



a cura di  
**Barbara  
Moreno\***

# NON SOLO TAGLI, MA NUOVE STRATEGIE

**D**i fronte alle previsioni nere e alle prime difficoltà delle imprese, la maggior parte tende a reagire in modo tradizionale, con la contrazione dei costi e la riduzione del personale.

Naturalmente è comprensibile come nelle aziende si sia portati a eliminare ogni impegno che non sembri imprescindibile ma, ciò che apparentemente è un sollievo per le casse aziendali, si risolve spesso in un impoverimento a medio termine.

Sebbene ci sia chi punta soprattutto su scelte conservatrici, non manca chi, pur adottando una logica "Lean", progetta nuovi approcci: revisione dello stile manageriale, ristrutturazioni aziendali, ottimizzazione dei ritorni dagli investimenti, innovazione di processo mediante l'INTEGRAZIONE di tutte le aree funzionali affinché il Valore incrementale venga trasferito al Cliente.

La competitività tra le imprese si gioca su scelte strategiche ed azioni tattiche che orientano i comportamenti dell'organizzazione e dell'individuo verso la soddisfazione delle aspettative della clientela.

Le imprese hanno dunque sviluppato nuove capacità chiave. L'eccellenza in ogni istante di contatto con il cliente, nel quotidiano dell'organizzazione, riuscendo a portare una cultura market oriented in Azienda.

Tutto questo si traduce nella gestione del ciclo di vita dei prodotti/servizi, nell'ottimizzazione del Capitale Umano, nella programmazione e controllo delle vendite, nella Cura del Cliente, nell'ottimizzazione e monitoraggio di tutte le Performance aziendali.

Questo processo riguarda le micro e le piccole imprese come le medie e le grandi.

## **Nuova funzione strategica del marketing**

Serve dunque un processo strutturato ed or-

ganizzato mirato allo sviluppo di creatività e capacità di cambiare e di rigenerare idee, processi e prodotti. In tale percorso l'uomo è più che mai la componente destinata a fare la differenza in ogni azienda e, il Marketing, il processo chiamato a nuove Responsabilità.

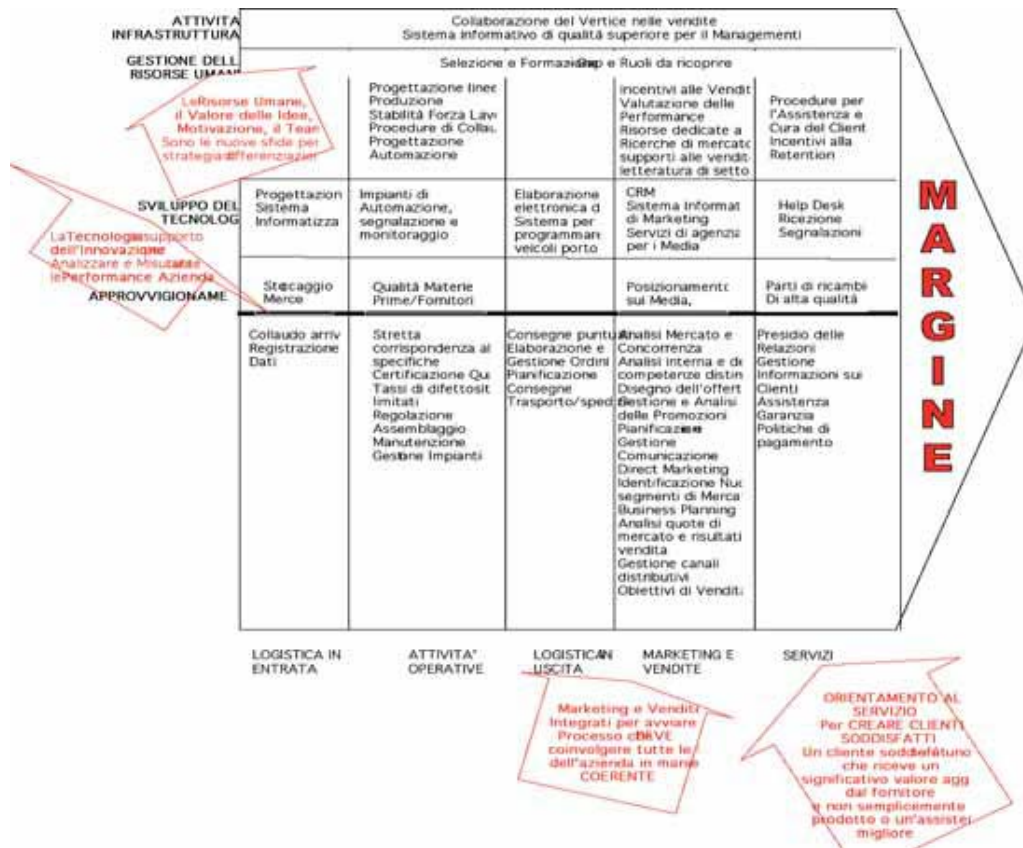
I tempi sono cambiati ma, ancora oggi, ciò che si trova aprendo un manuale di marketing non sembra appropriato per le piccole e medie imprese, non sembra tagliato su misura.

Il marketing non è solo una disciplina specialistica applicata in azienda da coloro che lavorano in questa funzione aziendale, è necessario rapportare le attività di marketing con le altre funzioni aziendali: amministrazione per ovvi motivi di budget, ma anche produzione, logistica... Ma è soprattutto necessario abbattere una prima barriera storica, quella che si instaura tra la funzione di marketing e quella delle vendite, per una più efficace e profittevole gestione del Prospect. La cura del Cliente, però, non si esaurisce alla vendita, deve proseguire in tutto il ciclo di vita del cliente, sino al post-vendita. Deve, soprattutto, avvenire nei momenti critici: quando si verificano gli insoliti. Avviare dunque piani convergenti con il credit management, in quanto il sollecito dei pagamenti e il recupero dei crediti non può prescindere dalle politiche di marketing e customer satisfaction.

Insomma il Marketing deve orientare giorno dopo giorno le azioni e i comportamenti dell'intera organizzazione e dell'individuo verso un unico scopo: la soddisfazione delle aspettative dei clienti, meglio di quanto sappiano fare i concorrenti attuali e futuri.

## **Fonti della differenziazione della catena del valore**

Per questo l'impresa moderna ha bisogno di un marketing che conduca tutte le risorse dell'azienda alla elaborazione e condivisione di



strategie innovative e competitive per il miglioramento dell'esperienza del cliente.

Queste considerazioni suggeriscono la necessità di impostare un processo attraverso il quale:

- 1) Effettuare la Pianificazione Strategica con cadenza periodica, per perseguire lo scopo di saper cogliere le opportunità presenti nel mercato obiettivo, avendo cura di costruire il consenso interno sulla nuova strategia.
- 2) Monitorare e Controllare la gestione operativa misurando le Performance Aziendali.
- 3) Puntare con grandissima determinazione all'eccellenza delle Risorse Umane, in quanto ciò rappresenta il fattore competitivo più importante nelle moderne economie dei paesi più sviluppati.
- 4) Continuare a investire in formazione. Aumentare la cultura "Market Oriented" in Azienda
- 5) Conoscere il Cliente. Il cliente medio è in via d'estinzione, cultura partecipativa, Offerta in eccesso, Mercati Trasparenti, Crisi del brand: ora più che mai è necessario studiare le aspettative dei clienti, come percepiscono il valore e, come stanno rea-

gendo alla crisi.

- 6) La gestione di tutto il Ciclo di Vita del Cliente, avendone cura nella fase iniziale di acquisizione, vendita e post vendita, garantendo al Cliente un'unica interfaccia coerente con le politiche di marketing e customer satisfaction dell'azienda.

### Il posizionamento competitivo: istruzioni per l'uso

La concorrenza ha determinato il passaggio da un sistema "tolemaico" (L'Azienda al centro e i clienti che le ruotano intorno) a un sistema "copernicano" (il cliente al centro e le Aziende intorno a contenderselo).

In un mondo in cui il business evolve alla velocità della luce, in cui la globalizzazione avanza, la società è in movimento, con frammentazione dell'offerta, intensità della concorrenza su innovazione, prezzi, overload informativo, i fattori critici di successo si giocano sempre più su fattori intangibili (risorse umane, canali di vendita, esperienza, know-how, brevetti, sistemi informativi, capitale tecnologico ecc.) capaci di creare affinità affettiva ed esperienze che creino con i propri clienti legami duraturi. L'esame del posizionamento dell'A-

zienda nei confronti dei Fattori Critici di Successo è una valida leva per costruire solide strategie di miglioramento interno.

Il successo competitivo è uno degli elementi che determinano il successo reddituale.

Ai primi segnali di crisi dei consumi le aziende non competitive sono destinate a uscire dal mercato. Il successo corrente di tali imprese, infatti, è basato su fattori esterni, quali l'andamento della domanda e non invece su una formula imprenditoriale, su scelte strategiche internamente valide. Approntare una strategia significa pianificare come sfruttare i punti di forza dell'impresa nei confronti della concorrenza. I fattori critici di successo, sono Aree di Eccellenza, un buon posizionamento rispetto ad essi determina una buona capacità competitiva. Per verificare nel dettaglio i risultati aziendali, per prima cosa, l'approccio proposto mira a misurare il posizionamento rispetto alle forze competitive e ai fattori critici di successo. Generalmente l'analisi viene svolta tramite una mappa a due dimensioni, utile per mostrare graficamente la concorrenza in un settore. La prima dimensione della Mappa è costituita dal posizionamento competitivo nei confronti dei Fattori Critici di Successo. I passaggi necessari sono:

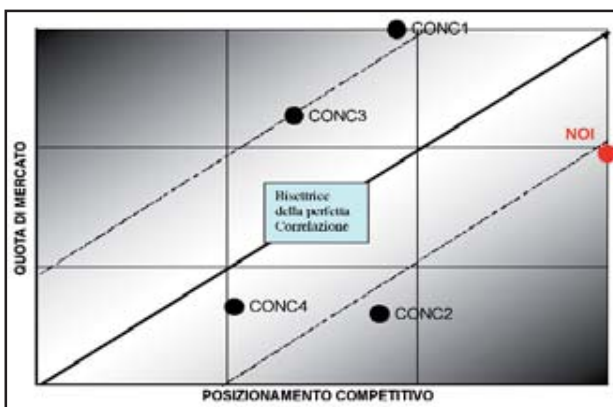
- Definizione dei fattori di successo, riferiti ai processi gestiti da ciascuna funzione aziendale (**Produzione:** Time to market, Standard Qualitativi, Engineering di processo; **Logistica:** Tempi di consegna...; **Risorse Umane:** Competenze Manageriali, Motivazione Forza Lavoro...; **Marketing:** Ampiezza Gamma, Innovazione di Prodotto, Design, Notorietà del Brand, Capillarità Rete distributiva, Differenziazione Canali, Competenza e Professionalità Rete di Vendita...; **Servizio:** Assistenza, Garanzia, Tempestività Risposte, Professionalità Personale di contatto...);
- ponderazione dei fattori di successo (in modo che la somma delle percentuali dei singoli

fattori sia pari a 100);

- assegnazione di un punteggio riferito all'Impresa e ai competitors (non è rilevante la scala in quanto lo scopo dell'analisi è quello di operare dei confronti) ad ogni fattore critico di successo;
- moltiplicazione di ciascun peso per ciascun punteggio e sommatoria dei prodotti ottenuti;
- costruzione degli "indici di concorrenzialità" ottenuti ponendo uguale a 100 la sommatoria più alta e rapportando ad essa le sommatorie delle altre Aziende.

L'altra dimensione della mappa è costituita dalla quota di mercato, da considerarsi un risultato della capacità competitiva piuttosto che la causa. Il confronto si può attuare ponendo uguale a 100 la quota di mercato più elevata e rapportando ad essa i valori delle altre aziende. Si costruisce la mappa dei posizionamenti e delle quote, individuando le zone di correlazione perfetta e quelle di correlazione incoerente tra concorrenzialità e quote.

La collocazione delle Imprese dovrebbe essere dispersa nelle zone lungo la "bisettrice della perfetta correlazione".



L'analisi delle correlazioni e delle discrepanze può costituire anche uno spunto di riflessione sulla capacità della azienda di tradurre il proprio vantaggio competitivo in performances di mercato soddisfacenti o sul pericolo di non poterle sostenere nel tempo. ■

**Barbara Moreno**

\*Sales Maker srl - [www.salesmaker.it](http://www.salesmaker.it)

La piccola/media azienda deve capitalizzare la conoscenza del cliente I Responsabili commerciali o i singoli venditore hanno una conoscenza del proprio mercato che spesso è tale che, se adeguatamente organizzata e sistematizzata, fornisce una analisi più che affidabile e adeguata, senza dover ricorrere a strutturate e costose Indagini di Mercato. E' disponibile sul sito [www.salesmaker.it](http://www.salesmaker.it), alla pagina **POSIZIONAMENTO NEI CONFRONTI DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO** un modello che consente di individuare sinteticamente il posizionamento competitivo nei confronti dei Fattori Critici di Successo. Compilando il form verrà inviata GRATUITAMENTE la Mappa delle Priorità di Intervento, che indica su quali driver è necessario operare per orientare l'intera organizzazione al mercato e valorizzare la profittabilità dei propri investimenti.