

**CRISTINA MARIANI
ROSANNA CROCCO**



**MARKETING
SELF-HELP**

**COME VENDERE DI PIÙ E AUMENTARE I PROFITTI
CON METODI SEMPLICI ED EFFICACI**

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



210 • IMPRESA DIRETTA

La collana, diretta da **Cristina Mariani**, ex imprenditrice, scrittrice e giornalista, si rivolge alle piccole e medie imprese italiane, che sono l'asse portante del Paese reale e possiedono oggi la maggiore potenzialità di crescita.

Ogni volume affronta un aspetto essenziale per la vita dell'impresa, utilizzando un linguaggio improntato alla massima chiarezza e un approccio lontano dai testi accademici, con un'attenzione costante alla pratica quotidiana del "fare impresa".

Il testo è arricchito da suggerimenti operativi e analisi di casi concreti, in linea con l'obiettivo della collana di fornire agli imprenditori strumenti e conoscenze in "presa diretta".

Gli autori sono tutti ex imprenditori, consulenti o manager con alle spalle una solida esperienza diretta nella gestione di piccole e medie imprese italiane, una profonda conoscenza dei meccanismi e delle logiche che guidano queste realtà e un'idea precisa di ciò che è necessario per la loro crescita.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**CRISTINA MARIANI
ROSANNA CROCCO**



**MARKETING
SELF-HELP**

**COME VENDERE DI PIÙ E AUMENTARE I PROFITTI
CON METODI SEMPLICI ED EFFICACI**

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione , di <i>Cristina Mariani</i>	pag.	7
1. Prima il cliente, poi il prodotto: come svolgere una ricerca di mercato low cost	»	11
1. Le 4P del marketing	»	11
2. I clienti non sono tutti uguali: come e perché segmentare	»	14
3. La concorrenza è cambiata	»	18
4. Il vantaggio competitivo: perché scegliere noi?	»	20
5. Studiare il mercato senza svenarsi: strumenti di ricerca low cost	»	23
2. Prodotto: la prima P del marketing	»	31
1. Prodotti... sì ma quanti? Ampiezza e profondità della gamma	»	32
2. Focus sul prodotto: caratteristiche, vantaggi, benefici. Potenza della tabellina CVB	»	37
3. Come chiamo il mio prodotto? Naming, logo e slogan per PMI	»	40
4. Innovazione e sviluppo nuovi prodotti: fardello o ancora di salvezza?	»	45
3. Place: come scegliere il canale di vendita	»	51
1. Autoverifica: il mio modello distributivo attuale è adatto a supportare lo sviluppo dell'azienda?	»	52
1.1. Partire dal cliente	»	53
1.2. "Comprare", non solo vendere	»	55

2. Gestire la rete di vendita: distributori, agenti e non solo	pag.	58
2.1. Distributori, importatori e grossisti: trovarli, motivarli, valutarli	»	58
2.2. Dove trovare distributori?	»	59
2.3. Il piano commerciale periodico	»	61
2.4. Agenti o venditori?	»	63
2.5. Il web come canale di vendita	»	65
2.6. L'outlet	»	67
Il mercato cinese, di <i>Marco Alberti</i>	»	68
Ecommerce, di <i>Gianluca Diegoli</i>	»	78
4. Abbassare i prezzi?	»	83
1. "Siamo cari!"	»	85
2. Chi decide i prezzi? E con che criterio?	»	87
3. Attenzione alla percezione prezzo/valore	»	88
4. Non tutti i clienti sono uguali: riconoscere i vari tipi	»	92
5. La quarta P: promozione, pubblicità, web, social media, fiere	»	95
1. Se la carta conta ancora: cataloghi e depliant	»	95
1.1. Basi di grafica	»	95
1.2. Come scrivere contenuti scorrevoli e interessanti: principi di business writing	»	98
1.3. Depliant e cataloghi cartacei: obiettivo vendere!	»	102
2. Il prodotto "parla": etichette e packaging vincenti	»	105
3. Esserci sul web: sito, blog, social media. Basi di web marketing	»	107
3.1. La funzione del sito: manuale, non solo vetrina	»	109
3.2. Chi visita il sito? Ragionare sul profilo del visitatore	»	111
3.3. Tecnologia, grafica, contenuto	»	113
3.4. Come rendere "vivo" il sito	»	115
3.5. I casi aziendali, esempi di successo	»	117
3.6. Stimolare l'interattività: blog	»	118
3.7. Analizzare le statistiche per migliorare il sito	»	122
3.8. Come farsi trovare: basi di SEO (search engine optimization)	»	123
3.9. La pubblicità su Google: SEM (search engine marketing)	»	125
3.10. Email marketing: tenere i contatti con i clienti tramite newsletter ed email	»	130
Email marketing, di <i>Alessandra Farebegoli</i>	»	133
3.11. Social media e comunicazione	»	135
3.12. Seo e Youtube	»	142
3.13. Fiera, prima durante e dopo: come trarre il massimo dall'investimento fieristico	»	143
Bibliografia	»	149

Introduzione

Cosa vuol dire marketing? Molti non hanno le idee chiare in proposito. Ecco alcune risposte raccolte nelle piccole e medie aziende italiane:

- sarebbe bello, ma non me lo posso permettere;
- il marketing è solo per le grandi aziende, a me cosa serve?
- io devo vendere! il marketing è “fuffa”, aria fritta;
- nel settore mi/ci conoscono già tutti;
- il marketing è inutile, perché tutti già sanno/capiscono/apprezzano perché sono bravo/il mio prodotto vale/il mio servizio è il migliore.

Tutte queste affermazioni, per motivi diversi, sono illusorie o decisamente sbagliate.

Infatti:

- tutti si possono permettere attività di marketing, perché non necessariamente richiedono una spesa; di fatto, anche solo scegliere il luogo in cui aprire l'attività o la gamma di prodotti da vendere è attività di marketing; inoltre, si può “fare da sé” senza rivolgersi a supporti esterni: basta un po' di studio (come leggere questo libro) e di cervello;
- per quanto piccola sia l'azienda, se c'è compravendita, c'è mercato; se c'è mercato, c'è marketing. Se qualcuno vi dà dei soldi per il vostro prodotto o per il vostro lavoro, c'è vendita; se c'è vendita, c'è qualcuno che sceglie voi anziché altri, dunque compie una scelta influenzata – anche inconsapevolmente – da criteri valutativi che sono il risultato di un'attività di marketing: il posizionamento;
- la vendita presuppone il marketing; per vendere, bisogna che il cliente comprenda perché la nostra offerta è preferibile a quella dei concorrenti;

di fatto, se c'è vendita, c'è (stato) anche un ragionamento comparativo da parte del cliente che ha – magari in un nanosecondo – valutato il “mercato”; dunque se c'è vendita, c'è (stato) marketing. Le due materie sono inestricabilmente connesse, anche se magari compratore e venditore non ne sono totalmente consapevoli; e conoscere una materia è il primo passo per gestirla e dominarla;

- fidatevi, per quanto siate bravi/famosi/conosciuti c'è sempre qualcuno che ancora non vi conosce e che comprenderebbe se vi conoscesse (e vi apprezzasse);
- fidatevi ancora! potrebbe non essere così facile capirvi e apprezzarvi; le vostre caratteristiche vincenti potrebbero non essere così evidenti e scontate. Bisogna che facciate lo sforzo di spiegarle. E più ancora, siete proprio sicuri che ogni cliente apprezzi queste caratteristiche fino al punto di pagarle, una volta capite?

Insomma, il marketing è necessario per ogni attività economica, grande o piccola, profit o non profit.

Questo libro è l'evoluzione di *Marketing low cost* è il frutto della mia esperienza negli ultimi dieci anni di supporto alle aziende e ai professionisti, in consulenza e formazione.

In questi anni ho lavorato con microaziende e multinazionali, professionisti di settori diversi e varie startup. I settori? Produzione, servizi, ingrosso, retail. Macchinari di ogni tipo (per alimenti, calzature, imballaggio, ecc.), impianti petroliferi, serramenti, passeggeri. Materie prime (ossigeno, legno) e lavorazioni conto terzi o su commessa. Assicurazioni, banche, cliniche. Retail di ogni tipo (dai cosmetici all'abbigliamento ai mobili di design). Professionisti di vario genere (dentisti e notai, architetti e traduttori). E ho seguito una serie infinita di nuove imprese, grazie alla collaborazione con camere di commercio e università. Quindi posso dire, a ragion veduta, che **i principi fondamentali del marketing – come quelli umanitari – sono gli stessi a tutte le “latitudini” economiche.**

E il bello è che questi principi sono facili da comprendere: per questo dico che il marketing è alla portata di tutti, non solo di chi lo ha studiato all'università. Ciò che è meno scontato è l'applicarli alle varie realtà, in particolare alla propria: questo può richiedere una certa “fatica”, perché chi è dentro un'azienda è in un certo senso “troppo dentro”, quindi abituato a certi schemi e modi di pensare. Per questo il libro contiene una grande quantità di casi e spunti da settori diversi, proprio come esempio e stimolo alla riflessione e al ragionamento individuale. Certo, ciò può richiedere un certo sforzo astrattivo, che però è indispensabile per capire, imparare e crescere.

“Da noi si è sempre fatto così” è un'altra frase che sento spesso. Purtroppo però questo non basta più: oggi il mondo, là fuori, è talmente diverso da qualche anno fa da imporre un cambiamento; in particolare, come vedremo meglio in tutto il libro, è cambiato il cliente, che ha sempre più potere, pos-

sibilità di scelta e di espressione. Ogni azienda deve diventare più *customer oriented*, se vuole sopravvivere e avere successo. Il cliente è al centro, non più il prodotto. **Ma le aziende italiane sono ancora molto, troppo “prodotto-centriche”**. Sono convinta che il mio lavoro nei prossimi anni sarà soprattutto volto a favorire questo cambiamento di prospettiva, perché le aziende diventino sempre più “cliente-centriche”, con metodi tipo formativo, organizzativo e culturale.

“Nel mio settore è diverso”, altra frase tipica: in realtà, salve le ovvie specificità e abitudini di ogni singolo settore, **i fondamentali del marketing sono universali**, come quelli della fisica (gravità, accelerazione, ecc.).

Questo è il fascino del marketing (e della sua prima cugina, la vendita): un po’ scienza e un po’ arte, un po’ ragione e un po’ emozione, un po’ denaro, un po’ umanità. Capirlo è facile, applicarlo un po’ meno. È questa la sfida. Buona lettura.

Per questa nuova edizione ho scelto di farmi affiancare da una giovane e brillante coautrice, Rosanna Crocco. Rosanna lavora nell’ufficio marketing di un’azienda lombarda e nel tempo libero scrive. Rosanna si è occupata soprattutto della ricerca bibliografica e dei casi, ma mi ha supportato in tutte le fasi della nuova edizione. Ringrazio davvero Rosanna per la preziosa e attenta collaborazione.

Cristina Mariani

Prima il cliente, poi il prodotto: come svolgere una ricerca di mercato low cost

Partiamo dunque dai fondamentali del marketing e della vendita. Marketing deriva da market, cioè mercato. Che cos'è un mercato? Stiamo sul concreto: pensiamo al mercato rionale, con le bancarelle. C'è qualcuno che vende (la nostra "bancarella di frutta e verdura", cioè la nostra azienda) e qualcuno che compra (la signora Maria che fa la spesa). **Il mercato dunque è il teatro della compravendita, cioè l'incontro di due attori: il venditore e il compratore.** Ma c'è anche una terza presenza "scomoda": la concorrenza, cioè tutte le altre bancarelle di frutta e verdura. Perché avvenga lo scambio monetario, frutta contro denaro, bisogna che la signora Maria si convinca che l'offerta della mia bancarella è preferibile a quella della concorrenza: in gergo un po' più tecnico, bisogna che la signora percepisca e apprezzi il vantaggio competitivo della mia bancarella rispetto alle altre.

Il mercato è l'insieme di queste 3 forze (azienda, clientela, concorrenza) e il vantaggio competitivo (o i suoi vari sinonimi: proposta di valore, unique selling proposition, value proposition, "perché scegliere", ecc.) è uno dei principali obiettivi del marketing. Parleremo meglio più avanti del vantaggio competitivo, data la sua importanza fondamentale sia per il marketing che per la vendita.

1. Le 4P del marketing

A queste 3 forze di mercato fanno riferimento le decisioni aziendali in merito a prodotto, canale (*place*), prezzo e promozione, le famose 4 P di cui

per primo parlò lo studioso americano Kotler; di questo trattano i 4 capitoli successivi:

- **prodotto** (o servizio: ciò che l'azienda ha da offrire ai propri clienti): tipo e livello di prodotto, ampiezza o profondità della gamma, eventuali servizi accessori offerti (assistenza, ricambi, garanzia...);
- **place** (in inglese: "posto", cioè la distribuzione, il canale di vendita: tutti i modi in cui il prodotto o servizio arriva al consumatore); ingrosso, dettaglio, ecommerce, outlet, scelta di agenti o venditori, oppure distributori, localizzazione del negozio... tutte queste sono scelte di canale;
- **prezzo**; a volte si ritiene che il prezzo sia imposto o definito dal "mercato"; questo non è mai però totalmente vero. Il pricing, argomento a cui Cristina ha dedicato un intero libro, parte dal calcolo dei costi ma poi assume una serie infinita di sfumature, dalla articolazione dei prezzi di listino, fino alle scale sconti, alle condizioni commerciali per accedere e alla esposizione e strutturazione di pacchetti e offerte speciali. Il prezzo è una leva di marketing importantissima, con impatto decisivo sui profitti e spesso sottovalutata, proprio perché si ritiene che non sia gestibile;
- **promozione** (pubblicità, pubbliche relazioni, fiere, ecc.); questa è l'accezione più comune della parola marketing, che però come abbiamo visto comprende molto di più; nel capitolo 5 si trovano idee e spunti pratici per la comunicazione aziendale, per realizzare un sito web efficace, documenti comprensibili, iniziative di web marketing a basso costo, e molto altro.

"In che modo le scelte relative a prodotto, prezzo, place e promozione sono decisioni di marketing? Perché queste, anche quando sono compiute di fatto dall'imprenditore o dalla dirigenza, impattano su chi saranno i clienti e chi i concorrenti, in altre parole identificano il mercato (o lo scenario competitivo) in cui l'azienda si troverà a operare" (A. Silva, *Pricing. Definire i prezzi*, FrancoAngeli, Milano, 2012).

Ad esempio, produrre pelletteria con pellami economici oppure pregiati influenza la clientela a cui l'azienda si rivolgerà (P = prodotto) e la concorrenza che dovrà affrontare. Decidere di affidare la distribuzione (P = place) a un importatore esclusivo in Australia modifica lo scenario competitivo: si apre un nuovo mercato nel quale già operano nuovi concorrenti (tutti coloro che già vendono o esportano in quel Paese). E così via per le altre 2 P del marketing.

Sfatiamo subito un altro preconcetto: quello che chi si occupa di marketing in azienda si debba interessare solo di fiere, cataloghi, sito web e materiale cartaceo di supporto.

Sviluppare strumenti di comunicazione è solo l'ultima P del marketing, forse quella meno strategica e più operativa. L'attività "istituzionale" del marketing è anche e soprattutto quella di studiare clienti e concorrenti: raccogliere e analizzare dati e informazioni sul mercato attuale e potenziale in cui l'azienda compete. Per questo il marketing è fortemente connesso con la funzione vendite, che ha contatti diretti con la clientela e conosce la concorrenza, ma i due ruoli sono distinti e differenti: chi vende raccoglie informazioni, chi fa marketing le analizza, distribuisce e poi le utilizza – anche, ma non solo – per sviluppare i materiali di supporto alla vendita.

Ad esempio, il listino prezzi dovrebbe essere impostato dalla funzione marketing (ovviamente con il supporto delle altre funzioni: amministrativa, prodotto, vendite); anche quando di fatto l'azienda è una microimpresa e l'imprenditore stesso veste più "cappelli" o ricopre uno o più dei ruoli appena indicati, dovrebbe sapere che la determinazione del livello di prezzo dipende anche dalla risposta a queste due domande: quanto il cliente è disposto a pagare e quanto già fanno pagare i concorrenti – non semplicemente quanto costa il prodotto e quanto voglio guadagnare; vediamo a riguardo un caso emblematico.

CASO ACCAPPATOIO

Marco è un imprenditore di successo nel settore dei servizi. Ora Giorgio, suo amico, diventato brevemente famoso come concorrente di un reality show, gli propone un'idea per una nuova impresa: si tratta di produrre e vendere uno speciale accappatoio chiuso davanti, senza maniche, che permette di sfilarsi agevolmente il costume bagnato e sostituirlo con uno asciutto, anche in spiaggia o in barca. Giorgio l'estate scorsa ha già testato il prodotto, con buoni risultati: lo vendeva personalmente sulle spiagge più famose. Marco crede nell'idea e fa produrre – in Italia – mille accappatoi, quindi li propone in conto vendita ai negozi di articoli sportivi. Investe in promozione (sito, video su YouTube, campagna radiofonica). Ma nonostante ciò il prodotto è un flop: i negozi non vendono e alla fine della stagione restituiscono quasi tutti gli accappatoi a Marco e Giorgio. La ragione citata? Il prezzo: con una produzione locale e la "catena distributiva lunga" (produttore – rivenditore – cliente), il prodotto era proposto a € 87, decisamente sopra il livello accettabile dal mercato.

Questo caso illustra in modo esemplare due dei principi fondamentali del marketing. Il primo: **le 4P devono essere allineate e bilanciate**. In questo caso, la P non allineata con le altre è il prezzo: questo prodotto, venduto in questo canale, non regge un prezzo di € 87, per quanta promozione uno possa fare. Si può ragionevolmente affermare che **quando un prodotto non "esce" (non si vende), ciò è sintomo che almeno una delle 4P è disallineata con le altre**.

L'altro principio fondamentale del marketing è questo: sempre partire dal cliente.

Cliente → prezzo → prodotto

Chiedersi: c'è un cliente disposto a pagare € 87 per un accappatoio? Ragionare prima di tutto sul cliente; quindi identificare un prezzo e solo alla fine progettare un prodotto che regga quel prezzo. Esattamente il contrario di quello che hanno fatto Marco e Giorgio: sulla base di un test di mercato poco significativo (la vendita diretta sulla spiaggia non è indicativa del risultato di vendita ottenibile in un canale diverso, cioè il negozio) hanno “creduto” nel prodotto, quindi calcolato un prezzo e infine cercato un cliente. Il problema è che un cliente disposto a pagare in negozio € 87 per un accappatoio di quel tipo non esiste.

Le soluzioni nel caso di Marco e Giorgio potrebbero essere due: mantenere il prodotto così com'è, ma abbassare il prezzo, spostare la produzione all'estero e dunque rivolgersi a un canale distributivo che regga numeri più alti, per esempio la grande distribuzione. Oppure chiedersi: esiste un cliente disposto a pagare € 87 per un accappatoio? Se esiste, dove lo trovo e che tipo di prodotto desidera? La risposta potrebbe essere: questo cliente lo trovo nelle spa e nelle beauty farm, e desidera un accappatoio morbido, in tessuto ecologico, in colori soft, con tasche per il cellulare e le chiavi, e magari con un brand che segnali esclusività. E magari di euro è disposto a pagarne anche € 120. **Cliente → prezzo → prodotto, mai il contrario.**

Abbiamo visto molti imprenditori commettere questo errore: sviluppare un prodotto saltando le indispensabili fasi di (oggettiva e spassionata) ricerca di mercato preliminare, come vedremo al par. 5.

2. I clienti non sono tutti uguali: come e perché segmentare

Il cliente, dunque, è il vero protagonista del marketing e punto di partenza di ogni riflessione in proposito. Secondo gli studiosi, dal 2010 siamo entrati nell'“era del cliente”: dopo l'era del prodotto (fino agli anni '60, le grandi fabbriche), l'era della distribuzione (dopo gli anni '70, supermercati e commercio mondiale) siamo pienamente convinte che nei prossimi anni la partita si giocherà non tanto tra chi ha il prodotto migliore ma tra chi meglio gestisce la relazione con il cliente.

Customer service, customer care, customer relations e customer experience sono nuove espressioni che individuano ambiti di interesse che saranno sempre più cruciali. L'argomento è talmente vasto da richiedere un libro a sé; qui però diamo alcuni spunti fondamentali di riflessione.

Studiare e conoscere i clienti è attività “istituzionale” del marketing. I clienti però non sono tutti uguali, e dunque la prima fase logica e strategica è quella della segmentazione.

Una volta **segmentati** i clienti, attuali o potenziali, e profilato ogni segmento (cioè lo si è descritto nel modo più completo possibile), occorre fare due cose: individuare i **target** (scegliere quali sono i segmenti su cui concentrarsi e con quale priorità) e stabilire il **posizionamento** migliore in ogni segmento.

L'acronimo da ricordare è S-T-P (segment – target – position); tanto più questa attività preliminare è stata svolta bene, quanto meno fatica faranno i venditori ad avvicinare i clienti e convincerli a sceglierci.

Importante considerare che **ogni segmento corrisponde, idealmente, un approccio commerciale e una considerazione diversa e specifica per esso.** Se i segmenti sono simili, infatti, possono anche essere gestiti insieme, mentre se le differenze e gli approcci comunicativi sono diversi, è bene rivolgersi in modo specifico a ognuno.

Segmentare non è un'astrusa teoria di marketing. Tutti possono, anzi dovrebbero eseguire questa operazione di suddivisione del proprio target: dagli artigiani, ai liberi professionisti, ai produttori e distributori, ai fornitori di servizi di ogni settore e dimensione. Non c'è un unico criterio giusto o sbagliato per la segmentazione, valido per tutti, probabilmente non ne esiste uno perfetto, ma utilizzare un qualche criterio è meglio che non usarne alcuno. Ognuno ha il suo.

Segmentare significa dunque suddividere idealmente il proprio mercato obiettivo (target) in più parti. I criteri con cui si fa questa divisione possono essere di tipo diverso:

- descrittivi (**chi** sono i clienti);
- comportamentali (**come** si comportano, cosa fanno);
- causali (**perché** cercano il nostro prodotto/servizio, quali benefici ricercano e quali bisogni vorrebbero soddisfare).

In tutte le aziende si trova già un qualche criterio standard: per classi di fatturato, cioè clienti A-B-C (grandi – medi – piccoli), geografiche, per es. Italia/Estero, oppure criteri merceologici. Queste sono tutte segmentazioni descrittive: raggruppano i clienti sulla base di caratteristiche comuni. Il nostro suggerimento è quello di chiedersi se, oltre alla segmentazione tradizionalmente usata in azienda, c'è qualche altro criterio che potrebbe rivelarsi utile; in particolare, nella nostra esperienza a volte sono vincenti i criteri comportamentali e causali.

Criteri comportamentali: come si comportano i clienti? Ogni quanto tempo fanno un acquisto? Sono clienti affezionati od occasionali? Fanno acquisti di importo piccolo o grande? Un acronimo utile da ricordare è RFM (recency, frequency, monetary value). Quanto tempo fa hanno comprato? Sono clienti nuovi o storici? Con che frequenza comprano? Sono clienti affezionati o occasionali? Qual è l'importo medio dell'acquisto?

Criteri causali: perché i clienti comprano? Che cosa ricercano? Di cosa hanno bisogno?

Capire cosa desidera il target e cercare di soddisfarlo per creare valore e nessun altro competitor riuscirà “a far breccia nel cuore” del vostro fedele cliente, pur sfoderando l’arma del prezzo minore. Questa sembra essere la tipologia di segmentazione più profittabile perché parla alle persone. Non a caso, proprio negli ultimi anni anche il marketing è entrato nell’era Human to Human (H2H): i vostri clienti non sono numeri, dati, statistiche ecc. Come sottolinea Bryan Kramer, che sull’argomento ha pubblicato un libro, c’è una differenza fondamentale tra il business e lo *human*: i prodotti e le aziende non hanno emozioni ma le persone sì. I vostri clienti (e potenziali tali) vogliono essere parte di qualcosa più grande di loro stessi, vogliono provare un’emozione, vogliono sentirsi incluse, le persone vogliono capire e soprattutto vogliono sentirsi ascoltate.

Se il marketing sta diventando human, va ripensato completamente l’approccio con cui un’azienda si propone al suo pubblico, partendo proprio dalla segmentazione.

Di seguito un esempio di segmentazione in base ai bisogni.

CASO PALESTRA/CLUB DI FITNESS ELAN VITAL

Anziché segmentare la clientela sulla base del prezzo e quindi offrire delle proposte/offerte orientate in tal senso, la palestra ha impostato delle offerte che rispondano alle esigenze di chi si iscrive o vorrebbe iscriversi in palestra: bisogni salutistici (recupero dopo un intervento, mantenere il corpo sano e forte ecc.); bisogni estetici (tonificare, rassodare, dimagrire per soddisfare al bisogno di sentirsi apprezzati dal lato estetico); bisogni sociali (fare nuove amicizie, ritagliarsi i propri spazi, uscire dalla routine casa-lavoro, lavoro-casa). Esempio pacchetti:

Pacchetto Beauty → bisogno estetico → lady body sculpture, GAG, body tone.
Pacchetto Social → bisogno: fare nuove amicizie → servizio: zumba, step, aerobica.

CASO FLUOCOLOR

Questa piccola azienda produttrice di stampanti e fotocopiatrici non riusciva a differenziarsi dai suoi principali competitor. Allora decise di segmentare il mercato in base ai bisogni dei propri clienti. Oltre alla vendita, individuò un segmento che poteva essere interessato al noleggio, così inserì questo servizio all’interno delle proprie possibilità per fare business. Tuttavia, non si fermò all’inserimento del nuovo servizio, ma studiò il servizio non tralasciando le diverse formule di pagamento a consumo sulla base delle diverse tipologie di clienti (negozi, piccola azienda, grande azienda ecc.).

CASO REOLI

Questa start up calabrese, anziché segmentare il mercato sulla base del prezzo è riuscita a introdurre sul mercato un prodotto innovativo, basandosi principalmente sui bisogni. In questa ipotesi si è creato un nuovo prodotto per soddisfare un segmento diverso di clienti. Il prodotto, in questione, è Reoli (olio spalmabile) un'alternativa salutare ai prodotti spalmabili vegetali e animali in commercio. Questo prodotto si rivolge ai consumatori che per esigenze di gusto alimentare, di salute e/o di sostenibilità ambientale non consumano burro e/o margarina. Una segmentazione interessante per un prodotto innovativo. In questa ipotesi, ci pare abbastanza ovvio che non si discuterà mai sulla variante prezzo.

In sintesi, le domande da porsi quando si vuole segmentare un target (e successivamente scegliere i segmenti migliori e il posizionamento relativo) sono, in sintesi, le seguenti.

- 1) Come può essere segmentato il mercato? Quali sono i fattori distintivi che consentono di individuare delle significative differenze tra gruppi di utilizzatori di un prodotto o servizio? (come abbiamo visto più sopra).
- 2) Qual è la dimensione, il trend, l'affollamento competitivo, il livello di redditività dei vari segmenti? Queste informazioni sono facilmente reperibili grazie al web, alle Camere di Commercio ecc.
- 3) Quali sono i fattori critici per avere successo nei vari segmenti di mercato? Nel par. 4 vedremo meglio come formulare una proposta di valore su misura per ogni segmento.

Rispondere a tali domande è essenziale per individuare il segmento o i segmenti target più interessanti, quelli cioè in cui c'è una più alta probabilità di riuscire a condurre una più proficua battaglia competitiva.

Nei casi seguenti si sono studiate le esigenze e i bisogni di una particolare categoria e si è inventato un servizio completamente nuovo.

CASO PET CHAUFFER

David parte lavorando part time in un negozio per animali, a Manhattan. Scopre così che tutte le cliniche veterinarie hanno problemi a trasportare gli animali domestici. Problema che riguarda anche i proprietari di pet: i tassisti difficilmente approvano animali sui taxi e i mezzi pubblici sono off limits. E non tutti vogliono prendere la propria auto (non sempre grande e attrezzata) con il traffico congestionato e il parcheggio impossibile da trovare. David capisce che New York è la città giusta per puntare sul **Taxi per animali**. La Pet Chauffer offre un servizio di trasporto per gli animali domestici, garantendo la massima sicurezza. Si occupa inoltre della spedizione di animali in tutto il mondo curando gli aspetti burocratici e l'alloggio degli animali, tra un trasporto e l'altro.

CASO LUGGAGE FREE

Fare un lungo viaggio portandosi dietro sci, attrezzature da golf o qualunque altro “carico” pesante è scomodo. Oltre al rischio di perdere il bagaglio e/o dover pagare il peso extra. A volte risulta quasi impossibile! A questa esigenza risponde Luggage free (senza bagaglio) società americana che garantisce ritiro e consegna a domicilio del bagaglio in eccesso. Il servizio funziona negli USA, Canada e per i principali scali internazionali, con tempi di consegna tra i 2 ed i 7 giorni. A rendere ancora più interessante il servizio un call center attivo 24 ore su 24 (365 giorni all’anno); oltre all’assicurazione e la protezione del bagaglio.

3. La concorrenza è cambiata

La terza forza che definisce il mercato è la concorrenza; non esistono praticamente più mercati dove la concorrenza è debole o inesistente (è finito persino il quasi monopolio della consegna della posta). A tutti dà fastidio la concorrenza, ma la presenza di alternative a cui il cliente si può rivolgere è inevitabile, fisiologica e in un certo senso positiva perché indicativa dell’esistenza di un mercato: **prima di iniziare un’attività occorre infatti chiedersi se già qualcuno soddisfa quel bisogno del cliente.**

Se la risposta è “nessuno”, ci sono due alternative: o il prodotto/servizio è veramente innovativo (pensiamo all’iPad), oppure non esiste il mercato. La prima ipotesi è estremamente rara, per cui è il caso di chiedersi realisticamente se la mancanza di concorrenti non sia indice dell’assenza di un vero e proprio bisogno da soddisfare (in altri casi, anch’essi rari, il bisogno c’è ma il mercato è troppo piccolo: in un certo senso, si precorrono i tempi ed è meglio aspettare che il mercato maturi).

Molte startup falliscono proprio perché non esiste un vero e proprio mercato; la presenza di concorrenti può dunque anche essere un elemento rassicurante sulla fattibilità del progetto.

Definiamo per prima cosa la concorrenza. Può essere semplicistico identificare come concorrente chi fa esattamente la stessa cosa che facciamo noi, oppure si rivolge agli stessi clienti. In realtà, **i nostri concorrenti sono tutti gli operatori che soddisfano lo stesso bisogno del nostro cliente, sia con un prodotto che con un servizio.**

Ad esempio, l’azienda che distribuisce macchine per il caffè negli uffici può vedere come concorrenti i distributori delle altre marche. In realtà non sono solo questi: concorrente è anche il bar sotto l’ufficio, se fornisce un servizio all’altezza qualitativa del nostro prodotto. Il bisogno del cliente è quello di bere il caffè; lo può fare sia utilizzando il nostro pro-

dotto (o quello di un concorrente) che avvalendosi di un servizio (quello del bar). Capire esattamente chi sono i nostri concorrenti è il punto principale per tenerli sotto controllo e prevenire o contrastare le loro mosse. In generale, i concorrenti sono coloro che, per soddisfare lo stesso bisogno del cliente:

- offrono lo stesso prodotto o servizio nostro;
- si rivolgono agli stessi clienti;
- offrono prodotti o servizi sostitutivi;

L'evoluzione del mercato ha spesso l'effetto di modificare la composizione della concorrenza dell'azienda e di spostare la definizione di chi è realmente il mio concorrente. Ad esempio, in presenza di un calo generalizzato del potere di acquisto, man mano che i discount migliorano la gamma offerta ed il numero di punti vendita, diventano concorrenti dei tradizionali negozi. Mentre più persone restano in città durante il weekend, i cinema diventano concorrenti delle località sciistiche.

In tutti i casi, è di vitale importanza conoscere e studiare la propria concorrenza per sopravvivere ai cambiamenti dell'economia e del mercato. Un utile esercizio per l'analisi competitiva è la ricerca sui punti di forza e di debolezza della nostra azienda rispetto alla concorrenza.

Ecco un esempio:

Concorrente	Caratteristiche	Punti di forza	Punti di debolezza

Questa tabella è una versione semplificata dell'analisi SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats: punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce). La nostra esperienza è che dalla compilazione di questa tabella si evidenziano molti punti che costituiscono il vantaggio competitivo dell'azienda.