

© Paolo Mazzonei 2007. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, [www.paolomazzonei.it](http://www.paolomazzonei.it), (c) 2007".  
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

## COMUNICAZIONE E MARKETING

Introduzione . . . . .	pag. 2
1. Il percorso ottimale . . . . .	pag. 2
2. Elaborazione della mission . . . . .	pag. 2
3. Il contesto ambientale: macro-ambiente . . . . .	pag. 3
4. Il contesto ambientale: micro-ambiente	
4.1 I fornitori . . . . .	pag. 6
4.2 La concorrenza . . . . .	pag. 6
4.3 I clienti/consumatori/utenti . . . . .	pag. 6
5. Punti di forza e punti di debolezza . . . . .	pag. 10
6. Fattori critici di successo . . . . .	pag. 11
7. Le leve del marketing mix . . . . .	pag. 12
8. La comunicazione	
8.1 La pubblicità . . . . .	pag. 15
8.2 La promozione delle vendite . . . . .	pag. 17
8.3 Le pubbliche relazioni di marketing . . . . .	pag. 18
8.3 La vendita personale . . . . .	pag. 19
8.4 Gli strumenti di ottimizzazione delle vendite . . . . .	pag. 20
8.5 Il direct marketing	
8.5.1 Conoscere i clienti . . . . .	pag. 21
8.5.2 I mezzi selettivi e interattivi . . . . .	pag. 23
9. La soddisfazione dei clienti . . . . .	pag. 25
10. Conclusioni . . . . .	pag. 28



## Introduzione

“Marketing is everything” diceva **Regis McKenna** in un famoso articolo sulla *Harvard Business Review* del 1° Gennaio 1991.

Al di là delle esagerazioni verbali, se ci pensiamo bene è vero che il marketing, inteso come capacità di soddisfare il mercato in modo redditizio, dovrebbe permeare tutte le funzioni aziendali e in primo luogo l'imprenditore ed i suoi più stretti collaboratori.

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

È evidente che innanzitutto è necessario chiarire e chiarirsi nella maniera più esaustiva possibile gli obiettivi essenziali della propria impresa, cioè l'offerta ed il bisogno che andremo a soddisfare (**mission**).

È indispensabile conoscere il mercato nel quale si andrà a competere sia in termini di dimensione che di presenze (**concorrenza**).

È altrettanto importante conoscere e capire il **territorio** nel quale opererà la nostra impresa, sapere quali sono i nostri punti di forza e le nostre debolezze in rapporto alle altre presenze sul mercato, individuare le opportunità e le minacce a cui può essere esposta la nostra attività (analisi **SWOT** – **Strengths**, **Weaknesses**, **Opportunities**, **Threats**).

### 1. Il percorso ottimale

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

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

- elaborazione dell'idea
- verifiche di mercato
- elaborazione delle strategie di marketing
- verifiche economiche
- avvio dell'attività.

In questa pubblicazione ci limitiamo alle problematiche del mercato, in particolare dei servizi alle imprese (**B2B** – Business to Business) e alle persone (**B2C** – Business to Consumers), e rimandiamo ad altra sede la trattazione delle altre aree aziendali (controllo di gestione, risorse umane, organizzazione dei processi, ecc.).

### 2. Elaborazione della mission

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

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

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

Sembra un tipo di impegno semplice. Tuttavia si può riscontrare che frequentemente l'imprenditore entra seriamente in crisi per la difficoltà di esprimere in maniera più concreta, quasi a livello di brochure embrionale, l'idea: questo perché si comincia a passare, in effetti, dal “dire al fare”.

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



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

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

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

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

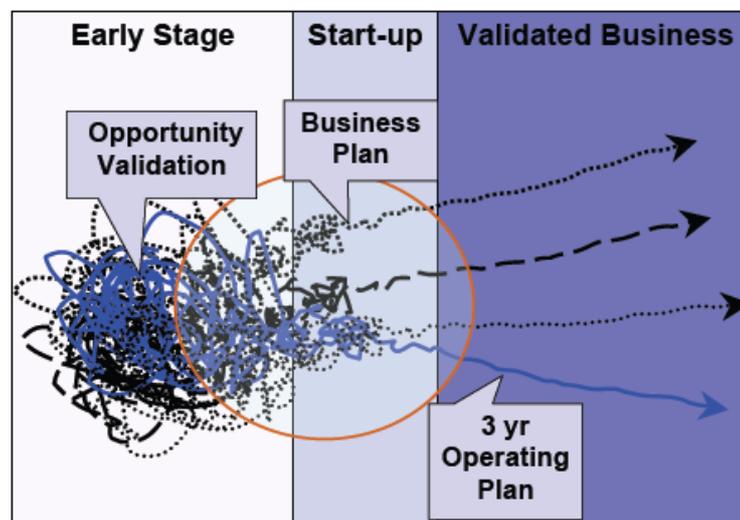
La pratica di scrivere la **mission** assume maggiore importanza in funzione del numero dei partecipanti all’ impresa. Mi è capitato più volte, in aziende in fase di start-up come in realtà consolidate, di esaminare la descrizione dell’idea eseguita singolarmente dai componenti del gruppo dirigente e rilevare delle sostanziali differenze di interpretazione dell’attività imprenditoriale.

In questo caso è necessario chiarire le intenzioni ed evidenziare le diversità d’opinione tra i componenti del gruppo in modo da lavorare in maniera più corretta e trasparente sullo sviluppo dell’impresa.

Le differenze si avvertono soprattutto quando i componenti del gruppo sono amici o parenti; in questi casi è prassi dare per scontato l’accordo tra tutti e su tutto.

Alla prova dei fatti o alle prime difficoltà però questo non avviene quasi mai.

La scarsa omogeneità di intenti può essere uno dei fattori di rischio da non sottovalutare per la crescita dell’impresa; è consigliabile, pertanto, rendere trasparente, fino dall’inizio, il rapporto tra i componenti del gruppo.



### 3. Il contesto ambientale: macro-ambiente

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

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

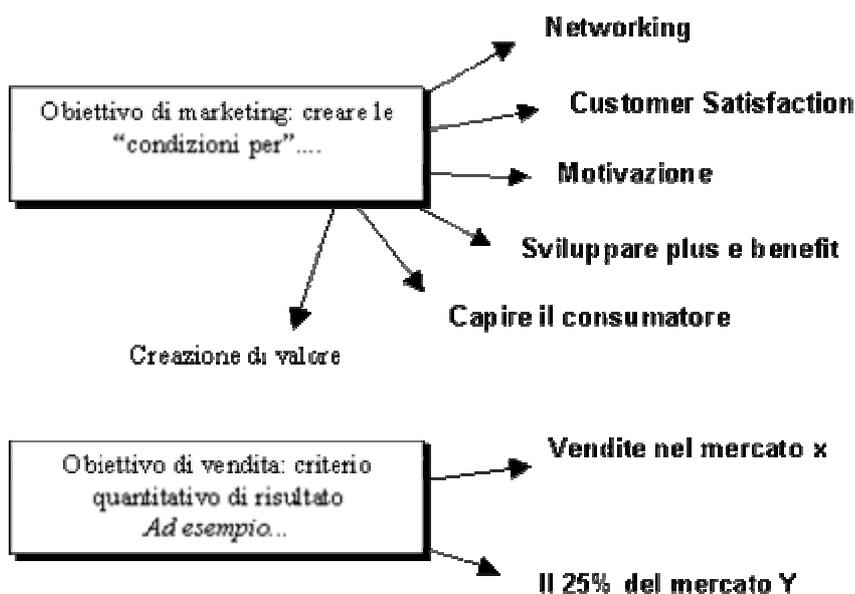
Le ripercussioni, anche se dilatate nel tempo, investono l’attività in termini sia positivi che negativi; se siamo stati in grado di prevedere e di capire ci saremo



attrezzati per cogliere le opportunità e contrastare le eventuali minacce.

Elenchiamo alcune delle aree condizionanti la vita dell'impresa:

- ambiente demografico: dimensione e variazione della popolazione, densità, distribuzione per sesso, età e fascia di reddito, natalità e invecchiamento, ecc.
- ambiente economico: potere di acquisto dei potenziali clienti, inflazione, variazione delle abitudini di spesa, ecc.
- ambiente fisico-naturale: deterioramento ambientale, calamità naturali, diminuzione di alcune risorse, rispetto per la natura, ecc.
- ambiente culturale e sociale: evoluzione del fenomeno immigratorio, variazione della struttura etnica, problematiche di integrazione, cambiamento dei modelli di vita, livello di istruzione, ecc.
- ambiente tecnologico: rapida obsolescenza tecnologica, nuovi modelli di produzione, nuove modalità comunicative, ecc.
- ambiente politico-legislativo: recepimento di normative europee, interventi a favore delle principali realtà economico-industriali, riferimenti territoriali, privatizzazioni, agevolazioni per l'industria privata, ecc.



Si tratta pertanto di tenere sotto osservazione quei fenomeni che potrebbero portare conseguenze negative o positive all'attività che stiamo svolgendo in modo tale da poterle, per quanto sia possibile, prevenire o agevolare.

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

Prestare attenzione a quello che succede nel mondo che circonda il nostro sistema-mercato è una pratica necessaria sia per chi è in procinto di aprire un'attività che per chi ha già un'impresa non sottovalutando tutto quello che non incide direttamente sull'azienda.



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

- 1) probabilità dell'impatto
- 2) entità dell'impatto
- 3) temporalità dell'impatto

In dettaglio:

1) Probabilità dell'impatto: si tratta di capire se l'evento nel macro-ambiente ha qualche possibilità di avere ripercussioni sulla nostra impresa e stimare le probabilità di impatto; più è elevata la probabilità più dobbiamo prestare attenzione all'evento ed alla relativa evoluzione. È da prendere in considerazione l'evento che si presume abbia una probabilità superiore al 30%.

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

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

Suggeriamo, per comodità di lavoro, predisporre delle tavole tipo le seguenti:

**Tavola delle probabilità**

Evento	Bassa (< 30 %)	Media (30 – 60 %)	Alta (> 60 %)
A			
B			
C			
.....			

**Tavola minacce/opportunità**

<b>impatto</b>				alto medio basso
	breve	medio	lungo	
	<b>termine</b>			

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

#### **4. Il contesto ambientale: micro-ambiente**

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

- i fornitori
- i concorrenti
- gli intermediari



- i clienti/consumatori/utenti.

#### 4.1 I fornitori

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

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

È una buona prassi per il neo-imprenditore iniziare a prendere contatti con i potenziali fornitori per riuscire a capire preventivamente il rapporto che si instaurerà con l'impresa in termini di competenze apportate, disponibilità temporali, sensibilità di mercato, modalità di pagamento, politiche di sconto, ecc. al fine di avere delle basi corrette per la stesura di un conto economico previsionale.

#### 4.2 La concorrenza

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

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

Nella maggior parte dei casi il concetto di concorrenza è limitato all'individuazione di chi offre un servizio simile a quello proposto dal neo-imprenditore, mentre la "vera" concorrenza è rappresentata da tutte quelle entità che insistono su uno stesso mercato soddisfacendo, anche in maniera diversa, il medesimo bisogno del cliente.

**Philip Kotler** in *Marketing Management* (12° edizione, 1° marzo 2005) fa riferimento a quattro livelli di concorrenza:

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

Chiaramente la concorrenza diretta è quella che, in assoluto, si deve tenere sotto controllo cercando di capire non solo che cosa offre, ma anche come si propone nei confronti dei clienti.

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

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

È bene tenere presente che una "sana" concorrenza può determinare lo sviluppo di un mercato; è da combattere con tutte le forze chi, invece, opera in maniera scorretta perché può anche provocare la diffidenza se non il crollo del mercato stesso.

#### 4.3 I clienti/consumatori/utenti

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



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

Il neo-imprenditore, una volta definita la missione della futura impresa, dovrebbe aver chiaro su quale mercato indirizzare la propria offerta; si tenga presente che un mercato non esclude necessariamente l'altro.

Saranno comunque differenti le metodologie di approccio ed i modelli di vendita.

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

- 1) chi è?
- 2) da dove proviene?
- 3) perché acquista?
- 4) quando acquista?
- 5) ogni quanto tempo acquista?
- 6) perché "sceglie me"?



Cosa ci dicono queste risposte:

- 1) chi è?: quale tipologia rappresenta o rappresenterà il portafoglio clienti della futura impresa; le caratteristiche principali del target
- 2) da dove proviene?: la risposta a questa domanda offre indicazioni interessanti sull'estensione e la dimensione del bacino di utenza; è utile per indirizzare campagne pubblicitarie o altri tipi di comunicazione verso una zona "amica". Inoltre, se l'area di influenza è ampia può significare che quello che propongo è vincente sul mercato per qualche peculiarità: prezzo, qualità, unicità, ecc.
- 3) perché acquista?: non è sempre una pratica immediata capire le motivazioni di acquisto di un determinato servizio salvo che non si tratti di bisogni primari. Un'importante percentuale di acquisti soddisfa bisogni latenti più che reali.
- 4) quando acquista?: la risposta può dare indicazioni e/o confermare la stagionalità dell'offerta
- 5) ogni quanto tempo acquista?: riusciamo a capire i periodi di propensione all'acquisto da parte del singolo cliente e quindi abbiamo l'opportunità di comunicare nei tempi utili nuove proposte consolidando il rapporto con il cliente stesso
- 6) perché "sceglie me"?: non è facile dare una risposta soddisfacente a tale domanda anche dopo anni di attività; fra gli imprenditori non sono molti quelli che allestiscono ricerche per capire quali sono i punti di forza percepiti dall'utenza e, di conseguenza, creare i presupposti per una fidelizzazione del cliente.

Anche il cliente può avere un potere contrattuale da non sottovalutare ed è direttamente proporzionale all'entità degli acquisti che effettua normalmente; in genere il peso maggiore è subito da quelle imprese che operano nel mercato **B2B** ed, in particolare modo, dai nuovi entranti attraverso dilazioni di pagamento elevate, richiesta di sconti particolari per l'attribuzione della commessa, e altre forme di "pressione" che i clienti più importanti esercitano.



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

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

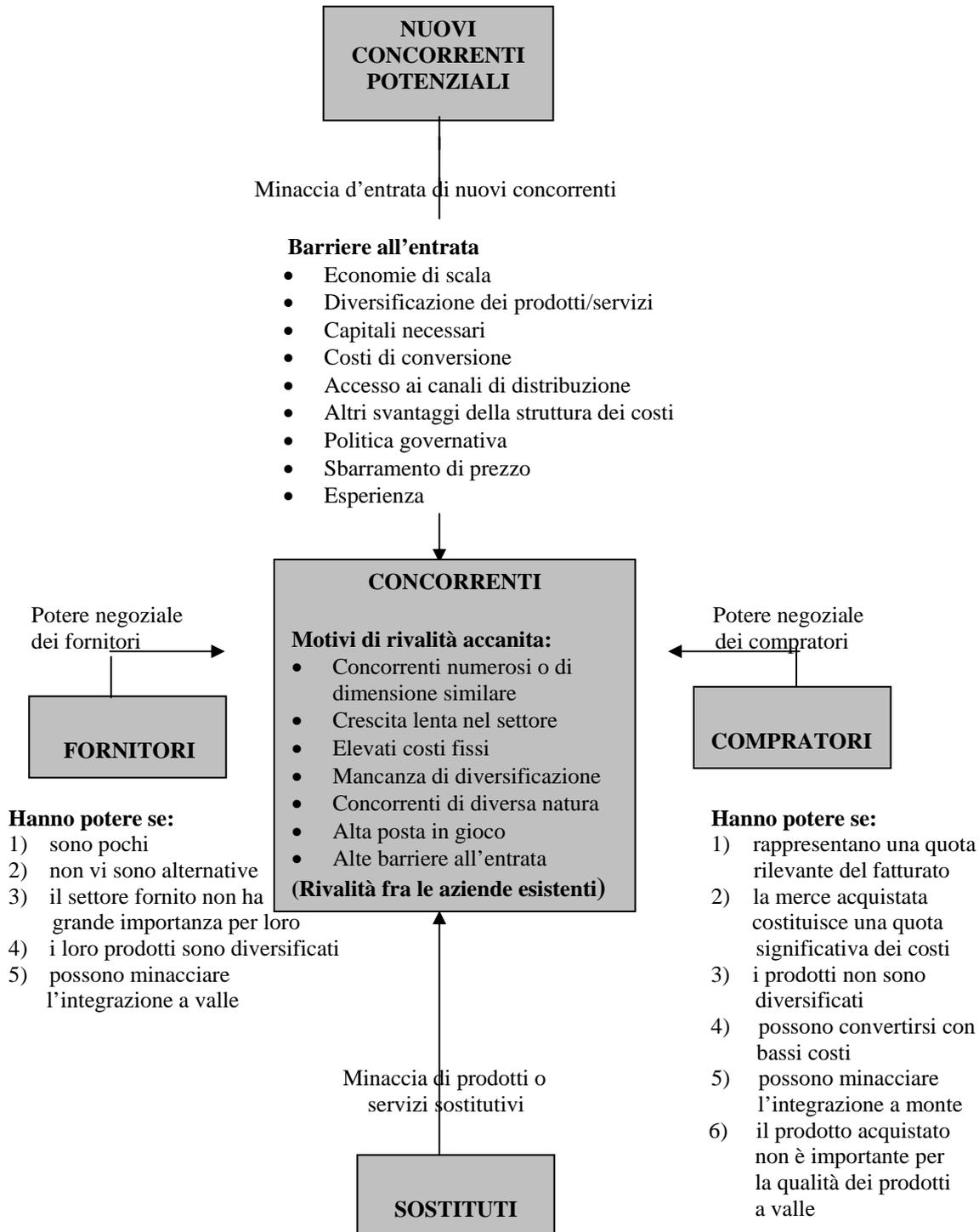
Il mercato e le relative oscillazioni, la concorrenza con la sua aggressività, il potere dei fornitori sono tutte componenti con cui la nuova impresa si dovrà confrontare e che rappresentano altri fattori di minaccia e/o opportunità per il neo-imprenditore.

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





Può essere di aiuto lo schema tratto da **Michael E. Porter** *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1980 come sintesi di quanto detto e per visualizzare al meglio le dinamiche competitive a cui è soggetta una qualsiasi azienda:





## 5. Punti di forza e punti di debolezza

“A volte le aziende leader hanno dei punti deboli che comunque non intaccano la loro forza. Possono essersi lasciate sfuggire il punto debole in questione, averlo considerato irrilevante, o essersene dimenticate completamente” sono le parole di **Al Ries** e **Jack Trout** in *Marketing è guerra* - Milano : McGraw-Hill Libri Italia, 1986.

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

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

Per partire con il piede giusto è auspicabile che il neo-imprenditore si abitui, fin dall'inizio, a prendere dimestichezza con l'analisi periodica delle forze e delle debolezze della sua attività senza aver paura di “guardarsi allo specchio”. Occorre toccare argomenti molto vicini alla psicanalisi, quali il “come mi vedo e come sono visto”, per illustrare meglio le dinamiche che investono tutti gli attori di un mercato.

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

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

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

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

Per contro tra i punti di forza viene quasi sempre messo in primo piano la decisione di entrare sul mercato con beni e servizi caratterizzati da un prezzo basso ed un'elevata qualità.

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

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

In diversi casi si possono riscontrare divergenze tra la nostra interpretazione dei nostri punti di forza e di debolezza e quella percepita dai concorrenti più diretti. Di solito questa diversa visuale è vissuta attraverso il nostro rapporto nei confronti degli stessi clienti serviti.

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

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

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

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

Come? Chiedendolo agli stessi clienti; se si lavora in un ambito locale può



essere sufficiente predisporre dei semplici questionari da sottoporre loro sia in maniera diretta sia attraverso contatti telefonici. Per ottenere dei risultati più obiettivi è consigliabile appoggiarsi a professionisti di ricerca; per chi si è messo in proprio da poco tempo e dispone di scarse risorse economiche è consigliabile effettuare qualche semplice rilevazione in maniera autonoma.

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

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

## 6. Fattori critici di successo

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

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

I fattori critici di un settore sono gli elementi riconosciuti determinanti ed importanti dalla maggior parte dei competitori per il successo nel settore stesso. Non è una pratica semplice evidenziare quali sono gli elementi vincenti di un prodotto, di un servizio, di un'impresa.

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

Per spiegare meglio la metodologia possiamo utilizzare un'esercitazione proposta in *The Marketing Audit* di **Malcolm McDonald** e **John Leppard**, 1991.

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

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

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

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

Si è dato un peso ai singoli fattori e, successivamente, un punteggio alle risposte dell'azienda rispetto ai tre fattori di successo.

FCS	Ponderazione nel settore	Punteggio su 10 (voto)	Punteggio ponderato
FCS1	0,2	9	1,8
FCS2	0,5	6	3,0
FCS3	0,3	7	2,1
Totali	1,0		6,9

I fattori di ponderazione vengono assegnati a ciascun FCS a seconda della sua importanza relativa nell'ambito del settore.

Dalla tabella si rileva che il secondo fattore critico risulta il più importante ed il neo-imprenditore riconosce alla propria azienda un punteggio appena sufficiente, con valore "6", mentre al contrario il primo FCS ha un punteggio elevato ma è meno critico e quindi il risultato netto risulta penalizzato.



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

FCS	Ponderazione settore	Voto "A"	Punteggio ponderato "A"	Voto "B"	Punteggio ponderato "B"	Voto "C"	Punteggio ponderato "C"
FCS1	0,2	7	1,4	5	1,0	5	1,0
FCS2	0,5	8	4,0	6	3,0	7	3,5
FCS3	0,3	6	1,8	6	1,8	8	2,4
Totali			7,2		5,8		6,9

Dalla seconda tabella si evidenzia che il concorrente "A", nonostante un livello inferiore nel rispetto dei tempi di consegna (FCS1), gode di un vantaggio competitivo grazie ad un'elevata e riconosciuta cura nella lavorazione delle lamiere (FCS2).

Anche il concorrente "C" può essere di ostacolo perché si rileva una facilità di rapporto con il cliente (FCS3).

Il concorrente "B" non costituisce un grosso pericolo.

Abbiamo dato un primo significato al lavoro di ricerca effettuato per arrivare a determinare i punti di forza e di debolezza dell'impresa e della sua offerta. Le indicazioni date sono valide anche come sistema previsionale del quadro competitivo in cui si verrà a trovare la futura impresa; chiaramente alcune informazioni relative ai fattori critici ed ai probabili punti di forza e di debolezza non potranno che essere puramente indicative.

L'importante è cominciare, fin dall'inizio, ad esercitarsi a ragionare in termini competitivi e di mercato piuttosto che di pura vendita e produzione.

L'utilizzo di certe metodologie e il "modo di pensare" sono già un vantaggio competitivo importante nei confronti di quei concorrenti già presenti sul mercato ma avulsi da pratiche di marketing.

## 7. Le leve del marketing mix

Prima di parlare dello sviluppo delle strategie di marketing è bene dare un rapido sguardo ad alcuni tra i principali strumenti che ci consentono di mettere in atto le strategie stesse.

"Il marketing mix è la combinazione delle variabili controllabili di marketing che l'impresa impiega al fine di conseguire il volume previsto di vendite nell'ambito del mercato obiettivo" è la definizione che **Philip Kotler** fornisce in *Marketing Management*.

Le variabili controllabili classiche sono principalmente quattro, definite generalmente come le **4-P**, teorizzate da **Jerome McCarthy** nel 1960:





**Prodotto:** definizione che ingloba i concetti di qualità, caratteristiche intrinseche, identità, servizio, garanzia, opzioni

**Prezzo:** si intende il prezzo di base, le condizioni di pagamento, livelli di sconto, le offerte speciali

**Punto vendita:** ne fanno parte i canali di distribuzione, la localizzazione, le aree di vendita, la logistica ed i trasporti

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

Nel 1981 **Booms** e **Bitner** estendono il modello delle **4-P** di **McCarthy** (pensato per i prodotti fisici) proponendo un Extended Marketing Mix di **7-P** per i servizi aggiungendo tre fattori:

- **People:** tutti coloro che sono direttamente o indirettamente coinvolti nella fruizione del servizio
- **Process:** flusso delle attività di gestione del cliente
- **Physical Evidence:** gli elementi tangibili (beni fisici) ed intangibili (esperienze referenziali) per comunicare e fornire il servizio al cliente

Sofferamoci in particolare sul prezzo e sul concetto di qualità.

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

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

Per esempio: se il prezzo sul mercato di un bene o servizio simile al nostro è 100 posso pensare di entrare con 90-95, ma di sicuro non con meno di 80, e ciò per due motivi ben precisi:

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

I rischi sono quindi ascrivibili a:

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

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

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

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

Le attività del marketing mix vanno coordinate e pianificate per conseguire il massimo impatto.

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

Inoltre, intervenire su una delle leve comporta conseguenze sulle altre.



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

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

L'impostazione adottata finora esprime una visione del mercato dal punto di vista del produttore o venditore, mentre, se vediamo le stesse componenti dal punto di vista del cliente, l'approccio si trasforma nelle cosiddette **4-C**:

- Product diventa **Consumer wants and needs** (bisogni e desideri per il cliente)
- Price diventa **Cost to satisfy** (costo complessivo per soddisfare il bisogno)
- Place diventa **Convenience to buy** (comodità e facilità di acquisto)
- Promotion diventa **Communication** (creatività ed ascolto del cliente),

modello sviluppato nel 1990 da **Robert Lauterborn** e rilanciato da **Philip Kotler**.

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

Da ciò consegue che sono interessati a qualcosa in più del semplice prezzo.

Ciò che ha valore per loro è il costo totale connesso all'acquisto, all'impiego ed alla completa fruizione di un prodotto o servizio.

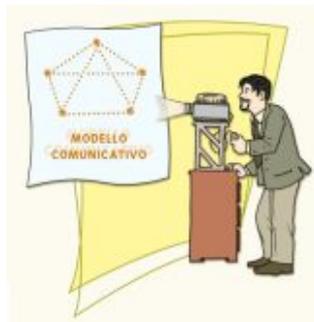
Inoltre i clienti desiderano il prodotto/servizio più conveniente e comodo da acquistare e utilizzare.

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

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

## 8. La comunicazione

Una delle **4-P** corrisponde in realtà ad un termine che inizia con una diversa lettera, e cioè la comunicazione. Semplificando si fa coincidere la "P" con "promozione" o "pubblicità", ma non sono solo queste due componenti a far parte del complesso delle attività di comunicazione che l'azienda può mettere in campo per farsi conoscere e mettersi in evidenza nei confronti dei clienti.



Nella comunicazione comprendiamo infatti almeno cinque aspetti, che da soli o interrelati tra loro contribuiscono a portare la conoscenza e l'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti nella testa del cliente:

- la pubblicità
- la promozione vera e propria delle vendite
- le pubbliche relazioni di marketing
- la vendita personale
- il marketing diretto.



Ognuno di questi aspetti richiede una particolare attenzione in fase di pianificazione ed esecuzione, perché si tratta di attività e strumenti di solito piuttosto costosi, ma indispensabili per comunicare correttamente al proprio mercato.

Nessuno affermerà mai che sia inutile comunicare con il proprio mercato, ma spesso si tende a sottovalutare l'importanza che ha la comunicazione, per cui il denaro destinato alla comunicazione è troppo poco per produrre effetti positivi, con il risultato che diventa mal speso e quindi troppo per gli scarsi effetti che produce.

Si verifica così la paradossale situazione per cui un'azienda che ha bisogno di comunicare, e di farlo correttamente, con il proprio mercato si trova a ridurre o eliminare del tutto i budget destinati alla comunicazione, rinviando le relative attività a tempi migliori.

Impostare una comunicazione corretta non è facile, ma decidere di non farla è certamente sbagliato e significa condannare l'azienda all'oblio.

Comunicare è dunque per l'azienda una scelta vitale e l'attenzione deve spostarsi dalla decisione "se fare o non fare" al "come si fa".

Di conseguenza la combinazione degli elementi della comunicazione tra loro non può ovviamente essere casuale, ma deve seguire una precisa logica e strategia, così come richiedono gli altri elementi del marketing mix.

Vediamo dunque come procedere sul piano della comunicazione utilizzando le opportunità che i vari strumenti offrono.

### 8.1 La pubblicità

La pubblicità rappresenta lo strumento più potente per creare la consapevolezza nei confronti dell'azienda, di un prodotto, un servizio, un'idea. Se la pubblicità ha anche un forte contenuto creativo può contribuire a formare l'immagine dell'azienda e/o del prodotto, la preferenza (di marca, di prodotto) o almeno l'accettazione.

Ma costruire una pubblicità davvero creativa, in grado di impattare positivamente sul cliente, non è per nulla facile, e poi la pubblicità per essere efficace deve essere mantenuta con una pressione costante, il che richiede un notevole sforzo in termini di investimenti da destinare ad essa.

Se la pubblicità non è significativamente diversa e migliore di quella dei propri concorrenti conviene impiegare le risorse in altri strumenti di comunicazione, per altro più facilmente misurabili in termini di efficacia, come la promozione o il marketing diretto.

La pubblicità rimane, comunque, una modalità di comunicazione efficace quando viene rivolta ad un segmento definito del mercato. Nel caso dei beni industriali, ad esempio, l'utilizzo di spazi sulle riviste specializzate è utile per presentare l'azienda e i prodotti, così come un comunicato sui quotidiani è di fatto l'unico strumento valido per annunciare un evento o l'inizio di un'operazione promozionale in una determinata città o zona.

Pianificare una **campagna pubblicitaria** comporta decidere su cinque elementi fondamentali: la missione, il messaggio, i mezzi, le risorse, la misurazione dei risultati.

Per ciò che riguarda la **missione**, l'obiettivo principale è informare, persuadere o farci ricordare?

Gli spazi e i comunicati pubblicitari devono di conseguenza puntare sulla consapevolezza, suscitare l'interesse, innescare il desiderio di possedere/usare il prodotto/servizio o invitare all'azione (acquisto, prova, consumo o che altro).





Il **messaggio** pertanto è conseguente alla missione che ci siamo prefissi. I contenuti vanno dunque preventivamente definiti, mentre è compito dell'agenzia di pubblicità trovare il modo più creativo ed impattante possibile per conseguire l'obiettivo di comunicazione definito.

Le decisioni sulla struttura del messaggio comportano la scelta dei **mezzi**. Lo stesso messaggio può infatti essere veicolato su mezzi diversi ma la sua realizzazione varia a seconda dei mezzi usati, e non è affatto secondario scegliere un mezzo invece che un altro, sia per l'efficacia del messaggio stesso sia per il tipo di pubblico a cui ci rivolgiamo.

Sulla scelta dei mezzi la letteratura è ampia e il dibattito è continuamente arricchito da nuove pubblicazioni.

In questa sede non è possibile presentare una teoria generale in merito e trattare in modo esaustivo le caratteristiche dei quotidiani, delle riviste, della radio, della televisione, dei cartelloni stradali, degli elementi esterni della confezione (packaging), ed inoltre dei nuovi mezzi quali il fax, la posta elettronica, Internet. Ricordiamo solo che la domanda che occorre porsi nella scelta del mezzo è sostanzialmente quale dei possibili mezzi massimizzi i contatti verso il mercato obiettivo, cioè quale consenta il maggior numero di contatti d'impatto con la minor dispersione possibile.

Circa le **risorse** da destinare alla pubblicità il fatto certo è che una parte delle risorse andrà sprecato, ma il dramma è che difficilmente si riesce a capire quale parte sia.

Per questo va definito un preciso budget da rispettare.

Come definire tale budget? Qualcuno sostiene che il metodo più semplice sia stabilire una percentuale delle vendite attese, ma a parte che non si capisce bene quanto dovrebbe essere tale percentuale, occorre inoltre considerare che se la spesa pubblicitaria è troppo esigua, il rischio è che i risultati siano addirittura meno che proporzionali rispetto all'impegno profuso.

Esiste infatti una soglia minima sotto la quale qualsiasi intervento pubblicitario si disperde e non viene recepito dai destinatari. Tale soglia si alza continuamente, per effetto della crescita dell'affollamento pubblicitario, della sempre minor attenzione che i clienti dedicano alla pubblicità, del moltiplicarsi dei mezzi e delle opportunità di comunicazione.

Un criterio semplice ma molto concreto per stabilire la dimensione del budget pubblicitario consiste nello stabilire prima gli obiettivi che si vogliono conseguire e successivamente allocare le risorse necessarie: quanti destinatari voglio raggiungere? Con quale frequenza? Con quale impatto (in funzione del mezzo o dei mezzi scelti)?

Dopo aver risposto a queste tre domande diventa più facile comprendere quale dovrà essere il budget, ed eventualmente ridimensionarlo in funzione della rinuncia a qualche aspetto dell'efficacia attesa.

Per concludere, come **misurare i risultati**?

Che occorra misurarli dovrebbe essere facilmente comprensibile e condiviso.

Infatti in un'attività così costosa e complessa da definire, è fondamentale procedere a verifiche periodiche per ottimizzare il proprio sforzo.

Misurare l'efficacia della pubblicità solo dal presumibile incremento delle vendite non è sufficiente, perché ad esso possono aver concorso altri elementi (una miglior distribuzione, un più efficace impegno dei venditori, il prodotto maggiormente accettato dai clienti, la politica di pricing praticata, e così via). Ma anche se non si fossero registrati incrementi di vendita, non è detto che la pubblicità non abbia funzionato.

Magari tutte le vendite del settore sono in contrazione, oppure gli effetti positivi si potranno vedere solo tra qualche mese, quando il messaggio sarà stabilmente penetrato nella mente dei clienti.

Per misurare l'efficacia della pubblicità intrapresa, soprattutto quando si tratta di investimenti di un certo peso, diventa allora fondamentale procedere isolando



alcuni aspetti del messaggio, e comprendere se e quanto tali aspetti hanno realmente modificato gli atteggiamenti dei clienti nei nostri confronti. Per campagne pubblicitarie di una certa importanza è opportuno che si proceda con ricerche prima e dopo la campagna stessa allo scopo di misurare la conoscenza, il ricordo, la consapevolezza dei clienti nei confronti della marca, del prodotto/servizio proposto, ma soprattutto le caratteristiche percepite e le preferenze dei clienti.

Così facendo si riesce in modo abbastanza preciso a comprendere in quale misura la pubblicità abbia spostato (o meno) l'opinione dei clienti, e quindi si ricavano utili informazioni per impostare meglio le successive campagne pubblicitarie.

È comunque necessario che quando si procede a tali verifiche queste non siano né realizzate dall'azienda, né tanto meno dall'agenzia di pubblicità che si è occupata della campagna, che avrà ben pochi motivi ed interesse nel mettere in evidenza eventuali errori o aree di criticità.

Le verifiche sull'efficacia della pubblicità vanno invece affidate ad una struttura esterna indipendente, non coinvolta nelle precedenti decisioni, che in modo neutro possa raccogliere i dati e fornire ai responsabili aziendali le opportune indicazioni.

## **8.2 La promozione delle vendite**

Avviare una campagna pubblicitaria pensando che abbia un effetto immediato sulle vendite è illusorio oltre che scorretto. La pubblicità infatti lavora in prevalenza sulla mente, con effetti di lungo periodo, non sui comportamenti immediati, per i quali occorre invece utilizzare lo strumento della promozione. I saldi o le vendite promozionali, ad esempio, hanno un effetto immediato in termini di volumi di vendita, perché di fatto si propone ai clienti di acquistare un prodotto ad un prezzo significativamente inferiore a quello correntemente praticato.

La promozione (sconti, offerte particolari, servizi aggiuntivi, ecc.) determina veloci reazioni, ma va utilizzata con molta cautela perché riduce la dimensione dei ricavi nel periodo di applicazione e soprattutto perché di fatto smentisce il prezzo di listino e lo rende meno sostenibile in condizioni normali contribuendo a ridurre la dimensione dei ricavi anche quando non c'è.

Infatti promozioni troppo frequenti possono indurre i clienti a ritardare i propri acquisti per attendere il momento della promozione, oppure abituarli a chiedere uno sconto eccessivo.

Tutto ciò vale anche nel caso in cui la promozione si concretizzi in offerte di maggior prodotto, o con servizi aggiuntivi a parità di prezzo, anche se in questi casi la percezione da parte del cliente della caduta di prezzo è minore.

Discorso analogo vale anche nel caso in cui la promozione sia rivolta a distributori o rivenditori piuttosto che al cliente finale, anche se si concretizza non in denaro, ma in premi, viaggi o altri incentivi o condizioni particolari d'acquisto.

La promozione va dunque usata non in modo generalizzato, ma in particolari situazioni quando:

- favorisce acquisti di prova di un prodotto/servizio poco conosciuto; in questo caso va esplicitamente dichiarato che chi acquisterà entro una certa data sarà privilegiato come prezzo, e poi troverà da sé validi motivi per continuare ad acquistare il nostro prodotto/servizio perché potrà rendersi conto di persona dei vantaggi che ne trarrà
- rompe la fedeltà dei clienti verso i concorrenti; anche in questi casi va dichiarata la superiorità del nostro prodotto evidenziando i vantaggi per il cliente
- aiuta a liquidare velocemente un prodotto in declino (incassi più veloci per noi, difficoltà dei nostri concorrenti a smaltire le scorte perché il mercato per un certo periodo sarà saturato con il nostro prodotto); anche



qui la motivazione va detta con chiarezza, e cioè la possibilità per il cliente di fare un buon affare che difficilmente si ripeterà nel breve termine.

### 8.3 Le pubbliche relazioni di marketing

Per pubbliche relazioni di marketing si intende quell'insieme di modalità di comunicazione che permettono di affermare un'immagine positiva dell'azienda nel proprio mercato di riferimento indipendentemente dai prodotti o dai servizi proposti.

In tale ambito rientrano:

- 1) le **pubblicazioni** che l'azienda produce nel corso della propria attività: depliant e brochure di presentazione, cataloghi più o meno complessi, un'eventuale rivista o newsletter, magari in forma di fax o e-mail periodica da inviare con regolarità ai potenziali clienti per tenerli informati sui prodotti e le offerte, i rapporti annuali non solo per i clienti ma in generale per gli interlocutori con cui si entra in contatto (ad esempio, il modo di presentare il bilancio alle banche)
- 2) gli **eventi** organizzati in proprio o quelli a cui si partecipa come sponsor; tra gli eventi organizzati in proprio possono esserci demo di prodotto, workshop con clienti, convention con clienti o venditori, ed anche l'apparentemente banale cena sociale con i propri dipendenti e collaboratori rappresenta un momento di comunicazione dello stile dell'azienda e del suo management
- 3) le **notizie** che l'azienda fornisce su se stessa tramite comunicati stampa o conversazioni apparentemente informali con opinion leader o influenti nell'ambito in cui opera
- 4) le **attività** della comunità locale e/o a carattere sociale in cui l'azienda è presente con un contributo diretto in denaro, oppure mettendo a disposizione propri mezzi, strutture, competenze, ecc.
- 5) i **simboli di identità** dell'azienda, cioè il modo con cui è realizzata la carta intestata, la corrispondenza, le fatture, i biglietti da visita, eventualmente i mezzi di trasporto, in alcuni casi l'abbigliamento aziendale, certamente l'aspetto della sede e degli uffici se si invitano con una certa frequenza i clienti
- 6) le attività di **lobbying**, verso cui le grandi imprese dedicano una parte consistente delle proprie risorse di comunicazione con la finalità di influenzare interventi legislativi o amministrativi in modo favorevole o per lo meno non sfavorevole; una piccola impresa non può pensare di sviluppare tale attività con le stesse dimensioni e modalità, però può svolgere un ruolo propositivo e non solo da spettatore all'interno delle associazioni professionali o imprenditoriali di cui fa parte
- 7) la **responsabilità sociale**, vale a dire la buona reputazione dell'azienda per ciò che riguarda il clima interno, il modo di trattare, valorizzare e far crescere il personale, il rispetto delle leggi e delle norme, il rispetto e l'attenzione verso l'ambiente, i minori e le fasce deboli, e così via.

Gli elementi sopra indicati contribuiscono tutti a creare un'immagine dell'azienda, ma è ovviamente indispensabile assegnare ad ognuna il giusto peso in funzione non tanto della propria dimensione attuale, ma della visibilità e dell'immagine che l'azienda vuole creare per se stessa.

Anche un'azienda piccola e/o appena nata può farsi percepire con un'immagine di livello, sfruttando così l'opinione positiva che ne deriva per promuovere meglio e con più efficacia le vendite dei propri prodotti.

Certamente la cura della propria immagine non va trascurata, né in fase di avvio e lancio dell'impresa né tanto meno quando l'azienda sarà consolidata e maggiormente conosciuta nel proprio mercato.



#### 8.4 La vendita personale

Poiché le vendite sono il carburante con cui l'azienda si alimenta occorre organizzare e gestire la relativa funzione aziendale con il massimo dell'attenzione.

Spesso alle vendite si dedica direttamente uno dei soci dell'impresa, in altri casi si ricorre anche o solo a venditori professionisti esterni, a cui si affida un mandato di vendita.

Sia in un caso che nell'altro, occorre sempre tener presenti i seguenti aspetti della vendita:

- i venditori e in generale le vendite sono lo strumento di marketing più costoso; i costi sono costituiti dalle spese per gli spostamenti, dal tempo per la ricerca di nuovi clienti e per il mantenimento di quelli acquisiti, dalla retribuzione (fissa, variabile, oppure mista) che va riconosciuta a chi vende; spesso si tende a sottovalutare questi costi, ritenendo che sia sufficiente pagare i venditori a provvigione, magari utilizzando agenti plurimandatari con il rischio di avere venditori che dedicano solo una parte trascurabile del proprio impegno ai nostri prodotti
- in ogni caso chi vende passa in media solo il 30% del proprio tempo con i clienti; il resto se ne va in spostamenti, riunioni, aggiornamento; se si gestisce una rete di vendita occorre dunque fare in modo che il venditore passi più tempo possibile con i clienti, razionalizzando i suoi impegni, organizzando giri di vendita, non facendo perdere tempo con riunioni o incontri inutili, ma dando sempre la sensazione che è l'azienda a guidare le sue attività e non viceversa
- spesso il venditore è l'unico fattore di differenziazione quando i nostri prodotti e quelli della concorrenza sono simili; quindi deve essere un venditore che è realmente in grado di fare la differenza per modo di presentarsi, professionalità, preparazione, capacità di comprendere le



IL SERVIZIO  
AL CLIENTE

esigenze del cliente e trovare, nei prodotti di cui dispone, quello che può essere il più adatto per il cliente in quel momento

- come conseguenza dei punti sopra esposti, l'azienda che tende a pagare poco i propri venditori si ritrova con venditori meno

professionali, meno motivati, meno capaci dei concorrenti, e come risultato finale ottiene costi di vendita più elevati a causa delle mancate vendite, della necessità di procedere continuamente a reclutarne di nuovi, di doverli selezionare ed addestrare

- se il prodotto è valido, e cioè si differenzia realmente dalla concorrenza, il costo dei venditori, anche se elevato, va misurato in rapporto alle vendite generate; di norma i costi complessivi di vendita più alti si riferiscono a venditori mediocri, mentre i bravi venditori, anche se sono pagati molto, generano costi complessivi più contenuti
- la vendita non può quindi essere vissuta come una funzione minore all'interno della struttura e dell'attività dell'azienda; ad essa va invece dedicata una parte adeguata del budget di marketing, in particolare per formare, istruire, seguire, guidare, motivare con un opportuno sistema incentivante i propri venditori; in tale contesto offrire ai propri venditori la possibilità di crescere professionalmente, seguendo ad esempio dei corsi



sulle tecniche di vendita, significa non solo farli lavorare meglio e di più, con benefiche ricadute per l'azienda, ma anche dimostrare loro la necessaria attenzione e far percepire il loro ruolo come importante ed apprezzato.

### 8.5 Gli strumenti di ottimizzazione delle vendite

Il budget della funzione di vendita comprende dunque non solo i costi diretti per i venditori (le provvigioni), ma anche tutta una serie di altre voci, frequentemente sottovalutate, che contribuiscono a farne crescere le dimensioni.

Ci chiediamo quindi come possiamo conseguire il massimo dell'efficacia ottimizzando il budget dedicato al marketing .

Diciamo che sulle vendite conviene intervenire, già in fase di impostazione originaria della nuova impresa, considerando le seguenti possibilità:

- gestire direttamente al telefono una parte dei clienti, in particolare i più distanti o quelli che non possono crescere molto in termini di acquisti con noi; la gestione telefonica diretta e sistematica di questi clienti ci permette di essere più tempestivi, di seguirli meglio, di conseguire maggiori vendite; se non lo facciamo noi direttamente saranno i venditori a farlo, perché riterranno superfluo o troppo faticoso visitare clienti considerati "marginali"; tanto vale che razionalizziamo questa decisione e ce ne occupiamo centralmente
- razionalizzare le zone di vendita, distribuendo i clienti acquisiti e quelli potenziali non a caso ma a seguito di un'attenta analisi delle effettive potenzialità del territorio o dei segmenti a cui ci rivolgiamo, arrivando anche a organizzare i "giri di vendita" pianificando il numero di visite, il tempo da dedicare ad esse, la frequenza di visita secondo i prodotti che proponiamo e l'importanza dei clienti
- automatizzare il più possibile le attività di vendita utilizzando PC, fax, posta elettronica, portali web, predisporre offerte standard (sempre con la possibilità di personalizzarle), costruire e mantenere costantemente aggiornato un database dei clienti che contenga le informazioni di rilievo per capirne meglio le esigenze, le possibilità di crescita; in altri termini recuperare tempo per la vendita vera e propria e al contempo far crescere la nostra conoscenza del mercato in cui operiamo
- aiutare i venditori a scremare il mercato, fornendo le conoscenze e gli strumenti adatti; ad esempio generare centralmente contatti (lead) di qualità per i venditori tramite direct marketing e telemarketing
- far diventare i nostri venditori sempre più veri e propri professionisti della vendita dedicando tempo e risorse non solo per raccontare loro dei nostri prodotti, ma anche formandoli alle tecniche di vendita e alla miglior gestione del tempo;
- sviluppare al massimo le potenzialità di vendita dei venditori, perché ognuno realizzi tutto e di più di quanto può effettivamente fare, dedicando tutto il proprio impegno al conseguimento dei risultati; la motivazione e la crescita dei venditori solo in parte dipendono dalla componente economica, ma soprattutto dal clima dell'azienda in cui si lavora e da come si è seguiti e incoraggiati; un vero professionista della vendita apprezza che l'azienda lo stimoli, lo guidi, gli chieda di dare il massimo, anche se magari non sempre lo riconosce o lo dà a vedere.





## 8.6 Il direct marketing

Il marketing diretto viene frequentemente confuso con la vendita per corrispondenza, che è tuttavia una visione riduttiva che non ne coglie l'essenza e tutte le potenzialità di approccio.

Il marketing diretto è invece proprio un metodo di approccio al mercato basato su un rapporto diretto tra l'azienda ed i suoi clienti, sia per gli aspetti di comunicazione che per le offerte commerciali.

Ciò comporta:

- conoscere uno a uno i clienti acquisiti e potenziali
- utilizzare mezzi di comunicazione selettivi ed interattivi.

Conoscere singolarmente i clienti, o per lo meno sapere il più possibile su ognuno di essi, è finalizzato ad individuare meglio quali possono essere i più sensibili alla nostra proposta, essere più efficienti nel servirli, imparare meglio e più velocemente come possono evolvere, quali esigenze esprimono, quali potenzialità del mercato si presentano e poterle quindi cogliere per primi.

Utilizzare mezzi di comunicazione selettivi ed interattivi presenta invece il vantaggio di evitare dispersioni nella comunicazione (quindi minori costi e più efficacia) ed inoltre riuscire a stabilire un rapporto con il cliente non monodirezionale (cioè l'azienda che comunica e i clienti che ascoltano), ma a due vie, con un effettivo ritorno di informazione che ci aiuta a tarare meglio contenuti e modalità della comunicazione stessa e dell'offerta che proponiamo.

### 8.6.1 Conoscere i clienti

Per conoscere il più possibile di ogni cliente occorre che di ognuno si conservi traccia dei suoi comportamenti e che le informazioni raccolte sul singolo cliente non vadano disperse.

Quando parliamo di clienti intendiamo ovviamente i clienti attivi, ma anche i potenziali, cioè quelli che riteniamo possano essere destinatari della nostra offerta commerciale.

Occorre pertanto strutturare la conoscenza dei propri clienti in un database di marketing, che sia allo stesso tempo completo per le informazioni riportate, ma sufficientemente agile per essere gestito senza difficoltà.

Uno degli aspetti che si tende spesso a trascurare del database di marketing è l'aggiornamento costante e sistematico.

Già solo le informazioni anagrafiche (indirizzo, numero di telefono e fax, e-mail, talvolta denominazione dell'azienda) variano ad un ritmo di circa il 15% all'anno. Se a queste aggiungiamo i cambi di persone, di responsabilità e di ruoli diventa facile capire perché un database che non viene aggiornato da un anno o più sia scarsamente utilizzabile in termini di marketing.

Le aziende maggiormente strutturate dedicano al proprio database dei clienti risorse notevoli, ma anche senza disporre di software e sistemi complessi è possibile mantenere un database con un buon livello di efficienza.

I più diffusi programmi utilizzabili su un PC sono infatti sufficienti per strutturare e aggiornare un database anche di alcune migliaia di nominativi.

Per gestire i vari livelli di potenzialità dei nominativi inseriti all'interno del nostro database iniziamo a distinguere tra

- migliori clienti
- clienti
- ex clienti
- prospect
- suspect.

I **migliori clienti** sono quelli da cui ricaviamo la maggior parte del fatturato. Costoro, se sono particolarmente soddisfatti dei nostri prodotti e/o servizi,



possono diventare testimoni preziosi nei confronti di altri possibili clienti. Per questo il nostro obiettivo nei confronti dei migliori clienti è di fare in modo che diventino veri e propri promotori dei nostri prodotti e servizi verso altri clienti.

Una regola frequentemente citata è la cosiddetta **20/80** (principio di **Vilfredo Pareto**), secondo cui il 20% dei clienti dà origine all'80% dei profitti, mentre il rimanente 80% contribuisce appena con il 20%. È una regola empirica, tratta dall'osservazione di molte realtà aziendali e non, di solito confermata quando si procede ad un'analisi del proprio parco clienti.

Recentemente questa regola è stata modificata in **20/80/30** da **William A. Sherden**, per cui il 20% della clientela genera l'80% dei profitti, metà dei quali vengono persi per servire i clienti peggiori (il 30%). Quindi teoricamente un'impresa potrebbe migliorare i profitti semplicemente eliminando i clienti peggiori, ma è veramente difficile decidere di eliminare il 30% della propria clientela.

Per identificare i migliori clienti si ricorre anche ad un metodo basato sul principio di assegnare loro un punteggio in funzione della dimensione della spesa sostenuta con noi in un determinato arco temporale (un anno), della frequenza di acquisto, della vicinanza temporale con l'ultimo acquisto.

Questa tecnica è chiamata **RFM - Recency, Frequency, Money** (**Jim Novo Measuring Customer Retention and Value in Online Retailing**, October 18, 2000) e permette di classificare i nostri clienti su una scala di priorità commerciale.

Il fatto che questi clienti siano i migliori da un punto di vista commerciale non significa però necessariamente che siano anche quelli a maggior redditività. Da un'analisi sistematica e costante nel tempo della clientela, basata su precise tecniche (margine di contribuzione) che permettono di attribuire ad ogni cliente gli effettivi costi sostenuti, si ottiene il risultato di misurare l'effettiva profittabilità di ogni cliente.

In ogni caso, attribuire la qualifica di migliore non solo in base al valore ma considerando anche la frequenza e la vicinanza temporale degli acquisti contribuisce a diminuire il rischio di confondere l'entità della spesa con la redditività.

Verso gli **ex clienti** conviene procedere innanzi tutto chiedendosi perché non acquistino più da noi, e poi con uno specifico programma commerciale finalizzato al loro recupero se riteniamo che una parte della redditività possa provenire anche da loro.

I **prospect** sono quei clienti che hanno dimostrato interesse verso i nostri prodotti o servizi ma non hanno ancora acquistato. Magari hanno chiesto un preventivo, un'offerta, un nostro depliant, ci hanno fatto visita o in altri casi sono addirittura arrivati a chiedere un nostro prodotto in prova per un certo periodo. Nei confronti di questi clienti qualcosa non ha funzionato, può esserci più o meno chiaro il perché non abbiano trasformato il loro interesse in un effettivo acquisto, in ogni caso ci conoscono ed è il caso di continuare a ricordare loro periodicamente e sistematicamente l'esistenza della nostra azienda, i nostri prodotti e le nostre offerte.

I **suspect** sono infine quei potenziali clienti che riteniamo possano diventare, con maggiore probabilità, clienti effettivi, secondo il principio che la maggior potenzialità dipende dal fatto di essere simili, per caratteristiche e comportamento, a quelli che abbiamo definito come migliori clienti.

In altri termini, tanto più un potenziale si comporta ed ha le stesse esigenze di un nostro miglior cliente, tanto più è alta la probabilità che diventi un cliente effettivo.



Operando con questa regola evitiamo di considerare interessante nella stessa misura chiunque entri in contatto con noi (o noi con lui), ma riusciamo a concentrare gli sforzi commerciali e di vendita verso quelle fasce di mercato a maggior potenzialità di acquisto nei nostri confronti.

Disporre e utilizzare il database per razionalizzare e rendere meno dispersivo il nostro sforzo commerciale non vale solo se utilizziamo gli strumenti del marketing diretto, ma è utile in ogni caso.

L'affinamento dei criteri che ci permettono di comprendere dove sia la maggior potenzialità è un processo che si implementa e migliora nel tempo.

Confondere una lista di nominativi acquistati con un vero e proprio database di potenziali clienti è un errore. Certamente se la lista è stata scelta con oculatezza conterrà anche i potenziali, ma sta a noi comprendere, stabilire e anche modificare con l'esperienza i parametri che permettono di conoscere sempre più e sempre meglio quali sono i nominativi verso cui indirizzare il nostro sforzo.

È pertanto sbagliato chiedere "quante risposte o quanti acquisti potrà generare una certa lista?". Non esistono regole predefinite, dipenderà ovviamente dalla qualità della lista, dall'offerta commerciale che faremo, dagli strumenti di contatto che decideremo di utilizzare, dal come li utilizzeremo.

In ogni caso occorre utilizzare le liste e il database rispettando la normativa sulla tutela dei dati personali, la cosiddetta **legge sulla privacy** (L. 196/2003).

### 8.6.2 I mezzi selettivi e interattivi

Il marketing diretto consente di ricorrere a mezzi di comunicazione selettivi ed interattivi, fra cui:

- la posta (mailing)
- il fax (mailing)
- il telefono (telemarketing)
- la e-mail (e-mail marketing).

Ognuno di questi mezzi ha caratteristiche, vantaggi, costi, livello di efficacia specifico.

Le regole per un **mailing postale** efficace prevedono che tutti gli elementi della comunicazione (busta, lettera, coupon di ritorno) siano attentamente studiati per attrarre l'attenzione del lettore e indurlo ad un'azione, che può essere direttamente l'acquisto, oppure la richiesta di informazioni, o il fatto di recarsi ad una fiera, presso un rivenditore o ad una demo di prodotto.



Per questo la lettera va scritta rispettando uno schema e una sequenza precisa, che metta comunque sempre in evidenza i vantaggi che il cliente può trarre dal fatto di compiere tale azione.

Analogamente per il **fax**, che si differenzia dalla lettera per il fatto di non avere una busta, e quindi riesce in qualche modo a superare la barriera dell'apertura della busta stessa, ma può essere velocemente cestinato se non riporta in tutta evidenza

il vantaggio per il cliente.

Anche il **telemarketing** segue la regola del mettere in evidenza i vantaggi per l'interlocutore. L'approccio e il modo di condurre la conversazione al telefono devono essere guidati da una preparazione precisa al contatto, che prevede la formulazione di uno script (la traccia della telefonata), di un repertorio delle obiezioni e delle possibili argomentazioni, di una scheda che permetta di prendere appunti di ciò che nel corso della conversazione è avvenuto.



Esistono poi precise tecniche per trovare e parlare con la persona “giusta”, poiché uno degli scogli che il telemarketing deve saper superare sono i cosiddetti “filtri” (il centralino e la segretaria nelle aziende, un familiare che non è la persona che ci interessa e/o decide presso i privati).

Il telemarketing, se correttamente usato, è uno strumento potentissimo per la promozione e la vendita, ed oltretutto è una modalità a relativo basso costo, che unisce inoltre le caratteristiche di flessibilità, capacità di penetrazione, velocità, capacità di copertura anche su mercati dispersi geograficamente.

Numerose sono le applicazioni del telemarketing: scremare il mercato potenziale, fissare appuntamenti, gestire zone o clienti non agevoli per le visite, gestire clienti marginali per farli crescere, qualificare liste per successive azioni di mailing, e molto altro ancora.

L'importante è che il telemarketing sia realizzato con sistematicità e soprattutto sia integrato all'interno del mix degli strumenti di comunicazione utilizzati.

Pensare di sviluppare una campagna di telemarketing quando si sono provate tutte le altre strade e rimane dunque l'ultima spiaggia non solo è sbagliato perché sminuisce le potenzialità del mezzo, ma rischia di essere controproducente perché le aspettative di cui si carica risulteranno superiori rispetto ai risultati che potrà produrre. Se qualcosa non ha funzionato sarà invece il caso di chiedersi che cosa non va nella definizione del mercato di riferimento, nell'offerta commerciale, nel prodotto e in generale nel mix di marketing.

Solo in una corretta definizione di questi elementi il telemarketing trova la sua giusta collocazione, come del resto avviene per tutti gli altri strumenti di comunicazione e di direct marketing.

**L'e-mail marketing** ultimamente si sta diffondendo come modalità di comunicazione in cui si ripongono, sbagliando, le attese che qualche anno fa erano proprie del telemarketing.

Il fatto che sia a basso costo, che si riesca ad entrare nella casella di posta di un possibile interlocutore, che permetta di inviare allegati anche di una certa dimensione fa pensare che questo possa essere un mezzo facile da gestire e ad alta produttività.

In effetti, l'e-mail presenta questa serie di vantaggi e può, in effetti, essere uno strumento efficace di comunicazione, ma deve sottostare, per una corretta applicazione, ad una serie di regole che non si possono ignorare.

Innanzitutto occorre indirizzare le e-mail direttamente alle persone e non genericamente a caselle aziendali (se i nostri clienti sono aziende), una regola che vale anche per il mailing postale, i fax, e il telemarketing.

In secondo luogo ognuno di noi, quando al mattino apre la propria casella, si trova inondato da una quantità di messaggi spazzatura (il cosiddetto spamming) che sono inesorabilmente cancellati senza essere aperti. Infine, last but not least, anche gli indirizzi e-mail cambiano molto velocemente, più di quelli postali, e il rischio per chi manda e-mail è di trovarsi a gestire una serie di ritorni di mancato recapito.

Per utilizzare al meglio questo strumento occorre che l'e-mail sia breve, contenga un titolo di sicuro richiamo (di nuovo, porre attenzione al fatto che vanno messi in evidenza i vantaggi per il cliente), rimandi per ulteriori informazioni ad un sito web dove chi è interessato possa trovare una spiegazione esauriente del prodotto o del servizio che stiamo proponendo, ed anche una presentazione efficace della nostra azienda.

Circa l'utilizzo di **Internet** per la propria attività di marketing, non è solo la realizzazione e manutenzione di un sito web, ma va visto come un'opportunità per razionalizzare processi e organizzazione dell'azienda, per offrire informazioni sui prodotti e servizi, per gestire i rapporti con un parte della clientela facilitando tutta una serie di attività.



## 9. La soddisfazione dei clienti

La natura delle relazioni che un'impresa riesce ad attivare con la propria clientela assume un ruolo decisivo nell'acquisizione di posizioni competitive.

Un corretto programma di marketing prevede come tali relazioni possono essere attivate e gestite in maniera efficace nel tempo.

A tale proposito sono tre gli elementi da considerare:

- come stabilire una relazione con i clienti, cioè come intrattenere il numero più ampio di relazioni
- come mantenere la relazione con loro, ovvero fornire un servizio o un prodotto conforme alle attese dei clienti (**customer satisfaction**)
- come sviluppare la relazione con i clienti, cioè eliminare eventuali aree di insoddisfazione trasmettendo sempre un messaggio di fiducia (**customer loyalty**).

Quando un'impresa, attraverso un'efficace gestione delle relazioni, è in grado di aumentare il suo tasso di fedeltà (o di ridurre il suo tasso di defezione) riesce, quindi, ad aumentare in misura più che proporzionale i suoi profitti (**customer profitability**).

È noto che i costi di ricerca e acquisizione di un nuovo cliente sono in media cinque volte superiori a quelli di mantenimento di un cliente acquisito e fedele, per cui l'obiettivo di ogni azienda, oltre che cercare nuovi clienti, dovrebbe essere quello di consolidare un elevato tasso di fedeltà da parte dei propri clienti, e la fedeltà si consegue solo se i clienti sono contenti di ciò che gli viene dato.

Questo principio è accolto anche dalla nuova edizione delle norme ISO 9000, le **Vision 2000**, che introducono il concetto di miglioramento continuo come asse fondamentale per la verifica e il mantenimento della **certificazione di qualità**.

Per **misurare la soddisfazione** dei clienti occorre innanzi tutto identificare a quali fattori essi sono maggiormente sensibili.

Tali fattori, che in linguaggio tecnico sono chiamati **driver**, definiscono quanto più possibile nello specifico le singole componenti di un prodotto/servizio.

Esempi di driver per un punto vendita: facilità nel raggiungerlo, possibilità di parcheggio, ampiezza e profondità di gamma dei prodotti in esposizione, tempo di attesa alle casse, facilità di carico della merce acquistata, ecc.

Di solito è sensato concentrare l'attenzione su 10-15 driver importanti, e su questi misurare l'effettiva soddisfazione dei clienti.

Per comprendere quali sono i dieci/quindici su cui concentrarsi si scompone il prodotto/servizio, o meglio ancora l'offerta nel suo complesso, in tutte le sue componenti, anche molto parziali o particolari.

Ad un campione ristretto di clienti si sottopone quindi una lunga lista, che talvolta può arrivare anche a 50-100 possibili driver, e si chiede di indicare quali sono i 10-15 più importanti.

Poi su questi si concentra l'attenzione, realizzando un sondaggio estensivo, che è opportuno sia svolto da una società esterna all'azienda per semplicità di gestione e per non influenzare in alcun modo gli intervistati.

Definiti i principali driver, il passo successivo consiste nel chiedere ai clienti, acquisiti e potenziali, quanto sono soddisfatti dell'offerta dell'azienda.

Frequentemente si chiede anche qual è il livello di soddisfazione riferito ad aziende concorrenti, in modo da comprendere quali sono i rispettivi punti di forza e di debolezza e definire così il posizionamento proprio e dei diretti competitori.

All'inizio dell'attività, quando il numero di clienti non è ancora sufficientemente ampio, conviene indagare sui clienti potenziali, per individuare eventuali fasce di clientela non soddisfatta da parte dei concorrenti ed ottenere così una conoscenza di quali aspetti del nostro prodotto o servizio devono essere particolarmente curati nella realizzazione ed enfatizzati nella comunicazione.



Dopo un certo numero di mesi dall'avvio dell'attività può essere realizzata l'indagine sui propri clienti, sottoponendo loro un breve questionario sui fenomeni oggetto dell'osservazione.

Per misurare la soddisfazione le tecniche più frequentemente usate sono due.

La più semplice consiste nel chiedere il grado di soddisfazione per ogni driver tramite scale di valutazione (da "molto" a "per niente", oppure con punteggi o voti).

L'altra tecnica invece tende a misurare il rapporto tra le aspettative e le prestazioni ricevute. Agli intervistati si chiede cioè di indicare se per il driver in questione hanno rilevato più di quanto si aspettavano, meno di quanto si aspettavano oppure ciò che si aspettavano: in tal modo si concentra l'attenzione su ciò che i clienti vorrebbero, ma di cui non trovano una precisa corrispondenza nell'offerta.

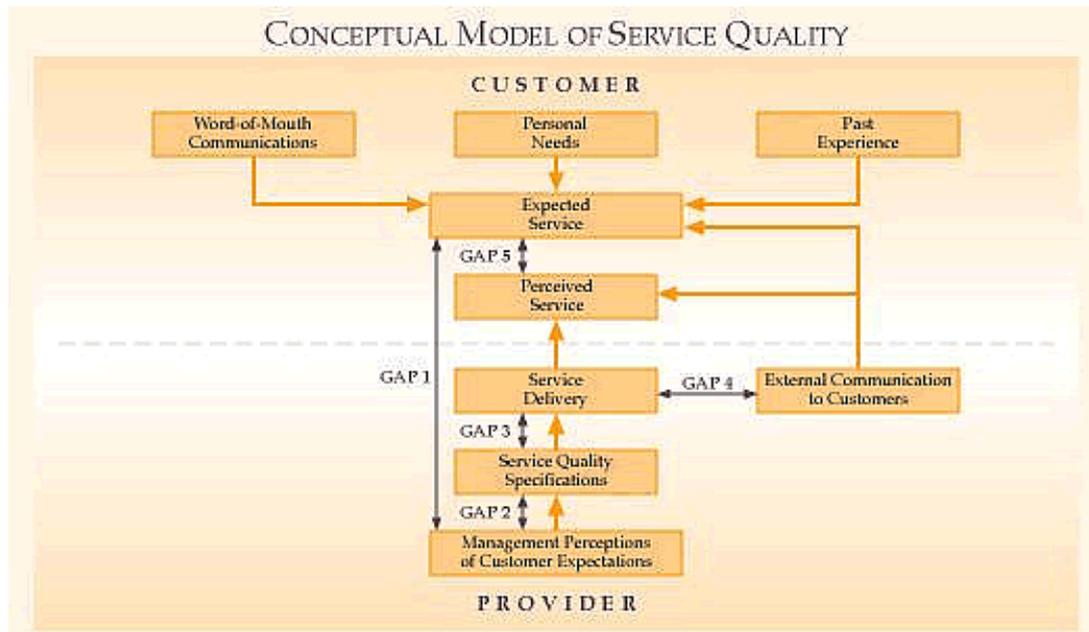
Ciò in applicazione del modello **SERVQUAL**, elaborato da **Zeithml, Parasuraman e Berry** nel 1991 con la finalità di spiegare le cause che determinano la formazione di un gap tra la **qualità attesa** e la **qualità percepita**.

Il modello è stato concepito nell'ambito della produzione dei servizi, ma è agevolmente applicabile in generale rappresentando la matrice di riferimento degli altri modelli utilizzati nelle indagini di customer satisfaction.

Lo schema SERVQUAL interpreta il gap di qualità nell'interfaccia tra fornitore e cliente come il risultato finale di altri scostamenti, la cui identificazione consente al management di sviluppare un adeguato programma di miglioramento della qualità.

In particolare, gli autori individuano quattro fondamentali fonti di un eventuale **gap di qualità**:

- il primo scostamento deriva dal fatto che il management può avere una non corretta **percezione delle aspettative** dei clienti (**Expected Service vs Management perceptions of customer expectations**). Considerato il prodotto come insieme di attributi, questi rappresentano dimensioni della qualità percepita ed entrano nella valutazione secondo l'importanza relativa che il consumatore attribuisce agli stessi ed al livello di presenza percepito.
- anche se l'azienda possiede una corretta percezione delle aspettative dei clienti, tale percezione potrebbe non tradursi in **adeguate specifiche di qualità del servizio (Management perceptions of customer expectations vs Service quality specifications)**. Emerge ancora un gap di progettazione, anche se non originato da una distorsione percettiva.
- anche se le specifiche di qualità del servizio sono state definite, possono emergere delle difficoltà nel tradurle in **prestazioni effettive (Service quality specifications vs Service Delivery)**. Questo scostamento può dipendere da svariati fattori: le tecnologie disponibili, le procedure organizzative, il coordinamento tra le parti dell'organizzazione, il livello di preparazione del personale.
- se la comunicazione dell'impresa è basata su determinate specifiche di qualità e sussiste un divario con le prestazioni effettive, si crea allora uno scostamento (il quarto) tra **qualità dichiarata** e qualità effettiva (**Service Delivery vs Perceived Service**). La prima incide sulle aspettative (qualità attesa), la seconda sulla percezione dei consumatori (qualità percepita) dando luogo a situazioni di promesse non mantenute (**Perceived Service vs Expected Service**).



Indipendentemente dalle tecniche utilizzate, alla fine ciò che realmente conta è riuscire a individuare con chiarezza le aree critiche sulle quali occorre intervenire, e soprattutto le distanze che separano la nostra offerta da quella dei concorrenti. Conoscere i punti forti e deboli dei concorrenti ci aiuta, infatti, a porre maggior enfasi e a giocare con più determinazione su quelle componenti del prodotto e del servizio che i clienti, acquisiti e potenziali, ci riconoscono come distintive della nostra offerta.

Spesso, infatti, le aziende pongono in rilievo aspetti ai quali i clienti assegnano un'importanza relativa, trascurando nella comunicazione proprio quelle caratteristiche che posseggono e che invece i clienti giudicano come importanti o fondamentali nella scelta del prodotto.

Altre volte può accadere che su tutta una serie di driver ritenuti importanti i clienti mostrino pari soddisfazione sia delle nostre performance che di quelle dei competitori. In questo caso occorre allora valutare se il nostro sforzo di miglioramento dell'offerta, che avrà necessariamente un costo, sarà in grado di sottrarre in modo significativo clienti ai concorrenti, e se questi clienti produrranno un ritorno economico per l'azienda.

In altri casi, le indagini per la misurazione della soddisfazione dei clienti offrono invece una serie di utili spunti e indicazioni su aree di mercato o di prodotto/servizio non coperte, né da noi né dai nostri concorrenti, e aprono nuove opportunità per la messa a punto e il lancio di nuovi prodotti, o diverse combinazioni di prodotto/servizio esistenti, contribuendo così alla crescita dell'impresa.

La misurazione del grado di soddisfazione dei clienti rappresenta inoltre un potente strumento di misurazione del **valore dell'azienda**, e viene sempre più utilizzato sia da chi intende entrare nel capitale o acquisire un'azienda già operante, sia da chi intende cedere la propria azienda, o cerca partner oppure operatori che contribuiscano a finanziarne lo sviluppo.

Quando realizzare le indagini sulla soddisfazione dei clienti?

Tali indagini vanno svolte in modo continuo e sistematico, scadenziandole nel tempo ed utilizzandole per le preziose indicazioni che sono in grado di fornire non solo sulla posizione attuale della propria azienda, ma anche sull'evoluzione del mercato e sulle opportunità che in esso si presentano.



## 10. Conclusioni

La vendita sta risentendo della forte influenza dell'era della conoscenza, e l'attività professionale dell'imprenditore non può assolutamente prescindere dalla conoscenza.

Per il professionista della nuova era diventa di fondamentale importanza dimostrare di avere una conoscenza profonda e professionale della propria clientela, perché questo è uno dei nodi fondamentali per consentire all'azienda il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

La conoscenza del cliente, insieme al capitale umano ed alla organizzazione aziendale, diventa uno dei tre assets immateriali su cui si fonda il valore di un'azienda sempre più al centro di una vorticoso globalizzazione.

L'inadeguatezza del marketing tradizionale deve sollecitare le aziende ad affrontare in maniera professionale l'approccio con il cliente, e questo almeno per due ordini di motivi:

- 1) una personalizzazione delle esigenze della clientela;
- 2) la necessità di andare oltre la semplice comunicazione circa il prodotto/servizio che deve essere venduto, puntando invece sulle preferenze e sulle sensazioni che il cliente prova quando sceglie un bene materiale o immateriale.

Il contatto continuo con il cliente deve essere l'obiettivo delle politiche di marketing a cui l'azienda deve far riferimento; in particolare, lo scambio di informazioni, la consulenza e la sperimentazione comune sono il modo migliore per gestire il rapporto con il cliente non solo da un punto di vista economico, ma anche organizzativo e culturale.

Questi aspetti incidono notevolmente sul cambiamento di ruolo dei soggetti aziendali che interfacciano la clientela dovendosi investire sempre di più sulla relazione ed acquisire un vero e proprio rapporto di fiducia (comunicazione frequente, onesta, coerenza tra i diversi interventi, allineamento tra valori personali ed aziendali, miglioramento continuo, ecc.).

In altri termini, l'obiettivo aziendale deve essere focalizzato, in ogni occasione di rapporto con il cliente:

- sulla creazione di valore reciproco;
- sullo stimolo a cooperare per ricercare sempre nuove opportunità di business;
- sulla condivisione di informazioni utili all'arricchimento reciproco del proprio bagaglio di conoscenze.

L'attivazione di un **marketing relazionale** non solo è produttivo di una serie di vantaggi, ma può anche generare costi gestionali ed investimenti operativi e strategici di una certa rilevanza.

Deve essere pertanto chiaro che l'azienda attiva una relazione solo se esiste una convenienza economica a farlo e, soprattutto, se la relazione non è solo frutto di una volontà del fornitore, ma anche del cliente a rendersi disponibile ad avviare tale rapporto. Il verificarsi di questa condizione ha, oltretutto, senso solo nel caso che si verifichi anche uno scambio bi-direzionale di informazioni.

Da parte dell'azienda si viene, pertanto, a determinare uno scenario secondo il quale, a livello marketing, vengono a convivere sia approcci tradizionali, ovvero **marketing transazionale**, sia approcci più avanzati come il **marketing relazionale**.