mantenere la propria quota di mercato o poco meno con il prodotto base (obiettivo di stabilità e consolidamento)
- conquistare la fedeltà di almeno il 70% dei propri clienti (obiettivo di posizione sul mercato)

Camera di commercio di Torino

- entrare in almeno due nuovi mercati/prodotto (obiettivo di diversificazione)
- arrivare ad almeno un terzo del proprio fatturato dato dai nuovi prodotti/mercati (obiettivo di ripartizione del rischio e di sviluppi della diversificazione).

Perseguendo uno sviluppo particolarmente accentuato verso nuovi prodotti/mercati questa azienda potrebbe trovarsi, dopo qualche anno, ad aver modificato la propria missione. Niente di negativo in questo, anzi, un'azienda che si rende conto che il mercato in cui opera è saturo o troppo rischioso farebbe bene a riconsiderare seriamente la definizione del proprio posizionamento e di conseguenza la missione aziendale.

Terzo esempio

Azienda con attività troppo diversificate o più semplicemente con una gamma di prodotti troppo ampia, con una redditività per prodotto o per linea di prodotti anche piuttosto eterogenea, spesso fuori controllo.

È il caso tipico di chi, volendo servire il maggior numero di clienti possibile, mantiene un magazzino estremamente polverizzato, oppure eroga servizi anche molto differenti tra loro.

Nel caso del magazzino il problema si accentua perché, di fatto, si mettono in produzione (o si acquistano, se distributori) prodotti la cui richiesta è scarsa, giusto per non "scontentare" possibili clienti, rischiando così di immobilizzare parte delle risorse e del capitale disponibile.

I rischi sono di perdere redditività con la maggior parte dei servizi e/o dei prodotti. La necessità dunque è di definire l'asse, precisare la propria missione.

In questa direzione gli elementi da tener presenti sono pertanto:

- la profittabilità dei singoli prodotti/servizi
- le prospettive di sviluppo dei singoli clienti o delle fasce di clientela servite
- i reali punti di forza dell'azienda (know-how, rete commerciale, ecc.) su cui converrà fare leva.

Camera di commercio di Torino

Di conseguenza, i possibili obiettivi saranno:

- non investire più in attività eterogenee, concentrando invece le energie sulle direttrici principali
- eliminare le attività non profittevoli o con bassa redditività
- far crescere il fatturato delle attività profittevoli di almeno il 10% all'anno.

Si noti come in tutti e tre gli esempi gli obiettivi sono definiti quanto più possibile in termini quantitativi. Ciò si rende necessario per essere oltremodo concreti, e riuscire così a misurare e tenere sotto controllo l'andamento dell'attività nel tempo, ed apportare le eventuali correzioni che si rendessero necessarie per il conseguimento dei traguardi fissati.

5.4 Le strategie aziendali

Le strategie aziendali rappresentano il "modo" con cui si intendono raggiungere gli obiettivi.

Sia che si tratti di un'impresa già esistente sia, a maggior ragione, di un'impresa di nuova costituzione si tratta di operare delle scelte tra le diverse possibilità di comportamento nei settori fondamentali di attività (marketing, finanza, produzione, personale, ecc.).

Prendiamo il caso del primo esempio, dove l'obiettivo è di incrementare il fatturato, raddoppiandolo nel giro di cinque anni. In questo caso le strategie dovranno tener conto della necessità di incrementare la capacità produttiva, di poter finanziare tale sforzo, di riuscire ad allargare e consolidare la propria base di vendite tramite precise strategie di marketing.

Così, ad esempio, per la produzione sarà necessario potenziare i propri impianti, oppure si deciderà di far ricorso a terzi per le "punte" di produzione, con tutte le conseguenze in termini di necessità di controllo della qualità standard con cui vogliamo proporre i nostri prodotti al mercato.

Per le risorse finanziarie occorrerà aver chiaro se sosterremo in proprio lo sforzo, con l'autofinanziamento o capitale apportato dai soci; se ricorreremo al credito, con un opportuno piano finanziario che andrà definito; se pensiamo all'ingresso nella compa-

Camera di Commercio di Torino

gine sociale di nuovi soci che apportino capitale, e allora in questo caso occorrerà decidere e capire quale ruolo essi avranno nelle decisioni strategiche e nella gestione.

Questi sono aspetti che esulano dai temi trattati in questo manuale, ma non vanno comunque trascurati, per evitare di trovarsi a dover gestire situazioni non previste che potrebbero compromettere gli obiettivi aziendali in precedenza definiti.

Più in specifico sulle scelte marketing e commerciali invece dovremo decidere se converrà entrare in nuovi mercati ad alto potenziale, oppure "forzare" sui prodotti esistenti accelerandone per quanto possibile il ciclo di vita, oppure ancora "spremere" prodotti in fase di maturità o declino, rivolgerci a nuove fasce di clientela o consolidare quelle esistenti, quali canali di commercializzazione attivare, quali tratti di immagine caratterizzano fortemente la nostra azienda e la distinguono dalla possibile concorrenza, e così via.

Le scelte relative alla produzione, alla finanza, alla componente marketing e commerciale contribuiscono poi a definire il piano strategico dell'impresa, detto anche business plan, che diventa dunque il riferimento operativo di tutte le decisioni che andremo a prendere.

Giorno per giorno, infatti, ci troveremo ad affrontare situazioni che magari non erano inizialmente previste, e dovremo decidere in fretta e al meglio, per evitare di perdere opportunità o far correre rischi inutili alla nostra attività.

5.5 Gli obiettivi e la strategia di marketing

La strategia aziendali e gli obiettivi forniscono i criteri essenziali per stabilire gli obiettivi di marketing, che a loro volta vengono perseguiti mediante una strategia di marketing.

Per esempio, nel caso di obiettivi aziendali:

- raddoppio del fatturato in 5 anni
- mantenimento della redditività intorno al 5-6%
- peso dei nuovi prodotti intorno al 20% del fatturato entro 5 anni.

Camera di commercio di Torino

avremo:

strategia aziendale

- produzione: incrementare la capacità produttiva interna (10% anno), ricorso a terzi per le punte di produzione
- finanza: ricorso a capitale versato dai soci, utilizzando inoltre capitale di credito per gli investimenti a lungo termine
- marketing: massimizzazione a breve dei profitti sui prodotti maturi o in declino, entrando in almeno due mercati ad alto potenziale

obiettivi di marketing

- ottenere negli anni un fatturato x1, x2, ecc.
- ottenere negli anni un profitto y1, y2, ecc.

strategia di marketing

- consolidare le quote sui mercati a, b, c
- puntare alla leadership sul mercato d
- entrare nei mercati e, f
- potenziare l'organizzazione di vendita, per una miglior distribuzione
- elevare l'immagine aziendale, allo scopo di mantenere una base solida di clientela e favorire la conquista di nuovi clienti
- aumentare i prezzi di almeno 10 punti in più dell'andamento dei costi nei cinque anni

Talvolta si predispongono, oltre al piano principale di lungo periodo, anche alcune varianti del piano stesso o completi piani di emergenza da seguire per possibili alternative di sviluppo del mercato a cui rispondere con prontezza ed efficacia.

Di fatto, la pianificazione a lungo termine, che solitamente copre un arco temporale dai 3 ai 5 anni, viene rivista ogni anno, diventando così pianificazione a lungo termine scorrevole, in grado di assicurare la flessibilità necessaria dell'azienda all'evoluzione del mercato.

Camera di commercio di Torino

Le scelte alla base delle strategie di marketing

Le strategie di marketing sono definite in funzione degli obiettivi di marketing che si intendono raggiungere, e sono quindi ad essi conseguenti. Non esiste pertanto, per definizione, una strategia di marketing "vincente" che possa essere applicata in tutte le situazioni.

Una strategia di successo è quella che porta con efficienza ed efficacia al raggiungimento degli obiettivi e quindi la validità di una strategia va misurata con tale criterio.

Peraltro ognuna delle pratiche che costituiscono le fondamenta di una strategia può presentare sia vantaggi che svantaggi ed è opportuno esserne consapevoli. Vediamo dunque una per una le principali scelte alla base delle strategie di marketing.

6.1 Il buon prodotto

La scelta di dedicare gran parte delle proprie risorse alla realizzazione di un "buon prodotto" sottintende che i clienti valutino la qualità elevata come principale criterio della loro scelta. Certamente è vero il contrario: se il prodotto è mediocre e non mantiene almeno le promesse fatte si innesca una spirale di passaparola negativo che diventa poi molto difficile recuperare, anche migliorando decisamente le prestazioni.

Alcune aziende interpretano (e confondono) "il buon prodotto" con la certificazione di qualità. Altre, più correttamente, ritengono che la certificazione possa attestare lo standard di riferimento per la propria azienda, ma per qualità intendono anche altri aspetti che attualmente non sono previsti dalle norme Iso. Non a caso, infatti, le norme ISO 9000 sono state revisionate in funzione del concetto di miglioramento continuo.

Camera di commercio di Torino

Ma sui termini "qualità" e "buon prodotto", oltre alla richiesta di certificazione che ormai per fasce sempre più ampie di clientela è il minimo, non tutti i clienti la pensano allo stesso modo: per qualcuno l'aspetto più importante è la durata, per altri è la composizione del prodotto, per altri il colore, o la gamma, o la praticità di utilizzo, per altri ancora la stabilità delle prestazioni nel tempo, e così via.

Inoltre, questo è un aspetto ancora più importante, non sempre i clienti sono in grado di valutare prima dell'acquisto l'effettiva qualità del prodotto, e soprattutto distinguere per questo solo aspetto tra un possibile prodotto/soluzione e l'altro, e poi tra una marca e l'altra.

Intervengono dunque altri criteri di valutazione, oltre all'effettiva qualità, di cui il più importante è l'immagine della marca.

Realizzare un buon prodotto dunque non è sufficiente. Occorre accompagnarlo con la gestione degli standard di qualità nel tempo, la capacità di distribuzione, un'adeguata comunicazione a partire dalla pubblicità per arrivare a ciò che si comunica ai clienti nella fase di vendita, e al come si dice.

Ma soprattutto è l'immagine della marca, la percezione di affidabilità, serietà, capacità di risolvere i problemi dei clienti che contribuisce più di altri elementi ad affermare nella testa dei clienti che quello che proponiamo sia effettivamente un prodotto di qualità.

6.2 Il servizio

Poiché il "buon prodotto" non è di per sé sufficiente per affermare la propria posizione di marca, qualche azienda allora pensa che "vestire" il prodotto con un'adeguata politica di servizio possa servire per attirare e mantenere i clienti.

Assistenza telefonica on-line, velocità nelle consegne, reperibilità, consigli per il corretto uso, e così via sono alcuni degli aspetti che negli ultimi anni le aziende che curano molto il servizio hanno maggiormente sviluppato per i propri clienti.

Le questioni di fondo da risolvere, nella messa a punto della propria politica di servizio, sono sostanzialmente due.

Camera di commercio di Torino

Intanto ogni cliente intende il servizio come qualcosa di diverso. Per qualcuno può essere la completezza dell'assistenza, per qualcun altro la velocità, per esempio, e quindi dovremmo coprire più aspetti contemporaneamente, e dedicare più risorse, se non vogliamo fare (di solito male) di tutto un po'.

La seconda questione è ancora più controversa: sono disposti i clienti a pagare per avere un servizio ad assoluti livelli di eccellenza? Oppure chiedono servizio ma gratuitamente? Percorrere questa seconda strada può essere molto pericoloso per l'equilibrio economico, ma spesso ci troviamo comunque a doverlo fare per rimediare qualche "incidente di percorso" nella produzione o nelle forniture. Tanto vale allora pianificarlo e decidere se e quanto va dato gratuitamente e quanto invece può costituire ulteriore fonte di entrate.

6.3 Il prezzo inferiore

Quante volte saremo tentati di pensare che con dieci centesimi di euro in meno sul prezzo di offerta potremmo conquistare nuovi clienti! Quante volte ci sentiremo dire dai clienti, dai rivenditori, dai nostri stessi venditori "è caro"!

Si tratta della classica falsa obiezione, che dimostra come al prezzo proposto non si riconosca pari valore in termini di prestazione. Eppure ogni tanto qualcuno pensa di conquistare nuovi clienti o mantenere le propri posizioni sul mercato intervenendo solo sulla leva prezzo.

Quando si interviene solo sul prezzo, trascurando le altre componenti del marketing-mix, vuol dire che manca una reale posizione di forza sul mercato.

Normalmente intervenire solo sul prezzo significa presenza di serie difficoltà di gestione dell'azienda, di tipo strutturale, le cui cause andrebbero affrontate e risolte con interventi di ben altro spessore.

Inoltre, di solito al prezzo basso si associa, nella mente del cliente, l'idea che il prodotto sia di qualità inferiore, o che comunque "manchi qualcosa" a ciò che stiamo proponendo.

Infine mantenere i prezzi bassi significa rinunciare a parte dei possibili margini,

Camera di commercio di Torino

e quindi disporre di minori risorse per la qualità del prodotto, l'estensione del servizio, lo sviluppo stesso dell'azienda.

6.4 La quota di mercato

Alcune aziende ritengono che l'affermazione e il consolidamento sul mercato passino dal conseguimento di una forte quota di vendite nel proprio settore di attività.

Il principio è che un'elevata quota permette di conseguire interessanti economie di scala, con risvolti diretti sui margini e i profitti, oltre ad un'alta notorietà di marca, che favorisce la posizione nel mercato. Il principio è corretto, la questione è come conseguire una quota elevata.

Conquistare posizioni passo dopo passo è molto faticoso, oltre a richiedere tempi lunghi.

La strada più semplice e veloce è acquisire aziende e marchi già presenti sul mercato e integrarli nel proprio gruppo.

A parte le risorse economiche e finanziarie che occorre impiegare per questo, la questione di fondo è come integrarle.

Mantenere per ogni marchio una sua identità o limitarsi a gestire i clienti del marchio con un prodotto e una gamma pressoché uguale a quella della casa-madre, o addirittura far sparire dal mercato il marchio acquisito? Riorganizzare le reti di vendita o mantenerle distinte? E come vivranno i clienti del marchio acquisito questa operazione? Si tratta spesso di scelte non facili, e non a caso in settori dove l'acquisizione e il merging sono ormai costanti da anni (nei beni industriali gli esempi classici sono i settori della chimica e quello della carta) le aziende che operano in questa direzione investono gran parte delle proprie risorse di marketing e di comunicazione per sviluppare ricerche sull'immagine della propria azienda, per capire ciò che pensano e come vivono questi processi i distributori e i rivenditori, quali tratti d'identità caratterizzavano i marchi acquisiti e il proprio.

Il caso di integrazione di due o più aziende tra loro può presentarsi anche per le piccole e medie imprese, seppur con minor frequenza di ciò che accade per le grandi.

Camera di commercio di Torino

Certo che per crescere questa può essere una modalità valida soprattutto per le piccole e medie imprese, che hanno sicuramente meno problemi di gestione della propria identità storica e consolidata di quanto può avere una grande multinazionale e molti più vantaggi da trarre da una situazione di maggior "peso" aggregato che se ne ricaverebbe.

Ma qui subentrano altri problemi, oltre a quelli già illustrati.

Mettere insieme due o più piccole aziende significa, infatti, soprattutto trovare uno stile di gestione che sia compatibile con le esperienze, le capacità, le ambizioni degli imprenditori che decidono di avviare questo processo.

In fondo si tratta di allargare la compagine sociale, e attribuirsi competenze precise e specifiche per un miglior intervento sul mercato.

L'idea di poter fare "tutto da soli" è però purtroppo ancora troppo radicata nella mentalità corrente, e spesso si rinuncia a crescere per timore di dover cedere una parte della propria sovranità.

Peccato, perché così facendo si lascia spazio a chi dispone di risorse maggiori che prima o poi, quando lo riterrà profittevole, entrerà nel nostro mercato mettendoci in seria difficoltà.

6.5 L'adattamento e la personalizzazione dei prodotti

Molti clienti si aspettano che il fornitore modifichi la propria offerta in funzione delle loro specifiche esigenze. Alcuni chiedono combinazioni di fornitura-consegna-tempi fuori standard, altri chiedono prodotti ad hoc, altri ancora cercano di coinvolgere il fornitore nel loro specifico problema che richiede soluzioni insolite.

Queste esigenze costituiscono per l'impresa altrettante opportunità perché danno la possibilità talvolta di acquisire clienti importanti, o commesse interessanti per i volumi che sviluppano.

Tuttavia, per molte aziende il costo dell'adattamento del prodotto o del servizio alle esigenze del cliente può rivelarsi eccessivo, a meno che l'azienda non faccia la precisa scelta di lavorare solo per commessa, e si strutturi ed organizzi in tale dire-

Camera di commercio di Torino

zione. Questa scelta però è spesso incompatibile con una produzione programmata, e contrasta frequentemente con la necessità di conseguire margini dai volumi.

Di fatto, si diventa un reparto staccato del cliente, si è sottoposti senza averne i vantaggi ai suoi rischi d'impresa, il proprio potere contrattuale (prezzi, condizioni di pagamento) diminuisce progressivamente in funzione del peso che quel cliente ha nell'insieme del portafoglio clienti.

In pratica, si diventa dipendenti senza averne alcun beneficio.

6.6 Il miglioramento continuo dei prodotti

Il miglioramento continuo dei prodotti costituisce una strategia efficace, specie se l'azienda è in grado di manifestare la propria superiorità in questo campo. Non sempre però tutti i miglioramenti di prodotto sono apprezzati dal mercato. Quanto è disposto a pagare in più il cliente per un prodotto che già oggi lo soddisfa? Diverso è se il prodotto non è soddisfacente, ed è un miracolo se qualcuno continua a comprarlo.

Una regola fondamentale è quindi quella di migliorare le effettive prestazioni del prodotto quando ciò può essere apprezzato (e di conseguenza retribuito) in termini significativi dai clienti.

Fondamentale diventa dunque disporre di un buon sistema di rilevazione della soddisfazione dei clienti, che permette di comprendere non solo quanto i clienti sono "vicini" alla nostra offerta, ma anche quanto sono "distanti" da quella dei nostri concorrenti.

Frequentemente infatti il miglioramento dei prodotti non è necessario, per lo meno non per mantenere un vantaggio competitivo nei confronti di concorrenti più "lenti".

Un efficiente sistema di rilevazione della soddisfazione dei clienti è inoltre in grado di indicare, quando occorre, la necessità di effettivi miglioramenti di prodotto, per continuare a mantenere la distanza dai concorrenti e il differenziale di prezzo (a nostro favore) che permette di mantenere la propria posizione di mercato.

Camera di commercio di Torino

6.7 L'innovazione di prodotto

Tutte le aziende sono costrette, in funzione di come evolve il mercato, a lanciare periodicamente nuovi prodotti, per rinnovare il proprio portafoglio di offerta, per dare nuove possibilità alla rete di vendita di presentarsi, perché i clienti lo chiedono, perché i concorrenti lo stanno facendo anch'essi, perché nuovi prodotti comportano possibilità di maggiori vendite, e così via.

Ciò è tanto più vero in mercati in fase di maturità.

Purtroppo non è scontato che un nuovo prodotto avrà successo solo perché è nuovo. Mentre nei settori dei beni di consumo si calcola che l'80% dei nuovi prodotti fallisca nell'arco di un anno, nei beni industriali tale tasso si aggira intorno al 30%.

Qualsiasi azienda è costretta a far uscire nuovi prodotti, con lo sforzo di progettazione, produzione, distribuzione che ciò comporta, perché se non lo fa rischia di rimanere indietro e scomparire, ma se lo fa conviene capire bene, prima e non dopo, quali spazi un certo prodotto potrà avere sul mercato, quali esigenze soddisfa, quale prodotto o soluzione "vecchia" potrà sostituire, per che cosa potrà essere apprezzato dai clienti. Anche in questo caso la ricerca di marketing costituisce un aiuto prezioso per scelte non avventate.

6.8 Entrare in mercati a forte sviluppo

Entrare in mercati a forte sviluppo può, in effetti, permettere di lanciare ed affermare la propria azienda in tempi ridotti, riducendo quindi la fase di start-up che è la più rischiosa per qualsiasi nuova attività.

Qui i problemi sono di due tipi.

In primo luogo è molto difficile comprendere quali potrebbero essere, allo stato attuale, mercati con effettivo potenziale di forte sviluppo in tempi brevi. L'esperienza negativa di molte aziende della cosiddetta "new economy" dimostra che nella maggior parte dei casi non si trattava di concreto potenziale di sviluppo ma solo di avventate illusioni.

Camera di commercio di Torino

Volendo andare oltre al settore della new economy e passando in rassegna una serie di attività presentate talvolta come promettenti e foriere di facili guadagni, nella maggior parte dei casi si scopre che si tratta di iniziative imprenditoriali senza alcuna possibilità di successo o, nei casi peggiori, di vere e proprie truffe.

Ciò non significa che non esistano mercati che possano crescere e nei quali valga la pena esserci. Lo spazio per nuovi servizi e nuovi prodotti esiste, così come per nuove imprese che sappiano intervenire con intelligenza in tali mercati.

Una seconda questione che si pone è allora quella di riuscire a distinguersi tra i molti altri che possono affollare il campo dell'offerta, nel posizionarsi in modo preciso, nella definizione della propria identità, nel riuscire effettivamente a far percepire ai clienti quali benefici ne possono trarre acquistando da noi ciò che siamo in grado di produrre o erogare.

Diventa poco conveniente comunque pensare di "copiare" esperienze o proposte di successo realizzate da aziende più grandi, contando sul fatto che noi siamo più bravi o più veloci nel realizzare gli stessi prodotti.

Di solito le aziende di minor dimensione che cercano di approfittare del relativo boom di un prodotto proposto da un'azienda maggiore falliscono nel loro intento. Il motivo è che quando il mercato accetta una data marca come standard, chi ha prodotto per primo consegue un volume crescente di vendite e profitti, mentre le alternative, anche se valide, sono messe in disparte.

Tra l'altro, per chi interviene in mercati già noti e quindi non si trova nella pericolosa situazione di nuovo prodotto a nuovi clienti, questo è un motivo in più per programmare l'uscita di nuovi prodotti, senza aspettare che siano altri a farlo per poi mettersi sulla loro scia.

6.9 Sopravanzare le aspettative del cliente

Dare al cliente più di quanto si aspetta è una pratica talvolta presente, pensando che fornire "qualcosa in più" degli standard permetta di conquistare e fidelizzare con più facilità i clienti.

Camera di commercio di Torino

Il problema è che quando le aspettative di un cliente sono soddisfatte in misura superiore alle attese, è probabile che in futuro si manifestino ancora crescenti. L'obiettivo di sopravanzare le aspettative diventa quindi sempre più difficile e costoso.

Molti clienti chiedono oggi qualità più elevata, servizio, personalizzazione, benefici e garanzie varie, il tutto al prezzo più basso.

È evidente che l'azienda deve dunque decidere quale dei molteplici desideri dei clienti può soddisfare nel modo più profittevole.

6.10 Ma allora qual è la strategia vincente?

Poiché ognuna delle pratiche precedentemente esposte presenta vantaggi e svantaggi la domanda a questo punto diventa: ma qual è allora la strategia di marketing vincente?

La risposta è che non esiste un approccio di marketing valido per tutte le situazioni. Così come accade per le persone, ogni azienda deve puntare sulla propria specifica identità, sulle caratteristiche che la rendono unica e diversa dai suoi concorrenti e attrattiva per i suoi clienti.

Ciò significa che ogni azienda deve definire la propria particolare combinazione di qualità e di attività di marketing.

Per questo motivo non è sufficiente realizzare un po' meglio ciò che i concorrenti fanno.

Chi realizza le stesse attività dei propri concorrenti con modalità un poco migliori in realtà, oltre alla fatica cui si sottopone per essere al passo, non ha una propria strategia, ma è solo più efficace sul piano operativo.

Ciò può permettere di essere vincenti per un breve periodo, ma prima o poi questa azienda è destinata ad essere sopravanzata dalle altre che hanno una più solida ed ampia visione strategica.

Camera di commercio di Torino

Camera di commercio di Torino

La potenzialità del mercato e le indagini sulle previsioni

7.1 Le indagini di marketing al servizio della definizione della domanda corrente

La visione strategica non deriva da illuminazioni improvvise o convinzioni non verificate, ma è il risultato di un processo di conoscenza e ricerca che parte in primo luogo dalle condizioni del mercato e di quali opportunità (e minacce) esso presenta.

Per questo è importante procedere con un corretto programma di indagini di marketing ogni qual volta ci sia la necessità di capire meglio oltre ai dati di cui possiamo disporre.

Le indagini di marketing sono realizzate con un'ampia gamma di tecniche e metodologie, e si prestano a fornire risposte su tutte le problematiche che si possono affrontare nella definizione delle strategie di marketing e nel controllo dei risultati ottenuti.

Investire in una buona indagine significa conoscere meglio la realtà ed evitare di compiere passi falsi o di ritardare il conseguimento di certi risultati commerciali, e quindi comunque ricavare un utile.

Per brevità qui si illustrano solo le principali tecniche d'indagine relative alle previsioni di mercato, rimandando chi volesse approfondire l'argomento più complesso delle indagini di marketing alla bibliografia riportata.

Per formulare previsioni di mercato corrette e realistiche occorre innanzi tutto comprendere quale sia la domanda corrente, vale a dire quanto il mercato è stato in grado di esprimere nell'ultimo periodo considerato, che prendiamo come "base" delle nostre analisi e dei nostri piani. Al variare delle condizioni in cui si è espresso il mercato varieranno dunque anche le nostre previsioni.

Camera di commercio di Torino

La domanda corrente non coincide con la potenzialità teorica del mercato, cioè alla quantità di clienti e di volumi che il mercato potrebbe assorbire come limite massimo, ma corrisponde al livello di potenzialità che in questo momento il mercato sta esprimendo, vale a dire alla condizione reale nella quale ci troviamo ad operare.

In altri termini, nel mercato teoricamente potenziale sono sempre presenti fasce di clientela marginale, che per il basso livello di acquisti che esprimerebbero oppure per la difficoltà a raggiungerle diventa conveniente non servire.

È possibile che una innovazione nella tecnologia o nelle modalità di distribuzione faccia in futuro diventare conveniente rivolgersi anche a tali fasce, ma oggi la domanda corrente coincide con quanti effettivamente acquistano, e con i volumi che essi esprimono.

La domanda corrente varia dunque nel tempo, a causa del ciclo economico, del livello delle scorte accumulate dai clienti, dei consumi che possono essere maggiori o minori in determinati periodi (stagionalità, si veda nel prossimo capitolo una disamina maggiore del fenomeno), delle variazioni nei gusti e nelle preferenze dei clienti, e così via.

Per valutare la domanda corrente le tecniche disponibili sono sostanzialmente due: o ci si scambia i dati reali di vendita tra produttori, e dalla somma delle dichiarazioni di ognuno si perviene ad un dimensionamento del mercato, oppure si ricorre ad analisi e studi che in sostanza rilevano dai clienti acquisti e consumi, per stimare quanto il mercato è stato in grado di assorbire.

Per i beni di largo consumo (alimentari, per esempio) esistono da anni complesse indagini che rilevano ogni mese gli acquisti presso un numeroso campione di punti di vendita, proiettando poi i dati così raccolti all'universo delle famiglie italiane. Si tratta di indagini ampie, con un apparato metodologico sofisticato e messo a punto nel corso di anni, piuttosto costose.

Per i mercati del largo consumo, caratterizzati da una notevole varietà di marche, prodotti, formati, e dove la componente pubblicitaria e le promozioni giocano un peso significativo, si tratta di indagini di base indispensabili per conoscere gli andamenti delle vendite, le quote di mercato delle varie marche, le evoluzioni dei gusti

Camera di commercio di Torino

dei consumatori. Spesso comunque tali indagini non sono sufficienti per comprendere, ad esempio, le modalità di acquisto e di consumo, le motivazioni di scelta di determinati prodotti, i valori cercati nelle marche, e si ricorre pertanto ad indagini ad hoc che esplorano in profondità tali fenomeni.

Per i beni industriali la strada più semplice e meno dispendiosa consiste invece nella raccolta e messa in comune dei dati di cui ogni produttore dispone, con sistematicità e completezza.

Questa è comunque una pratica poco diffusa, per un inutile senso di "esclusività" dei dati di cui ogni azienda dispone. Anche quando ciò avviene non si ha comunque la certezza che i dati dichiarati siano veritieri e completi.

È necessario allora ricorrere ad altre tecniche di analisi della domanda e dell'andamento del mercato.

Tali tecniche fanno parte dell'ampio repertorio delle analisi e delle ricerche di marketing. Vanno dalla consultazione di fonti secondarie alla realizzazione di veri e propri studi ad hoc. Chiaramente non esiste una "ricetta" valida per tutti i settori. In linea di massima per i prodotti di largo consumo si può ricorrere alle fonti ufficiali come ad esempio Istat, spesso gratuite, o a quelle di società specializzate, a pagamento. Per i beni di natura industriale conviene invece affidarsi ad una società specializzata in analisi di mercato, senza avventurarsi in stime che il più delle volte si rivelano essere del tutto inattendibili.

7.2 Le indagini sulle previsioni di mercato

Anche se riusciamo a disporre di una base dati su come si sta manifestando la domanda corrente è però necessario fare un ulteriore passo, e cioè cercare di comprendere come potrà evolvere la domanda futura, come si modificherà, quali elementi potranno condizionare in maggiore o minore misura le vendite della propria azienda.

Qui entrano in gioco varie tecniche di previsione, tutte finalizzate ad una miglior pianificazione delle attività di marketing.

Camera di Commercio di Torino

Per semplificare si può dire che le basi principali di informazione sul futuro sono di tre tipi fondamentali:

- le previsioni basate su ciò che si dice, che comprendono sondaggi sulle intenzioni di acquisto, opinioni dei venditori, panel di esperti
- le previsioni basate su ciò che si fa, di cui fanno parte vari tipi di test di simulazione, panel e mercati di prova
- le previsioni basate su ciò che si è fatto, che utilizzano vari modelli statistici e l'analisi delle serie storiche.

Frequentemente queste tecniche vengono utilizzate in modo combinato tra loro, per valutazioni più precise o per una maggior accuratezza basata sul confronto.

7.3 Le indagini sulle intenzioni di acquisto

Il principio di questa tecnica è piuttosto semplice: chi meglio del cliente conosce le proprie intenzioni di acquisto? Di conseguenza, si chiede ai clienti quanto e che cosa hanno intenzione di acquistare nel prossimo futuro.

Si realizza dunque un'indagine campionaria, rispettando criteri di rappresentatività e significatività statistica, e si proiettano i dati sull'universo oggetto d'indagine.

Questo tipo di indagine si presta inoltre ad essere utilizzata, mentre si raccolgono i dati sulle intenzioni d'acquisto, anche per comprendere altri fenomeni utili per conoscere orientamenti e sviluppi del mercato, quali ad esempio esigenze non soddisfatte che potrebbero fornire indicazioni su nuovi prodotti o nuove combinazioni di offerta, prezzi praticati, marche o materiali competitori, e così via.

Perché le indagini sulle intenzioni di acquisto siano quanto più precise possibile è fondamentale rispettare regole e criteri scientifici di campionamento, predisporre questionari per la rilevazione delle informazioni cercate che siano completi ma gestibili come chiarezza e durata, svolgere la rilevazione in un tempo breve, utilizzare intervistatori di professione, elaborare i dati in modo completo, veloce, utilizzabile per le decisioni che in azienda si devono poter prendere a seguito dei risultati dell'indagine.

Camera di commercio di Torino

In pratica si applicano alle indagini sulle intenzioni di acquisto le regole auree proprie di tutte le indagini di mercato:

- le caratteristiche delle unità del campione devono rappresentare le caratteristiche delle unità dell'universo oggetto di indagine, e quindi non è corretto intervistare solo i clienti (o rivenditori) più noti, o solo i maggiori, o quelli che per qualsivoglia motivo ci piacciono di più, perché ciò distorcerebbe i risultati dell'intero lavoro
- il numero di soggetti intervistati deve essere sufficientemente ampio per estendere le conclusioni a tutto l'universo, poiché il possibile errore statistico diminuisce all'aumentare del campione
- le informazioni devono essere correttamente raccolte e registrate, e dunque occorre curare la formulazione delle domande, la loro sequenza, il linguaggio che si utilizza, il modo con cui si porgono, le tecniche di registrazione ed elaborazione dei dati
- le conclusioni devono limitarsi a ciò che è stato raccolto, ed è avventato formulare ipotesi contrarie a ciò che i risultati forniscono solo perché magari i risultati stessi non sono in linea con ciò che piacerebbe sentirsi dire.

Disporre di una buona indagine sulle intenzioni d'acquisto, che fornisca risultati attendibili e utilizzabili, significa per l'azienda pianificare meglio non solo le proprie vendite ma anche la produzione, gli acquisti, la gestione delle risorse finanziarie. È evidente dunque l'importanza strategica che può avere tale tipo di indagine, e quindi l'impegno che si deve porre nella sua realizzazione per garantirne la qualità. Per questo è opportuno che tali tipi di indagine non siano condotte in modo improvvisato all'interno dell'azienda interpellando pochi interlocutori "amici", ma affidate invece all'esterno a strutture specializzate.

Utilizzare strutture specializzate esterne inoltre comporta il vantaggio di usufruire di tecniche di rilevazione continuamente innovate e sperimentate. Ad esempio, per misurare le effettive intenzioni spesso non è sufficiente limitarsi a "si" o "no" come possibili risposte, ma occorre utilizzare scale di valutazione maggiormente graduate, che permettono di pesare e ponderare le risposte secondo coefficienti sperimentati che solo strutture specializzate possono conoscere in modo aggiornato.

Camera di commercio di Torino

7.4 Le opinioni del personale di vendita

Chiedere ai propri venditori che cosa accadrà nel mercato è una pratica piuttosto diffusa, così come è diffuso l'atteggiamento dei venditori nel "tenersi bassi", per evitare obiettivi troppo sfidanti, e dei responsabili di vendita di aumentare del 15, 20 talvolta 30% ciò che i venditori dicono per riequilibrare questo gioco del ribasso.

Il principio di basarsi sulle affermazioni dei venditori comunque non è del tutto sbagliato, infatti, chi se non il venditore è a più diretto contatto con il cliente, e quindi ne dovrebbe conoscere l'effettivo comportamento?

Da tale principio discende una pratica che almeno una volta nella propria carriera ha seguito qualsiasi responsabile vendite, secondo la sequenza di seguito riportata.

Si procede dunque chiedendo ai vari responsabili di zona, che interpellano a loro volta i venditori, di stimare un possibile andamento futuro delle vendite nella propria area di competenza. Talvolta, per arrivare a stime più precise, ad ogni venditore viene chiesto di compilare una scheda dei propri clienti, anche passati, e di stimare le vendite future dedicando una parte della propria relazione ai nuovi clienti che acquisirà. Ai responsabili di vendita e ai venditori si chiede anche di evidenziare i comportamenti della concorrenza, i punti forti e deboli, gli eventuali clienti sottraibili ad essa o quelli maggiormente a rischio per la nostra azienda.

I vantaggi di questo metodo sono evidenti:

- si responsabilizza la forza vendita e la si coinvolge nel processo di definizione degli obiettivi
- i venditori si sentono maggiormente spinti a considerare non solo i clienti che visitano abitualmente ma anche gli altri potenziali della propria zona
- si raccolgono utili indicazioni sulle azioni e le strategie dei concorrenti, non solo prezzo ma anche servizio, prodotti, distribuzione, capacità di comunicazione e relazione
- i venditori devono dunque conoscere ancora meglio del solito la concorrenza, e di conseguenza essere in grado di prevedere le sue reazioni alle nostre possibili azioni
- è un metodo piuttosto economico, utilizzando risorse e personale aziendale

Camera di commercio di Torino

- se i venditori sono seguiti, controllati, stimolati quotidianamente le informazioni arrivano anche con una certa tempestività, se invece nessuno si preoccupa di coordinarli le informazioni arriveranno in ritardo, parziali, e ogni venditore "adatterà" la scheda o qualsiasi altro strumento si sia pensato di utilizzare secondo un proprio punto di vista, che sarà poi difficile e faticoso ricondurre a uno schema comune che faciliti il compito di analizzare il mercato.

Viceversa gli svantaggi, che nel caso di una rete di vendita non dedicata e plurimandataria si accentuano, sono:

- chiedere ai venditori di valutare il mercato e i clienti significa sottrarre comunque tempo alla vera e propria attività di vendita
- raramente i venditori, anche i più evoluti e bravi, hanno una sufficiente formazione specifica utile per collegare la vendita a tutti i fenomeni di mercato, e quindi anche le loro valutazioni rischiano di essere distanti dalla realtà
- i venditori, per il tipo di attività che svolgono che richiede soprattutto capacità di cogliere le esigenze del cliente e proporgli ciò che in quel momento è disponibile, si basano sull'intuizione e non riescono a prevedere oltre il brevissimo periodo
- inoltre i venditori tendono quasi sempre a sottovalutare le vendite realizzabili, perché temono l'insuccesso e di dover conseguire obiettivi non raggiungibili, ancora più pericolosi poi quei pochi venditori che invece si comportano in modo contrario, sovrastimando possibili vendite che purtroppo non verranno, e di cui saranno però bravissimi nel trovare mille e una motivazione, sicuramente mai dipendente da sé stessi e dalla propria attività.

Dal bilancio dei vantaggi e degli svantaggi ne consegue dunque che questo metodo di previsione è piuttosto impreciso e rischia di essere distorcente e fuorviante rispetto alle effettive potenzialità di crescita che un'azienda può avere nel proprio mercato di riferimento.

È un metodo dunque che non va assolutamente utilizzato come unico, ma integrato con altre tecniche di previsione e valutazione.

Inoltre, le stime fornite dai venditori andrebbero sempre valutate in base ad

Camera di commercio di Torino

un'analisi del campo di variazione effettivamente verificatosi tra stime del passato e risultati effettivi, applicando dunque fattori di correzione alle dichiarazioni dei venditori che permettano di pervenire a stime più vicine alla realtà.

Le opinioni del personale di vendita sono comunque una fonte di conoscenza da non trascurare e vanno utilizzate e valorizzate per il peso che hanno, senza disprezzarle ma neanche senza basarsi esclusivamente su di esse per decidere e prevedere.

7.5 Il panel di esperti

Questo metodo di previsione si fonda sul principio della sintesi delle opinioni di alcuni, di solito pochi, esperti di un determinato settore. In altri termini, si presume che 10, 20 o 30 opinion leader o testimoni privilegiati di un certo fenomeno siano in grado di esprimere una valutazione di ciò che accadrà molto vicina a quanto sarà poi riscontrabile.

Il motivo è semplice: se si tratta di veri opinion leader ognuno dovrebbe già conoscere gran parte o comunque una parte consistente della situazione, e inoltre ognuno esprime un'opinione non astratta, ma fortemente connessa alle decisioni che sono appena state prese o lo saranno tra poco.

Questo metodo trova la miglior applicazione nei mercati dove i protagonisti importanti si riducono a poche decine, di solito i mercati dei beni industriali, dove anche i canali di distribuzione e commercializzazione sono più facilmente osservabili rispetto ai canali dei prodotti di largo consumo.

Un tema molto diffuso per cui si ricorre al panel di esperti si riferisce, ad esempio, alle possibili future dimensioni e al tasso di crescita atteso di un mercato.

In pratica una struttura terza, di solito una società di ricerche, sottopone ad un numero ristretto di operatori del settore alcuni temi o domande sui fenomeni oggetto di previsione.

Gli esperti rispondono esprimendo le proprie valutazioni con assoluta libertà, poiché l'anonimato è garantito dalla stessa struttura terza. In tal modo si possono rac-

Camera di commercio di Torino

cogliere anche opinioni eterogenee e divergenti, e soprattutto non influenzate reciprocamente.

La società di ricerche che conduce il panel riceve ed elabora le risposte pervenute in un report di sintesi, che distribuisce a tutti i partecipanti al panel stesso, talvolta chiedendo di valutare le conclusioni ed esprimere un "secondo giro" di opinioni.

È empiricamente dimostrato che di solito dopo questo passaggio il livello di consenso è alto, e si perviene ad una valutazione di massima condivisa. Quando necessario si ricorre ad un "terzo giro" per arrivare ad un consenso maggiore.

I vantaggi di questo metodo sono numerosi: con un costo contenuto si utilizzano esperti in grado di valutare contemporaneamente più variabili, ed inoltre si eliminano le pressioni del gruppo sul singolo (o del singolo sul gruppo) perché i componenti non sono in contatto diretto tra loro.

Questo metodo si presta per valutazioni di scenario e non può essere applicato nel caso in cui si vogliano raccogliere troppi dettagli dei fenomeni oggetto di previsione.

Il metodo si presta inoltre ottimamente per uno scambio di opinioni tra produttori, senza reciproci condizionamenti diretti e possibili pregiudizi, e viene frequentemente utilizzato per la realizzazione di veloci sondaggi di previsione sugli andamenti del mercato nel breve periodo. In tal caso per ogni rilevazione non si ricorre a "giri" di consultazione successivi, come quando si analizza invece uno scenario di medio-lungo periodo. Si utilizzano invece indicatori di sintesi, risultato dell'elaborazione di tutte le risposte pervenute, che confrontati nel tempo sono in grado di misurare le variazioni che intervengono da un mese, o trimestre, all'altro. Uno degli indicatori più diffusi è l'indice di fiducia, che pone pari a 50 una situazione attesa di sostanziale stabilità, superiore a 50 e fino a 100 una situazione connotata da crescita, inferiore a 50 una situazione di attesa recessione. Indici di questo tipo, risultato di sondaggi presso le aziende, sono reperibili periodicamente sulla stampa economica specializzata, e in Italia anche Confindustria realizza con sistematicità un'indagine rapida trimestrale presso un campione di propri iscritti.

Camera di commercio di Torino

7.6 I test di simulazione

Tutti i test di simulazione si fondano sul principio che il mercato reagirà con le stesse modalità con cui reagisce un campione di clienti sottoposto a vari tipi di sollecitazione e osservato, nei suoi comportamenti, in una situazione "di laboratorio".

Di fatto, i test di simulazione si basano sull'osservazione, "in piccolo" e prima dell'uscita ufficiale sul mercato, delle possibili combinazioni dei vari elementi del marketing mix. I test di simulazione più diffusi sono relativi al prezzo, al prodotto, alla comunicazione pubblicitaria.

I vantaggi dei test di simulazione sono evidenti: poter mettere a punto, o scegliere tra diverse alternative, i vari elementi del marketing mix senza dover operare eventuali aggiustamenti a lancio del prodotto avvenuto, con conseguenze negative in termini economici e di immagine che questo potrebbe comportare.

Sul prezzo, il test più diffuso è il cosiddetto trade-off, utilizzato quando occorre riposizionare il prezzo di un prodotto esistente ma anche per fissare per la prima volta il prezzo di un nuovo prodotto. Il test si realizza con un campione di clienti, che come al solito deve essere sufficientemente rappresentativo e significativo perché i risultati siano estensibili all'intero universo. Ad ogni cliente si presentano le alternative di prodotto possibili, di cui si dichiara all'inizio del test lo stesso prezzo, e si chiede di indicare quale acquisterebbe e in base a quali caratteristiche.

Quando l'intervistato ha operato la sua preferenza si ripropongono gli stessi prodotti, ma con quello che lui ha scelto leggermente aumentato di prezzo. Se l'intervistato continua a sceglierlo nonostante il prezzo sia superiore si aumenta nuovamente di prezzo, e così via fino a quando l'intervistato non accetta più quel prodotto perché lo ritiene troppo caro rispetto alle sue prestazioni e caratteristiche. Dopodiché si aumenta, con lo stesso meccanismo, il prezzo del prodotto scelto in alternativa, e si verifica dunque se è il prezzo, e a quale livello, che determina la scelta oppure se sono le caratteristiche del prodotto offerto ad assumere maggior valore, e fino a che punto. Naturalmente ogni intervistato si può comportare in

Camera di commercio di Torino

modo diverso dagli altri, e magari rinunciare al prodotto già alla prima variazione di prezzo, oppure continuare a sceglierlo anche dopo tre-quattro variazioni.

Ipotizzando che i prodotti in alternativa siano solo due, cioè A e B (ma talvolta se ne pongono di più a confronto) si ottengono quindi sequenza di scelta A-A-A-A oppure B-B-B-B, oppure ancora A-B-A-B, con le varie soluzioni intermedie. È solo dall'elaborazione statistica di tutto il campione che si comprende allora qual è il prezzo accettato e quali sono le caratteristiche di prodotto desiderate. La realizzazione di questo test, qui presentato in modo molto semplice, richiede una certa accortezza per evitare di infastidire gli intervistati con il "gioco al rialzo", ma fornisce informazioni preziose non solo sul prezzo accettato ma sull'effettivo valore che i clienti attribuiscono al prodotto, in particolare in relazione ai prodotti diretti competitori.

Ciò non ha solo un risvolto pratico nella fissazione del prezzo attuale ma anche un'utilità di medio e lungo periodo per individuare i punti di forza percepiti del prodotto rispetto ai prodotti o alle soluzioni concorrenti.

Con una certa frequenza al trade-off si accompagnano i test di prodotto, utilizzati quando si desiderano verificare sul mercato l'accettazione, il gradimento, il possibile acquisto di un nuovo prodotto prima del suo lancio ufficiale sul mercato. Anche in questo caso il vantaggio consiste nel non doversi esporre a tutto il mercato con un nuovo prodotto, ma viceversa raccogliere da un campione di possibili clienti valutazioni e giudizi preliminari che possono meglio orientare le azioni di lancio ed eventuali miglioramenti del prodotto stesso per una sua più veloce e solida affermazione. I test di prodotto spesso sono "ciechi", vale a dire che non si presenta ai possibili clienti la marca che propone il prodotto.

Ciò non tanto per non esporla in caso di non accettazione, poiché il campione rappresenta comunque solo una parte minoritaria di possibili clienti, quanto per comprendere meglio quale marca, secondo il campione, potrebbe proporre un prodotto con quelle caratteristiche, e raccogliere quindi utili indicazioni anche sul valore percepito della marca nel suo complesso. Questo, infatti, è uno degli asset immateriali più importanti con i quali si misura la validità di un'azienda e della sua capacità di essere sul mercato.

Camera di commercio di Torino

Certamente i test di prodotto sono molto utilizzati per i beni di largo consumo, ma anche per i semidurevoli e i beni industriali l'utilità di tali test è fuori discussione.

Un altro gruppo di test di simulazione riguarda la comunicazione pubblicitaria. Le tecniche di simulazione in questo campo sono numerose e illustrarle tutte non è possibile, per la varietà delle stesse e per la necessità di entrare in discorsi troppo specialistici.

Tutti i test di simulazione sulla comunicazione pubblicitaria sono finalizzati a comprendere quali elementi della comunicazione stessa siano maggiormente in grado di suscitare attenzione, interesse, desiderio e a stimolare all'azione d'acquisto il possibile cliente.

Esistono così test sulla pubblicità che comparirà sui mezzi stampa, giornali e riviste, sui cataloghi, sui filmati, sui manifesti e le affissioni, sulla radio, e recentemente anche sul web.

Il più antico test (anni '30 del secolo scorso), ancora validamente utilizzato pur se nel frattempo evoluto, è il copy-test, vale a dire la scomposizione dell'annuncio stampa nei suoi elementi base, l'head-line, il marchio, il pay-off, il visual, il corpo del testo, proposti uno per volta all'intervistato per pochi secondi o frazioni di secondo, misurando poi il ricordo, le sensazioni, la percezione del prodotto presentato. Oggi per impostare campagne pubblicitarie del costo di qualche milione di euro ottenendone il massimo di efficacia si utilizzano test molto più complessi, con il ricorso a strumenti talvolta appositamente messi a punto (uno per tutti: l'eye-camera, che misura la dilatazione della pupilla in funzione delle immagini proposte). Per le campagne di minor dimensione si può ricorrere ad un'ampia gamma di test preliminari, più semplici ma egualmente utili per aumentare l'efficacia della comunicazione pubblicitaria.

Resta in ogni caso opportuno destinare una parte del budget alla misurazione degli effetti della comunicazione. È vero che in pubblicità metà dei soldi sono sprecati, ma è anche vero che non si sa quale sia questa metà, e utilizzare i test preliminari per ridurre e possibilmente eliminare la parte sprecata è comunque e sempre un buon investimento!

Camera di commercio di Torino

7.7 I panel e i mercati di prova

Il principio dei mercati e dei panel di prova è che solo la collocazione reale del prodotto sul mercato può dire quali sono le reazioni del mercato stesso. Per ridurre i rischi di possibile insuccesso nel caso di un nuovo prodotto si scelgono quindi alcuni mercati "tipo", ad esempio alcune province o regioni, e solo in queste aree si inizia a commercializzare il prodotto.

Dopo alcuni mesi di test si valuterà se estendere o meno all'intero mercato l'offerta così come è stata proposta al mercato di prova, oppure modificarla, oppure ancora se ritirare il prodotto dal mercato perché non è accettato dallo stesso o non è sufficientemente redditizio. Un'alternativa ai mercati geografici di prova è un panel campione di clienti o di rivenditori, che invece di essere concentrati in una certa zona sono distribuiti in tutto il nostro mercato di riferimento, e ai quali si propone il prodotto per un certo periodo.

Le conclusioni operative, dopo alcuni mesi di commercializzazione, dovrebbero tener conto sia delle prime vendite che dei riordini. Infatti, se entrambi i tassi di acquisto e di riacquisto sono stati alti significa che il prodotto non solo è stato accolto favorevolmente in termini di primo impatto, ma anche apprezzato dopo un certo periodo, e quindi va senz'altro estesa la sua commercializzazione all'intero mercato.

Se invece le prime vendite sono andate bene ma i riordini ristagnano, il prodotto va riprogettato o addirittura eliminato dalla gamma. Se viceversa le prime vendite sono state poche ma i riordini consistenti significa che in termini di comunicazione e promozione qualcosa non ha funzionato, e quindi il supporto pubblicitario non è stato sufficiente per far conoscere a tutti i potenziali clienti il prodotto e le sue caratteristiche, e in tal caso occorrerà stanziare maggiori risorse per il lancio sull'intero mercato.

Gli svantaggi del metodo del mercato o del panel di prova risiedono principalmente nel fatto che una serie di costi e di investimenti vengono comunque sostenuti per la produzione e la collocazione del prodotto sul mercato, e non vi è certezza che essi potranno essere recuperati in breve tempo. Inoltre, nel caso di eliminazione del prodotto in caso di insuccesso si rischia di mandare segnali contraddittori ad una

Camera di commercio di Torino

parte dei clienti, con conseguenti ricadute negative in termini di immagine. Per questo motivo spesso il mercato di prova si realizza coinvolgendo solo i clienti o i rivenditori con cui c'è un rapporto più consolidato. Si tratta di un errore per più motivi. Intanto essi non rappresentano tutti i possibili clienti ma solo la parte più fidelizzata, e quindi non saranno indicativi di ciò che potrebbe accadere sul mercato nel suo complesso, e poi in caso di insuccesso del prodotto essi valuteranno le future proposte dell'azienda con diffidenza e in qualche caso con sospetto. Ai clienti fidelizzati conviene invece proporre prodotti di sicuro successo, testati prima con altre tecniche, per aumentarne la soddisfazione e il valore complessivo degli acquisti.

Per completare il quadro delle tecniche di previsione accenniamo ancora a quel gruppo relativo al "ciò che si è fatto", ben sapendo che nel caso di avvio di una nuova impresa difficilmente si dispone di dati storici dell'andamento di un certo mercato.

Tali tecniche vengono quindi qui illustrate per completezza di esposizione, consigliandone l'utilizzo dopo un certo numero di anni che l'impresa sarà avviata.

Rientrano nelle tecniche basate sul "ciò che si è fatto" i modelli statistici di simulazione e l'analisi delle serie storiche. Il principio di tutte queste tecniche è che il passato può ragionevolmente insegnarci qualcosa sul futuro, e quindi analizzando ciò che è successo possiamo disporre di una base informativa ampia e sufficiente per prevedere gran parte di ciò che accadrà.

7.8 I modelli statistici di simulazione

Sono piuttosto numerosi, e ognuno può aiutarci a conoscere una parte della realtà. I principali e più diffusi in pratica sono:

- l'analisi statistica della domanda
- la correlazione
- i modelli econometrici.

L'analisi statistica considera in modo aggregato i fatti che hanno influito in passato sull'andamento delle vendite, ed attribuisce ad ognuno un "peso" nella determinazione degli eventi accaduti.

Camera di commercio di Torino

Ad esempio, il precedente livello delle vendite, la pressione pubblicitaria che si è esercitata, il reddito disponibile o la capacità di spesa dei clienti, altri fatti o fattori che possono aver influenzato i risultati di vendita.

Si analizzano dunque queste variabili, assunte come indipendenti, e si cerca di capire come esse abbiano inciso sulle vendite, considerata come variabile dipendente.

Il tutto può essere semplificato con vari tipi di equazione, di cui una delle più semplici potrebbe essere:

Vendite previste quest'anno = vendite dell'anno precedente + risultato atteso della pressione pubblicitaria + risultato atteso delle attività promozionali + risultato atteso dall'introduzione di nuovi prodotti + risultato atteso dalla razionalizzazione della rete di vendita + risultato atteso da altre possibili azioni di marketing.

È chiaro che la difficoltà di questa tecnica consiste nell'assegnare il giusto "peso" ai vari fattori, ma utilizzando questo approccio in modo sistematico e costante si apprende nel tempo a valutare con sempre maggior precisione l'influenza che hanno le singole attività, e quindi la capacità di incidere in modo significativo sui risultati.

La tecnica della correlazione invece semplifica decisamente l'approccio, anche se non sempre è praticabile, e permette di prevedere le vendite di un prodotto "legando" le vendite a fatti di cui si conoscono con sufficiente approssimazione le previsioni, ad esempio l'andamento delle vendite di un altro prodotto oppure variabili di tipo macroeconomico.

In pratica con questa tecnica si studia il coefficiente di correlazione (che può essere lineare ma anche multipla o fattoriale), cioè come due (o più) fenomeni sono legati tra loro.

I modelli econometrici infine sono la descrizione matematica dell'attività economica.

Attraverso un sistema di equazioni dipendenti a "cascata" essi prevedono gli andamenti di determinati settori di attività al verificarsi di certe condizioni. Per esempio, le variabili considerate possono essere:

- andamento del tasso di cambio euro/dollaro ed euro/yen (i cambi influiscono sul costo degli approvvigionamenti e sulle dinamiche dell'export)

Camera di commercio di Torino

- andamento del prezzo delle materie prime, soprattutto per ciò che riguarda le fonti energetiche
- andamento atteso dell'inflazione
- andamento degli investimenti pubblicitari (che incidono sugli andamenti dei consumi)
- andamento dei consumi per settori, mercati, panieri di beni e/o servizi indicatori
- andamento degli investimenti fissi in impianti, infrastrutture
- e così via.

Modelli di questo tipo vengono utilizzati in sede governativa, dalle Banche centrali, dalle istituzioni internazionali (Ocse, Banca Mondiale), ma anche presso alcune aziende multinazionali che prevedono quale sarà l'andamento dei propri affari in funzione dei fenomeni macro che si verificheranno nei prossimi mesi con maggior probabilità. Anche in aziende di minor dimensione può essere utile disporre di un sistema adeguato di indicatori macro, per lo meno per "inquadrare" le condizioni generali dell'ambiente economico in cui l'azienda si trova a dover operare.

Frequentemente, per prevedere con buona approssimazione l'andamento delle proprie vendite non è necessario dotarsi di strumenti di previsione così complessi e sofisticati quali i modelli econometrici, che richiedono una base informativa attendibile e spesso difficile in termini di accessibilità alla maggior parte delle aziende.

Ogni azienda dispone invece, al proprio interno, di una fonte preziosa e unica con cui poter sviluppare previsioni ad alta attendibilità.

Si tratta dei propri dati di vendita, noti e facilmente disponibili e accessibili, purché siano strutturati, raccolti e conservati con sistematicità.

Con i propri dati di vendita del passato si possono formulare previsioni "di base", su cui poi innestare eventuali interventi correttivi per arrivare ad una stima molto vicina a ciò che sarà la realtà.

Vediamo allora, nel prossimo capitolo, come poter utilizzare i propri dati di vendita per prevedere, con sufficiente ragionevolezza, come potrà essere il futuro.

Camera di commercio di Torino

L'analisi delle serie storiche di vendita

8.1 Le caratteristiche della tecnica

Il principio dell'analisi delle serie storiche è che ciò che è accaduto in passato sia l'effettiva espressione di precise relazioni causa-effetto. Se le relazioni si mantengono stabili, anche in futuro si ripeterà ciò che è accaduto in passato.

La condizioni per una corretta previsione basata sulle serie storiche è dunque che le relazioni del passato siano almeno in una certa misura stabili, che cioè non mutino strutturalmente le condizioni di riferimento.

In una situazione di mercati turbolenti e sottoposti a pressioni di natura esterna, come accade quando sono in corso crisi economiche di particolare intensità, sembrerebbe a prima vista che l'analisi delle serie storiche non possa essere di utilità

In realtà anche in questo caso questo tipo di analisi aiuta a comprendere ciò che sta accadendo e in una certa misura a prevedere il futuro,

Come si vedrà tra poco infatti, nei dati del passato risiedono molte spiegazioni di ciò che è realmente accaduto. Conoscere ad esempio qual è stato l'effetto di una promozione, oppure di un periodo di scarsa disponibilità di un determinato prodotto, oppure ancora di qualsiasi fatto che abbia in qualche modo "turbato" (nel bene o nel male) il regolare svolgimento delle vendite, aiuta a comprendere se e come esse varieranno se si interverrà con determinate azioni di marketing.

Del resto il variare delle condizioni di riferimento può anche essere previsto, in un certo grado, e quindi considerato come elemento di variazione delle previsioni così formulate.

È chiaro che se da anni le vendite incrementano con un tasso costante del +3%, è molto probabile che anche l'anno prossimo, al ripetersi delle condizioni del passato, la crescita si aggirerà intorno a questo valore.

Camera di commercio di Torino

Quasi mai però i dati si presentano in modo così semplice e lineare.

Il più delle volte quando si esaminano i dati di vendita di un'azienda, o di un settore nel suo complesso, ci si trova davanti a numeri o curve che sembrano più il risultato di un insieme di fatti casuali che di precise tendenze riconoscibili ad una prima lettura.

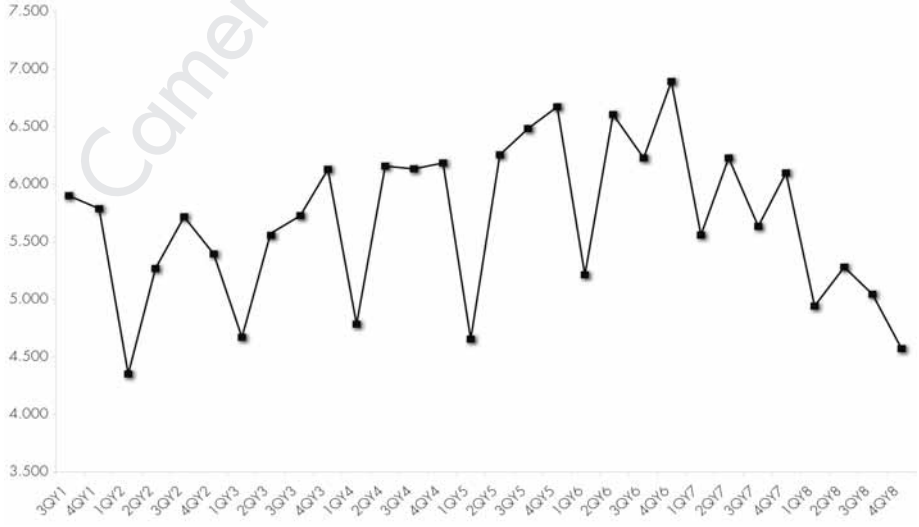
Si veda ad esempio il caso riportato nel grafico in questa pagina. Al di là di evidenti minori vendite ogni primo trimestre, per il resto l'andamento delle vendite sembra procedere con una logica piuttosto casuale. A secondo degli anni infatti si hanno maggiori vendite nel secondo o nel terzo, o nel quarto trimestre. Se si dovessero dunque osservare i soli dati per così dire "grezzi" si avrebbe difficoltà a individuare una regola costante che valga per tutti gli anni.

Con dati di questo tipo sembrerebbe dunque piuttosto arduo riuscire a prevedere che cosa potrà accadere nel prossimo periodo.

In realtà, è molto raro il caso di una successione di eventi di impossibile interpretazione anche quando i dati paiono, ad una prima lettura, difficili da comprendere.

Ogni serie storica di vendite, di qualsiasi azienda o settore, è interpretabile secondo una logica ben precisa in grado di spiegarla.

Ciò che occorre fare è trovare questa logica, e isolare le varie cause che hanno determinato una successione di dati e di risultati che non sono mai il frutto del caso bensì di azioni, scelte, circostanze.



Camera di commercio di Torino

L'analisi delle serie storiche può utilmente essere effettuata con riferimento all'andamento delle vendite della propria azienda (o di una linea di prodotti, o anche di un singolo prodotto/servizio), ma si applica anche ad ambiti più ampi. Così, ad esempio, l'andamento di un intero settore o comparto può essere interpretato mediante questa tecnica, e ciò può essere di utilità anche nel caso di impresa nata da poco o addirittura in divenire.

Comprendere infatti le dinamiche passate di un mercato è utile per prevederne i possibili comportamenti in futuro, ed evitare così di sorprendersi di fronte a fenomeni apparentemente inspiegabili che in realtà sono interpretabili, se correttamente analizzati.

È ovvio che per procedere ad un'analisi di serie storica occorre disporre dei dati di riferimento. Da qui l'importanza di "tenere memoria" di ciò che accade già dall'avvio di una nuova impresa, per poter utilizzare i dati in modo sistematico nel tempo.

Per procedere, consideriamo che l'andamento di una serie storica è composto da una serie di fattori:

- *la componente secolare, o tendenza,* cioè il risultato degli sviluppi della popolazione, dei comportamenti sociali, della tecnologia, e così via
- *la componente ciclica, o ciclo,* cioè le variazioni dell'andamento dell'economia in generale e di settore in particolare. Un tempo tali variazioni erano di ampiezza e periodicità piuttosto costanti (un ciclo completo di espansione-stagnazione-recessione durava circa sette anni), oggi i cicli sono molto più irregolari per dimensione e lunghezza, ma ciò non significa che l'economia non sia più sottoposta a ciclicità
- *la componente stagionale, o stagionalità,* cioè variazioni costanti e ricorrenti dell'andamento nel corso dell'anno – la stagionalità può essere di norma trimestrale, ma esiste anche una stagionalità mensile (fatti che si concentrano all'inizio di ogni mese, per esempio) o addirittura settimanale (fatti che si concentrano ogni lunedì, per fare un esempio tra i più noti)

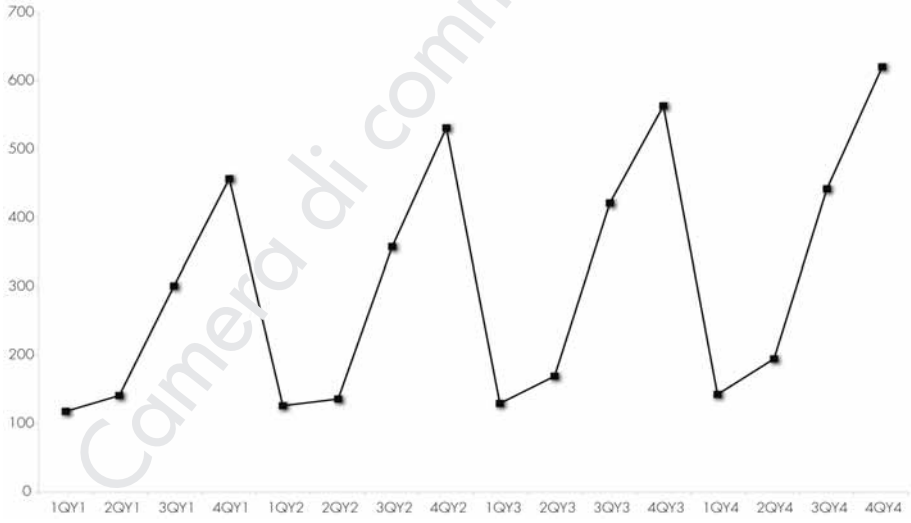
Camera di commercio di Torino

- infine *la componente erratica, detta anche occasionale,* e da qualcuno definita come "rumore", data da quegli andamenti conseguenti a fatti non sistematici ma proprio per questo facilmente "isolabili" e interpretabili.

La serie originale delle vendite viene così scomposta nelle sue componenti di base per identificarne il peso di ognuna e prevedere ciò che si potrà verificare in futuro.

Per semplicità espositiva di seguito si svilupperà un esempio piuttosto "regolare" in termini di andamento, ma le tecniche applicate valgono anche, anzi soprattutto, nei casi di andamento apparentemente irregolare o incomprensibile ad una prima lettura.

Nell'esempio, si vede con molta chiarezza che le vendite si concentrano nel terzo e quarto trimestre, e si intuisce anche che sono costantemente in crescita, anno dopo anno.



Trascurando nell'esempio la componente ciclica, che si manifesta solitamente nel medio periodo (cioè superiore all'anno), possono essere utilizzati due modelli di base per rappresentare una serie storica:

- *il modello additivo,* dove la serie è data da tendenza secolare + componente stagionale + fluttuazione occasionale

Camera di commercio di Torino

- *il modello moltiplicativo,* dove la serie è data da tendenza secolare X componente stagionale X fluttuazione occasionale.

Di norma una prima lettura può essere già fatta utilizzando il modello additivo, e successivamente si usa il modello moltiplicativo per una verifica di coerenza delle ipotesi formulate.

In ogni caso prevedere con le serie storiche non significa soltanto "mettere insieme" componenti sistematiche, ma comporta capacità di analisi e interpretazione dei dati, oltre ad una buona disponibilità dei dati stessi e a pochi ma fondamentali strumenti statistici di base, per altro facilmente accessibili con qualsiasi tipo di foglio elettronico.

8.2 Gli indicatori economici

Nell'esempio non si prende in considerazione la componente ciclica, per semplicità di esposizione, ma ciò non significa che il ciclo sia ininfluente sull'andamento delle vendite.

Per comprendere meglio gli andamenti ciclici si ricorre all'uso di indicatori macroeconomici, facilmente rilevabili dalla stampa economica specializzata.

Alcuni di tali indicatori presentano il vantaggio di essere anticipatori dell'andamento del ciclo, mentre altri sono coincidenti, e altri ancora si manifestano in ritardo. Osservando con sistematicità tali indicatori si comprende così a quale punto del ciclo economico siamo.

Ad esempio, tra gli indicatori d'anticipo sono noti:

- la media delle ore lavorate (più ore = maggior massa salariale, quindi maggior disponibilità verso consumi e investimenti)
- l'andamento generale dei salari (come sopra)
- l'andamento della produzione (indicatore della domanda)
- l'andamento dei prezzi delle materie prime (se calanti = minor domanda)
- i nuovi ordini dei beni durevoli (se in crescita = maggiori investimenti).

Camera di commercio di Torino

Sulla stampa economica specializzata sono pubblicati periodicamente tali indici. Alcuni di questi indicatori congiunturali possono rivelarsi strettamente correlati agli andamenti di vendita dell'azienda. È quindi altamente opportuno tenerli sotto osservazione e verificare con sistematicità le eventuali relazioni per poter formulare previsioni corrette sull'andamento dei propri affari.

8.3 Come individuare la componente secolare

I dati che seguono nell'esempio sono necessariamente astratti. Nella pratica, è bene che tutte le volte in cui è possibile le serie siano esaminate in termini di volumi di prodotto e non di valori monetari, poiché sul valore monetario incide sia l'aspetto inflattivo che l'effetto della variazione di prezzo.

Simuliamo dunque una situazione di vendite di un determinato prodotto, o linea di prodotti, e ipotizziamo che negli ultimi anni le vendite (pezzi, o quintali, o metri quadri) si siano presentate come nell'esempio della tabella seguente:

serie storica - vendite effettive

	1 trim	2 trim	3 trim	4 trim
Anno 1	118	142	302	457
Anno 2	125	135	357	531
Anno 3	130	170	421	563
Anno 4	142	194	441	620

Per individuare in una serie storica il "peso" della componente secolare si usa il metodo delle medie mobili, cioè un procedimento di interpolazione che attenua le più anomale oscillazioni, o "punte", mettendo in luce la tendenza di fondo.

Frequentemente si utilizzano a tale scopo le medie mobili centrate a 12 termini, che "puliscono" la serie originale dei dati mensili dall'influenza delle variazioni stagionali.

Nell'esempio si utilizza, per semplicità, una media a cinque termini, di cui il centrale e quelli ad esso vicini (prima e dopo) sono considerati due volte, e gli estremi una volta sola.

Camera di commercio di Torino

Ponderare in modo così differenziato i valori è una scelta precisa, per dare maggior "peso" al termine di riferimento e a quanto è accaduto subito prima e subito dopo, ma si potrebbe anche decidere di considerare tre volte invece che due il termine centrale, o viceversa di dare ugual peso a tutti i termini. Empiricamente la scelta qui proposta si è rivelata piuttosto corretta nella maggior parte dei casi, ma non è detto che debba essere vincolante o applicata in tutte le situazioni.

Prendendo come riferimento la serie esposta in tabella la media relativa al terzo trimestre dell'anno 1 è data da:

(118+(2x142)+(2x302)+(2x457)+125)/8 = 256

che rappresenta dunque il valore della componente secolare di quel trimestre.

Con analogo procedimento si calcolano le medie di ogni trimestre, ottenendo i dati riportati nella successiva tabella.

Gli scarti tra i valori di trend e le vendite effettive vengono chiamati variazioni tendenziali, e si compongono di stagionalità e componente erratica (fluttuazioni occasionali).

serie storica, trend, deviazione tendenziale

periodo	serie	trend	deviazione tendenziale
1 trim anno 1	118		
2 trim	142		
3 trim	302	256	+ 46
4 trim	457	256	+ 201
1 trim anno 2	125	262	- 137
2 trim	135	278	- 143
3 trim	357	288	+ 69
4 trim	531	293	+ 238
1 trim anno 3	130	305	- 175
2 trim	170	317	- 147
3 trim	421	323	+ 98
4 trim	563	327	+ 236
1 trim anno 4	142	333	- 191
2 trim	194	342	- 148
3 trim	441		
4 trim	620		

Camera di commercio di Torino

Ovviamente le medie, e quindi i trend e le deviazioni tendenziali, sono state calcolate fino al secondo trimestre di questo anno e non oltre, poiché mancherebbero i termini successivi per completare l'anno.

Questo non è un problema, poiché tra breve si vedrà come completare la serie delle medie. L'importante però è che si disponga di un numero sufficiente di anni (almeno quattro, come nell'esempio), per poter agevolmente individuare il peso delle varie componenti, e in particolare quello della stagionalità.

8.4 La componente stagionale

Dopo aver calcolato la componente secolare vediamo ora la stagionalità, cioè quanto le vendite sono influenzate dall'andamento della stagione.

Non si tratta solo dell'effetto dell'andamento meteorologico, ma anche di altri fenomeni determinati da comportamenti consolidati che si ripetono nel tempo e che influiscono sull'andamento delle vendite, compresi la maggiore o minore disponibilità di denaro in certi periodi dell'anno, o i tempi nelle scelte di investimento da parte delle imprese.

Per ottenere la stagionalità si procede calcolando la media delle deviazioni tendenziali di quel certo trimestre. Anche nel caso della stagionalità si smorzano dunque le "punte" ricorrendo ad uno dei più semplici strumenti statistici, e cioè il calcolo della media.

Per il primo trimestre si avrà dunque:

(-137 -175 -191)/3 = -168

Con procedura analoga si calcolano le stagionalità degli altri trimestri.

Nel caso dell'esempio la stagionalità si riferisce proprio a stagioni, cioè trimestri.

La stagionalità può anche essere mensile, o settimanale, o riguardare i giorni della settimana. Per stagionalità si intende infatti ciò che è proprio di un determinato periodo che si ripete con regolarità. Di norma si tratta di una vera e propria "stagione", ma esistono mercati o fenomeni di mercato che prescindono dalla stagione o dove le stagionalità trimestrali, mensili e settimanali si sovrappongono. Classico

Camera di Commercio di Torino

l'esempio dei supermercati, che vivono la "stagione" di maggior intensità di acquisti dal venerdì al sabato pomeriggio, durante tutte le settimane dell'anno. Altro esempio è quello dei giornali sportivi, che al lunedì vendono un numero di copie pari a quello di tutti gli altri giorni della settimana sommati insieme.

Nel caso dell'esempio le stagioni di maggiori vendite risultano essere il terzo e il quarto trimestre, come riportato in tabella.

la componente stagionale

deviazioni	1 trim	2 trim	3 trim	4 trim
Anno 1			+46	+201
Anno 2	-137	-143	+69	+238
Anno 3	-175	-147	+98	+236
Anno 4	-191	-148		
totale	-503	-438	+213	+675
media	-168	-146	+71	+225

8.5 La componente occasionale

La componente occasionale è ciò che rimane dopo aver isolato la componente secolare e la stagionalità.

Ciò non significa che si tratti di una componente residuale, anzi talvolta la componente occasionale assume un peso importante perché gli accadimenti sono stati di grande rilevanza.

Tra i fenomeni che concorrono alla componente occasionale si possono individuare:

- nuove applicazioni
- apertura di nuovi mercati
- ordini particolari da pochi grandi clienti
- azioni della concorrenza
- usi sostitutivi del prodotto
- promozioni, offerte.

La componente occasionale si calcola sottraendo dai valori della serie storica i valori di trend e di componente stagionale.

Camera di commercio di Torino

Nel caso dell'esempio, per il terzo trimestre dell'anno 1:

302 -256 -71 = -25.

Procedendo per semplice somma/sottrazione algebrica è possibile dunque rendersi conto di ciò che è accaduto, trimestre per trimestre, a seguito di una serie di eventi particolari:

serie, trend, stagionalità, occasionalità

periodo	serie	trend	stagionalità	occasionalità
1 trim anno 1	118			
2 trim	142			
3 trim	302	256	+71	-25
4 trim	457	256	+ 225	-24
1 trim anno 2	125	262	-168	+31
2 trim	135	278	-146	+3
3 trim	357	288	+71	-2
4 trim	531	293	+ 225	+13
1 trim anno 3	130	305	-168	-7
2 trim	170	317	-146	-1
3 trim	421	323	+71	+27
4 trim	563	327	+ 225	+11
1 trim anno 4	142	333	-168	-23
2 trim	194	342	-146	-2
3 trim	441			
4 trim	620			

Uno dei vantaggi dell'analisi delle serie storiche è proprio quello di riuscire a determinare il valore effettivo di questi eventi e di riuscire così a prevedere che cosa potrà accadere al ripetersi di tali fenomeni.

Nel caso dell'esempio che stiamo seguendo sicuramente nel primo trimestre dell'anno 2 è successo qualcosa di particolare che ha portato le nostre vendite al miglior risultato positivo in assoluto, rispetto a ciò che ci potevamo attendere.

Se ci limitassimo solo a leggere il dato storico delle vendite sembrerebbe che quel trimestre non sia stato particolarmente brillante (125 è il dato effettivo delle vendite),

Camera di commercio di Torino

ma se si isola la componente occasionale ci si rende conto che è davvero successo qualcosa di molto importante. Tale risultato potrebbe essere stato influenzato da una particolare promozione, oppure dall'affermazione di un nuovo prodotto, oppure ancora dall'effetto di una campagna di incentivi ai venditori, oppure a seguito di qualche altra azione di marketing particolarmente efficace. Di fatto, qualsiasi cosa sia stata, vale la pena ripeterla se dipende da noi, perché ha portato ad un ottimo risultato, che diversamente non avremmo potuto "vedere" perché annegato tra i numeri.

Viceversa, i risultati peggiori si sono avuti negli ultimi due trimestri dell'Anno 1 e nel primo dell'Anno 3.

E qui la domanda legittima diventa: che cosa è successo di negativo in quei periodi? C'è forse stato un fermo degli impianti? Oppure una perdita di ordini e di clienti, e per quale motivo? Oppure ancora si è trattato di difficoltà di approvvigionamento o nei trasporti? O quale altra causa?

Come si può facilmente intuire, anche nel caso di periodi negativi si riesce di conseguenza a misurare con precisione l'effetto di particolari eventi e a conoscere così meglio qual è l'entità del danno che potrebbe derivarne nel caso del loro ripetersi.

L'analisi delle serie storiche aiuta dunque anche a interpretare il passato, e a misurare la maggiore o minore efficacia di ciò che è stato realizzato.

8.6 La previsione dei risultati di vendita

Ma l'analisi delle serie storiche è utile soprattutto per poter prevedere il futuro, e le vendite che si realizzeranno.

Sempre nel caso dell'esempio, si ipotizzi che la componente secolare (cioè il trend) si prolunghi nell'avvenire nella stessa misura in cui si è manifestato finora. Questa è ovviamente un'ipotesi, ma potremmo anche ridurre la crescita attesa del trend, o addirittura ipotizzarne un'inversione di tendenza.

Per semplicità procediamo con l'ipotesi di crescita costante.

Nell'esempio, il trend si è sviluppato nei dodici trimestri di cui disponiamo dei dati da 256 (terzo trimestre dell'Anno 1) a 342 (secondo trimestre dell'Anno 4), crescendo in assoluto di 86, con un incremento medio tendenziale di 7.

Camera di commercio di Torino

Possiamo così estrapolare il trend per il terzo e il quarto trimestre dell'Anno 4, di cui conosciamo i dati originali cioè la serie storica, aggiungendo al valore rilevato nel secondo trimestre dell'Anno 4 l'incremento medio trimestrale. Stesso procedimento vale per il quarto trimestre dell'Anno 4, e completiamo in tal modo la serie di dati fino alla fine dell'anno (vedi tabella).

serie, trend, stagionalità, occasionalità

periodo	serie	trend	stagionalità	occasionalità
1 trim anno 1	118			
2 trim	142			
3 trim	302	256	+71	-25
4 trim	457	256	+ 225	-24
1 trim anno 2	125	262	-168	+31
2 trim	135	278	-146	+3
3 trim	357	288	+71	-2
4 trim	531	293	+ 225	+13
1 trim anno 3	130	305	-168	-7
2 trim	170	317	-146	-1
3 trim	421	323	+71	+27
4 trim	563	327	+ 225	+11
1 trim anno 4	142	333	-168	-23
2 trim	194	342	-146	-2
3 trim	441	349	+71	+21
4 trim	620	356	+ 225	+39

Nell'esempio, ci rendiamo conto di aver avuto una componente occasionale molto alta, e quindi dovremo verificare che cosa è accaduto di particolarmente positivo negli ultimi due trimestri.

Ma oltre a ciò, si può proseguire con analogo procedimento e prevedere i risultati di vendita trimestrale per tutto l'Anno 5.

Camera di commercio di Torino

previsioni per l'anno successivo alla serie disponibile

periodo	trend	stagionalità	previsione
1 trim anno 5	363	-168	195
2 trim	370	-146	224
3 trim	377	+71	448
4 trim	384	+ 225	609

Manca, ovviamente, la componente occasionale.

Ma questa è la componente che almeno in gran parte possiamo governare in positivo e che possiamo prevedere in negativo sulla base delle informazioni quotidiane che abbiamo dell'andamento dei vari fenomeni che influiscono sull'azienda e sull'attività commerciale.

In ogni caso si dispone ora di una ***previsione a condizioni costanti,*** su cui si potranno simulare modifiche delle condizioni, interne o esterne che siano, con cui si opera.

Tramite una analisi piuttosto semplice dei dati di cui si dispone in azienda si possono dunque definire gli obiettivi commerciali, stabilire le azioni di supporto necessarie, valutare l'efficacia di ciò che è stato realizzato in passato, e anche capire meglio il motivo di eventuali cali di vendite.

Per fare questo è però necessaria una costante e sistematica raccolta e classificazione dei dati di vendita. Senza questa preliminare attività si rischia di "navigare a vista", e quindi fare più fatica e ottenere risultati meno soddisfacenti.

La cultura d'impresa è proprio la differenza tra operare con l'improvvisazione oppure utilizzando metodo e sistematicità.

Anche per questo chi pratica una vera cultura d'impresa sa che deve investire, oltre che in impianti e in innovazione tecnologica, soprattutto nella miglior conoscenza dei fenomeni di mercato.

Conoscere il mercato significa poterlo anticipare, governare, dominare.

In altri termini, conoscere il mercato permette di far crescere la propria impresa, consolidarla, farla prosperare.

Camera di commercio di Torino

Camera di commercio di Torino

Il marketing-mix: il prodotto, la distribuzione, il pricing

9.1 Che cos'è il marketing-mix

Il marketing mix è l'insieme delle attività di marketing che permettono all'azienda di entrare in contatto e gestire il proprio mercato.

Tali attività vanno coordinate e pianificate per conseguire il massimo impatto.

Come per le strategie, non esiste una combinazione delle componenti del marketing mix precostituita e valida in tutti i casi.

Volendo utilizzare una metafora, il marketing mix può essere pensato come il cubo di Rubik, di cui è noto che non esiste una sola soluzione per arrivare ad avere tutte le caselline dello stesso colore per ogni faccia del cubo stesso.

Per altro, così come per il cubo di Rubik, muovere una parte della superficie di una faccia significa muovere di conseguenza quelle collegate, anche per il marketing mix intervenire su una delle leve comporta conseguenze sulle altre.

Ad esempio, intervenire abbassando il prezzo significa disporre di minori risorse per la comunicazione o il prodotto, ridurre la comunicazione vuol dire raggiungere e comunicare a un minor numero di clienti, intervenire in distribuzione comporta maggiori o minori opportunità di vendita, e così via.

Occorre dunque "dosare" gli interventi e le varie componenti del mix di marketing avendo come criterio l'efficienza in termini di costo, alla scopo di individuare quella combinazione che permetta di conseguire il massimo profitto.

Per classificare le attività di marketing si è soliti ricorrere all'immagine delle quattro P, che riassumono le principali leve di cui si compone il mix di marketing:

Camera di commercio di Torino

- prodotto

che comprende gamma, qualità, design, caratteristiche, nome di marca e identità, confezione, misure e formati, servizio, garanzie, possibilità di resa/cambio, assistenza, addestramento

- prezzo

che comprende il vero e proprio prezzo di listino ma anche sconti, condizioni, credito

- punto di vendita

cioè canali, coperture, assortimenti, localizzazione, scorte, trasporti

- promozione vendite

vale a dire pubblicità, promozioni, forza di vendita, p.r., direct marketing

Questo tipo di impostazione esprime una visione del mercato dal punto di vista del produttore o venditore, mentre se vediamo le stesse componenti dal punto di vista del cliente l'approccio si rovescia nelle cosiddette quattro C:

prodotto diventa	customer value (valore per il cliente)
prezzo diventa	costo per il cliente
punto di vendita diventa	convenienza, comodità
promozione diventa	comunicazione

Il significato dell'impostazione secondo le quattro C è che mentre l'azienda punta a vendere un prodotto i clienti sono impegnati ad acquisire valore, o comunque cercano la soluzione di un problema.

Da ciò consegue che sono interessati a qualcosa in più del semplice prezzo. Ciò che ha valore per loro è il costo totale connesso all'acquisto, all'impiego e allo smaltimento di un prodotto una volta esaurita la sua funzione.

Inoltre i clienti desiderano il prodotto/servizio più conveniente e comodo da acquistare e utilizzare.

Infine ai clienti non importa nulla della promozione (a meno che non presenti concreti vantaggi), ma sono piuttosto interessati ad una reciproca comunicazione, da parte dell'azienda per essere informati delle caratteristiche del prodotto, da parte loro per reclamare se qualcosa non funziona o se le promesse di vendita non sono state mantenute.

Camera di commercio di Torino

Ragionando avendo come punto di vista prioritario quello dei clienti l'azienda deve quindi pensare prima in termini di valore cercati dagli acquirenti, e poi trasformare queste necessità nelle corrispondenze del proprio mix di marketing, avendo sempre come obiettivo primario quello di conseguire il massimo profitto possibile dalla soddisfazione dei propri clienti.

9.2 Il prodotto

Alla base di ogni attività d'impresa vi è ciò che si produce, sia esso un prodotto fisico vero e proprio oppure un servizio.

L'obiettivo dell'azienda è di realizzare un prodotto e un'offerta diversi dai concorrenti, in qualche modo migliore per i clienti, per ottenere il consenso e la scelta dal mercato e possibilmente prezzi più elevati.

I nostri prodotti saranno diversi da quelli dei concorrenti se saremo in grado di differenziarli e far percepire l'effettivo valore per il cliente.

Su una possibile scala di differenziazione i due estremi sono rappresentati dai cosiddetti commodities, vale a dire prodotti di base quali materie prime, prodotti chimici, alimentari, e dai prodotti ad alta possibilità di differenziazione proprio sotto l'aspetto fisico (utilities), come possono essere ad esempio i veicoli, il macchinario, le costruzioni, e così via.

Anche i servizi possono essere distinti tra commodities ed utilities, pur se per loro caratteristica di fondo sono più vicini ai secondi che ai primi.

Il vero problema dei servizi è che a differenza dei prodotti fisici essi non sono tangibili, e per di più un servizio si "fabbrica" normalmente nel momento in cui viene erogato.

In pratica il servizio consiste in una promessa di soluzione di un certo problema, è quindi difficile da "provare", ed è dunque arduo per un cliente distinguere l'effettiva differenziazione del servizio offerto da noi rispetto a quello offerto da un nostro concorrente.

Ma anche nel caso dei servizi occorre trovare elementi che ci aiutino a presentare ciò che noi offriamo come effettivamente differenziato rispetto al possibile campo di scelta del cliente.

Camera di commercio di Torino

Tra i prodotti quelli che presentano più difficoltà di differenziazione sono ovviamente quelli di base, mentre gli utilities possono già essere progettati con un notevole grado di differenziazione da azienda ad azienda e da marca a marca.

Eppure anche i prodotti di base possono essere differenziati tra loro ed essere percepiti come unici, sia in termini reali che psicologici.

In ogni caso, sia per i servizi che per i prodotti commodities e utilities occorre creare una differenziazione di prodotto rilevante e distintiva, e su questa puntare per far vivere l'unicità ed esclusività di ciò che proponiamo.

Non dimentichiamo comunque, in ogni caso, che ciò che stiamo vendendo è sempre la soluzione di un problema o di un bisogno del cliente, e non solo ciò che noi siamo in grado di produrre.

La differenziazione dei nostri prodotti e servizi può basarsi su:

- differenze fisiche
  caratteristiche, prestazioni, qualità, durata, progettazione, stile, confezione
- differenze distributive
  punti di vendita, posta, telefono, internet
- differenze di servizio
  consegna, installazione, addestramento, consulenza, manutenzione, riparazione
- differenze di prezzo
  elevati, medi, convenienti, da liquidazione
- differenze di immagine
  simboli, atmosfera, eventi utilizzati, mezzi.

La differenziazione di un prodotto sotto il profilo fisico può riguardare sia le sue caratteristiche sia il suo design.

Ad esempio, nelle caratteristiche dei prodotti alimentari troviamo la tipicità e il luogo di origine, la freschezza, la conservabilità, il gusto, la provenienza da colture biologiche, e così via.

Camera di commercio di Torino

In generale l'introduzione cadenzata nel tempo di nuove caratteristiche consente di mantenere una differenziazione basata su nuovi vantaggi offerti da un prodotto. Inoltre tali caratteristiche possono essere il più delle volte brevettate o comunque protette da imitazioni.

Il design può invece creare differenze evidenti sia nel prodotto che nella sua confezione.

Il design può certamente essere copiato, ma l'impresa che innova può sempre mantenere un certo vantaggio rispetto agli imitatori.

Questi ultimi sono inevitabilmente attirati da ogni differenziazione di successo. Quando un imitatore introduce la propria versione di prodotto, spesso ad un prezzo inferiore, chi ha apportato l'innovazione farebbe bene a procedere in direzione di un'ulteriore differenziazione di prodotto, allo scopo di mantenere il prezzo corrente o addirittura spuntare prezzi più elevati degli attuali.

In altri termini è perdente pensare di limitarsi al vantaggio iniziale, e occorre continuare a ricercare il vantaggio successivo.

La speranza di trovare un "vantaggio di lungo termine" in mercati sempre più competitivi è infatti del tutto infondata.

Per questo motivo uno degli errori di marketing più gravi che un'azienda può compiere è fossilizzarsi sul prodotto, ritenere che solo perché è "un buon prodotto" questo permetta di conseguire elevati volumi di vendita, e di mantenerli costanti o addirittura in crescita nel tempo.

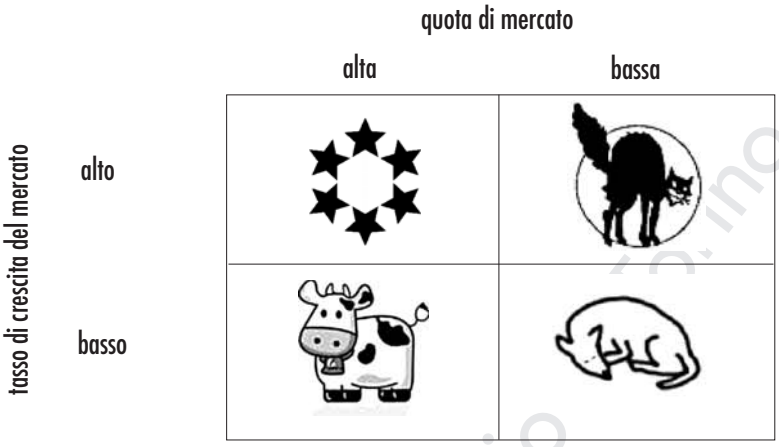
Si è già visto, nel cap. 3, come i prodotti siano soggetti ad una evoluzione in termini di ciclo di vita, e quindi come dopo un certo periodo di tempo declinino e si pongano fuori mercato.

Un altro modo di intendere la vita del prodotto è la cosiddetta "matrice del portafoglio prodotti".

La matrice è costruita sui due parametri "tasso di crescita attesa del mercato" e "quota di mercato attuale" dell'azienda.

Camera di commercio di Torino

quota di mercato attuale



Il tasso di crescita corrisponde a ciò che ci si attende in termini di volumi complessivi che il mercato sarà in grado di esprimere, mentre la quota di mercato è appunto la parte di vendite che l'azienda è in grado di coprire.

Dall'incrocio di questi due parametri, e procedendo in senso antiorario, si ha la seguente situazione:

- crescita attesa alta, attuale quota di mercato bassa (quadrante in alto a destra) – qui si collocano i prodotti cosiddetti "gatti selvaggi", vale a dire quei nuovi prodotti che sono imprevedibili, come appunto il gatto selvaggio – si tratta in pratica dei prodotti in fase di lancio, che possono diventare sia molto profittevoli nel giro di poco tempo, sia graffiare e lasciare il segno (vale a dire rivelarsi un fallimento), perché appunto in fase di introduzione
- il quadrante in alto a sinistra si connota invece per una attuale quota di mercato aziendale alta e per una attesa di ulteriore crescita del mercato – qui si trovano i cosiddetti prodotti "stelle", cioè quelli che brillano, che stanno dando ottimi risultati poiché sono nella fase crescente del proprio ciclo di vita, quindi con incrementi sostanziosi dei propri volumi di vendita e con buona redditività
- nel quadrante in basso a sinistra troviamo invece i prodotti "mucca da latte", quelli cioè che forniscono un ottimo cash-flow, perché sono i prodotti affermati da tempo, in pratica quelli in fase di iniziale maturità, ormai consolidati, co-

Camera di commercio Torino

nosciuti dal mercato, acquistati e riacquistati – qui **la condizione del mercato non può essere di ulteriore crescita,** ormai tutti i possibili clienti o comunque gran parte di essi sono stati coperti, mentre **la quota di mercato dell'azienda, rispetto ai propri concorrenti, è elevata** – questi sono dunque i prodotti che mantengono l'azienda e costituiscono la maggior parte delle vendite, ma non sono suscettibili di ulteriore crescita

- infine nell'ultimo quadrante, in basso a destra, i cosiddetti prodotti "cane addormentato", che ormai non possono più crescere perché arrivati al termine del proprio ciclo di vita, e di cui l'azienda mantiene talvolta una presenza per continuare a soddisfare alcune fasce di clienti tradizionalisti – in molti casi si tratta delle "mucche" di ieri, in altri casi sono i "gatti" o le "stelle" che hanno saltato una fase o più del proprio ciclo e non sono mai diventati prodotti redditizi e in grado di generare consistenti flussi di cassa – per questi prodotti la condizione è dunque di **nulla possibilità di crescita e bassa quota di mercato,** prima di avviarsi definitivamente a essere tolti dalla gamma offerta.

A che cosa serve questa matrice?

L'utilità operativa consiste nel rendersi conto "a colpo d'occhio" della situazione del proprio portafoglio prodotti.

Un'azienda sana ha infatti un buon numero di prodotti "stelle" e "mucca", che garantiscono la redditività e le risorse per poter investire in nuovi prodotti, un certo numero di prodotti "gatto", sui quali punta per farli diventare i prodotti redditizi di domani, e il minor numero possibile di prodotti "cane", che spesso rappresentano un puro costo e di conseguenza margini operativi negativi.

Tenere sotto controllo il proprio portafoglio prodotti significa innovare continuamente, difendere e far crescere i prodotti redditizi, eliminare senza pietà dalla gamma i prodotti che non rispondono più a tale requisito.

In pratica, occorre mantenere un portafoglio prodotti bilanciato, e non pensare che i prodotti "da reddito" rimarranno tali per sempre. Si è quindi costretti ad inno-

Camera di commercio di Torino

vare e lanciare sul mercato nuovi prodotti, poiché la legge del ciclo di vita è ineluttabile. Il problema è che non tutti i nuovi prodotti diventeranno redditizi. Su quanti nuovi prodotti falliscono prima di diventare stelle o mucche non esiste un dato valido per tutte le aziende, i settori o i mercati. In linea di massima è comunque più probabile il fallimento prematuro per i prodotti di largo consumo o i servizi, mentre per i beni industriali tale condizione si verifica con minor intensità. Il motivo è dovuto al fatto che per un bene industriale gli investimenti sono talvolta ingenti, e quindi prima del vero e proprio lancio si testa con le opportune tecniche la probabilità di successo, ad esempio scegliendo alcuni clienti di prova o realizzando dei prototipi (anche molto costosi) prima di avviare la definitiva produzione in serie.

9.3 La distribuzione

Come vendere al proprio mercato?

In forma diretta oppure tramite intermediari?

In pratica il "canale" attraverso cui il nostro prodotto/servizio può arrivare al cliente finale può essere più o meno lungo, secondo le possibili sequenze:

produttore ⇛ cliente
produttore ⇛ dettagliante ⇛ cliente
produttore ⇛ distributore ⇛ dettagliante ⇛ cliente
produttore ⇛ grossista ⇛ distributore ⇛ dettagliante ⇛ cliente

È evidente che più il canale è lungo più il costo di distribuzione assume un'importanza di rilievo. Infatti, ad ogni passaggio occorre riconoscere una remunerazione. Nel migliore dei casi è una percentuale sul venduto, ma sempre più frequentemente essa assume le caratteristiche di un costo fisso, almeno in parte.

A ciò occorre inoltre aggiungere i costi di gestione del rapporto con la rete distributiva, che spesso sono costi "nascosti" ma non per questo meno rilevanti.

Del resto i vantaggi di utilizzare intermediari non sono trascurabili:

- sviluppare una propria rete diretta di punti vendita costa troppo sia come impianto iniziale che come gestione
- nel caso in cui si abbiano punti vendita in proprio conviene che essi vendano

Camera di commercio di Torino

anche prodotti, magari complementari ai nostri, di altri produttori, ma allora l'attenzione si concentra sul miglior assortimento e gamma da proporre ai clienti; si passa quindi da una condizione di produttori ad una di rivenditori, modificando il posizionamento e la missione della nostra impresa

- è comunque più redditizio sviluppare nuovi prodotti che gestire una rete propria di punti vendita
- anche nel caso in cui riuscissimo a coprire parte del mercato con una rete propria non va dimenticato che il rivenditore locale è più efficiente sul mercato locale; infatti, ha maggior capacità in termini di contatto con i clienti, cura senz'altro meglio l'esposizione, è più conosciuto ed affidabile per i clienti perché opera da tempo, è in grado di offrire servizio, è più comodo da raggiungere, e dunque ha più capacità di concludere affari e vendite di quanto potremmo farlo noi.

Questi sono i principali motivi per cui, nel caso di prodotti fisici, conviene utilizzare reti di distribuzione esterne.

D'altra parte ciò non significa che dobbiamo disinteressarci degli aspetti di vendita e lasciare che siano gli intermediari ad occuparsene.

Una scelta del genere significherebbe perdere completamente il contatto con il mercato e inoltre sottostare pesantemente alle condizioni della rete di distribuzione, che per altro sta acquisendo, in tutti i settori, sempre più potere contrattuale perché "ha in mano" il rapporto con i clienti finali.

Inoltre anche nel caso della commercializzazione affidata a reti esterne deve esistere una struttura di vendita, piccola o grande che sia, che ha il compito di vendere e di mantenere il rapporto con gli intermediari.

Questo compito è spesso assunto, nelle aziende di minor dimensione, da uno dei soci o dal titolare, in altri casi da venditori professionali.

Delle caratteristiche e dei compiti della propria struttura di vendita ci occuperemo tra poco, quando affronteremo il tema "comunicazione".

In alcuni casi si compie comunque la scelta di non vendere tramite reti esterne e

Camera di commercio di Torino

di approcciare direttamente il cliente utilizzatore con la propria struttura e capacità commerciale.

È il caso della maggior parte dei servizi, ad esempio, oppure quando il numero di potenziali clienti è talmente ridotto da non giustificare la presenza di una rete esterna, oppure ancora quando si ritiene che per certe aree geografiche o fasce di clientela sia più conveniente rivolgersi in maniera diretta.

Anche in questi casi non va dimenticato che una propria struttura di vendita deve esistere, ma si può ricorrere anche ad altre modalità di commercializzazione, da sole o integrate tra loro, complementari e non sostitutive della propria funzione vendite.

Tali canali comprendono tutte le modalità di direct marketing (vendite televisive, vendite postali, telemarketing, vendite tramite internet), la vendita diretta in fiera, l'attivazione di una rete di punti vendita in franchising, la messa a punto e la gestione di una rete di vendita multilevel, l'attivazione di una rete di promotori e venditori in party-selling o porta-a-porta.

Ognuna di queste modalità di vendita richiede uno specifico approccio e non può essere improvvisata, ma va sviluppata secondo un preciso piano di avvio e gestione.

All'interno di questo manuale è dedicato un apposito capitolo alle più tradizionali e diffuse modalità di direct marketing, mentre per le altre modalità di commercializzazione la letteratura specializzata è ampia e talvolta ridondante. In nota bibliografica si riportano alcune fonti che possono essere consultate in materia.

9.4 Il pricing

Il prezzo è l'unica variabile di marketing-mix che produce ricavi, mentre le altre sono voci di costo.

Il livello "corretto" del prezzo (alto il più possibile in termini di accettazione da parte dei clienti) è quindi fondamentale per ottenere il massimo dei profitti.

Una distinzione importante va fatta con riferimento a ciò che si intende per prezzo di listino e prezzo realizzato.

Camera di commercio di Torino

Il prezzo di listino è quanto viene stabilito prima degli sconti, gli omaggi, i ribassi, i possibili servizi aggiuntivi gratuiti.

Raramente il prezzo di listino corrisponde dunque al prezzo realizzato ed è fondamentale considerare quest'ultimo e non il primo alla base sia della propria pianificazione, sia come riferimento delle verifiche economiche a consuntivo.

Talvolta clienti importanti riescono ad ottenere riduzioni di prezzo e facilitazioni di vario tipo che riducono notevolmente il prezzo reale realizzato. Per questo il prezzo reale va tenuto continuamente sotto controllo, e l'analisi di profittabilità non va fatta solo per tipo di prodotti o di mercati ma anche per tipo di clienti.

Le decisioni sul prezzo possono essere prese nelle seguenti circostanze:

- quando si deve fissare per la prima volta il prezzo di un prodotto
- quando intervengono circostanze che inducono a rivedere i prezzi, perché si modifica la struttura dei costi oppure siamo in presenza di cambiamenti da parte della domanda
- i concorrenti cambiano i prezzi
- infine, quando i prodotti e/o servizi che offriamo sono in qualche modo tra loro collegati, ad esempio la vendita dell'assistenza o dei ricambi contestuale alla vendita del prodotto base.

La teoria economica marginalista definisce il prezzo come risultante dell'equilibrio tra domanda e offerta, con il compratore che cerca di ottenere il massimo dei benefici al prezzo più basso possibile e l'impresa che cerca di fissare un prezzo che massimizzi i profitti. In questa logica non necessariamente occorre stare al prezzo più basso possibile. Infatti, se si verificassero meno vendite perché il prezzo è più alto potrebbero però esserci più margini per unità di prodotto, quindi non è escluso che ci siano più profitti.

In realtà questa teoria spiega soltanto una parte di ciò che avviene nella pratica di tutti i giorni.

Infatti, la dimensione e la qualità della domanda, la dinamica dei costi, i comportamenti della concorrenza cambiano continuamente, talvolta anche in modo molto veloce.

Di conseguenza anche il prezzo, come le altre variabili di marketing mix, è soggetto agli obiettivi e alle strategie aziendali e di marketing e come tale va gestito.

Camera di commercio di Torino

In pratica, il prezzo va stabilito in funzione del ruolo che esso deve avere nell'insieme degli strumenti di marketing di cui disponiamo, sempre tenendo presente che è l'unica leva che ci permette di conseguire ricavi.

Pertanto:

- se il nostro obiettivo è una rapida penetrazione su un nuovo mercato la strategia di un prezzo d'ingresso basso può aiutarci a portare a casa velocemente nuovi clienti, ma occorre considerare anche che il rischio è di trovarci poi in difficoltà a salire con il prezzo, per lo più con clienti che facilmente saranno tra i più marginali e i meno profittevoli
- un prezzo alto comunica, di per sé, un presunto maggior valore del prodotto, quindi contribuisce a "scremare" il mercato, con tutte le opportunità e gli svantaggi conseguenti
- un prezzo più basso degli standard correnti potrebbe essere giustificato nel caso in cui questo favorisse tempi di incasso più veloci, se c'è un'effettiva necessità di maggior liquidità e se quanto rinunciamo in termini di ricavi è inferiore a quanto ci costerebbe pagare il denaro alla banca
- un prezzo basso può favorire la promozione di una linea di prodotti di richiamo (cosiddetti prodotti civetta), che trascinano con sé il resto della gamma dei prodotti, posizionati invece ad un prezzo più alto.

Nel fissare il prezzo occorre inoltre tener presente che:

- nel caso in cui la distribuzione del prodotto/servizio non sia gestita direttamente da noi ma ci affidiamo a intermediari (distributori, rivenditori) non è detto che un prezzo più basso verso di loro si ribalti nella stessa misura verso il cliente finale, poiché i dettaglianti potrebbero decidere di tenere per sé l'ulteriore margine; in tal modo, se pensavamo di poter fidelizzare i clienti finali grazie al prezzo l'efficacia di tale azione svanisce, e noi ci troviamo ad aver conseguito minori margini; né possiamo pensare di fidelizzare i rivenditori semplicemente con la leva prezzo
- di tutte le componenti del marketing mix il prezzo è la più immediatamente vi-

Camera di commercio di Torino

sibile e percepibile dai concorrenti, pertanto è anche quella che induce con maggior velocità le loro reazioni

- da parte dei fornitori (banche e possibili investitori compresi) il prezzo è spesso interpretato come indicatore del "livello", dell'andamento e dei profitti dell'impresa.

Tenendo presenti tutte queste considerazioni, vediamo ora come si può determinare un prezzo di riferimento che verrà poi meglio stabilito in funzione del suo ruolo nella strategia aziendale e di marketing.

La prima componente è il livello dei costi.

Basandosi solo sui costi il metodo più semplice consiste nel ricaricare di una certa percentuale standard il costo di produzione (o di acquisto, nel caso noi fossimo distributori o rivenditori) e stabilire così il prezzo di vendita.

Questo metodo, detto mark-up, è applicabile in modo profittevole se i costi unitari sono costanti e l'elasticità della domanda in funzione del prezzo è bassa o nulla.

Si tratta certamente del metodo meno faticoso, ma rischia di far perdere margini, e magari anche vendite, perché non tiene conto di tutte le altre variabili in gioco.

Un altro metodo che tiene conto in maniera più complessa dei costi, ma introduce anche la variabile dell'equilibrio economico dell'azienda nel suo complesso, è quello del cosiddetto prezzo-obiettivo.

Con tale metodo, conoscendo i costi fissi e variabili si fissa il livello di prezzo "adeguato" con determinate quantità prodotte su un punto di ottimizzazione tra costi e ricavi, di solito in prossimità della saturazione della propria capacità produttiva e comunque in modo tale da conseguire almeno il punto di pareggio (break-even point).

In tal modo però si tende a trascurare il fatto che la domanda è anche funzione del prezzo, e l'effetto di una variazione di prezzo anche di pochi punti percentuali non è irrilevante nella determinazione del volume complessivo delle vendite.

Questi due metodi di determinazione del prezzo patiscono dunque entrambi di un'eccessiva visione "dal punto di vista dell'azienda", mentre nel fissare il prezzo occorre tener presente soprattutto i comportamenti dei clienti e anche dei concorrenti.

Camera di commercio di Torino

Circa i comportamenti dei clienti occorre considerare che non tutti i clienti sono uguali, e quindi ognuno tende ad orientarsi verso la soluzione d'acquisto per cui intravede i maggiori vantaggi.

Ecco che dunque è possibile determinare il prezzo sulla base dei vantaggi che il cliente cerca.

Ad esempio, possono esserci clienti disposti a pagare di più nel caso in cui un certo servizio di assistenza venga erogato entro poche ore dalla richiesta, domenica e notte compresi, mentre altri sono disposti ad aspettare anche qualche giorno purché il servizio costi meno.

Questo è un classico esempio di discriminazione del prezzo in funzione del tempo di acquisto, ma altre discriminazioni possono avvenire sulla base della versione del prodotto (basilare o via via con una serie di optional), dell'ubicazione o delle caratteristiche del punto di vendita, e anche del cliente (un cliente abituale cumula sconti certi e preventivamente definiti in funzione della quantità di acquisti, mentre un cliente occasionale paga il prezzo pieno).

Discriminare il prezzo in funzione dei vantaggi significa procedere alla determinazione del prezzo secondo il valore attribuito dal cliente.

Questo sistema permette di procedere agevolmente ad una serie di combinazioni delle possibile offerte (prodotto base + maggior qualità + tempi di consegna + sistema d'offerta + contenuto di innovazione + addestramento + localizzazione del servizio) per poi fissare prezzi differenziati secondo le richieste del cliente.

In tal modo:

- si evita di dover sottostare alla richiesta di "qualcosa in più" da parte dei clienti particolarmente abili in fase di trattativa, perché si procede con una scala prezzi già prefissata da cui si può derogare solo in condizioni davvero particolari, di conseguenza si riesce a tenere davvero sotto controllo il prezzo praticato, evitando di allontanarsi troppo dal prezzo di listino
- si inducono i clienti ad acquistare più prodotto/servizio, perché le combinazioni di offerta tendono ad aumentare il valore medio degli acquisti, ma non

Camera di commercio di Torino

si rinuncia a servire quei clienti che desiderano solo il prodotto "base", e si colgono quindi maggiormente le opportunità espresse dalla domanda.

Ma come arrivare a stabilire per la prima volta il prezzo di un certo prodotto o servizio?

Tenendo conto delle valutazioni sui costi espressi in precedenza, occorre considerare il livello di prezzo praticato dai concorrenti, quindi disporre di una panoramica sufficientemente ampia delle loro politiche commerciali. Se il nostro prodotto/servizio è pari a quello dei concorrenti l'unica strada per spuntare prezzi maggiori è quello di procedere ad una reale differenziazione di prodotto, o meglio ancora del pacchetto d'offerta costituito dal prodotto con il/i servizi complementari ad esso e delle condizioni di pagamento connesse.

E una volta definito inizialmente il livello del prezzo, come procedere quando si decide di cambiarlo?

Indipendentemente dalle considerazioni che sono alla base della decisione o della necessità di variare il prezzo, occorre comunque sempre chiedersi quale può essere l'elasticità della domanda in funzione del prezzo.

Per alcuni prodotti o servizi variazioni anche consistenti di prezzo di fatto non spostano la quantità di acquisti complessivamente sviluppati (esempio classico è quello della benzina), ma in altri casi anche piccole variazioni di prezzo comportano una riduzione della quantità degli acquisti, che può essere accompagnata o meno dalla perdita di clienti.

È quindi fondamentale stimare quale potrà essere l'elasticità dei clienti e le conseguenze in termini di comportamenti d'acquisto.

A questo scopo esistono tecniche di indagine di mercato piuttosto raffinate, che con appositi test sono in grado di misurare le reazioni dei clienti alle variazioni di prezzo (trade-off test) e i possibili orientamenti verso i concorrenti o verso prodotti succedanei.

Frequentemente si è soliti procedere annunciando la variazioni di prezzo in aumento ma non quelli in riduzione.

Ciò è dovuto al fatto che si cerca di realizzare prima dell'aumento di prezzi annun-

Camera di commercio di Torino

ciato un volume di vendite superiore a quello dei propri concorrenti, che almeno in parte compensi le possibili minor vendite che si potranno avere quando i prezzi varieranno.

Infatti i ragionamenti che i clienti possono fare, di fronte ad un aumento annunciato, sono che si tratti di un prodotto ricercato, di valore, e quindi conviene approfittare dell'attuale prezzo per conseguire un vantaggio in termini di rapporto qualità/costo.

Viceversa ad un abbassamento annunciato dei prezzi i clienti potrebbero reagire pensando che sia imminente un nuova versione di prodotto che sostituirà l'esistente, oppure che la qualità sia scaduta o il prodotto sia difettoso, oppure ancora che l'azienda sia in difficoltà perché ha bisogno di liquidità. Queste considerazioni potrebbero indurre i clienti ad aspettare un'ulteriore riduzione del prezzo, ritardando quindi gli acquisti.

E come reagiscono invece i concorrenti alle nostre mosse sul prezzo?

Nel caso di riduzione di prezzo, oppure di ingresso su un loro mercato con una politica di nostri prezzi bassi, possono pensare che stiamo cercando di sottrarre loro quote di mercato e clienti, oppure che siamo in difficoltà e cerchiamo di fare cassa, oppure ancora che stiamo cercando di stimolare tutto il mercato spingendo verso una maggior quantità di acquisti.

È evidente che ad ognuna di queste valutazioni corrisponderà una diversa politica da parte dei nostri concorrenti nei nostri confronti, da una vera e propria guerra dei prezzi ad un tentativo di accordo verso di noi.

In realtà i concorrenti si basano quasi sempre su informazioni parziali nei nostri confronti.

Quindi più che ipotizzare come reagiranno i concorrenti dovremmo chiederci come possono interpretare le nostre mosse, in base a ciò che sanno di noi, e come potranno reagire. Poi, agire di conseguenza con le azioni che riteniamo più opportune, compreso eventualmente il fatto di far pervenire loro le informazioni che pensiamo possano esserci utili per condizionarne il comportamento in modo a noi più favorevole.

Camera di commercio di Torino

Il marketing-mix: la comunicazione e la vendita

10.1 La comunicazione

Una delle quattro "p" corrisponde in realtà ad un termine che inizia con una diversa lettera, e cioè la comunicazione. Semplificando si fa coincidere la "p" con "promozione" o "pubblicità", ma queste due componenti non sono le sole a far parte del complesso delle attività di comunicazione che l'azienda può mettere in campo per farsi conoscere e mettersi in evidenza nei confronti dei clienti.

Nella comunicazione comprendiamo infatti almeno cinque aspetti, che da soli o interrelati tra loro contribuiscono alla conoscenza e all'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti "nella testa del cliente":

- la pubblicità
- la promozione vera e propria delle vendite
- le pubbliche relazioni di marketing
- la vendita personale
- il marketing diretto.

Ognuno di questi aspetti richiede una particolare attenzione in fase di pianificazione ed esecuzione, perché si tratta di attività e strumenti di solito piuttosto costosi, ma indispensabili per comunicare correttamente al proprio mercato.

Nessuno affermerà mai che sia inutile comunicare con il proprio mercato. La questione è che spesso si tende a sottovalutare l'importanza che la comunicazione ha, e frequentemente il denaro destinato alla comunicazione è troppo poco per produrre effetti positivi, con il risultato che diventa quindi troppo per gli effetti che produce.

Si verifica così la paradossale situazione per cui un'azienda che ha bisogno di

Camera di commercio di Torino

comunicare, e di farlo correttamente, con il proprio mercato si trova a ridurre o eliminare del tutto i budget destinati alla comunicazione rinviando le relative attività a tempi migliori.

Impostare una comunicazione corretta non è facile, ma decidere di non farla è certamente sbagliato e significa condannare l'azienda all'oblio.

Comunicare è dunque per l'azienda una scelta vitale, e l'attenzione deve spostarsi dalla decisione se fare o non fare al come si fa.

Di conseguenza la combinazione degli elementi della comunicazione tra loro non può ovviamente essere casuale, ma deve seguire una precisa logica e strategia, così come richiedono gli altri elementi del marketing mix.

Vediamo dunque come procedere sul piano della comunicazione utilizzando le opportunità che i vari strumenti offrono.

Per un ulteriore approfondimento si rimanda comunque al manuale "La comunicazione per la nuova impresa", edito da Camera di commercio di Torino.

10.2 La pubblicità

La pubblicità rappresenta lo strumento più potente per creare la consapevolezza nei confronti dell'azienda, di un prodotto, un servizio, un'idea. Se la pubblicità ha anche un forte contenuto creativo può contribuire a formare l'immagine dell'azienda e/o del prodotto, la preferenza (di marca, di prodotto) o almeno l'accettazione. Ma costruire una pubblicità davvero creativa, in grado di impattare positivamente sul cliente, non è per nulla facile, e poi la pubblicità per essere efficace deve essere mantenuta con una pressione costante, il che richiede un notevole sforzo in termini di investimenti da destinare ad essa.

Se la pubblicità non è significativamente diversa e migliore di quella dei propri concorrenti conviene impiegare le risorse in altri strumenti di comunicazione, per altro più facilmente misurabili in termini di efficacia, come la promozione o il marketing diretto.

La pubblicità rimane comunque una modalità di comunicazione efficace quando

Camera di commercio di Torino

viene rivolta ad un segmento definito del mercato. Nel caso dei beni industriali, ad esempio, l'utilizzo di spazi sulle riviste specializzate è utile per presentare l'azienda e i prodotti, così come un comunicato sui quotidiani è di fatto l'unico strumento valido per annunciare un evento o l'inizio di un'operazione promozionale in una determinata città o zona.

Pianificare una campagna pubblicitaria comporta decidere su cinque elementi fondamentali: la missione, il messaggio, i mezzi, le risorse, la misurazione dei risultati.

Per ciò che riguarda la missione, vogliamo principalmente informare, persuadere o farci ricordare?

Gli spazi e i comunicati pubblicitari devono di conseguenza puntare sulla consapevolezza, suscitare l'interesse, innescare il desiderio di possedere/usare il prodotto o invitare all'azione (acquisto, prova, consumo o che altro)?

Il messaggio pertanto è conseguente alla missione che ci siamo prefissi. I contenuti vanno dunque preventivamente definiti, mentre è compito dell'agenzia di pubblicità trovare il modo più creativo ed impattante possibile per conseguire l'obiettivo di comunicazione definito.

Le decisioni sulla struttura del messaggio comportano la scelta dei mezzi. Lo stesso messaggio può infatti essere veicolato su mezzi diversi ma la sua realizzazione varia a seconda dei mezzi usati, e non è affatto secondario scegliere un mezzo invece che un altro, sia per l'efficacia del messaggio stesso sia per il tipo di pubblico a cui ci rivolgiamo.

Sulla scelte dei mezzi la letteratura è ampia e il dibattito è continuamente arricchito da nuove pubblicazioni.

In questa sede non è possibile presentare una teoria generale in merito e trattare in modo esaustivo le caratteristiche dei quotidiani, delle riviste, della radio, della televisione, dei cartelloni stradali, degli elementi esterni della confezione (packaging), e inoltre dei nuovi mezzi quali il fax, la posta elettronica ed internet. Rimandiamo pertanto alle note bibliografiche chi volesse approfondire l'argomento.

Ricordiamo solo che la domanda che occorre porsi nella scelta del mezzo è sostanzialmente quale delle possibili alternative massimizzi i contatti verso il mercato

Camera di commercio di Torino

obiettivo, cioè quale consenta il maggior numero di contatti d'impatto con la minor dispersione possibile.

Circa le risorse da destinare alla pubblicità il fatto certo è che una parte delle risorse andrà sprecato, ma il dramma è che difficilmente si riesce a capire quale parte sia.

Per questo va definito un preciso budget da rispettare.

Come definire tale budget? Qualcuno sostiene che il metodo più semplice sia stabilire una percentuale delle vendite attese, ma a parte che non si capisce bene quanto dovrebbe essere tale percentuale, occorre inoltre considerare che se la spesa pubblicitaria è troppo esigua il rischio è che i risultati siano addirittura meno che proporzionali rispetto all'impegno profuso.

Esiste infatti una "soglia minima" sotto la quale qualsiasi intervento pubblicitario si disperde e non viene recepito dai destinatari. Tale soglia si alza continuamente, per effetto della crescita dell'affollamento pubblicitario, della sempre minor attenzione che i clienti dedicano alla pubblicità, del moltiplicarsi dei mezzi e delle opportunità di comunicazione.

Un criterio semplice ma molto concreto per stabilire la dimensione del budget pubblicitario consiste nello stabilire prima gli obiettivi che si vogliono conseguire e di conseguenza allocare le risorse necessarie: quanti destinatari voglio raggiungere? Con quale frequenza? Con quale impatto (in funzione del mezzo o dei mezzi scelti)? Dopo aver risposto a queste tre domande diventa più facile comprendere quale dovrà essere il budget, ed eventualmente ridimensionarlo in funzione della "rinuncia" a qualche aspetto dell'efficacia attesa.

Per concludere, come misurare gli effetti della pubblicità? Che occorra misurarli dovrebbe essere facilmente comprensibile e condiviso. Infatti in un'attività così costosa e complessa da definire è fondamentale procedere a verifiche periodiche, per ottimizzare il proprio sforzo.

Misurare l'efficacia della pubblicità solo dal presumibile incremento delle vendite non è sufficiente, perché ad esso possono aver concorso altri elementi (una miglior distribuzione, un più efficace ruolo delle vendite, il prodotto che è maggiormente accettato dai clienti, la politica di pricing praticata, e così via).

Camera di commercio di Torino

Ma anche se non si fossero registrati incrementi di vendita non è detto che la pubblicità non abbia funzionato.

Magari tutte le vendite del settore sono in contrazione, oppure gli effetti positivi si potranno vedere solo tra qualche mese, quando il messaggio sarà opportunamente "penetrato" nella mente dei clienti.

Per misurare l'efficacia della pubblicità intrapresa, soprattutto quando si tratta di investimenti di un certo peso, diventa allora fondamentale procedere isolando alcuni aspetti del messaggio, e comprendere se e quanto tali aspetti hanno realmente modificato gli atteggiamenti dei clienti nei confronti del prodotto.

Per campagne pubblicitarie di una certa importanza non è infrequente che si proceda con ricerche prima e dopo la campagna stessa, allo scopo di misurare la conoscenza, il ricordo, la consapevolezza dei clienti nei confronti della marca, del prodotto o del servizio proposto, ma soprattutto le caratteristiche percepite e le preferenze dei clienti.

Così facendo si riesce in modo abbastanza preciso a comprendere in quale misura la pubblicità abbia spostato (o meno) l'opinione dei clienti, e quindi si ricavano utili informazioni per impostare meglio le successive campagne pubblicitarie.

È comunque altamente opportuno che quando si procede a tali verifiche queste non siano né realizzate dall'azienda né tanto meno dall'agenzia di pubblicità che si è occupata della campagna, che avrà ben pochi motivi ed interesse nel mettere in evidenza eventuali errori o aree di criticità.

Le verifiche sull'efficacia della pubblicità vanno invece affidate ad una struttura esterna indipendente, non coinvolta nelle precedenti decisioni, che in modo "neutro" possa raccogliere i dati e fornire ai responsabili aziendali le opportune indicazioni.

10.3 La promozione delle vendite

Avviare una campagna pubblicitaria pensando che abbia un effetto immediato sulle vendite è illusorio oltre che scorretto. La pubblicità infatti lavora in prevalenza sulla mente, con effetti di lungo periodo, non sui comportamenti immediati.

Camera di commercio di Torino

Per incidere sui comportamenti immediati occorre invece utilizzare lo strumento della promozione.

I saldi o le vendite promozionali, ad esempio, hanno un effetto immediato in termini di volumi di vendita, perché di fatto si propone ai clienti di acquistare un prodotto ad un prezzo significativamente inferiore di quello correntemente praticato.

La promozione (sconti, offerte) determina dunque veloci reazioni ma va utilizzata con molta cautela, non solo perché riduce la dimensione dei ricavi nel momento in cui c'è, ma anche e soprattutto perché ogni iniziativa promozionale di fatto smentisce il prezzo di listino, che diventa quindi meno sostenibile in condizioni di "normalità", contribuendo dunque a ridurre la dimensione dei ricavi anche quando non c'è.

Infatti promozioni troppo frequenti possono indurre i clienti a ritardare i propri acquisti per attendere il momento della promozione, oppure abituarli a chiedere uno sconto eccessivo.

Tutto ciò, detto a proposito della promozione che agisce solo sul prezzo, vale anche nel caso in cui la promozione si concretizzi in offerte di maggior prodotto, o con servizi aggiuntivi, a parità di prezzo, anche se in questi casi la percezione da parte del cliente della "caduta di prezzo" sia meno accentuata.

Discorso analogo vale anche nel caso in cui la promozione sia rivolta a distributori o rivenditori piuttosto che al cliente finale, anche se si concretizza non in denaro ma in premi, viaggi o altri incentivi o condizioni particolari d'acquisto.

La promozione va dunque usata non in modo generalizzato ma in particolari situazioni.

La promozione è valida e può contribuire alla crescita degli affari quando:

- favorisce acquisti di prova di un prodotto poco conosciuto; in questo caso va esplicitamente dichiarato che chi acquisterà entro una certa data sarà privilegiato come prezzo, e poi troverà da sé validi motivi per continuare ad acquistare il nostro prodotto/servizio, perché potrà rendersi conto di persona dei vantaggi che ne trarrà
- rompe la fedeltà dei clienti verso i concorrenti; anche in questi casi va dichiarata la superiorità del nostro prodotto evidenziando i vantaggi per il cliente

Camera di commercio di Torino

- aiuta a liquidare velocemente un prodotto in declino (incassi più veloci per noi, difficoltà dei nostri concorrenti a smaltire le scorte perché il mercato per un certo periodo sarà saturato con il nostro prodotto); anche qui la motivazione va detta con chiarezza, cioè la possibilità per il cliente di fare "un buon affare" che difficilmente si ripeterà nel breve.

10.4 Le pubbliche relazioni di marketing

Per pubbliche relazioni di marketing intendiamo quell'insieme di modalità di comunicazione che permettono di definire un'immagine positiva dell'azienda verso il proprio mercato di riferimento, indipendentemente dai prodotti o dai servizi proposti.

In tale ambito rientrano:

1. le pubblicazioni che l'azienda produce nel corso della propria attività: depliant e brochure di presentazione, cataloghi più o meno complessi, un'eventuale rivista o newsletter, magari in forma di fax periodico da inviare con regolarità ai potenziali clienti per tenerli informati sui prodotti e le offerte, i rapporti annuali non solo per i clienti ma in generale per gli interlocutori con cui si entra in contatto (ad esempio, il modo di presentare il bilancio alle banche)
2. gli eventi organizzati in proprio o quelli a cui si partecipa come sponsor; tra gli eventi organizzati in proprio possono esserci demo di prodotto, workshop con clienti, convention con clienti o venditori, e anche l'apparentemente banale "cena sociale" con i propri dipendenti e collaboratori rappresenta un momento di comunicazione dello stile dell'azienda e del suo management
3. le notizie che l'azienda fornisce su sé stessa tramite comunicati stampa o conversazioni apparentemente "informali" con opinion leader o influenti nell'ambito in cui opera
4. le attività della comunità locale e/o a carattere sociale in cui l'azienda è presente, con un contributo diretto in denaro, oppure mettendo a disposizione propri mezzi, strutture, competenze
5. i simboli di identità dell'azienda, cioè il modo con cui è realizzata la carta in-

Camera di commercio di Torino

testata, la corrispondenza, le fatture, i biglietti da visita, eventualmente i mezzi di trasporto, in alcuni casi l'abbigliamento aziendale, certamente l'aspetto della sede e degli uffici se si invitano con una certa frequenza i clienti

6. le attività di lobbying, verso cui le grandi imprese dedicano una parte consistente delle proprie risorse di comunicazione, con la finalità di influenzare interventi legislativi o amministrativi in modo favorevole o per lo meno non sfavorevole; una piccola impresa non può pensare di sviluppare tale attività con le stesse dimensioni e modalità, però può svolgere un ruolo propositivo e non solo da spettatore all'interno delle associazioni professionali o imprenditoriali di cui fa parte
7. la responsabilità sociale, vale a dire la buona reputazione dell'azienda per ciò che riguarda il clima interno, il modo di trattare, valorizzare, far crescere il personale, il rispetto delle leggi e delle norme, il rispetto e l'attenzione verso l'ambiente, i minori e le fasce deboli, e così via.

Gli elementi sopra indicati contribuiscono tutti a creare un'immagine dell'azienda, ma è ovviamente indispensabile assegnare ad ognuna il "giusto peso" in funzione non tanto della propria dimensione attuale, ma della visibilità e dell'immagine che l'azienda vuole creare per sé stessa.

Anche un'azienda piccola e/o appena nata può farsi percepire con un'immagine di livello, sfruttando così l'opinione positiva che ne deriva per promuovere meglio e con più efficacia le vendite dei propri prodotti.

Certamente la cura della propria immagine non va trascurata, né in fase di avvio e lancio dell'impresa né tanto meno quando l'azienda si sarà consolidata e maggiormente conosciuta nel proprio mercato.

10.5 La vendita personale

Poiché le vendite sono il "carburante" con cui l'azienda si alimenta occorre organizzare e gestire la relativa funzione aziendale con il massimo dell'attenzione.

Camera di commercio di Torino

Talvolta alle vendite si dedica direttamente uno dei soci dell'impresa, in altri casi si ricorre anche o solo a venditori professionisti esterni, a cui si affida un mandato di vendita.

Sia in un caso che nell'altro occorre sempre tener presenti i seguenti aspetti della vendita:

- i venditori e in generale le vendite sono lo strumento di marketing più costoso; i costi sono costituiti dalle spese per gli spostamenti, dal tempo per la ricerca di nuovi clienti e per il mantenimento di quelli acquisiti, dalla retribuzione (fissa, variabile, oppure mista) che va riconosciuta a chi vende; spesso si tende a sottovalutare questi costi, ritenendo che sia sufficiente pagare i venditori a provvigione, magari con agenti plurimandatari; il rischio concreto in questo caso è di avere venditori che dedicano solo una parte trascurabile del proprio impegno ai nostri prodotti, obbligandoci quindi a sopperire con una serie di iniziative dirette che aumentano inevitabilmente la dimensione dei costi di vendita da sostenere; se si utilizzano agenti plurimandatari è cruciale, per lo sviluppo del nostro business, che il nostro mandato sia il più importante che essi hanno, e che sia inoltre un mandato che in prospettiva li impegni sempre più; diversamente rischiamo di "finire in fondo alla borsa" e i nostri prodotti non saranno mai conosciuti come vorremmo dai nostri clienti
- in ogni caso chi vende passa in media solo il 30% del proprio tempo con i clienti; il resto se ne va in spostamenti, riunioni, aggiornamento; se si gestisce una rete di vendita occorre dunque fare in modo che il venditore passi più tempo possibile con i clienti, razionalizzando i suoi impegni, organizzando giri di vendita, non facendo perdere tempo con riunioni o incontri inutili ma dando sempre la sensazione che è l'azienda a guidare le sue attività e non viceversa
- spesso il venditore è l'unico fattore di differenziazione, quando i nostri prodotti e quelli della concorrenza sono simili; quindi deve essere un venditore che è realmente in grado di "fare la differenza", per modo di presentarsi, professionalità, preparazione, capacità di comprendere le esigenze del cliente e trovare,

Camera di commercio di Torino

nei prodotti di cui dispone, quello che può essere il più adatto per il cliente in quel momento

- come conseguenza dei punti sopra esposti, l'azienda che tende a pagare poco i propri venditori si ritrova con venditori meno professionali, meno motivati, meno capaci dei concorrenti, e come risultato finale realizza costi di vendita più elevati, a causa delle mancate vendite, della necessità di procedere continuamente a reclutarne di nuovi, di doverli selezionare e addestrare
- se il prodotto è valido, e cioè si differenzia realmente dalla concorrenza, il costo dei venditori, anche se elevato, va misurato in rapporto alle vendite generate; di norma i costi complessivi di vendita più alti si riferiscono a venditori mediocri, mentre i bravi venditori, anche se sono pagati molto, generano costi complessivi più contenuti
- la vendita non può quindi essere vissuta come una funzione "minore" all'interno della struttura e dell'attività dell'azienda; ad essa va invece dedicata una parte adeguata del budget di marketing, in particolare per formare, istruire, seguire, guidare, motivare con un opportuno sistema incentivante i propri venditori; in tale contesto offrire ai propri venditori la possibilità di crescere professionalmente, seguendo ad esempio dei corsi sulle tecniche di vendita, significa non solo farli lavorare meglio e di più, con benefiche ricadute per l'azienda, ma anche dimostrare loro la necessaria attenzione e far percepire il loro ruolo come importante e apprezzato.

10.6 Gli strumenti di ottimizzazione della vendita

Il budget della funzione di vendita comprende dunque non solo i costi diretti per i venditori (le provvigioni), ma anche tutta una serie di altre voci, frequentemente sottovalutate, che contribuiscono a farne crescere le dimensioni.

Ma se la funzione di vendita e i venditori sono così importanti per l'azienda e al contempo così costosi, come possiamo conseguire il massimo dell'efficacia ottimizzando il budget di marketing dedicato?

Camera di commercio di Torino

Sulle vendite conviene intervenire, già in fase di impostazione originaria della nuova impresa, considerando le seguenti possibilità:

- gestire direttamente, al telefono, una parte dei clienti, in particolare i più distanti o quelli che non possono crescere molto in termini di acquisti con noi; la gestione telefonica diretta e sistematica di questi clienti ci permette di essere più tempestivi, di seguirli meglio, di conseguire maggiori vendite; se non lo facciamo noi direttamente saranno i venditori a farlo, perché riterranno superfluo o troppo faticoso visitare clienti considerati "marginali"; tanto vale che razionalizziamo questa decisione e ce ne occupiamo centralmente
- razionalizzare le zone di vendita, distribuendo i clienti e i potenziali non a caso, ma a seguito di un'attenta analisi delle effettive potenzialità del territorio o dei segmenti a cui ci rivolgiamo, arrivando anche a organizzare i "giri di vendita", pianificando il numero di visite, il tempo da dedicare ad esse, la frequenza di visita secondo i prodotti che proponiamo e l'importanza dei clienti
- automatizzare il più possibile le attività di vendita utilizzando pc, fax, posta elettronica, predisporre offerte standard (sempre con la possibilità di personalizzarle), costruire e mantenere costantemente aggiornato un data-base dei clienti, che contenga le informazioni di rilievo per "capire" meglio i clienti, le loro esigenze, le possibilità di crescita; in altri termini recuperare tempo per la vendita vera e propria e al contempo far crescere la nostra conoscenza del mercato in cui operiamo
- aiutare i venditori a "scremare" il mercato, fornendo le conoscenze e gli strumenti adatti; ad esempio generare centralmente contatti (lead) di qualità per i venditori, tramite direct marketing e telemarketing
- far diventare i nostri venditori sempre più veri e propri professionisti della vendita, dedicando tempo e risorse non solo per raccontare loro dei nostri prodotti, ma anche formandoli alle tecniche di vendita e alla miglior gestione del tempo; è vero che potrebbero prima o poi abbandonarci e passare ad altre aziende, ma a parte che non è detto che ciò accada, intanto lavoreranno meglio e renderanno di più per la nostra azienda, e questo ci ripaga ampiamente del costo sostenuto per la loro formazione

Camera di commercio di Torino

- sviluppare al massimo le potenzialità di vendita dei venditori, perché ognuno realizzi tutto e di più di quanto può effettivamente fare, dedicando tutto il proprio impegno al conseguimento dei risultati; la motivazione e la crescita dei venditori solo in parte dipendono dalla componente economica, ma soprattutto e anche dal "clima" dell'azienda in cui si lavora e da come si è seguiti e incoraggiati; un vero professionista della vendita apprezza che l'azienda lo stimoli, lo guidi, gli chieda di dare il massimo, anche se magari non sempre lo riconosce o lo dà a vedere; sulla componente economica è fondamentale che essa cresca al conseguimento di migliori risultati in modo più che proporzionale; riconoscere provvigioni percentualmente minori al conseguimento di grossi ordini è sbagliato e controproducente; va invece costruito ad hoc un sistema incentivante che riconosca premi significativi al conseguimento di determinati obiettivi, che per altro devono essere raggiungibili per essere credibili; non sempre conviene che il traguardo di vendita sia rappresentato dal semplice valore complessivo del venduto, molto meglio fissare ad esempio il numero di clienti nuovi, oppure un valore di rinnovo dei clienti in portafoglio, oppure le vendite di un determinato nuovo prodotto, o altro ancora compresa la combinazione di più risultati, in funzione degli obiettivi e della strategia di marketing che l'azienda si è data e sta perseguendo.

Camera di commercio di Torino

Il direct marketing

11.1 Che cos'è il direct marketing

Il marketing diretto viene frequentemente confuso con la "vendita per corrispondenza".

Anche se questa é una delle possibili applicazioni del direct marketing, si tratta di una visione riduttiva, che non coglie l'essenza e tutte le potenzialità dell'approccio del marketing diretto.

Il marketing diretto è invece proprio un metodo di approccio al mercato basato su un rapporto diretto tra l'azienda ed i suoi clienti, sia per gli aspetti di comunicazione che per le offerte commerciali.

Ciò comporta

- conoscere uno a uno i clienti acquisiti e potenziali
- utilizzare mezzi di comunicazione selettivi ed interattivi.

Conoscere singolarmente i clienti, o perlomeno saperne il più possibile su ognuno di essi, è finalizzato a individuare meglio quali possono essere i più sensibili alla nostra proposta, essere più efficienti nel servirli, imparare meglio e più velocemente come possono evolvere, quali esigenze esprimono, quali potenzialità del mercato si presentano e poterle quindi cogliere per primi.

Utilizzare mezzi di comunicazione selettivi ed interattivi presenta invece il vantaggio di evitare dispersioni nella comunicazione (quindi minori costi e più efficacia) e inoltre riuscire a stabilire un rapporto con il cliente non monodirezionale (cioè l'azienda che comunica e i clienti che ascoltano) ma a due vie, con un effettivo ritorno di informazione da parte del mercato, che ci aiuta a tarare meglio contenuti e modalità della comunicazione stessa e dell'offerta che proponiamo.

Camera di commercio di Torino

11.2 Conoscere i clienti

Per conoscere il più possibile ogni cliente occorre che di ognuno si conservi traccia dei suoi comportamenti e che le informazioni raccolte sul singolo cliente non vengano disperse.

Quando si parla di clienti si intendono ovviamente i clienti attivi, ma anche i potenziali, cioè quelli ritenuti essere destinatari della nostra offerta commerciale.

Occorre pertanto strutturare la conoscenza dei propri clienti in un data-base di marketing, che sia allo stesso tempo completo per le informazioni riportate ma sufficientemente agile per essere gestito senza difficoltà.

Ciò che conta è avere le idee chiare fin dall'inizio sulle caratteristiche e il tipo di informazioni necessarie.

Uno degli aspetti che si tende spesso a trascurare del data-base di marketing è l'aggiornamento costante e sistematico.

Già solo le variazioni di tipo anagrafico (indirizzo, numero di telefono e fax, talvolta denominazione dell'azienda) variano ad un ritmo di circa il 15% all'anno. Se a queste aggiungiamo i cambiamenti di persone, di responsabilità e di ruoli diventa facile capire perché un data-base che non viene aggiornato da un anno o più sia scarsamente utilizzabile in termini di marketing.

Le aziende maggiormente strutturate dedicano al proprio data-base dei clienti risorse notevoli, ma anche senza disporre di software e sistemi complessi è possibile mantenere un data-base con un buon livello di efficienza.

I più diffusi programmi utilizzabili su un pc sono infatti sufficienti per strutturare e aggiornare un data-base anche di alcune migliaia di nominativi.

11.3 Classificare i clienti

Immaginiamo dunque di disporre dell'elenco dei nostri clienti e di un elenco di potenziali tali.

Distribuendoli lungo i vari "scalini" di una possibile piramide avremo pressap-

Camera di commercio di Torino

poco una situazione in cui al vertice troviamo i clienti, e alla base i potenziali.

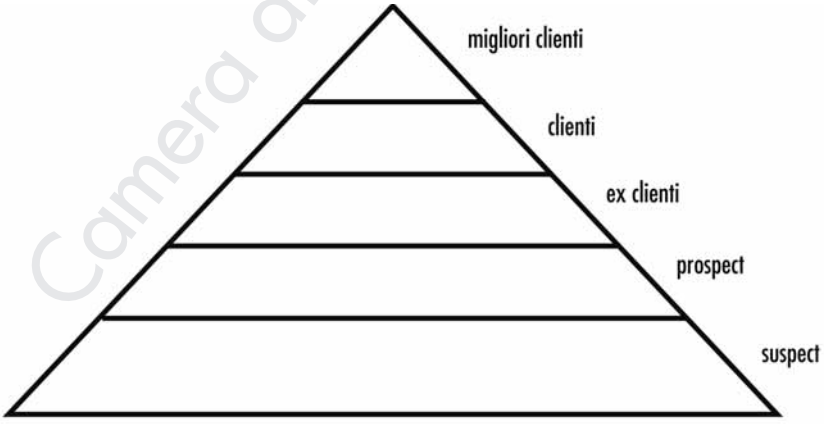
Ma questa ripartizione non è ancora sufficiente per capire i vari livelli di potenzialità d'acquisto, e soprattutto per comprendere come muoversi verso ognuno dei clienti.

Per gestire i vari livelli di potenzialità dei nominativi inseriti all'interno del nostro data-base iniziamo allora a distinguere tra

- migliori clienti
- clienti
- ex clienti
- prospect
- suspect.

I **migliori clienti** sono quelli da cui ricaviamo la maggior parte del fatturato.

Costoro, se sono particolarmente soddisfatti dei nostri prodotti e/o servizi, possono diventare testimoni preziosi nei confronti di altri possibili clienti. Per questo il nostro obiettivo nei confronti dei migliori clienti è di fare in modo che diventino veri e propri "advocate", cioè appunto promotori dei nostri prodotti e servizi verso altri clienti.



Per identificare i migliori clienti si ricorre ad un metodo molto semplice, assegnando loro un "punteggio" in funzione della dimensione della spesa con noi in un

Camera di commercio di Torino

determinato arco temporale (un anno), della frequenza di acquisto, della vicinanza temporale con cui l'ultimo acquisto si è verificato.

Questa tecnica è chiamata RFV (recency, frequency, value) e permette di classificare agevolmente tutti i nostri clienti su una "scala" che ci permette di identificare con facilità quelli che possiamo intendere come "migliori" da un punto di vista commerciale.

Il fatto che questi clienti siano i migliori da un punto di vista commerciale non significa però necessariamente che siano anche quelli a maggior redditività.

Si ritiene infatti che i grandi clienti (cioè quelli che spendono molto con noi) siano quelli più interessanti e i piccoli lo siano di meno. Occorre tuttavia considerare come i clienti maggiori siano anche quelli che normalmente ottengono le condizioni più favorevoli e richiedono una quantità di servizi aggiuntivi a basso prezzo o gratuitamente.

Da un'analisi sistematica e costante nel tempo della clientela, non basata su sensazioni ma su precise tecniche che permettono di attribuire ad ogni cliente gli effettivi costi sostenuti, si ottiene spesso il risultato che sono i clienti di dimensione intermedia i maggiormente redditizi per l'azienda.

Non è corretto però pensare che questa conclusione valga in tutti i casi, conviene invece dotarsi di strumenti di analisi che permettano di misurare l'effettiva profittabilità di ogni cliente.

Una regola frequentemente citata è la cosiddetta 20/80, secondo cui il 20% dei clienti dà origine all'80% dei profitti, mentre il rimanente 80% contribuisce appena con il 20%. È una regola empirica, tratta dall'osservazione di molte realtà aziendali, di solito confermata quando si procede ad un'analisi del proprio parco clienti.

Recentemente questa regola è stata modificata in 20/80/30, vale a dire che il 30% dei clienti meno profittevoli riduce il profitto complessivo della metà, cioè molte aziende perdono denaro servendo i clienti meno qualificati.

In ogni caso attribuire la qualifica di "migliore" non solo in base al valore ma considerando anche la frequenza e la recenza degli acquisti contribuisce a smorzare il rischio di confondere l'entità della spesa con la redditività. Inoltre, capire quali siano i "migliori" per l'insieme dei tre parametri considerati permette poi di analizzarli per comprendere se questi siano anche i clienti più redditizi.

Camera di commercio di Torino

Verso gli **ex clienti** conviene invece procedere innanzi tutto chiedendosi perché non acquistino più da noi, e poi con uno specifico programma commerciale finalizzato al loro recupero, se riteniamo che una parte della redditività possa provenire anche da loro.

I **prospect** sono quei clienti che hanno dimostrato interesse verso i nostri prodotti o servizi ma non hanno ancora acquistato. Magari hanno chiesto un preventivo, un'offerta, un nostro depliant, ci hanno fatto visita o in altri casi sono addirittura arrivati a chiedere un nostro prodotto in prova per un certo periodo.

Nei confronti di questi clienti qualcosa non ha funzionato. Può esserci più o meno chiaro il perché non abbiano trasformato il loro interesse in un effettivo acquisto. In ogni caso ci conoscono, ed è il caso di continuare a ricordare periodicamente e sistematicamente l'esistenza della nostra azienda, i nostri prodotti e le nostre offerte.

Specifici programmi verso i prospect possono essere, per esempio, una serie di dimostrazioni di prodotto oppure l'invito ad un acquisto di prova a condizioni particolari.

I **suspect** sono infine quei potenziali che riteniamo possano diventare, a maggior probabilità, clienti effettivi. Per identificarli utilizziamo il principio che la maggior potenzialità dipende dal fatto di essere "simili", per caratteristiche e comportamento, a quelli che abbiamo definito come migliori clienti.

In altri termini, tanto più un potenziale cliente si comporta ed ha le stesse esigenze di un nostro miglior cliente, tanto più la probabilità che diventi un cliente effettivo è alta.

Operando con questa regola evitiamo così di considerare interessante nella stessa misura chiunque entri in contatto con noi (o noi con lui), ma riusciamo a concentrare gli sforzi commerciali e di vendita verso quelle fasce di mercato a maggior potenzialità di acquisto nei nostri confronti.

Disporre e utilizzare il data-base ha proprio questo scopo, cioè razionalizzare e rendere meno dispersivo il nostro sforzo commerciale.

Tale principio non vale solo se utilizziamo un approccio o gli strumenti del marketing diretto, e quindi l'uso del data-base è utile in ogni caso.

Camera di commercio di Torino

Ma se vogliamo utilizzare le tecniche e le potenzialità del marketing diretto è fondamentale che si operi con un data-base, che può poi essere implementato anche con l'acquisto di liste esterne, ma che non consiste semplicemente nell'avere un file di nominativi pensando che in tal modo il mercato potenziale sia disponibile e noto.

L'affinamento dei criteri che ci permettono di comprendere dove sia la maggior potenzialità è un processo che si implementa e migliora nel tempo.

Confondere una lista di nominativi acquistati con un vero e proprio data-base di potenziali clienti è un errore.

Certamente se la lista è stata scelta con oculatezza conterrà anche i potenziali clienti, ma sta a noi comprendere, stabilire e anche modificare con l'esperienza i parametri che permettono di conoscere sempre più e sempre meglio quali sono i nominativi verso cui indirizzare il nostro sforzo.

È pertanto sbagliato chiedere "quante risposte o quanti acquisti potrà generare una certa lista?". Non esistono regole predefinite. Dipenderà ovviamente dalla qualità della lista, dall'offerta commerciale che faremo, dagli strumenti di contatto che decideremo di utilizzare, dal come li utilizzeremo.

11.4 La normativa sulla privacy

In ogni caso occorre inoltre utilizzare le liste e il data-base rispettando la normativa sulla tutela dei dati personali, la cosiddetta legge sulla privacy (L. 675/96) e i successivi decreti legislativi .

Non è possibile infatti contattare chiunque, anche se è già un nostro cliente, senza che da parte del soggetto sia stata dato preventivo consenso a farlo.

In pratica, non possono essere contattati nominativi di persone o aziende che non abbiano dato esplicitamente e in forma preventiva il proprio consenso. Meno che mai possono essere utilizzati nominativi provenienti da fonti riservate, a meno che appunto non sia stato dato preventivo consenso da parte degli interessati.

Così è, ad esempio, per le liste provenienti da associazioni o ordini professio-

Camera di commercio di Torino

nali: se gli iscritti non hanno esplicitamente dichiarato il loro gradimento ad essere contattati non possiamo farlo.

Fino al 2005 potevano essere contattati i nominativi inseriti nell'elenco telefonico, considerata "fonte pubblica", e quindi non soggetta al consenso preventivo degli interessati.

A fine 2005 la normativa era cambiata, e potevano essere contattati, da tale lista, solo gli utenti che avessero dichiarato esplicitamente di voler ricevere pubblicità (telefonica o postale), mediante dichiarazione di consenso a esplicita domanda da parte delle compagne telefoniche. Tali nominativi erano evidenziati sull'elenco telefonico con i rispettivi simboli della bustina e del telefono.

Poiché la maggior parte degli intestatari di abbonamento telefonico non aveva ricevuto la lettera con tale richiesta, che avrebbe dovuto essere spedita dalle società telefoniche, la stragrande maggioranza non aveva nemmeno potuto rispondere. Di conseguenza, sull'elenco telefonico si trovava una manciata di nominativi che avevano espresso consenso a essere contattati.

I contenziosi e le polemiche seguite a tale situazione hanno infine prodotto, a fine 2010, una ulteriore revisione della norma, secondo il principio che si può contattare che fa parte di elenchi pubblici, purché egli (o ella) non si sia opposto a ciò, registrandosi gratuitamente e con una facile procedura al Registro Nazionale delle Opposizioni, la cui tenuta è affidata alla Fondazione Bordoni (finanziata dal Ministero dello Sviluppo Economico).

L'azienda che intende sviluppare una campagna di direct marketing, telefonicamente o per posta, verso gli abbonati al telefono deve quindi inviare al Registro Nazionale il file dei nominativi su cui intende operare, per verificare se tra tali nominativi sia presente qualcuno che ha chiesto di non essere contattato. La procedura è a pagamento, i tempi non sono brevi, per poter presentare tale richiesta occorre registrarsi preventivamente come operatore di direct marketing. La macchinosità è garantita, i risultati un po' meno.

In ogni caso é buona regola chiedere ai possibili fornitori di liste esterne un'esplicita dichiarazione di conformità alla normativa sulla privacy.

Camera di commercio di Torino

La legge inoltre impone il rispetto di una serie di regole anche per i data-base aziendali.

Le relative informazioni e le regole di comportamento possono essere reperite presso www.garanteprivacy.it cioè il sito ufficiale dell'Autorità Garante, oppure presso www.privacy.it (sito di una società di consulenza) che riporta anche un'ampia casistica di quesiti.

11.5 I mezzi selettivi e interattivi

E veniamo dunque alla seconda componente della definizione di marketing diretto, e cioè il fatto di ricorrere a mezzi di comunicazione selettivi ed interattivi.

I mezzi utilizzabili dal direct marketing comprendono un'ampia gamma di possibilità. Ci limitiamo a citare gli essenziali e più frequenti come utilizzo:

- la posta (mailing)
- il fax (mailing)
- il telefono (telemarketing)
- la e-mail (e-mail marketing).

Ognuno di questi mezzi ha caratteristiche, vantaggi, costi, livello di efficacia specifico.

Sulle tecniche da utilizzare per ognuno di questi strumenti la letteratura è ampia, e qui non si possono che dare alcuni cenni per ognuno, rimandando per approfondimenti alla bibliografia e agli specifici capitoli dedicati al marketing diretto contenuti ne "La comunicazione per la nuova impresa", edito da Camera di commercio di Torino.

Le regole per un mailing postale efficace prevedono che tutti gli elementi della comunicazione (busta, lettera, coupon di ritorno) siano attentamente studiati per attrarre l'attenzione del lettore e indurlo ad un'azione, che può essere direttamente l'acquisto, oppure la richiesta di informazioni, o il fatto di recarsi ad una fiera, presso un rivenditore o ad una demo di prodotto.

Camera di commercio di Torino

Per questo la lettera non va scritta in modo casuale, ma rispettando uno schema e una sequenza precisa, che mette comunque sempre in evidenza i vantaggi che il cliente può trarre dal fatto di compiere tale azione.

Analogamente per il **fax**, che si differenzia dalla lettera per il fatto di non avere una busta, e quindi riesce in qualche modo a superare la barriera dell'apertura della busta stessa, ma può essere velocemente cestinato se non riporta in tutta evidenza il vantaggio per il cliente.

Anche il **telemarketing** segue le regole del mettere in evidenza i vantaggi per l'interlocutore.

Poiché fare del buon telemarketing non è "fare un po' di telefonate" occorre che l'approccio e il modo di condurre la conversazione al telefono siano guidate da una preparazione precisa al contatto, che prevede la formulazione di uno script (la traccia della telefonata), di un repertorio delle obiezioni e delle possibili argomentazioni, di una scheda che permetta di registrare ciò che nel corso della conversazione è avvenuto.

Esistono poi precise tecniche per trovare e parlare con la persona "giusta", poiché uno degli scogli che il telemarketing deve saper superare sono i cosiddetti "filtri" (il centralino e la segretaria nelle aziende, un famigliare che non è la persona che ci interessa e/o decide presso i privati).

Tutti noi riceviamo frequentemente telefonate da parte di qualcuno che ci propone qualcosa, ma sono veramente poche quelle dove si percepisce una preparazione da parte dell'operatore (o operatrice) e dove soprattutto siamo invitati a parlare e non a sentire una lunga presentazione di questo o quel prodotto o servizio che il più delle volte non capiamo.

Eppure il telemarketing, se correttamente usato, è uno strumento potentissimo per la promozione e la vendita, ed oltretutto è una modalità a relativo basso costo, che unisce inoltre le caratteristiche di flessibilità, capacità di penetrazione, velocità, capacità di copertura anche su mercati dispersi geograficamente.

Numerose sono le applicazioni del telemarketing: scremare il mercato potenziale,

Camera di commercio di Torino

fissare appuntamenti, gestire zone o clienti non agevoli come visite, gestire clienti marginali per farli crescere, qualificare liste per successive azioni di mailing, e molto altro ancora.

L'importante è che il telemarketing sia realizzato con sistematicità e soprattutto sia integrato all'interno del mix degli strumenti di comunicazione utilizzati.

Pensare di sviluppare una campagna di telemarketing quando si sono provate tutte le altre strade e rimane dunque "l'ultima spiaggia" non solo è sbagliato perché sminuisce le potenzialità del mezzo, ma rischia di essere controproducente perché le aspettative di cui si carica risulteranno superiori rispetto ai risultati che potrà produrre. Se qualcosa non ha funzionato sarà invece il caso di chiedersi che cosa non va nella definizione del mercato di riferimento, nell'offerta commerciale, nel prodotto e in generale nel mix di marketing.

Solo in una corretta definizione di questi elementi il telemarketing trova la sua giusta collocazione, come del resto avviene per tutti gli altri strumenti di comunicazione e di direct marketing.

Circa l'utilizzo di Internet per la propria attività di marketing, dell'e-mail marketing, dell'e-commerce sono dedicati gli ultimi due capitolo di questa Guida, a cui si rimanda per una trattazione estesa di tali argomenti.

Camera di commercio di Torino

Gestire il patrimonio clienti

12.1 I clienti sono il patrimonio dell'azienda

La natura delle relazioni che un'impresa riesce ad attivare con la propria clientela assume un ruolo decisivo nell'acquisizione di posizioni competitive. Un corretto programma di marketing prevede come tali relazioni possono essere attivate e gestite in maniera efficace nel tempo.

A tale proposito sono tre gli elementi da considerare:

- come stabilire una relazione con i clienti, cioè come intrattenere il numero più ampio di relazioni
- come mantenere la relazione con loro, ovvero fornire un servizio o un prodotto conforme alle attese dei clienti (*customer satisfaction*)
- come sviluppare la relazione con i clienti, cioè eliminare eventuali aree di insoddisfazione trasmettendo sempre un messaggio di fiducia (*customer loyalty*).

Quando un'impresa, attraverso un'efficace gestione delle relazioni, è in grado di aumentare il suo tasso di fedeltà (o di ridurre il suo tasso di defezione) riesce, quindi, ad aumentare in misura più che proporzionale i suoi profitti.

È noto che i costi di ricerca e acquisizione di un nuovo cliente corrispondono in media cinque volte il costo di mantenimento di un cliente acquisito e fedele.

Cercare nuovi clienti fa parte in modo naturale dell'attività di crescita dell'impresa, ma talvolta ci dimentichiamo di come siano preziosi, e vadano mantenuti, i clienti che abbiamo già.

L'obiettivo di ogni azienda, oltre che cercare nuovi clienti, dovrebbe dunque essere quello di consolidare un elevato tasso di fedeltà da parte dei propri clienti e la fedeltà si consegue solo se i clienti sono contenti di ciò che gli viene dato.

Camera di commercio di Torino

Questo principio è accolto anche dalla nuova edizione delle norme ISO 9000, le cosiddette Vision 2000, che introducono il concetto di miglioramento continuo come asse fondamentale per la verifica e il mantenimento della certificazione.

E il miglioramento continuo è possibile solo identificando e correggendo eventuali criticità nel rapporto con gli attuali clienti.

Per un'azienda, avere clienti soddisfatti significa possedere un patrimonio prezioso in termini di posizione sul mercato. Infatti, un cliente soddisfatto acquisterà più volentieri e di più in futuro, sarà maggiormente disponibile ad acquistare i nostri nuovi prodotti, parlerà bene di noi ad altri clienti, sarà più tollerante verso nostri possibili errori o mancanze occasionali, costerà meno in termini di gestione e renderà di più in termini di margini e profitti.

12.2 Come misurare la soddisfazione dei clienti

Per misurare la soddisfazione dei clienti occorre innanzi tutto identificare a quali fattori essi sono maggiormente sensibili.

Tali fattori, che in linguaggio tecnico sono chiamati "driver", definiscono quanto più possibile nello specifico le singole componenti di un prodotto/servizio.

Qualche esempio di driver per un punto di vendita:

- facilità nel raggiungerlo
- possibilità di parcheggio
- ampiezza di gamma in esposizione
- profondità di gamma
- tempo di attesa alle casse
- facilità di carico della merce acquistata, e così via.

Altri esempi di driver per un produttore di sostanze e componenti per il trattamento in una particolare lavorazione:

- facilità di utilizzo dei prodotti
- quantità di innovazione incorporata nei prodotti

Camera di commercio di Torino

- confezioni maneggevoli
- facilità di smaltimento degli imballi
- disponibilità a sviluppare nuovi prodotti su specifiche del cliente
- reperibilità e tempestività dell'assistenza tecnica.

Di solito è sensato concentrare l'attenzione su dieci, al massimo quindici driver importanti e su questi misurare l'effettiva soddisfazione dei clienti.

Per comprendere quali sono i dieci-quindici su cui concentrarsi si scompone il prodotto/servizio, o meglio ancora l'offerta nel suo complesso, in tutte le sue componenti, anche molto parziali o particolari.

Ad un campione ristretto di clienti si sottopone quindi una lunga lista, che talvolta può arrivare anche a 50-100 possibili driver, e si chiede di indicare quali sono i 10-15 più importanti.

È poi su questi che si concentra l'attenzione, realizzando un sondaggio estensivo, che è opportuno sia svolto da una società esterna all'azienda, per semplicità di gestione e per non influenzare in alcun modo gli intervistati.

Definiti i principali temi, cioè i driver, il passo successivo consiste nel chiedere ai clienti, e ai potenziali clienti, quanto sono soddisfatti dell'offerta dell'azienda in questione.

Frequentemente si chiede anche qual è il livello di soddisfazione riferito ad aziende concorrenti, in modo da comprendere quali sono i rispettivi punti di forza e di debolezza e definire così il posizionamento proprio e dei diretti competitori.

All'inizio dell'attività, quando il numero di clienti non è ancora sufficientemente ampio, conviene indagare sui clienti potenziali, per individuare eventuali fasce di clientela non soddisfatta da parte dei concorrenti, e ottenere così una conoscenza di quali aspetti del nostro prodotto o servizio devono essere particolarmente curati nella realizzazione ed enfatizzati nella comunicazione.

Dopo un certo numero di mesi dall'avvio dell'attività può essere realizzata l'indagine sui propri clienti, sottoponendo loro un breve questionario sui fenomeni oggetto dell'osservazione.

Camera di commercio di Torino

Per misurare la soddisfazione le tecniche più frequentemente usate sono due.

La più semplice consiste nel chiedere il grado di soddisfazione, per ogni driver e riferito ad ogni azienda sottoposta ad indagine, tramite scale di valutazione ("molto", "abbastanza", "poco", "per niente", oppure con punteggi o voti).

Questa tecnica presenta il vantaggio della semplicità, ma sempre di più è sottoposta alla critica metodologica da parte di alcune società di ricerca e dei consulenti di marketing che ne conoscono bene i limiti.

La maggior parte delle risposte infatti, è empiricamente dimostrato, tende a concentrarsi sulla modalità "abbastanza", vale a dire su una risposta non particolarmente impegnativa per l'intervistato, che però non permette di identificare i veri limiti o punti di forza in relazione ai vari aspetti sottoposti all'indagine.

Né si ottiene miglior fortuna utilizzando scale numeriche (per esempio da 1 a 10), poiché anche in questo caso le risposte tendono a concentrarsi su alcuni valori (il 9, per esempio, oppure il 6), rischiando di non riuscire a discriminare i veri punti forti da quelli deboli.

Del resto il dibattito su quali scale di valutazione utilizzare è in corso ormai da molti anni, e alcuni ricercatori hanno proposto nel tempo una varietà di tecniche e approcci, molto utili in alcuni casi, scarsamente efficaci in altri.

L'orientamento più recente, che corrisponde alla tecnica attualmente più utilizzata con i migliori risultati, tende invece a misurare il rapporto tra le aspettative e le prestazioni ricevute.

Agli intervistati si chiede cioè di indicare se per il driver in questione hanno riscontrato più di quanto si aspettavano, meno di quanto si aspettavano oppure ciò che si aspettavano. In tal modo si concentra l'attenzione su ciò che i clienti vorrebbero ma di cui non trovano una corrispondenza d'offerta.

Questa tecnica permette dunque non solo di comprendere il livello di soddisfazione dei clienti, ma anche di individuare su quali aspetti si concentrano le maggiori aspettative, ed ha quindi un'utilità pratica maggiore rispetto alle tradizionali scale di valutazione.

Camera di commercio di Torino

12.3 Come utilizzare le indagini sulla soddisfazione dei clienti

Indipendentemente dalle tecniche utilizzate, alla fine ciò che realmente conta è riuscire a individuare con chiarezza le aree critiche sulle quali occorre intervenire, e soprattutto le distanze che separano la nostra offerta da quella dei concorrenti.

Conoscere i punti forti e deboli dei concorrenti ci aiuta, infatti, a porre maggior enfasi e a giocare con più determinazione su quelle componenti del prodotto e del servizio che i clienti, e i potenziali clienti, ci riconoscono come distintive della nostra marca.

Spesso, infatti, le aziende pongono in rilievo aspetti ai quali i clienti assegnano un'importanza relativa, trascurando in comunicazione proprio quelle caratteristiche che posseggono e che invece i clienti giudicano come importanti o fondamentali nella scelta della marca.

Altre volte può accadere che su tutta una serie di driver ritenuti importanti i clienti mostrino pari soddisfazione sia delle nostre performance che di quelle dei competitori. In questo caso occorre allora valutare se il nostro sforzo di miglioramento dell'offerta, che avrà necessariamente un costo, sarà in grado di sottrarre in modo significativo clienti ai concorrenti, e se questi clienti produrranno un ritorno economico per l'azienda.

In altri casi, le indagini per la misurazione della soddisfazione dei clienti offrono invece una serie di utili spunti e indicazioni su aree di mercato o di prodotto/servizio non coperte, né da noi né dai nostri concorrenti, e aprono nuove opportunità per la messa a punto e il lancio di nuovi prodotti, o diverse combinazioni di prodotto/servizio esistenti, contribuendo così alla crescita dell'impresa.

La misurazione del grado di soddisfazione dei clienti rappresenta inoltre un potente strumento di misurazione del valore della marca, e viene sempre più utilizzato da chi intende entrare nel capitale o acquisire un'azienda già operante. Viceversa, per chi intende cedere la propria azienda, o cerca partner, oppure operatori che contribuiscano a finanziarne lo sviluppo, conoscere il grado di soddisfazione dei propri clienti aiuta nella miglior definizione del valore della propria impresa e facilita nel fissarne un livello adeguato.

Camera di commercio di Torino

Quando realizzare le indagini sulla soddisfazione dei clienti?

Tali indagini vanno svolte in modo continuo e sistematico, cadenzandole nel tempo, e utilizzandole per le preziosi indicazioni che sono in grado di fornire non solo sulla posizione attuale della propria azienda, ma anche sull'evoluzione del mercato e sulle opportunità che in esso si presentano.

Inoltre, individuare per tempo eventuali criticità significa poter rispondere in modo adeguato e non affrettato, ridefinire eventualmente le strategie, decidere di allocare diversamente le risorse da come era stato previsto, in altri termini governare il cambiamento, conferendo così sempre più valore alla propria azienda e facendola diventare protagonista di primo piano in un mercato dove sempre più occorre intervenire con una visione ampia.

12.4 Dalla soddisfazione dei clienti alla loro crescita commerciale

Misurare il livello di soddisfazione dei clienti permette dunque di comprendere se stiamo operando nel migliore dei modi, oltre a fornire una serie di informazioni molto utili per capire quali sono le azioni e le politiche di marketing dei principali concorrenti.

La misurazione della soddisfazione consente inoltre di individuare i nostri punti di debolezza, e operare quindi nella logica del miglioramento continuo.

Frequentemente infatti si commette l'errore di voler migliorare, e di conseguenza si investe tempo e denaro, su aspetti del prodotto, del servizio o della distribuzione che per i clienti non sono così importanti, mentre invece si trascurano altre componenti dell'offerta che per i clienti possono addirittura essere determinanti nella scelta del proprio fornitore.

Una sistematica misurazione del livello di soddisfazione dei clienti rispetto alle aspettative permette dunque di recuperare efficienza e lavorare meglio su ciò che è realmente importante.

Ma c'è inoltre un altro risvolto dell'attività di misurazione della soddisfazione, che viene frequentemente e a torto trascurato.

Camera di commercio di Torino

Conoscendo il livello di soddisfazione di ogni cliente si può, infatti, riuscire a capire meglio come è possibile farlo crescere.

Questo vale soprattutto quando il numero di clienti è limitato, e dunque si può focalizzare l'attenzione su ognuno e costruire, talvolta ad hoc per quel singolo cliente, una offerta più adeguata, più vicina alle sue esigenze.

Ciò non significa che per ogni cliente si debba stravolgere la modalità produttiva, con conseguenti rischi di perdita di redditività.

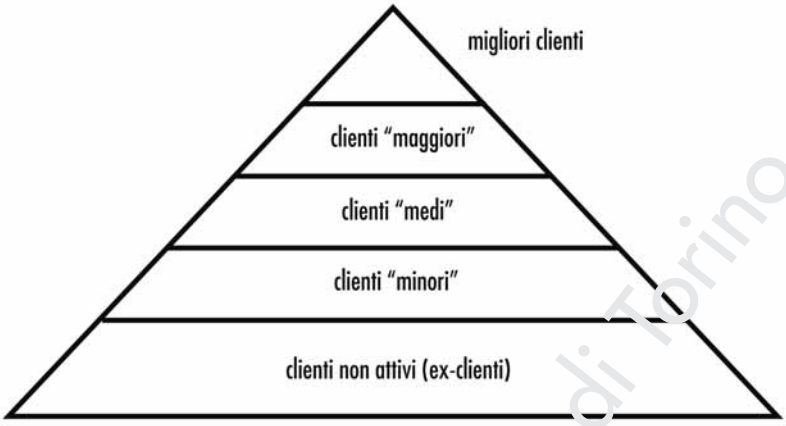
Semplicemente si tratta invece di capire quale combinazione di offerta (quale prodotto o gamma di prodotti, che tipo di servizio, quali modalità di distribuzione) sia più adeguata per mantenere fedele e soprattutto far crescere quel determinato cliente.

È evidente che nel caso di un prodotto/servizio che si rivolge ad un mercato potenziale ristretto questo discorso è quanto mai valido, mentre per i cosiddetti prodotti commodities l'impresa è più ardua, ma anche in questo secondo caso è opportuno, tra le combinazioni di offerta possibili, proporre a quel determinato segmento di clienti quella più adeguata.

Vediamo allora come procedere nel caso di un'azienda che si trovi a servire alcune centinaia di clienti, mentre nel caso di un'azienda che si rivolge ad un mercato di massa occorrerà trasformare ciò che si riferisce ad un singolo cliente più propriamente al segmento di riferimento.

Riprendendo la "piramide" già presentata nel precedente capitolo, suddividiamo ulteriormente i gradini dei clienti e degli ex-clienti in ulteriori fasce, come evidenziato nella figura seguente.

Camera di commercio di Torino



Poi, va assegnato ognuno dei clienti ad una di queste fasce.

I termini "top", "maggiore", "medio", "minore" si riferiscono alla dimensione di spesa che essi hanno con noi, ma non necessariamente identificano la potenzialità di crescita che possono esprimere.

Infatti, possiamo avere dei clienti che con noi spendono molto, ma la cui crescita non può superare una certa soglia, mentre per altri clienti noi rappresentiamo solo una piccola parte degli acquisti complessivi che essi effettuano, e occorre dunque chiedersi che cosa dovremmo/potremmo offrire loro per aumentare il loro valore medio.

Meglio ancora se invece che in termini puramente monetari procediamo nella classificazione dei nostri clienti con un criterio RFV, illustrato nel capitolo precedente.

In ogni caso, occorre stabilire per ogni cliente una precisa collocazione in una fascia.

Gli unici che certamente possiamo attribuire alla fascia degli ex-clienti sono, appunto, quelli che con noi non effettuano acquisti da un certo periodo di tempo.

Successivamente, vanno individuati quali clienti attivi possono riacquistare e diventare "advocates", cioè sostenitori delle nostre proposte, tramite un'attività di referenze positive che possono diffondere a nostro favore. In termini di programma di marketing verso questi clienti si può addirittura arrivare al coinvolgimento diretto, in

Camera di commercio di Torino

qualità di testimonial, nelle nostre iniziative di comunicazione. Gli advocates non potranno che essere quelli maggiormente soddisfatti del nostro prodotto/servizio, e certamente coloro che ritengono di aver ricevuto da noi prestazioni in misura adeguata o superiore alle loro aspettative.

Il ruolo di questi "migliori" è dunque quello di essere da una parte i clienti che comprano di più e in modo costante, ma anche di poter costituire altrettanti canali di comunicazione verso altri potenziali clienti che possono avvicinarsi alla nostra offerta perché sollecitati a farlo dall'immagine positiva che essi riverberano a nostro favore.

Un ulteriore passo consiste nell'identificare, tra i clienti "maggiori", "medi" e "minori", almeno un 15-20% di clienti che può crescere significativamente in termini di spesa media. Per fare questo è necessario conoscere meglio le loro abitudini e i loro comportamenti di acquisto/consumo, cioè in primo luogo le loro esigenze e bisogni.

Da qui, l'importanza di tenere sotto controllo in modo sistematico il livello di soddisfazione, che permette anche di capire per quali aspetti sono preferiti i concorrenti rispetto alla nostra proposta commerciale.

È comunque evidente che un cliente soddisfatto comprerà più volentieri da noi, mentre un cliente mediamente soddisfatto o con aree di non soddisfazione tenderà a rivolgersi all'offerta della concorrenza.

Analogamente si procede verso gli ex-clienti, verso i quali c'è da chiedersi preventivamente perché non acquistano più da noi e in secondo luogo, rivolgendo tale domanda direttamente a loro, tramite opportuni sondaggi di mercato che verifichino le loro abitudini di acquisto/consumo, lo svolgimento del loro processo di acquisto e la posizione dei concorrenti presso di loro.

Infine, si fissano veri e propri obiettivi di crescita per ogni cliente, definendo così un vero e proprio piano commerciale. Per conseguire il risultato atteso è possibile che per ogni cliente si debbano svolgere delle azioni specifiche. Siano esse azioni sul prezzo e/o le condizioni di vendita e pagamento, o che comportino spese di altro

Camera di commercio di Torino

tipo (per esempio in comunicazione, o in distribuzione, o in qualsiasi altra componente del marketing-mix) i costi che si dovranno eventualmente sostenere per far crescere il singolo cliente andranno attentamente valutati in termini di margini e ricavi, per mantenere la redditività complessiva.

In pratica, si tratta di stabilire vere e proprie "quote di migrazione" per i propri clienti, da una classe inferiore della piramide a quella ad essa superiore, allocando le risorse di cui si dispone in funzione della redditività che tale migrazione può comportare.

Può così verificarsi il caso in cui non risulti conveniente puntare alla crescita di una certa fascia o di un certo tipo di clienti, poiché i costi da sostenere per farli crescere risultano essere superiori ai margini che si potrebbero conseguire.

Preventivare queste attività con una preliminare analisi sistematica del proprio parco clienti è però indispensabile per ottimizzare le proprie risorse, ed evitare di intraprendere azioni che possono risultare molto dispendiose, oltre che di scarsa utilità, concentrandosi invece in quelle azioni che possono portare maggiori benefici.

Camera di commercio di Torino

Il piano di marketing

13.1 Come si arriva alla definizione del piano di marketing

Definiti gli obiettivi, le strategie, le azioni, le scelte di marketing mix il tutto si concretizza nella stesura del piano di marketing annuale, messo a punto per definire gli obiettivi specifici e i piani da realizzare nell'anno.

Il risultato del processo di pianificazione annuale comprende:

- la definizione degli obiettivi da conseguire nell'anno
- la definizione dei budget (investimenti e costi da sostenere)
- la ripartizione degli obiettivi e dei budget tra prodotti e aree di vendita (nel caso in cui si operi con più prodotti e più aree di vendita).

È inutile e dispersivo tentare di arrivare alla definizione di un piano di marketing senza aver chiarito prima quale debba essere la "missione" dell'impresa, gli obiettivi e il piano complessivo dell'impresa nel medio periodo, le sue strategie.

Così come il piano complessivo d'impresa non deve costituire una semplice esercitazione retorica realizzata solo per "far contenti" possibili investitori o finanziatori, è altresì fondamentale che il piano di marketing sia realizzato in primo luogo per comprendere quanto e come l'azienda conseguirà ricavi e margini, e non come semplice completamento o atto dovuto nel momento in cui si decide di predisporre un possibile piano d'impresa.

In altri termini, il piano di marketing è il cuore di ogni piano d'impresa, poiché è con un efficace e coerente piano di marketing che l'azienda è in grado di conseguire i risultati attesi. Si tenga inoltre presente che il piano di marketing necessita di revisioni per lo meno annuali, poiché ogni anno l'impresa si trova ad affrontare mutamenti nel mercato che in alcuni casi sono difficilmente prevedibili sul lungo periodo.

Camera di commercio di Torino

Inoltre, ogni anno l'impresa deve definire verso quali obiettivi commerciali e di redditività si punta per l'anno in corso, e quindi è necessario ogni anno procedere alla stesura di uno specifico piano di marketing.

Il piano di marketing dell'azienda può anche essere il risultato dell'insieme dei piani di marketing dei singoli prodotti, o linee di prodotto.

Un errore da non commettere è quello di pensare alla stesura del primo piano di marketing come a qualcosa di "perfetto", intoccabile ed immutabile, perché il marketing è per definizione un gioco di apprendimento, dove vengono assunte decisioni e osservati i risultati e da questi scaturisce esperienza e miglioramento continuo.

L'importante però è che il piano di marketing, che per noi sarà la bussola che orienterà le nostre decisioni nell'anno, sia il risultato di preliminari analisi, tenga conto di tutte le variabili che possiamo governare e dei fenomeni che influiscono sulla nostra attività, e che soprattutto permetta nel complesso un risultato soddisfacente, cioè in grado di raggiungere e possibilmente superare gli obiettivi di vendita e di profitto fissati.

Il piano di marketing dunque riassume e formalizza tutto il processo di marketing che l'azienda pratica in un documento scritto, che fissa i principali "paletti" di riferimento circa il proprio mercato, la propria strategia, la propria offerta.

La stesura del piano di marketing si colloca dunque, in termini di sequenza logica, dopo aver analizzato il mercato, definito obiettivi e strategia aziendale, "costruito" la propria offerta, e prima di agire nei confronti dei clienti. Tale processo è evidenziato dal seguente schema:

analisi del mercato

⇓

definizione degli obiettivi e della strategia

⇓

definizione/costruzione dell'offerta

⇓

stesura del piano di marketing operativo

⇓

operatività di marketing

Camera di commercio di Torino

13.2 I contenuti del piano di marketing

Poiché il piano di marketing è lo sbocco in termini operativi dell'intero processo di pianificazione, esso dunque richiama e formalizza i seguenti contenuti:

1. la missione aziendale
2. gli obiettivi aziendali
3. la situazione attuale del mercato
4. l'analisi swot (minacce, opportunità, punti di forza e debolezza)
5. il posizionamento cercato/voluto (quale "posizione" caratteristica contraddistingue l'impresa dalla possibile concorrenza)
6. gli obiettivi e le strategie di marketing
7. il marketing-mix definito per conseguire tali risultati
8. i budget (investimenti e costi di marketing da sostenere)
9. una previsione di conto economico
10. il piano operativo dettagliato e l'organizzazione delle attività
11. il sistema di controllo per misurare i risultati e gli scostamenti.

Vediamo questi punti uno per volta.

Ai primi cinque punti sono già stati dedicati gran parte dei capitoli precedenti, ai quali si rimanda dunque per gli opportuni approfondimenti.

Ci limitiamo a ricordare qui che la "missione" è la definizione del motivo per cui l'azienda ha diritto di esistere, in pratica qual è l'"utilità" che essa offre al mercato, e che cosa dunque la distingue.

Per obiettivi aziendali si intendono i risultati che l'azienda intende perseguire nel lungo periodo. Si tratta certamente di fissare dimensioni economiche (giro d'affari, per esempio), ma anche di stabilire quale ruolo debba avere l'azienda nel quadro competitivo in cui si colloca: conquistare la leadership dell'intero mercato? Presidiare alcune aree di business e non entrare in altre? Diventare il riferimento per alcuni segmenti senza intervenire su altri?

Camera di commercio di Torino

Sulla situazione attuale del mercato distinguiamo il caso che si tratti di nuova impresa oppure di azienda operante da più tempo sul mercato. Nel primo caso l'analisi dell'attuale situazione del mercato deve essere al contempo molto estesa, per comprenderne il più possibile le caratteristiche e le dinamiche, ma deve scontare un livello di conoscenza parziale per alcuni aspetti, che solo operando nel mercato stesso saranno più chiari in seguito.

Ciò non significa che una nuova impresa debba dare per conosciuta una situazione di mercato nella quale non ha mai operato. Anzi, la necessità di approfondimenti prima dell'avvio dell'impresa è quanto mai indispensabile, e va quindi realizzata un'analisi per quanto possibile completa delle caratteristiche del mercato stesso, sia in termini di possibili clienti che di operatori concorrenti.

Per un'azienda che nel mercato opera già tale analisi dovrebbe costituire un modus operandi costante e sistematico. Ignorare i fenomeni del mercato, non curarsi di ciò che i clienti fanno, dicono, di come si comportano, non tener conto delle mosse della concorrenza significa rinunciare ad essere nel mercato, ad isolarsi dalle sue dinamiche, a non capire come esso si trasforma, e alle opportunità che esso offre. È buona regola dunque raccogliere nel corso dell'anno tutte le informazioni che in modo diretto o indiretto hanno a che fare con il proprio business, strutturando un sistema informativo che permetta una facile rintracciabilità delle informazioni di interesse.

Il sistema informativo è composto da più fonti, supporti, modalità, e in alcuni casi genera veri e propri report periodici. Questo argomento verrà affrontato più estesamente nel capitolo dedicato al controllo di marketing.

Per ora limitiamoci alla considerazione che le notizie e le informazioni che possono avere a che fare con il mutare delle condizioni di mercato è bene che confluiscano in un sistema informativo. Frequentemente si usa, a questo scopo, il cosiddetto "fact book", dove si raccoglie la documentazione che supporterà poi la vera e propria stesura del piano di marketing.

In ogni caso, è opportuno che la parte del piano che riguarda la situazione attuale del mercato esamini e sviluppi almeno i seguenti punti:

Camera di commercio di Torino

il mercato

- dimensioni e caratteristiche
- andamento storico e previsioni di sviluppo
- ripartizione per canali distributivi, modalità di acquisto, eventuale tipologia dei punti vendita
- ripartizione per zone geografiche
- eventuali stagionalità degli acquisti e dei consumi

i clienti

- bisogno a cui risponde il prodotto/i prodotti
- caratteristiche generali dei clienti
- abitudini di acquisto e di consumo
- atteggiamenti, comportamenti, aspettative dei clienti verso il/i prodotti (se già esistente) oppure verso i prodotti che sostituirà
- definizione degli eventuali segmenti di clientela

il nostro prodotto/prodotti (se già esistente)

- andamento storico e quote di mercato
- canali di distribuzione
- ripartizione per zone geografiche
- valutazione dei risultati e scostamenti dagli obiettivi, con l'individuazione delle cause se negativi
- tasso di fedeltà della clientela

la concorrenza (confronto)

- aziende operanti sul mercato e quote
- qualità dei prodotti
- gamma e formati
- prezzi al dettaglio e al consumo
- forza-vendita e distribuzione

Camera di commercio di Torino

- politiche di vendita
- promozione e pubblicità realizzate e/o in corso.

13.3 Dall'analisi swot agli obiettivi di marketing

Il successivo punto del piano di marketing si riferisce all'analisi swot, vale a dire il quadro delle minacce e delle opportunità che presenta il mercato, e dei punti di forza e debolezza dell'azienda in relazione ai propri principali competitori.

All'argomento sono dedicati i capitoli 2 e 3, alla cui lettura si rimanda per l'opportuno approfondimento.

Tra le minacce vanno comunque considerate almeno le attività della concorrenza, il potere degli eventuali distributori (che frequentemente condizionano le posizioni di mercato delle aziende produttrici), gli eventuali cambiamenti demografici, sociali e culturali dei clienti, gli eventuali effetti delle misure legislative, normative e così via.

Ma come sempre, laddove si presenta una minaccia si può anche individuare un'opportunità, e spesso dipende dal "punto di vista" da cui ci si pone.

Così, ad esempio, particolari interventi legislativi o normativi potrebbero addirittura aprire o favorire la crescita di nuovi mercati, così come i cambiamenti di comportamento da parte dei clienti possono portare alla necessità di introdurre e lanciare nuovi prodotti/servizi, oppure ancora la riorganizzazione dei canali distributivi potrebbe aprire spazi inaspettati per introdursi in mercati o segmenti finora non praticati.

Tra le altre opportunità vale ancora ricordare l'evoluzione della tecnologia, che permette di far evolvere i prodotti in nuove versioni o di lanciare nuovi prodotti, purché ovviamente il mercato si dimostri ricettivo nei loro confronti.

I punti di forza (o viceversa debolezza) dell'azienda vanno definiti ed individuati in funzione di quelli che sono identificati come fattori critici di successo.

Un punto di forza infatti non è tale se quell'aspetto non è determinante in termini di posizione sul mercato.

Camera di commercio di Torino

Ad esempio, un prodotto particolarmente evoluto o tecnologicamente avanzato non rappresenta un effettivo punto di forza se le condizioni del mercato non lo richiedono, o per lo meno se l'azienda non è in grado di intervenire con efficacia per far diventare realmente attrattivo tale prodotto, stante le esigenze che il mercato esprime.

Tra i punti di forza (o viceversa debolezza) dell'azienda si possono trovare, ad esempio

- la posizione di mercato in termini di quota
- la presenza o meno nei mercati-chiave
- la maggiore o minore conoscenza del mercato-obiettivo e dei segmenti più rilevanti
- la possibilità di accedere alla tecnologia più evoluta nel caso in cui questo si presenti effettivamente come un fattore critico di successo
- l'efficienza e strutturazione della propria rete di vendita
- la presenza nei canali distributivi e con quale forza relativa
- il livello di immagine complessivo dell'azienda e la sua notorietà
- la capacità finanziaria e la possibilità di allocare risorse per lo sviluppo delle attività di marketing e di comunicazione.

Dall'analisi swot si procede comunque individuando quali sono i punti su cui "fare leva" per definire quale debba essere il proprio posizionamento specifico, vale a dire quale "posizione" l'azienda debba occupare rispetto ai propri concorrenti.

Anche il concetto di posizionamento è stato oggetto di trattazione nel capitolo terzo, a cui si rimanda per approfondimento.

Qui si ricorda solo come il posizionamento costituisca la necessaria definizione delle caratteristiche esclusive dell'azienda, visto dal punto di vista del cliente in pratica è il motivo per cui egli debba acquistare proprio ciò che gli stiamo proponendo, e non debba farlo rivolgendosi alla concorrenza.

Il mercato infatti non è un concetto astratto.

Camera di commercio di Torino

Viceversa è composto da soggetti (i clienti) che decidono di acquistare o meno, da noi o dai concorrenti, in funzione dei vantaggi che ne possono conseguire.

Che si tratti di vantaggi economici o psicologici poco importa, di fatto quando un cliente acquista qualcosa, qualsiasi cosa, lo fa perché ritiene di acquisire un beneficio in cambio del denaro che è disposto a pagare.

È su questo aspetto che occorre concentrare l'attenzione, e non sul fatto che noi siamo convinti di avere il miglior prodotto/servizio possibile.

Posizionare la nostra offerta significa dunque individuare in primo luogo quali caratteristiche fanno si che per quel preciso tipo di cliente sia adatto quel preciso tipo di prodotto, e che tale offerta sia vincente rispetto alla possibile proposta della concorrenza. E, come si sa, il prezzo è solo uno degli aspetti della proposta, e frequentemente non è la componente più importante dell'insieme delle variabili che contribuiscono a definire l'offerta.

Definite le condizioni del mercato, il quadro swot, il posizionamento, il punto successivo consiste nel fissare gli obiettivi di marketing (volumi, entità economica, margini, quota di mercato) e le strategie messe in campo per conseguire tali obiettivi.

Per obiettivi di marketing si intendono i risultati che si intendono raggiungere in termini di volumi venduti, dimensione economica del giro d'affari, margini da conseguire, quantità di clienti, quota di mercato.

Così come la missione enuncia la filosofia e l'orientamento generale dell'impresa, gli obiettivi di marketing rappresentano la dimensione quantitativa, i traguardi misurabili.

"Fare clienti", "vendere di più", "guadagnare" non sono obiettivi di marketing, ma semplici enunciazioni senza alcun valore.

Occorre invece definire con esattezza, ad esempio, quanti clienti in quanto tempo, vendendo che cosa, a quale prezzo e con quali margini, e così via.

Conviene anche distinguere, nel corso della stesura del piano di marketing annuale, quali sono gli obiettivi di sviluppo a medio termine (tre anni), da quelli che si riferiscono all'anno.

Camera di commercio di Torino

Uno schema di massima può essere ad esempio il seguente:

obiettivi a medio termine (tre anni)

- ruolo del prodotto nel mercato
- ruolo del prodotto nella gamma
- obiettivi di profitto, fatturato, quota di mercato, distribuzione

obiettivi a breve (un anno) di:

- quantità vendute
- fatturato
- profitto
- immagine perseguita e clientela che si intende raggiungere
- tasso di fedeltà dei clienti
- capacità di distribuzione (quantità e qualità dei canali distributivi che si intendono praticare).

13.4 Dalla strategia di marketing al piano operativo delle attività

La strategia di marketing presenta l'approccio generale di marketing che verrà utilizzato per conseguire i risultati del piano.

Innanzi tutto si tratta di definire se intendiamo procedere con nuovi o vecchi prodotti, così come se opereremo verso nuovi o vecchi mercati.

Per meglio comprendere questo concetto, utilizziamo una matrice, detta di Ansoff dal nome di chi per primo la elaborò e ne propose il suo utilizzo.

	prodotti attuali	prodotti nuovi
mercati attuali	penetrazione nel mercato	sviluppo del prodotto
nuovi mercati	sviluppo del mercato	diversificazione

Camera di commercio di Torino

La matrice presenta quattro situazioni in funzione della combinazione prodotto/mercato:

- in alto a sinistra la situazione di **mercati attuali e prodotti attuali** – in questo caso le strategie di marketing da sviluppare sono finalizzate a coprire il più ampiamente possibile i mercati nei quali si interviene già, rinsaldare il rapporto con i propri clienti, sviluppare programmi di fidelizzazione, difendere e consolidare la propria quota di mercato, aumentare la frequenza di acquisto/consumo dei prodotti esistenti – gli investimenti sul prodotto sono limitati alla "manutenzione" e/o al restyling
- in basso a sinistra la situazione **prodotti attuali in nuovi mercati** – per nuovi mercati possono essere intese sia aree geografiche precedentemente non coperte, sia segmenti di clienti finora non toccati – la strategia conseguente è l'espansione dell'attuale offerta verso fasce di clienti finora poco praticate o addirittura non conosciute; se si decide di espandere le vendite in una nuova area geografica, per esempio, occorrerà dedicare tempo e risorse per individuare i canali distributivi più adeguati e le modalità di comunicazione più efficienti verso i clienti, e inoltre a questo bisognerà precedere una attenta analisi della concorrenza locale, poiché magari potrebbero esserci nell'area dei competitori con i quali finora non ci si è misurati perché assenti o trascurabili nelle aree tradizionali in cui finora è intervenuta l'azienda, anche in questo caso comunque gli investimenti sul prodotto sono esigui, essendo la maggior parte delle risorse dedicate alla conquista di nuovi clienti. Il vantaggio consistente, in una situazione come questa e nelle conseguenti strategie da seguire, risiede nel fatto che essendo i prodotti già sperimentati e presenti sul mercato con successo, i rischi dell'azione commerciale non derivano dal prodotto o dagli eventuali suoi limiti, mentre vanno invece particolarmente curati gli aspetti relativi alla distribuzione e alla comunicazione, oltre naturalmente ad una attenta e completa disamina delle condizioni del nuovo mercato (clienti e concorrenti) verso cui si intende intervenire
- in alto a destra si presenta invece la situazione di intervento sugli **attuali mercati con nuovi prodotti**: in questo caso il vero punto di forza risiede nel fatto che

Camera di commercio di Torino

i mercati sui quali si interviene sono noti e conosciuti nelle loro dinamiche, i clienti sono per lo meno in parte consolidati, i canali distributivi sono presidiati da tempo, quindi gli investimenti per la ricerca di nuovi clienti sono relativamente ridotti mentre una parte consistente delle risorse disponibili viene invece destinata a presentare, far provare, far accettare i nuovi prodotti, che per altro assorbono una parte consistente delle risorse disponibili per la progettazione e sviluppo, il lancio commerciale, la conseguente comunicazione

- la condizione più pericolosa infine è quella di **nuovi prodotti in nuovi mercati,** che è classicamente la soluzione in cui troppo frequentemente si trova ad operare la nuova impresa – in questo caso si tratta di "fare esperienza" sia verso il prodotto/servizio proposto, sia verso i clienti – non solo dunque occorre costruire un prodotto valido e accettato, ma bisogna velocemente mettere a punto una strategia efficace di comunicazione, analogamente alla distribuzione e alla vendita; proporre un prodotto che si conosce poco (e che inevitabilmente dovrà essere migliorato con il tempo) a clienti non noti (e che quindi richiedono ugualmente tempo per essere meglio conosciuti in termini di comportamento d'acquisto e livelli di effettiva potenzialità) espone ad un rischio di duplice natura, per questo motivo la cosiddetta strategia di diversificazione, conseguente a tale condizione, è di solito praticata con successo da grandi aziende che possono disporre di risorse economico-finanziarie tali da permettere anche un periodo medio o lungo di perdite, mentre per un piccola impresa significa esporsi a concrete possibilità di fallimento. Ecco che diventa allora fondamentale, prima di intraprendere una strada così pericolosa, dedicare tempo e risorse per esplorare il mercato a cui si intende rivolgersi prioritariamente, per capire prima se e quanto il prodotto possa avere concrete possibilità di affermazione.

È evidente che la propria posizione sulla matrice può anche essere una combinazione delle condizioni descritte. Potrà quindi verificarsi il caso che con alcuni prodotti ci si rivolge ad un mercato già noto, mentre altri, consolidati, potranno essere proposti a nuovi mercati, e così via.

Camera di commercio di Torino

Stabilita comunque la propria posizione, o la combinazione che ne risulterà, la definizione delle strategie di marketing più opportune significa "dosare" il proprio marketing mix di conseguenza.

Sul concetto e le caratteristiche del marketing mix si è già visto nel corso dei capitoli 9 e 10, a cui si rimanda.

Qui si evidenzia solo che comprende le variabili prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

Questo punto del piano di marketing deve quindi riportare le decisioni relative a tali variabili.

Un possibile schema da utilizzare è di seguito riportato.

strategia di marketing (combinazione del marketing-mix)

- varietà/gamma del prodotto
- qualità del prodotto (quali interventi realizzati o da realizzare)
- stile del prodotto
- caratteristiche del prodotto
- nome di marca
- confezioni
- servizi
- garanzie
- prezzo di listino (se previsto)
- sconti (al verificarsi di quali condizioni)
- agevolazioni/eventuale credito
- termini e condizioni di pagamento
- canali di distribuzione
- assortimento
- localizzazione
- scorte
- modalità di trasporto
- forza e canali di vendita

Camera di commercio di Torino

- modalità di vendita diretta (se prevista)
- promozione (tipi e risultati attesi)
- pubblicità (obiettivi e risultati attesi)
- mezzi di comunicazione utilizzati
- attività di relazioni pubbliche di marketing.

Inoltre, nel punto "strategie/marketing-mix" è opportuno riportare, anche se propriamente non possono essere considerate come una "p" del mix, le ricerche di mercato che si intendono realizzare a supporto delle varie attività di marketing.

Così, ad esempio, se si renderà necessaria una ricerca specifica per tarare meglio la campagna pubblicitaria, oppure per calibrare meglio il sistema distributivo, oppure ancora per ridefinire con precisione il prezzo di un determinato prodotto.

Si tratta delle cosiddette "ricerche tattiche", il cui scopo non è di avere un quadro complessivo del mercato e delle sue potenzialità, ma di fungere appunto a supporto di singole decisioni su una o più componenti delle variabili di marketing-mix.

Uno schema di massima delle ricerche deve quindi prevedere, per ognuna:

- obiettivi
- tempi
- caratteristiche di massima della ricerca (dimensioni, metodologia)
- costi da sostenere.

Le strategie e la combinazione di marketing-mix per essere realizzate necessitano di spese ed investimenti. Questo punto va dunque corredato dai piani preventivi di spesa, con l'indicazione di quanto e quando si spenderà per realizzare le varie attività, il cosiddetto budget.

Queste informazioni dovranno poi confluire nel conto economico, che sarà trattato tra poco.

Inoltre, le iniziative del marketing mix andranno realizzate secondo un piano di

Camera di commercio di Torino

attività, con una sequenza che tenga conto della necessità di far precedere alcune iniziative ad altre, o altre ancora in contemporanea.

Occorre quindi specificare "chi" farà "che cosa" e "quando", oltre naturalmente a "quanto" costerà ogni iniziativa.

Si tratta dunque di definire un programma operativo, che deve almeno comprendere:

- le azioni da svolgere
- le scadenze
- le responsabilità.

Per facilitare la realizzazione dei programmi operativi si useranno poi appositi strumenti (grafici, programmazione reticolare, diagrammi di gant, perth, e così via), che non è però necessario siano allegati al piano di marketing, che deve semplicemente prevedere secondo una sequenza logica le varie fasi di realizzazione delle attività.

Completano il piano di marketing il conto economico previsionale e il sistema di controllo previsto per misurare i risultati e gli scostamenti.

A questi due argomenti sono dedicati i prossimi due capitoli.

Camera di commercio di Torino

Il conto economico

14.1 Ricavi, costi fissi, costi variabili, margine di contribuzione

Dopo aver definito tutti gli altri punti precedenti occorre arrivare a determinare un conto economico previsionale, per comprendere se e quanto il business sia redditizio.

In realtà, man mano che si procede nella stesura del piano di marketing è ovvio che l'aspetto costi e ricavi è sempre presente, e condiziona la stessa definizione delle strategie e delle azioni da realizzare. Solo per comodità espositiva dunque si riporta questo punto alla fine del processo. È comunque un aspetto delicato, e non va affatto sottovalutato, poiché lo scopo dell'impresa è di realizzare profitti.

Il conto economico è dunque quella parte del piano di marketing che permette di comprendere se e quanto è legittimo attendersi dei profitti, a fronte degli obiettivi, delle strategie, delle azioni che si realizzeranno.

I profitti sono conseguenza di tutta l'impostazione di marketing, vale a dire della missione, degli obiettivi e delle strategie che si perseguono, e non vanno quindi intesi come qualche cosa che potrebbe esserci o non esserci.

Anzi, è proprio per l'ottenimento del profitto che si definiscono i punti precedenti.

Con il conseguimento del profitto gli obiettivi e la strategia sono fortemente interrelati, ne sono causa ma anche effetto. Il processo quindi è interattivo, ed è indispensabile pensare che il risultato economico complessivo dell'azienda dipenda ciò che si realizza, dalla sua efficacia e dalla sua efficienza.

È noto che i profitti sono ciò che rimane dei ricavi quando si deducono i costi. Meno noto, e soprattutto meno praticato, considerare i costi come fissi e variabili.

Un errore da non commettere è quello di procedere senza distinguere queste due componenti.

Camera di commercio di Torino

Infatti, quanto più riusciamo a distinguere i costi variabili per prodotto, per zona, per tipo di clientela tanto più sarà facile capire dove risiede la redditività e dove viceversa rischiamo di conseguire perdite.

Per semplificare, immaginiamo di avere un solo prodotto e procediamo alla definizione del suo conto economico.

Per riassumere il concetto che profitti = ricavi – costi usiamo la seguente formula:

$z = r - c$

I ricavi sono dati dal prezzo netto moltiplicato il numero di unità vendute (quantità, definita in formula come q) nel periodo considerato.

Il prezzo netto (p') equivale al prezzo di listino (p) meno gli sconti, le offerte, le promozioni (k).

I costi sono distinti tra:

- costi fissi, vale a dire costi di struttura e di gestione (f)
- costi commerciali non variabili o discrezionali, cioè ad esempio i costi di comunicazione non imputabili ad un singolo prodotto, costi per sostenere l'immagine aziendale o di marca nel suo complesso, costi per indagini di mercato, e così via (m)
- costi variabili veri e propri, cioè i costi di produzione o acquisto (se commercializziamo solo) del prodotto, costi commerciali di vendita (provvigioni ai venditori), eventuali costi di consegna, e così via (v)

I ricavi sono dunque

$(p-k)\ q$

Mentre i costi sono uguali a

$c = vq + f + m$

Pertanto il profitto è uguale a

$z = [(p-k)-v]\ q - f - m$

Camera di commercio di Torino

L'espressione

[(p-k)-v]

viene chiamata **margine lordo o margine di contribuzione unitario**, cioè quanto si realizza dalla vendita di un'unità al netto delle deduzioni e dei costi variabili di produzione e distribuzione.

L'espressione

[(p-k)-v] q

è invece definita come **margine di contribuzione, o margine di marketing,** cioè il ricavo netto disponibile per coprire i costi fissi, i profitti, le altre spese commerciali non variabili.

Il margine di contribuzione viene così definito perché dà la misura della "contribuzione" di quel prodotto nella copertura dei costi fissi e nel successivo conseguimento del profitto.

14.2 Il margine di contribuzione come indicatore dell'efficienza del marketing

Immaginiamo ora di non avere un solo prodotto, come peraltro accade nella maggior parte dei casi, e di calcolare quindi il margine di contribuzione per ognuno dei prodotti (o linee di prodotto) che commercializziamo.

Difficilmente si otterranno gli stessi margini per tutti, ma si avranno invece prodotti con maggiori margini e altri con minori, prodotti dunque più profittevoli e redditizi e altri meno, se non in alcuni casi negativi.

Determinare e tenere sotto controllo il margine di contribuzione per linee di prodotto permette quindi di scegliere se e quali prodotti "spingere" maggiormente e quali invece eliminare dalla gamma, salvo altre considerazioni di carattere strategico, quali ad esempio il ruolo del prodotto nella gamma.

Il passo successivo consiste nella ricerca del punto di equilibrio (break even point), cioè di quel punto dove i margini di contribuzione eguagliano la dimensione dei costi fissi e dei costi commerciali non variabili, al di là del quale si inizia a conseguire profitto (vedere la determinazione del break even nel quarto capitolo).

Camera di commercio di Torino

Tale punto di pareggio dipenderà sia dalla dimensione dei costi ma anche dalla quantità di vendite che sapremo sviluppare, che sono una delle due componenti del margine di contribuzione, essendo l'altra il margine unitario.

Ma sappiamo che le vendite sono influenzate da

- prezzo di listino
- deduzioni (sconti, offerte, promozioni)
- costi variabili, cioè maggiore o minore qualità del prodotto offerto, riduzione del tempo di consegna, efficienza distributiva, miglior servizio ed assistenza, dimensione delle provvigioni pagate ai venditori e quindi maggior/minor professionalità degli stessi, e così via
- costi commerciali non variabili e discrezionali, vale a dire migliore conoscenza del mercato grazie alle indagini e livello di affidabilità della marca a seguito delle attività di comunicazione e pubblicità

Quindi le vendite sono funzione (f) dello sforzo di marketing che produciamo, sintetizzabile nella formula

$$q = f(p, k, v, m)$$

Questa è la combinazione del marketing-mix, che non va quindi vissuto come la possibilità di combinare secondo gusto e fantasia una serie di elementi tra loro, ma corrisponde in modo molto preciso alla necessità di agire sulle "leve" di cui disponiamo per il miglior risultato in termini di vendite e di profitto.

In teoria si potrebbe pensare che aumentando le risorse a disposizione le vendite possano aumentare in modo proporzionale.

Certamente i budget devono essere adeguati, e piuttosto che stanziare cifre irrisorie per la comunicazione o le altre leve di marketing meglio evitare di compiere sforzi inutili, o ancora meglio razionalizzare le risorse di cui si dispone con modalità più efficienti e concrete.

Camera di commercio di Torino

Ma se anche disponessimo di più risorse occorre comunque considerare che la relazione tra il volume delle vendite e l'azione commerciale non è quasi mai lineare.

In altri termini, passata una soglia minima di costi e investimenti sotto la quale ogni sforzo è pressoché inutile si entra poi in una fase dove una certa proporzionalità è riscontrabile, per arrivare poi in molti casi ad una situazione dove il risultato è meno che proporzionale allo sforzo compiuto.

È il caso che si propone, ad esempio, quando iniziamo a servire clienti molto distanti, che richiedono costi maggiori per la consegna o anche solo per la visita.

Oppure è il caso di una modalità di comunicazione sovradimensionata rispetto al nostro mercato e ai nostri obiettivi (voler utilizzare a tutti i costi il mezzo televisivo invece che modalità di direct marketing per esempio).

In pratica, nel rapporto tra sforzo commerciale e risultati di vendita si ripropone una curva analoga a quella del ciclo di vita (vedere al proposito quanto esposto nel terzo capitolo):

- uno sforzo commerciale ridotto non è sufficiente a far decollare il prodotto
- nella parte centrale piccoli incrementi dello sforzo commerciale portano a più che proporzionali incrementi di vendite
- con il tempo la domanda tende a saturarsi, entrano concorrenti, cambiano le abitudini e le richieste dei clienti.

Ma non dimentichiamo che ciò che conta non é il tasso di incremento del fatturato bensì la relazione tra questo e il tasso di incremento dei costi.

I profitti netti vengono massimizzati dove il costo marginale dell'azione commerciale eguaglia il profitto lordo derivante dall'aumento marginale delle vendite.

Si può quindi valutare l'utile conseguibile attraverso l'aumento (o la diminuzione) del budget da stanziare.

In tutto questo processo il punto delicato è la stima dell'andamento delle vendite, cruciale ma necessariamente sottoposto a soggettività.

Per questo aspetto un aiuto importante è fornito dalle tecniche di previsione delle vendite (vedere i capitoli settimo ed ottavo), ma si comprende come sia fondamentale tenere anche sotto controllo l'andamento del prodotto e del suo ciclo di vita.

Camera di commercio di Torino

14.3 Uno schema per il conto economico

Da quanto visto finora il conto economico non è un puro esercizio contabile formale, ma seppur in forma previsionale costituisce la validazione o meno dell'intero piano di marketing.

Un conto economico negativo indica infatti che i costi saranno superiori ai ricavi, e quindi che il risultato operativo sarà in perdita.

Si può anche decidere di proseguire con una perdita, perché si ritiene che i risultati potranno essere conseguiti su un periodo più lungo, ma l'importante è farlo in modo consapevole.

Se il conto economico preventivo è in perdita, è comunque indispensabile prevedere quando e al verificarsi di quali condizioni, si recupererà tale disavanzo. È opportuno quindi che il conto economico copra un arco temporale più lungo.

Per semplicità di seguito si presenta un possibile schema di conto economico per un anno, corrispondente ad un piano di marketing per tale periodo, ma è ovvio che un piano pluriennale richiede un conto economico per un arco temporale più lungo.

Immaginiamo che l'azienda tratti solo un prodotto/servizio, e sviluppiamo il relativo conto economico.

Procediamo intanto con il calcolo del margine di contribuzione di tale prodotto, il cui schema è riportato alla pagina seguente.

I ricavi sono ottenuti moltiplicando il prezzo unitario (che per semplicità intendiamo come unico) per la quantità di volumi commercializzati. I volumi possono essere espressi in pezzi, chili, metri cubi, litri, o qualsiasi altra unità di misura. La scelta dell'unità di misura dipende ovviamente dal prodotto/servizio venduto.

Così, ad esempio, per i servizi potrebbe trattarsi di ore (nel caso di servizi professionali), oppure giorni (ancora per i servizi professionali o per i noleggi), oppure biglietti venduti (per gli spettacoli), oppure notti di permanenza (albergo) o coperti (ristorante), oppure ancora il numero di scontrini (per un esercizio commerciale).

È chiaro che per gli scontrini o i coperti occorre considerare un valore medio. In

Camera di commercio di Torino

qualche modo occorre comunque riuscire a definire un prezzo di vendita unitario, seppur in alcuni casi "medio".

Analogamente si procede con i costi.

Quanto costa produrre/distribuire/vendere una singola unità venduta?

Calcolo del margine di contribuzione del prodotto "A"

	Q.volumi (pezzi)	**P.prezzo unitario**	**QxP=R**
ricavi	(numero di pezzi venduti)	(€)	(ricavi)
	Q.volumi (pezzi)	**CV.costo unitario**	**QxCv**
costi variabili			
di produzione	(num pz vend)	(€)	(costi)
di vendita	(num pz vend)	(€)	(costi)
di trasporto	(num pz vend)	(€)	(costi)
di servizio erogato	(num pz vend)	(€)	(costi)
di sconto (medio)	(num pz vend)	(€)	(costi)
di ……	(num pz vend)	(€)	(costi)
di ……	(num pz vend)	(€)	(costi)
di ……	(num pz vend)	(€)	(costi)
di ……	(num pz vend)	(€)	(costi)
totale costi variabili	(num pz vend)	(somma)	(somma)
Margine di contribuzione del prodotto "A"			(differenza tra il totale ricavi e il totale costi variabili)

Questo costo (unitario) va riportato nella relativa casella "costo unitario di produzione".

Analogamente si procede con i costi variabili unitari di vendita (le provvigioni, per esempio), di trasporto, di eventuali sconti e/o promozioni, e così via.

Sommando tutti questi costi unitari si ottiene il costo variabile unitario di una singola unità venduta.

Moltiplicando il costo variabile unitario per la quantità venduta si ottiene il costo variabile dell'insieme delle vendite del prodotto "A".

La differenza tra i ricavi ottenuti e i costi variabili è il margine di contribuzione di quel prodotto/servizio.

Camera di Commercio di Torino

Se l'azienda è monoprodotto tale margine di contribuzione coincide con quello aziendale. Diversamente occorre procedere alla definizione del margine di contribuzione per ogni prodotto/servizio (o line di prodotto/servizio).

Come già si è avuto modo di rilevare, conoscere i margini di contribuzione di ogni prodotto o linea di prodotto permette di definire quali sia la redditività di ognuno di essi, e di decidere, ad esempio, verso quali conviene puntare maggiormente.

Nell'ipotesi di un'azienda che opera con cinque prodotti (o linee di prodotto) si avrà, ad esempio, una situazione come quella descritta nella seguente tabella.

Conto economico di tutti i prodotti/servizi

	€	%
Margine di contribuzione del prodotto "A"	(valore)	
Margine di contribuzione del prodotto "B"	(valore)	
Margine di contribuzione del prodotto "C"	(valore)	
Margine di contribuzione del prodotto "D"	(valore)	
Margine di contribuzione del prodotto "E"	(valore)	
Totale margine di contribuzione di tutti i prodotti	(somma dei singoli margini)	100
Costi fissi (in dettaglio)	(valore)	
Margine operativo (perdita o utile)	(differenza tra il margine di contribuzione e i costi fissi)	

Il margine operativo (positivo o negativo) di fatto indica se l'azienda é in grado di produrre utili e con quale dimensione (senza considerare gli ammortamenti e le tasse).

Nei costi fissi, che qui non sono dettagliati per semplicità espositiva, conviene comunque distinguere tra quelli che sono direttamente attribuibili all'attività marketing e commerciale da quelli che si riferiscono invece alla struttura generale dell'azienda.

Nel primo gruppo rientrano, per esempio, i budget destinati alla comunicazione aziendale nel suo complesso, al sistema informativo di marketing e alle ricerche di mercato relative a tutta l'azienda e non ad un singolo prodotto, i costi del personale direttamente coinvolto nell'attività commerciale.

Nel secondo gruppo di costi si comprendono per esempio gli affitti, le spese generali, i costi del personale amministrativo.

Camera di commercio di Torino

Si tenga inoltre presente che esiste un'area di costi che non possono essere propriamente definiti come "variabili", perché non sono imputabili ad una singola unità di prodotto, ma che si riferiscono comunque all'insieme delle attività di promozione di quel prodotto. Per esempio, una campagna pubblicitaria di prodotto, oppure una ricerca di mercato realizzata per comprendere meglio come definire la strategia di marketing di uno specifico prodotto. Questi costi sono definiti come "costi commerciali non variabili e discrezionali", e frequentemente rappresentano la maggior parte dei costi necessari per sostenere lo sforzo di marketing necessario per ottenere un certo risultato commerciale.

In alcuni casi è sensato aggiungere questi costi alla dimensione dei costi variabili del singolo prodotto e spostano quindi il relativo margine di contribuzione.

In altri casi, magari perché le attività pubblicitarie e di comunicazione si riferiscono a più prodotti o linee di prodotto, i relativi costi confluiscono nella dimensione dei costi fissi.

In ogni caso, è comunque corretto prevedere nei costi fissi tutte quelle attività non specificamente attribuibili al singolo prodotto o linea di prodotto, per esempio tutta la comunicazione istituzionale, le attività di pubbliche relazioni di marketing, (vedere il decimo capitolo), lo sforzo sostenuto per costruire l'immagine dell'azienda e della marca, e così via, così come il sistema informativo di marketing e le necessarie azioni di controllo per verificare l'efficienza e l'efficacia delle attività di marketing aziendali nel loro complesso.

Camera di Commercio di Torino

Camera di commercio di Torino

Il controllo di marketing

15.1 Lo scopo del controllo di marketing

Definito il piano e avviate le relative attività occorre tenere sotto controllo l'andamento di ciò che accade, sia dal punto di vista del raggiungimento dei risultati attesi sia dell'efficienza delle azioni intraprese.

Potremmo infatti trovarci nella spiacevole situazione di un mancato conseguimento delle vendite nonostante gli sforzi intrapresi, oppure viceversa riuscire a rispettare gli obiettivi che ci siamo dati ma con un imprevisto aumento dei costi.

In pratica, si tratta di definire un "cruscotto" che ci permetta di renderci conto man mano che gli avvenimenti accadono di come stiamo operando e se le decisioni che avevamo preso e definite nel piano sono corrette o meno.

A questo scopo bisogna mettere a punto una metodologia di valutazione in grado di verificare non solo i risultati finali, da qui ad un anno, ma anche quelli delle varie fasi operative intermedie.

Le informazioni che ne deriveranno serviranno da una parte a pianificare meglio l'anno prossimo, dall'altra forniranno un ritorno in tempo reale per modificare se necessario l'esecuzione delle varie azioni previste dal piano corrente.

Al termine della realizzazione delle varie azioni ed attività di un piano annuale occorre innanzi tutto valutare se sono stati conseguiti gli obiettivi previsti.

Questa valutazione sarà tanto più facile quanto più si sarà definito un piano di marketing con rigore e metodo, che favorirà la valutazione accurata dei successi e degli insuccessi.

In termini generali, l'esito potrà essere valutato sulla base del conseguimento sia degli obiettivi di marketing più ampi, sia degli specifici obiettivi di vendita e di profitto.

Camera di commercio di Torino

Per obiettivi di marketing "ampi" si intendono, ad esempio, gli obiettivi di posizionamento voluto, di successo nell'introduzione di nuovi prodotti, di mantenimento della quota di mercato e della fedeltà dei clienti, di miglioramenti nel livello di soddisfazione dei clienti, e così via.

Il conseguimento di tali obiettivi è altrettanto importante dei risultati di vendita e di profitto, poiché la propria posizione nel mercato dipende dagli obiettivi di marketing "ampi" e di lungo periodo, che possiamo definire come strategici per il consolidamento e lo sviluppo dell'azienda nel suo complesso.

I risultati di vendita e di profitto sono anche la conseguenza dell'ottenimento di tali obiettivi di marketing, oltre che dell'efficienza e dell'efficacia delle singole azioni ed attività previste e dalla combinazione del marketing-mix che si è deciso di praticare.

Un terzo gruppo di obiettivi che vale la pena di tenere sotto controllo è quello relativo ai risultati conseguiti a seguito della propria attività di comunicazione, che può anche essere specifica di prodotto ma che in genere si riverbera positivamente (o dovrebbe farlo) in termini di notorietà dell'azienda nel suo complesso, nel rafforzamento del nome e della marca, nell'immagine complessiva che è in grado di trasmettere al proprio mercato di riferimento.

15.2 Che cosa tenere sotto controllo a scadenza ravvicinata

I dati sulle vendite e sui profitti dovrebbero essere costantemente disponibili per la valutazione. Si può stabilire come ragionevole un consuntivo mensile per comprendere l'andamento di tali grandezze. In questo ambito gli elementi fondamentali da tenere sotto controllo su base mensile sono almeno i seguenti:

- andamento delle vendite nel complesso
- andamento delle vendite per prodotto (distinguendo tra prodotti a maggior e minor redditività sulla base del calcolo del margine di contribuzione)
- numero complessivo di clienti acquisiti
- valore medio dell'ordine

Camera di commercio di Torino

- conto economico (l'avanzamento ottenuto ci fa affermare che è sensato arrivare e superare il break even o qualcosa non sta funzionando?).

Questo è il "cruscotto base" per comprendere se gli obiettivi commerciali dell'anno sono o meno raggiungibili.

Naturalmente questo quadro può essere maggiormente articolato, se le circostanze lo richiedono.

Così, ad esempio, potremmo suddividere l'andamento delle vendite per singola zona geografica, se interveniamo su un mercato ampio, oppure per singolo agente/venditore, se operiamo con una rete di vendita, e così via.

È comunque opportuno confrontare l'andamento delle vendite e delle altre grandezze ad esse relative, oltre che del conto economico, con i risultati programmati in precedenza su base mensile.

In altri termini, quando si definisce il piano di marketing annuale conviene già stabilire obiettivi mensili, che tengano conto dell'eventuale stagionalità, in modo da rendersi conto velocemente se siamo in presenza di scostamenti, e di quale dimensione.

La tabella che segue fornisce un esempio di tale programmazione.

	vendite previste	vendite a consuntivo	scostamento	scostamento progressivo
Gennaio	1000	800	-200	-200
Febbraio	1500	1200	-300	-500
Marzo	1300	1400	+100	-400
Aprile	1800	1700	-100	-500
Maggio	1750	1700	-50	-550
Giugno	2000	2500	+500	-50
Luglio	500	400	-100	-150
Agosto	300	300	0	-150
Settembre	1800	1700	-100	-250
Ottobre	1700	1800	+100	-150
Novembre	2000	2200	+200	+50
Dicembre	1600	1550	-50	0
Totale anno				**0**

Camera di commercio di Torino

Nel caso dell'esempio l'anno si è complessivamente chiuso rispettando le vendite totali previste, ma i primi mesi (fino a maggio) hanno visto accumularsi un pericoloso ritardo nelle vendite, che avrebbe potuto compromettere il risultato finale.

Accorgendosi per tempo di tale andamento negativo, nel mese di giugno si è fatto qualcosa, da parte del responsabile commerciale, perché tale ritardo venisse recuperato. Potrebbe essere stato riconosciuto un particolare incentivo ai rivenditori, oppure un deciso miglioramento di prodotto, oppure ancora un'intensificazione dell'attività di vendita (più visite ai clienti, per esempio).

Si tratta allora di chiedersi se questo sforzo aggiuntivo ha comportato dei costi, e in quale misura.

Un'analoga tabella, ma che riporti i margini di contribuzione e non solo i valori assoluti di vendita, dovrebbe dunque completare il quadro, per comprendere se oltre alle vendite sono stati conseguiti i margini attesi e voluti.

Seguire in modo costante e sistematico le principali grandezze di vendita aiuta ad abituarsi a ragionare su ciò che eventualmente non sta funzionando, e serve per decidere in corso di attività se e come spostare eventuali budget destinati a specifiche azioni verso altre più efficaci in termini di risultati.

Un altro semplice strumento ma ugualmente efficace per comprendere ciò che sta succedendo consiste in una tabella analoga che mette a confronto i risultati mensili con quelli conseguiti nello stesso mese dell'anno precedente.

Dai relativi scostamenti si può comprendere se e quanto stanno intervenendo fatti (positivi o negativi) che influiscono sull'andamento in corso.

Sappiamo infatti che in un certo mese dell'anno scorso un dato risultato era stato ottenuto a seguito di una particolare promozione, per esempio. Quest'anno tale promozione non viene realizzata. Le vendite ne stanno risentendo? Se sì, in quale misura?

Viceversa, in un altro mese è stato previsto quest'anno di supportare la vendita tramite una particolare campagna pubblicitaria, oppure mediante un'azione di marketing diretto rivolta a nuovi clienti. E la domanda da farsi diventa dunque: a se-

Camera di commercio di Torino

guito di tale azione, stiamo effettivamente acquisendo nuovi clienti? Con quale valore medio?

15.3 Il confronto tra le tendenze delle vendite

In pratica, questo metodo di valutazione delle vendite consiste nel confrontare le vendite correnti con quelle dell'anno precedente, prima, durante e dopo ogni fase operativa del piano.

Nel caso di una promozione, per esempio, l'analisi anteriore serve per determinare se la tendenza delle vendite è in calo, in rialzo o stabile rispetto all'anno precedente, dopodiché il confronto viene ripetuto sia durante sia dopo la fase operativa.

Analizzando separatamente i tre periodi – prima, durante e dopo la promozione – si comprende come essa si ripercuota sull'andamento complessivo.

Se ad esempio si registrasse un calo delle vendite nel periodo precedente la sua realizzazione allora anche un piccolo aumento durante il suo svolgimento starebbe ad indicare che la promozione, (o comunque l'iniziativa messa in atto), può aver contribuito all'inversione di tendenza.

Con l'analisi posteriore invece si comprende se la promozione ha avuto effetto di lungo termine sulle vendite, o viceversa ha comportato una semplice anticipazione ma senza trascinamenti positivi di lungo periodo.

Se un obiettivo di marketing era, per esempio, aumentare il numero di consumatori o il tasso di prova del prodotto, i risultati delle vendite nei mesi successivi alla promozione contribuiranno a stabilire se è stato raggiunto l'obiettivo di riacquisto o di continuità nell'acquisto.

15.4 Misurare i risultati delle singole attività di marketing

Nel caso appena citato si è parlato della possibile efficacia di una azione promozionale, misurato tramite il metodo della tendenza delle vendite.

Poiché il piano di marketing prevede l'attuazione di una strategia che comprende

Camera di commercio di Torino

l'utilizzo di più componenti, in pratica la combinazione di marketing-mix, conviene allora verificare con sistematicità ognuna di tali componenti ed azioni, allo scopo di identificare quelle dispersive, quelle indifferenti, quelle da ripetere perché ad alto rendimento.

Non sempre è possibile comprendere l'efficacia di una certa azione o di una scelta di marketing in base all'effettiva resa in vendita.

Intanto perché alcune azioni hanno effetti di lungo periodo (pensiamo alla comunicazione, per esempio), in secondo luogo perché non è detto che un'azione anche efficace abbia un immediato ritorno in termini di maggior vendite, anche se indirettamente può predisporre a tale condizione.

Si ricorre allora alla misurazione dell'efficacia del singolo strumento o azione intrapresa, valutandone le effettive prestazioni.

Se uno degli obiettivi di marketing era, per esempio, di ottenere la pubblicazione di un comunicato stampa o di un articolo che parlasse bene del nostro servizio/prodotto su una particolare rivista, è facilmente misurabile se tale risultato è stato o meno raggiunto.

Meno facile è comprendere se tale pubblicazione ha spostato o meno l'opinione dei lettori a favore del nostro prodotto/servizio.

In tal caso si può ricorrere ad una specifica indagine verso i lettori di quella pubblicazione ma di solito lo sforzo, anche economico, che comporterebbe tale attività probabilmente non sarebbe ripagato dai possibili benefici. A meno che, invece della pubblicazione gratuita di un comunicato stampa non si tratti di una articolata campagna pubblicitaria, che ha richiesto un consistente budget per l'acquisto di spazi pubblicitari e la realizzazione della campagna stessa.

In questo caso sicuramente destinare una piccola parte del budget per realizzare una ricerca che misuri il ricordo e la comprensione del messaggio è sensato, poiché aiuta a pianificare meglio le prossime iniziative pubblicitarie e ad ottimizzare l'investimento in comunicazione.

Camera di commercio di Torino

15.5 Misurare gli obiettivi di marketing

Oltre agli obiettivi commerciali (le vendite), e all'efficacia delle singole azioni, è opportuno tenere sotto controllo anche quelli che sono stati in precedenza definiti come obiettivi più generali, intesi come obiettivi di marketing complessivi dell'azienda.

Conseguire e mantenere un certo posizionamento, difendere e/o conquistare una certa quota di mercato, riuscire a realizzare un certo numero di nuovi clienti, conseguire un certo volume di vendite per un nuovo prodotto, mantenere un certo tasso di fedeltà da parte dei clienti, migliorare la loro soddisfazione, aumentare la notorietà, conseguire un miglior livello di immagine, e così via, possono essere definiti come obiettivi non immediatamente commerciali, ma fondamentali per assicurare un certo livello di vendite.

Questi sono dunque obiettivi di marketing in senso ampio, e dipendono ovviamente dalle strategie che si è deciso di seguire per lo sviluppo delle attività dell'impresa.

Come misurare il conseguimento dei relativi risultati?

Le tecniche sono diverse tra loro, e dipendono dalla natura dell'obiettivo.

Alcuni obiettivi sono misurabili con dati quantitativi provenienti dall'attività di vendita.

Rientrano in questa categoria, ad esempio, il numero di nuovi clienti acquisiti e il loro valore medio, oppure le vendite di un nuovo prodotto, oppure ancora la quantità di clienti mantenuti e quanti invece sono stati persi.

In questi casi, opportuni e semplici prospetti che confrontino la situazione all'inizio dell'anno con quella di ogni trimestre aiutano a comprendere se i relativi obiettivi sono stati raggiunti.

Altri obiettivi richiedono invece la realizzazione di attività dedicate.

Per esempio, la misurazione della soddisfazione dei clienti (vedere a questo proposito il dodicesimo capitolo), oppure lo "stato" dell'immagine dell'azienda, oppure ancora come è percepita dai clienti la forza di vendita.

Come esempio, pensiamo a ciò che può avvenire per ciò che riguarda la notorietà, la percezione, l'immagine dell'azienda.

Camera di commercio di Torino

Questo aspetto non va trascurato soprattutto con riferimento allo sviluppo futuro dell'azienda. Per quanto molto significativo infatti l'andamento e l'aumento delle vendite non è l'unico indicatore del successo del piano di marketing seguito. Spesso, anche se le vendite rimangono relativamente stagnanti, avvengono mutamenti significativi nella notorietà e nell'atteggiamento dei clienti, acquisiti o potenziali che siano, i quali preludono a probabili futuri aumenti delle vendite.

Come è empiricamente dimostrato con un'ampia casistica, l'aumento della notorietà porta tendenzialmente ad un aumento delle vendite.

La notorietà e l'immagine sono dunque due temi ai quali conviene dedicare periodicamente una indagine di mercato in grado di misurarne il livello, con le opportune tecniche e metodologie. Su questo aspetto si veda il capitolo ventesimo del manuale "La comunicazione per la nuova impresa", della Camera di commercio di Torino.

15.6 Qualche regola sul controllo di marketing

Qualche regola su ciò che conviene fare o non fare a proposito dell'attività di controllo di marketing:

- valutare sia gli effetti del piano nel suo complesso, sia quelli delle singole azioni o attività, mettendoli a confronto con i relativi obiettivi
- non valutare soltanto i risultati totali dell'anno, ma il più possibile l'esito di ogni iniziativa o attività appena si è conclusa
- applicare quanto appreso dal processo di valutazione allo sviluppo dei piani degli anni successivi
- predisporre gli strumenti di controllo ("cruscotto") per misurare l'andamento delle vendite almeno su base mensile
- utilizzare le ricerche per misurare gli obiettivi di marketing di carattere strategico
- non aspettare il completamento del piano per iniziare a valutarne gli effetti, ma determinare i risultati dell'attuazione delle specifiche azioni di marketing appena si concludono, per definirne meglio il grado di efficienza ed efficacia

Camera di commercio di Torino

- non iniziare a valutare se prima non si è definita ed elaborata la metodologia di valutazione e che cosa si vuole misurare.

Con il set di informazioni sopradescritto e seguendo tali regole si riesce a comprendere se la strada che si sta percorrendo è giusta, o se è necessario apportare delle correzioni.

Le correzioni possono riguardare semplicemente il modo con cui si sviluppano le azioni oppure, nei casi di maggior gravità, l'impostazione dell'intera strategia di marketing, fino al caso estremo in cui dovranno essere ridefiniti gli obiettivi.

In ogni caso è meglio accorgersi velocemente se qualcosa non sta funzionando, per evitare di ostinarsi a voler perseguire obiettivi e strategie che portano a disperdere le proprie risorse inutilmente.

Proprio perché la scelta imprenditoriale comporta, per definizione, l'accettazione di un margine di rischio occorre avere il coraggio di ammettere di essersi sbagliati, quando ciò accade.

"Fare impresa" è una sfida non solo verso gli altri ma anche e soprattutto verso noi stessi. E una delle soddisfazioni più grandi della vita risiede, appunto, nel saper riconoscere i propri limiti e nel miglioramento continuo.

Qualsiasi iniziativa richiede entusiasmo, capacità, gusto del rischio, ma anche metodo, sistematicità, mobilitazione delle risorse altrui oltre che delle proprie.

Pensare di riuscire in base ad un'idea non basta, se non si vuole andare incontro a frustrazioni e insuccessi.

Gestire l'iniziativa imprenditoriale come una "macchina complessa", anche se di iniziali piccole dimensioni, è invece l'atteggiamento corretto che permetterà di sviluppare il percorso voluto, anche se all'apparenza esso può sembrare faticoso e impegnativo.

Le soddisfazioni, economiche e non solo, che ne deriveranno dimostreranno come l'idea abbia saputo tradursi in progetto, il progetto in attività, le attività in impresa.

Camera di commercio di Torino

Camera di commercio di Torino

Il marketing in Internet

16.1 La Rete e la nuova impresa

Una delle opzioni prioritarie delle quali si preoccupa il neo imprenditore è di dare visibilità alla propria azienda.

Da qui nasce la ricerca di tutti i possibili mezzi utilizzabili e compatibili con le risorse disponibili, ma nella maggior parte dei casi gli investimenti in azioni pubblicitarie e di comunicazione sono insufficienti rispetto allo sforzo che si dovrebbe compiere in fase di start-up.

Una fisiologica mancanza di una corretta pianificazione dei mezzi è un denominatore comune alle neo-imprese concentrate più nella fase realizzativa del prodotto o servizio piuttosto che nelle problematiche del "farsi conoscere".

Purtroppo frequentemente si ritiene che sia più che sufficiente la distribuzione di volantini, l'invito ad amici e parenti in occasione dell'apertura dell'attività, la creazione di una brochure da dare, con il contagocce, ai primi potenziali clienti, qualche spot radio sulle reti locali magari a seguito di insistenza da parte dell'"amico" venditore dello spazio e, soprattutto la pubblicazione di un sito Internet attraverso il quale procedere all'invio di una quantità spropositata di e-mail, per altro a indirizzi generici ("info") oppure non in target ("tanto non costa niente").

Per pervenire ad una corretta elaborazione di un piano di comunicazione efficace è invece opportuno:

- individuare il target da raggiungere, che per altro dovrebbe già essere stato studiato in fase di creazione di impresa
- determinare gli obiettivi della comunicazione (notorietà? contatti con potenziali? vendita diretta?)

Camera di commercio di Torino

- lavorare sulla propria missione al fine di evidenziare i punti più premianti e, di conseguenza, rendere il messaggio da veicolare esternamente chiaro, semplice e sintetico
- definire il budget
- scegliere i canali per la comunicazione
- misurare i risultati e l'efficacia dei mezzi utilizzati, sia per capire se e quanto l'investimento sia stato adeguato, sia per…
- …apportare eventuali modifiche al piano adottato.

Tale percorso vale per tutti i tipi e le dimensioni aziendali, dalla grande multinazionale alla microimpresa che interviene in un ambito territoriale ristretto o con pochi selezionati clienti. Ciò che cambia è ovviamente la scala di riferimento, ma i principi sono uguali per tutti.

Inoltre, una nuova impresa che si affaccia sul mercato è una entità del tutto sconosciuta, e pertanto oltre che seguire il percorso sopra indicato, deve necessariamente realizzare i primi strumenti di comunicazione quali:

1. la scelta del marchio e del logo
2. la ricerca dell'omogeneità del logo nei vari documenti aziendali
3. la preparazione di una brochure
4. la verifica dell'interpretazione della brochure.

A questo punto entra in gioco la scelta dei mezzi e, tra questi, la realizzazione del sito.

Con la necessaria avvertenza che il sito web è uno dei possibili strumenti, e non l'unico, poiché questo capitolo è dedicato a tale argomento si tralasciano nell'esposizione seguente tutti gli altri aspetti della comunicazione, per i quali si rimanda all'apposito testo "La comunicazione per la nuova impresa", edito da Cemera di commercio di Torino in questa stessa collana.

Camera di commercio di Torino

In molti casi la realizzazione di un sito da parte del neo-imprenditore (casi visti e vissuti dall'esperienza degli autori come consulenti per la creazione d'impresa) sembra essere interpretato come un "qualcosa di dovuto" per cui se si ha una qualche dimestichezza nel navigare in rete o ad impostare la propria presenta su qualche social network la creazione del sito diventa un motivo in più per dare sfogo al fai-da-te, e talvolta ci si affida anche a qualche parente o amico che ci sa fare.

Ma questo non è un modello corretto da seguire, a meno che non si abbia già una approfondita esperienza sia nella realizzazione grafica sia soprattutto nella gestione delle logiche e dei meccanismi della comunicazione.

L'azienda che decide di essere presente su Internet talvolta sottovaluta il fatto che ciò significa avere a che fare con un processo di comunicazione e di marketing relativo al modo e alle scelte di presentazione della propria impresa al mondo intero, e in primo luogo al proprio (presunto) mercato potenziale..

Per affrontare questo passaggio l'azienda deve decidere che cosa comunicare e che cosa vuole ottenere grazie al messaggio che invierà.

La pura e semplice presenza di un sito online non significa che sia per forza ben progettato e ben realizzato, e non è sempre vero che un sito con una buona comunicazione e un buon livello di design debba essere "pesante". Un buon risultato si ottiene quando si raggiunge il giusto equilibrio tra le esigenze di comunicazione e la funzionalità del sito.

Elenco di caratteristiche da conoscere per capire se il sito della propria azienda sia valido o meno

Domanda	Risposta
Nel vostro sito è **difficile trovare le informazioni** che si cercano, anche le più elementari, sapere in quale area del sito ci si trova dopo un minimo di navigazione da una pagina all'altra in modo trasversale?	Allora il **vostro sito ha problemi di usability**, il che vuol dire che non è stato progettato secondo le regole primarie della navigabilità per le quali in tre clik bisogna trovare l'informazione corretta.

Camera di commercio di Torino

Nel vostro sito è **difficile capire come sono organizzate le informazioni**, quale immagine ha l'azienda, leggere i contenuti, capire qual è il messaggio principale che deve emergere?	Allora il **vostro sito ha problemi a livello d'interfaccia**, il che vuol dire che non è stato fatto un buon progetto grafico nella fase di realizzazione del layout e dell'impaginazione dei contenuti testuali e pesi visivi.
Nel vostro sito è **difficile interagire con l'azienda**, lento il caricamento delle pagine, la barra di scorrimento orizzontale non permette la visualizzazione della pagina ed è necessario spostarla per leggere?	Allora il **vostro sito non è stato ottimizzato a dovere**, montato senza attenzione alla pulizia del codice, realizzato senza tener conto del peso che le pagine devono avere per essere visualizzate anche da utenti che si collegano con il modem o con connessioni non a "banda larga".
Nel vostro sito è **difficile riconoscere l'identità aziendale**, trovare le linee guida che caratterizzano la vostra comunicazione tradizionale (brochure, dèpliant, immagini coordinate)?	Allora **non è stato fatto un progetto di comunicazione alla base del sito**, Internet non è stato considerato come un mezzo in grado di comunicare con nuovi potenziali clienti ma come un luogo in cui bisogna esserci per forza. Questo è controproducente e negativo per la propria immagine.

Fonte: La comunicazione per la nuova impresa

16.2 L'origine del Web

Per poter meglio comprendere l'utilizzo della rete in termini di marketing e comunicazione è opportuno percorrere brevemente l'evoluzione della rete stessa e dei servizi ad essa collegati.

Il WWW (World Wide Web) o, in termini più abbreviati, il Web è un servizio di Internet nato nel 1991 e precisamente il 6 agosto quando Timothy John Berners-Lee inserì su Internet il primo sito Web.

Il Web venne utilizzato all'inizio quasi esclusivamente dalle comunità scientifiche fino al 1993 quando il Cern decise di mettere a disposizione di tutti la tecnologia.

"Il World Wide Web ha le potenzialità per svilupparsi in un'enciclopedia universale che copra tutti i campi della conoscenza e in una biblioteca completa di corsi per la formazione" diceva all'epoca Richard Stallman, uno dei principali esponenti del movimento per il copyleft (è l'autore della GNU/GPL, la principale licenza per software libero).

Camera di commercio di Rovigo

Oggi il Web è senz'altro un'enciclopedia universale, ma è anche molto di più.

Ma che cos'è esattamente il Web?

È uno spazio elettronico di Internet sul quale è possibile la pubblicazione dei più vari contenuti multimediali quali testi, immagini, video, audio, eccetera e tramite il quale è possibile scaricare dati, applicazioni, software di vario genere. Lo spazio ed i servizi sono messi a disposizione dai server Web.

Per poter pubblicare contenuti multimediali sul Web è pertanto indispensabile disporre, oltre che di un personal computer, di un accesso ad Internet, dei programmi di navigazione e di uno spazio Web.

I contenuti del Web sono costantemente on-line a meno che il titolare dello spazio non ponga specifiche restrizioni.

I siti Web possono essere definiti come contenitori in cui vengono inseriti i testi, le immagini, i video e tutti i file multimediali che verranno a comporre le pagine Web; queste pagine sono collegate tra loro attraverso link.

Tutti i siti, per essere rintracciabili, devono essere identificati dal cosiddetto indirizzo Web; tale indirizzo è composto da una sequenza di caratteri univoca definita URL.

La rapida crescita dei siti e la mancanza di un aggiornamento in tempo reale dei contenuti del Web ha determinato la nascita dei vari motori di ricerca attraverso i quali diventa possibile rintracciare in maniera automatica i contenuti del Web attraverso parole chiave inserite dall'utente o estratte dagli *spider* (ragni) dei motori stessi. Si tratta di un'attività di scandaglio sistematica dei motori che metaforicamente percorrono in lungo e in largo la Rete alla ricerca di contenuti, proprio come i ragni cercano prede esplorando la ragnatela.

16.3 Il Web 2.0

Dalla seconda metà degli anni '90 le aziende hanno cominciato a prendere confidenza con il Web e a inserirsi nella rete con i propri siti, di fatto interpretando lo spazio Internet come una vetrina statica di rappresentanza, spesso sopravvalutando

Camera di commercio di Torino

l'efficacia del mezzo o meglio non pianificando le strategie e le azioni in funzione del mezzo che avevano a disposizione.

Nel libro "Impresa 4.0" i due autori, Franco Giacomazzi e Marco Camisani Calzolari, dicono che "*…in realtà l'uso di Internet a supporto del marketing con le stesse logiche con cui si pianifica uno spot televisivo, non è così efficace come forse, con eccessivo ottimismo, si era valutato*".

Le imprese si sono presto rese conto che sarebbe stato necessario un diverso approccio ad Internet riconsiderando le reali potenzialità del mezzo, le modalità di utilizzo ed una più corretta allocazione degli investimenti.

Sempre secondo i due autori

"*… la bolla speculativa del 2000-2001 ha messo in crisi molte società che avevano investito sul Web forse con troppo entusiasmo e scarsa comprensione del mezzo, sviando l'attenzione dal settore*".

Lo sgonfiarsi della bolla della cosiddetta new economy, che avrebbe potuto mettere in forse l'intera struttura di Internet, ne ha invece stimolato la crescita grazie alla spinta creativa proveniente dall'utenza.

L'evoluzione delle applicazioni su Internet con la modifica delle diverse modalità d'interazione in rete ha determinato quello che da più parti viene definito il Web 2.0., che per altro

"*… non trova una definizione univoca. Da alcuni è considerato come una nuova versione del Web che modifica le modalità d'interazione in Rete, un insieme di approcci e tecnologie che rendono i dati indipendenti dalla persona che li produce. In altri casi è definito come un prodotto open source che permette la nascita della cultura partecipativa, la collaborazione online e la condivisione di informazioni tra gli utilizzatori. Il Web 2.0 è identificato da altri come piattaforma che consente agli utenti di usufruire di applicazioni che girano all'interno del browser senza dover scaricare il software sul proprio computer*".

I suggeritori del termine "Web 2.0" asseriscono che differisce dal concetto originario di Web (etichettato come 1.0) per il fatto che esso si discosta dai siti classici e statici, dall'e-mail, dall'uso dei motori di ricerca, dalla navigazione lineare

Camera di commercio di Torino

ed inoltre perché dinamico ed interattivo.

Confronto tra Web 1.0 e Web 2.0

Web 1.0		Web 2.0
Statico	Interazione	Dinamico
Web browser	Strumenti di fruizione	Browsers, lettori di Fedd RSS
Client server	Architettura tecnologica	Web services
Lettura	Fruizione	Lettura, scrittura e contribuzione
Programmatori	Creazione contenuto	Tutti gli utenti

Fonte: Giacomazzi F. – Camisani Calzolari M.

Ancora oggi c'è grande disaccordo circa il significato di Web 2.0. Alcuni lo denigrano, considerandolo una semplice moda, altri lo accettano come il nuovo standard convenzionale.

Come molti concetti importanti, il Web 2.0 non ha confini rigidi ma, piuttosto, un centro gravitazionale. Lo si può immaginare come un insieme di principi e di procedure che collegano un autentico "sistema solare" di siti che dimostrano l'insieme di questi principi, o parte di essi, ad una distanza variabile dal centro.

Web 2.0 è quindi l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione sito-utente: blog, forum, chat, sistemi quali Wikipedia, Youtube, Facebook, Myspace, Gmail, Linkedin, e così via.

Quello che più interessa nell'ambito della comunicazione e del marketing non sono le tecnologie che caratterizzano il Web 2.0, ma ciò che gli utenti fanno con esse.

Analizzare i bisogni è il primo passo affinché si possa prevedere con un margine di certezza le sue evoluzioni e predire l'evoluzione delle relazioni tra aziende e consumatori.

Alcuni degli aggettivi che caratterizzano le social media technologies rispecchiano le implicazioni che queste hanno avuto tra gli utenti del web:

- scambio

Camera di commercio di Torino

- comunicazione
- autogestione
- collaborazione
- implicazione.

Da tutto ciò si origina quello che ha iniziato a essere definito come "Web Marketing", per qualcuno il nuovo marketing per definizione, molto più realisticamente un approccio in più a disposizione per le proprie attività di comunicazione e promozione.

16.4 Il Web marketing

"Il Web marketing è la branca delle attività di marketing dell'azienda che sfrutta il canale on-line per studiare il mercato e sviluppare i rapporti commerciali (promozione/pubblicità, distribuzione, vendita, assistenza alla clientela) tramite il web. Solitamente le attività di web marketing si traducono in primis con la pubblicazione di un progetto, poi nella realizzazione di un sito internet e la sua promozione, in questo modo l'azienda presidia il canale web attirando visitatori interessati ai prodotti/servizi in assortimento"

Questa è la definizione (luglio 2011) che appare aprendo Wikipedia alla voce Web marketing. Da ciò si deduce che attraverso la rete si possano studiare i mercati, gli scenari, la concorrenza (ovviamente quella presente su Internet) e si riescano ad attivare un'infinità di contatti difficilmente ottenibili con le tecniche classiche e per alcuni obsolete.

Il Web marketing deve dunque essere interpretato come un affiancamento alle strategie aziendali tradizionali di vendita, promozione ed alle analisi di mercato.

La strategia alla base di un progetto di web marketing è di riuscire ad ottenere la massima visibilità per l'impresa, motivo per cui è determinante per il successo della strategia stessa che il sito sia facilmente reperibile attraverso i vari motori di ricerca ed essere, pertanto, più visibile rispetto alla concorrenza.

Camera di commercio di Torino

Le principali attività che caratterizzano il web marketing sono le seguenti:

- l'ottimizzazione, che consiste in tutte quelle attività finalizzate ad aumentare il volume di traffico sul nostro sito tramite i motori di ricerca, per cui diventa importante l'ottimizzazione sia del codice sorgente della pagina sia dei contenuti
- il posizionamento, cioè l'operazione tramite la quale il sito viene ottimizzato per comparire nei risultati di ricerca in una posizione il più possibile favorevole e rilevante
- il marketing dei motori di ricerca che comprende tutte quelle attività atte a generare traffico qualificato verso un determinato sito con lo scopo di veicolare sul sito il maggior numero di visitatori realmente interessati ai contenuti del sito stesso
- il pay-per-click modalità di acquisto e pagamento della pubblicità online. L'inserzionista paga una tariffa unitaria solo quando un utente clicca sull'annuncio pubblicitario.

Tra le competenze del web marketing rientrano tutte le azioni pianificate che abbiano come finalità il ritorno sull'investimento del progetto online e che sono sintetizzabili in:

- l'ideazione e definizione del progetto
- il coordinamento della sua realizzazione
- l'analisi dei risultati
- la promozione
- la gestione della reazione dell'utenza (feedback)

Un errore piuttosto frequente consiste nel confondere il web marketing con la semplice promozione online di un sito. In realtà, come la pubblicità tradizionale è un'azione gestita dal piano di marketing, così la campagna promozionale tramite banner o link pay-per-clik è uno strumento gestito all'interno del piano di web marketing.

Salvo alcune rare eccezioni l'obiettivo primario per una nuova impresa è senz'altro quello di farsi conoscere è quindi cominciare a rendersi visibile cercando di

Camera di commercio di Torino

coniugare le azioni tradizionali di marketing con quelle online; si tratta quindi di realizzare un piano di investimenti in marketing comunicazionale in base alle risorse disponibili per la neo-impresa, che nella maggior parte dei casi sono limitate.

Risulta pertanto importante che le scelte siano effettuate attraverso consigli di esperti sia di marketing, sia di web marketing al fine di ottenere un risultato significativo sui propri mercati, per lo meno in termini di notorietà, in tempi relativamente brevi.

16.5 Viral marketing - Buzz marketing - Wom marketing

Con queste definizioni si intendono le modalità di propagazione della comunicazione sull'azienda e/o i suoi prodotti/servizi tramite il contatto diretto e il passaggio di informazioni tra consumatori e consumatori.

In pratica, è il meccanismo del passaparola, non necessariamente online, anche se lo sviluppo di una serie di forme di comunicazione sulla rete ha accentuato tale modalità di comunicazione; il *"word of mouth" (wom)* si riferisce all'atto con cui i consumatori ricevono informazioni da altri consumatori, mentre "*buzz*" ha un significato onomatopeico e richiama lo sciame delle api. Il *buzz marketing* rappresenta quindi la possibilità di raggiungere nel minor tempo possibile quello che viene definito "sciame", cioè un gruppo di utenti omogeneo per interessi rispetto a un tema o a una categoria di prodotti/servizi.

L'associazione WOMMA (Word of Mouth Marketing Association) definisce il Wom marketing come "*l'arte e la scienza di costruire mutualmente un beneficio consumer-to-consumer e consumer-to-marketer*".

Il Wom marketing incentiva le persone a condividere le proprie esperienze, siano esse positive o negative. Un esempio è rappresentato delle opinioni che si possono trovare espresse da parte di consumatori/acquirenti di un determinato prodotto o servizio sui portali specializzati nell'acquisto on-line. Che si parli di un ostello in cui ci si è trovati bene (oppure male) o di un grande elettrodomestico (non) consegnato nei tempi pre-

Camera di commercio di Torino

visti e in perfette condizioni (oppure ammaccato o rotto), i clienti raccontano e influenzano con le proprie opinioni e giudizi coloro che stanno per effettuare un acquisto.

L'impresa deve dunque presidiare i luoghi dove si parla di lei, se non altro per capire quali aspetti sono considerati critici o negativi. Sarà poi compito dell'impresa stessa gestire tali criticità trasformandole in vantaggi.

Con "*viral marketing*" si intende invece l'utilizzo sistematico degli stessi meccanismi di propagazione dei virus che provocano un'epidemia nel giro di poco tempo.

L'effetto virale prende corpo grazie a messaggi di intrattenimento o d'informazione destinati a diffondersi in maniera esponenziale. Questo tipo di comunicazione ha il vantaggio di arrivare in tempi brevi ad un elevato numero di utenti a costi decisamente inferiori rispetto ad una pubblicità tradizionale.

Un'operazione di marketing virale esige una programmazione che tenga ben presente il target di riferimento del messaggio; diventa pertanto importante che il messaggio non sia in contrasto con il posizionamento voluto e con le aspettative del pubblico di riferimento.

Gli obiettivi di una strategia dell'azione di viral marketing sono diversi in funzione del mercato di destinazione:

- nel business-to-customer (B2C), vale a dire nelle attività che procedono dall'azienda ("business") al cliente finale ("customer"), il viral ha soprattutto lo scopo di aumentare la notorietà della marca
- mentre nel business-to-business (B2B), cioè quando l'azienda parla ad un'altra azienda, l'obiettivo principale è quello di incrementare i contatti commerciali qualificati.

Un oggetto virale si propaga se:

- veicola il messaggio in un modo ritenuto rilevante per gli utenti, che lo vedono come "*enjoyable*" (divertente, godibile) o "*valuable*" (di valore)
- fornisce il messaggio in modo che le persone siano incoraggiate a condividerlo con altri.

In altri termini, per funzionare nel verso voluto il viral marketing deve essere pro-

Camera di Commercio di Torino

grammato e gestito, il messaggio deve essere coerente con i destinatari e soprattutto deve offrire un concreto vantaggio. Non è quindi sufficiente pensare di usare il viral solo perché si presume che possa essere un modo di comunicazione efficace con un contenuto budget.

16.6 Il blog

Il *blog* può essere considerato uno degli strumenti da cui, in molti casi, prende corpo l'effetto viral. Può essere associato o meno ai social network.

Il termine blog è la contrazione di *web-log* ossia "diario in rete"; il primo blog è nato nel dicembre del 1997 ad opera dello statunitense Jorn Barger, un appassionato di caccia che decise di aprire una propria pagina per condividere le opinioni sul suo hobby.

Si stima che nel mondo ci siano circa 300 milioni di blog, che crescono al ritmo di 120.000 nuovi blog al giorno.

I blog sono contenitori editoriali gestiti prevalentemente da un singolo autore (*blogger*) e sono caratterizzati da aggiornamenti frequenti; una sorta di diario personale che si desidera rendere pubblico, in cui i lettori possono esprimere i propri commenti.

Nel corso degli anni sono state date molte definizioni del blog. Di seguito se ne riportano le più rilevanti:

- Un blog è un sito web dove gli interventi sono effettuati in stile giornalistico e visualizzati in ordine cronologico inverso (Estrada 2006)
- Un blog è una pagina web continuamente aggiornata con commenti, notizie e/o link circa specifici topic (Finck, Hodder, Stone, 2005)
- Un blog è un'interfaccia che browser che permette la pubblicazione Edelson, 2005)
- Un blog è una forma di flusso di comunicazione personale per milioni di persone che la utilizzano per pubblicare e scambiare conoscenze e costruire network e relazioni nella globosfera (Du, Wagner, 2006)

Camera di commercio di Torino

- Un blog è l'insieme di tre layer: un linguaggio diretto peculiare, le tecnologie che lo supportano e le relazioni che ne conseguano (Camisani Calzolari, 2006).

Il blog può anche essere impiegato come contenitore di idee dedicato ad argomenti specifici nel quale confluiscono e contribuiscono più persone allo sviluppo di un progetto.

Un possibile utilizzo del blog per una nuova impresa è quello di utilizzare blog in qualche misura attinenti le attività della futura impresa per iniziare a sondare l'opinione dei vari partecipanti sull'idea imprenditoriale. In tal caso si possono scoprire esigenze del possibile mercato o anche critiche di potenziali utilizzatori di un determinato prodotto/servizio che in fase preliminare non erano state considerate o sottovalutate.

Il blog può successivamente essere utilizzato per informare il proprio mercato potenziale, con brevi notizie sulle attività dell'impresa stessa, e per dialogare con i propri clienti.

Non è affatto scontato che Il dialogo con il clienti attraverso il blog aziendale sia praticato dalle grandi imprese e soprattutto che si tratti di un'attività semplice. Si tenga presente che tra le grandi imprese l'uso del blog è diffuso ma non riguarda la totalità delle imprese stesse. Ad esempio, nel 2009 (ultimo dato disponibile di una ricerca condotta da Eric Mattson) solo il 22% delle aziende della classifica Top 500 Fortune, di fatto le maggiori aziende degli Stati Uniti, disponeva di un blog aziendale. In Italia uno studio con qualche analogia è condotto da Osscom, un centro studi dell'Università Cattolica e di Digital PR. I primi report preliminari, pubblicati nella primavera del 2011, evidenziavano una relativa debolezza dei blog aziendali presso le grandi imprese, probabilmente dovuta al timore della grande azienda di dover presidiare in modo costante, sistematico e soprattutto interessante la propria comunica-

Camera di commercio di Torino

zione. Il blog aziendale sembra stia lasciando spazio ai social network (si veda più avanti), ritenuti dalle aziende più flessibili e in grado di avvicinare maggiormente azienda e consumatore.

Attualmente le piattaforme blog di maggior diffusione nel mondo risultano essere Blog Spot, Wordpress, Livejournal, ma sono decine solo in Italia le piattaforme che offrono la possibilità di inserire ai singoli il proprio blog in un "contenitore" che favorisca lo scambio con altri *blogger*.

16.7 L'email marketing

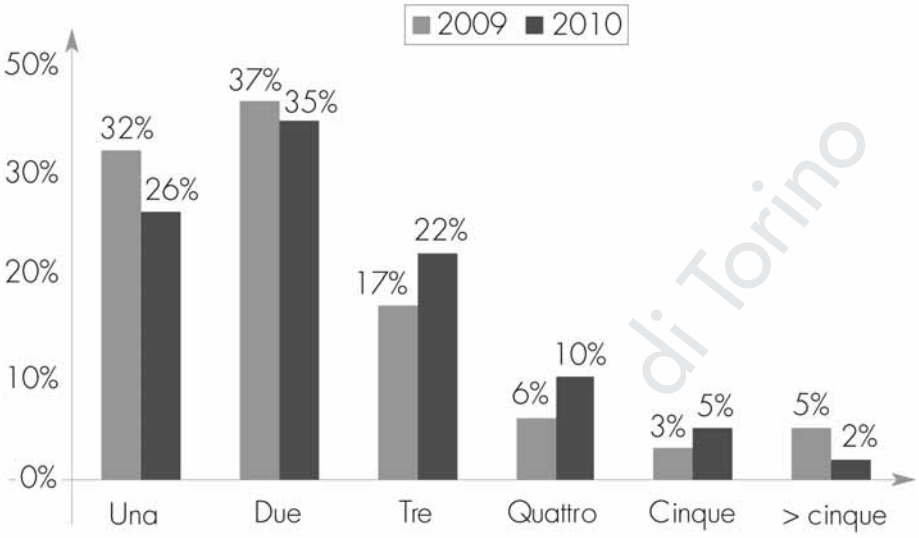
È ormai divenuto di uso comune l'utilizzo della posta elettronica tra possessori di personal computer collegati alla rete.

Da un'indagine effettuata da Contactlab risulta che in Italia il 61% degli utilizzatori di Internet e di posta elettronica dichiara di possedere più di una casella di posta elettronica. In particolare si sceglie di utilizzare una (o più) caselle per uso personale e una (o più) per uso professionale. La maggior parte degli utenti dunque opera questa distinzione. Importante tenerne conto, per evitare di indirizzare alla casella dedicata ad altri scopi una comunicazione non coerente, magari perché parla di prodotti o servizi destinati alla persona e non agli affari, o viceversa.

L'email marketing può essere considerato a tutti gli effetti uno strumento e una modalità di contatto del direct marketing. Sulle caratteristiche e le tecniche del direct marketing in senso ampio si vedano gli appositi capitoli dedicati ne "La comunicazione per la nuova impresa". Qui ci si limita a ricordare che il direct marketing è quell'approccio commerciale che prevede la conoscenza quanto più possibile approfondita dei propri clienti, l'utilizzo di mezzi interattivi, modalità di contatto diretto con la base dei clienti potenziali o già acquisiti.

Camera di commercio di Torino

Caselle e-mail procapite



Fonte: Contactlab – European Email Marketing Consumer Report 2010

In senso lato qualunque email inviata a un cliente (o cliente potenziale) può essere considerato e-mail marketing, poiché si tratta di un contatto diretto che utilizza un mezzo (la posta elettronica) che prevede interattività, rivolta verso un cliente di cui si presume di conoscere per lo meno il livello di interesse verso una certa proposta.

Solitamente però si intende per email marketing qualcosa di più complesso e strutturato, che inizia con la definizione di precisi obiettivi e segue regole piuttosto codificate nella comunicazione. Gli obiettivi possono essere:

- portare ad un livello più avanzato il rapporto tra un'azienda e i suoi vecchi o attuali clienti o per incentivare la loro fidelizzazione
- acquisire nuovi clienti o convincere i già clienti ad effettuare ulteriori acquisti
- rimandare a messaggi e contenuti pubblicitari, e quindi di volta in volta presentare nuovi prodotti, aumentare la notorietà, invogliare a iniziative promozionali, incentivare a rilasciare ulteriori informazioni (magari compilando un form on-line in cambio di qualche vantaggio o premio) e così via.

Camera di commercio di Torino

I vantaggi dell'email marketing sono numerosi:

- é meno costoso rispetto al marketing diretto fatto con materiale cartaceo
- la comunicazione è immediata rispetto all'invio postale tradizionale
- permette un'azione di push (spinta) del messaggio verso il "pubblico", mentre un sito web attende l'arrivo dei visitatori
- oltre la metà degli utenti della Rete inviano o leggono messaggi di posta elettronica in una loro giornata tipo
- consente di stabilire una relazione "uno a uno", cioè di personalizzare il messaggio in base al destinatario che riceverà la comunicazione
- permette di realizzare test per verificare quale tipo di messaggio produce migliori risultati in base al pubblico cui si rivolge
- offre la possibilità di conoscere chi ha letto il messaggio, per quanto tempo lo ha visualizzato ed altri parametri utili per un'analisi della *redemption*
- in termini di ritorni economici è piuttosto efficace: secondo la Direct Marketing Association (e con riferimento al mercato USA), ogni dollaro investito nell'email marketing produce 43 dollari di ricavi.

A fronte di questi vantaggi un approccio superficiale tende a trascurare i limiti dell'email marketing, che pure esistono. A tale proposito si tenga conto almeno dei seguenti fatti:

- secondo il coordinamento USA degli operatori di email marketing Email Experience Council nel 2010 era pari ad almeno il 30% la quota di destinatari che non riceve le email a seguito dell'azione dei filtri e degli accorgimenti *antispam*
- secondo la ricerca ExactTarget voluta dai principali operatori email marketing USA, sempre nel 2010 l'85% di chi riceveva email commerciali smetteva di leggerle dopo aver ricevuto la terza dallo stesso operatore.

Le regole da seguire nell'impostazione di una campagna di email marketing sono piuttosto semplici ma rigorose:

Camera di commercio di Torino

- nell'utilizzo dei nominativi, prima di procedere con l'invio occorre avere un preliminare consenso del destinatario, sia per evitare spiacevoli conseguenze sul piano penale (tutela della privacy) sia per evitare di gestire invii massicci senza alcun risultato pratico perché i destinatari non sono interessati o addirittura infastiditi; purtroppo nel corso degli ultimi anni la pratica dello *spam*, vale a dire di invii non richiesti senza alcuna distinzione tra segmenti potenzialmente interessati o meno, ha invaso le caselle e-mail di chiunque, e ciò ha comportato una decisa minor attenzione alle proposte veicolate tramite e-mail
- tecnicamente i nominativi si distinguono in *opt-in* e *opt-out*; il primo termine si riferisce ai nominativi dei destinatari che si sono iscritti ad una mailing-list attraverso il Web o direttamente via email, mentre i secondi identificano i destinatari che ricevono senza aver chiesto alcun invio, e in tal caso deve essere loro garantita la facoltà di rimuoversi dalla mailing list inviando un messaggio "cancellami" o qualcosa di analogo
- una delle chiavi del successo di qualsiasi campagna di direct marketing, e quindi anche di email marketing, è la selezione del target-group di riferimento; è un errore inviare tutto a tutti, si aumenta inutilmente la ridondanza e si accelera la caduta di attenzione dei destinatari verso ciò che proponiamo; gli invii vanno selezionati in funzione delle caratteristiche dei destinatari, e ciò presuppone di passare dalla logica della lista a quella del data-base, che comporta anche una sua attiva gestione secondo le più elementari regole del direct marketing
- proprio perché lo *spam* è così esteso, per riuscire a interessare i possibili clienti occorre far leva ancora più che con i mezzi cartacei sulla curiosità e sui bisogni dei destinatari, ad esempio coinvolgendo emotivamente i lettori già nel campo "oggetto", mentre nel campo "mittente" occorre essere chiari e presentare l'azienda che scrive senza ambiguità
- si tenga conto che quando si riceve una lettera una occhiata, anche se rapida, si dà a tutto il testo, mentre per una e-mail è molto più difficile superare il filtro dell'interesse già dalle prime parole, perché leggere un testo a video è più faticoso, e dunque alle e-mail si dedica minor tempo; per questo motivo occorre

Camera di commercio di Torino

evidenziare subito l'argomento più forte ed evitare testi troppo lunghi; decisamente meglio rimandare ad un link dove si troveranno le informazioni di approfondimento

- inoltre, è vero che la e-mail permette di lavorare con iper-testo, e quindi inserire immagini, animazioni, musiche, effetti speciali, ma è altrettanto vero che tutti questi elementi possono appesantire la ricezione, o essere filtrati dagli appositi programmi anti-spam ormai diffusissimi, e quindi vanno utilizzati con parsimonia e intelligenza
- ricordarsi che il destinatario va rispettato, e quindi se non desidera più ricevere messaggi deve avere la possibilità di segnalarlo, anche se si tratta di un nominativo *opt-in*
- infine non dimenticare di firmare sempre la comunicazione con nome e cognome di chi invia, nome dell'azienda, indirizzo del sito – lasciare anche al destinatario la possibilità di interagire, e indicare quindi le modalità (telefono, e-mail, eventuale fax) e chi (nome e cognome) contattare in azienda.

16.8 La newsletter

La newsletter rappresenta l'evoluzione della semplice email, ed è praticabile se si hanno "cose interessanti da dire" con una certa periodicità.

Il concetto di "cose interessanti" riguarda il possibile destinatario e non l'azienda che invia l'email. Va infatti tenuto presente che nella comunicazione on-line è determinante ai fini dell'efficacia il grado di utilità delle informazioni che si forniscono ai possibili lettori: se il destinatario non trova dei concreti vantaggi nel continuare la lettura ha la possibilità nel migliore dei casi di ignorare o cancellare l'email o la news ricevuta, nel peggiore di marcare chi l'ha inviata come *spammer*, e quindi rimuovere definitivamente tale fonte tra le possibili.

Il grado di attenzione e quello di interesse che si riescono ad ottenere dipendono dunque dall'effettivo vantaggio che si offre al lettore. Non si commetta quindi l'errore

Camera di commercio di Torino

di pensare di avere qualcosa di interessante da raccontare solo perché l'azienda sta uscendo con una nuova linea di prodotti, oppure sta partecipando a qualche fiera o esposizione, oppure ha ricevuto qualche premio o certificazione.

Questi sono eventi senz'altro da comunicare al proprio pubblico, composto da clienti e potenziali, ma occorre farlo trasmettendo un beneficio, un vantaggio, una convenienza. Ad esempio, presentando le possibili soluzioni che un nuovo prodotto permette, oppure spiegando che in fiera si potrà avere una dimostrazione di una certa applicazione, e così via.

In altri termini, la newsletter via email è la modalità più semplice ed efficace per condividere con i propri clienti (e con quelli che si vorrebbe lo fossero) informazioni di valore. Trasmettere ai clienti "valore" significa far percepire l'azienda e il marchio come soggetti validi, e quindi credibili e utili. Basandosi su tale principio di trasmettere vantaggi ai clienti, l'invio periodico di una newsletter permette all'azienda di consolidare, nel tempo, una base di notorietà e costruire un rapporto di fiducia con i propri clienti e potenziali.

Di seguito sono riportati alcuni suggerimenti per aumentare l'efficacia delle newsletter e delle campagne di email marketing:

- Inviare la newsletter con regolarità, senza lasciar passare troppo tempo tra un invio e l'altro ma senza nemmeno opprimere i destinatari con invii troppo frequenti – una cadenza accettabile può essere mensile o bimestrale – inviare comunque sempre nello stesso giorno, e possibilmente alla stessa ora – la newsletter deve diventare un'abitudine per chi la riceve
- Per evitare irregolarità nell'invio pianificare almeno una volta all'anno di che cosa si occuperanno le prossime newsletter, secondo un vero e proprio mini piano editoriale
- L'oggetto della email con la quale si invia la newsletter deve essere specifico e dettagliato e non generico
- Nell'invio evitare di mettere in evidenza tutti i destinatari nel campo "a:". Quasi

Camera di commercio di Torino

a nessuno fa piacere vedere pubblicato a beneficio di sconosciuti il proprio indirizzo email. Utilizzare invece, se non si dispone di appositi software per l'invio automatico personalizzato, almeno il campo "copia conoscenza nascosta". Evitare però di inviare a più di dieci–quindici indirizzi per volta, diversamente il blocco da parte da parte dei filtri anti-spam è quasi certo

- Per ridurre il rischio di essere bloccati dai filtri anti-spam evitare nell'oggetto alcune parole (gratis, offerta, affare, e così via), formattazioni particolari (tutto maiuscolo per esempio), l'uso di punti esclamativi o il nome del destinatario
- Aggiungere nel proprio sito web un modulo di iscrizione alla newsletter, con pochi campi obbligatori, dandone già evidenza nella home page; quando l'utente si iscrive, dovrebbe ricevere una e-mail automatica di benvenuto
- Segmentare il database di invio in base al target ed inviare contenuti differenti a differenti categorie di destinatari secondo le preferenze che hanno eventualmente espresso all'atto dell'iscrizione
- Inviare email e newsletter sia ai propri attuali clienti sia ai potenziali, oltre che ad eventuali rivenditori
- Analizzare regolarmente i risultati e le notizie più lette, per meglio comprendere le esigenze ed i bisogni dei clienti attuali e potenziali
- Avere un layout standard da riutilizzare ogni volta, cambiando solo i testi e alcune immagini
- All'interno della newsletter, per ogni notizia proporre testi brevi (3-4 righe) rimandando all'approfondimento tramite apposito link al sito web
- Scegliere con attenzione il giorno e l'ora dell'invio, effettuando dei test per capire qual è la combinazione ottimale in funzione del target
- Dare la possibilità a chi desidera di cancellarsi dalla lista, e poi farlo davvero. Il rispetto nei confronti dei clienti paga. È empiricamente dimostrato che le richieste di cancellazione sono minori proprio quando si dà la possibilità di farlo.

Camera di commercio di Torino

16.9 I Social Network

Le reti sociali trovano sviluppo su piattaforme che consentono una larga interazione tra gli individui che si raccolgono in queste piazze virtuali scambiandosi messaggi, video, audio e in qualche modo conoscendosi o accentuando la reciproca conoscenza.

Sono costantemente in crescita sia come numerosità di partecipanti alle singole reti sia come tipologia di reti.

Le reti sociali possono essere approssimativamente distinte tra quelle che hanno lo scopo di favorire uno scambio professionale ed altre che invece puntano più a creare comunità di persone con interessi comuni.

Tra quelli professionali le principali sono

- Linkedin
- Xing
- Viadeo

Mentre le maggiori con caratteristiche più personali sono:

- Facebook
- Twitter
- Myspace
- Flickr
- Picasa
- Delicius
- YouTube.

Ognuna ha proprie specificità, e così come sarebbe sbagliato pensare che i media tradizionali siano interscambiabili tra loro, anche le reti sociali non sono una uguale all'altra, ed ognuna va utilizzata secondo le caratteristiche che le sono proprie.

Camera di commercio di Torino

Non è compito di questo testo approfondire caratteristiche e potenzialità delle singole reti, ma certamente esse si prestano a forme e modalità di comunicazione di una certa efficacia, se opportunamente utilizzate.

Si consideri che al centro di ogni rete c'è una sorta di interesse comune tra i vari partecipanti.

Al contempo, un mercato è una struttura sociale composta da persone, aziende e prodotti che si relazionano, in altri termini il mercato stesso si basa su una serie di scambi non solo economici ma soprattutto sociali, e dunque il mercato in sé è una rete sociale.

All'interno delle reti sociali veicolate dal web si aprono per l'azienda, in quantità moltiplicata rispetto al passato, opportunità, canali di comunicazione, fonti di ulteriore conoscenza.

Le possibilità offerte da questi canali sono moltissime, prime fra tutte quelle di far conoscere la propria azienda, di veicolare visite sul proprio sito web principale e di migliorare la propria reputazione. Tali canali possono rappresentare, in sostanza, un nuovo strumento pubblicitario per far parlare il proprio marchio e l'universo di valori ad esso riferito, ma perché ciò avvenga essi devono essere integrati in un progetto di comunicazione chiaro. Il primo punto da tenere ben presente è che sono necessari tempi e sforzi per ottenere risultati significativi. A differenza di un sito web, un canale sociale non può rimanere invariato per molto tempo, ma impone aggiornamenti costanti e richiede competenze particolari, come la predisposizione al contatto diretto con la clientela. I contenuti devono essere diversificati, in relazione alle peculiarità del mezzo utilizzato e della clientela potenziale che si desidera raggiungere. Occorre inoltre cercare di incuriosire i visitatori, magari attraverso le funzionalità multimediali messe a disposizione, in modo che si riesca a stimolare la conversazione attorno alla propria attività imprenditoriale. Fondamentale è, poi, la capacità di rimanere in costante ascolto degli utenti, rispondendo prontamente ad eventuali domande, commenti e, soprattutto, critiche.

Camera di commercio di Torino

Per una impresa può dunque essere di un certo interesse poter interagire direttamente, anche se in maniera virtuale, con i propri utenti/clienti. L'importante è che l'azienda non cerchi di imporre i propri temi e le proprie modalità di comunicazione, ma si concentri soprattutto sull'ascolto di ciò che i clienti/utenti dicono di lei. Le reti sociali infatti offrono opportunità per cogliere una serie di spunti, suggerimenti, idee per nuovi prodotti, per nuove applicazioni di prodotti già esistenti, per indicazioni sul livello del proprio servizio, per comprendere possibili evoluzioni nel gusto e nelle esigenze dei consumatori.

In altri termini non è più sufficiente curare l'immagine e l'identità che la marca vuole proporre al mercato, la libera circolazione di informazioni sulle reali azioni aziendali impone di concentrarsi sulla reputazione della marca (*brand reputation*) e sulla fedeltà alla marca stessa (*brand loyalty*).

Mentre la notorietà della marca può essere migliorata anche attraverso strategie di viral marketing verso i consumatori, oltre alle azioni e ai media più tradizionali, il supporto dei social network facilità l'interazione tra consumatori e tra questi e l'azienda. Ma attenzione, i social network non sostituiscono in sé il valore della marca, né tanto meno sono in grado di costruirla e rafforzarla se non si lavora con un piano di comunicazione talvolta anche pluriennale che ha come scopo proprio la costruzione dell'immagine di marca. A questo proposito, si veda per i dettagli *La comunicazione per la nuova impresa*.

Le imprese, sia quelle da tempo esistenti sia le nuove, se imparano a convivere e ad utilizzare la molteplicità degli strumenti messi a disposizione dal web possono trarne benefici e possibilità di modi nuovi di comunicare e conoscere una parte almeno del mercato. Ma non tutto ciò che arriva dalle reti si rivela poi giusto, fattibile, redditizio per l'azienda. Gli spunti e i suggerimenti vanno colti per il loro valore, di utile "serbatoio di idee", e non come strada obbligata che l'azienda debba seguire. Per altro, non è detto che il web e le reti sociali riescano a produrre tutte le idee di cui l'azienda necessita, e per altro non è scontato che siano tutte praticabili.

Camera di Commercio di Torino

In altri termini, il web non è in grado di sostituire integralmente altre forme di esplorazione e conoscenza, quali le analisi e le ricerche di mercato "classiche". Dal web e dalle reti sociali si possono piuttosto trarre spunti e informazioni che le ricerche saranno in grado di approfondire. Di solito, chi afferma il contrario non conosce appieno il valore delle ricerche, perché non se ne è mai occupato, e ritiene di aver scoperto una facile scorciatoia per la conoscenza del mercato e la comunicazione verso i clienti, che però si rivela essere un sentiero che non porta da nessuna parte.

Indipendentemente dal tipo di rete in cui si decide di essere presenti, di seguito qualche regola per una presenza con maggior efficacia:

- parlare di sé, della propria azienda, della propria attività, ma ricordarsi sempre che il motivo per cui gli altri ci leggono/ascoltano/seguono è perché abbiamo qualcosa di interessante da dire
- mettere in evidenza i link che in qualche modo rendono "esclusivi", anche in questo caso deve trattarsi di un servizio, e non di un elenco il più lungo possibile per far vedere che si conoscono tanti siti
- valutare prima se essere presenti solo in *social network* professionali o anche personali, e quali; la scelta dipende ovviamente dal tipo di prodotto/servizio, da chi sono i clienti, dal livello della nostra offerta, ma anche dal messaggio che si vuole trasmettere; anche per i *social network* vale l'assunto di McLuhan per cui il *medium* (in questo caso quale social network) è il messaggio
- in termini di comunicazione è sbagliato e controproducente gestire uno spazio su qualsiasi social net come se fosse un sito web statico: come il sito e più del sito gli spazi nei social net vanno gestiti, implementati, aggiornati, fatti vivere
- i social network servono per comunicare, ma anche e soprattutto per ascoltare; così come occorre presidiare la propria comunicazione, occorre anche sentire ciò che i clienti dicono dell'azienda e del marchio; invitiamo i clienti a farlo, nel nostro spazio, e rispondiamo adeguatamente chiarendo gli eventuali

Camera di commercio di Torino

aspetti controversi, senza timore di ammettere errori se ci sono stati, ma cercando sempre di proporre una visione positiva

- stimoliamo i clienti a parlare di noi, per esempio con idee, immagini, concorsi, e così via, ma facciamolo in modo organizzato e non spontaneistico; un concorso per trovare un nome ad un nuovo prodotto può produrre simpatia, conoscenza, maggior vicinanza dei nostri clienti, ma come reagiranno quelli che vedranno che il nome da loro proposto è stato bocciato?
- se si è deciso di essere presenti in Facebook si può aumentare l'attratttività dei propri prodotti/servizi attraverso i gruppi: sono un'ampia fonte di possibili acquirenti e contatti per il proprio sito principale. Offrire continuamente articoli da mettere in vista, video, informazioni, al fine di reclutare nuovi utenti
- inviare dei messaggi one to one è il modo più potente per attivare nuovi contatti e fidelizzare i vecchi, ma attenzione ad essere convincenti e non invadenti; valgono ovviamente tutte le regole viste a proposito dello *spam*
- infine: gestire la propria presenza nei social network presuppone una buona conoscenza non solo degli aspetti tecnici e di programmazione, ma soprattutto la messa a punto di uno specifico progetto di comunicazione, che comporta una conoscenza profonda dei meccanismi e delle regole di come si comunica e si ascolta.

16.10 Alcune considerazioni

Alcuni anni fa una posizione estrema considerava il "vecchio modo di fare marketing" come ormai finito e destinato a scomparire nel giro di poco tempo. Le tesi del famoso Cluetrain Manifesto, del 1999, affermavano che "i mercati sono conversazioni", che i link avrebbero sovvertito la gerarchia delle modalità di comunicazione e il salto tecnologico in atto avrebbe creato nuovi mercati, più consapevoli ed evoluti. Di conseguenza, le imprese avrebbero dovuto tener conto di questi mutati rapporti di forza a favore dei consumatori che in breve tempo si sarebbero affrancati dalla comunicazione sui mass-media, dai consumatori ritenuta non autentica.

Camera di commercio di Torino

Dopo dodici anni si può concordare sul fatto che la rete si sia imposta come nuova modalità di comunicazione, ma non che quelle precedenti siano scomparse. Anzi, pensare di puntare le proprie strategie di marketing utilizzando solo ed esclusivamente Internet può portare a spiacevoli inconvenienti. Già solo dedicare gran parte del proprio tempo a costruire e presidiare la propria presenza in Rete significa infatti frequentemente, per una micro impresa, sottrarre risorse alla prospezione sistematica del proprio mercato potenziale.

Gli approcci di marketing tradizionale, una seria analisi s.w.o.t., un corretto uso delle leve di marketing mix restano le fondamenta per un ottimale percorso della neo-impresa sul mercato, che può e deve avvalersi anche della rete, ma che commetterebbe un errore probabilmente fatale se decidesse di ignorare le regole dell'approccio commerciale. Va infatti ricordato che i rapporti che portano a risultati significativi, ordini e vendite, sono quelli "face-to-face", a meno che non si decida di puntare tutto sull'e-commerce, oggetto del prossimo capitolo. Ma anche nel caso di rapporto solo virtuale con i clienti le regole del marketing non possono essere trascurate: obiettivi, strategie, piani, sviluppo della azioni e controllo delle iniziative intraprese sono gli elementi fondamentali del marketing management, che valgono anche per il web marketing.

Camera di commercio di Torino

Il commercio elettronico

17.1 Che cos'è e quanto vale il mercato del commercio elettronico

Per commercio elettronico (dall'inglese *e-commerce*) si intende l'insieme delle transazioni per la commercializzazione di beni e servizi tra produttore (offerta) e consumatore (domanda), realizzate tramite Internet.

Il significato del termine è cambiato nel corso degli anni. Alcuni decenni fa si intendeva il supporto alle transazioni commerciali in forma elettronica, per inviare documenti commerciali come ordini o fatture in formato elettronico. Queste prime forme furono sviluppate tra le grandi imprese e i loro clienti e fornitori diretti.

Negli ultimi anni gli sviluppi delle tecnologie internet e dei software hanno contribuito ad una affermazione del commercio elettronico su scala globale e su reti aperte, e ad una crescita delle sue applicazioni.

Attualmente le funzioni che connotano propriamente l'e-commerce sono l'acquisto di beni e servizi attraverso il Web ricorrendo a server sicuri con servizi di pagamento on-line, come le autorizzazioni per il pagamento con carta di credito e un sistema di consegna con una molteplicità di canali, ma prevalentemente attraverso il recapito a domicilio o una consegna digitale.

Se questa è una definizione generale di e-commerce, si tenga però presente che le modalità con cui esso si svolge differiscono in modo anche notevole nell'ambito dell'Unione Europea da paese a paese. Ad esempio, in Portogallo la modalità di consegna preferita è il negozio o il punto di ritiro, nei paesi dell'Est la modalità di pagamento più diffusa è il bonifico (70%), mentre in Francia esso rappresenta solo il 3% contro il 75% delle carte di credito, e l'Italia ha la percentuale più alta di pa-

Camera di commercio di Torino

gamenti effettuati con carte pre-pagate (fonte: relazione di Antonio Contursi, portavoce di Pixmania al convegno "E-commerce in Italia ed in Europa", organizzato da Casaleggio Associati, aprile 2011)

Il commercio elettronico può essere classificato in due macro-categorie:

- business to business, relativo alle transazioni effettuate tra un'impresa ed altre organizzazioni, siano esse partner commerciali, fornitori, clienti o istituzioni
- business to consumer che riguarda invece l'insieme delle transazioni commerciali di beni e servizi tra imprese e consumatori finali.

Un *e-commerce* completo prevede che tutte le fasi di acquisizione delle informazioni, selezione, scelta, ordine, pagamento dei prodotti, validazione, evasione dell'ordine e gestione delle fasi post vendita vengano effettuate con modalità elettroniche.

Il sito di *e-commerce* è dunque predisposto per la vendita diretta al cliente, con l'attivazione di tutte le procedure per il relativo pagamento.

Con la dicitura *e-business* si identificano invece i siti che danno informazioni al cliente, presentano beni o servizi con i relativi prezzi e consentono di formulare un ordine, ma non necessariamente viene perfezionata la procedura di acquisto e di relativo pagamento online.

Attualmente il mercato dell'e-commerce sta evolvendo, anche in Italia, da una fase pionieristica connotata da una molteplicità di piccoli operatori, ad una realtà imprenditoriale con alcuni *player* di maggior dimensione che stanno fortemente condizionando e "facendo" il mercato.

Nella primavera del 2011 il rapporto sullo stato del settore, predisposto da Casaleggio Associati, riportava un fatturato totale annuo di 14,3 miliardi di euro, con una crescita del 43% rispetto all'anno precedente. La categoria tempo libero (scommesse, giochi d'azzardo, giocattoli, articoli sportivi, spettacoli e telefonia) pesava per

Camera di commercio di Torino

il 49% e il turismo per il 31%. Elettronica (7%) e Assicurazioni (7%) erano gli altri settori che vantavano un certo peso nel mondo delle vendite online. Dati simili provenivano dall'Osservatorio sul commercio on-line curato dal Politecnico di Milano, che però non considerando tutta l'area delle scommesse e dei giochi d'azzardo stimava a fine 2010 un giro d'affari di circa 7 miliardi di Euro.

A prescindere dalla precisione delle stime, si tratta comunque di un settore cresciuto esponenzialmente nel corso degli ultimi anni, se si considera che nel 2004 valeva appena 1,6 miliardi.

E in questa crescita sta proprio la chiave per capire le dinamiche del mercato e come una neo-impresa possa, o meno, trovare un proprio spazio di mercato.

Infatti, anche se l'Italia a metà del 2011 era ancora in una posizione arretrata per disponibilità di banda larga, erano comunque oltre 25 milioni gli italiani che si collegavano ad Internet almeno una volta al mese, e il nostro paese stava diventando un mercato interessante anche per gli operatori stranieri che fino a qualche anno prima lo consideravano secondario. Nel corso del 2010 infatti almeno due dei maggiori player dell'e-commerce mondiale sono entrati con forza sul mercato italiano. Si tratta di Groupon (ristorazione, benessere, tempo libero in promozione), che a metà del 2011 aveva in Italia 5,5 milioni di visitatori al mese, seguito dal clone Groupalia con altri 1,5 milioni, e di Amazon, la più grande libreria on-line del pianeta, che per tutto il 2010 ha attuato costantemente una politica di pressi ribassati fino al 35% per i libri italiani e altre forme di promozione per la consegna. Questi due operatori, fino al 2009 marginali nel nostro mercato, hanno attuato una serie di azioni che in breve hanno permesso di conseguire quote di un certo interesse e fidelizzare un'ampia fascia di clienti.

Operatori italiani di peso possono essere considerati Yoox (retail della moda) e Terashop (elettronica di consumo), che hanno adottato il modello di business del service provider, vale a dire che oltre a operare nell'e-commerce in proprio con una serie di insegne come se fossero dei grandi magazzini, si occupano anche degli aspetti di gestione e della piattaforma tecnologica per conto di aziende di marca che in tal modo aprono propri negozi virtuali nel web.

Camera di commercio di Torino

Altri due operatori importanti sul nostro mercato, ma non di origine italiana, sono l'americano eBay, sito di aste on-line di prodotti sia nuovi sia usati, e Pixmania, una marca commerciale di elettronica di consumo che ha iniziato a ospitare in Pixplace altri esercenti con prodotti affini, passando da 45mila prodotti nel 2007 a 1,3 milioni nel 2010, con duemila venditori in tutta Europa.

Come si può notare, i modelli di business sono piuttosto diversificati, ma sembra essere premiante il marketplace dove si commercializzano prodotti altrui, più che l'esclusiva vendita diretta dei prodotti/servizi con proprio marchio. Quale che sia il modello di business vincente, e non è compito di questo testo individuarlo, la domanda che occorre porsi è: che cosa proporre? Come? Con quali modalità di comunicazione? Quali sono i passi che occorre fare per avviare un'impresa basata sull'e-commerce?

Nel corso del capitolo si cercherà di fornire le risposte a queste domande.

17.2 Che cosa proporre con l'e-commerce

Se si esaminano i dati delle ricerche sull'argomento, ci i rende conto che ormai non esiste settore merceologico che non sia stato coinvolto dallo sviluppo dell'e-commerce. Dei principali settori si è già detto sopra. Si possono aggiungere, seppur con valori inferiori, la moda, l'elettronica di consumo, l'editoria, la casa e arredamento, gli alimentari.

Ripartizione percentuale per settore del fatturato dell'e-commerce in Italia

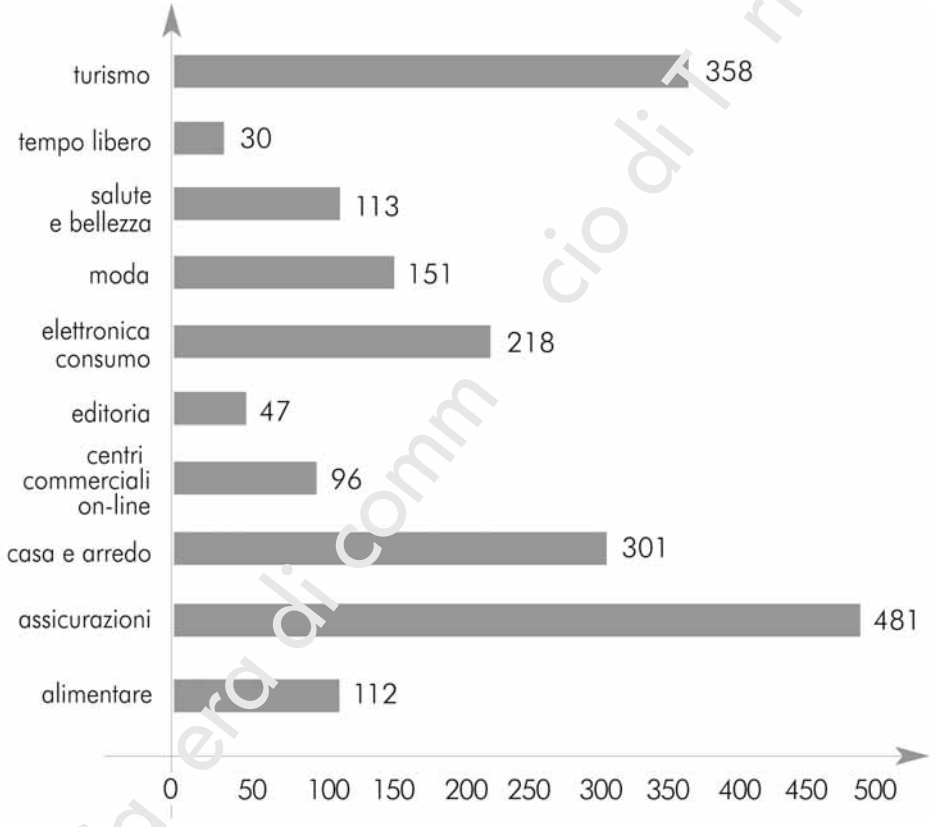
Tempo libero	49
Turismo	31
Elettronica di consumo	7
Assicurazioni	7
Editoria	2
Alimentari	2
Moda	1
Centri commerciali online	1
Salute e bellezza	<1
Casa e arredamento	<1

Fonte: Casaleggio Associati – 2011

Camera di commercio di Torino

Se analizziamo i settori per valore dello scontrino medio, indicatore in qualche modo della redditività, si vede però che i settori che hanno maggior quota non coincidono con quelli a maggior importo medio.

Scontrino medio per settore e-commerce (valori in Euro)



Fonte: Casaleggio Associati – 2011

Lo scontrino medio, inclusivo di ogni servizio accessorio, è infatti l'elemento che più di altri differenzia i vari settori. Ciò è dovuto non tanto alle caratteristiche del prodotto, quanto al forte rapporto tra sistemi di pagamento e logistica. Assicurazioni, Casa e Arredamento e Turismo, ad esempio, sono settori con uno scontrino medio

Camera di commercio di Torino

elevato (oltre i 300 euro) che, più di altri, hanno problemi con i limiti delle carte ricaricabili di 500 euro. Invece l'Editoria e la Salute e Bellezza, con scontrini appena a due cifre, sono i settori per i quali si presta maggior attenzione all'incidenza dei costi di trasporto. Da questi pochi dati emerge già che nell'e-commerce due tra i più importanti fattori critici di successo (si veda a questo proposito quanto illustrato nel cap.III) sono i sistemi di pagamento e la logistica, che influenzano fortemente il valore dell'acquisto.

Si tenga inoltre presente che alcune tipologie di prodotti o servizi appaiono maggiormente adattabili alle vendite online, mentre altri sono più indicati per il commercio tradizionale. Senza pretesa di esaustività, si consideri infatti che le imprese di commercio elettronico che hanno realizzato le migliori performance a livello planetario nel campo dei servizi vendono sistemi di comunicazione, i software, le attività di intermediazione finanziaria o le prenotazioni on-line. Nel campo dei prodotti fisici invece sono quei prodotti che hanno caratteristiche "standard" e che non necessitano di essere provati o valutati "dal vivo" quali ad esempio i libri o l'elettronica di consumo.

Anche i pezzi di ricambio, sia per gli utenti finali sia per le necessità di un'attività industriale possono essere considerati come vendibili on-line. Anche come servizio al trade il commercio elettronico può riscuotere successo: dato che i negozianti non accumulano pezzi di ricambio presso i punti-vendita al dettaglio, spesso devono successivamente ordinarli, e in questo caso la competizione non è tra il commercio elettronico e il commercio tradizionale ma con il sistema di ordine al fornitore e/o al grossista. Un fattore di successo in questa nicchia appare la possibilità di offrire al cliente un'informazione precisa e affidabile in merito al prodotto di cui si necessita, per esempio elencando i pezzi di ricambio disponibili insieme al loro codice identificativo.

Viceversa, i prodotti che sono poco idonei all'attività del commercio elettronico sono quelli con un basso rapporto valore/peso, i beni che necessitano di essere provati, quelli che vanno "visti" per cogliere tutte le sfumature di colore o le modalità di finitura (ad esempio, le ceramiche da arredo), quelli particolarmente deperibili, non perché non siano trasportabili, ma perché il cliente diffida di un prodotto

Camera di commercio di Torino

che potrebbe essere avariato (si pensi ad esempio alla difficoltà della vendita per corrispondenza, e dunque anche on-line, dei surgelati).

Come si può notare, non esiste dunque un'unica categoria di prodotto e meno che mai un solo settore che sia particolarmente adatto per l'e-commerce. Ciò che davvero conta è la capacità di individuare una (o meglio, molte) nicchia che abbia una particolare attrattività. Infatti, nell'e-commerce l'approccio vincente risulta proprio essere quello delle nicchie, secondo la ormai nota teoria della "coda lunga".

17.3 La "coda lunga"

Il termine "coda lunga", in inglese *long tail*, è utilizzato comunemente in statistica per definire modelli di distribuzione particolari, ma è dal 2004, dopo un famoso articolo di Chris Anderson comparso sulla rivista *Wired* che l'espressione è diventata di uso comune per definire distribuzioni in cui una popolazione ad alta frequenza (o ampiezza) è seguita da una popolazione a bassa frequenza (o ampiezza), che diminuisce gradatamente (*tail off*).

Ad esempio, applicando il concetto di coda lunga ad un possibile catalogo di libri on-line, ci sono pochi titoli che concentrano la maggior parte delle vendite, mentre tutto il resto rappresenta la coda lunga in cui ci sono un milione di scrittori con un lettore ciascuno; questa situazione è molto proficua, poiché grazie ai media digitali circola maggior denaro nella coda rispetto alla testa, e quindi i prodotti di nicchia avranno molte più possibilità di profitto. Ed proprio con principale riferimento alla più grande libreria on-line, Amazon, che la coda lunga è diventata così conosciuta e popolare. Un dipendente di Amazon descriveva la coda lunga nei seguenti termini: "Oggi abbiamo venduto più libri tra quelli che ieri non sono affatto andati di quanti ne abbiamo venduti tra quelli che ieri sono andati".

Secondo Anderson, la possibilità di gestire un catalogo virtuale pressoché illimitato stava rivoluzionando il modello economico dominante perché semplicemente

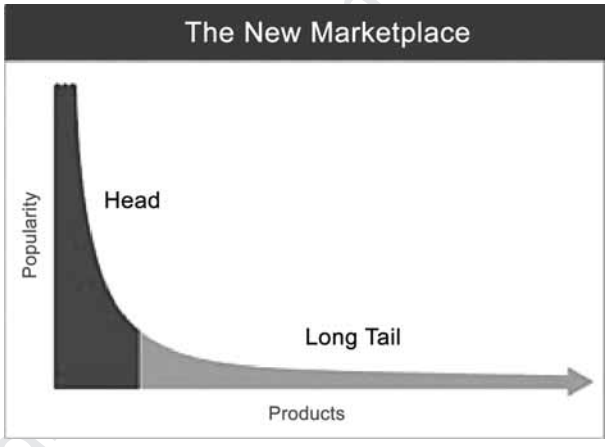
Camera di commercio di Torino

vendere anche solo poche copie al mese di migliaia di titoli è più redditizio che vendere migliaia di copie di pochi titoli.

Il ragionamento era che ogni giorno che passa il mercato di massa evolve verso una massa di nicchie, che è sempre esistita, ma è adesso che i costi per raggiungerla stanno precipitando, perché i consumatori trovano i prodotti di nicchia e i prodotti di nicchia trovano i consumatori. La massa di nicchie è diventata una forza culturale ed economica con cui bisogna fare i conti.

Il nuovo mercato di nicchie di conseguenza non sostituisce il tradizionale mercato di hit, ma sta solo dividendo, per la prima volta, la scena con quest'ultimo.

La coda lunga



La scarsità esige gli hit, poiché sugli scaffali espositivi e nell'etere lo spazio è limitato, e quindi la cosa più ragionevole è colmarlo con i titoli che vendono meglio. Se non c'è nient'altro disponibile, la gente li comprerà. Ma se lo spazio è illimitato? Magari gli hit non sono la soluzione giusta. Dopo tutto, ci sono molti più non-hit che hit, e oggi sono entrambi disponibili. E se la somma complessiva dei non-hit – dai sani prodotti di nicchia ai fiaschi veri e propri – equivalesse a un mercato grande quanto quello degli hit, se non di più?

Camera di Commercio di Torino

Per Anderson la risposta era evidente: la somma complessiva dei non-hit avrebbe trasformato radicalmente alcuni dei più importanti mercati del mondo.

A distanza di anni, si può constatare che le sue previsioni erano corrette: alcune delle principali aziende operanti su Internet devono il loro successo allo sfruttamento del principio economico della coda lunga, da Amazon a eBay, ai motori di ricerca, ai rivenditori e distributori on-line di una grande varietà di prodotti e servizi.

17.4 La gamma dei prodotti offerti

Il modello di commercializzazione basato sulle conseguenze economiche della coda lunga comporta che uno dei fattori di successo (vedere cap. III per la definizione) dell'e-commerce siano l'ampiezza, la lunghezza e la profondità dell'assortimento di soluzioni proposte ai possibili clienti, in altri termini la gamma.

Per ampiezza si intende propriamente la quantità di differenti linee di prodotto. Una linea di prodotto è ad esempio l'insieme delle lavastoviglie *free-standing* da 45 cm di larghezza, mentre un'altra linea è data dall'insieme delle lavastoviglie *free-standing* da 60 cm, mentre incasso da 45 cm e incasso da 60 cm. costituiscono altrettante linee. Ma anche le linee di frigoriferi e di lavatrici, con le loro possibili combinazioni, contribuiscono nell'esempio a formare l'insieme della categoria "grandi elettrodomestici".

Per lunghezza della combinazione dei prodotti si intende comunemente il numero totale dei prodotti offerti nelle differenti varianti, anche di un singolo prodotto. Possibili varianti nel caso in esempio, che distinguono un prodotto dall'altro: tecnologia elettronica o elettromeccanica, quantità e caratteristiche dei programmi di lavaggio, possibilità o meno di mezzo carico, presenza/quali indicatori di livello, cestelli regolabili, presenza o meno di dispositivi antiallagamento, altre caratteristiche. All'interno dello stesso prodotto/modello sono invece possibili e frequenti le varianti per colore e finiture.

Camera di commercio di Torino

La profondità della gamma è infine data dal numero delle varianti offerte da ogni prodotto e dalle loro differenziazioni in base ai prezzi, dove giocano un ruolo fondamentale le marche. Non è infatti raro avere prodotti con pari caratteristiche differenziati nel prezzo perché di marche diverse. Ogni marca proporrà il prezzo non solo in base alle caratteristiche del prodotto, ma anche in funzione della propria immagine e credibilità, come altrove già spiegato in questo testo. Ogni marca inoltre tenterà di differenziare anche solo per caratteristiche marginali (ma talvolta anche per aspetti di rilievo) i propri prodotti rispetto ai concorrenti, contribuendo dunque ad aumentare la lunghezza della combinazione e di conseguenza la profondità. Così, anche se per profondità non va intesa solo e impropriamente la quantità di marche offerte, in ogni caso maggiore è il numero di marche proposte, maggiore é di conseguenza la profondità della gamma. Ogni variante di prodotto/marca viene chiamata "referenza".

È fuori discussione che on-line sia possibile offrire molte più referenze che in una superficie di vendita tradizionale. Per altro on-line non è nemmeno necessario avere il prodotto disponibile a magazzino, e il più delle volte nemmeno lo spazio fisico destinato a magazzino, ma viceversa occorre una efficace catena logistica e di approvvigionamento per soddisfare le richieste dei clienti. L'assenza fisica del magazzino abbatte notevolmente i costi fissi, e permette dunque agli operatori on-line di proporsi con prezzi fortemente competitivi rispetto alla distribuzione tradizionale.

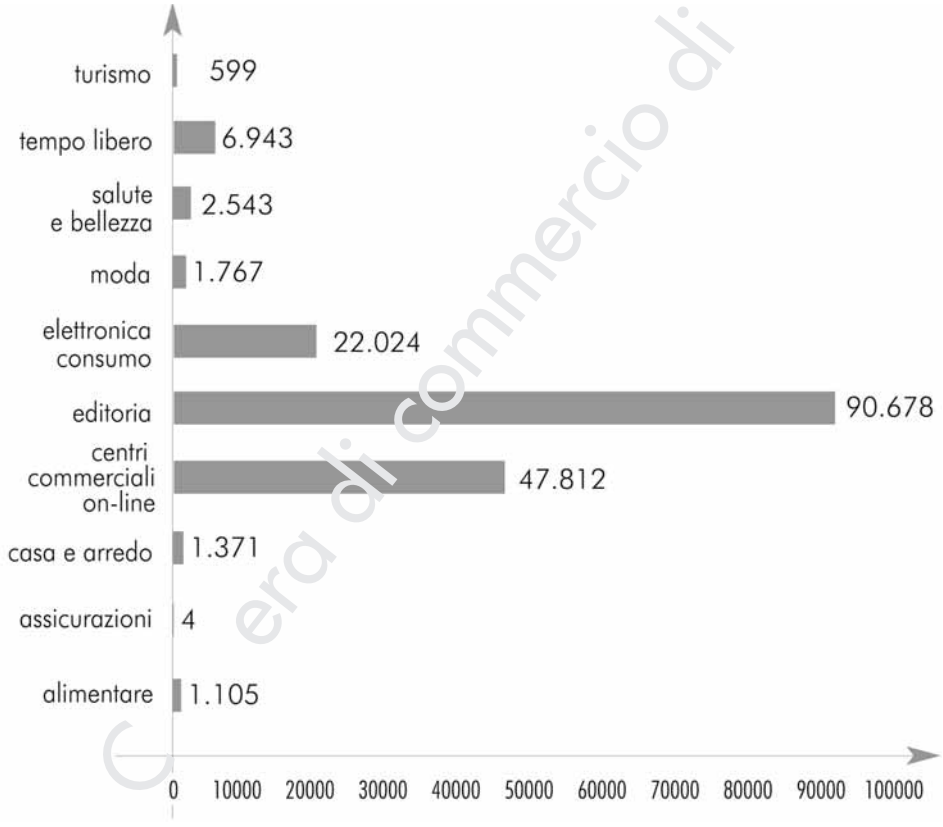
L'attuale situazione dell'e-commerce in Italia per la gamma è ben rappresentata dall'ultimo studio, già citato, di Casaleggio Associati disponibile al momento della stesura di questo testo.

Il settore con un valore medio di referenze maggiore è l'editoria, seguita dai centri commerciali e dall'elettronica di consumo. I principali operatori di questi settori arrivano ad avere tra i 100 e gli 800mila prodotti a catalogo. Il settore con minor

Camera di commercio di Torino

prodotti in catalogo e quello assicurativo (4 in media), ma in realtà in questo caso il prodotto venduto é sempre personalizzato, e tale valore si riferisce ai rami di prodotto (auto, casa, famiglia, e così via), mentre il numero di referenze è difficile da identificare, data l'ampia possibilità di varianti e di combinazioni di prodotto, come per altro è logico accada nel caso dei servizi.

Gamma per settori dell'e-commerce (numero medio di referenze)



Fonte: Casaleggio Associati – 2011

Camera di commercio di Torino

17.5 Come vendere

Il fatto che sui costi fissi non incida il magazzino non comporta però una garanzia che l'attività basata sul commercio elettronico possa funzionare da sola, senza alcuna pianificazione o intervento di marketing.

Come in tutte le iniziative imprenditoriali, prima di iniziare un'attività è bene essere consci di che cosa si vuole vendere, a chi vendere, come vendere; in altre parole devono essere chiare le dinamiche del mercato in cui ci si vuole inserire ed aver preparato un piano d'impresa reale e non basato sull'emozione, in modo da capire se per la neo-impresa sia interessante e proficuo attivare l'e-commerce.

È purtroppo piuttosto frequente, da parte di chi avvia una neoimpresa in questo contesto, non rendersi conto o sottovalutare due aspetti fondamentali: per funzionare, in primo luogo l'e-commerce richiede una seria e concreta pianificazione di marketing, al pari di qualsiasi altra attività non on-line, e in secondo luogo non è sufficiente essere sulla rete per ottenere la visibilità che consenta di conseguire sufficienti risultati di vendita.

In altri termini, l'e-commerce va considerato come un canale, e non come un'alternativa all'approccio consolidato del marketing nelle forme "tradizionali".

Essendo un canale, ha le sue regole, e conviene conoscerle molto bene prima di avventurarsi in una attività imprenditoriale che come le altre richiede conoscenza del mercato, capacità di analisi e di pianificazione, gestione delle leve del marketing.

Una attività e-commerce va quindi gestita come un'altra attività, ma in più occorre conoscere e saper gestire le logiche dell'on-line.

In primo luogo occorre decidere molto bene quale sarà il posizionamento voluto dell'azienda (si veda al proposito il cap. III), e di conseguenza quale strategia si adotterà. Un conto infatti è proporre prodotti *low-price*, che sono inevitabilmente destinati ad un mercato "basso", con tutte le problematiche connesse, un altro è mantenere uno *standing* "alto" o comunque definito.

Camera di commercio di Torino

Di conseguenza, le scelte di base del catalogo prodotti non sono un aspetto secondario. Occorrerà puntare, come si è visto, su una gamma ampia, perché questo è uno dei punti di forza del commercio on-line, ma anche in tal caso occorre definire bene il concetto di "ampia", che non necessariamente ha lo stesso significato per tutti i settori merceologici.

Non è poi sufficiente proporre disordinatamente i prodotti/servizi, senza una logica di presentazione. Ecco allora la necessità di predisporre, seguendo le logiche di presentazione e di impaginazione dell'on-line, un catalogo di ciò che si offre, indispensabile nel caso di prodotti fisici ma anche necessario nel caso in cui si propongano servizi, che vanno perlomeno descritti nelle loro componenti di base. Pensare di evitare questo passaggio è assolutamente impossibile. Si consideri che la necessità di toccare, "sentire" il prodotto da parte del cliente nell'on-line è preclusa, quindi è fondamentale poterlo presentare al meglio con immagini, informazioni di carattere tecnico, illustrazione delle caratteristiche e dei vantaggi che offre. Si prenda ad esempio un qualsiasi catalogo on-line di una casa produttrice di grandi elettrodomestici per rendersi conto della cura che va dedicata a questo aspetto.

Il tutto va predisposto ponendosi sempre dalla parte del cliente, che quindi può anche non essere un esperto delle modalità di comunicazione in rete, e va quindi aiutato a "vedere" il prodotto e ciò che gli interessa maggiormente nel modo più semplice e facile possibile. Non bisogna poi dimenticare, nella presentazione on-line dei prodotti/servizi, di rendere evidenti le opzioni circa le modalità di pagamento, le caratteristiche della consegna, come richiedere ed emettere on-line, se previsto, la fattura.

Per tutto ciò è fondamentale il tipo di piattaforma e-commerce che si utilizza. Molto spesso quelle che si trovano in rete sono dedicate solo ed esclusivamente al lato utente /cliente finale senza considerare che nel rapporto commerciale è presente anche l'azienda venditrice con le sue problematiche. "*Le migliori piattaforme e-commerce* - afferma Paola Muzzetto ne "*La comunicazione per la nuova impresa*"-

Camera di commercio di Torino

consentono un elevato grado di personalizzazione, un sistema di fatturazione autonomo e indipendente dal gestionale centralizzato, la possibilità di aggiungere o modificare una grande serie di variabili direttamente da parte dell'azienda, una modalità di dialogo con la produzione, la funzione commerciale, la direzione o quant'altro via e-mail, un manuale d'istruzioni ricco e di semplice comprensione, un corso di formazione per l'utilizzatore finale ed un servizio di assistenza in grado di aiutare l'azienda soprattutto all'avvio delle nuove procedure. Le piattaforme dovrebbero contenere, inoltre, tutte le pagine dedicate all'utente relative alla regolamentazione vigente in materia fiscale e giuridica sui diritti del consumatore, i diritti di reso, la tutela dei dati personali, e così via".

Si deve pertanto prestare la massima attenzione alla scelta del tipo di supporto, poiché la piattaforma non è affatto un aspetto da sottovalutare.

Altri aspetti da tenere in considerazione sono per lo meno la catena della fornitura (*supply chain*), la logistica, le modalità di pagamento, i rapporti e l'integrazione con gli altri canali di vendita.

I rapporti con i fornitori sono un aspetto determinante a meno che non sia direttamente l'impresa di produzione che commercializza tramite il canale dell'e-commerce. Se invece la configurazione è di rivenditori di prodotti di terzi, allora diventa fondamentale il rapporto con i fornitori. A questo proposito è bene seguire poche regole pratiche indispensabili per la soddisfazione del cliente finale:

- affidabilità del fornitore
- richiesta di standard qualitativi costanti dei prodotti
- rapidità nelle consegne, sia direttamente verso l'acquirente sia verso il nostro magazzino
- massima cura nel confezionamento/imballo degli articoli.

Ciò vale nel caso di totale assenza di magazzino. Se invece un magazzino

Camera di commercio di Torino

anche solo di transito è presente, un'ulteriore regola impone di non caricare a magazzino articoli con una bassa rotazione o scarsa probabilità di vendita. Altamente opportuno dunque far precedere il carico in magazzino da adeguati test di vendita.

La logistica è un altro punto da non sottovalutare. Intanto va definito prioritariamente l'ambito territoriale del mercato in cui si decide di operare: solo alcune regioni? Tutta Italia? Isole comprese? Estero? Quali paesi? Va infatti evitato di trovarsi a dover evadere un ordine dal Canada senza sapere come spedire la merce e quanto farsi pagare. Prima va anche definito quale sarà il corriere (o i corrieri), stabilire le tariffe, verificare come il corriere tratta la merce, per non trovarsi a dover gestire resi, reclami, insoddisfazione del cliente, che sono altrettante fonti di perdita.

È opportuno inserire nel sito di e-commerce:

- tutte le indicazioni relative allo spedizioniere che verrà adottato
- le relative spese di spedizione
- i minimi di acquisto, sia che sia prevista la formula "spedizione compresa", sia che la relativa spesa si aggiunga al prezzo della merce
- uno spazio dove il cliente possa inserire critiche e suggerimenti relativi alla spedizione e alla rapidità nel ricevimento degli articoli ordinati
- eventuali link al sito dello spedizioniere se è prevista la tracciabilità della consegna.

Circa le modalità di pagamento, è indispensabile essere chiari con i clienti se e quanto alcune modalità possano comportare un sovrapprezzo. Alcuni operatori di e-commerce applicano una tariffa differenziata se i pagamenti avvengono contrassegno (si sa che una quota non marginale di contrassegni non vengono ritirati, procurando perdite), altri aggiungono *over-price* per pagamenti con carte di credito o carte prepagate. E a questo proposito, occorre prevedere già in fase di stesura del piano di marketing e del piano d'impresa se e quanto saranno gli oneri verso gli operatori delle carte di credito, e dopo quanto tempo avverrà l'incasso.

Camera di commercio di Torino

I rapporti e l'integrazione con gli altri canali di vendita sono un aspetto non secondario per quelle imprese che già operano con i canali tradizionali, rivenditori e propria forza di vendita, e decidono di affiancare a queste modalità il commercio on-line. Non esiste una formula valida per tutti i tipi di impresa, ma è comunque buona regola valutare se il nuovo canale dell'e-commerce si rivolgerà a tutti i segmenti attualmente serviti oppure si concentrerà verso alcuni, nuovi o già serviti che siano, magari differenziando l'offerta con referenze diverse o addirittura con un'altra marca. Un errore comunque da non commettere è offrire on-line le stesse referenze con prezzi diversi dal canale tradizionale, se non si vuole essere certi di cannibalizzare la propria offerta e rovinare i rapporti con la propria distribuzione. Una soluzione talvolta è quella di utilizzare l'offerta on-line per aumentare lo *store-traffic*, e rendere pertanto un servizio al rivenditore. Tale formula può prevedere la sola presentazione del prodotto on-line e l'indicazione presso quali rivenditori si trova, ma in tal caso non si tratta più di e-commerce, oppure la possibilità di ritirare la merce presso il rivenditore, al quale magari si demanda la vendita degli accessori, oppure l'installazione, o comunque il rapporto con il cliente, per altro riconoscendogli una provvigione sul venduto.

Altre tre buone regole da seguire:

- dare ai clienti un'esperienza di costante qualità, parleranno bene di noi e saranno i nostri migliori *advocates*, preziosi testimoni (gratuiti) dei nostri prodotti/servizi
- mantenere le promesse che riguardano il servizio di assistenza: è frustrante per un cliente online non poter comunicare direttamente con chi può risolvere un problema; accertarsi quindi che sul sito sia in evidenza l'indirizzo di posta elettronica e che si dia una risposta certa in tempi brevi; come afferma Laura Liswood "usate la *regola del tramonto* quando vi occupate di reclami", vale a dire "quando un cliente ha un problema, non lasciate che il sole tramonti senza aver fatto qualcosa per affrontarlo"
- superare le aspettative del cliente: periodicamente cercare di dare qualcosa di

Camera di commercio di Torino

più ai clienti, sia a quelli fidelizzati sia a quelli meno costanti, che contribuisca a mantenere sempre più vivo il rapporto creato o che sta nascendo; può essere anche solo un consiglio su come migliorare il loro business, un omaggio, una indicazione utile.

17.6 Gli strumenti per la promozione

Al pari di qualsiasi altra, anche una impresa on-line richiede un adeguato piano di comunicazione e l'attivazione delle relative azioni perché non è sufficiente essere sul web, occorre anche che i potenziali clienti lo sappiano e trovino interessante la nostra offerta.

Occorre dunque definire prima di tutto con chiarezza che cosa si vuole comunicare e a chi, e successivamente valutare e decidere quali sono i mezzi più adeguati per raggiungere lo scopo. Una neo-impresa avrà necessità in primo luogo di farsi conoscere, creare notorietà, iniziare a costruire la propria immagine. I prodotti sono dunque una conseguenza, e non lo scopo principale. L'obiettivo primario è vendere, dunque i prodotti potranno anche cambiare nel tempo, ma la marca e l'affidabilità dell'azienda è ciò che deve rimanere e consolidarsi nel lungo periodo.

Gli sforzi per farsi conoscere e far decollare un'attività di e-commerce in maniera significativa non sono indifferenti; pensare che sia meno oneroso rispetto all'apertura di un locale adibito alla vendita è sbagliato oltre che pericoloso.

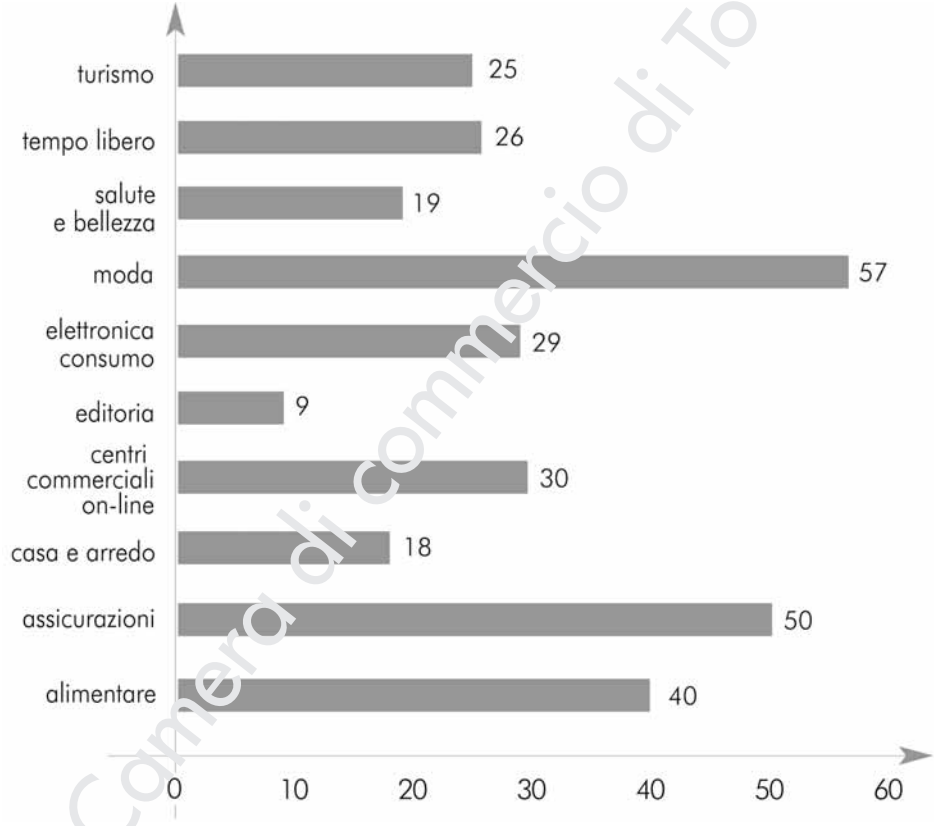
Per determinare la dimensione del budget si rimanda a *La comunicazione per la nuova impresa*, qui si evidenzia come il costo medio per l'acquisizione di un nuovo cliente sia piuttosto significativo (vedere tabella), anche se variabile in funzione del settore in cui l'azienda opera.

Si noti, nelle tabelle successive, come gli operatori dell'e-commerce non trascurino

Camera di commercio di Torino

affatto di utilizzare anche strumenti e mezzi di comunicazione tradizionali (la radio) oppure inserzioni a pagamento in portali o altri siti. Il fatto che la promozione in rete sia facilmente realizzabile con strumenti solo gratuiti è dunque un mito, e persistere in queste credenze non porta il business da nessuna parte.

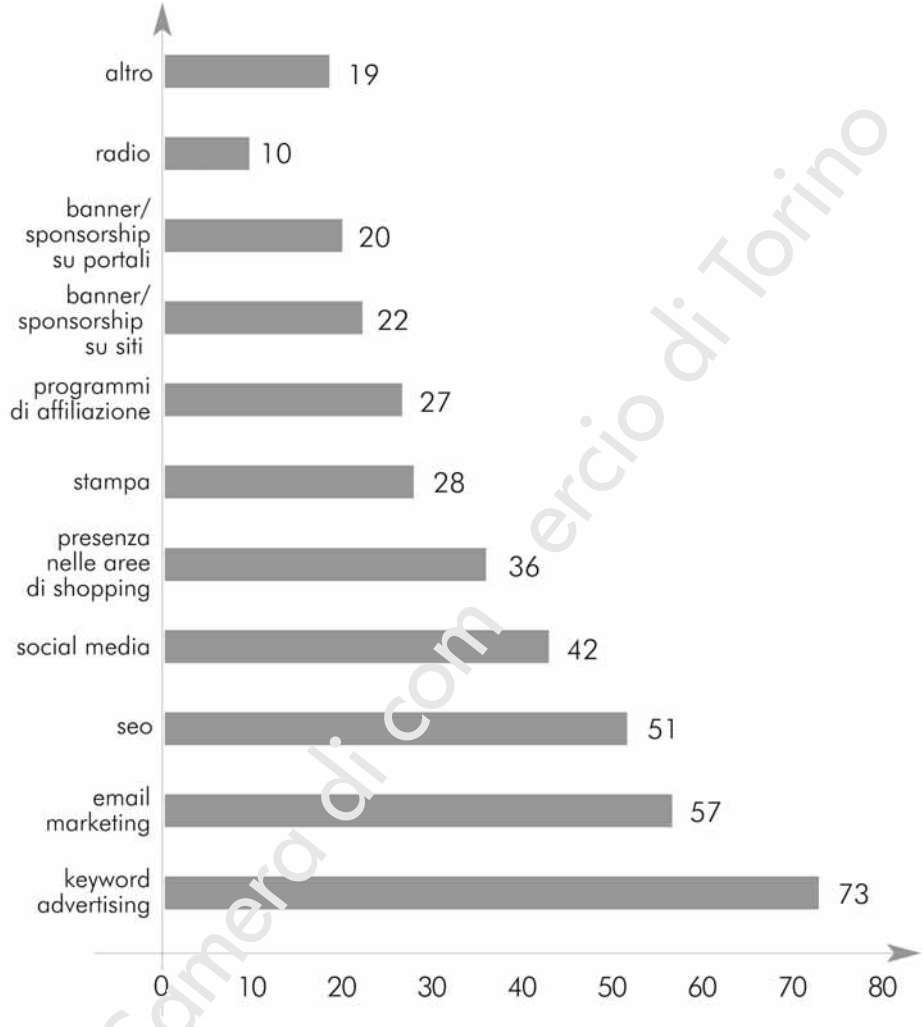
Costo medio di acquisizione di un cliente per settore e-commerce (valori in Euro)



Fonte: Casaleggio Associati – 2011

Camera di commercio di Torino

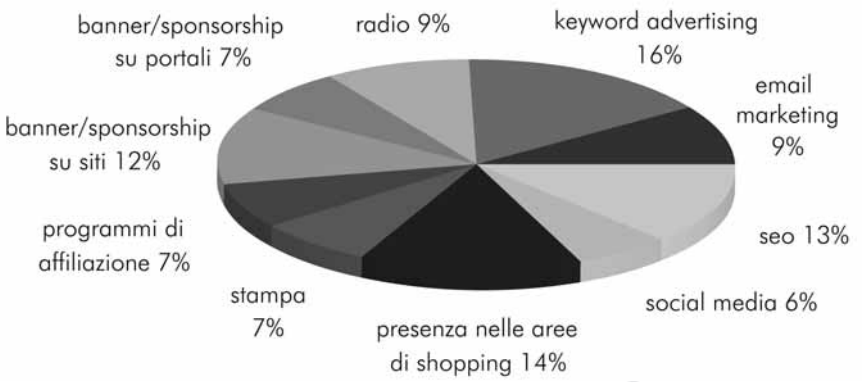
Mezzi di promozione utilizzati – percentuali di utilizzatori (possibili più risposte)



Fonte: Casaleggio Associati – 2011

Camera di commercio di Torino

Mezzi di promozione utilizzati – percentuali di ripartizione del budget



Fonte: Casaleggio Associati – 2011

17.7 Un percorso ottimale per un'impresa e-commerce

Di seguito si espone un possibile "percorso" per l'avvio di una attività e-commerce. Le considerazioni valgono, con le dovute differenze, anche per lo sviluppo di una attività e-commerce da una impresa già esistente.

1. Individuare la missione

Preliminarmente è essenziale capire qual è la attività che si vuole svolgere e, di conseguenza, conoscere le caratteristiche del mercato nel quale di dovrà competere: dimensioni e caratteristiche della concorrenza, potenziali clienti, prezzi praticabili, politiche di distribuzione. Inoltre, occorrerà individuare le minacce e le opportunità che possono incombere nel breve e medio termine sul mercato stesso. Per una trattazione estesa di questi argomenti si veda il capitolo II.

2. La ricerca online

La fase prevede la scelta di un modello di business per la neo impresa, vale a dire la combinazione dell'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso cui l'impresa può conseguire il vantaggio competitivo. Occorre pertanto co-

Camera di commercio

minciare a scandagliare su Internet i più comuni modelli delle aziende che operano nel settore in cui siamo presenti, o anche in settori "distanti" ma da cui si possono trarre utili indicazioni. La ricerca dovrebbe avvenire con occhio critico, dedicando attenzione a cogliere gli aspetti interessanti da riprendere e semmai sviluppare, oltre che gli aspetti negativi, da cui trarre le indicazioni per evitare di commettere errori.

3. Le prime esperienze

Prima di avviare un'attività di e-commerce tutta in proprio con piattaforma dedicata conviene iniziare a cumulare esperienza di vendita approfittando delle varie aste on-line; i siti di aste sono piuttosto numerosi, sia di tipo tradizionale sia al ribasso. La prima asta, sia cronologicamente sia come diffusione, è indubbiamente eBay. Converrà iniziare da questa, per comprendere i meccanismi e le logiche di funzionamento.

Si tenga presente che su eBay si può operare come singolo privato, che ha qualche oggetto da vendere magari a qualche collezionista, ma si può anche aprire un vero e proprio negozio virtuale dei propri prodotti, usufruendo in tal modo dell'ampia diffusione del sito e della dimensione del mercato potenziale che riesce a toccare.

eBay è stato tra i primi siti a inserire la funzione di feedback, presto imitato da altri siti. Ormai tale funzione è presente pressoché in tutti i negozi on-line ed è diventata una componente importante del loro successo. In pratica, si richiede ad ogni acquirente (e a chi vende, se privato) di lasciare un feedback scritto sulla propria esperienza con l'altra parte. Talvolta si incentiva a lasciare dichiarazioni con un sistema di punteggi in cambio di qualche omaggio, ma più frequentemente è lo spirito di collaborazione e la volontà di mettersi in mostra, tipici della Rete, che spingono i clienti a raccontare l'acquisto, a dare giudizi sul'affidabilità del venditore, a dichiarare la propria soddisfazione per il prodotto, a indicare eventuali punti critici, a consigliare/sconsigliare altri possibili acquirenti.

Un feedback positivo aumenta il livello di agio dell'acquirente, offrendo una qualche "fiducia" che il venditore starà ai patti come ha promesso.

Quando si inizia a vendere su eBay, gli acquirenti potenziali possono esaminare

Camera di commercio di Torino

il punteggio dei feedback dei nostri clienti e possono anche leggere i singoli commenti. Quindi è molto importante condurre ogni transazione con competenza, serietà ed integrità. La fiducia è la componente principale di ogni transazione, a maggior ragione quando non si vede la persona o l'azienda che sta vendendo. Nell'on-line una delle chiavi di successo è dunque conquistare, e mantenere, la fiducia dei potenziali clienti.

Un'esperienza su un sito di aste consente di cominciare a prendere confidenza con le dinamiche riguardanti le varie possibilità di pagamento, le modalità di spedizione della merce, la ricerca del "giusto" prezzo, la correttezza dell'offerta, la propria capacità di saper risolvere anche questioni che inizialmente non erano state prese in considerazione. In altri termini, consente di accumulare conoscenze che permettono poi di avviare la fase successiva, quella della vendita con un sito e una piattaforma dedicata.

4. Il sito in proprio

Dopo una fase di prova si può pensare alla realizzazione di un proprio sito web dedicato all'e-commerce, appoggiandosi se non si hanno conoscenze sia specifiche di programmazione software sia di comunicazione a valide figure professionali che possano anche aiutare a renderlo più facilmente leggibile per l'utenza.

Si consiglia di progettare preliminarmente il sito su carta, definendo sia la *home page* sia le successive.

La *home page*, detta anche *index page* è in genere la pagina vetrina del sito e quindi deve avere la capacità di catturare l'attenzione del navigatori e far si che l'utente sia invogliato ad entrare in profondità nell'esplorazione delle altre pagine.

Il sito dovrebbe pertanto essere attraente ma, dal momento che non si tratta di una gara artistica, è indispensabile che abbia caratteristiche di rapido caricamento e facile comprensione del messaggio che l'impresa vuole comunicare ai visitatori.

Infatti, il visitatore medio passa solo alcuni secondi in attesa che un sito sia caricato, e se non funziona abbandona e passa ad altro; di conseguenza è consigliabile limitare gli elementi grafici, audio e video che potrebbero rallentarne l'apertura. Occorre considerare che nonostante le talvolta roboanti dichiarazioni sull'importanza

Camera di commercio di Torino

delle reti l'unica vera opera pubblica indispensabile, cioè la banda larga, in Italia è ancora diffusa poco e a macchia di leopardo con una copertura limitata rispetto a diverse altre realtà europee. Poca banda significa collegamenti lenti, e dunque la necessità di progettazione di siti essenziali.

La crescente diffusione dei *device* mobili sta viceversa aumentando la base dei possibili consultatori, ma anche in questo caso occorre progettare il sito tenendo conto che come appare sul desk top non è più lo standard di riferimento; già solo su un portatile la visione sarà diversa, e ancora differente su un cellulare o un *i-pad*. Il modo di vedere il sito poi cambia a seconda del browser a disposizione del consultatore. Tutti questi aspetti vanno considerati ai fini della maggior efficacia della comunicazione.

Per arricchire le esperienze di vendita online conviene iniziare con pochi prodotti/servizi da commercializzare, seguendo le logiche di sviluppo del portafoglio prodotti.

Anche se si sta creando un sito web complesso con diverse pagine consultabili, può essere interessante mettere in evidenza ogni prodotto con una sua pagina individuale e cominciare a promuovere l'articolo a partire da quella stessa pagina, facendo puntare ad essa i link e i riferimenti che si dissemineranno per la Rete.

Il sito di vendita di un'unica pagina segue invece regole diverse rispetto ad un sito aziendale complesso; tutta l'enfasi è indirizzata sul prodotto e sul processo per invitare il visitatore ad acquistare il prodotto.

Un particolare nella realizzazione del sito consiste nella scelta della combinazione dei colori.

A questo proposito Joe Vitali afferma che "*il nostro subconscio associa varie qualità e stati interioni ad ogni colore. Il verde connota ricchezza e crescita, il giallo è associato spesso all'intelligenza e ricorda anche la primavera ed il sole, il blu è il colore della guarigione e della tranquillità, il rosa trasmette amore ed armonia, il viola rappresenta il lusso. Il sito della nuova impresa dovrebbe trasmettere un'atmosfera di professionalità. In fin dei conti si sta chiedendo al visitatore di spendere denaro in cambio dei prodotti e/o servizi in offerta; è pertanto importante che il sito comunichi un senso di seria finalità ed un atteggiamento efficiente. Chi arriva sulla home*

Camera di commercio di Torino

page sarà propensa a fare affari sulla base del livello di fiducia e sicurezza suscitato dalla prima impressione che il sito riuscirà a trasmettergli."

5. Comunicare e conoscere i clienti

Circa il rapporto tra il sito di e-commerce in proprio e la presenza sui siti di aste, occorre continuare ad essere presenti su queste ultime, proponendo i prodotti particolarmente attrattivi, e magari i nuovi prodotti man mano che vengono immessi sul mercato. Se i clienti desiderano conoscere meglio la gamma devono avere la possibilità di accedere al sito dell'azienda. La presenza sistematica nelle aste è un ottimo strumento di promozione, che permette nel giro di poco tempo di allargare notevolmente la propria base di clienti.

Gli altri strumenti di comunicazione vanno comunque utilizzati, poiché anche con essi si acquisiscono clienti nuovi e si consolida il rapporto con quelli conquistati. I mezzi utilizzabili per l'e-commerce sono numerosi, ognuno di essi risponde a determinati obiettivi e per operare correttamente è indispensabile la consapevolezza di ciò che ogni mezzo può fare e di come vada integrato con altri.

I mezzi tradizionali (stampa, radio e così via) hanno il compito di convogliare verso il sito i potenziali utilizzatori che frequentano meno la rete, mentre il posizionamento delle parole chiave e del sito sui motori di ricerca ha il compito di mettersi in evidenza presso chi cerca un determinato prodotto o servizio.

I *banner*, la presenza nei portali, un proprio "negozio" o presenza nei siti delle aste sono finalizzati ad evidenziarsi dai frequentatori della rete, mentre le campagne di *email marketing* o le *newsletter* comunicano con modalità proprie del direct marketing, offrendo notizie e sollecitando i *prospect* a visitare il nostro sito e a prendere visione dei prodotti/servizi che proponiamo, mentre i *blog*, i *forum*, la partecipazione ai social network possono contribuire a creare notorietà per la marca/azienda e a raccogliere nominativi da contattare per le azioni di marketing diretto.

Sulle modalità di utilizzo di tali mezzi si veda quanto già riportato al proposito nel precedente capitolo.

Camera di commercio di Torino

Dopo aver raggiunto un numero significativo di clienti occorre conoscere meglio il loro profilo: da dove arrivano, quali caratteristiche socio-demografiche hanno, quale il valore medio della loro spesa, se e quanto hanno ricomprato da noi, e dopo quanto tempo, che tipo di prodotti acquistano, per quale motivo hanno deciso di effettuare un acquisto con noi, e così via. Tutte queste informazioni sono preziose per poter orientare meglio sia le politiche di prodotto, sia le modalità e le azioni di comunicazione verso ulteriori clienti. Il modo più rapido, efficace e proficuo per raccogliere tali informazioni è quello di realizzare una ricerca. Questo è ciò che abitualmente fanno le aziende che basano la loro attività commerciale sul canale e-commerce. Conoscere i propri clienti rivela infatti frequentemente delle sorprese. Si scopre, ad esempio, che per caratteristiche o provenienza o modalità di consumo non sono quelli che ci aspettavamo, e quindi è fondamentale ripensare le strategie di sviluppo dell'attività in funzione dei clienti stessi.

In questo caso si sconsiglia vivamente il fai-da-te. Una buona ricerca non si improvvisa, meno che mai si realizza con un questionario on-line a cui risponderà un campione che non sarà rappresentativo di tutti i nostri clienti, ma solo di quelli che avranno più tempo o particolari motivi per reclamare. Il questionario on-line va bene per raccogliere spunti, ma se si vuole conoscere davvero la composizione della clientela sono altre le metodologie da utilizzare, in primo luogo la ricerca telefonica.

17.8 Errori da evitare e regole da seguire da tre casi reali

Primo caso

Due signore dopo una breve esperienza di vendita online effettuata tramite eBay decidono di tramutare il loro hobby in una attività imprenditoriale. Le vendite consistevano nell'eliminare dal loro guardaroba capi di abbigliamento in ottimo stato e, in alcuni casi, del tutto inutilizzati. Da qui l'idea di aprire un'attività di e-commerce nell'ambito dell'abbigliamento femminile. La prima cosa che hanno fatto è stata quella di togliersi da eBay e commercializzare con le proprie forze; hanno quindi realizzato un sito di commercio elettronico creato in proprio da uno dei figli; in seconda bat-

Camera di commercio di Torino

tuta hanno acquistato capi di abbigliamento di discutibile qualità in mercatini di tipo rionale riempiendo il magazzino, che si erano affrettate ad affittare.

Il risultato di questa operazione è stato che il sito, peraltro mai pubblicizzato ("su Internet basta esserci") nell'arco di sei mesi ha avuto poco più di 200 visitatori. I clienti che avevano acquisito su eBay hanno preferito cambiare fornitore data la scarsa qualità dell'offerta rispetto a quella che erano abituati a comprare. I capi di abbigliamento sono stati dati in beneficenza: le due signore hanno fatto, finalmente, una scelta corretta.

Secondo caso

Qualche anno fa un produttore di vini decide di convertire parzialmente la commercializzazione del suo vino da sfuso ad imbottigliato; dopo aver ottenuto onorificenze varie per la qualità dei vini imbottigliati ed aver aperto una struttura di degustazione e vendita del suo pregiato Barolo pensa di ampliare il proprio mercato proponendo il suo catalogo online.

Si crea un sito coadiuvato da alcuni famigliari, esperti sedicenti, e lancia il suo prodotto nel mondo virtuale.

Dopo qualche settimana dalla pubblicazione del sito telefona tutto trafelato al consulente dicendo "non so quanti hanno visitato il mio sito in questi venti giorni; non ho ricevuto alcuna e-mail ma oggi mi sono arrivati due ordini: una cassa di Nebbiolo da sei bottiglie destinazione Stati Uniti e una cassa di Barolo da 12 per l'Australia. Cosa devo fare? Chi paga la spedizione? Quale corriere posso scegliere per essere sicuro che il tutto arrivi integro? Ma devo spedire prima che mi arrivino i soldi della vendita?"

Che dire…. si era verso la fine degli anni '90, agli albori dell'e-commerce in ambito nazionale ma già allora, come purtroppo ancora adesso, imperversava il "fai da te" in ambiti in cui ci vorrebbe un po' più di professionalità.

Terzo caso

Un giovane laureato aveva cominciato a vendere dell'oggettistica recuperata presso fiere o mercati dell'usato. Aveva iniziato a sviluppare tale hobby già dall'ul-

Camera di commercio di Torino

timo anno di liceo per cui aveva acquisito una cultura non indifferente nell'utilizzo di eBay per il commercio online. Si era anche accorto che quando inseriva nelle aste della bigiotteria realizzata artigianalmente gli incrementi sul prezzo-base erano decisamente elevati.

Da qui, non riuscendo ad inserirsi diversamente nel mondo del lavoro, è scaturita l'idea di aprire l'attività di e-commerce puntando soprattutto sull'area bigiotteria artigianale.

Creato di conseguenza un catalogo e messo online il sito ha continuato a mantenere rapporti con eBay ma gradualmente spostando i clienti già acquisiti sul proprio sito, facendo leva soprattutto sulla sua presenza in diversi social network ed agganciando il sito ad un blog di artigianato artistico.

Nel giro di pochi mesi il giro di affari di quest'impresa ha dato la possibilità al neo imprenditore di darsi "uno stipendio" di riguardo; a metà del 2011 la commercializzazione su eBay rappresentava solo più il 30% del fatturato complessivo.

Camera di commercio di Torino

Camera di commercio di Torino

Bibliografia

Anderson Chris (2007) *La coda lunga*, Torino: Codice edizioni

Ansoff Igor H. (1991) *Strategia aziendale*, Milano: Etas

AA.VV (a cura di Aldo Viapiana) (2005) *La comunicazione per la nuova impresa*, Camera di commercio di Torino

Caiazzo Dario, Colaianni Andrea, Febbraio Andrea, Lisiero Umberto (2009) *Buzz marketing nei social media*, Milano: Fausto Lupetti Editore

Chalvin D., Delaunay D., Lapra J.P., Muller L., Teboul J., Bussat F. (1990) *L'analisi transazionale*, Milano: Edizioni Franco Angeli

Casaleggio Associati (2011) *Rapporto sull'e-commerce in Italia 2010*, Desenzano del Garda: Aicel

Chisnall Peter M. (1990) *Le ricerche di marketing*, Milano: Mc Graw-Hill

Corigliano Giorgio (2004) *Marketing*, Milano: Etas

Cova Bernard, Giordano Alex, Pallera Mirko (2008) *Marketing non convenzionale*, Milano: Il Sole 24 ore

Cyr Donald G., Grey Douglas A. (2006) *Marketing per le piccole e medie imprese*, Milano: Edizioni Franco Angeli

Fabris Giampaolo (1994) *La pubblicità – teorie e prassi*, Milano: Edizioni Franco Angeli

Giacomazzi Franco (2002) *Marketing industriale*, Milano: Mc Graw-Hill

Giacomazzi Franco, Camisani Calzolari Marco (2008) *Impresa 4.0 marketing e comunicazione digitale a 4 direzioni*, Torino: Pearson Edizioni

Camera di commercio di Torino

Hiebing Roman G. Jr, Cooper Scott W. (2001) *Il piano di marketing*, Milano: Il Sole 24 Ore

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2001) *Principi di marketing*, Torino: ISEDI

Kotler Philip (1973) *Marketing Management*, ISEDI (l'ultima edizione curata da W.G. Scott è edita da Pearson Ed., Torino 2007)

Kotler Philip, Scott Walter Giorgio (2000) *Il marketing secondo Kotler*, Milano: Il Sole 24 Ore

Lambin Jean-Jacques (2008) *Marketing strategico e operativo*, Milano: Mc Graw-Hill

Levitt Theodore (1990) *Marketing imagination*, Milano: Sperling & Kupfer

Marbach Giorgio (1996) *Le ricerche di mercato*, Torino: UTET

Mc Donald Malcolm, Leppard John (1995) *L'audit di marketing*, Milano: Edizioni Franco Angeli

Mckenna Regis (1988) *Il tocco di Regis Mckenna*, Milano: IPSOA

Meacci Sergio (1998) *Vendere con il customer marketing*, Milano: Il Sole 24 Ore

Nicora Giovanni (2002) *Il marketing plan*, Milano: Edizioni Franco Angeli

Porter Michael E. (1987) *Il vantaggio competitivo*, Ivrea: Edizioni Comunità

Quartapelle Alberto Q. (1994) *Customer satisfaction*, Milano: Mc Graw-Hill

Ries Al, Trout Jack (1986) *Marketing è guerra!*, Milano: Mc Graw-Hill

Stanton William, Riccardo Varaldo (1986) *Marketing*, Bologna: Il Mulino

Stone Bob (1988) *Metodi di successo del marketing diretto*, Pomezia: Sarin

Valdani Enrico (1987) *Marketing e previsioni delle vendite*, Milano: Etas

Valdani Enrico (1986) *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Milano: Etas

Viapiana Aldo (2009) *Guida pratica al franchising*, Camera di commercio di Torino

Camera di commercio di Torino

Il manuale, progettato e realizzato in modo specifico per le nuove imprese, percorre le tappe principali che dall'idea di impresa conducono all'avvio e al lancio dell'attività economica. Nel volume gli ampi riferimenti a tecniche e metodologie consolidate da quasi cento anni di pratica di marketing si affiancano alla presentazione delle possibilità che derivano dall'utilizzo dei nuovi canali e approcci di commercializzazione offerti dallo sviluppo del web. Il tutto dedicando un'attenzione particolare alle esigenze e ai bisogni di chi oggi si accinge ad avviare una propria attività.