

Sima&co



CAMERA DI COMMERCIO
DELLA ROMAGNA
FORLÌ-CESENA E RIMINI



UNIONCAMERE
EMILIA-ROMAGNA



SERVIZIO NUOVE IMPRESE
La piattaforma delle Camere di Commercio



MARKETING E LO SVILUPPO DI UN MERCATO INTERNAZIONALE

Docente:

Dott. Gianfranco Ardenti





INDICE

I CONCETTI BASE DEL MARKETING E SUA DEFINIZIONE.....	3
LE MATRICI A SUPPORTO DELLE STRATEGIE	11
IL CONCETTO DI MERCATO E LE RICERCHE	21
IL CLIENTE E LA CONCORRENZA	27
IL BENCHMARKING.....	30
SEGMENTAZIONE E POSIZIONAMENTO	35
IL PRODOTTO ED IL SUO CICLO DI VITA	39
IL PREZZO E LA SUA ANALISI.....	44
LA DISTRIBUZIONE ED I CANALI COMMERCIALI	48
PROMOZIONE, COMUNICAZIONE E IMMAGINE AZIENDALE.....	52
IL CONCETTO DI SERVIZIO.....	62
PROGRAMMARE ED ORGANIZZARE UNA FIERA	70
IL SISTEMA INFORMATIVO DI MARKETING.....	83
CONCETTI GENERALI SUL PROCESSO DI VENDITA.....	87
ALLEGATI.....	92



I CONCETTI BASE DEL MARKETING E SUA DEFINIZIONE

Ogni impresa può ottenere risultati soddisfacenti anche senza attuare il controllo continuo del legame ciclico esistente tra:

1. obiettivi aziendali
2. risorse utilizzabili e gestione delle stesse
3. opportunità esterne (di mercato)

Ma, il carattere di occasionalità comporta maggiori rischi di prendere decisioni errate.

Garanzie maggiori avrà chi utilizza sistematicamente tutte le informazioni rilevanti per l'azienda, in quanto ha la possibilità di effettuare un controllo tra i risultati attesi e quelli ottenuti.

In oltre, nella loro attività quotidiana, l'imprenditore o i dirigenti devono:

- ✓ prendere delle decisioni / fare delle scelte
- ✓ pianificare le attività future

Quindi, è importante per loro essere in possesso di "strumenti" che li supportino nel decidere, nell'organizzare, nel pianificare e nel controllare i risultati.

Gli strumenti del marketing assolvono a queste funzioni, di aiuto e di sostegno sia alle attività finalizzate alla vendita che in quelle relative alla gestione strategica dell'impresa.

Nella gestione aziendale e commerciale, è fondamentale il concetto di orientamento al mercato. Esso nasce quando le diverse attività dell'impresa legate all'area commerciale perdono il carattere di occasionalità, per essere sostituite da un processo d'interazione tra l'impresa ed i suoi mercati obiettivo. Tale orientamento è caratterizzato da sistematicità e completezza e comporta uno scambio continuo d'informazioni tra l'impresa stessa ed il suo ambiente esterno.

Storicamente si sono sviluppati i seguenti tipi di orientamenti

Alla produzione - Miglioramento dell'efficienza nell'ambito della produzione dei beni. Si è concentrati solamente sui fattori produttivi

Al prodotto - Si è concentrati solo sulla qualità del prodotto. L'atteggiamento è il seguente: l'azienda produce, se al cliente piace, lo compra

Alla vendita - Caratterizzata dall'abbondanza e dalla buona qualità del prodotto; vengono quindi sviluppate forme di vendita promozionali o altre agevolazioni di varia natura

Al mercato - Crescente aumento della concorrenza; si deve conoscere il bisogno dei consumatori analizzando le caratteristiche del mercato

Orientamento al cliente - Ogni attività aziendale è imperniata nel costante sforzo di comprensione delle necessità e richieste del cliente, impegnandosi a soddisfarle. E' il cliente l'oggetto di maggiore attenzione da parte dell'azienda. Una corretta analisi dei bisogni del cliente implica il considerare l'individuo inserito in un contesto sociale ed economico in continua trasformazione.



Esempio tra i due orientamenti prevalenti:

AL PRODOTTO	AL MERCATO / CLIENTE
il prodotto che si sa fare ottimizzazione delle risorse: interne collegamenti fondamentali: ristretti rapporti: sulle tecniche organizzazione: sui costi potere decisionale: aspetti economici ottimizzazione delle funzioni: singolo collegamenti fondamentali: verticali rapporti: formali organizzazione: classica potere decisionale: centralizzato disegno del prodotto: sulla prestazione vendita centrata sul bene e gli interessi flessibilità della produzione: scarsa bisogni dei consumatori: soddisfazione degli attuali immagine centrata su: tecnologia mercato dei prodotti: indifferenziato	i bisogni del consumatore del consumatore vasti sul mercato sui prezzi alle indicazioni del consumatore integrata trasversali interpersonali per obiettivi decentrato sullo stile, l'apparenza sul servizio e le motivazioni elevata ricerca di nuovi mercato segmentato

Quindi, utilizzando gli *strumenti del marketing* siamo in grado di configurare una "metodologia di condotta aziendale" in un ambiente incerto ed in continuo cambiamento. Tale condotta aziendale è caratterizzata da cinque fasi tra di loro concatenate: **ricerca, formulazione delle strategie, pianificazione, azione, controllo.**

L'*azione di marketing* consiste nel definire, organizzare e realizzare tutte le attività che, integrate in una strategia, consentono di creare, produrre, far conoscere e distribuire convenientemente i prodotti od i servizi sui quali l'impresa ha deciso di concentrare le proprie attività per soddisfare le richieste dei clienti attuali e potenziali.

Attraverso il marketing è quindi possibile attuare politiche riguardanti:

- ✓ il prodotto o servizio
- ✓ il prezzo
- ✓ le alternative di luogo, quali: il mercato, la distribuzione fisica, i canali di vendita
- ✓ la comunicazione con l'ambiente / mercato

L'*insieme coordinato delle suddette attività* è chiamato **marketing mix**.

I mezzi che consentono di esprimere l'azione dell'impresa e di renderla coerente con le politiche del marketing mix sono di due tipi:

1. quelli riguardanti la struttura interna dell'impresa: analisi dei costi per famiglie di prodotti; sistema informativo aziendale; gestione che caratterizza l'impresa e la sua formula organizzativa
2. quelli riguardanti l'ambiente esterno: comunicazione tra impresa e mercato; ricerche di mercato; politica degli approvvigionamenti; distribuzione fisica; canali di vendita.



Riassumendo, il marketing è utile in quanto esso "si caratterizza come ricerca continua e sistematica della più efficace sintonia tra le politiche d'impresa e gli strumenti corrispondenti, in presenza di un quadro generale di riferimento adeguatamente conosciuto, nel quale il raccordo tra obiettivi d'impresa, politiche conseguenti e strumenti utilizzati sia coerentemente inserito".

Il marketing è stato definito in molti modi. Dalla definizione di **P. Kotler**:

"Il marketing è il processo sociale e manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri, creando, offrendo e scambiando prodotti e valori con altri".

I concetti fondamentali di tale definizione sono:

1. *bisogni, desideri e domanda*
2. *prodotti*
3. *valori e soddisfazione*
4. *scambio, transazioni e relazioni*
5. *mercati*
6. *marketing e operatori di mercato*

1. **BISOGNI, DESIDERI, DOMANDA.** Sono il punto di partenza del *marketing*. Tutti gli esseri umani hanno bisogni e desideri (manifesti e/o latenti) che cercano di soddisfare in qualche modo, richiedendo prodotti e/o servizi al mercato (domanda di mercato). Un bisogno rimane tale finché non è soddisfatto. Il primo studioso che classificò i bisogni fu *Maslow*.
2. **PRODOTTI.** Attraverso i prodotti, gli individui soddisfanno i propri bisogni. Si definisce prodotto *"tutto ciò che può essere offerto a qualcuno per soddisfare un bisogno o un desiderio"*. I servizi fanno parte di questa categoria. Un esempio rappresentativo di questo concetto è il seguente: *non acquistiamo una penna in quanto oggetto ma perché soddisfa la nostra necessità di scrivere.*
3. **VALORE, COSTO E SODDISFAZIONE.** Sono i criteri che orientano il cliente alla scelta, fra la grande quantità di prodotti che potrebbe soddisfare i suoi bisogni. Il concetto guida è quello di valore: *"stima che il consumatore effettua relativamente alla capacità di un prodotto di soddisfare una serie di obiettivi"*.

La *consistenza della spesa* da effettuare è il secondo criterio in ordine d'importanza. Devo acquistare un mezzo di trasporto (bisogno di non voler più andare a piedi e quindi di spostamento), ed effettuerò la scelta relativamente al mezzo più idoneo alle mie caratteristiche personali (sportivo, elegante, a buon mercato, originale, classico, ecc.).

4. **SCAMBIO, TRANSAZIONI E RELAZIONI.** La soddisfazione dei bisogni avviene attraverso lo scambio. Esso è uno dei *quattro* modi mediante i quali un uomo può ottenere ciò che desidera. Gli altri sono: l'autoproduzione, la coercizione, la mendicizia.



Lo scambio consiste "*nell'atto di ottenere il prodotto desiderato da parte di qualcuno al quale viene offerto qualcosa in cambio*".

Il processo di *ricerca dei termini di reciproca convenienza* è chiamato "*negoziazione*".

Nei punti precedenti abbiamo parlato di transazione, adesso stiamo parlando di aspetti legati alla relazione. Le imprese che vogliono svolgere un'attività di marketing efficace devono sviluppare relazioni di mutua fiducia e vantaggio con *clienti, distributori, intermediari e fornitori*. Il risultato finale del marketing di relazione è rappresentato dalla costruzione di un *sistema di marketing*, del quale fanno parte, oltre all'impresa, tutte le organizzazioni che, per un motivo o per un altro, hanno relazioni con essa.

5. *I MERCATI*. Il concetto di scambio induce al concetto di mercato. Un mercato consiste in "*tutti i potenziali acquirenti che, condividendo un particolare bisogno o desiderio, potrebbero essere interessati e in grado d'impegnarsi in un o scambio, al fine di dare soddisfazione al bisogno o desiderio predetti*". Da ciò deriva che la dimensione del mercato dipende dal numero delle persone che manifestano un bisogno, che hanno delle risorse e che sono disposti ad offrire queste risorse in cambio di ciò di cui hanno bisogno.

6. *MARKETING E OPERATORI DI MERCATO*. Il marketing definisce le attività umane che sono svolte in relazione ai mercati; esso vi si rivolge allo scopo di concretizzare gli scambi potenziali orientati al soddisfacimento dei bisogni e dei desideri umani.

Sul mercato, quindi, sono presenti: gli operatori di mercato, generalmente delle imprese che vi immettono determinati prodotti, e gli acquirenti, cioè coloro che comprano quello che serve.

Dopo queste brevi premesse è ora possibile dare una definizione più tecnica del marketing: "*Il marketing è un processo sociale mediante il quale gli individui e i gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno e che desiderano attraverso la creazione e lo scambio con altri di prodotti e valore*".

Compito fondamentale di chi fa marketing è:

- ✓ **comprendere il mercato e stimolarne la domanda**
- ✓ **comprendere i bisogni e indurne di nuovi**
- ✓ **soddisfare i bisogni del cliente e quelli economici dell'azienda.**

In questo modo siamo in grado di gestire un mercato.

GLI STRUMENTI DEL MARKETING

La gestione di un qualunque mercato può avvenire solamente utilizzando degli appropriati strumenti di marketing. In via del tutto generale, possiamo definire i seguenti:



1. **Concettuali:** la conoscenza di quello che avviene al di fuori dell'azienda è il primo strumento di successo. Più si conosce, maggiori sono le informazioni di supporto alle decisioni da prendere, minori sono le probabilità di commettere degli errori. D'altronde, il sapere guida l'azione.
2. **Tecnici.** Alcuni di questi sono: la segmentazione del mercato ed il posizionamento aziendale, il calcolo della quota di mercato, il calcolo della domanda di mercato, il controllo della concorrenza, ecc.
3. **Statistici:** utilizzo di software appropriati (il data base customer è uno di questi) per analizzare, da un punto di vista statistico, le variabili del mercato (i clienti e i concorrenti prima di tutti). Altro strumento è il Sistema Informativo di Marketing (SIM)
4. **Commerciali.** Utilizzo di grafici e tabelle per: definire le previsioni commerciali (budget di vendita), controllare l'andamento delle previsioni, apportare eventuali modifiche
5. **Strategici:** è un esempio la pianificazione di marketing.

Le strategie nel marketing. Il MARKETING STRATEGICO è il processo manageriale per lo sviluppo di un equilibrio tra:

- ✓ gli obiettivi aziendali
- ✓ il mercato circostante in continua evoluzione

Questo implica:

- ✓ chiara "mission" aziendale
- ✓ obiettivi di sviluppo della "mission"
- ✓ strategie funzionali coordinate tra loro

Perché fare strategie?

Poiché gli eventi esterni all'impresa sono in continuo mutamento, è di fondamentale importanza per un'organizzazione aziendale non andare a caso ma seguire una strada, per non perdere le opportunità che il mercato potrebbe offrire. Possiamo definire la strategia come lo sforzo che un'azienda compie per definire un obiettivo di mercato da conseguire, delineando la strada per raggiungerlo.

Le principali strategie di marketing possono essere:

STRATEGIE OFFENSIVE

- ✓ espansione geografica
 - fortificazione
- ✓ penetrazione di mercato
 - trovare clienti nuovi
 - fornire servizi appropriati
- ✓ ricerca di mercati nuovi
 - sostituzione di segmenti



- strategie appropriate
- ✓ supremazia di mercato
 - assorbimento di filiali
 - pubblicità
 - guerra dei prezzi
 - distribuzione efficiente
- ✓ sfida del mercato
 - innovazioni
 - sfida dei piccoli concorrenti
 - accettazione di rischi aziendali

STRATEGIE DISTENSIVE

- ✓ seguire la tendenza: pochi rischi
- ✓ nicchie di mercato: specializzazione

STRATEGIE DI RAZIONALIZZAZIONE

- ✓ riduzione dei costi
 - eliminazione dei servizi costosi a basso valore aggiunto
 - eliminazione dei mezzi di distribuzione costosi
 - impiego di tecniche di riduzione dei costi nella creazione o distribuzione del servizio

II MARKETING OPERATIVO è l'insieme degli strumenti e delle attività di chi traduce in realtà le strategie di marketing.

Attraverso esso vengono valutate:

- ✓ le azioni da compiere per raggiungere l'obiettivo
- ✓ le risorse umane, tecniche e finanziarie necessarie
- ✓ il coordinamento degli sforzi per il conseguimento dell'obiettivo

LA QUOTA DI MERCATO

Rappresenta la parte di mercato che un'azienda riesce a servire. Essa è divisa con i concorrenti, quindi: *maggiore è la quota di mercato posseduta, maggiore sarà la propria forza commerciale.*

L'impresa può osservare l'andamento della quota per *linea di prodotto, tipo di cliente, area geografica* o altri elementi. Un modo efficace per analizzare le variazioni di quota si basa sui seguenti quattro fattori:

1. *penetrazione della clientela*: rappresenta la percentuale di clienti che si servono dell'impresa



2. *fedeltà della clientela*: si misura mediante il rapporto fra gli acquisti di prodotto dell'impresa da parte dei suoi clienti e gli acquisti globali che questi effettuano presso tutti i fornitori degli stessi prodotti
3. *la selettività della clientela*: è pari al volume degli acquisti effettuati dal cliente medio presso l'impresa, espresso come percentuale del volume medio degli acquisti effettuati dal cliente medio presso l'impresa
4. *la selettività del prezzo*: è pari al rapporto fra il prezzo medio praticato dall'impresa e il prezzo medio praticato da tutte le imprese

Il primo passo da compiere nell'analisi della quota di mercato consiste nello stabilire quale criterio di misura adottare. Ne esistono quattro tipi.

1. LA QUOTA DI MERCATO GLOBALE

È il totale delle vendite dell'impresa, espresso come percentuale delle vendite totali del settore. Devono essere prese due decisioni prima di adottare questa misura:

- ✓ se esprimere la quota in termini di unità vendute o di valore delle vendite. La variazione di quota in termini di unità riflettono le variazioni dei volumi di vendita delle imprese concorrenti, mentre variazioni della quota espresse in valore riflettono variazioni combinate di prezzo e qualità
- ✓ definire il mercato globale

2. LA QUOTA DI MERCATO SERVITO

È il rapporto fra le vendite dell'impresa e le vendite complessive sul mercato servito, cioè sul mercato che è interessato all'offerta dell'azienda e che viene raggiunto dal suo sforzo di marketing. Questa quota è sempre superiore alla quota globale.

Un'impresa potrebbe coprire quasi il 100 % del proprio mercato servito, ma solo una percentuale relativamente piccola del mercato totale. Quindi, il primo obiettivo di un'impresa è conseguire il maggior numero di vendite sul mercato servito; a mano a mano che si avvicina a questo traguardo, dovrebbe aggiungere nuove linee di prodotto e nuove aree per ampliare il mercato stesso.

3. LA QUOTA DI MERCATO RELATIVA

Ai tre principali concorrenti.

È costituita dal rapporto tra le vendite dell'impresa e le vendite dei tre principali concorrenti.

Quote relative superiori al 33 % sono considerate elevate.

4. LA QUOTA DI MERCATO RELATIVA

Al concorrente principale.

Alcune imprese calcolano la percentuale delle proprie vendite rispetto a quelle del concorrente principale.

Una quota superiore al 100 % indica il leader del mercato. Una quota uguale al 100 % indica che l'impresa è alla pari con il leader. Un aumento della quota mostra che l'impresa si sta rafforzando.

Dopo aver scelto quale delle quote di mercato utilizzare, occorre reperire i dati necessari. La quota globale è normalmente la più semplice da determinare, perché richiede solo la conoscenza del totale delle vendite del settore, dato in genere di facile reperibilità. La quota del mercato servito dipende dai cambiamenti delle linee di prodotto e dall'estensione geografica dell'attività. Stimare le quote relative è molto arduo, in quanto occorre conoscere dati che i concorrenti mantengono riservati. Di solito si seguono metodi indiretti (volume di acquisti del concorrente, numero di turni di produzione, ecc.).

IL POSIZIONAMENTO AZIENDALE

Consiste nel definire l'offerta dell'impresa in modo tale da consentirle di occupare una posizione distinta e apprezzata nella mente dei clienti obiettivo.

Il posizionamento richiede che l'impresa decida quali e quante differenze sviluppare per il mercato obiettivo.

Nell'impostare delle strategie di posizionamento si possono seguire le seguenti alternative:

- ✓ sulla base delle caratteristiche specifiche del prodotto
- ✓ per benefici attesi, problemi risolti, bisogni
- ✓ per specifiche occasioni d'uso
- ✓ per categorie di utilizzatori
- ✓ per contrapposizione ad un altro prodotto
- ✓ dissociazione della classe di prodotto

LE MATRICI A SUPPORTO DELLE STRATEGIE

LA MATRICE DI ANSOFF – OPPORTUNITA' PRODOTTO / MERCATO

<i>MERCATO / CLIENTI</i> <i>PRODOTTI</i>	<i>VECCHI</i>	<i>NUOVI</i>
<i>VECCHI</i>	B. Strategia di penetrazione e fidelizzazione: lavorare sulla clientela esistente, ricercarne di nuova effettuando analisi di mercato e segmentazione	A. Strategia di acquisizione di nuove fasce di clientela: prodotto esistente, ricerca di mercato, cerco segmento più adatto al prodotto, altre variabili del marketing mix
<i>NUOVI</i>	C. Strategia di diversificazione di prodotto: analisi di mercato, cerco il nuovo prodotto, segmentazione, altre variabili del marketing mix	D. Strategia di diversificazione totale: ricerca di mercato, Segmentazione, marketing mix

Mercati vecchi – prodotti vecchi: penetrazione di mercato

- strappare clienti alla concorrenza
- comprare imprese concorrenti
- convincere chi non usa i prodotti a diventare cliente
- convincere i clienti attuali ad aumentare la frequenza d'uso

Mercati nuovi – prodotti vecchi: sviluppo del mercato

- nuovi usi dei prodotti esistenti per i nuovi clienti
- prodotti esistenti per nuovi segmenti o mercati geografici

Mercati vecchi – prodotti nuovi: sviluppo del prodotto

- innovazione di prodotto
- sostituzione di vecchi prodotti con nuovi prodotti
- estensione delle linee di prodotto

Mercati nuovi – prodotti nuovi: diversificazione e sviluppo integrato

- nuovi prodotti per nuovi mercati
- integrazione verticale
- integrazione orizzontale



ANALISI SWOT

Si tratta di un procedimento di tipo logico, derivante dall'economia aziendale, che consente di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte circa un **tema specifico**.

L'esaustività e la bontà della valutazione condotta è funzione della completezza dell'analisi preliminare. Infatti, il fenomeno oggetto di valutazione deve essere approfonditamente studiato al fine di mettere in luce tutte le sue caratteristiche.

Attraverso l'analisi SWOT, è possibile evidenziare i punti di forza e di debolezza, al fine di fare emergere quelle variabili ritenute capaci di favorire od ostacolare il perseguimento di un determinato obiettivo. E' un'analisi a supporto delle decisioni strategiche e risponde all'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali.

Prende in considerazione:

1. **fattori interni**: punti di forza e punti di debolezza
2. **fattori esterni**: opportunità e minacce

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA: sono propri del contesto di analisi e sono modificabili in relazione alla politica da adottare o all'intervento da effettuare

OPPORTUNITA' E MINACCE: derivano dal contesto esterno e sono quindi difficilmente modificabili

SVILUPPO DELL'ANALISI SWOT

ANALISI DELL'AMBIENTE ESTERNO

OPPORTUNITÀ DI MERCATO

Dovrebbero essere classificate in relazione alla loro attrattività e alle probabilità di successo che l'impresa potrebbe avere nei confronti di ciascuna di esse.

Fase 1 - Elencare le **opportunità** principali, esistenti in un mercato, assegnando ad ognuna di esse un codice (ad es. A, B, C, ecc.)

Fase 2 - Attribuite, nel seguente modo, un numero tra 1 e 9 per ognuna opportunità. *Per l'asse X*, 1 equivale a una *scarsa* probabilità di successo, 9 equivale a un'*elevata* probabilità di successo. *Per l'asse Y*, 1 equivale a una *scarsa* attrattività, 9 equivale a un'*elevata* attrattività.

Fase 3 - Create, per ognuna delle opportunità, una coppia di coordinate numeriche e ponete il punto corrispondente nella matrice delle *opportunità di mercato*.

Le opportunità di maggiore interesse sono quelle nel quadrante n° 1.

Quelle che devono essere ignorate sono nel quadrante n° 4.

Le opportunità nei quadranti n° 2 e 3 devono solo essere tenute in osservazione, qualora possa cambiare il mercato.

MINACCE DI MERCATO

I pericoli dovrebbero essere classificati secondo la loro gravità e probabilità di manifestarsi.

Fase 1 - Elencare le **minacce** principali, esistenti in un mercato, assegnando ad ognuna di esse un codice (ad es. A, B, C, ecc.)

Fase 2 - Attribuite, nel seguente modo, un numero tra 1 e 9 per ognuna minaccia. *Per l'asse X*, 1 equivale a una *scarsa* probabilità di manifestarsi, 9 equivale a un'*elevata* probabilità di manifestarsi. *Per l'asse Y*, 1 equivale a una *scarsa* gravità della minaccia, 9 equivale a un'*elevata* gravità della minaccia.

Fase 3 - Create, per ognuna delle minacce, una coppia di coordinate numeriche e ponete il punto corrispondente nella matrice delle *minacce di mercato*.

Le minacce del quadrante n° 1 sono particolarmente gravi, in quanto possono determinare danni di particolare entità ed hanno una forte probabilità di verificarsi.

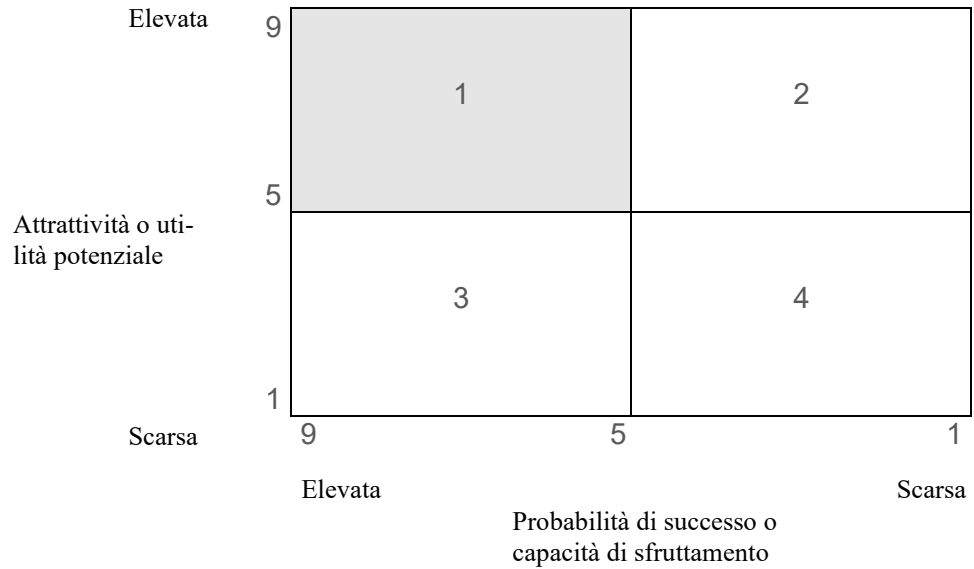
Quelle che devono essere ignorate sono nel quadrante n° 4.

Le minacce nei quadranti n° 2 e 3 devono solo essere tenute in osservazione, qualora possa cambiare il mercato.

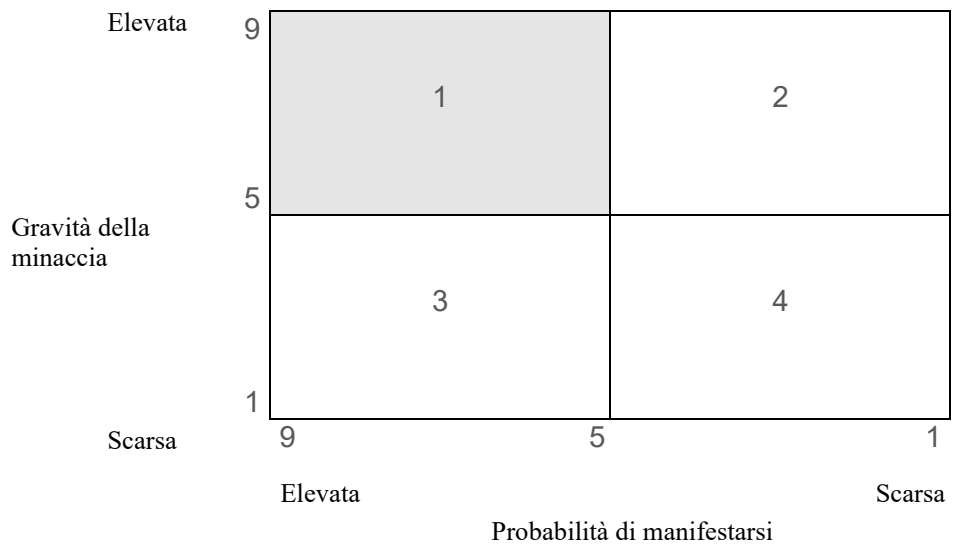
Mediante la costruzione di un quadro delle minacce e delle opportunità che si presentano ad un'impresa, è possibile definire la specifica situazione di business in cui la stessa si trova.



Matrice delle opportunità di mercato



Matrice delle minacce di mercato





ANALISI DELL'AMBIENTE INTERNO

Utilizzando la tabella n° 1, attribuire una valutazione in termini di **performance** ed **importanza** ai singoli fattori relativi alle competenze di marketing, di finanza, di produzione e di organizzazione, determinando così i punti di forza e debolezza di ogni singolo business.

Combinando le due dimensioni, performance ed importanza, si perviene ad una matrice a 4 quadranti come quella della figura n° 2, la quale consente di individuare con precisione quali sono gli elementi che costituiscono i reali punti di debolezza per l'impresa e quali rappresentano i fattori critici di successo.

Tabella n° 1

Performance (asse X)

	<i>Maggior forza</i>	<i>Minor forza</i>	<i>Neutrale</i>	<i>Minor debolezza</i>	<i>Maggior debolezza</i>
Marketing					
1. Immagine dell'azienda					
2. Quota di mercato					
3. Qualità percepita					
4. Immagine del servizio					
5. Costi di produzione					
6. Costi di distribuzione					
7. Efficacia della promozione					
8. Efficacia della forza di vendita					
9. R & S ed innovazione					
10. Copertura geografica					
Finanza					
11. Costo/disponibilità del capitale					
12. Profittabilità					
13. Equilibrio finanziario					
Produzione					
14. Attrezzature/impianti					
15. Economie di scala					
16. Capacità produttiva					
17. Forza lavoro specializzata					
18. Rapidità di consegna					
19. Competenze tecniche di produzione					
Organizzazione					
20. Leadership abile ed intuitiva					
21. Impiegati specializzati					
22. Orientamento imprenditoriale					
23. Flessibilità					



Importanza (asse Y)

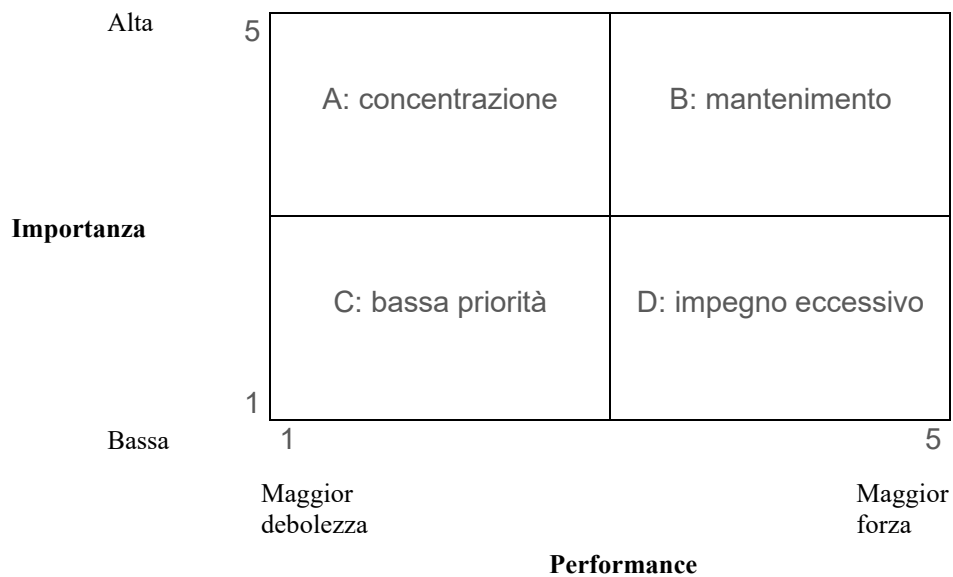
	<i>Alta</i> 5	4	<i>Media</i> 3	2	<i>Bassa</i> 1
Marketing					
1. Immagine dell'azienda					
2. Quota di mercato					
3. Qualità percepita					
4. Immagine del servizio					
5. Costi di produzione					
6. Costi di distribuzione					
7. Efficacia della promozione					
8. Efficacia della forza di vendita					
9. R & S ed innovazione					
10. Copertura geografica					
Finanza					
11. Costo/disponibilità del capitale					
12. Profittabilità					
13. Equilibrio finanziario					
Produzione					
14. Attrezzature/impianti					
15. Economie di scala					
16. Capacità produttiva					
17. Forza lavoro specializzata					
18. Rapidità di consegna					
19. Competenze tecniche di produzione					
Organizzazione					
20. Leadership abile ed intuitiva					
21. Impiegati specializzati					
22. Orientamento imprenditoriale					
23. Flessibilità					

Nella tabella *performance*, attribuire i seguenti valori:

- Maggior forza: 5
- Minor forza: 4
- Neutrale: 3
- Minor debolezza: 2
- Maggior debolezza: 1

Riportare i valori ottenuti nel grafico della figura n° 2.

Figura n° 2 - Matrice performance / importanza



Nel **quadrante A** convergono quei fattori su cui l'azienda si deve particolarmente concentrare, dal momento che rivestono particolare importanza, ma rappresentano nel contempo punti di debolezza.

Nel **quadrante B** si situano fattori importanti, nei confronti dei quali la posizione aziendale è forte. In tal caso, è evidente l'opportunità di mantenere la situazione.

Il **quadrante C** comprende i fattori non rilevanti e per i quali le performance dell'azienda sono modeste. Ad essi non viene assegnata una priorità particolare.

Nel **quadrante D** si collocano quei fattori che, pur essendo di scarsa importanza, vedono l'azienda in posizione di forza. È probabile che essa stia realizzando un eccessivo impegno di risorse.

Per un'azienda, ciò che assume importanza è che essa sia relativamente più forte dei propri concorrenti in quei fattori che sono importanti per il mercato.



ANALISI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Comparare l'azienda con i concorrenti su una scala di 1 a 10 (10 è il risultato più alto)

Prodotto/Servizio	Noi	A	B	C
Qualità				
Differenziazione				
Profondità delle linee				
Packaging				
Prezzo relativo				
Livello di preferenza				
Tasso di prova				
Tasso di riacquisto				
Compatibilità				
Facilità d'uso				
Totale				

Produzione	Noi	A	B	C
Valore aggiunto				
Costi di produzione				
Produttività				
Utilizzazione capacità produttiva				
Costi di lavoro				
Disponibilità materia prima				
Protezione processo/prodotto				
Curve di esperienza				
Totale				

Promozione	Noi	A	B	C
Spese pubblicitarie				
Spese di promozione vendite				
Spese per supporto vendita				
Spese per P.R.				
Creatività				
Conoscenza della marca/società				
Livello desiderato di consapevolezza				
Strategie aggressive				
Totale				

Retailing	Noi	A	B	C
Merchandising				
Posizione Punti Vendita				
Aspetto Punti Vendita				
Ricarico				
Rotazione del magazzino				
Capitali disponibili				
Convenienza di vendita				
Training degli addetti				
Totale				

Distribuzione/Customer Service	Noi	A	B	C
Estensione del mercato servito				
Copertura territorio				



Costi Distribuzione				
Qualità/Capacità Canali				
Costi di magazzino				
Servizio Tecnico				
Tecnologia				
Data Bases				
Risorse				
Customer Satisfaction				
<i>Totale</i>				

Forza Vendita	Noi	A	B	C
Costi di Vendita				
Capacità della Forza Vendita				
Vendita per dimostrazione				
Margine netto per dimostrazione				
Tasso di successo				
Time Management				
Salari/Bonus				
Sales Training				
Turnover				
Comunicazione				
Capacità dei Sales Managers				
Supporti alle Vendite				
Telecomunicazioni				
<i>Totale</i>				

Ricerca & Sviluppo	Noi	A	B	C
R & S (% delle vendite)				
Nuovi prodotti (ultimi 2 anni)				
Successi di lancio (ultimi 2 anni)				
Nuovi usi introdotti (ultimi 2 anni)				
Nuovi prodotti (ultimi 5 anni)				
Successi di lancio (ultimi 5 anni)				
Nuovi usi introdotti (ultimi 5 anni)				
<i>Totale</i>				

Risorse Umane	Noi	A	B	C
Grado di unione				
Grado di pianificazione				
Grado di controllo				
Grado di Training				
Grado di Valutazione del rendimento				
Performance del Management				
Performance dei restanti impiegati				
Livelli retributivi				
Benefits				
Ambiente di lavoro				
Turnover				
<i>Totale</i>				

Finanza	Noi	A	B	C
ROI				
ROE				
ROS				



Cash flow				
Utile prima delle tasse				
Operazioni estere				
Investimenti esteri				
Oneri finanziari				
Ricavi finanziari				
<i>Totale</i>				

Management/Staff	Noi	A	B	C
Supporto alla Linea				
Pianificazione strategica				
Chiarezza di missione aziendale				
Comunicazione delle strategie				
Comunicazione delle procedure di planning				
Propensione a sacrificare ROI per quota merc.				
Carisma del Presidente				
Leadership del Presidente				
<i>Totale</i>				



IL CONCETTO DI MERCATO E LE RICERCHE

Un'azienda è un'organizzazione complessa che può esistere in quanto inserita in un sistema più ampio che le permette la sopravvivenza. Tale sistema è chiamato *mercato* ed è definito come "il punto d'incontro tra la domanda e l'offerta". Tale definizione, comunque, sintetizza un concetto di ampie proporzioni ed elevata complessità, concetto che ha giustificato la nascita di un'intera materia accademica: il *marketing*.

Iniziamo con il dare alcune spiegazioni generali. Si definisce *domanda* quello che il mercato richiede. Per esempio, un'azienda che opera nel settore turistico, la domanda è data dalla richiesta, da parte di tutti i potenziali utilizzatori, di servizi turistici: strutture ricettive, mezzi di trasporto, ristoranti, strutture sportive, ecc.

Si definisce *offerta* quello che le aziende danno in funzione della consistenza della domanda. Quindi, si forniranno alberghi, villaggi, tour operator, ristoranti, compagnie aeree, ecc.

Di norma, i mercati mantengono una situazione di equilibrio, cioè *la domanda è uguale all'offerta*. Questo significa che le aziende dovrebbero stare attente a fornire quello che serve, ne più ne meno.

Un mercato è caratterizzato da due tipi di *variabili*: *il microambiente ed il macroambiente*. Le variabili del microambiente sono: l'azienda, i clienti, i fornitori, intermediari alla vendita, imprese di trasporti, intermediari finanziari, imprese di servizi legati al marketing (pubblicità, ricerche di mercato, ecc.), i concorrenti, il settore pubblico, le associazioni di categoria, vari collaboratori esterni all'azienda, ecc.. Con il microambiente, l'azienda stabilisce dei rapporti sistematici di varia natura che sono, in linea di massima, direttamente controllabili. In esso si determinano le opportunità e le minacce rilevanti per l'impresa.

Relativamente al microambiente, divideremo il mercato in *classi*. Ne esistono **cinque** tipi:

1. *Mercato del consumatore*: individui e famiglie che acquistano beni e servizi destinati al consumo personale
2. *Mercato industriale*: organizzazioni che acquistano beni e servizi necessari alla produzione di altri beni e servizi, sia allo scopo di conseguire un profitto che per conseguire altri obiettivi
3. *Mercato dei rivenditori*: organizzazioni che acquistano beni e servizi per poterli rivendere conseguendone un profitto
4. *Mercato della pubblica amministrazione*: acquisto di beni e servizi da parte dell'amministrazione pubblica, sia per la produzione dei servizi pubblici, sia per trasferimenti di carattere sociale
5. *Mercato internazionale*: comprende gli acquirenti di qualsiasi tipo residenti all'estero.

Le variabili del macroambiente sono controllabili in modo più difficoltoso dall'azienda, devono comunque essere ugualmente valutate per rispondere al mercato in modo adeguato. Esse sono:



1. *Ambiente demografico*: è rappresentato dalla popolazione. Ai fini del controllo sul mercato è utile conoscere la dimensione della popolazione, la sua distribuzione geografica, la densità, la mobilità, la distribuzione per sesso, età e condizione civile, i tassi di natalità e mortalità, la composizione razziale, etnica e religiosa, ecc.
2. *Ambiente economico*: l'interesse di un mercato è in relazione al potere d'acquisto di cui sono dotati i potenziali acquirenti. Tale potere è una funzione del reddito, dei prezzi, del risparmio e della disponibilità di credito
3. *Ambiente fisico*: impatto che la produzione industriale ha nei confronti della salvaguardia ambientale. Influisce sulla reperibilità delle materie prime, nei costi dell'energia, sull'inquinamento, ecc.
4. *Ambiente tecnologico*: fra le forze che maggiormente agiscono sul futuro dell'umanità, la tecnologia occupa il primo posto. Il tasso di sviluppo dell'economia oggi dipende dall'entità delle nuove tecnologie fondamentali messe a punto. Nei paesi più sviluppati, lo Stato finanzia le aziende per sviluppare il proprio livello tecnologico
5. *Ambiente politico e istituzionale*: le “*decisioni sul mercato*” prese dalle aziende sono notevolmente influenzate dall'evolversi di tale ambiente. La legislazione, gli organi di governo, i gruppi di pressione, ecc. influenzano e/o limitano la loro attività. Le principali tendenze di carattere politico ed istituzionale sono: la legislazione in materia di attività economica, l'attività degli organismi pubblici, lo sviluppo di gruppi per la difesa del pubblico interesse
6. *Ambiente culturale e sociale*: gli esseri umani sono influenzati, nella società in cui vivono, da:
 - ✓ *valori e credenze*: sono trasmessi prevalentemente dalla famiglia. Il valore rappresenta l'attribuzione di un profondo significato (solitamente interiorizzato) ad un qualche aspetto della società di appartenenza, per esempio la famiglia, la religione, il lavoro, ecc.
 - ✓ *culture e subculture*: gruppi di persone che condividono uno stesso sistema di valori scaturite da esperienze comuni di vita, si dice che appartengono alla stessa cultura. La cultura è rappresentata da un insieme di valori condiviso
 - ✓ *evoluzione dei valori culturali secondari*: sebbene i valori di fondo sono persistenti, possono manifestarsi delle vere e proprie evoluzioni culturali, le quali possono avere anche un grosso impatto sulla società. I principali valori della società sono espressi negli atteggiamenti che le persone hanno nei confronti di se stessi, degli altri, delle istituzioni, dalla società e della natura.

Dopo queste brevi premesse, enunciamo i seguenti principi:

- ✓ La società in cui viviamo, e quindi il mercato che è una parte di essa, è in continua e costante evoluzione
- ✓ I cambiamenti avvengono in maniera estremamente veloce



- ✓ Un'azienda che vuole essere costantemente presente sul mercato in modo aggiornato e competitivo deve stare molto attenta al modo in cui si verificano i cambiamenti
- ✓ Il marketing ci serve per analizzare in modo sistematico tutte le variabili del mercato. Utilizzando degli strumenti ben precisi permette di tenere controllato il modo in cui il mercato si evolve
- ✓ Per operare in modo strutturato un'azienda deve pianificare attentamente le proprie attività, magari dopo aver individuato la *direzione del cambiamento*.

LA MISURA DELLA DOMANDA

Questa funzione è indispensabile perché permette all'azienda di scegliere i mercati più interessanti e di sviluppare strategie vincenti all'interno di essi. L'impresa si trova di fronte a diverse opportunità di mercato disponibili, e deve essere in grado di valutarle attentamente per poter scegliere il proprio mercato obiettivo: sono pertanto necessarie abilità particolari nella misura e previsione della dimensione, del tasso di crescita e del profitto potenziale delle differenti opportunità di mercato.

Esistono **quattro** tipologie di mercato, che rappresentano contesti diversi per l'analisi:

1. *Mercato potenziale*: insieme di consumatori che hanno un determinato bisogno da soddisfare e quindi un **interesse d'acquisto**. L'interesse, però, non è sufficiente a definire un mercato. Tali consumatori, infatti, devono avere anche un **reddito** adeguato per permettersi l'acquisto: devono quindi *essere in grado di acquistare*. Più è alto il prezzo di vendita, minore sarà il numero delle persone che appartengono al mercato. La dimensione del mercato è una funzione sia dell'interesse che del reddito. La dimensione del mercato è ulteriormente ridotta dalle **barriere all'accesso**.
2. *Il mercato disponibile*: è l'insieme dei consumatori che hanno un interesse, un reddito e la possibilità di accesso ad una particolare offerta di mercato
3. *Il mercato servito*: è la parte del mercato disponibile cui l'organizzazione decide di rivolgersi
4. *Mercato penetrato*: insieme dei consumatori che effettivamente acquistano il prodotto.

Definizione completa di **domanda di mercato per un prodotto**: *rappresenta il volume totale che verrebbe acquistato da un determinato gruppo di acquirenti, in un'area geografica e in un periodo di tempo definiti, in un determinato ambiente di marketing e nell'ambito di un determinato programma di marketing.*

La funzione di una **ricerca** è quella di acquisire dei dati di mercato, e poterli utilizzare per fini strategici.

La quantità e la qualità dei dati dipendono dalla finalità che un'azienda si prefissa di raggiungere con la ricerca, e dall'investimento che essa può sostenere.



Una ricerca consiste nella sistematica progettazione, raccolta, analisi e presentazione dei dati e delle informazioni rilevanti (per una specifica situazione di mercato) a cui un'azienda deve far fronte.

Le ricerche possono essere (andando dal generale allo specifico):

- di mercato
- di settore
- di marketing, somministrando delle domande ed elaborando le risposte ottenute.

Esempio classico sono i questionari

Le **dieci** attività di ricerca più comuni sono:

1. determinazione delle caratteristiche del mercato
2. misura dei potenziali del mercato
3. analisi della quota di mercato
4. analisi delle vendite
5. studi sugli sviluppi del settore
6. studi sui prodotti concorrenti
7. previsione di breve termine
8. studi sull'accettazione e il potenziale dei nuovi prodotti
9. previsione a lungo termine
10. studi per la determinazione del prezzo

Un'efficace ricerca di mercato comporta **cinque** fasi

1. **La definizione del problema e degli obiettivi della ricerca.** In questa prima fase occorre definire attentamente il problema (**che cosa** vogliamo ottenere dalla ricerca?) e coordinare gli obiettivi della ricerca. Si possono distinguere **tre** tipi di ricerche:
 - ✓ **ricerche esplorative:** consistono nella raccolta preliminare dei dati per far luce sulla reale natura del problema e possibilmente per suggerire alcune ipotesi o alcune nuove idee. Sistema utilizzato: *osservazione*
 - ✓ **ricerche descrittive:** si utilizzano per descrivere certe grandezze. Sistema utilizzato: *sondaggi*
 - ✓ **ricerche causali:** si effettuano per verificare delle relazioni di causa ed effetto. Sistema utilizzato: *sperimentazione*
2. **Lo sviluppo del piano di ricerca.** In questa fase occorre sviluppare il metodo più efficiente per raccogliere le informazioni occorrenti (**in che modo** dobbiamo sviluppare la ricerca?). Definire un piano di ricerca significa prendere delle decisioni sui seguenti punti:
 - ✓ **fonte dei dati:** da chi si attingono le informazioni? (interne aziendali, esterne di mercato, pubblicazioni ufficiali, libri e periodici, dati commerciali, Internet, organi di ricerca, camere di commercio, ecc.)



- ✓ *modelli di ricerca*: osservazione, intervista di gruppo, sondaggio, esperimento
- ✓ *tecniche di ricerca*: questionari, strumenti meccanici
- ✓ *piano di campionamento*: unità campione, numerosità campione, metodo di campionamento
- ✓ *metodi di contatto*: telefonico, postale, personale
- ✓ Il *telemarketing* oggi è uno dei sistemi di ricerca e raccolta informazioni maggiormente utilizzato.

3. *La raccolta delle informazioni*. Dopo aver messo a punto il progetto, il ricercatore deve iniziare la raccolta delle informazioni. Questa è la fase più costosa ed è sovente soggetta ad errori.

Nel tempo, indicandole in ordine cronologico, le tecniche più utilizzate sono state:

- ✓ osservazione diretta
- ✓ analisi delle vendite
- ✓ questionari
- ✓ campionamento del mercato
- ✓ ricerca motivazionale
- ✓ simulazioni di mercato
- ✓ analisi causale
- ✓ sistemi computerizzati di intervista
- ✓ codici a barre

4. *Analisi delle informazioni*. Estrazione dei dati pertinenti dai dati raccolti. Il ricercatore tabula i dati e sviluppa distribuzioni di frequenza. Per le principali variabili calcola le medie e la misura della dispersione.

5. *Presentazione dei risultati*. Presentare i risultati più significativi che si riferiscono alle principali decisioni di marketing a cui la direzione deve far fronte.

Per la buona riuscita di una ricerca esistono cinque principi da rispettare

1. *Il metodo scientifico*: osservazione attenta, formulazione d'ipotesi, previsione e verifica
2. *La creatività della ricerca*: una ricerca ben fatta può indurre a sviluppare nuove vie per risolvere un problema
3. *Metodi multipli*: raccogliere informazioni da una molteplicità di fonti, piuttosto che da una sola, da maggiore fiducia nella buona riuscita
4. *Interdipendenza tra modelli e dati*: i dati traggono il loro significato dai modelli del problema. Questi modelli evidenziano il tipo d'informazione desiderata e perciò dovrebbero essere resi il più possibile espliciti
5. *Il costo ed il valore dell'informazione*: il rapporto valore della ricerca / costo per effettuarla è un dato di primaria importanza

TECNICHE DI RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI

<i>Tecnica</i>	<i>Principali punti forti</i>	<i>Svantaggi</i>
Ricerca a tavolino	Può fornire risultati rapidi, relativamente a buon mercato, controllabili	Le informazioni potrebbero non essere sufficientemente specifiche ed essere vecchie - problemi d'interpretazione
Risultati delle vendite aziendali	Prontamente accessibili	Potrebbero non essere facilmente interpretabili - soprattutto i dati storici
Risultati finanziari aziendali	Prontamente accessibili	Potrebbero non essere facilmente traducibili nella forma richiesta - soprattutto dati storici
Relazione dei venditori	Informazioni recenti e precise, di facile accesso, sul cliente	Può essere difficile tradurre esposizioni descrittive in dati quantitativi. Annotazioni insufficienti
Giornali, ecc.	Relativamente facile da ottenere - biblioteche, ecc.	Le informazioni non sono esattamente ciò che occorre, ad es. troppo generali
Associazioni di categoria	Hanno una conoscenza specifica della categoria o del settore	La qualità delle informazioni ed il grado di collaborazione di tali associazioni sono variabili
Enti governativi e/o statistiche	Ampia gamma d'informazioni; accesso relativamente facile	Occorre conoscere la strada giusta per i vari enti; si può restare sommersi da informazioni inutili
Ricerca esterna	Basata sull'environment competitivo - fornisce informazioni di prima mano. Dà fiducia quando si prendono decisioni	Può richiedere tempo e costare molto; i campioni devono essere precisi - può essere difficile da organizzare
Questionari da somministrare di persona	L'intervistatore garantisce che si risponda correttamente alla domanda - le reazioni possono essere annotate	Richiedono tempo. Possono rivolgere domande direttive. Una situazione insufficiente può dare risultati fuorvianti. Costosi. Richiedono intervistatori esperti
Questionari per posta	Raggiungono una vasta audience; relativamente a buon mercato	Pericolo di non avere le risposte in tempo. Compilazione da parte delle persone sbagliate. Errata interpretazione
Questionari per telefono	Risposta istantanea, relativamente a buon mercato. Non portano via troppo tempo al cliente.	Vanno tenuti brevi e quindi si possono perdere certi punti. Il rispondente dice quello che gli viene in mente al momento e che può essere errato
Interviste in profondità	Possono arrivare a mettere in luce ciò che si pensa di prodotti/servizi. Buone informazioni qualitative	Richiedono intervistatori esperti, i risultati possono essere difficili da quantificare
Sperimentazione	Può fornire la reazione "effettiva" del cliente in condizioni di prove	Può costare molto, i campioni di clienti devono essere scelti con precisione
Audit sul dettaglio	Buone informazioni quantitative sulla rotazione dello stock	Non spiegano i motivi della rotazione dello stock
Panel di clienti	Aiutano a stabilire dei modelli di acquisto/consumo per un periodo di tempo	Si devono motivare i clienti a registrare la propria attività, ecc.
Impiego consulenti di ricerche di marketing	Libera il personale interno. Può produrre i risultati in forma comprensibile	Può essere costoso. Come scegliere i consulenti giusti?



IL CLIENTE E LA CONCORRENZA

Elementi di prioritaria importanza in un mercato sono clienti e concorrenti. Il cliente deve comunque essere il punto di riferimento principale per qualunque azienda. Solo quelle che riescono ed orientarsi ad esso in modo completo ottengono buoni risultati.

Si definisce orientamento al cliente l'attitudine ad aiutare o servire gli altri, a soddisfare i loro bisogni. E' la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni del cliente. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni degli altri e poi adoperarsi concretamente per aiutare o servire.

Un'azienda è orientata al cliente solo quando le risorse umane che la compongono condividono tutte tale filosofia. Si manifesta quando una persona:

1. ricerca le informazioni sulle effettive necessità del cliente, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfarle con i prodotti e/o servizi a disposizione o personalizzati
2. si assume in proprio la responsabilità di risolvere i problemi del servizio al cliente in modo rapido e senza riserve
3. offre al cliente consulenza disinteressata sui suoi bisogni, problemi, opportunità, ecc.
4. lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi del cliente.

Un'azienda orientata al cliente è attenta alla sua fidelizzazione. Fare fidelizzazione è importante:

- ✓ perché mantenere un cliente acquisito costa meno che acquisirne uno nuovo
- ✓ per rispondere alle varie esigenze della clientela
- ✓ perché sul mercato è in atto una guerra tra concorrenti
- ✓ per rendere più duraturi gli sforzi compiuti in fase di acquisizione della clientela
- ✓ perché i clienti rimasti fedeli rappresentano nel tempo incrementi di volumi e redditività significativi
- ✓ perché i clienti rimasti fedeli rappresentano un'efficace barriera di entrata sul mercato
- ✓ per prevenire la perdita di clienti, che hanno dei loro costi d'uscita (mancati guadagni)

LA SCALA DEI BISOGNI DI MASLOW

La motivazione è la forza che guida l'uomo nella saturazione dei propri bisogni. Tali bisogni, secondo l'ordine dato da Maslow, sono:

1. **fisiologici:** sono i bisogni di sopravvivenza, completamente soddisfatti nelle società sviluppate
2. **di sicurezza:** dalle malattie, dalle violenze, ecc.. In parte soddisfatti nelle società sviluppate
3. **di appartenenza:** sono i bisogni associativi, cioè di essere accettati da altri, di amicizia, di affetto



4. **di stima:** bisogno dell'individuo di definire la sua identità, di individuarsi rispetto all'ambiente. Il senso della propria identità è rafforzato dal riconoscimento e dall'approvazione altrui
5. **di auto realizzazione:** ognuno deve diventare ciò che è capace di diventare
Ai bisogni di Maslow se ne aggiungono altri più moderni:
 1. **conoscere e comprendere:** imparare senza un preciso scopo, per il desiderio di conoscere
 2. **di estetica:** consiste nel desiderio di bellezza, armonia, ecc. E' molto legato alla cultura e all'ambiente.

I bisogni si manifestano solitamente nella scala proposta. In ogni caso, solo i bisogni insoddisfatti sono motivatori. Eccezioni sono: non tutti reagiscono allo stesso modo, si perde la forza della motivazione quando la demotivazione è lunga.

Secondo Porter, la competitività di un settore è determinata da cinque forze:

1. la rivalità delle imprese che ne fanno parte (la concorrenza tradizionalmente intesa)
2. la pressione competitiva dei clienti
3. la pressione competitiva dei fornitori
4. le innovazioni tecnologiche
5. i nuovi entranti

IL RAPPORTO CON LA CONCORRENZA

È necessario valutare l'operato dei concorrenti, conoscere i loro prezzi e le loro modalità di vendita e, di conseguenza, adeguarsi.

La competizione con i concorrenti comporterà un naturale abbassamento del livello dei prezzi di mercato. Sarà quindi necessario adeguare la propria struttura aziendale al fine di controllare ed abbassare al limite i propri costi.

Diventerà fondamentale controllare la concorrenza con l'innovazione dei propri prodotti, con servizi ai clienti sempre più mirati e con la qualità dei propri processi produttivi.

Le imprese concorrenti possono essere classificate secondo quattro livelli, in funzione del grado di sostituibilità dei prodotti e servizi offerti al mercato:

1. imprese che offrono prodotti simili agli stessi clienti e a prezzi pressappoco identici
2. imprese che realizzano prodotti della stessa categoria, differenziati sotto il profilo delle prestazioni, della clientela obiettivo, delle modalità di vendita, ecc.
3. imprese che realizzano prodotti appartenenti a categorie diverse, peraltro dotati di un certo grado di sostituibilità funzionale
4. tutte le imprese che competono per acquisire una parte della spesa del consumatore (cambio il computer oppure faccio una vacanza?)



Punto di partenza per effettuare un'analisi del proprio settore è quello di identificare il numero delle imprese concorrenti, cosa offrono, come lo offrono, che prezzi praticano, come si differenziano, che quota di mercato possiedono, quanto fatturano, ecc.

Per ogni concorrente è utile conoscere:

- ✓ obiettivi e strategie
- ✓ punti di forza e di debolezza
- ✓ capacità di reazione
- ✓ capacità della forza vendita
- ✓ fatturato
- ✓ livelli di prezzi adottati
- ✓ ecc.

Le principali forme di mercato in relazione alla concorrenza sono:

1. **concorrenza perfetta:** caratterizzata dalla presenza sul mercato di un gran numero di concorrenti, nessuno dei quali è in grado di influenzare il livello dei prezzi attraverso il proprio comportamento
2. **monopolio:** un'azienda è l'unica produttrice di un dato bene
3. **oligopolio:** presenza sul mercato di un numero limitato di produttori
4. **concorrenza monopolistica:** quando il numero dei produttori non è necessariamente ristretto, ma è sensibile il grado di differenziazioni dei prodotti. La singola impresa gode quindi di un margine di libertà per quanto concerne la propria politica dei prezzi

IL BENCHMARKING

Per gestire la complessità del nuovo paradigma economico e del suo elemento più importante, la conoscenza, occorre organizzare una capacità di apprendimento dall'esterno continua e dinamica, che sappia inglobare il nuovo migliorando l'esistente, in una spirale di progresso "apprendimento-cambiamento".

Le aziende stanno riconoscendo che il cambiamento è una condizione ordinaria con la quale si deve convivere quotidianamente e gli imperativi dell'oggi diventano:

- non morire delle proprie certezze
- rafforzare la capacità di ascolto e di osservazione dell'ambiente esterno
- imparare a diventare partner
- adattare con spirito creativo
- favorire l'apprendimento permanente

Questi imperativi spingono l'impresa ad aprirsi al confronto a tutto campo, cioè apertura ad apprendere in ogni attività dalle qualità degli altri per migliorare le proprie, e diventano il principio distintivo delle imprese che riescono a trasformare in opportunità le "preoccupazioni" derivanti da complessità, variabilità, incertezza.

Le imprese gestite sul confronto sono più profittevoli e creano maggiore ricchezza essenzialmente per due ragioni:

1. hanno la capacità di generare molte più idee e di scegliere tra molte più opzioni
2. sono molto più efficaci e rapide nel progredire, su qualsiasi aspetto decidano di agire

Il primo è un vantaggio di creatività e le imprese che lo praticano sono disponibili e, anzi, si sforzano di uscire dal proprio settore di attività, di guardare e comprendere mercati e prodotti diversi, di ricercare analogie e di porle a confronto con la specificità dell'azienda.

La varietà del panorama che interessa le imprese gestite sul confronto è tale da porre sul tavolo del management – continuamente, nel tempo – una quantità di idee, di esempi, di soluzioni, decisamente superiori alle imprese meno evolute. L'impresa gestita sul confronto riesce, con maggiore frequenza a rompere le regole della competizione di un settore, perché si basa su idee che appartengono "ad altri schemi" ed acquista un'abilità fondamentale nella capacità di sorprendere e spiazzare i concorrenti, creando barriere alla concorrenza.

Il secondo è un vantaggio di efficacia e velocità nel progredire. La velocità e l'efficacia con cui queste imprese riescono a migliorarsi si spiegano con l'esempio del contadino che, stanco di zappare, copiò l'aratro di legno del vicino, e in più gli mise la punta di ferro, quella della sua vecchia zappa.

Si parte cioè da una base che è già riconosciuta come efficace e si giunge ad applicarla alla propria impresa con la possibilità di un ulteriore miglioramento. Le imprese, infatti, per migliorarsi

non devono per forza ripartire da zero, ma è sufficiente apprendere dagli altri ciò che sanno fare meglio, adattarlo a se stessi, possibilmente migliorando ancora.

I due vantaggi del confronto spiegano il successo delle imprese che applicano questo principio nelle decisioni strategiche, nei progetti di innovazione, nella vita aziendale di tutti i giorni.

In sintesi, per queste imprese, decidere e gestire attraverso il confronto significa porsi in una condizione di sistematico vantaggio, soprattutto nell'acquisizione della risorsa più preziosa per far fronte alla complessità: la conoscenza.

Le imprese gestite attraverso il confronto hanno la capacità di "riconoscere" il potenziale di miglioramento presente nei propri processi, nelle strategie, nelle funzioni aziendali e di localizzare dove sia più conveniente intervenire.

Queste imprese, inoltre, "conoscono" un panorama di azioni per decidere e migliorare, non disponibile per i concorrenti meno evoluti e "sanno" come trasformare una decisione o un programma di miglioramento in obiettivi raggiunti con efficacia ed in tempi rapidi.

Il vantaggio del confronto e gli esempi di imprese di successo che lo applicano come principio di conduzione aziendale, sono i presupposti che hanno dato vita a una nuova disciplina che aiuta il management a capire, decidere e gestire attraverso il confronto.

Questa disciplina si chiama benchmarking.

Il benchmarking è trasversale agli strumenti manageriali classici per la gestione del cambiamento, in quanto è in grado di aggiungere la prospettiva esterna a ciascuno di essi, diventando una molla psicologica che dice: "se l'hanno fatto altri, possiamo farlo anche noi"

Il benchmarking è l'arte di scoprire che cosa fanno gli altri meglio di noi e di studiare, migliorare e applicare le loro tecniche. Si tratta in realtà di un metodo antico: le aziende si sono spiate, analizzate reciprocamente e copiate da sempre.

Ma è solo dalla fine degli anni '70, inizi anni '80 che alcune grandi imprese hanno iniziato a sviluppare la disciplina del confronto sia uscendo dai limiti del settore di appartenenza, sia imparando a quantificare le differenze, ricercandone le cause.

I concetti e le metodologie che ne sono derivati hanno consentito di ridurre i costi, migliorare la redditività e spesso hanno giocato un ruolo decisivo nel ristrutturare intere organizzazioni.

Il primo benchmarking risale al 1972 ed è il progetto PIMS che coinvolse centinaia di grandi imprese, definì i parametri del confronto e spiegò le ragioni delle differenze nelle prestazioni realizzate dalle aziende, sviluppando quelli che poi si sono conosciuti come i "principi PIMS".

Un secondo passo importante per il benchmarking risale al 1979: l'americana Xerox avviò un progetto chiamato "benchmarking competitivo" per analizzare i costi e la qualità dei propri prodotti rispetto a quelli giapponesi. Il progetto ebbe così successo che negli anni successivi si estese ai principali processi aziendali.

La definizione più completa di benchmarking risulta la seguente:

“il processo sistematico di confronto tra prodotti, servizi, prassi e caratteristiche di più entità organizzative, per consentire ad una impresa di capire e gestire i fattori che determinano prestazioni superiori”.

Si tratta di un processo che, se riferito ad un impegno costante di miglioramento, esprime il proprio valore soprattutto quando è adottato in modo continuativo.

Il confronto avviene attraverso parametri di riferimento (benchmark) che evidenziano l'efficacia e l'efficienza (qualità, costi, tempi) di ciò che si sta analizzando. Attraverso di essi si marca la migliore prestazione individuata in modo che essa rappresenti il valore da eguagliare e superare.

La parola “benchmark” deriva dai sopralluoghi geografici in cui prende il significato di “misurazione sulla base di un punto di riferimento”. In ambiente manageriale, benchmarking significa la misurazione dell'eccellenza di prestazione di una azienda; un punto di riferimento o una unità di misura per effettuare dei confronti; un livello di prestazione ritenuto lo standard dell'eccellenza per uno specifico processo aziendale. E' quindi un metodo rivolto all'esterno (al di fuori della propria azienda) per scoprire prestazioni eccellenti.

L'oggetto del benchmarking può essere il più vario:

- Si possono confrontare le caratteristiche, le prestazioni, la qualità percepita, i costi dei prodotti e dei servizi.
- Si possono analizzare le modalità di svolgimento e le prestazioni di tutte le attività aziendali, da quelle più elaborate come la pianificazione strategica e lo sviluppo di nuovi prodotti, a quelle più semplici come la registrazione delle presenze e la liquidazione delle note di spesa.
- Si possono mettere in relazione tra loro le strutture strategiche, organizzative e finanziarie delle imprese.

Le entità da confrontare possono essere gruppi di imprese, singole aziende, divisioni aziendali, unità di business, funzioni aziendali e reparti. Naturalmente il benchmarking non si limita alle imprese, ma può riguardare la Pubblica Amministrazione, le organizzazioni senza fini di lucro, la sanità, la scuola e così via.

L'obiettivo del benchmarking è duplice: da una parte, capire, cioè analizzare i problemi e così individuare le cause che stanno all'origine dei problemi stessi; dall'altra, gestire, cioè risolvere i problemi e così dare corso alle azioni di cambiamento più opportune. Comprensione e gestione riguardano gli elementi che influenzano le prestazioni confrontate: i fattori guida (driver), variabili responsabili delle prestazioni dell'entità sottoposta a confronto.

Per esempio, se il benchmark riguarda i tempi di consegna della merce, i fattori da comprendere e gestire possono essere i mezzi di trasporto utilizzati, l'organico da assegnare al reparto di spedizione, il numero di fasi del processo produttivo, la distanza della clientela che si è deciso di servire, il sistema informativo utilizzato e così via. L'apprendimento si realizza perché si è

osservato un divario nelle prestazioni e si sono individuate le cause di tale divario, con l'obiettivo ultimo di raggiungere prestazioni superiori dal punto di vista competitivo e finanziario.

La delicatezza e la rigorosa garanzia di riservatezza dei dati richiede una gestione ad alto profilo di deontologia professionale, che porta i soggetti che praticano il benchmarking a dotarsi di codici etici e di autoregolamentazione.

Questi codici contengono veri e propri principi di autoregolamentazione ed i più frequenti in essi contemplati sono:

1. Il principio della reciprocità.
2. Il principio della riservatezza.
3. Il principio della legalità.
4. Il principio dell'analogia.
5. Il principio della misurazione.
6. Il principio della validazione.

Il benchmarking può essere anche lo strumento per riconoscere in anticipo i segnali di cambiamento, coinvolgere attivamente le risorse umane e realizzare gli obiettivi aziendali. Infatti, il confronto può essere utilizzato per stimolare il miglioramento, sia a livello di impresa, sia a livello di attività elementari.

La formulazione di obiettivi a partire da evidenze esterne permette di definire traguardi realistici e credibili, perché già realizzati da altre imprese, nel proprio o in altri settori di attività.

Così il ricorso al benchmarking permette di esercitare una azione di catalisi (reazione chimica accelerata dall'intervento di un catalizzatore) efficace intorno al cambiamento, sia quello orientato ai piccoli passi del miglioramento continuo, sia quello teso ad introdurre un reale salto di qualità per battere la concorrenza.

Fino ad ora il benchmarking è stata una disciplina riservata unicamente alle grandi imprese, per ragioni organizzative e di costi, ma oggi con l'utilizzo delle tecnologie informatiche e delle banche dati è possibile portare il benchmarking anche nelle PMI. Inoltre il benchmarking è entrato nelle priorità dell'Unione Europea che lo sta promuovendo nell'economia e nella società, per aumentare la competitività economica, sociale ed ambientale dell'Europa.

Un'analisi di benchmarking si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

1. si definisce l'argomento o il tema da analizzare
2. si sviluppa uno schema di riferimento per l'analisi
3. si raccolgono i dati
4. si elaborano i dati
5. si definiscono le strategie

Esempio di indicatori di performance:

- Prodotto e standard di qualità

- Produzione e sue caratteristiche
- Servizi (pre e post vendita)
- Capacità di soddisfare i clienti
- Livello di prezzo
- Tasso di crescita
- Posizionamento del concorrente
- Tempo (per esempio di evasione ordini, di consegna)
- Costi
- Qualità del servizio al cliente (numero di reclami, difettosità, non conformità, ritardi)
- Qualità dei fornitori
- Aspetti organizzativi
- Cultura aziendale
- Quota di mercato
- Formazione del personale
- Ecc.



SEGMENTAZIONE E POSIZIONAMENTO

La segmentazione è la suddivisione della clientela in gruppi caratterizzati da omogeneità di comportamento rispetto ad un fenomeno in esame.

I soggetti vengono classificati sulla base delle cosiddette "caratteristiche" o "variabili" di segmentazione.

La ricerca dei "*segmenti*" è una specifica del marketing ed è resa possibile attraverso accurate analisi di mercato, dei comportamenti d'acquisto, delle aspettative di qualità, ecc.

Principi di costruzione dei segmenti:

1. gli individui che compongono ogni segmento devono essere simili tra di loro
2. ogni segmento è il più possibile diverso dagli altri.

Fattori aziendali influenzati dalle strategie di segmentazione:

- ✓ costi aziendali
- ✓ prezzi di mercato
- ✓ produzione
- ✓ distribuzione
- ✓ comunicazione
- ✓ ecc.

Variabili di segmentazione

Si decidono dopo aver svolto attente ricerche di mercato

Principali categorie di variabili per i beni di consumo

1. **Geografiche.** In ogni area sono presenti dei fattori sociali e ambientali che possono determinare sensibili differenze (nord-sud, città-provincia, ecc.)
2. **Demo-socio-economiche.** Differenze tra le persone di diversa età, sesso, istruzione, professione, ricchezza, reddito
3. Che esprimono **occasioni e aree di interesse.** Esistono alcuni progetti e situazioni, nella vita di ciascun cliente, da cui un'azienda di servizi può trarre spunti di lavoro: acquisto, vendita o ristrutturazione della casa; i matrimoni; le nascite; inizio di attività imprenditoriali; il completamento della preparazione professionale; l'approssimarsi del pensionamento; il tempo libero
4. **Psicografiche.** Fanno riferimento a culture, valori, stili di vita, tratti della personalità. Attraverso la psicografia si cerca di scendere alla radice dei comportamenti, individuandone le motivazioni. Devono essere condotte da psicologi (es. business sport estremi)
5. **Comportamentali.** Fanno riferimento non agli aspetti che influenzano i comportamenti (età, sesso, professione) ma al comportamento stesso. Tra le variabili comportamentali ricordiamo: i benefici ricercati; i problemi ravvisati; la fedeltà all'azienda; i tassi di risposta alle azioni commerciali; la lettura della stampa o l'ascolto dei notiziari; la conoscenza dei prodotti



6. *Creazione di nuove variabili.* Collegando fra di loro alcune variabili, ne possono essere create di nuove. Per es. il "*ciclo di vita dei clienti*": dividendo i clienti in vari segmenti (giovani non sposati, adulti non sposati, giovani coppie, giovani famiglie, ecc.) si ottiene un'unione tra le variabili demo-socio-economiche e psicologiche di rilevante importanza per i comportamenti finanziari.

Principali categorie di variabili per i beni industriali

- Per utilizzo del prodotto
- In base ai vantaggi percepiti dall'acquisto del prodotto
- In base alle funzioni attribuite al prodotto
- Per "ciclo di vita dei clienti"
- Per bisogni
- In base alle quantità consumate
- Per caratteristiche dell'impresa acquirente: localizzazione, dimensione, settore di appartenenza, tecnologie utilizzate, per ciclicità di acquisto, per qualità richiesta, per livello di prezzo

Il processo di segmentazione

La scelta delle variabili e del processo di segmentazione dipende anche dalle strategie da perseguire:

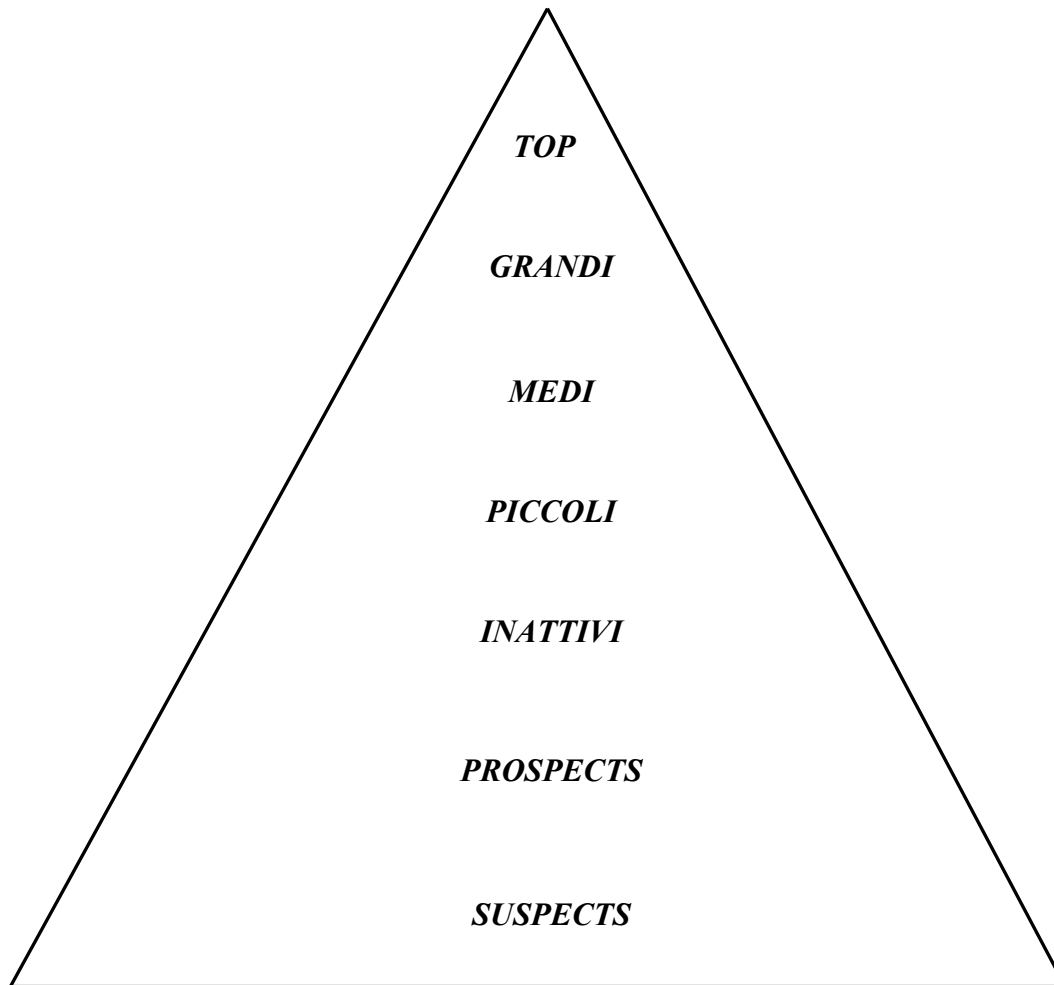
1. strategia di acquisizione
2. strategia di fidelizzazione
3. strategia di cross-selling. E' basata sulla vendita di un nuovo prodotto ad un vecchio cliente.

Attraverso le strategie di segmentazione si effettuano le scelte delle nicchie di mercato. Strumento indispensabile è il "*data base customer*"

Il posizionamento di un'azienda è rappresentabile attraverso la quota di mercato che essa detiene. Il mercato è suddiviso con i concorrenti ***quindi***: più quota di mercato si possiede, più forti si è rispetto alla concorrenza e più accreditati si è nei confronti dei clienti.

La *classificazione dei clienti per gruppi significativi (classi)*, consente di valutare il grado d'importanza dei propri clienti, in quanto tutti i clienti sono tra di loro differenti. La suddivisione maggiormente utilizzata è quella per "*classi di fatturato*"

LA PIRAMIDE DEI CLIENTI



Ciascuna classe ha una propria denominazione che identifica la correlazione tra cliente e soglia di fatturato:

1. **Top** - sono i clienti che rappresentano, sommati tra loro, l'1 % del totale dei clienti più importanti per fatturato
2. **Grandi** - sono clienti che rappresentano il 4 % del totale dei clienti; la soglia di fatturato è minore
3. **Medi** - rappresentano il 15 % del totale clienti; la soglia di fatturato si è ancor più abbassata
4. **Piccoli** - sono il restante 80 % dei clienti
5. **Inattivi** - sono clienti cui non abbiamo fatturato nulla nel periodo in esame, ma precedentemente si
6. **Prospects** - sono clienti con i quali abbiamo avuto una o più relazioni nel periodo considerato, ma non hanno portato fatturato
7. **Suspects** - sono clienti inseriti nel nostro database per i quali abbiamo individuato un potenziale interesse al nostro prodotto o al nostro servizio, ma con i quali a tutt'oggi non abbiamo sviluppato alcuna relazione



Sommando il fatturato di tutti i clienti appartenenti a ciascuna classe avremo:

- ✓ *top, grandi e medi (20 % dei clienti) = 80 % del fatturato*
- ✓ *piccoli (80 % dei clienti) = 20 % del fatturato*

LEGGE DI PARETO

Il 20 % dei clienti produce l'80 % del fatturato mentre l'80 % dei rimanenti clienti produce il rimanente 20 % del fatturato. Tale legge è alla base del "customer marketing".

La piramide obiettivo rappresenta il posizionamento che noi intendiamo dare ai nostri clienti nel futuro, traendo proprio dai clienti ogni spunto per definire le modalità operative che in futuro interesseranno ciascuna fase del processo di vendita.

E' importante tenere presente due fattori:

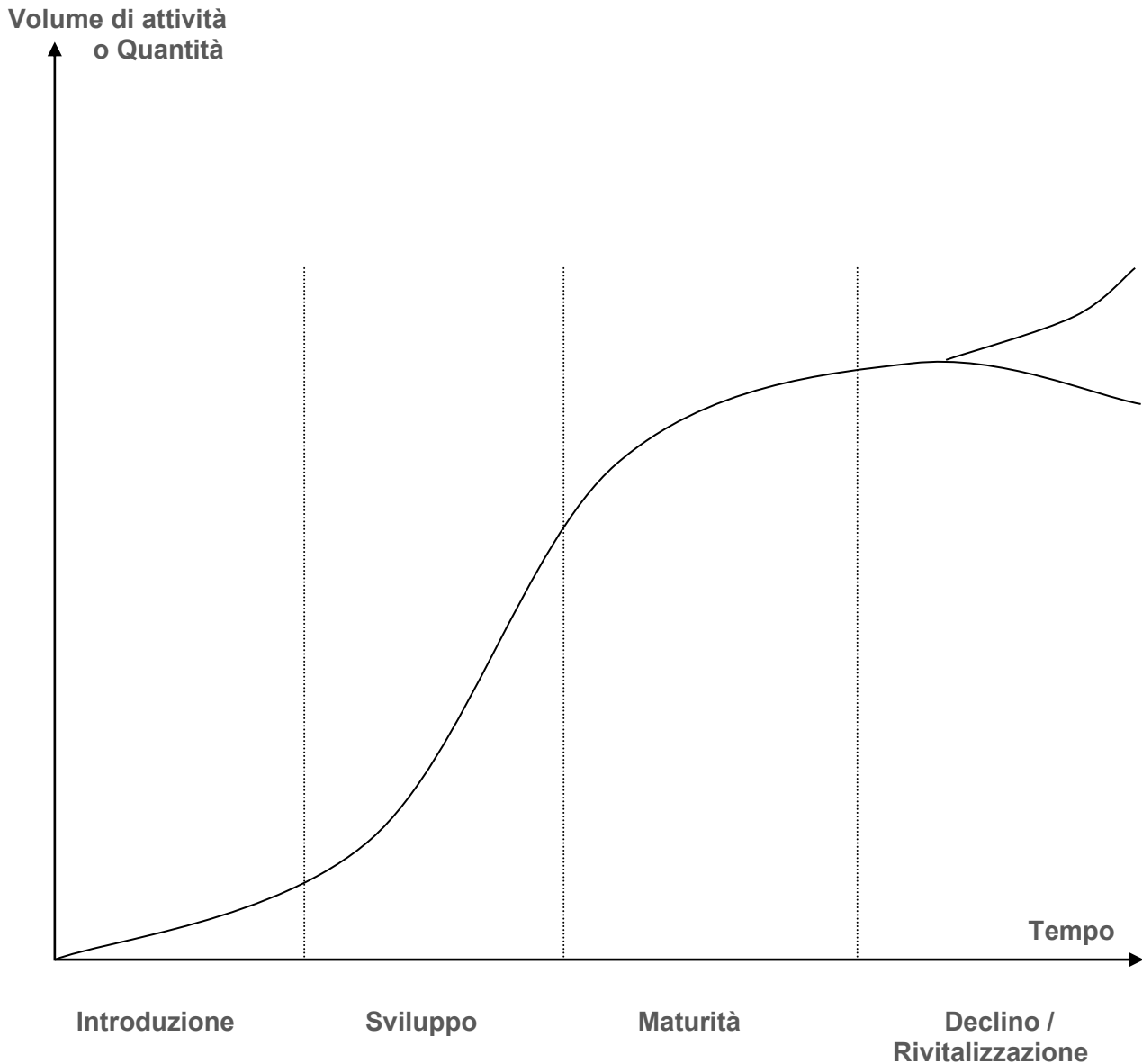
1. di attrazione, che il nostro prodotto / servizio ha verso tutti i clienti
2. di competitività, che consente di catturare il cliente e chiudere la trattativa di vendita

Altre forme di classificazione dei clienti

- ✓ clienti per area geografica
- ✓ clienti per prodotti acquistati
- ✓ numero di contatti per cliente
- ✓ rapporti venditori / clienti
- ✓ ecc.

IL PRODOTTO ED IL SUO CICLO DI VITA

CICLO DI VITA DEL PRODOTTO



In un'ottica di *orientamento al mercato*, l'azienda produce quello che il cliente desidera, non il contrario. Quindi, tutte le decisioni e le scelte sui prodotti seguono attente riflessioni di mercato e precise strategie aziendali (per es. le strategie di *segmentazione*).

Inoltre, avendo il prodotto una lunghezza di vita ben precisa, sul suo *ciclo di vita* si elaborano le strategie di comunicazione e di prezzo.

Da questi brevi cenni si nota subito che: *le variabili del marketing mix sono strettamente interconnesse tra loro, che devono essere analizzate tutte (e non solo alcune) e che la loro analisi deve essere affrontata in modo strutturato e non casuale.*



Portiamo l'esempio in cui un'azienda decida di sviluppare un nuovo prodotto o servizio (per i fini di questo manuale, consideriamo prodotto e servizio come equivalenti).

In generale, possono essere considerate sei categorie di nuovi prodotti, in relazione al loro grado di novità ed in relazione al mercato presenziato dall'azienda. Esse sono:

- ✓ *prodotti nuovi in assoluto*: danno luogo ad un mercato interamente nuovo
- ✓ *nuove linee di prodotti*: prodotti che permettono ad un'azienda di entrare per la prima volta in un mercato esistente
- ✓ *integrazione di linee di prodotti esistenti*: prodotti che permettono ad un'impresa di completare linee di prodotti esistenti
- ✓ *miglioramenti o revisioni dei prodotti esistenti*: prodotti che forniscono prestazioni maggiori, o che vengono considerati di maggior pregio, rispetto ai prodotti esistenti
- ✓ *riposizionamento*: prodotti esistenti che sono proposti a nuovi mercati o segmenti
- ✓ *riduzioni di costo*: prodotti che forniscono prestazioni simili a quelli esistenti ad un costo inferiore.

Generalmente un'azienda impiega una combinazione delle varie forme d'innovazione del prodotto: solo un 10% dei nuovi prodotti è veramente innovativo e originale. Lo studio di un prodotto nuovo implica, molto spesso, costi elevati.

In un'analisi di prodotto occorrerebbe dare risposta anticipata alle seguenti domande:

1. Quali sono i rischi maggiori che si affrontano nello sviluppare nuovi prodotti?
2. Quali le strutture organizzative necessarie?
3. Come si possono gestire i vari stadi del processo di sviluppo dei nuovi prodotti?
4. Una volta che il nuovo prodotto sia stato lanciato, quali sono i fattori che possono influenzare l'adozione dello stesso?

Il conseguimento del successo nello sviluppo di nuovi prodotti può essere ostacolato dalle seguenti ragioni:

- ✓ scarsità di innovazioni realmente importanti in alcuni settori. Per es. nel settore dell'acciaio non sembra possibile apportare delle modifiche
- ✓ frammentazione dei mercati, dovuta ad una forte concorrenza. Le imprese devono orientare i propri prodotti verso segmenti minori, con perdite di profitto
- ✓ vincoli sociali e pubblici, come le varie normative
- ✓ elevato costo del processo di sviluppo di nuovi prodotti. Solitamente un'azienda deve generare diverse idee di prodotti nuovi, per poter poi scegliere quello giusto
- ✓ scarsità di capitali
- ✓ riduzione dei tempi di sviluppo
- ✓ riduzione del ciclo di vita del prodotto.



Quando un prodotto nuovo ha successo sarà imitato rapidamente e questo comporterà una riduzione della sua vita nel mercato.

La creazione di un nuovo prodotto, oltre che per rinnovare la gamma, serve anche per le seguenti funzioni strategiche:

- ✓ mantenere l'immagine di *azienda innovatrice*
- ✓ difendere la quota di mercato
- ✓ stabilire la propria presenza in un futuro nuovo mercato
- ✓ stabilire una prelazione su un segmento di mercato
- ✓ sfruttare la tecnologia in modo nuovo
- ✓ capitalizzare i punti di forza di ordine distributivo

Lo sviluppo di un nuovo prodotto passa attraverso otto stadi.

1. GENERAZIONE DELL'IDEA

Sono definiti gli obiettivi da conseguire mediante i nuovi prodotti, in termini di flusso di cassa, quota di mercato, o altro. Inoltre, deve essere precisata l'entità degli sforzi da assegnare allo sviluppo di prodotti originali, alla modifica dei prodotti esistenti e all'imitazione della concorrenza.

Le idee sui nuovi prodotti possono provenire da varie fonti quali clienti, concorrenti, venditori, tecnici, distributori, analisi dei reclami, ecc., anche se il concetto di marketing prevede *l'ascolto dei desideri del cliente*.

2. LA SELEZIONE DELLE IDEE

L'ideale è avere quante più idee possibili per potere effettuare delle scelte.

La gestione della generazione e della selezione delle idee dovrebbe essere compito di un *gruppo di lavoro* composto da commerciali, tecnici e amministrativi, attenti alle problematiche di prodotto durante tutto l'arco dell'anno, i quali condividono le proprie esperienze e conoscenze per permettere lo sviluppo di nuovi orientamenti aziendali.

E' importante diminuire quanto più possibile gli errori perché sono fonte di costi.

3. LO SVILUPPO DEL CONCETTO DI PRODOTTO

In questa fase occorre tradurre l'idea in un *concetto pratico di prodotto*, cioè occorre chiedersi:

- ✓ chi userà il prodotto?
- ✓ è necessario stabilire le caratteristiche fondamentali che deve possedere il prodotto in termini di gusto e valore per il cliente
- ✓ perché il nostro cliente comprerebbe il nostro prodotto?
- ✓ perché non dovrebbe comprarlo?

È il *concetto di prodotto* che ci permette di definire l'utilità reale del prodotto e di valutare il sistema competitivo in cui esso s'inserisce.

4. LA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA DI MARKETING



Tale strategia è costituita da **tre** parti:

- ✓ nella *prima* sono descritte le dimensioni, la struttura e l'evoluzione del mercato obiettivo, il posizionamento del prodotto, le vendite, la quota di mercato e gli obiettivi di profitto che si ritiene di conseguire nei prossimi anni
- ✓ la *seconda* parte riguarda il prezzo del prodotto, la politica distributiva e il budget di marketing per il primo anno
- ✓ nella *terza* parte sono definiti gli obiettivi di vendita e di profitto a lungo termine, nonché la strategia del marketing mix.

5. ANALISI ECONOMICA

Se la proposta di un prodotto nuovo presenta caratteristiche di successo, occorre esaminare, in questa fase, le previsioni delle vendite, dei costi e dei profitti, accertandosi che essi corrispondano o no agli obiettivi dell'impresa.

Potrebbe essere utile in questa fase fare degli *specifici sondaggi al consumatore* per trarre input significativi.

6. LO SVILUPPO DEL PRODOTTO

Se l'idea di un nuovo prodotto supera l'analisi economica, essa passa alla fase operativa di progettazione per diventare un *prodotto fisico*. Fino a questo momento esso esisteva solo come *prodotto verbale*.

Il prodotto da definire adesso deve soddisfare i seguenti criteri:

- ✓ i consumatori vi riconoscono gli attributi principali descritti nel concetto di prodotto
- ✓ le prestazioni del prodotto rientrano nei limiti delle normative
- ✓ il prototipo può essere prodotto su vasta scala ai costi di produzione previsti

Anche in queste fasi è importante la collaborazione tra i vari dipartimenti aziendali, prevalentemente il produttivo e l'amministrativo.

7. I TEST DI MERCATO

Lo scopo del test di mercato è di accertare come i consumatori e gli intermediari si comportino nei confronti del prodotto e di valutare l'ampiezza del mercato.

Il test di mercato è costoso e non tutte le aziende sono propense a farlo. Inoltre, è inutile qualora si conoscano bene le caratteristiche del mercato in cui esso è destinato.

La tipologia del test da effettuare è una scelta complessa in quanto rientra nell'ambito delle ricerche di mercato.

8. LA COMMERCIALIZZAZIONE

Subentra adesso la parte commerciale di vendita. E' utile porsi le seguenti domande:

- ✓ Quando effettuare il lancio? Valutare conformemente al ciclo di vita del prodotto vecchio e della tipologia del ciclo di vita del prodotto nuovo
- ✓ Dove effettuare il lancio? Seguire i criteri d'attrattività delle aree di mercato



- ✓ Con quale strategia di mercato effettuare il lancio? Valutare insieme alle scelte promozionali e pubblicitarie.

Concludendo, sul *ciclo di vita del prodotto*, esso è un utile strumento di marketing che può essere utilizzato nel seguente modo:

- ✓ capire a che punto del ciclo di vita sono i nostri prodotti
- ✓ fare le conseguenti scelte di prezzo
- ✓ programmare una vita prestabilita ai nostri nuovi prodotti e controllarla nel tempo
- ✓ adeguare la comunicazione aziendale al periodo di vita del prodotto
- ✓ decidere se è il caso di valutare innovazioni di prodotto.

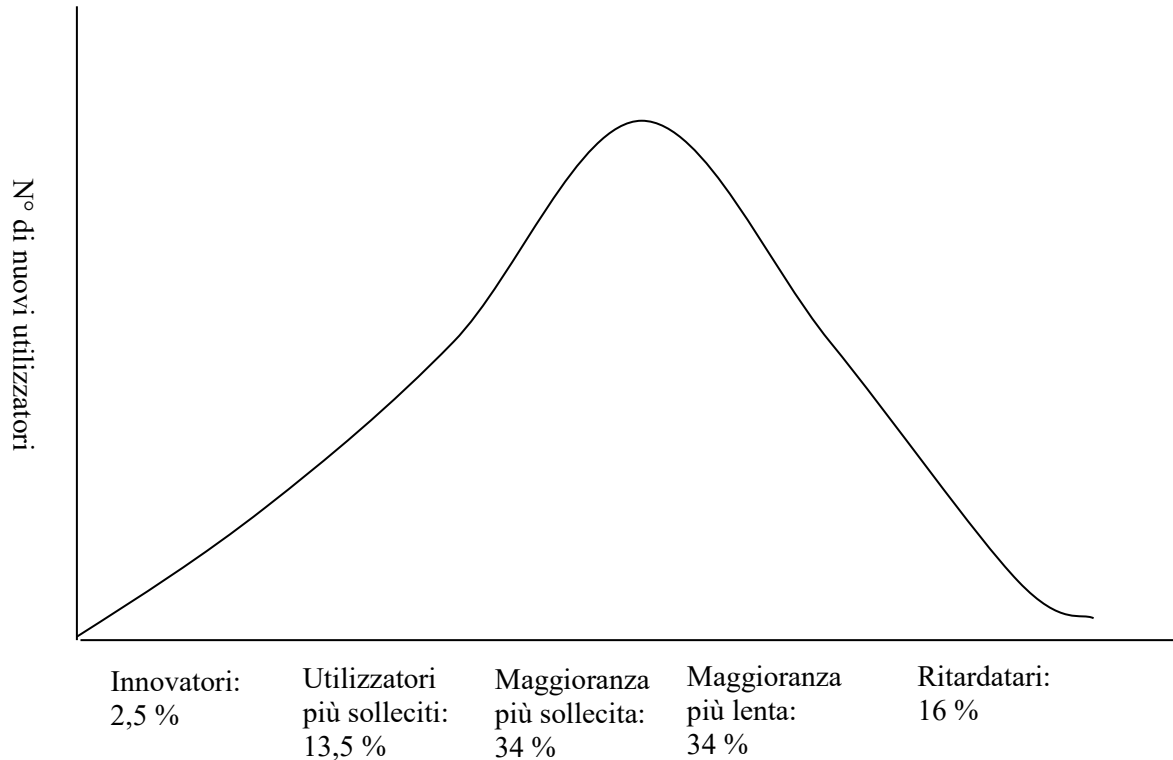
Da quanto abbiamo visto, il prodotto serve a soddisfare un bisogno ben preciso da parte del cliente. *Quindi, un'impresa dovrebbe produrre quello che è desiderato dal cliente e non quello che è più conveniente per essa.*

Ragionando in quest'ottica, più si conosce del cliente (i suoi gusti, i suoi bisogni, la sua propensione all'acquisto, la percezione della qualità, le sue aspettative, ecc.) e maggiori sono le probabilità di produrre quanto di suo gradimento. Se questo si verifica, abbiamo la possibilità di vendere di più e quindi di avere utili maggiori.

In conclusione, per la creazione dei nuovi prodotti è ugualmente importante conoscere il mercato e cosa esso si aspetta da noi. Ritorna quindi utile il ***data base customer*** anche per le strategie di produzione: *deve essere sempre il cliente al centro delle attenzioni da parte dell'azienda.*

IL PREZZO E LA SUA ANALISI

Dopo ogni lancio di un nuovo prodotto ci sono, per ogni fase del ciclo di vita (*introduzione, sviluppo, maturità e declino*) le seguenti percentuali di utilizzatori:



Questi dati sono utili per la formulazione delle strategie di prezzo.

LE POLITICHE DI PREZZO

Gli obiettivi assegnati alle politiche di prezzo possono essere molteplici e variare in funzione della domanda, dell'offerta e del ciclo di vita del prodotto.

Gli elementi rilevanti nella formulazione di una politica di prezzo sono i seguenti:

1. *cliente*
2. *costi*
3. *concorrenza*
4. *norme legislative vigenti*

Le decisioni del management devono comunque essere supportate dal maggior numero possibile d'informazioni, sia *qualitative* che *quantitative*, per evitare errori di valutazione. *Ricordiamo che il prezzo è l'unico elemento del marketing mix che produce ricavi; gli altri comportano dei costi*



Fattori che influenzano la sensibilità al prezzo da parte degli acquirenti sono:

- ✓ unicità del prodotto
- ✓ consapevolezza dell'esistenza di prodotti sostitutivi
- ✓ scarsa confrontabilità
- ✓ entità della spesa
- ✓ composizione dell'acquisto
- ✓ condivisione della spesa da parte di altri soggetti
- ✓ esistenza di prodotti complementari
- ✓ rapporto qualità / prezzo
- ✓ conservabilità del prodotto

Gli obiettivi di una politica di prezzi possono essere:

1. *risultati di lungo termine*
2. *risultati di breve / medio termine*
3. *quota di mercato*
4. *leadership di mercato*
5. *stabilità della domanda*
6. *immagine di qualità*

Sistema per la definizione del prezzo

Occorre premettere che la fissazione di un prezzo è dipendente anche: dal tipo di strategia che l'azienda sta adottando nel mercato (di attacco, di difesa, di posizionamento, di riposizionamento, ecc.); dalle strategie di prodotto, in relazione alla curva del ciclo (prodotto nuovo, prodotto da rivitalizzare, prodotti civetta, ecc.); dal valore che il cliente attribuisce al prodotto che acquista; dalle strategie sui clienti e dalla distanza in cui si trovano; da eventuali promozioni, sconti od offerte; dalla situazione economica (inflazione, crisi economiche, ecc.).

1. Prima fase: occorre fare analisi riguardanti:
 - ✓ *i costi generali*
 - ✓ *la domanda del mercato*
 - ✓ *la concorrenza*
 - ✓ *l'eventuale regolazione dei prezzi da parte del governo*
 - ✓ *le alternative del compratore*
2. Seconda fase: definire la politica dei prezzi per ogni singolo mercato
 - ✓ definire a quale criterio occorre dare priorità nella decisione: di cost plus price, di prezzo di mercato, di redditività dell'investimento, di politica di marketing che si intende adottare per mercato specifico, le condizioni di pagamento, ecc.



- ✓ poiché il prezzo è uno dei vari elementi del marketing mix, si può decidere su di esso soltanto se si tengono presenti gli altri elementi del marketing mix (il prezzo è l'elemento del marketing mix che il cliente può valutare con maggiore precisione, in quanto ha un'immediata percezione delle differenze con la concorrenza)
3. Terza fase: definita la politica dei prezzi per ogni singolo mercato, adeguare questa politica alle strategie generali che l'impresa intende seguire.

Le politiche basate sulla concorrenza

È utile conoscere il comportamento della concorrenza. Per far questo è necessario:

- ✓ fare un'analisi delle politiche dei prezzi e delle caratteristiche del prodotto dei concorrenti
- ✓ confrontare le politiche dei concorrenti con quelle che l'impresa intende adottare, cercando di prevedere le loro possibili risposte alle nostre future azioni sui prezzi.

SISTEMA DEI PREZZI ED EQUILIBRIO DI MERCATO - LETTURA

I mercati funzionano senza un controllo razionale poiché gli individui prendono le proprie decisioni in risposta a segnali pubblicamente disponibili quali i prezzi, e questi segnali, a loro volta, reagiscono alle azioni collettive derivate dall'aggregazione delle decisioni individuali; in altre parole, il **sistema dei prezzi** è un meccanismo di controllo sociale che funziona automaticamente.

Supponiamo che, sotto determinate condizioni, gli agricoltori reputino ugualmente profittevole produrre carne o patate; di conseguenza essi saranno disponibili a produrre un certo ammontare di entrambi i prodotti, tale da soddisfare la domanda degli individui di consumarli entrambi. Supponiamo ora che aumenti il desiderio dei consumatori di consumare patate e diminuisca quello di consumare carne, cambiamento che, ad esempio, può essere determinato dalla scoperta che il consumo di troppa carne rossa fa male alla salute dell'uomo.

Quando i consumatori comprano più patate e meno carne, si verifica carenza di patate e un'eccedenza di carne. Per smaltire le proprie eccedenze di carne i commercianti riducono il prezzo della carne, poiché è meglio vendere la carne ad un prezzo inferiore che non venderla affatto. D'altro canto i commercianti osservano la loro incapacità di soddisfare la domanda totale di patate, poiché queste sono diventate scarse, e quindi alzano i prezzi, ma la crescita dei prezzi a sua volta fa diminuire la domanda di patate. Alla fine la crescita del prezzo riduce la quantità domandata al livello dell'offerta disponibile.

Gli agricoltori si rendono conto che, rispetto al passato, la produzione di patate è diventata più profittevole, dal momento che è rimasto invariato il costo di produzione, mentre è aumentato il prezzo di mercato. Analogamente si rendono conto che, rispetto al passato, la produzione di carne è diventata meno vantaggiosa, dal momento che i costi sono rimasti invariati ma sono diminuiti i prezzi. Attirati dai più alti profitti nella produzione di patate e scoraggiati dai bassi profitti o dalle

potenziali perdite nella produzione di carne, gli agricoltori accrescono la produzione di patate e diminuiscono quella di carne. Quindi, la variazione nei gusti dei consumatori, attraverso il sistema dei prezzi, provoca una riallocazione delle risorse - terra e lavoro - dalla produzione di carne verso quella di patate.

La reazione del mercato ad una variazione della domanda provoca una riallocazione delle risorse. Riducendo la propria produzione, i produttori di carne licenziano lavoratori e, generalmente, domanderanno meno fattori di produzione; i produttori di patate espanderanno, invece, la loro produzione e, pertanto, assumeranno più lavoratori e in generale aumenteranno la domanda di fattori di produzione.

Il lavoro, quindi, dovrà essere spostato dalla produzione di carne a quella di patate. Determinati tipi di terra, tuttavia, sono più idonei alla produzione di un particolare tipo di prodotto e, quindi, quando aumenta la produzione di patate, aumenta anche la domanda di quei terreni più idonei alla produzione di patate; ciò crea una scarsità di quelle risorse e un conseguente incremento dei prezzi. Contemporaneamente alla riduzione della produzione di carne, diminuisce la domanda per i terreni e per gli altri fattori più adatti all'allevamento del bestiame e ne deriva un'eccedenza di questi fattori che, di conseguenza, ne spinge i prezzi verso il basso.

In conclusione, i fattori particolarmente indicati per la produzione di patate verranno remunerati di più, e quindi otterranno una percentuale maggiore del reddito nazionale totale rispetto a prima, mentre i fattori particolarmente indicati per la produzione di carne verranno remunerati di meno e otterranno una percentuale inferiore del reddito rispetto a prima.

E' importante sottolineare che le variazioni nella domanda provocano una riallocazione delle risorse nelle direzioni necessarie a soddisfare i nuovi livelli di domanda. Questo esempio illustra come il sistema dei prezzi è un meccanismo che coordina le decisioni individuali e autonome.



LA DISTRIBUZIONE ED I CANALI COMMERCIALI

Le aziende immettono i propri prodotti nel mercato e questi sono comprati dagli acquirenti. Il modo in cui tali prodotti sono distribuiti è studiato dal marketing ed è una materia complessa.

Definiremo in questo capitolo i principi generali della distribuzione e come sono articolati i suoi canali.

Qualunque intermediario commerciale che si trova tra l'azienda ed i clienti costituisce un *canale di marketing* (detto anche *canale commerciale o di distribuzione*). Un canale di distribuzione è costituito da un'insieme di istituzioni indipendenti che svolgono il complesso di attività (funzioni) necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore.

I CANALI DI DISTRIBUZIONE

I canali di distribuzione per i **prodotti di consumo** possono essere:

1. Canale diretto: PRODUTTORE ⇒ CLIENTE
2. Canale ad uno stadio: PRODUTTORE ⇒ RIVENDITORE / DETTAGLIANTE ⇒ CLIENTE
3. Canale a due stadi: PRODUTTORE ⇒ GROSSISTA ⇒ RIVENDITORE /DETTAGLIANTE ⇒ CLIENTE oppure
PRODUTTORE ⇒ AGENTE ⇒ RIVENDITORE /DETTAGLIANTE ⇒ CLIENTE
4. Canale a tre stadi: PRODUTTORE ⇒ AGENTE ⇒ GROSSISTA ⇒ RIVENDITORE /DETTAGLIANTE ⇒ CLIENTE

I canali di marketing per i **prodotti industriali** possono essere:

1. PRODUTTORE ⇒ ACQUIRENTE
2. PRODUTTORE ⇒ DISTRIBUTORE/GROSSISTA ⇒ ACQUIRENTE
3. PRODUTTORE ⇒ AGENTE ⇒ ACQUIRENTE
4. PRODUTTORE ⇒ AGENTE ⇒ DISTRIBUTORE/GROSSISTA ⇒ ACQUIRENTE
5. PRODUTTORE ⇒ FILIALE ⇒ ACQUIRENTE
6. PRODUTTORE ⇒ FILIALE ⇒ DISTRIBUTORE/GROSSISTA ⇒ ACQUIRENTE

I vari **componenti di un canale di distribuzione** hanno determinate **funzioni chiave**:

- ✓ *informazione*: raccolta di dati necessari per pianificare e facilitare lo scambio
- ✓ *promozione*: realizzazione e diffusione di messaggi informativi
- ✓ *negoziazione*: ricerca di un accordo finale sul prezzo
- ✓ *conferimento dell'ordine*: comunicazione dell'intenzione del cliente finale di acquistare
- ✓ *finanziamento*: impiego di risorse finanziarie al fine di far fronte ai costi commerciali
- ✓ *gestione del rischio*: assunzione e copertura dei vari rischi connessi alle attività d'impresa



- ✓ *distribuzione fisica*: trasporto e conservazione dei vari prodotti
- ✓ *pagamento*: trasferimento dei vari mezzi di pagamento necessari a regolare le varie transazioni
- ✓ *trasferimento del titolo di proprietà*: effettivo passaggio della proprietà fra chi vende e chi acquista.

La scelta del miglior modo di effettuare la distribuzione dipende da:

1. *capillarità territoriale che si vuole ottenere*
2. *definizione dei livelli di servizio attesi dagli acquirenti*. Occorre:
 - ✓ definire i comportamenti d'acquisto dei consumatori e degli utilizzatori in genere
 - ✓ comprendere quali sono i livelli di servizio attesi dai clienti obiettivo e i loro tempi di attesa
 - ✓ valutare l'ubicazione dell'azienda rispetto ai canali di distribuzione
 - ✓ analizzare la tipologia dei prodotti
3. *definizione degli obiettivi e dei vincoli*. L'impresa deve analizzare e sviluppare i propri obiettivi di canale, nel contesto dei vincoli posti dai prodotti (se sono deperibili, voluminosi, standardizzati, ecc.), dagli intermediari (loro caratteristica), dalla concorrenza (tipologia dei canali utilizzati, differenze di prodotto, ecc.), dalle politiche generali dell'impresa stessa (dimensioni, risorse finanziarie, gamma di prodotti, strategie di marketing, ecc.), dall'ambiente (norme e vincoli di legge, andamento dell'economia, ecc.)
4. *principali alternative di canale*. Un'alternativa di canale è definita da tre elementi:
 - ✓ i tipi fondamentali d'intermediari (forza vendita, agenti, distributori)
 - ✓ il numero di intermediari
 - ✓ i termini e le reciproche responsabilità di ogni partecipante al canale

LA GESTIONE DEI CANALI

Dopo che si è decisa la tipologia di distribuzione più idonea all'azienda, sarà necessario:

1. *selezionare gli intermediari*
2. *dare loro degli obiettivi e dei compiti*
3. *motivarli*
4. *valutare periodicamente il loro operato*
5. *modificare il canale qualora si verificano situazioni di inefficienza*

LA DISTRIBUZIONE AL DETTAGLIO

Il dettaglio include tutte le attività relative alla vendita di beni o servizi direttamente ai consumatori finali per il loro uso personale.

Un dettagliante o punto di vendita al dettaglio è costituito da qualsiasi impresa che consegue la maggior parte delle vendite attraverso un'attività di vendite al dettaglio.



Le forme mediante le quali possono avere luogo le attività di distribuzione al dettaglio possono essere:

1. *dettaglio tradizionale o piccolo dettaglio*. Negozi di vendita di generi alimentari e non alimentari; imprese di minime dimensioni che operano nella fornitura di servizi. Ha le seguenti caratteristiche:
 - ✓ gestione tradizionale / familiare
 - ✓ dimensione limitata dell'area di vendita
 - ✓ estrema semplificazione della politica commerciale
 - ✓ accentramento della gestione in un'unica persona
 - ✓ impossibilità di conseguire risultati di gestione tali da garantire un sia pur modesto grado di autofinanziamento
2. *dettaglio organizzato*. Sono le imprese con le seguenti caratteristiche:
 - ✓ impiego di tecniche di gestione avanzate
 - ✓ politiche commerciali elaborate
 - ✓ pluralità di punti vendita
 - ✓ specializzazioni aziendali
 - ✓ esempi di dettaglio organizzato sono: punti di vendita specializzati, grandi magazzini, supermercati, ecc.

LA DISTRIBUZIONE ALL'INGROSSO

Include tutte le attività connesse alla vendita di beni e servizi a quanti procedono all'acquisto dei medesimi per poterli poi rivendere o impiegare in un processo produttivo. Useremo il termine grossista, comunque, solo con riferimento a quelle imprese che sono impegnate nello svolgimento di attività di distribuzione all'ingrosso.

I produttori e i dettaglianti trovano vantaggioso il ricorso al grossista quando questi realizza in modo più efficiente una o più delle seguenti funzioni:

- ✓ vendita e promozione
- ✓ acquisto e formazione di assortimenti
- ✓ conseguimento di economie d'acquisto
- ✓ deposito
- ✓ trasporto
- ✓ finanziamento
- ✓ assunzione di rischio
- ✓ informazioni di mercato
- ✓ consulenza e servizi di management

Le varie categorie di imprese grossiste sono:



- ✓ *imprese grossiste indipendenti*: acquistano le merci dall'azienda e poi le rivendono (settori: cancelleria, ferramenta, alimentari, abbigliamento)
- ✓ *broker e agenti*: non assumono nessun titolo di proprietà nei confronti delle merci trattate. Il broker mette in contatto acquirenti e venditori. L'agente rappresenta l'azienda sul mercato
- ✓ *imprese grossiste varie*: settori agricolo e petrolchimico

LA DISTRIBUZIONE FISICA

Comprende la pianificazione, la gestione ed il controllo del movimento dei beni dai punti di origine ai punti d'impiego, al fine di soddisfare con profitto le esigenze dei consumatori.

Per l'azienda è importante prendere in considerazione i problemi relativi a:

- ✓ valutazione delle scorte di magazzino e gestione del medesimo
- ✓ logistica in generale
- ✓ trasporto



PROMOZIONE, COMUNICAZIONE E IMMAGINE AZIENDALE

Abbiamo visto quanto sia fondamentale per un'azienda gestire l'interfaccia tra il cliente e l'azienda stessa.

Questa gestione porta alla considerazione del concetto di "*immagine aziendale*".

L'immagine aziendale è una rappresentazione mentale della realtà proposta da un individuo o da un gruppo. E' un modello che esprime le nostre credenze e la nostra comprensione di un fenomeno o di una situazione. *Questo modello mentale però può essere una buona o cattiva rappresentazione della realtà, ma in ogni caso è una guida del comportamento.* Per questo motivo l'immagine che l'azienda dà di se stessa è un'arma potente per influire sugli altri: essa è uno strumento di comunicazione e per tanto va gestito come tale.

Contribuiscono alla sua affermazione fattori di tipo:

1. **EMOTIVO**: ritorno al passato, ecologia e ambiente, i sapori di una volta, ecc.
2. **RAZIONALE**: validità di un prodotto, il suo costo, la genuinità dei suoi componenti, la rete di distribuzione, assistenza tecnica, rapporto prestazioni/costo, ecc.

L'immagine è una **percezione**, cioè l'impressione che l'azienda dà di se stessa (può essere differente dalla sua effettiva identità).

OGNI IMPRESA E' CARATTERIZZATA DA TRE TIPI D'IMMAGINE

1. **LA SUA IDENTITÀ**: quello che l'impresa è effettivamente
2. **LA SUA IMMAGINE RIFLESSA**: l'immagine che essa crede rispecchi la sua realtà (in genere, si pensa di essere migliori di quanto non si è realmente)
3. **QUELLO CHE I CLIENTI PENSANO DI ESSA**

Per cambiare l'identità dell'impresa dobbiamo agire sulla sua realtà, cioè sul suo modo di essere e di operare (mutando la sua struttura operativa, migliorando tipo e qualità dei prodotti, elevando il livello del servizio ai clienti, sviluppando nuove tecnologie, ecc.).

Per mutare l'immagine riflessa, dobbiamo agire sulle comunicazioni all'interno dell'impresa e affinare il tipo d'interazione tra interno ed esterno nell'ambito dell'impresa.

Per migliorare l'immagine reale occorre comunicare al pubblico le informazioni giuste



Concorrono alla creazione dell'immagine dell'impresa:

- ✓ la qualità dei suoi prodotti
- ✓ il loro aggiornamento tecnologico
- ✓ il rapporto prestazioni / prezzi
- ✓ la diffusione della rete di distribuzione
- ✓ il servizio post-vendita
- ✓ la sua solidità economica e il credito di cui potrebbe disporre
- ✓ la correttezza delle sue politiche commerciali
- ✓ la disponibilità nei confronti dei clienti
- ✓ la trasparenza dei comportamenti delle forze di vendita
- ✓ lo stile degli uffici e quello dei suoi stabilimenti
- ✓ la grafiche delle sue pubblicazioni
- ✓ il packaging dei suoi prodotti
- ✓ l'impiego di materiali riciclabili
- ✓ il rispetto delle norme ambientali.

STRATEGIE DI COMUNICAZIONE (COMMUNICATION MIX)

Sono applicate attraverso:

- ✓ *pubblicità*
- ✓ *promozioni delle vendite rivolte ai clienti finali*
- ✓ *promozioni delle vendite rivolte ai distributori*
- ✓ *utilizzo del personale addetto alle vendite*
- ✓ *relazioni esterne (a eventuali, soci, azionisti, banche, ecc.; attraverso: propaganda, conferenze, pubbliche relazioni, ecc.).*

La scelta del miglior **communication mix** dovrà essere realizzata in considerazione di quattro fattori principali:

1. *la natura del prodotto*
2. *l'analisi del mercato obiettivo*
3. *la fase del ciclo di vita del prodotto*
4. *la strategia distributiva adottata*



LEVE DEL COMU- NICATION MIX	NATURA DELLA COMUNICAZIONE	VANTAGGI	SVANTAGGI
PUBBLICITÀ	NON PERSONALE DI MASSA	MESSAGGIO STANDARD CONTROLLABILE	ALTI COSTI ASSENZA DI FEED- BACK
PERSONALE DI VENDITA	PERSONALE	MESSAGGIO TAGLIATO SUL CLIENTE	ALTI COSTI DI CONTATTO
PROMOZIONE DELLE VENDITE	NON PERSONALE DI MASSA	MESSAGGIO STANDARD EFFICACIA RAPIDA	MESSAGGIO NON COSTANTE ASSENZA DI FEED- BACK
RELAZIONI ESTERNE	NON PERSONALE DI MASSA	BASSI COSTI DIRETTI CREDIBILITÀ DEL MESSAGGIO	MESSAGGIO NON CONTROLLABILE ASSENZA DI FEED- BACK

STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE D'IMPRESA

• Pubblicità	• Telefono / posta
• Relazioni con i media	• Programmi promozionali
• Pubblicazioni a stampa	• Sponsorizzazioni
• Pubbliche relazioni	• Programmi sociali / culturali
• Audiovisivi	• Fiere e mostre
• Siti Web su Internet	• Design industriale, grafico, architettonico

Strumenti attraverso i quali è possibile, realizzare le proprie attività di comunicazione:

- Pubblicità
 - sulla stampa
 - sulle reti televisive pubbliche e commerciali
 - sui canali radiofonici pubblici o privati
 - per mezzo di affissioni di manifesti, locandine volantinaggio, ecc.
- Relazioni con i diversi media
 - stampa quotidiana (giornali, agenzie di stampa) e periodica (riviste, pubblicazioni di settore, specialistiche, professionali)
 - radio pubbliche e private, televisioni pubbliche e commerciali
- Pubblicazioni a stampa
 - libri, manuali, opuscoli, depliant e brochure promozionali
 - giornali e riviste aziendali
- Pubbliche relazioni
- Audiovisivi
 - filmati, diapositive, presentazione su videotape o PC
 - prodotti multimediali
- Siti Web su Internet



- per informazione e pubblicità
- per proposta e offerta di prodotti / servizi
- Telefono o posta per informazioni / proposte di vendita
- Fiere e mostre
 - generali
 - specializzate di settore
- Programmi promozionali
- Sponsorizzazioni
 - culturali
 - sociali
 - scientifiche
- Programmi sociali / culturali
- Design industriale
 - dei prodotti
 - degli imballaggi e delle confezioni
- Design grafico
 - logo, marchio
 - carta da lettere, buste, cartelline, manuali, materiale illustrativo dei prodotti
 - materiale pubblicitario
- Design architettonico
 - degli uffici, dei negozi
 - degli stabilimenti, magazzini, centri di distribuzione

PRINCIPALI OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE

1. Stimolare la domanda primaria
2. Informare il mercato (consapevolezza)
3. Convincere il potenziale cliente ad acquistare (muovere all'azione)
4. Rafforzare il cliente nel convincimento di aver scelto bene (ricordare)
5. Creare o rafforzare l'immagine di marche del prodotto
6. Rafforzare l'immagine istituzionale dell'impresa

LO SCOPO DELLA PUBBLICITÀ

E' quello di indurre gli acquirenti a rispondere positivamente all'offerta dell'impresa attraverso l'informazione e la persuasione.

La pubblicità permette di creare, da parte del cliente, un atteggiamento favorevole nei confronti dell'azienda e di tutta la sua gamma di prodotti. Questa è chiamata "*pubblicità*"

istituzionale". Ma può anche servire per promuovere la vendita o una linea di articoli. Questo tipo di pubblicità è chiamata "*di prodotto*".

La pubblicità tende a portare il prodotto verso il cliente.

LA CAMPAGNA PUBBLICITARIA

Per definire un piano pubblicitario occorre valutare i seguenti aspetti:

- ✓ analisi della marca
- ✓ esame dei punti di forza e di debolezza
- ✓ definire gli obiettivi di qualità e/o quantità
- ✓ definizione della communication mix
- ✓ esecuzione
- ✓ controllo
- ✓ misura dei risultati

Un aspetto molto importante nella definizione della campagna pubblicitaria è quello di definire il *giusto investimento* in relazione al ritorno in termini di utilità. E' quindi indispensabile fare un budget di spesa accurato.

LA PROMOZIONE

Rappresenta un insieme di attività aventi la funzione di sollecitare il consumatore (o qualunque altro utilizzatore) attraverso "*incentivi d'acquisto*". La reazione del consumatore avviene a breve tempo.

La promozione è quindi uno strumento tattico, non strategico, ed il suo uso deve essere limitato nel tempo. Il suo utilizzo deve essere sempre accompagnato da un'azione pubblicitaria e da altri componenti del marketing mix, altrimenti non darà risultati positivi.

La promozione tende a portare il cliente verso il prodotto.

Motivi validi per fare promozione possono essere:

- ✓ per generare la prova di un prodotto esistente
- ✓ per creare la prova di un prodotto nuovo
- ✓ per incoraggiare l'acquisto multiplo
- ✓ per creare riacquisto da parte del consumatore
- ✓ per dare un argomento aggiuntivo alla forza vendita
- ✓ per aumentare le vendite stagionali
- ✓ per aumentare l'efficacia della pubblicità
- ✓ ecc.

ELENCO PROMOZIONI

Elenco di incentivi promozionali ad effetto immediato sul cliente

Tipo di promozione	Vantaggi	Svantaggi
<i>Confezioni a prezzo ridotto.</i> La riduzione del prezzo è segnata sulla confezione dal fabbricante	<ul style="list-style-type: none"> - Attrattiva universale del denaro - Il negoziante preferisce le riduzioni di prezzo - Danno risultati sicuri - Possono essere organizzati rapidamente, senza prove preliminari - Efficaci per le piccole e grandi marche, perché non ci sono economie di scala 	<ul style="list-style-type: none"> - Non caratterizzato e facilmente contrastato dalla concorrenza - L'ammontare degli sconti può trasformarsi in una mini guerra dei prezzi - A meno che la riduzione di prezzo non sia eccezionale, è probabile che venga comprato soprattutto dagli utenti regolari e dal "cacciatore di occasioni", che cambiano marca frequentemente
<i>Confezioni gratis per il merchandising.</i> Un articolo gratuito attaccato alla confezione	<ul style="list-style-type: none"> - Sono in genere efficaci per ottenere che i non utenti sperimentino il prodotto in quantità maggiore rispetto ad una confezione a prezzo ridotto di valore equivalente - Se è un articolo che fa parte di una serie, può attrarre nuovi utenti e trattenerli per un certo numero di acquisti - Generalmente è possibile dare al consumatore un articolo che vale il doppio di quello che la società ha pagato, per effetto dell'acquisto di massa - Caratterizzante ed esclusivo, difficile da copiare 	<ul style="list-style-type: none"> - È difficile prevedere se avrà attrattiva e deve essere sperimentato preliminarmente - Spesso la fornitura del prodotto gratuito ed il controllo della sua qualità occupano molto tempo - Nella gamma di prezzi possibile il numero di articoli di grande attrattiva è limitato - Costi aggiuntivi per le confezioni speciali
<i>Contenitori riutilizzabili.</i> Possono essere gratuiti o richiedere un prezzo aggiuntivo. Il prodotto è confezionato in uno speciale contenitore che ha un valore intrinseco	<ul style="list-style-type: none"> - Se ben fatto, ha una forte attrattiva sul consumatore - Si possono vendere al consumatore grandi quantità di prodotto - Esclusivo e difficile da copiare - Forte impatto visivo, anche se non è specificamente esposto 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero limitato di articoli possibili (in genere devono essere collegati al prodotto e devono proteggerne la qualità come qualsiasi altra confezione) - Grossi problemi di fabbricazione e tempi di consegna lunghi - Rischio elevato e necessità di prove preliminari
<i>Pacchi premio, talvolta detti confezioni gratuite.</i> Al consumatore viene dato un prodotto in più senza alcun costo aggiuntivo	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativo alle confezioni a prezzo ridotto. Offre un incentivo nella forma di un prodotto aggiuntivo, invece che un prezzo inferiore - Costa meno delle confezioni a prezzo ridotto di valore equivalente - Costringe il consumatore a consumare maggiori quantità di prodotto - Può abituare il consumatore ad usare la confezione più grande, cioè il consumatore può essere indotto a spendere di più 	<ul style="list-style-type: none"> - Per avere effetto deve offrire una grossa quantità di prodotto in più. Inoltre è probabile che venga acquistato dagli utenti regolari più della confezione scontata - La produzione è costosa e lunga, a meno che la confezione omaggio non sia quella standard
<i>Campioni distribuiti a casa.</i> Un campione gratuito di una marca (in	<ul style="list-style-type: none"> - La massima promozione possibile per una marca nuova o 	<ul style="list-style-type: none"> - È la promozione più costosa - Di scarso valore per una marca

<p>genere nuova) viene consegnato a casa. Il produttore pensa che il consumatore, dopo averlo provato, comprerà il prodotto in negozio</p>	<p>migliorata con prestazione superiore ai concorrenti e attrazione sul mercato di massa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuisce ad imporre al negoziante la distribuzione del prodotto - La miglior tecnica per ottenere che i non utenti provino il prodotto. In pratica assicura un forte uso sperimentale del prodotto - Può essere mirato con precisione tramite tecniche demografiche 	<p>con un mercato di minoranza o speciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pessimo per una marca senza una prestazione superiore - Spesso richiede lo sviluppo e la produzione di campioni di dimensioni speciali - A causa degli elevati costi fissi di distribuzione, possono permetterselo solo le grandi marche
<p><i>Offerte incrociate di prodotti.</i> Il campione gratuito di una marca viene attaccato ad un'altra marca venduta a prezzo normale. Le due marche possono provenire dalla stessa azienda o da società diverse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modo molto economico per distribuire campioni del prodotto - Offre vantaggi promozionali anche al campione della marca ospite - La marca ospite può penetrare gli specifici gruppi di minoranza cui mira 	<ul style="list-style-type: none"> - Modo di campionatura meno controllato del metodo di distribuzione a casa. La sua efficacia dipende dalla coincidenza tra i consumatori obiettivo delle due marche. La marca ospite deve avere bassa frequenza d'acquisto, altrimenti i consumatori otterranno un numero troppo alto di campioni gratuiti - Qualche spreco. Una parte dei consumatori non userà il campione o lo darà ad un amico - Può darsi che i negozianti insistano per avere il margine che avrebbero ricavato se il campione fosse stato venduto invece che dato in omaggio
<p><i>Distribuzione di buoni sconti a domicilio.</i> Un buono di un certo valore, utilizzabile per una marca specifica, viene distribuito per le case</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dopo la distribuzione dei campioni per le case, è il modo migliore per far provare un prodotto nuovo o migliorato - In genere meno costoso della distribuzione di campioni, tuttavia sempre dispendioso - Non richiede confezioni speciali, né lavorazioni speciali in fabbrica - Può essere organizzato rapidamente - Può essere mirato con grande precisione 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizzazione non corretta, cioè i consumatori usano il buono per una marca diversa da quella specificata - Costo imprevedibile, difficile da calcolare preventivamente con precisione - Spreco. Può darsi che addirittura il 95% dei consumatori non utilizzi mai il buono - Non gradito dai negozianti, che devono occuparsi dei buoni - Inefficiente per le marche con alte quote - Difficile ottenere una buona evidenziazione della promozione con i buoni
<p><i>Buoni su riviste o quotidiani.</i> È come il punto precedente, ma il buono deve essere ritagliato dalla rivista o dal giornale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stessi vantaggi del punto precedente, ma ad un livello molto inferiore - La pubblicazione può essere su misura per il pubblico obiettivo, per es. adolescenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Molto meno costoso della distribuzione a domicilio, ma spesso meno economico in base al "costo per nuove utenze", perché l'utilizzo è basso - Flessibilità regionale, per includere o escludere specifiche aree geografiche

Elenco di incentivi promozionali ad effetto ritardato sul cliente

Tipo di promozione	Vantaggi	Svantaggi
<p><i>Promozione tramite personaggi noti.</i> Un certo numero di personalità visita un'area e telefona alle casalinghe a casa loro. Quelle tra le contattate che riescono a rispondere ad una domanda elementare, ed hanno a portata di mano la marca in questione, vincono un premio generalmente in denaro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Soprattutto adatto alle grandi marche a causa degli elevati costi fissi gestionali e del supporto gestionale in TV - Genera l'entusiasmo dei negozianti ed alto livello di evidenziazione - Può aumentare notevolmente le vendite al consumatore - Non richiede una confezione speciale per la promozione ed è efficace per le giacenze esistenti presso i negozi 	<ul style="list-style-type: none"> - Proibitivamente costoso, se non per le maggiori marche - Le casalinghe che non vengono mai chiamate (la maggioranza) sono scettiche - L'organizzazione è complessa ed in genere delegata ad una società esterna - Soltanto una piccola parte del costo promozionale totale raggiunge in forma di premio il consumatore - Manca di immediatezza
<p><i>Premio omaggio.</i> Il consumatore che spedisce un numero specificato di tagliandi controllo o bollini (cioè prove d'acquisto) riceverà dal produttore un omaggio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poiché il fabbricante acquista l'omaggio in massa, può offrire al consumatore grosse economie - Può essere una promozione utile per ottenere molti acquisti dagli utenti regolari, fedeli alla marca - Il fabbricante beneficia dello "slittamento": consumatori che raccolgono tagliandi con l'intenzione di spedirli e che poi non lo fanno - Caratterizzato, difficile da copiare 	<ul style="list-style-type: none"> - Attira soprattutto gli utenti attuali. Meno efficace per attirare quelli nuovi - Poco convincente per i negozianti, i quali collaborano poco - Manca di immediatezza - Richiede attente prove preliminari sull'efficacia e sui livelli di utilizzo. Difficile valutare il costo probabile - Facile valutare in modo sbagliato l'utilizzo e può darsi che i premi non vengano richiesti oppure vengano esauriti, provocando il rancore del consumatore. Efficace soltanto per quella parte di utenti che comincia a raccogliere subito le etichette per avere il premio
<p><i>Ne compri uno e ne ottieni un altro gratis.</i> Il consumatore che spedisce un bollino o tagliando di controllo di un prodotto, riceverà un buono che gli dà diritto ad un'altra confezione gratis. Una variante è comprare due confezioni ed averne una gratuita. In genere ha un'ottima resa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Efficace promozione di caricamento per conservare utenti regolari - Può essere organizzata più rapidamente della promozione per invio per posta - Minor rischio d'insuccesso per la promozione per posta, nessun problema di offerta di premi - Più efficace per le marche con bassa quota di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> - Non caratterizzata, facile da copiare. Manca d'immediatezza - Ancora meno efficace del punto precedente per attirare nuovi utenti - A parità di costo, meno efficace della confezione a prezzo ridotto - Interessa poco i negozianti ed ottiene scarsa evidenziazione - È prudente fare prove preliminari dell'utilizzo
<p><i>Offerta di rimborso.</i> Al consumatore che spedisce un numero specificato di tagliandi verrà inviato un importo fisso di denaro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un'alternativa ai due punti precedenti, per conservare la fedeltà degli utenti attuali - Il denaro contante attira tutti - Permette una gran flessibilità: l'offerta può essere graduata - Può essere organizzata molto rapidamente - Non è necessario segnalarla sulla confezione 	<ul style="list-style-type: none"> - A livello di caratterizzazione si pone a metà tra gli svantaggi dei due punti precedenti. Facile da copiare - Attira poco i negozianti - Consigliabili test preliminari di utilizzo - Attira soprattutto gli utenti attuali; ha un'immediatezza insufficiente per attirarne di nuovi - In genere può essere applicata

		soltanto a marche con alta frequenza d'acquisto, dato che la promozione è possibile soltanto richiedendo 3 o 4 bollini
<p><i>Concorsi.</i> Due tipi principali:</p> <p>1. <i>Schede e bollini:</i> richiede abilità ma sembra legato alla sorte. Le domande sembrano facili mentre sono difficili. In genere i consumatori ricevono schede sulle quali devono essere abilmente disposti i bollini</p> <p>2. <i>Schede da cancellare.</i> Il consumatore riceve delle schede e cancellando certi spazi con una monetina evidenzia dei simboli nascosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se ben progettata può essere molto efficace per ottenere ulteriori vendite al consumatore - L'apparente facilità con cui si vince coinvolge molto il consumatore - L'interesse del consumatore può essere tenuto vivo per 6 - 8 settimane - Più efficace con le marche con alta frequenza d'acquisto - Promozione caratterizzata, che può essere collegata al tema pubblicitario della marca - Rispetto ai tre punti precedenti è più efficace per attrarre nuovi utenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Complicata da progettare o eseguire; richiede l'assistenza di una società esterna di promozioni - Costosa; per essere efficace richiede il supporto dei media - Meglio per le promozioni del dettagliante che del fabbricante, a causa del confezionamento complicato
<p><i>Promozioni benefiche.</i> Per ogni bollino o tagliando spedito, la società sponsorizzatrice manderà un importo specificato ad un dato ente benefico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se fatta veramente bene, può avere un notevole effetto sulle vendite al consumatore - La raccolta di gruppo effettuata da scuole, scout, organizzazioni femminili è spesso l'elemento principale - Può determinare un grosso supporto e molta evidenziazione da parte dei negozianti - Può darsi che le istituzioni benefiche diano alla promozione supporto e manodopera 	<ul style="list-style-type: none"> - Può essere difficile trovare enti benefici capaci di esercitare il forte richiamo necessario - Adatta soltanto per grandi marche, perché i principali enti benefici non hanno interesse ad impegnarsi per un guadagno potenziale ridotto - Può darsi che i contatti e le trattative con le istituzioni benefiche portino via molto tempo - Manca d'immediatezza
<p><i>Promozione autoliquidantesi.</i> Il consumatore spedisce uno o più bollini, più una certa somma di denaro e in cambio riceve un omaggio; in questo modo il consumatore ha il vantaggio di ottenere il prodotto ad un prezzo inferiore al costo normale, dato che il fabbricante gli trasmette i vantaggi dell'acquisto di massa e non ne ricava profitto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Molto raramente ha un effetto misurabile sulle vendite al consumatore - Basso costo - Da impressione di attività sulla confezione 	<ul style="list-style-type: none"> - In genere non ha effetto sulle vendite al consumatore o al negoziante - In genere non risveglia alcun interesse nel negoziante - Tecnica promozionale eccessivamente abusata - Assorbe tempo del management e della forza vendita senza alcuno scopo - Pochissime casalinghe spediscono i tagliandi - C'è il rischio di restare con eccedenze di omaggi o di perdere la benevolenza dei consumatori a causa del ritardo nella spedizione, se le richieste sono imprevedibilmente numerose
<p><i>Concorsi di abilità.</i> Il consumatore deve superare prove semplici di abilità (generalmente sistemare sei frasi sul prodotto in ordine d'importanza) e spedire uno o più tagliandi, partecipando così ad una</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Molto raramente ha un effetto misurabile sulle vendite al consumatore - Non comporta problemi di scorta dell'omaggio e può essere organizzata rapidamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Scarso livello di interesse nei consumatori. In genere non ha effetto sulle vendite - Costa più della promozione autoliquidantesi, pur essendo una promozione economica



gara a premi	<ul style="list-style-type: none"> - Di norma attira più risposte della promozione autoliquidantesi - Basso costo 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziale di evidenziazione inferiore alla promozione autoliquidantesi. Nessun interesse per i negozianti - Assorbe inutilmente tempo del management e della forza vendita
<i>Lotterie.</i> Simile al punto precedente, ma non richiede abilità	<ul style="list-style-type: none"> - Di norma attira più richieste dei concorsi di abilità di uguale valore - Meno comune dei concorsi di abilità - Per il resto, uguale ai concorsi di abilità 	<ul style="list-style-type: none"> - Non si possono richiedere prove di acquisto - Per il resto, come i concorsi di abilità
<i>Buoni sconto per un altro prodotto.</i> La marca A contiene un buono sconto, nella forma di tagliando o di volantino all'interno della confezione, utilizzabile per il prodotto B. Le due marche possono essere della stessa società o di due società diverse	<ul style="list-style-type: none"> - Metodo molto economico per distribuire buoni - Mette a disposizione della marca ospite un punto di vendita a costo zero - Può aumentare le vendite al consumatore della marca ospite, se il buono incluso ha una forte attrattiva e un valore elevato (ma questo è improbabile) - Può permettere alla marca dalla quale è offerto il tagliando per raggiungere uno specifico gruppo obiettivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Scarso controllo su chi riceve i buoni - Lo stesso consumatore può ottenere tre o quattro tagliandi, se compra la marca ospite frequentemente - L'utilizzo dei buoni tende ad accumularsi con lentezza - In genere non ha effetto misurabile sulle vendite al consumatore, ne della marca ospite ne dell'altra - Nessuna attrattiva per il negoziante, ne potenziale di visualizzazione
<i>Buono per il prossimo acquisto.</i> Una marca contiene un buono utilizzabile per il prossimo acquisto dello stesso prodotto. Il consumatore stacca il buono dalla confezione e gode della detrazione dell'importo indicato sull'acquisto successivo dello stesso prodotto. In genere usato come alternativa alla confezione a prezzo ridotto	<ul style="list-style-type: none"> - Può offrire un valore nominale superiore al costo equivalente di una confezione a prezzo ridotto - Può far salire la frequenza d'acquisto fra gli utenti attuali - Promozione idonea a garantire la fedeltà degli utenti attuali 	<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente meno efficace della confezione a prezzo ridotto per far aumentare le vendite al consumatore, perché non ha immediatezza ed attira esclusivamente gli utenti attuali - Per i negozianti, meno attraente della confezione a prezzo ridotto

IL CONCETTO DI SERVIZIO

PRINCIPALI DIFFERENZE TRA IMPRESE MANIFATTURIERE E IMPRESE DI SERVIZI

Imprese manifatturiere	Imprese di servizi
Il prodotto è costituito da un oggetto materiale e quindi tangibile	Il servizio è costituito da un'attività, una prestazione o un processo la cui caratteristica è l'intangibilità
La produzione e la distribuzione sono separate dal consumo	La produzione, la distribuzione e il consumo sono simultanei
Il valore essenziale del prodotto viene realizzato in uno stabilimento	Il valore essenziale del servizio viene realizzato nell'interazione venditore/acquirente
Le varie unità di prodotto che compongono una serie di produzione sono identiche, e quindi intercambiabili	Le varie unità di servizio erogate tendono a manifestare differenze talvolta rilevanti
Un prodotto materiale può essere rivenduto	Un servizio non può essere rivenduto
Le caratteristiche e le prestazioni di un prodotto materiale possono essere dimostrate prima dell'acquisto	Un servizio non può, generalmente, essere dimostrato prima dell'acquisto
In generale, un acquirente non partecipa al processo di produzione	L'acquirente partecipa al processo produttivo
Il prodotto può essere conservato in tutte le fasi del ciclo produzione - distribuzione - consumo	Il servizio non può essere conservato
Un prodotto materiale può essere, nella maggior parte dei casi, trasportato	Un servizio non può essere trasportato (anche se in alcuni casi può essere oggetto di trasporto la struttura di produzione del servizio stesso)

La differenza principale tra un prodotto ed un servizio è che il secondo è immateriale, quindi non visibile né palpabile. Pertanto, il suo successo è legato alla percezione / sensazione del cliente.

Non basta quindi porre l'attenzione solo sul cliente, ma occorre studiare attentamente la relazione che intercorre tra il cliente ed il prestatore del servizio, perché è in quel frangente che si mette in gioco la reputazione di un'azienda.

Da una ricerca della Technical Assistance Research risulta che ogni persona insoddisfatta di un servizio ricevuto comunica la propria insoddisfazione ad altre dieci persone, il 33,8 % delle



quali avrà la tendenza a diffondere ulteriormente la brutta impressione nei confronti di quell'azienda. Pertanto, alla fine si avranno **quindici** persone che parleranno male di un servizio di cui solo uno ha avuto esperienza diretta e, quello che è più importante, l'escalation della maldicenza continuerà in progressione esponenziale.

STRATEGIE PER LA BUONA RIUSCITA DI UN SERVIZIO

- ✓ *Far partecipare attivamente il cliente.* Un cliente può partecipare nei seguenti modi:
 - fornire dati per far migliorare l'azienda
 - coproduzione con l'azienda, dove il cliente svolge un'attività manuale (per es. il self-service)
 - controllo della qualità
 - mantenimento dell'ethos (incorporare la partecipazione e l'interazione del cliente come parte del processo di prestazione del servizio - ristorante giapponese)
 - il cliente partecipa alla vendita del servizio ad altri clienti (una *buona referenza* proveniente dal cliente è uno strumento di marketing notevole).
- ✓ *Nell'erogazione di un servizio il cliente figura due volte:* come consumatore e come elemento integrante del sistema d'erogazione. Visto che è sia *produttore* che *consumatore*, diventa fondamentale per l'azienda gestire l'interfaccia tra il cliente e l'azienda stessa. Questa è la variabile cruciale che determina gran parte del posizionamento strategico dell'azienda.
- ✓ Nel valutare un servizio il cliente è influenzato dalle *abitudini* e dalle *aspettative* che lui stesso si è creato: nessuno si aspetta da McDonald's le posate d'argento, ciò nonostante la qualità può essere percepita come buona. *Protestiamo quando il pacchetto dei servizi non contiene quello che siamo stati indotti ad attenderci dall'esperienza precedente o dalle promesse.* E' pericolosissimo creare delle *aspettative* alle quali è poi impossibile far fronte.
- ✓ *È importante il senso d'appartenenze delle risorse umane*
- ✓ Essendo il servizio un prodotto intangibile ed essendo la percezione della sua qualità dipendente dalle aspettative del cliente, la *valutazione del prezzo* assume un'importanza strategica. Se un servizio è percepito di qualità il prezzo è giusto, altrimenti è alto. Per ottenere il prezzo giusto occorre allora lavorare su tutte quelle componenti che fanno sì che il servizio venga percepito come di qualità.

La voce "servizio" è oggi importantissima anche per le aziende produttive, in quanto tutti i servizi (*pre vendita e/o post vendita*) connessi al prodotto venduto contribuiscono:

- ✓ alla percezione di qualità del prodotto
- ✓ alla considerazione di "*azienda seria*" da parte del cliente
- ✓ a far percepire l'azienda come "*orientata al cliente*"
- ✓ alla creazione di una solida immagine aziendale
- ✓ alla giustificazione di un determinato prezzo



- ✓ a differenziarsi rispetto alla concorrenza
- ✓ ad attribuire del valore aggiunto al nostro prodotto
- ✓ a non perdere quote di mercato, in quanto i nostri concorrenti potrebbero essere più orientati al servizio rispetto a noi
- ✓ a differenziare i prodotti
- ✓ ecc.

Secondo la tendenza attuale del mercato, dove è sempre più difficile differenziarsi in innovazione tecnologica del prodotto, l'alternativa più in uso è differenziarsi sul servizio. La "differenziazione" è comunque un'arma strategica di forte impatto.

Il settore puro del servizio, deve affrontare il mercato con lo stesso criterio di un'azienda di produzione. Quello che cambia è:

- ✓ ***la maggiore attenzione verso il cliente***
- ✓ ***la preparazione del personale di contatto***
- ✓ ***lavorare sulle aspettative del cliente.***

ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI

Sono tutti quei processi che consentono *l'erogazione dei servizi o la vendita di prodotti* alla clientela. Le scelte organizzative sono quindi un aspetto prioritario nella politica del prodotto. In una gestione orientata al cliente, l'incomprensione di questo principio è causa di fallimenti aziendali.

Gli elementi essenziali che costituiscono il sistema d'erogazione del servizio o di vendita del prodotto sono:

1. il personale di contatto
2. i clienti
3. il supporto fisico
4. l'ambiente in cui avviene l'interazione di questi primi tre elementi
5. l'organizzazione interna
6. eventuale presenza di collaboratori esterni

Per comprendere se un cliente è insoddisfatto o meno, la prima cosa da fare è quella di dargli la possibilità *di parlare e di comunicarci le sue sensazioni (utilità dell'ufficio reclami)*. Per parlare però è indispensabile che qualcuno lo ascolti (*ascolto attivo*). Ascoltato il reclamo è fondamentale intervenire per risolvere i problemi.

I SERVIZI A SUPPORTO DEI PRODOTTI

Sono di due tipi:



1. **PRE-VENDITA**. Promessa di un determinato livello di prestazione in relazione agli obiettivi della clientela. E' necessario che l'azienda effettui indagini tra i suoi clienti obiettivo al fine di identificare i principali servizi a cui essi attribuiscono valore. E' indispensabile mantenere fede alla promessa
2. **POST-VENDITA**. Hanno una doppia funzione: quella di essere fonte di reddito per l'azienda e quella di soddisfare il cliente

LA CONOSCENZA DEGLI ACQUIRENTI

Conoscere le caratteristiche dei clienti, abbiamo visto, è un aspetto veramente importante per l'azienda.

Da un punto di vista pratico, è utile porsi le seguenti domande:

- ✓ Da chi è costituito il mercato?
- ✓ Che cosa acquista il mercato?
- ✓ Perché acquista il mercato?
- ✓ Chi partecipa all'acquisto?
- ✓ Come acquista il mercato?
- ✓ Quando acquista il mercato?
- ✓ Dove vengono effettuati gli acquisti?

Inoltre occorre chiedersi: "*come i consumatori rispondono ai diversi stimoli di marketing che l'impresa è in grado di proporre?*". L'impresa che riesce a capire e a prevedere correttamente come i propri consumatori risponderanno al tipo di prodotto, ai prezzi, alla campagna promozionale, ecc., maggiore sarà il vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

Le **decisioni e le scelte dei consumatori** non vengono dal nulla: i **comportamenti d'acquisto** sono influenzati da numerosi fattori, perlopiù variabili complesse da controllare. I **fattori che influenzano il comportamento del consumatore** sono:

1. **fattori culturali**. Esercitano l'influenza più profonda su di esso. Tali fattori sono la *cultura*, la *sub-cultura* (sotto insieme culturale: distinzione nord - sud Italia) e la *classe sociale*
2. **fattori sociali**. Sono: i gruppi di riferimento, la famiglia, il ruolo sociale e lo status assunto nelle diverse situazioni. Lo status è definito come la *stima attribuita dalla società ad un determinato ruolo*
3. **fattori personali**. Sono le caratteristiche personali quali età, occupazione, situazione economica, stile di vita, personalità e *concetto di se* (autostima, dominanza, autonomia, capacità di socializzare, capacità d'adattabilità). Su questo punto, è importante fare la seguente considerazione: **gli operatori di marketing, per ottenere più successo, dovrebbero cercare di sviluppare immagini di marca coerenti con l'immagine di se del mercato obiettivo**



4. *fattori psicologici*. Sono: la motivazione, la percezione che l'individuo ha della situazione, l'apprendimento, le opinioni e l'atteggiamento (che rappresenta la valutazione di un individuo riguardo ad affetti od idee).

IL PROCESSO D'ACQUISTO

Tale processo è suddiviso in *cinque* stadi:

1. *percezione del problema*. Un processo d'acquisto ha inizio con la percezione di un problema o di un bisogno, ossia dalla sensazione che vi è uno scarto tra la situazione attuale e quella desiderata. Il bisogno può essere attivato da stimoli interni o esterni. La ricerca è finalizzata a rilevare le diverse tipologie dei bisogni o problemi sollevati, le cause che li hanno originati e i legami con i particolari beni in esame
2. *la ricerca di informazioni*. Sono il passo successivo, quello che spinge un potenziale cliente ad una fase più operativa. Le fonti principali da cui un utilizzatore può attingere delle informazioni sono:
 - ✓ fonti personali: famiglia, amici, conoscenze, ecc.
 - ✓ fonti commerciali: pubblicità, venditori, confezioni, esposizione nei punti vendita
 - ✓ fonti pubbliche: mezzi di comunicazione, organizzazione dei consumatori
 - ✓ fonti empiriche: osservazione e prova del prodotto
3. *valutazione delle alternative*: a questo punto è importante definire come un consumatore effettua le scelte d'acquisto fra le alternative ancora aperte, come elabora nella propria mente i dati che ha tratto. In questa fase si lavora sul concetto di *immagine* e su quello di *marca*
4. *la decisione d'acquisto*: il consumatore sceglie realmente la marca preferita. Due fattori possono comunque intervenire sulla decisione d'acquisto:
 - ✓ l'atteggiamento degli altri, intesi come persone che possono avere un'influenza sull'acquirente
 - ✓ situazioni non previste, che rappresentano variabili difficilmente prevedibili
5. *comportamento successivo all'acquisto*: è proprio in questo momento che il cliente manifesterà la propria soddisfazione o insoddisfazione all'acquisto. Avere dei feedback dal cliente per capire il suo livello di soddisfazione è estremamente importante per l'azienda.

In un'ottica di orientamento al mercato, soprattutto nel settore dei servizi, la vendita è certamente un punto molto importante per l'azienda, ma occorre non fermarsi al suo raggiungimento. Dopo aver venduto, occorre insistere sul cliente per fidelizzarlo, per fare in modo che diventi *affezionato all'acquisto* e continui nel tempo ad utilizzare i nostri prodotti.

Per la fidelizzazione, occorre:

- ✓ fare in modo che le sue aspettative prima dell'acquisto siano soddisfatte anche dopo



- ✓ instaurare una *relazione significativa* con il cliente (capitolo sulla comunicazione interpersonale)
- ✓ essere competitivi nei confronti della concorrenza

SERVIZIO E QUALITÀ

Per qualità s'intende il rapporto tra le prestazioni dell'azienda e le necessita / aspettative del cliente. E' quindi un concetto relativo che può variare da cliente a cliente e nel tempo.

La prima difficoltà sta nel definire in modo corretto le aspettative del cliente. La seconda è relativa al tipo di prestazione offerta dall'azienda.

La qualità delle prestazioni aziendali quindi dipende dalla:

- ✓ *qualità del lavoro di ogni operatore*
- ✓ *qualità dell'organizzazione*
- ✓ *qualità dei rapporti interpersonali*
- ✓ *qualità dell'immagine*
- ✓ *qualità dei posto di lavoro*

Il punto d'arrivo per un'azienda deve essere la fedeltà del cliente. Un cliente fedele è un cliente soddisfatto. Per ottenerla è indispensabile lavorare sugli aspetti immateriali dell'azienda, e cioè:

- ✓ l'immagine aziendale
- ✓ le relazioni tra l'impresa ed il mercato
- ✓ la professionalità delle risorse umane dell'azienda e la loro attitudine alla relazione interpersonale

RACCOLTA DI ESPERIENZE

L'erogazione del valore creato attraverso il servizio deve effettuarsi con coerenza rispetto alle attese del mercato. Di seguito sono descritte alcune esperienze che ci fanno capire come sia difficile passare dagli "slogan" ai comportamenti reali.

Prima esperienza

C'è un gruppo svedese famoso in tutta Europa per l'innovazione realizzata nella vendita di mobili e attrezzature per arredamento della casa. Affascinato da questa fama e desideroso di fare un'esperienza di acquisto, un cliente decise di telefonare per avere informazioni sulla disponibilità di un certo modello di mobile. Fu, però, impossibile comunicare con i vari numeri verdi indicati nella guida telefonica: erano tutti sempre occupati.

Rassegnato di fronte all'impossibilità di comunicare, si recò direttamente al centro commerciale e si rivolse ad una commessa. La commessa stava lavorando ad un tabulato per la direzione e appena ricevette la domanda non alzò neanche gli occhi dal foglio. Gli chiese, con tono

piuttosto seccato, che cosa “esattamente” volesse, cioè domandò quello che lei stessa avrebbe dovuto fornire come risposta.

Sempre con gli occhi bassi sul tabulato, lo indirizzò con un dito verso una zona del magazzino, dove forse avrebbe potuto trovare qualcuno che lo avrebbe aiutato. Ma la zona era sbagliata e nessuno fu disponibile ad ascoltarlo. Il cliente decise, di conseguenza, di rinunciare definitivamente alla ricerca di informazioni su quel prodotto.

Eppure, quest’azienda è famosa per le premure e gli accorgimenti, ideati dal suo marketing, per mettere a proprio agio il cliente. Cosa era successo? Semplicemente che la front line non era mai stata messa nelle condizioni di gestire con abilità il “momento della verità”.

Morale: è perfettamente inutile che la direzione e lo staff di marketing dell’azienda abbiano un’adeguata cultura e una valida preparazione nel servizio alla clientela. Se questi valori non sono trasmessi anche al front line, con relativa delega di decisione sui problemi più consueti di relazione con il cliente, lo sforzo aziendale risulta vanificato.

Seconda esperienza

Un viaggiatore decide di traghettare il canale di Sicilia con famiglia e automezzo, per una vacanza in Tunisia. Si reca alla compagnia di navigazione preposta, dopo aver effettuato la prenotazione per telefono. Allo sportello l’impiegato fa il conteggio, che ammonta a quasi 1000,00 €: piuttosto caro per una traghettata di pochi chilometri tra andata e ritorno! Al momento di firmare l’assegno, l’impiegato blocca il cliente:

“Mi spiace, ma non accettiamo assegni bancari”.

“Ma come, sto pagando con un mese di anticipo rispetto alla data del viaggio, avete tutto il tempo di incassarlo. Inoltre, potete beneficiare degli interessi di un mese. Nessuno oggi in Italia rifiuterebbe un pagamento sicuro eseguito un mese prima della prestazione”.

“Mi dispiace, ma queste sono le disposizioni della direzione; c’è anche un cartello, guardi”.

“Va bene, allora pagherò con la carta di credito”.

“Spiacente, non accettiamo carte di credito”.

“Ma insomma, cosa volete? Che il cliente venga qui, un mese prima dell’imbarco, portandosi 1000,00 € nel fazzolettone, magari in banconote di piccolo taglio?”.

“Per favore non faccia lo spiritoso. Vada in banca, se fa ancora in tempo prima della chiusura, e si faccia rilasciare un assegno circolare”.

Il cliente decise di cambiare l’itinerario della vacanza, andando in Marocco e non più in Tunisia, attraverso Francia e Spagna, dove avrebbe trovato un traghetto navetta ad Algeiras e ad un costo molto contenuto, anche attraverso carta di credito.

Morale: quella compagnia di navigazione credeva di avere un buon marketing (aveva persino previsto un servizio clienti con il numero verde!), mentre in realtà, nel “momento della verità”, ha

dimostrato una tale arretratezza al livello del servizio, da far cambiare il programma delle vacanze ad un cliente che, secondo loro, non aveva alternative.

Terza esperienza

Un cliente decide di troncato il contratto di manutenzione con la compagnia nazionale dei telefoni. Si reca allo sportello, chiarisce tutto, firma ciò che c'è da firmare, stabilisce la data della disdetta e torna a casa convinto che tutto sarebbe andato per il meglio. Ma, la prima bolletta successiva alla scadenza del contratto riporta ancora, tra le voci da pagare, l'ammontare relativo alla manutenzione.

Telefona in sede spiegando il fatto, dà gli estremi del contratto ed il nome dell'addetta che si era occupata dell'operazione. Risposta: "Senta sig. Guido, faccia una cosa: ci mandi una lettera con la spiegazione del problema, in modo da poter evadere in tempi brevi la sua pratica".

"Mi scusi, perché dovrei prendere carta e penna, scrivere una pagina con la descrizione del disguido, metterla in una busta, affrancarla e spedirla, quando l'errore l'avete commesso voi? Dovrebbe essere vostra cura sistemare la cosa, e se, foste anche educati, mi dovrete chiedere scusa per l'inconveniente. Tra l'altro, io dovrò anticipare ingiustamente il non dovuto, nell'attesa che me lo rimborsiate in una delle prossime bollette".

"Va bene, mi lasci parlare con l'addetta con cui lei ha parlato, ed entro domani la richiamo".

Inutile dire che nessuno ha richiamato.

Ancora una volta la morale è la solita: il punto debole delle nostre aziende è alla base della piramide organizzativa, dove lavora la front line.

Quarta esperienza (finalmente positiva)

Un cliente riceve una stampa promozionale: è un bel cartoncino di auguri, che ne contiene un altro più piccolo, con la scritta: "Lorenzo Duca e figlio – Atelier". Lo apre e legge:

"Siamo stati i primi a portarLe abiti su misura a domicilio, vogliamo essere i primi ad augurarLe Buon Natale e felice Anno Nuovo" (manca ancora un mese).

Sul cartoncino più piccolo è scritto:

"Ecco come funziona il suo shopping dalla poltrona: al numero verde, dal Lunedì al Venerdì dalle 10,00 alle 18,00, siamo a sua disposizione per fornirLe ogni informazione e per fissarLe un eventuale appuntamento. Il nostro esperto verrà a visitarLa dove Lei ci indicherà, per mostrarLe tessuti e modelli e per rilevare le Sue misure. I suoi capi saranno realizzati secondo i canoni della tradizione sartoriale, con la massima attenzione alle Sue esigenze e solo con tessuti di grande pregio.

Dopo venti giorni, La contatteremo per definire la consegna dell'abito, che sarà effettuata personalmente dal nostro esperto. Senza versare alcun anticipo, Lei pagherà solo se sarà soddisfatto e al momento del ritiro, con assegno o carta di credito".



PROGRAMMARE ED ORGANIZZARE UNA FIERA

CHECK LIST FIERA

1. Valutazione (planning 12-9 mesi prima)
 - Analisi del mercato di interesse
 - Vendibilità del mio prodotto in questo mercato
 - Quali sono le richieste e le situazioni specifiche
 - Definizione degli obiettivi
 - Rappresentativo
 - Creare richiesta
 - Ricerca venditori
 - Selezione della manifestazione
 - Definizione del budget
2. Programmazione (planning 9-6 mesi prima)
 - Nominare un coordinatore fiera
 - Iscrizione ente fiera
 - Aziendale
 - Pubblicità
 - Personale
 - Definizione del visitatore desiderato
 - Viaggio e albergo
3. Preparazione (planning 6-3 mesi prima)
 - Inviti mirati
 - Esecuzione dello stand e preparazione delle insegne
 - Programma per il personale dello stand
 - Trasporto
 - Organizzazione degli extra (luce, ecc.)
 - Prenotazione definitiva dei voli e albergo)
 - Extra viaggio (passaporto, visto, ecc.)
 - Budget dettagliato
4. Ultimo minuto
 - Controllo programma
 - Documentazione
 - Depliant



- Elenco clienti
 - Listini
 - Biglietti da visita
 - Cancelleria
 - Moduli vari (ordine, offerte, ecc.)
 - Informazione tecniche
 - Computer
 - Documenti di viaggio
5. Prima dell'apertura
- Controllare
 - Stand
 - Allacciamenti
 - Materiale in esposizione
 - Documentazione varia
 - Registrazione ente fiera
 - Deposito delle pubblicazioni per giornali
 - Organizzazione del personale dello stand
 - Presa visione degli altri espositori
6. Durante la fiera
- Analisi della fiera
 - Da dove vengono i visitatori
 - Tipologia del visitatore
 - Struttura della fiera
 - Chi espone
 - Concorrenti
 - Prodotti simili
 - Potenziali clienti
 - Tipologia dei settori
 - Raccolta depliant
 - Contatti con visitatori
7. Dopo la fiera
- Elaborazione dei contatti clienti
 - Analisi e raggruppamento secondo importanza
 - Prima lettera di ringraziamento
 - Risposte specifiche
 - Mantenimento del contatto



- Informazione ai mass media
- Analisi dei costi / budget
- Analisi dei risultati
- Valutazione per il futuro cliente

Controlli post fiera:

- Clienti venuti a farci visita
- Percentuale sugli inviti
- Percentuale di richieste preventivo
- Percentuale di conversione preventivo / ordine
- Percentuale di fatturato dei clienti conosciuti in fiera
- Percentuale dei vecchi clienti venuti in fiera
- Rapporto spese fiera / fatturato generato
- Rapporto spese fiera / numero nuovi clienti
- Rapporto spese fiera / recupero clienti persi
- Rapporto spese fiera / contatti utili



CHECK LIST PER LA PARTECIPAZIONE AD UNA FIERA

La partecipazione a una manifestazione fieristica viene considerata da molti un momento fondamentale in un programma di sviluppo commerciale nazionale ed internazionale.

I seguenti punti devono essere attentamente considerati per assicurare la migliore riuscita dell'iniziativa:

- Decidere quali prodotti verranno esposti ricordando che uno stand troppo affollato può risultare poco efficace se impedisce l'osservazione dei prodotti
- Preferire l'esposizione di un campione del prodotto ad una semplice immagine dello stesso: un esemplare del prodotto può essere toccato con mano, favorendo un maggior coinvolgimento e interesse da parte del visitatore
- Accertarsi del voltaggio e della frequenza in uso nei paesi in cui si espone: le apparecchiature esposte dovranno essere conformi alla tensione fornita
- Progettare con cura la struttura dello stand, in funzione dello spazio disponibile e delle esigenze espositive, senza dimenticare che esso deve attirare e incuriosire il pubblico
- Nei casi in cui, per motivi logistici, non sia possibile esporre un campione del prodotto, è opportuno ricorrere ad audiovisivi che ne illustrino il funzionamento
- Nella progettazione dello stand è bene prevedere una zona riservata ai colloqui con i clienti potenziali, nella quale offrire agli ospiti spuntini o bevande
- Una cura particolare va dedicata all'imballaggio e alla spedizione dei campioni di merce, affinché giungano integri a destinazione; va ricordata inoltre la necessità di assicurare questi materiali per tutto il periodo dell'iniziativa
- Il personale che rappresenta l'azienda in fiera deve essere preparato, con una buona conoscenza dei prodotti esposti ed in grado di rispondere alle domande più importanti; può rendersi necessario avvalersi di più persone nei casi di iniziative di grande richiamo
- È consigliabile che l'arrivo del personale aziendale in fiera avvenga con ampio anticipo rispetto alla data di apertura, al fine di rimediare sul posto ad eventuali imprevisti
- Le attività post fiera sono estremamente importanti; si tratta di trasformare l'interesse dimostrato dai visitatori nel corso delle visite presso la stand di vendita. Per raggiungere questo obiettivo, al termine dell'iniziativa tutti i contatti avuti con clienti potenziali durante la fiera vanno ripresi e sviluppati

REGOLE PER GLI OPERATORI NEGLI STAND

LA NOSTRA PRESENZA DENTRO LO STAND

La partecipazione deve essere orientata alla trasmissione di un'immagine aziendale di serietà e professionalità:

- tenersi ordinati, con il batch personale di identificazione *sempre* esposto
- utilizzare, nella presentazione dell'azienda e dei prodotti, i metodi e gli strumenti commerciali soliti in uso
- essere cortesi e disponibili verso tutti coloro che si avvicinano allo stand
- anche i momenti di pausa devono essere debitamente gestiti. Lo stand non dovrà mai apparire in abbandonato

LA REGISTRAZIONE DEL VISITATORE

Al fine di rendere proficuo il lavoro nello stand è indispensabile compilare, per ogni contatto, il modulo "INTERVISTA", che comprende:

- spazio relativo ai dati anagrafici, che può essere evitato solo allegando il biglietto da visita del nostro visitatore
- l'oggetto del colloquio ed il motivo per cui è entrato nel nostro stand
- i "PASSI SUCCESSIVI" all'incontro presso lo stand, indicando se ci sono state eventuali promesse

Tutti i fogli di intervista completi di biglietto da visita vanno consegnati al Responsabile dello stand alla fine di ogni giornata di lavoro

ARRIVO NELLO STAND

- Disporre depliant e documentazioni tecniche per averli a disposizione durante le ore di lavoro
- Verificare che quanto esposto sia in buon ordine e che lo stand sia nelle condizioni ideali per essere accogliente e gradevole ai visitatori
- Controllare la propria documentazione personale (profili aziendali - schede tecniche). Tutto deve essere in ordine per evitare perdite di tempo durante i momenti più impegnativi della giornata

Lo stand è la nostra azienda trasferita in un ambiente altamente COMPETITIVO, sotto gli occhi di clienti e concorrenti, per 10 ore al giorno. Questa è una grossa opportunità che deve essere colta e sfruttata. Cerchiamo di non farla diventare una minaccia

LA NOSTRA ATTIVITÀ DENTRO LO STAND

1. Un obiettivo è quello di ricevere quanti più visitatori possibili, registrandone i dati anagrafici e le eventuali richieste, lasciando a futuri contatti l'approfondimento delle questioni e delle esigenze emerse
2. Tempi più lunghi saranno dedicati ai clienti che sono stati espressamente invitati
3. Personaggi che si avvicinano con scopi diversi da quelli che ci interessano (perditempo, fotografi, stampa, personale della Fiera, etc.) dovranno essere dirottati sul Responsabile dello stand che provvederà di conseguenza. I commerciali non devono essere distratti
4. Eventuali clienti con problematiche in sospeso o situazioni non ben definite che verranno presso lo stand con intenzioni bellicose, dovranno essere gestiti in modo particolare. In ogni caso si eviteranno discussioni. Meglio fissare un appuntamento immediatamente dopo la Fiera o, se ciò non è possibile, apportarsi in un altro luogo
5. Richieste di materiale pubblicitario saranno da esaudire previa raccolta di biglietto da visita o generalità dell'ospite
6. Al visitatore interessato andranno illustrate con precisione le attività aziendali mettendo in evidenza le caratteristiche dell'organizzazione
7. Evitare, nei limiti del possibile, di fornire informazioni relative ai prezzi, ma rimandare il tutto ad un incontro successivo
8. L'organizzazione e la gestione dello stand sono affidate al Responsabile dello stand

LA CHIUSURA SERALE DELLO STAND

Alla fine di ogni giornata di lavoro:

- riordinare la documentazione tecnica
- riporre negli armadi di sicurezza quanto è previsto sia rinchiuso
- assicurarsi che le luci vengano spente ed eventuali macchine collegate alla linea elettrica staccate
- assicurarsi che il telefono venga chiuso con il lucchetto

Prima di lasciare lo stand si terrà una riunione fra tutti gli operativi per il resoconto della giornata e la redazione del verbale giornaliero

LA PROGRAMMAZIONE E LA PIANIFICAZIONE DI MARKETING

Un'azienda ha diversi strumenti di controllo amministrativo e contabile. Uno di questi è l'*analisi del budget*.

Fare un budget significa impostare, a Gennaio, una previsione (*stima a priori*) sull'andamento dell'anno in corso, cercando di stabilire degli obiettivi raggiungibili e controllabili.

Il budget va fatto per tutte le funzioni di rilievo (commerciale, amministrativo, di produzione, d'investimenti, ecc.). In questo capitolo ci occuperemo del *budget commerciale*.

Fare un budget commerciale significa fare un *piano strategico e operativo* di tutte le attività commerciali, cioè stabilire il volume delle vendite, il modo per ottenerle, chi deve occuparsene, quanto spendere per sviluppare l'attività commerciale, ecc.

Stabiliti gli obiettivi di budget, che devono essere rappresentati sotto forma numerica, si distribuiscono tali valori per i mesi dell'anno. Alla fine di ogni mese si controlla se vi sono delle differenze tra quanto si è stimato e quanto che si è ottenuto. Se non esistono delle differenze (cioè, se non vi sono degli scostamenti nelle previsioni di budget) significa che tutto è sotto controllo e che procede nel migliore dei modi. Se esistono degli scostamenti, qualcosa sta andando male; occorre quindi individuare il problema e risolverlo.

Sintetizzando, il processo di pianificazione si concretizza in un'attività formalizzata il cui obiettivo è la formulazione di strategie secondo un percorso suddiviso nelle seguenti fasi:

- ✓ esplicitare la visione d'impresa: cosa l'azienda fa e come lo fa
- ✓ definire il posizionamento sul mercato e gli obiettivi che si vogliono perseguire, dall'analisi di opportunità e minacce (fattori esterni) e punti forti e punti deboli (fattori interni)
- ✓ formulazione di strategie, aziendali in generale e commerciali in particolare
- ✓ definire un programma d'azione, cioè come raggiungere gli obiettivi preposti e chi se ne deve occupare
- ✓ fare un budget di spesa
- ✓ motivare il personale operativo e front line
- ✓ controllare periodicamente i risultati

Per sviluppare un piano commerciale che abbia alte probabilità di riuscita, occorre essere in possesso di una buona quantità di informazioni, le più esatte possibili, sul mercato (clienti, concorrenti, tendenze, indicatori macro economici, ecc.), perché più si conosce su di esso e più si possiedono strumenti per decidere cosa fare (o cosa non fare).



Solitamente, la direzione aziendale procede nel proprio lavoro alla cieca, cioè non guarda avanti ma vive alla giornata, affrontando un “*problema*” solo nell'eventualità dei casi in cui esso si presenti. In questo modo, qualunque cosa dovesse verificarsi, non si ha il tempo per prendere le adeguate contromisure. Questo metodo è, da un punto di vista organizzativo, più semplice da gestire.

Il *sistema di previsione, pianificazione e controllo*, che è quello al quale si orientano le aziende più aggiornate, permette di anticipare eventuali problemi o crisi di mercato, in quanto si opera prestando attenzione a ciò che avviene fuori dall'azienda e non a quello che avviene dentro. Questo metodo è, da un punto di vista organizzativo, molto più difficile da gestire, in quanto comporta l'utilizzo di grosse risorse economiche ad umane, oltre che ad una cultura aziendale sviluppata.

Da un punto di vista pratico, il marketing è sostanzialmente diviso in due forme di applicazione:

1. *marketing strategico: **quello** che l'azienda vuole fare*
2. *marketing operativo: **come** vuole metterlo in pratica*

Un "piano di marketing" comprende, in un unico progetto, sia la parte strategica che quella operativa

La pianificazione di marketing è articolata in sette fasi:

1. *definizione della "missione del business"*
2. *analisi dell'ambiente esterno*
3. *analisi dell'ambiente interno*
4. *formulazione degli obiettivi*
5. *formulazione delle strategie*
6. *formulazione e attuazione dei programmi*
7. *monitoraggio dei risultati*

1. Definizione della "missione del business"

Rappresenta l'area d'affari in cui opera un'azienda, il suo campo di attività

2. Analisi dell'ambiente esterno (minacce e opportunità)

E' fondamentale conoscere nel modo più dettagliato possibile le caratteristiche del mercato in cui si opera (o si andrà ad operare). Tale conoscenza è data da dettagliate "*ricerche di mercato*".

Particolare enfasi si deve porre nell'analisi delle *minacce ambientali* (tendenze sfavorevoli e sviluppi dell'ambiente) e delle *opportunità* (quando l'azienda gode di uno specifico vantaggio competitivo, in uno specifico campo d'azione).



3. **Analisi dell'ambiente interno (punti di forza e di debolezza)**

E' utile attribuire una valutazione, in termini di performance e d'importanza, ai fattori relativi alle competenze di marketing, di finanza, di organizzazione e di produzione, determinando in questo modo un quadro, più completo possibile, rappresentante i punti di forza e di debolezza dell'azienda.

4. **Formulazione degli obiettivi**

A questo punto è necessario procedere alla definizione "quantitativa" degli obiettivi specifici, dando anche una tempistica al processo di pianificazione.

Esempi di obiettivi sono:

- ✓ aumento della redditività
- ✓ sviluppo delle vendite
- ✓ sviluppo della quota di mercato
- ✓ innovazione tecnologica

5. **Formulazione delle strategie**

Definire una corretta strategia, al fine di conseguire gli obiettivi predefiniti, costituisce la base per la determinazione di specifici programmi e per la loro realizzazione.

Secondo Porter, un'impresa può applicare, nei confronti di uno specifico mercato, una delle tre seguenti strategie: leadership di prezzo, differenziazione, specializzazione

6. **Formulazione e attuazione dei programmi**

Rientrano nell'ambito del marketing operativo e nella pianificazione delle attività commerciali

7. **Monitoraggio dei risultati**

Il controllo dei risultati perseguiti consente di apportare eventuali aggiustamenti ai sempre possibili errori di programmazione

Elaborati piani e strategie occorre preparare un programma per realizzare il tutto. Si passa quindi alla fase operativa

Ogni elemento della strategia di marketing deve ora essere studiato analiticamente, per dare risposta alle seguenti domande:

- ✓ **cosa** deve essere fatto?
- ✓ **chi** lo farà?
- ✓ **quando** sarà fatto?
- ✓ **quanto** costerà?

CONTENUTO DI UN PIANO DI MARKETING

*Il piano di marketing rappresenta il punto di partenza per la pianificazione delle attività operative dell'impresa. Di seguito è riportato un esempio di piano di marketing (**capitoli che lo compongono**) per effettuare il lancio di un nuovo prodotto / servizio:*



1. *situazione del mercato* (presente, passato, futuro): descrivere i cambiamenti intervenuti nel mercato, nella determinazione dei prezzi e nella situazione della concorrenza
2. *descrizione del prodotto*: descrivere il nuovo prodotto o servizio da commercializzare
3. *concorrenza e ambiente competitivo*: fornire informazioni generali sui prodotti della concorrenza evidenziando pregi e difetti; posizionare i prodotti della concorrenza rispetto al nuovo prodotto da commercializzare
4. *posizionamento*: vantaggi per il consumatore
5. *strategie di comunicazione*: rapporto fra numeri di messaggi e audience; caratteristiche del consumatore finale
6. *confezione del prodotto e costi di produzione*
7. *piano di lancio del prodotto* e budget della campagna promozionale
8. *pubbliche relazioni*: fare un piano di sostegno, completo di scadenze editoriali, interventi e comunicazioni, programmi delle conferenze, nomi e compensi dei relatori
9. *pubblicità*: strategie ed attuazioni
10. *altre azioni promozionali*: marketing diretto; marketing svolto da terzi
11. *determinazione del prezzo*: riassumere le strategie utilizzate
12. *politiche aziendali*: riguardante la determinazione dei prezzi
13. *distribuzione*: strategie di distribuzione; canali di distribuzione
14. *segmenti del mercato verticale*: opportunità offerte dai diversi segmenti di mercato; adattare ad essi le strategie di distribuzione
15. *politiche internazionali generali*
16. *parametri del successo*: obiettivi del primo anno; ulteriori obiettivi da conseguire entro l'anno; bilancio; ecc.
17. *programma*: punti essenziali per i prossimi 12 / 18 mesi; tempi previsti



MODELLO PIANO DI MARKETING

- Ingresso in un nuovo paese -

1. Analisi generale del mercato

- Macroambiente (fattori economici, politici, legali, sociali, culturali, tecnologici, fiscali, societari, ecc.)
- Rischio paese
- Finanziamenti esistenti
- Dati sull'export a livello generale (dazi, trasporti, dogane, documenti di spedizione, ecc.)
- Sistema bancario e forme di pagamento
- Ricerca di nominativi e contatti in loco
- Forme di pubblicità maggiormente utilizzate e normative in vigore

2. Approfondimenti settoriali

- Analisi dei settori merceologici rappresentativi a cui indirizzarsi
- Analisi della clientela
- Analisi del sistema distributivo
- Eventuali normative tecniche di settore
- Usi di settore

3. Analisi concorrenza e comparazione prodotti

- Dati sulla concorrenza (caratteristica delle aziende, caratteristiche dei prodotti, prezzi di vendita, modalità di vendita e di distribuzione, quote di mercato, ecc.)
- Raccogliere i bilanci in camera di commercio (ove possibile)
- Ricerca in Internet dei dati generici sulla concorrenza
- Ricerca attraverso: Europages, Kompass, Pagine Gialle, Camere di Commercio, Ambasciate

4. Ricerca fiere ed organizzazione della partecipazione

5. Individuazione e scelta del target

- Individuazione delle opportunità e delle minacce di mercato
- Individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda
- Strategia generale e modalità di ingresso nel mercato
 - Esportazione diretta
 - Attraverso intermediari commerciali quali: segnalatori, agenti, rappresentanti, mediatori
 - Attraverso organizzazioni quali: aziende locali commerciali o produttive, trading company, distributori di vario genere, manutentori, fornitori, sub fornitori, ecc.
 - Uffici di rappresentanza o filiali
 - Legami di natura societaria: partecipazione societaria, partnership, ecc.



- J V con partner locale
- Forme di collaborazione studiate ad ok
- Franchising
- Strategia di segmentazione e scelta del target
- Definizione delle strategie per fronteggiare la concorrenza

6. *Analisi di prodotto*

- Confronto dei prodotti con quelli della concorrenza
- Scelta del / dei prodotti con cui entrare nel mercato
- Identificazione ed organizzazione dei servizi da fornire alla clientela

7. *Analisi del prezzo*

- Analisi dei costi generali che dovrà affrontare l'azienda
- Valutazione sui prezzi di mercato
- Valutazioni sui fornitori e sulle possibilità di approvvigionamento nel paese prescelto
- Determinazione dei prezzi di listino
- Analisi del rischio di credito
- Definizione delle condizioni commerciali

8. *Individuazione ed analisi delle problematiche export*

- Dogane e sdoganamento
- Trasporti e valutazione dei costi (scelta Incoterms)
- Documenti di spedizione
- Regime IVA
- Forma di pagamento da adottare e valutazione dei costi
- Assicurazione delle merci e valutazione dei costi

9. *Distribuzione*

- *Descrizione dei canali di distribuzione scelti*
- *Definizione strategia di distribuzione da adottare*
- Preparazione della contrattualistica
- Legge sul franchising

10. *Organizzazione della rete di vendita*

- Definizione del budget per il primo anno
- Scelta della struttura
- Preparazione della contrattualistica

11. *Lancio del prodotto*

- *Piano di lancio del prodotto*
- *Budget della campagna promozionale*
- *Definizione della campagna promozionale*



12. *Pubblicità e comunicazione d'impresa*

- *Budget delle attività pubblicitarie*
- *Definizione delle attività pubblicitarie*
- Rivedere e tradurre i cataloghi, schede tecniche, documenti esplicativi, ecc.

13. *Programma*

- *Punti essenziali del programma fino all'ottenimento dell'obiettivo*
- *Tempi previsti*
- *Risorse umane coinvolte*
- *Attribuzione delle responsabilità*
- *Preparazione di un diagramma di Gantt*
- *Attività di controllo*
- *Correzione dell'eventuale gap di differenza*



IL SISTEMA INFORMATIVO DI MARKETING

La raccolta dei dati sul cliente è una delle attività principali del marketing. Essa necessita, per la sua stesura, di un supporto informatico e l'utilizzo di un data base.

L'insieme delle attività di ricerca e controllo dei dati del mercato è chiamato "**SISTEMA INFORMATIVO DI MARKETING**"

Esso è costituito da **quattro** sottosistemi:

- 1. Il sistema delle rilevazioni interne**
- 2. Il sistema di marketing intelligence**
- 3. Il sistema delle ricerche di marketing**
- 4. I sistemi di supporto alle decisioni**

1. IL SISTEMA DELLE RILEVAZIONI INTERNE

Fornisce una serie di dati sui risultati quali: ordini, vendite, livello delle scorte, crediti, debiti, ecc.

Il cuore del sistema delle rilevazioni interne è il ciclo *ordine/spedizione/fatturazione*:

- ✓ i venditori inviano l'ordine all'impresa
- ✓ l'ufficio ordine prepara la conferma d'ordine e la invia ai vari reparti
- ✓ i prodotti non disponibili a magazzino sono ordinati
- ✓ i prodotti spediti sono accompagnati da documenti di spedizione e fatture.

Altri dati importanti sono i rapporti di vendita forniti qualche tempo dopo la vendita dal responsabile commerciale.

I rapporti di vendita devono essere in linea con i budget di vendita. Forniscono quindi una prima indicazione sulla salute dell'azienda

2. IL SISTEMA DI MARKETING INTELLIGENCE

Fornisce dati sugli avvenimenti e permette ai dirigenti di entrare in possesso d'informazioni sugli sviluppi dell'ambiente esterno. Il personale del "*front line*" è il più accreditato per fornire tali dati.

Attraverso di esso si è in grado di *controllare*:

- ✓ la quota di mercato
- ✓ posizionamento nei confronti della concorrenza
- ✓ efficacia delle azioni promozionali
- ✓ ecc.

3. IL SISTEMA DELLE RICERCHE DI MARKETING

Implica la raccolta d'informazioni relative agli specifici problemi del marketing che si pongono in azienda.



E' reso possibile dall'attività di ricercatori, statisti, esperti in scienze del comportamento, esperti di modelli matematici.

LE DIECI ATTIVITÀ PIÙ COMUNI SONO:

- ✓ determinazione delle caratteristiche del mercato
- ✓ misura dei potenziali di mercato
- ✓ analisi della quota di mercato
- ✓ analisi delle vendite
- ✓ studi sugli sviluppi di settore
- ✓ studi sui prodotti concorrenti
- ✓ previsione di breve termine
- ✓ studi sull'accettazione e il potenziale dei nuovi prodotti
- ✓ previsione a lungo termine
- ✓ studi per la determinazione del prezzo

4. I SISTEMI DI SUPPORTO DELLE DECISIONI

E' anche chiamato "*sistema delle analisi di marketing*". Consiste di procedure statistiche avanzate e di modelli per ottenere dall'informazione risultati più rigorosi.

E' costituito dalla "*banca statistica*" e dalla "*banca dei modelli*".

Il sistema delle analisi di marketing si occupa di costruire modelli per spiegare, prevedere e controllare i processi di marketing.

I manager possono costruire modelli descrittivi o decisionali e modelli verbali, grafici o matematici per risolvere i problemi di marketing.

Inoltre, possono costruire banche di dati statistici e di modelli per migliorare le proprie capacità di analisi.

Il sistema informativo di marketing raccoglie più dati possibili su tutte le variabili del mercato. Un semplice data base customer può essere costituito solo dai dati del cliente (che rappresenta solo una parte del mercato).



STRUTTURA DI UN "DATA BASE CUSTOMER"

Alla base di esso devono esserci tre contenitori d'informazioni:

1. *ANAGRAFICA CLIENTI*: insieme di dati anagrafici dei clienti e numero delle transazioni avute con loro
2. *PRODOTTI DELLA GAMMA*
3. *RELAZIONI CHE IL TEAM DI VENDITA PERFEZIONA CON I CLIENTI*

Le informazioni riportate nel contenitore "anagrafica clienti" sono le seguenti:

- ✓ Codice del cliente o dell'azienda
- ✓ Cliente o società: indica se si tratta di persona fisica o di un'azienda
- ✓ Cognome, qualifica e nome per le persone fisiche; ragione sociale, forma giuridica e gruppo d'appartenenza per le aziende e referenti all'interno dell'azienda
- ✓ Indirizzo e telefono
- ✓ Professione per le persone fisiche; attività economiche per le aziende
- ✓ Età per le persone fisiche
- ✓ Area geografica
- ✓ E' o non è nostro cliente
- ✓ Classe d'appartenenza e data di riferimento
- ✓ Volume (anno, trimestre e mese) dei prodotti/servizi acquistati e raggruppati in classi
- ✓ Fatturato (anno, trimestre e mese) per prodotto/servizio
- ✓ Margini conseguenti
- ✓ Frequenza (anno, trimestre e mese) delle relazioni attuali con il cliente
- ✓ Venditore e/o customer team a cui fa capo il cliente
- ✓ Motivazioni all'acquisto del nostro prodotto/servizio
- ✓ Leve promozionali cui è prioritariamente interessato
- ✓ Soddisfazione generale e per attributi di prodotto

Le informazioni riportare nel contenitore "prodotti" sono le seguenti

- ✓ Codice prodotto
- ✓ Descrizione del prodotto
- ✓ Data entrata
- ✓ Data uscita
- ✓ Costo di produzione
- ✓ Prezzo e data di vendita
- ✓ Classe d'appartenenza nella gamma dei prodotti offerti
- ✓ Volume di produzione e vendita (anno, trimestre e mese)
- ✓ Fatturato realizzato (anno, trimestre e mese)

Le informazioni riportate nel contenitore "relazioni" sono le seguenti



- ✓ Cliente
- ✓ Venditore
- ✓ Data della relazione
- ✓ Motivazione della relazione
- ✓ Modalità della relazione
- ✓ Esito della relazione
- ✓ Pianificazione di una nuova relazione
- ✓ Prodotto/servizio venduto
- ✓ Fatturato
- ✓ Costo della vendita
- ✓ Correlazione al piano promozionale
- ✓ Motivazioni del cliente



CONCETTI GENERALI SUL PROCESSO DI VENDITA

Le due fondamentali capacità del buon venditore sono:

1. creare un rapporto di empatia e fiducia con il cliente
2. capire le esigenze, spesso meglio del cliente stesso, così da poterlo orientare nell'acquisto.

Sono quindi fondamentali le "capacità relazionali".

Esistono tre tipi di vendita:

1. **la vendita competitiva.** Esempio tipico del venditore di auto usate: "l'auto è questa, il prezzo si tratta in misura minima, io non ho tempo da perdere, se non la prende lei la prenderà qualcun altro"
2. **la vendita accomodante.** Obiettivo principale è il rapporto con il cliente; è il caso dell'amico di un nostro amico al quale dovevamo un favore
3. **la vendita collaborativa.** L'obiettivo è un mix di relazione e vendita o meglio vi è la coscienza che venderemo grazie alla relazione e che se non venderemo avremo comunque conquistato un cliente potenziale. Un cliente che penserà a noi quando lui o un suo amico avrà bisogno del nostro prodotto o servizio.

La terza simboleggia il rapporto win-win: entrambe le parti sono vincenti.

I pilastri della vendita collaborativa sono:

- ✓ **ascolto attivo:** capacità di ascoltare e di comprendere non solo i messaggi verbali ma soprattutto quelli non verbali
- ✓ **flessibilità:** capacità di adeguarsi al cliente, anche se ha idee completamente diverse dalle nostre
- ✓ **creatività:** capacità di risolvere a proprio vantaggio situazioni impreviste
- ✓ **disponibilità:** orientamento al cliente.

Un'attività di vendita si può dividere in cinque fasi:

1. **Costruire il rapporto:** il nostro comportamento cambia relativamente al nostro interlocutore.

Caratteristiche del venditore e corrispondenti stati emotivi nell'acquirente sono:

Caratteristiche del venditore	Stato emotivo dell'acquirente
Simpatia	Attrazione
Competenza	Fiducia
Empatia	Fiducia in se
Interesse per l'altro	Interesse per l'altro
Calma	Calma
Apertura e possibilità	Apertura e possibilità



2. **Conoscenza delle motivazioni del cliente:** la spinta all'acquisto è dettata dai seguenti motivatori, che il venditore deve cercare di individuare:
 - ✓ bisogni – voglio scrivere un libro quindi compro la carta
 - ✓ valori (sono aspetti a cui diamo priorità) – compro carta riciclata per non danneggiare l'ambiente
 - ✓ valori strumentali – la carta è un bene strumentale in quanto mi fornisce il supporto su cui scrivere, ma potrei anche scrivere al computer
 - ✓ valori relazionali – il libro mi permette di essere conosciuto e di entrare in relazione con il mercato
 - ✓ criteri di soddisfazione: punto di incontro tra i valori del cliente e le caratteristiche oggettive del nostro prodotto / servizio.
3. **Presentazione dell'offerta:**
 - ✓ fornire informazioni del prodotto che facciano presa sul cliente
 - ✓ fornire al massimo sette (7) dettagli
 - ✓ l'ordine con cui fornire i dettagli dipende dalle aspettative del cliente
 - ✓ il contenuto della presentazione deve dare idea al cliente che egli risolverà i suoi problemi
 - ✓ il prezzo va sempre detto per ultimo.
4. **Soddisfare le obiezioni.** E' attraverso le prime obiezioni del cliente che possiamo capire se la nostra presentazione ha avuto esito positivo o no. Se ha avuto esito negativo, solo ascoltando le obiezioni possiamo aggiustare il tiro e riportare il cliente dalla nostra parte. Se il cliente non obietta nulla significa che la nostra presentazione lo ha colpito tanto da indurlo all'acquisto. Durante la soddisfazione delle obiezioni, il venditore deve:
 - ✓ fornire ulteriori informazioni sul prodotto oggetto di trattativa
 - ✓ rassicurare il cliente sulla soddisfazione delle sue richieste
 - ✓ fornire "carezze"
 - ✓ fare affermare la personalità del cliente. Il cliente deve avere l'impressione di essere lui a gestire la trattativa
 - ✓ stare attento al feedback.
5. **La chiusura della vendita.** Quando il cliente ha deciso, ci darà chiari segnali (verbali e non verbali) della sua scelta. Se il cliente è ancora un po' indeciso sta al venditore dare l'ultima "spintarella". *Complimentarsi sempre con il cliente per l'acquisto effettuato.*

Nella chiusura entra in gioco la capacità creativa del venditore.

ERRORI DA EVITARE DURANTE LA VENDITA

- ✓ non farsi prendere dall'ossessione
- ✓ non ascoltare l'interlocutore, nei colloqui di prospezione



- ✓ non mostrare interesse verso il nuovo interlocutore
- ✓ vedere il cliente potenziale come avversario
- ✓ farsi distrarre
- ✓ non prendere appunti
- ✓ non farsi ricordare
- ✓ non tenersi in contatto con i clienti passati
- ✓ non pianificare bene la giornata
- ✓ non presentarsi nell'aspetto migliore
- ✓ non tenere in ordine gli strumenti di vendita
- ✓ non mettersi nei panni del potenziale cliente
- ✓ non provare orgoglio per il proprio lavoro
- ✓ cercare di convincere anziché di comunicare
- ✓ sottostimare l'intelligenza del potenziale cliente
- ✓ non tenersi aggiornati
- ✓ precipitare la vendita
- ✓ non usare la prova persona
- ✓ sminuirsi
- ✓ fantasticare sui bei colpi "*sicuri*"
- ✓ prendere il no come un affronto personale
- ✓ non assumersi le responsabilità
- ✓ sottostimare l'importanza della prospezione
- ✓ fissarsi sugli aspetti negativi
- ✓ dimostrarsi poco combattivi

LE QUALITÀ DEL VENDITORE

Dipendono dalla conoscenza del "*processo di vendita*" e dalla capacità di usare delle "*tecniche specifiche*". Il venditore di successo riesce a stabilire un dialogo e lo controlla in modo sottile durante tutto il colloquio, cercando di cogliere qualsiasi opportunità per concludere la vendita.

ASPETTI CHIAVE DELLA VENDITA

1. Stabilire un dialogo naturale col cliente in modo che nessuno domini la discussione:
 - ✓ arrivare al colloquio sapendo cosa dire
 - ✓ non insistere troppo sulla fase di apertura
 - ✓ creare un legame di empatia col cliente
 - ✓ indicare che il venditore desidera soddisfare le esigenze del cliente



- ✓ creare una concordanza di opinioni col cliente.

2. Sviluppare una strategia che consenta di porre domande tendenti a scoprire informazioni preziose e a rilevare le esigenze del cliente:

- ✓ alternare domande aperte a domande chiuse
- ✓ non porre serie troppo lunghe di domande chiuse
- ✓ non esercitare un controllo troppo rigido sul colloquio.

Per migliorare la nostra comunicazione:

- ✓ prepararsi prima uno schema degli argomenti
- ✓ trovare luogo e momenti adatti
- ✓ chiarezza nel linguaggio
- ✓ fare domande: con garbo, con equilibrio, con stile non inquisitorio
- ✓ prendere appunti e dare una copia al cliente
- ✓ parlare in chiave di vantaggi (trasformare un problema in opportunità)
- ✓ riepilogare alla fine.

Per scoprire le necessità del cliente:

- ✓ far capire che al di là di quello che si sta vendendo ci sono aspetti positivi per il compratore
- ✓ non fare l'inquisitore
- ✓ non alzare mai la voce
- ✓ non andare mai allo scontro
- ✓ dimostrare rispetto e considerazione per le sue risposte
- ✓ seguire una sequenza logica di domande (sotto forma tassonomica)
- ✓ fare uso di pause
- ✓ osservare, ascoltare, non interrompere.

3. Distinguere le reali esigenze del cliente da affermazioni di vaga insoddisfazione o da polemiche inutili; maggiori sono le esigenze identificate e maggiore è la possibilità di chiudere positivamente il colloquio.

4. Presentare i benefici del proprio prodotto in modo da permettere al cliente di capire che le sue esigenze verranno soddisfatte.

5. Riconoscere l'atteggiamento del cliente e controbattere direttamente ed immediatamente ogni affermazione negativa.

Possibili atteggiamenti del cliente:

- ✓ *di accettazione:* maggiori sono le accettazioni, più alte saranno le possibilità di concludere positivamente la trattativa
- ✓ *di indifferenza:* dichiara di non essere interessato al prodotto



- ✓ *di obiezione*: si oppone a qualunque cosa riguardi il prodotto offerto; non è necessariamente un segnale negativo, perché significa un coinvolgimento del cliente nel colloquio
- ✓ *di scetticismo*: ha dubbi sulle qualità del prodotto.

In generale: quando i clienti pongono delle domande, soprattutto nella parte finale della trattativa, è un segno favorevole. Più il cliente è coinvolto sotto forma di domande, opportunità, esigenze ed atteggiamenti e maggiori sono le possibilità di successo.

Come comportarsi nel rispondere alle obiezioni:

- ✓ ascoltare fino in fondo l'obiezione, non interrompere
- ✓ osservare una breve pausa
- ✓ evitare i conflitti

6. Utilizzare la tecnica di conclusione migliore:

- ✓ scegliere il momento più opportuno per chiudere
- ✓ non aspettare la decisione del cliente
- ✓ riassumere i benefici, seguiti da un piano d'azione
- ✓ bilanciare sempre il prezzo con benefici ed opportunità.

Come mettere a punto un piano d'azione efficace:

- ✓ acquisire il maggior numero di informazioni sul cliente
- ✓ individuare le sue probabili necessità
- ✓ stabilire come e quando prendere contatti con lui
- ✓ prevedere i suoi no
- ✓ mettere a punto uno schema di argomentazione
- ✓ raccogliere la documentazione utile.

Come concludere prima e meglio:

- ✓ non è mai troppo presto per concludere
- ✓ riassumere i vantaggi
- ✓ mostrare calma e sicurezza
- ✓ "questo è il momento, facciamolo ora"
- ✓ non è mai troppo tardi per concludere
- ✓ non ringraziare ma complimentarsi con il cliente per buon affare concluso.



ALLEGATI

CHECK LIST PER LA DECISIONE DI ESPORTARE

Le domande che seguono, sono rivolte alle imprese che intendono affrontare i mercati internazionali e offrono lo spunto per valutare i vincoli e le opportunità dell'esportazione.

Atteggiamento rispetto all'esportazione

- L'azienda è disponibile a adeguare rapidamente il prodotto ed il servizio in base alle richieste della clientela estera?
- Il responsabile aziendale ha il tempo necessario per recarsi personalmente all'estero? In alternativa, c'è una persona che potrebbe sostituirlo?
- L'azienda è disposta a dare priorità alla clientela estera rispetto ai clienti nazionali?

Motivazione ad esportare

- Quali sono i principali motivi che hanno indotto l'impresa a prendere in considerazione i mercati esteri?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Obiettivi dell'impresa

- Quale percentuale del fatturato nei prossimi anni si prevede di ottenere attraverso l'esportazione?
- Quali ritenete siano i maggiori ostacoli al raggiungimento di tale obiettivo?
- Come s'inserisce tale obiettivo nell'ambito del processo di sviluppo dell'impresa?

Potenzialità dell'impresa

- Quali sono i principali vantaggi dei prodotti / servizi rispetto a quelli offerti dalla concorrenza nazionale?
- Ritenete che questi prodotti / servizi abbiano delle buone potenzialità di vendita all'estero? Per quali motivi?
- Esiste sufficiente capacità produttiva per fronteggiare nuove richieste?
- Quanto tempo è disposto a dedicare il responsabile d'impresa allo sviluppo dei mercati esteri?
- A chi sarà delegato il lavoro di routine quando il responsabile si troverà all'estero?
- Quali investimenti è disposta a fare l'impresa per lo sviluppo dei mercati esteri?
- In quanto tempo l'azienda ritiene che le vendite all'estero debbano cominciare ad offrire un ritorno sugli investimenti fatti?



**TABULATO PER LA DETERMINAZIONE DELL'
ATTRATTIVITÀ DEI PAESI**

Per ogni domanda dare un punteggio da 1 a 10. Conteggiare prima i parziali e poi i totali.

A. AMBIENTE ESTERNO

1. Tendenze socio - politiche

- 1.1. Orientamento del sistema politico _____
 - 1.2. Stabilità del sistema politico _____
 - 1.3. Influenza gruppi di pressione _____
 - 1.4. Influenza sindacale _____
 - 1.5. Stili di vita prevalenti _____
 - 1.6. Andamenti demografici _____
- Totale Parziale 1 _____

2. Situazione e tendenze macro-economiche

- 2.1. Valore e andamento del PIL _____
 - 2.2. Entità ed andamento dell'inflazione _____
 - 2.3. Andamento dei cambi _____
 - 2.4. Dimensione e andamento dei principali mercati finali di sbocco
(alimentare, tessile, edilizio, trasporti, servizi, manifatturiero) _____
- Totale Parziale 2 _____

3. Approvvigionamento materie prime e / o intermedi

- 3.1. Disponibilità locale e costo delle principali materie prime
(prezzo minerali, acciaio, derrate alimentari, ecc.) _____
 - 3.2. Possibilità e costo d'importazione delle materie prime
e/o intermedi non disponibili localmente _____
 - 3.3. Situazione di privilegio e di preclusione _____
- Totale Parziale 3 _____

4. Risorsa lavoro

- 4.1. Disponibilità della risorsa _____
 - 4.2. Qualificazione delle risorse disponibili _____
 - 4.3. Entità ed andamento del costo del lavoro _____
 - 4.4. Politiche di pensionamento _____
 - 4.5. Vincoli di stabilità del posto di lavoro _____
 - 4.6. Conflittualità generale _____
- Totale Parziale 4 _____

5. Risorse finanziarie

- 5.1. Facilità / difficoltà di reperimento _____
 - 5.2. Ruolo di banche, istituti, intermediari _____
 - 5.3. Vincoli per la tutela della salute del lavoratore _____
 - 5.4. Costo del denaro _____
 - 5.5. Evoluzioni prevedibili _____
- Totale Parziale 5 _____

6. Disponibilità di infrastrutture

- 6.1. Aree attrezzate _____
- 6.2. Vie di comunicazione _____



- 6.3. Energia
- 6.4. Servizi

Totale Parziale 6

7. Politica industriale e fiscale

- 7.1. Agevolazioni su investimenti
- 7.2. Agevolazioni sulle imposte a favore delle società
- 7.3. Legislazione su fusioni, trasformazioni
- 7.4. Contributi per ricerca
- 7.5. Crediti di imposte
- 7.6. Altre iniziative

Totale Parziale 7

8. Legislazione specifica

- 8.1. Sicurezza prodotti
- 8.2. Normalizzazione. Etichettature
- 8.3. Sicurezza impianti
- 8.4. Limitazione e affluenti liquidi, emissioni gassose, rifiuti solidi
- 8.5. Contingentamenti, protezioni doganali
- 8.6. Altre

Totale Parziale 8

Valutazione conclusiva dell'influenza dell'ambiente esterno sull'attività di business

Totale Sezione A – Ambiente esterno

B. CARATTERIZZAZIONE SPECIFICA

1. Dimensioni dell'area definita

- 1.1. Dimensione
- 1.2. Trend di sviluppo
- 1.3. Incidenza delle importazioni
- 1.4. Entità delle esportazioni
- 1.5. Evoluzioni in atto

Totale Parziale 1

2. Evoluzione tecnologica

- 2.1. Evoluzione contenuto tecnologico nei prodotti
- 2.2. Evoluzione dei processi di produzione
- 2.3. Spesa media per ricerca e sviluppo
- 2.4. Possibilità di ulteriori applicazioni
- 2.5. Brevetti – Licenze
- 2.6. Previsioni a medio – lungo termine

Totale Parziale 2

3. Fattori critici di successo

- 3.1. Prezzo
- 3.2. Condizioni accessorie
- 3.3. Consegne
- 3.4. Assistenza tecnica preventivata

- 3.5. Assistenza tecnica post-vendita _____
- 3.6. Promozione _____
- 3.7. Pubblicità _____
- 3.8. Livello delle prestazioni _____
- 3.9. Costanza della qualità _____
- 3.10. Altri fattori _____

Totale Parziale 3 _____

4. Redditività

- 4.1. Redditività media del settore _____
- 4.2. Margini disponibili nella catena verticale a monte _____
- 4.3. Margini disponibili a valle _____

Totale Parziale 4 _____

5. Sistemi di distribuzione

- 5.1. Diversificazione e distinzione fra i canali _____
- 5.2. Lunghezza media della catena distributiva _____
- 5.3. Assorbimento dei margini _____
- 5.4. Competenza della catena _____
- 5.5. Situazioni di controllo _____
- 5.6. Evoluzioni in atto _____

Totale Parziale 5 _____

6. Atteggiamento utilizzatore finale

- 6.1. Orientamento alla qualità _____
- 6.2. Sensibilità al prezzo _____
- 6.3. Stabilità nelle scelte _____
- 6.4. Propensione all'innovazione _____
- 6.5. Evoluzioni in atto _____

Totale Parziale 6 _____

7. Convenienza integrazione

- 7.1. Utilità / necessità d'integrazione a valle _____
- 7.2. Possibilità di dimensioni competitive a valle _____
- 7.3. Utilità / necessità d'integrazione a monte _____
- 7.4. Possibilità di dimensioni competitive a monte _____
- 7.5. Conflitti potenziali con clienti _____
- 7.6. Utilità / necessità d'integrazioni orizzontali _____
- 7.7. Grado d'integrazione della concorrenza _____
- 7.8. Evoluzioni in atto _____

Totale Parziale 7 _____

Valutazione conclusiva dell'attrattività in funzione delle caratteristiche specifiche del business

Totale Sezione B – Caratterizzazione specifica



C. SISTEMA COMPETITIVO

1. Prodotto

- 1.1. Stabilità del ciclo dei prodotti _____
 - 1.2. Minaccia di prodotti succedanei _____
 - 1.3. Minaccia di prodotti sostitutivi _____
- Totale Parziale 1 _____

2. Potere dei clienti

- 2.1. Quota rappresentata dal prodotto del business nel costo totale del prodotto del cliente _____
 - 2.2. Numerosità _____
 - 2.3. Grado di concentrazione _____
 - 2.4. Sensibilità al prezzo _____
 - 2.5. Sensibilità alla qualità _____
 - 2.6. Sensibilità all'immagine _____
 - 2.7. Propensione all'innovazione _____
 - 2.8. Sensibilità alla promozione _____
 - 2.9. Sensibilità alla pubblicità _____
 - 2.10. Esigenza nelle consegne _____
 - 2.11. Correttezza nei pagamenti _____
 - 2.12. Quota di consumi _____
 - 2.13. Tendenza all'integrazione _____
 - 2.14. Politica nella scelta dei fornitori _____
- Totale Parziale 2 _____

3. Potere dei fornitori

- 3.1. Quota rappresentata dagli acquisti del business sulle vendite totali dei fornitori _____
 - 3.2. Numerosità _____
 - 3.3. Grado di concentrazione _____
 - 3.4. Politiche di prezzo _____
 - 3.5. Politiche di assistenza _____
 - 3.6. Politiche distributive _____
 - 3.7. Dilazioni di pagamento concesse _____
 - 3.8. Quota di vendite _____
 - 3.9. Tendenza all'integrazione a valle _____
 - 3.10. Continuità dei rifornimenti _____
- Totale Parziale 3 _____

4. Intensità della concorrenza

- 4.1. Numerosità _____
- 4.2. Grado di concentrazione _____
- 4.3. Livello di integrazione (Entità vendite) _____
- 4.4. Distribuzione quote fra Aziende Multinazionali, Grandi Nazionali e Internazionali, Medie Nazionali e Internazionali, Locali _____
- 4.5. Politiche di dumping _____
- 4.6. Barriere all'uscita _____
- 4.7. Costi di conversione _____
- 4.8. Tendenza ad acquisizioni / cessioni / JV _____
- 4.9. Aggressività, capacità di reazione _____
- 4.10. Tendenza all'innovazione _____
- 4.11. Solidità economico-finanziaria _____



4.12. Presenza di eccessi di capacità produttiva

Totale Parziale 4 _____

5. Rischio di nuovi concorrenti

- 5.1. Barriere all'entrata
- 5.2. Operatori esperti di altre aree geografiche
- 5.3. Integrazione di clienti verso monte
- 5.4. Integrazione di fornitori verso valle
- 5.5. Nuovi operatori con nuovi prodotti
- 5.6. Nuovi operatori con nuovi processi
- 5.7. Altre possibilità

Totale Parziale 5 _____

Valutazione dell'influenza del sistema competitivo in essere sull'attrattività del business

Totale Sezione C – Sistema Competitivo _____

Totale Sezioni A + B + C _____

FUNZIONI E COMPITI NELL'EXPORT

Funzione commerciale estero

- Pianificare, organizzare e gestire le attività del settore
- Individuare opportunità nei mercati esteri attraverso le ricerche di mercato
- Curare la ricerca di agenti e distributori
- Concordare obiettivi e programmi di lavoro con la rete di vendita
- Prevedere visite periodiche presso i clienti
- Rispondere alle richieste di informazioni provenienti dall'estero
- Verificare la rispondenza del prodotto alle esigenze del mercato
- Specificare le date di consegna
- Seguire la gestione degli ordini
- Mantenere i rapporti con gli enti pubblici e privati (ICE, Camere di Commercio, Associazioni, ecc.) che possono assistere l'azienda nelle attività di promozione all'estero
- Predisporre il materiale promozionale
- Partecipare a fiere, esposizioni e missioni all'estero
- Predisporre le offerte di vendita
- Definire il sistema dei pagamenti
- Scegliere le eventuali coperture assicurative
- Controllare i pagamenti
- Curare gli aspetti dell'assistenza post vendita nel paese estero

Funzione spedizione e trasporti

- Gestire i contatti con gli spedizionieri e con le società assicuratrici
- Assistere i funzionari commerciali nella definizione dei prezzi, fornendo indicazioni sui costi di trasporto
- Verificare che i prodotti vengano imballati correttamente
- Preparare i documenti di trasporto richiesti dall'importatore o specificati nella lettera di credito
- Provvedere alla consegna dei documenti di spedizione alle banche
- Curare l'eventuale ispezione della merce prima dell'invio

INDIVIDUAZIONE INTERMEDIARI ALL'ESTERO

Fonti di ricerca

- Annuari ed elenchi di operatori pubblicati da enti pubblici, associazioni o privati
- Centri esteri delle Camere di Commercio in Italia
- Uffici ICE presso i singoli paesi
- Inserzioni pubblicate su quotidiani o riviste estere
- Banche italiane con sede nel paese estero
- Spedizionieri doganali
- Associazioni imprenditoriali e Camere di Commercio nel paese estero (indirizzi reperibili presso le Ambasciate dei singoli paesi)
- Missioni commerciali nel paese estero organizzate da Camere di commercio, ICE, ecc.
- Partecipazione a fiere ed esposizioni nel paese estero
- Camere di Commercio italiane all'estero

Valutazione degli intermediari. Vanno considerati:

- Immagine di serietà e il grado di introduzione nel mercato dell'agente / distributore
- La sua situazione finanziaria
- Le linee di prodotto già trattate e la possibilità di sovrapposizione con l'offerta aziendale
- L'ubicazione geografica in rapporto ai mercati d'interesse
- La potenzialità di acquisto (nel caso del distributore)
- La disponibilità di depositi
- La possibilità di fornire assistenza tecnica alla clientela
- Le dimensioni e le caratteristiche della rete di vendita
- La struttura organizzativa
- La capacità di rapporto e comunicazione

Gestione dei rapporti con i partner esteri. Comporta:

- La definizione con il partner di obiettivi periodici di vendita
- Lo scambio di informazioni di reciproca utilità sul mercato e sulla concorrenza
- La motivazione del partner attraverso contatti e visite personali
- La formazione delle risorse commerciali del partner sugli aspetti tecnici e commerciali del prodotto
- Il controllo qualitativo e quantitativo dell'attività svolta dal partner



Link utili

Dati open (esistono anche per altri paesi):

- Italia: <http://www.datiopen.it/>
- Europa: <https://data.europa.eu/euodp/it/data/>
- Banca Mondiale: <https://data.worldbank.org/>

Sono presenti in quasi tutti i paesi. Digitare in Google "open data" + nome paese in inglese

Doing business: <https://www.doingbusiness.org/>

ISTAT:

- <https://www.istat.it/it/> (Annuario Statistico Italiano)
- dati demografici: <http://demo.istat.it/>
- statistiche: <http://dati.istat.it/>
- commercio con l'estero: <http://www.coeweb.istat.it/>

Statistiche generali: <https://www.statista.com/> (indicare il paese in cui si vuole fare ricerca)

Sportelli informativo delle camere di commercio nel mondo, Italia inclusa:

http://www.worldpass.camcom.it/index.phtml?Id_VMenu=1

www.schedeexport.it (documenti doganali)

Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/>

Dati statistici della comunità europea: <https://unstats.un.org/home/>

ICE: www.ice.gov.it

Info mercati esteri: <http://www.infomercatiesteri.it/>

Statistiche mondiali in tempo reale: <https://www.worldometers.info/it/>

Da Google, per trovare istituti di statistica mondiali: census (nome paese in inglese)

Index mundi: <https://www.indexmundi.com/it/>

Comtrade: <https://comtrade.un.org/>

Da Google: "guida agli investimenti" (nome paese) 2019 filetype:pdf

Sace-Simest: <https://www.sacesimest.it/>

"business etiquette" in Google

Fiere nel mondo: <http://www.nfiere.com/>

Ricerca indirizzi:

- pagine gialle: <http://www.wayp.com/>
- infoimprese (in Italia): <http://www.infoimprese.it/impr/index.jsp>
- europages: <https://www.europages.co.uk/>
- kompass: <https://it.kompass.com/>
- per trovare elenchi telefonici mondiali: [bphonebook](http://bphonebook.com/) (nome paese in inglese)

Dazi nel mondo per prodotti che escono dell'Europa (MKACCDB):

https://madb.europa.eu/madb/datasetPreviewFormATpubli.htm?datacat_id=AT&from=publi

AIDA – Dazi per chi importa o misure di esportazione. Se non si conosce il codice doganale, attraverso questo sito si può ricavare.

<https://aidaonline7.agenziadogane.it/nsitaricinternet/TaricServlet>

Nomenclatura / TARIC / Ricerca per parole

Utilizzo di "Google ricerca avanzata" e operatori avanzati di Google: da impostazioni di Google / VPN / server proxy

Elenco dei server proxy: <https://free-proxy-list.net/>

Analisi dei dati attraverso il web

- come funziona la ricerca in Google: <https://www.google.com/search/howsearchworks/>
- guida sulla ricerca in Google: <https://support.google.com/websearch/?hl=it#topic=3378866>
- come fare una ricerca avanzata in Google: <https://www.webtrek.it/2018/02/come-fare-una-ricerca-avanzata-su-google/>
- 20 trucchi per fare ricerche in Google: <https://coobis.com/it/cooblog/20-trucchi-per-fare-ricerche-su-google/>