

Alessandro Creazzo

LE ANALISI DI MARKETING STRATEGICO



in collaborazione con:

4writing
web writing and more

LE ANALISI DI MARKETING STRATEGICO

PERCHÉ E QUANTO È IMPORTANTE IL MARKETING STRATEGICO

Il Marketing Strategico comprende quell'insieme di attività che permettono di comprendere e misurare il mercato, permettendo all'azienda di capirlo e modificare il proprio comportamento strategico in funzione dei cambiamenti, proponendo un prodotto che abbia un elevato valore aggiunto per i clienti.

L'insieme delle attività preliminari di analisi – che andremo a vedere in dettaglio – è di grandissima utilità sia per chi si accinge ad avviare un'impresa (START UP), sia per chi è già presente sul mercato da 2/3 anni e vuole potenziare la propria presenza, sia per le imprese già da molti anni avviate che vogliono adeguarsi alle dinamiche attuali del mercato.

Possiamo sintetizzare in alcuni punti i vantaggi che apporta all'azienda, l'adozione di un approccio strategico di marketing

1. Guadagnare e ridurre al minimo gli effetti negativi della crisi;
2. Utilizzare le risorse aziendali in modo focalizzato;
3. Diventare “indispensabili” agli occhi dei clienti.

Per raggiungere questi obiettivi il marketing strategico si serve delle:

- a. Attività di analisi dei mercati e dei comportamenti d'acquisto dei consumatori e delle organizzazioni in genere, e di focalizzazione delle attività aziendali;
- b. Attività di analisi dell'ambiente competitivo, cioè di tutti i fattori esterni all'attività d'impresa che ne influenzano, potrebbero influenzarne, o influenzeranno sicuramente in qualche misura, l'attività di gestione;
- c. Attività di analisi interna e poi di elaborazione delle informazioni precedentemente raccolte (strategia) per essere percepiti come indispensabili ed unici, dal proprio pubblico (quale posizionamento?)

Queste attività vengono troppo spesso trascurate dagli imprenditori, che spesso pensano di conoscere “a naso” le tendenze del mercato. Ci concentreremo in questa

<http://www.4writing.it>
[@4Writing_IT](#)
[facebook.com/4writingit](https://www.facebook.com/4writingit)
plus.google.com/+4writingit

trattazione sulla prima fase di analisi – analisi dei comportamenti e delle abitudini d’acquisto e delle componenti interne ed esterne che influenzano il lancio e la gestione di un brand/prodotto.

È indispensabile non solo una adeguata programmazione, ma prima di questa è necessario un’analisi accurata ed una elaborazione, dalle cui conclusioni verranno fuori attività di marketing più operative come la comunicazione ed il web marketing, le decisioni di prezzo del prodotto, la distribuzione ed anche l’esaltazione di queste o quelle caratteristiche del prodotto.

Quando parliamo di marketing intendiamo solo questa attività; **il marketing è un processo che parte dall’impostazione strategica aziendale e giunge in coerenza con questa a decidere di comunicare, distribuire e fissare il prezzo di un certo prodotto secondo dei dettami stabiliti strategicamente a monte, finalizzati a soddisfare le richieste/bisogni/desideri dei clienti.**



Figura 1 - Il processo di Marketing

Una domanda molto frequente che mi sento porre è:

Avendo un certo budget per il marketing, come devo distribuirlo fra attività on line ed off – line?

Alla luce di quanto discusso la risposta può essere facilmente data:

Non è una decisione da prendere a monte, perché

L'ALLOCAZIONE DEI BUDGET AZIENDALI DIPENDE DALL'IMPOSTAZIONE STRATEGICA AZIENDALE E DAGLI OBIETTIVI CHE IL MANAGEMENT SI PONE

Qual è il tuo obiettivo aziendale?

- Divulgare la conoscenza del brand?
- Aumentare il fatturato?
- Diventare leader nel proprio mercato?
- Entrare in un nuovo mercato ad elevata concorrenza?
- Entrare in un nuovo mercato in cui si è assolutamente leader?
- Scalzare quote di mercato ai principali competitor
- Etc.
-

Ogni obiettivo che possiamo fissare deve avere una sua strategia ben precisa, che non può essere ripetuta per altre situazioni, e soprattutto non può essere ripetuta da un'altra azienda ed in un altro mercato, perché ogni azienda ed ogni mercato hanno proprie caratteristiche peculiari che è impossibile replicare.

Questo e – book ha lo scopo di illustrare l'ottica dell'approccio al mercato ed al cliente attraverso una serie di strumenti di analisi semplici da utilizzare, ma che richiedono un occhio attento e costantemente presente, perché il mercato è come un organismo vivente, cambia nel tempo, ed in alcuni casi cambia anche molto rapidamente.

CHE DIFFERENZA C'È FRA MARKETING STRATEGICO E MARKETING OPERATIVO

Definito l'obiettivo occorre “disegnare una strada” per raggiungerlo.

A questo scopo serve la pianificazione strategica aziendale che definisce quali prodotti vendere, quali strutture di costo adottare, quale dovrà essere la presenza sul mercato (on line, negozi fisici, GDO, rete di vendita o tutte insieme), e come farsi percepire dal cliente.

Si tratta di fasi che esulano da questa trattazione, quindi non è necessario soffermarsi, è però importante capire che se l'azienda è adesso in una certa fase del suo ciclo di vita, con le sue criticità e le sue problematiche da affrontare, questo ha origine da una pianificazione strategica non adeguata o inesistente, o altrimenti è capitato ciò che accade più frequentemente:

Per ricevere il contributo pubblico od il finanziamento privato redigo un perfetto Business Plan che non ha altra funzione se non quella di fare bella figura con il finanziatore, salvo poi rimanere nel cassetto come lettera morta.

Il Business Plan (di seguito BP), che definisce strategicamente queste fasi, per poi essere coniugato in ottica di marketing strategico ed operativo, è uno strumento potentissimo, che deve essere redatto in modo coerente; le sue linee guida devono essere seguite dall'azienda e solo in questo modo il management potrà raggiungere il suo obiettivo.

Quindi chi sarà chiamato a definire un piano di marketing strategico, la prima cosa che dovrà fare sarà quella di fare una profonda lettura del BP, ed estrapolare le indicazioni che gli saranno utili per scegliere il mercato più conveniente, e definire una linea d'azione per raggiungerlo con un dispendio di risorse adeguato.

La definizione della linea d'azione per raggiungere l'obiettivo è proprio il piano di Marketing Strategico che definisce mercato, concorrenza e posizionamento del prodotto, ossia come dovrà essere visto il prodotto dal consumatore; a questo fine un'immagine che aiuta a capire il concetto di posizionamento – peraltro

<http://www.4writing.it>
[@4Writing_IT](#)
[facebook.com/4writingit](https://www.facebook.com/4writingit)
plus.google.com/+4writingit

fondamentale in questa fase del processo di marketing – è quella dello scaffale in cui il consumatore colloca con la mente i prodotti che vede: merendine, snack, pasta biologica, latte scremato o senza lattosio, etc. per dirla in modo semplice uno stesso prodotto potrebbe essere venduto come shampoo per bambini, ma anche come shampoo per adulti, senza che nelle caratteristiche intrinseche del prodotto stesso vi sia alcuna differenza.

La definizione del posizionamento è fondamentale perché è da questa base che prenderanno avvio la strategia di comunicazione, distributiva, di prezzo e di packaging del prodotto, in sostanza tutto ciò che riguarda il marketing operativo.

QUALI STRUMENTI USARE NEL PROCESSO DI MARKETING STRATEGICO

Dopo avere ben compreso gli obiettivi posti dal management nel BP, e dopo un attento studio delle caratteristiche del prodotto, ci si deve chiedere qual è il cliente/mercato a cui devo rivolgermi. È a questo punto che iniziano le analisi che andiamo ad approfondire.

Così ad esempio un negozio di alimenti per animali potrebbe chiedersi se il suo mercato è rappresentato da tutti i possessori di animali del quartiere.

Lo step successivo consisterebbe, nel caso specifico, nel chiedersi se il suo mercato è rappresentato dal segmento di possessori di cani, gatti, pesci, avicoli (quindi magari allevatori), volatili (quindi ad esempio appassionati di uccelli). Definito questo potrebbe diventare necessario definire i percorsi di acquisto di tale prodotto (negozio di prossimità, grande superficie specializzata, GDO. Etc.), e la spesa media mensile.

In sostanza con una tecnica ad “imbuto” si va ad analizzare con sempre maggiore livello di dettaglio qual è il profilo del cliente tipo del proprio negozio, avendo una base di partenza perfetta con quanti più dettagli è possibile, ottenendo un quadro preciso della “personalità di consumo/acquisto” del mercato di riferimento.

Esistono diverse tecniche per analizzare un mercato entrandone sempre più nel dettaglio, questo processo è detto “segmentazione” perché ci permette di dividere il mercato in gruppi di popolazione – segmenti – omogenea per abitudini di consumo età, o qualsiasi altro criterio che riteniamo utile per la nostra analisi.

Possiamo scegliere di utilizzare una di queste tecniche, o tutte insieme in relazione all’uso che dobbiamo fare dei dati, tenendo ben presente però che solo attraverso più strumenti di analisi possiamo trovare il dettaglio che ci permette di capire il mercato in profondità

Descrizione segmenti	Segm. Di mercato 1	Segm. Di mercato 2	Segm. Di mercato 3
<i>Chi sono i clienti?</i>	n°	n°	n°
<ul style="list-style-type: none"> • Acquirenti • Utilizzatori 			
<i>Cosa comprano?</i>	n°	n°	n°
<ul style="list-style-type: none"> • Spesa media • Marche 			
<i>Che uso fanno del prodotto?</i>			
<i>Quando comprano?</i>	n°	n°	n°
<ul style="list-style-type: none"> • Periodo • Normalmente/promozione 			
<i>Come scelgono?</i>	n°	n°	n°
<ul style="list-style-type: none"> • Impulso • Razionalità 			
<i>Perché scelgono il prodotto?</i>	n°	n°	n°
<ul style="list-style-type: none"> • Attributi funzionali • Immagine • Servizi accessori 			
<i>Compreranno ancora?</i>	n°	n°	n°
<ul style="list-style-type: none"> • Livello di soddisfazione • Fedeltà 			
<i>Sensibilità al marketing-mix</i>	n°	n°	n°
<ul style="list-style-type: none"> • Prodotto • Prezzo • Promozione • Comunicazione • Distribuzione • Servizio 			

Tabella 1 - Analisi Quantitativa

1. Analisi Quantitativa

Un primo passo per l'attuazione di questo tipo di analisi, che analizza quantitativamente il mercato, è l'utilizzo di una tabella come quella illustrata (*Tabella 1 – Analisi quantitativa*) che ci permetterà di avere un quadro abbastanza chiaro.

- *Analisi in base ai vantaggi perseguiti:*

Questo tipo di segmentazione si basa sull'analisi dei valori che un gruppo di consumatori attribuisce ad un prodotto.

Dal risultato dell'analisi potrebbe facilmente evidenziarsi una differenza sostanziale fra i comportamenti d'acquisto di un prodotto fra due consumatori, che sono sotto altri aspetti identici – ad esempio stesso ceto sociale, stessa professione, stessa età – ed anche comportamenti differenti di uno stesso consumatore rispetto a due prodotti simili tra di loro.

Possiamo iniziare l'analisi attraverso la semplice costruzione di una tabella nella quale si va a schematizzare l'importanza che i consumatori attribuiscono alla caratteristica considerata, assegnando ad ogni singolo attributo un diverso punteggio; ponderando il risultato attraverso l'importanza strategica che l'attributo ha per il prodotto in esame possiamo verificare se il prodotto può facilmente raggiungere le preferenze del mercato/segmento obiettivo.

	Importanza	Attributo 1	Importanza	Attributo 2	Importanza	Attributo 3
Segmento 1	6%	2	6%	5	5%	4
Segmento 2	7%	3	7%	3	6%	3
Segmento 3	8%	3	6%	4	6%	2

Tabella 2 - Analisi vantaggi perseguiti

Attraverso la ponderazione dei risultati avremo

	Attributo 1	Attributo 2	Attributo 3
Segmento 1	1,2	3	2
Segmento 2	2,1	2,1	1,8
Segmento 3	2,4	2,4	1,2

Tabella 3 - Analisi degli attributi del prodotto

Questa segmentazione si basa quindi sulla considerazione del prodotto in quanto paniere di attributi; è altresì necessario avere anche una buona conoscenza delle caratteristiche psico - demografiche dei consumatori ed una quantificazione di questi.

- Analisi comportamentale

Anche l'analisi comportamentale è un'analisi a posteriori (ex post), che si basa sull'osservazione del comportamento d'acquisto.

In questa analisi prendiamo in considerazione i comportamenti di clienti e potenziali clienti, in base a quattro criteri ed alla tipologia di soggetto:

1. *Cliente effettivo o potenziale*: all'interno di queste due macrocategorie stanno delle microcategorie; così ad esempio distingueremo, chi è già cliente, ma ha fatto solo 1 acquisto, da chi è cliente fidelizzato; c'è il cliente potenziale ed il cliente da fidelizzare, perché acquista lo stesso articolo anche da altri rivenditori, e così via.
2. Qual è la *frequenza e la quantità acquistata*, sia in volume che in valore: All'interno di ogni microcategoria bisogna distinguere – ovviamente in base alla tipologia di prodotto - se l'acquisto è ripetuto, con che cadenza (settimanale, mensile, semestrale etc.) e periodicità, al fine di offrire ad ogni categoria una particolare condizione perché intensifichi tale frequenza d'acquisto.

3. *Fidelizzazione*: qual è il grado di fidelizzazione di coloro che sono clienti? Ci saranno clienti fidelizzati, clienti non fidelizzati, clienti esclusivi (che effettuano l'acquisto solo da noi) e non esclusivi (che acquistano anche dai ns. concorrenti).
4. Maggiore o minore *sensibilità alle politiche e strategie di marketing*: ogni gruppo di consumatori così individuati avrà una diversa sensibilità alle azioni di marketing che andremo a mettere in atto. Così ci saranno coloro che saranno maggiormente sensibili alle promozioni spot, coloro che sono maggiormente sensibili ai ribassi stagionali, e così via.

Cos'è il CRM

Il CRM è strumento che permette di raccogliere, gestire ed avere sempre presenti ed aggiornati tutti i dati di qualunque genere che possono riguardare ogni singolo cliente: età, sesso, stato civile, preferenze d'acquisto, volumi e frequenze di acquisto. È uno strumento di particolare importanza nelle aziende con uno spiccato orientamento al marketing; i dati dei soggetti che sono già clienti rappresentano un patrimonio di inestimabile valore per il marketing, ma anche per l'intero management aziendale.

Si tratta di un'analisi del comportamento d'acquisto in cui riveste particolare importanza il sistema di *Customer Relationship Management (CRM)*.

Una volta effettuata l'analisi, avendo ben chiare in mente le tipologie di segmenti su cui vorremmo andare a lavorare, possiamo differenziare le nostre azioni in base ai criteri individuati da questa analisi e dalle analisi precedenti.

L'analisi così effettuata ci permetterà di individuare quali sono le somiglianze nei comportamenti d'acquisto, e nella "predilezione" delle caratteristiche del nostro prodotto, fra i vari segmenti individuati; raggruppando per comportamenti d'acquisto omogenei, giungiamo così ad effettuare la targettizzazione del nostro mercato.

Così ad esempio ci sarà un gruppo che acquista sempre la medesima quantità, che andrà distinto da quel gruppo che acquista quantità diverse; il gruppo che acquista il prodotto per una caratteristica differenziale – ad esempio, in un’automobile ricerca la sicurezza - verrà distinto da chi acquista per un’altra caratteristica differenziale – ad esempio il confort - e così via.

L’ulteriore step di questa analisi è quella di assegnare, ad ogni target, un nome che ci permetta di individuare, nei successivi step della pianificazione, qual è la sua caratteristica specifica.

Anche in questo caso possiamo lavorare su due tabelle che riassumono e determinano quantitativamente le analisi effettuate.

	<i>Segmento a</i>		<i>Segmento b</i>		<i>Segmento c</i>		<i>Segmento d</i>	
Tipologia di cliente (caratteristiche demografiche)	medio reddito; Istruzione superiore		Medio reddito; Istruzione accademica		Elevato reddito; Istruzione superiore; liberi professionisti		Reddito elevato; istruzione accademica; impiegati, lib. Prof. E imprenditori	
Preferenze di acquisto (che caratteristiche ha il prodotto acquistato)	Packaging elegante; materiali produttivi eleganti		Packaging da materiale riciclato; Materiali produttivi ecologici		Packaging ordinario; Materiali produttivi economici		Prodotto senza packaging; materiali produttivi ecologici	
Frequenza di acquisto	Semestrale		Quadrimestrale		Annuale		Quadrimestrale	
Fidelizzazione	Alta fidelizzazione		Fidelizzazione al punto vendita		Non fidelizzati		Fidelizzazione al punto vendita	
Sensibilità alle politiche di marketing	Elevata		Media		Bassa		Media	
Dimensioni del segmento	V.A. 1800	% 29	V.A. 1500	% 24	V.A. 1600	% 26	V.A. 1300	% 21

Tabella 4 - Analisi Comportamentale 1

	TARGET	Target 1		Target 2	
CARATTERI EVIDENTI					
Comportamento d'acquisto	Ricerca del prodotto, ricercato, ma con caratteristiche produttive di basso impatto			Ricerca del prodotto, ricercato, ma con caratteristiche produttive di basso impatto	
Preferenze di acquisto	Packaging da materiale riciclato; Materiali produttivi ecologici			Prodotto senza packaging; materiali produttivi ecologici	
Frequenza di acquisto	Quadrimestrale			Quadrimestrale	
Fidelizzazione	Fidelizzazione al punto vendita			Fidelizzazione al punto vendita	
Sensibilità al marketing	Media			Media	
Dimensioni del target	V.A. 1500	% 5 4		V.A. 1300	% 4 6

Tabella 5 - Analisi comportamentale 2

ANALISI DI CONTESTO COMPETITIVO

Effettuata l'**analisi di mercato**, l'ulteriore fase da curare è quella dell'analisi del contesto competitivo, che poi confluirà in quella che è l'analisi SWOT - Strength, Weakness, Opportunity, Threats.

Lo strumento più conosciuto che ci permette di avere un *quadro d'insieme* dell'arena competitiva nella quale andiamo a misurarci, è il modello della **concorrenza** allargata, o modello delle 5 forze di Porter. Si tratta di un modello non nuovo agli addetti ai lavori, ma che spesso viene trascurato con eccessiva sufficienza dagli imprenditori, quando ritengono di avere "il prodotto migliore di tutti".

Si tratta di uno strumento che dà chiarezza su ciò che accade nel nostro ambiente e permette di rivelare la possibile esistenza di "minacce", anche future al nostro business.

Vediamo così quali sono queste 5 forze che il modello di Porter ci consiglia di analizzare prima di avviare una qualunque attività, o di introdurre un qualunque prodotto:

<http://www.4writing.it>
[@4Writing_IT](#)
[facebook.com/4writingit](https://www.facebook.com/4writingit)
plus.google.com/+4writingit

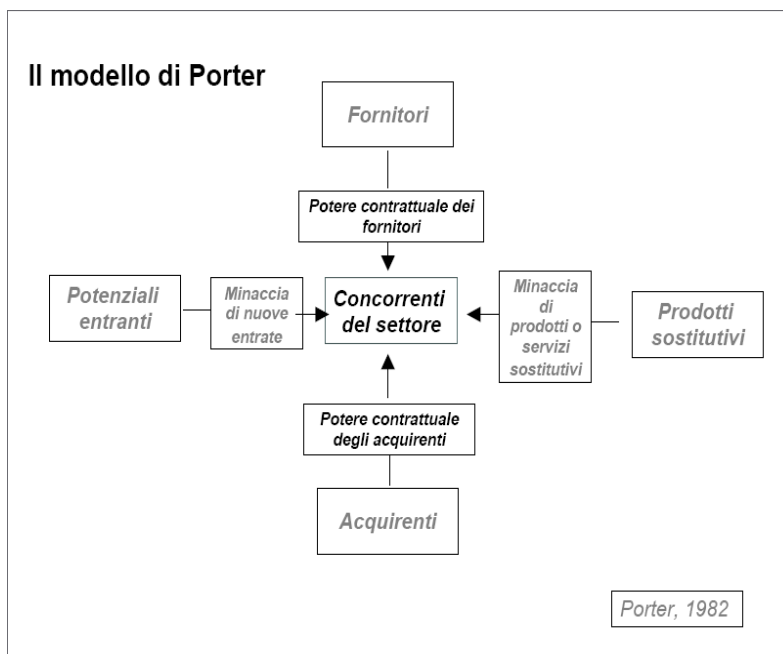
1. Clienti
2. Fornitori
3. Concorrenti diretti
4. Potenziali entranti/concorrenti indiretti
5. Produttori di beni sostitutivi

Andiamo ad analizzare nel dettaglio questi elementi del contesto:

- CLIENTI: Li intendiamo come destinatari dell'*output* dell'azienda. Rappresentano un rischio da calcolare perché potrebbero un giorno decidere di realizzare un'integrazione a monte ed iniziare a produrre il nostro stesso prodotto. Un esempio può essere quello delle grandi catene della GDO che espongono e vendono sui propri scaffali i prodotti a marchio (*Private label*) concorrenti – ad esempio merendine, snack, yogurt, ma anche prodotti di parafarmacia – che ampliano anno dopo anno la propria quota di mercato.
- FORNITORI: anche i fornitori sono un aspetto dell'analisi da tenere in debita considerazione. Si tratta di coloro che forniscono materie prime o semilavorati all'azienda, ma ad esempio nel settore finanziario sono anche coloro che forniscono i servizi di cui potrebbe strategicamente servirsi un'agenzia. Ciò che occorre prendere in considerazione è la possibilità che questi hanno di effettuare un'integrazione a valle ed offrire i medesimi nostri servizi. Seguendo l'esempio, una banca che si avvale per la distribuzione dei propri prodotti/servizi di una rete di agenzie, potrebbe decidere di aprire agenzie di vendita diretta del proprio servizio finanziario. Come accaduto per banca Popolare di Milano che ha deciso di aprire i negozi finanziari Ducato con marchio e azienda facente parte dello stesso gruppo
- CONCORRENTI DIRETTI: si tratta del lato verso cui si guarda con più attenzione ovviamente, anche se spesso si trascurano aspetti fondamentali, oltre alla loro

semplice presenza, quali ad esempio il grado di concentrazione dell'offerta sul mercato.

- POTENZIALI ENTRANTI/CONCORRENTI INDIRETTI: *con estrema sufficienza spesso chi entra in un mercato ritiene di avere un prodotto unico ed innovativo, senza concorrenti*; magari ciò può essere anche vero, potrebbe trattarsi di una innovazione di prodotto o di processo produttivo, ma in questi casi viene trascurato che potrebbero esserci operatori sul mercato in grado di sviluppare la nostra stessa tecnologia, magari anche con minori costi. Si tratta quindi di un'analisi da prendere seriamente in considerazione.



- PRODUTTORI DI BENI SOSTITUTIVI: soprattutto se il nostro prodotto è un prodotto di largo consumo è facile che nel mercato vi sia qualcuno che offre un prodotto, magari diverso, ma che ha la stessa funzione d'uso, o soddisfa in modo diverso lo stesso bisogno del consumatore.

Figura 2 - Modello Concorrenza allargata di Porter

Nella figura vediamo in modo schematico come effettuare l'analisi della 5 forze di Porter.

Per concludere l'argomento, occorre aggiungere a questo

modello tre analisi che è indispensabile effettuare, Si tratta dell'analisi PEST, che non

essendo strettamente legata ad analisi di marketing strategico non tratterò in questa sede, ma è necessario svolgere; si tratta dell'analisi sull'ambiente politico/economico ed amministrativo (agenzie governative, aziende di Stato, provvedimenti di autorità pubbliche di vario genere e così via). Su quest'ultimo aspetto è bene soffermarsi, perché spesso basta anche un semplice provvedimento legislativo, di cui si ha sentore, che viene approvato dopo il lancio e vedere vanificati degli sforzi produttivi non indifferenti, o altrimenti l'introduzione di una legge che se prevista avrebbe potuto potenziare il lancio del nostro prodotto.

L'analisi FDOM/SWOT e TOWS

È di fondamentale importanza che l'analisi del sistema competitivo venga completato con l'analisi della capacità dell'azienda di reagire agli stimoli esterni, utilizzando le proprie potenzialità, attraverso due analisi che vanno effettuate in modo consequenziale per poi confluire entrambe in un quadro unico insieme che viene detto analisi delle Forze Debolezze Opportunità e Minacce (FDOM) più conosciuta in inglese come analisi SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunity Threats).

In una prima fase di analisi prendiamo in considerazione l'analisi delle Forze e debolezze aziendali.

Per verificare quali siano le forze e debolezze della nostra azienda, dobbiamo analizzare i Fattori Critici di Successo (FCS) necessari a realizzare il vantaggio competitivo nel mercato.

I fattori critici di successo sono le competenze necessarie a costruire un determinato vantaggio competitivo che sia di costo o di qualità; la conoscenza di questi fattori ci permette di riconoscere, quali sono i punti di forza e di debolezza della nostra azienda rispetto a ciò che richiede il mercato per realizzare quel vantaggio competitivo. Dal momento che per ogni azienda l'approccio a questi FCS è diverso, saranno altrettanto

diversi i punti di forza e di debolezza, che è quindi indispensabile conoscere: ciò che può rappresentare un punto di forza per un'azienda, può infatti rappresentare un punto di debolezza per un'altra e viceversa.

Per l'analisi occorre porre attenzione ai singoli settori aziendali, e se la realtà della quale stiamo facendo l'analisi è particolarmente complessa, sarà necessario anche fare tante analisi quanti sono i diversi settori interessati o i diversi mercati nei quali l'azienda opera

Inizieremo l'analisi con la constatazione dei FCS e delle forze e debolezze attraverso una procedura per steps, che prevede:

FCA	PESO %	NOI	CONC. A	CONC. B	CONC. C	CONC. D	CONC. E
<u>Prodotto</u>							
Prezzo	10	5	4	5	3	6	7
Packaging	8	6	2	3	5	7	4
Maneggevolezza	9	7	5	4	4	6	5
<i>Ponderazione</i>		1,7					
<i>Ponderazione concorrenza</i>			1,26				
<u>R&S</u>							
Nuovi Prodotti	8	8	5	5	4	7	8
<i>Ponderazione</i>		6,4					
<i>Ponderazione concorrenza</i>			4,64				
<u>Distribuzione</u>							
Capillarità	7	6	4	3	2	5	6
Preparaz. Della forza vendita	7	6	6	5	8	7	5
Tipologie di supporti alla F.V.	8	6	7	5	7	6	4
<i>Ponderazione</i>		1,32					
<i>Ponderazione concorrenza</i>			1,18				
<u>Produzione</u>							
Valore aggiunto	9	7	5	6	7	8	9
Costi	9	6	6	5	6	6	5
Capacità ed esperienza	8	7	5	6	2	1	5
Disponibilità di Mat. prime	9	8	6	7	4	5	6
<i>Ponderazione</i>		2,45					
<i>Ponderazione concorrenza</i>			1,94				

Tabella 6 - Analisi dei Fattori Critici di Acquisto

1. Individuazione degli attributi essenziali del prodotto, suddivisi per area aziendale o per settore/mercato in cui opera l'azienda. Occorre individuare

quegli attributi senza i quali il prodotto non verrebbe neppure preso in considerazione – i cosiddetti Fattori Critici di Acquisto FCA; separandoli per categoria; il peso che attribuiamo ad ogni fattore sarà relativo a quella particolare categoria o area aziendale

2. Collegamento dei FCA con le competenze tecnologiche, organizzative, di marketing etc. necessarie e presenti in azienda;
3. Ponderati in questo modo i FCA, occorrerà scegliere quelli più importanti assegnandogli un punteggio.

Indipendentemente dall'area aziendale – ossia considerando la loro importanza per la strategia aziendale nel suo complesso - occorrerà ponderare ogni FCA rispetto agli altri, procedendo così anche per i concorrenti; se per un certo fattore ritenuto importante viene ottenuto un punteggio elevato, quello costituirà un punto di forza, e quindi un FCS nel mercato, viceversa sarà un punto di debolezza. Ovviamente lo stesso ragionamento e la stessa analisi viene fatta per la concorrenza.

		Rating (Leg. = Scarso; 5 = Eccellente)					
FCS	PESO	NOI	CONC. A	CONC. B	CONC. C	CONC.D	CONC. E
Prezzo	20	4	3	4	5	4	5
Packaging	25	3	2	2	2	3	4
Valore aggiunto	30	4	4	3	3	3	5
Nuovi Prodotti	25	3	4	4	3	4	2
	100%						
Score Ponderato		3,50	3,30	3,20	3,15	3,65	3,80

Tabella 7 - Analisi dei Fattori Critici di Successo

L'individuazione dei nostri Punti di Forza, ci servirà per individuare le strategie da intraprendere per sfruttare le opportunità del mercato.

Questo tipo di attività, detta "Analisi delle Minacce e delle Opportunità", ha lo scopo di diminuire l'impatto delle circostanze sfavorevoli (minacce), ed amplificare l'effetto

di circostanze che in qualche modo aiutano – o potrebbero aiutare - la gestione strategica (Opportunità).

In particolare definiamo le opportunità come circostanze che potrebbero avere un impatto positivo sull'assetto e la gestione; circostanze che possiamo conoscere da varie fonti, giornali, reports, altri consulenti, associazioni di categoria, esperienza sul campo e conoscenze, etc. L'analisi evidenzia se e come la capacità di gestione del marketing dell'azienda è in grado di sfruttare ed implementarne l'effetto positivo.

La minaccia è invece un trend, un evento o qualsiasi circostanza, o modifica dell'ambiente (sia competitivo che altro) che potenzialmente può arrecare un danno alla gestione o intaccare il risultato della gestione.

È importante precisare che ciò che per un'azienda può essere una minaccia per un'altra può rappresentare un'opportunità; questa distinzione necessaria parte dalla precedente analisi, già condotta, sui punti di forza e di debolezza. Infatti è anche attraverso lo sfruttamento dei propri punti di forza che è possibile trarre vantaggio dalle opportunità, e mitigare gli effetti delle minacce, e vale il discorso inverso per i punti di debolezza. Si tratta quindi di due analisi strettamente connesse che andranno a confluire poi, come già evidenziato nell'analisi incrociata SWOT.

Come affrontiamo l'analisi delle opportunità e delle minacce?

Attraverso la constatazione di fenomeni di mercato e commerciali si deve giungere a definire 4 od al massimo 5 opportunità ed altrettante minacce che potrebbero impattare positivamente o negativamente sulla gestione aziendale, l'analisi di un numero maggiore potrebbe infatti complicare l'analisi ulteriormente; è necessario quindi, scegliere quelle circostanze che riteniamo più significative per il nostro scopo.

Fatto un primo elenco occorrerà poi verificare il loro impatto, la probabilità che si verifichino effettivamente, ed il risultato che avrà quell'impatto. Se l'impatto ed il

risultato che ne deriva sono positivi ovviamente l'evento andrà classificato come opportunità, che dovrà poi essere sfruttata strategicamente.

Avendo scremato quegli eventi che non riteniamo significativi per la gestione, andremo poi a valutare in base ad un sistema di punteggi la *rilevanza* dell'evento che potrà essere più o meno importante. Attribuiremo poi, una *probabilità* di accadimento e una *valutazione* sull'impatto, sempre tramite un sistema di punteggi (da 1 a 10) che combinati andranno a valutare *l'impatto atteso*.

Attraverso "*l'impatto atteso*" avremo un quadro preciso ed una "classifica" di importanza degli accadimenti che avremo individuato; importanza che verrà dedotta dal fatto che un evento che ha molta probabilità di accadere, ma di impatto poco significativo non richiede una grande attenzione, come invece richiederebbe un avvenimento con poca probabilità di accadimento, ma molto importante qualora accadesse.

Il primo passo è quindi di collocare gli accadimenti che andiamo individuando in una lista suddividendoli in eventi positivi, negativi e neutrali:

FATTORI AMBIENTALI	POSITIVO	NEUTRALE	NEGATIVO
Barriere all'entrata nel settore			X
Stadio del Ciclo di vita del prodotto	X		
Aumento dei prezzi	X		
Aumento dei costi di produzione		X	
Atteggiamento dei clienti nei confronti del prodotto	X		
Stagionalità			X
Sensibilità dei clienti al prezzo	X		
Legislazione favorevole alla commercializzazione	X		
Disponibilità delle materie prime		X	
Reazioni della concorrenza al fattore prezzo			X
Investimenti esteri nel settore e sul tipo di prodotto			X
Livello di servizio richiesto per il prodotto		X	
Rischio di prodotti sostitutivi			X
Riduzione del potere d'acquisto dei clienti			X
Dimensioni del mercato	X		

Tabella 8 - Analisi dei fattori Ambientali

MINACCE	IMPATTO	PROBABILITÀ	IMPATTO ATTESO
Barriere all'entrata nel settore	6	5	0,30
Stagionalità	3	6	0,18
Investimenti esteri nel settore e sul tipo di prodotto	6	7	0,42
Riduzione del potere d'acquisto dei clienti	6	4	0,24

Tabella 9 - Impatto dei fattori ambientali 1

A questo punto individuati i fattori che riteniamo essere fondamentali per il nostro business possiamo andare a verificare quale sarà il loro *impatto atteso*:

OPPORTUNITÀ	IMPATTO	PROBABILITÀ	IMPATTO ATTESO
Stadio del Ciclo di vita del prodotto	7	6	0,42
Aumento dei prezzi	8	8	0,64
Legislazione favorevole alla commercializzazione	3	5	0,15
Dimensioni del mercato	8	7	0,56

Tabella 10 - Impatto dei fattori ambientali 2

Questa analisi, insieme alla precedente sui punti di forza e di debolezza la facciamo poi confluire nell'analisi incrociata SWOT.

Il punto di arrivo è, quindi, l'incrocio (MATCHING) fra queste analisi, per portarci a delle conclusioni che possono aiutarci a definire la nostra impostazione strategica.

Spesso quando si parla di analisi SWOT si fa genericamente riferimento ad un modello come quello in figura in cui vengono semplicemente elencati i punti già analizzati ed esposti.

Il presente modello rappresenta solo un sistema che ci permette di avere idee più chiare rispetto alla situazione aziendale da analizzare, ma ovviamente niente più di questo. Quello che invece è necessario è approfondire COME utilizzare le risorse aziendali per limitare gli effetti di circostanze sfavorevoli e sviluppare la possibilità di sfruttare avvenimenti favorevoli alla gestione tramite le potenzialità interne dell'azienda, e migliorando contemporaneamente le debolezze aziendali:

Forze: <ul style="list-style-type: none"> • Prezzo • Packaging • Valore aggiunto • Nuovi Prodotti 	Debolezze: <ul style="list-style-type: none"> • Capillarità • Professionalità della Forza Vendita • Tipologia di supporti alla F.V. • Costi
Opportunità: <ul style="list-style-type: none"> • Stadio del Ciclo di vita del prodotto • Aumento dei prezzi • Legislazione favorevole alla commercializzazione • Dimensioni del mercato 	Minacce: <ul style="list-style-type: none"> • Barriere all'entrata nel settore • Stagionalità • Investimenti esteri nel settore e sul tipo di prodotto • Riduzione del potere d'acquisto dei clienti

Tabella 11 - Analisi SWOT comunemente intesa

Uno dei sistemi per andare più in profondità nell'analisi è quello di costruire una matrice TOWS, che permetterà, in modo anche abbastanza semplice di individuare delle strategie da intraprendere.

	OPPORTUNITÀ	MINACCE
FORZE	<i>Esempio di strategia da intraprendere:</i> Cogliere l'opportunità di una legislazione favorevole per introdurre il prodotto con un packaging di richiamo.	<i>Esempio di strategia da intraprendere:</i> Utilizzare la possibilità di applicare dei prezzi più favorevoli per introdursi sul mercato eludendo le barriere di prezzo.
DEBOLEZZE	<i>Esempio di strategia da intraprendere:</i> Sfruttare l'ampia dimensione del mercato per fare fronte alla debolezza strutturale della forza vendita. Migliorare i supporti alla F.V. per sfruttare lo stadio del ciclo di vita del prodotto	<i>Esempio di strategia da intraprendere:</i> Elevare la professionalità della F.V. cercando di limitare gli effetti delle barriere all'entrata nel mercato. Aumentare la capillarità della presenza per fare fronte alla riduzione del potere d'acquisto dei clienti.

Tabella 12 - Analisi TOWS

In questo modo – è sicuramente il sistema più semplice – abbiamo costruito delle linee guida per adottare delle strategie per affrontare il mercato, dalle quali potrà poi

scaturire anche un'idea di posizionamento strategico del prodotto/brand, che guiderà il marketing operativo.

Si tratta solo di uno dei tanti sistemi utilizzabili; in realtà con la pratica e l'esperienza è possibile costruire un modello adatto per ogni singola situazione, purché questo ci permetta di identificare con certezza quali strategie utilizzare.

CONCLUSIONI

Queste sono le prime analisi di base da effettuare quando si intende affrontare un mercato.

Rappresentano la base per trasformare una semplice idea in impresa di successo, perché, mentre in qualche modo sarà possibile ricevere finanziamenti – la finanza agevolata ormai fornisce liquidità un po' a tutte le buone idee corredate da solidi BP – se non si hanno idee chiare sulla situazione del mercato, i soldi ricevuti andranno inevitabilmente sprecati a causa di una cattiva gestione.

L'intera strategia di Marketing aziendale poggerà quindi su questi pilastri, che daranno un'identità al prodotto per farlo percepire in un certo modo dal mercato; questo processo permetterà di fare in modo che il cliente pensando al prodotto lo riterrà indispensabile.

Questa è la differenza fondamentale esistente fra il Marketing strategico ed Operativo e tutto ciò che frequentemente viene inteso genericamente per Marketing (pubblicità, comunicazione, web marketing, e.....ahimè tecniche di vendita).

Nei miei prossimi articoli su 4writing prenderemo in esame altre analisi, altrettanto potenti, che ti permetteranno di intraprendere una strategia ed una attività operativa efficace. Per adesso prova ad utilizzare i semplici strumenti che hai a disposizione per verificare se la tua idea può avere successo.

Buona fortuna!!!!

L'AUTORE

Alessandro Creazzo

Sono consulente di Direzione freelance e specialista di Marketing Strategico ed Operativo; lavoro in partnership con importanti professionisti e studi di consulenza di direzione aziendale. Affianco le aziende nella gestione strategica di marketing del business, migliorandone o rafforzandone il posizionamento e/o individuando nuove nicchie di mercato in cui inserirsi, attraverso un preciso e coerente piano pluriennale finalizzato al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Mi puoi trovare su:

- [Facebook](#)
- [Linkedin](#)
- [Twitter](#)
- [Google+](#)
- [Blog Marketing Responsabile](#)
- Skype: gvision00

Alessandro

4w

LE ANALISI DI MARKETING STRATEGICO
di Alessandro Creazzo

Copertina: www.hybriddesign.it **4w writing**

in collaborazione con:

