

CRISTINA MARIANI

MARKETING LOW COST

FrancoAngeli

 **IMPRESA DIRETTA**

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Cristina Mariani

MARKETING LOW COST

FrancoAngeli

////// IMPRESA DIRETTA

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 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	pag.	9
Ringraziamenti	»	11
1. Come effettuare un'analisi di mercato low cost	»	13
1. Ricerca di mercato low cost	»	13
1.1. Ricerca formale	»	14
1.2. Ricerca informale	»	14
2. Segmentare un mercato in evoluzione	»	18
2.1. Cosa significa segmentare	»	18
2.2. Perché è importante segmentare	»	19
2.3. Qual è il target?	»	19
2.4. Variazioni nel tempo	»	20
3. La concorrenza è cambiata	»	22
3.1. Chi è il mio concorrente ora?	»	22
3.2. La competitive intelligence	»	23
3.3. Online competitive intelligence: le basi	»	27
2. Come rendere unico il proprio prodotto (o servizio)	»	37
1. Revisione critica delle caratteristiche	»	37
1.1. Differenziazione	»	38
1.2. Branding	»	41
1.3. “Simply better”: fare bene le cose di base	»	47
2. Sviluppo nuovi prodotti: paradosso o ancora di salvezza	»	48

3. Dal bisogno al prodotto	pag. 54
3.1. Coinvolgere i clienti nell'innovazione	» 54
3.2. Se il cliente preferisce avere meno opzioni	» 54
3. Ripensare la distribuzione	» 58
1. Grande distribuzione: opportunità o minaccia	» 59
1.1. Come trovare clienti nella GD	» 60
1.2. Come lavorare con la grande distribuzione	» 67
1.3. Come lavorare con il buyer	» 70
2. Allearsi con i distributori	» 73
2.1. Come individuare e scegliere un distributore	» 73
2.2. Allearsi per la gestione delle scorte (prodotti)	» 75
2.3. Allearsi con chi già presidia il mercato (servizi)	» 76
3. A volte "piccolo è bello": le nicchie	» 77
3.1. La nicchia geografica	» 77
3.2. La nicchia di qualità	» 78
4. Abbassare i prezzi?	» 81
1. Frenare l'emorragia degli sconti	» 82
2. Conoscere i costi per stabilire prezzi corretti	» 84
3. Attenzione alla percezione prezzo-valore	» 88
4. Non tutti i clienti sono uguali: riconoscere i vari tipi	» 94
5. L'importanza dei venditori nella strategia di prezzo	» 96
5. Promozione efficace con budget ridotti	» 98
1. Pubbliche relazioni fai-da-te	» 99
1.1. Fare o comprare servizi di comunicazione?	» 102
1.2. Far sì che la stampa parli di noi	» 105
1.3. Gli eventi: idee per promuovere e creare interesse	» 114
2. Checklist per un sito efficace: obiettivo vendere	» 118
2.1. L'indirizzo (o dominio)	» 118
2.2. Le 3 componenti: tecnologia, grafica, contenuto	» 119
2.3. Chi visita il sito? Concetto di "buyer persona"	» 124
2.4. Scrivere per il web	» 126
2.5. La struttura logica della navigazione	» 129
2.6. E se avete già un sito?	» 130
3. L'ABC del web marketing	» 132
3.1. Il sito come strumento di web marketing	» 134
3.2. Web marketing a pagamento	» 135
3.3. Web marketing low cost	» 136

4. I materiali scritti: contenuti e grafica	pag. 139
4.1. Suggerimenti di grammatica e stile	» 140
4.2. Elementi base di grafica	» 141
4.3. Le mappe concettuali	» 145
5. Promozione delle vendite: oltre le offerte speciali	» 146
6. Trarre il massimo dalle fiere	» 152
6. I clienti non sono più quelli di una volta	» 158
1. Non tutti i clienti generano utili	» 159
1.1. Analisi di redditività	» 159
1.2. Le 3 categorie di costi commerciali	» 161
1.3. Eliminare i clienti non redditizi?	» 162
1.4. Guadagnare di più dai clienti che rendono poco	» 164
2. Investire nel customer service per tenersi i clienti migliori	» 164
2.1. Valutare la soddisfazione del cliente: questionari e il Net Promoter Score	» 166
2.2. La “carta dei diritti del cliente”	» 171
2.3. La formazione per il customer service	» 173
3. Prevenire le defezioni: la gestione dei reclami	» 176
4. La rete vendita come fattore critico di successo	» 179
7. Ecommerce, di Gianluca Diegoli	» 183
1. Alcune leggende da sfatare	» 183
2. Trend, settori e numeri	» 184
3. Il business plan è fondamentale	» 185
4. Quale piattaforma scegliere	» 187
5. Ultimo passo, promuovere lo store con i contenuti, i motori di ricerca e l’advertising (e deliziare i vostri clienti)	» 187
Bibliografia	» 189

Introduzione

Il marketing non consiste soltanto in costose ricerche di mercato, campagne stampa e TV, o investimenti milionari, ma può anche essere low cost, cioè richiedere impegni economici contenuti ed essere alla portata anche delle aziende medio-piccole e dei liberi professionisti, i quali si trovano di questi tempi a dover pensare e agire come delle micro-aziende.

L'obiettivo di questo libro è fornire al lettore idee da applicare nella realtà della sua azienda e consentirgli di mettere in pratica da sé e da subito, senza costi eccessivi, le opportune contromisure per fronteggiare la situazione di mercato e superare le sfide dell'economia globale,

Perché una piccola-media azienda dovrebbe occuparsi di marketing? Il motivo è che ogni azienda si trova quotidianamente a dover prendere delle decisioni che hanno implicazioni di marketing, magari senza neanche rendersene conto, ad esempio: fare o no uno sconto al cliente? Come impostare il sito Internet? In che modo sviluppare idee per nuovi prodotti ora che la concorrenza straniera incombe? In un mercato sempre più affollato, come differenziarsi dalla concorrenza? Come trovare nuovi clienti, e assicurarsi che quelli esistenti non scelgano altri fornitori? E dove trovare le informazioni necessarie per anticipare i cambiamenti tecnologici e dei mercati?

Di tutte queste domande si occupano le 4 grandi aree del marketing, le famose “4 P”, su cui si basa la struttura del libro, cioè:

- **prodotto** (o servizio: ciò che l’azienda ha da offrire ai propri clienti): nel capitolo 2 si parla di differenziazione delle caratteristiche del branding, di come sviluppare idee per i nuovi prodotti;
- **“place”** (in inglese: “posto”, cioè la distribuzione, il canale di vendita); nel capitolo 3, si trovano indicazioni su come lavorare con la grande distribuzione, consigli per la scelta di un distributore straniero, sulla strategia di nicchia e sull’e-commerce;
- **prezzo**; il capitolo 4 spiega come stabilire i prezzi adeguati sulla base dei costi aziendali e del valore del prodotto per il cliente, superando l’abitudine allo sconto;
- **promozione** (pubblicità, pubbliche relazioni, fiere, ecc.); 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.

E poiché prima di intraprendere ogni nuova attività è opportuno fare una riflessione generale, il capitolo 1 illustra i sistemi per monitorare l’ambiente, la concorrenza e le tendenze per il futuro avvalendosi di strumenti di ricerca a basso costo come ad esempio Internet.

Infine, al termine della riflessione su prodotto, distribuzione, prezzo e promozione, al fine di tenere i clienti tanto faticosamente conquistati il capitolo 6 spiega come valutare la soddisfazione del cliente, realizzare un customer service efficace e gestire i reclami, anche attraverso la collaborazione dei venditori.

In tutto il libro si inseguono racconti di casi reali (contrassegnati all’interno di box) e veri e propri suggerimenti (“L’idea in più” e “L’idea low-cost”) che tracciano nuove strade ad oggi percorse ancora da pochi.

Gli spunti e i suggerimenti che trovate in questo libro provengono da testi classici di marketing, e da articoli, studi e ricerche più recenti; da decine di interviste con imprenditori ed esperti; e dalla mia esperienza di imprenditrice e consulente.

Mettiamoci dunque al lavoro per affrontare insieme questa sfida... siamo italiani; creativi, flessibili, a volte geniali, sempre vincenti.

Ringraziamenti

Grazie a Milena Motta di Strategie & Innovazione, Giorgio Molho di Arkè, Marco Baccan di Alintec scarl, Isabella Orlando di Peggy Mill, Emanuele Sala di Maxi Sport, Alessandro Silva, Diane Fryman di PTS, Bruna Moro, Donatella Rampado, Vania Vergani, Angelo Consonni di C&A Buying KG, Maurizio Quarta e Marialetizia Mele di Rent-a-journalist, Paola Furlani di Mediadata, Valentina Goga di Medias, Manuele Belloni di PressToday, Elisa Mariani di Premiere Global Services, Agnes Deleuse di BusinessWire; grazie a Massimo Maffei, Carolina Caron, Alessandra Grassi, Laura Scalera, Luisa Sacchi, Roberta Tagliavini, Mariano Larroux, Raffaella Scalvini, Sonia Vanotti, Paola Crestani per l'amicizia e l'incoraggiamento.

Un grazie speciale a Rosella Migliavacca per l'aiuto nella redazione del capitolo 5.1 e a Barbara Lodi e Romeo Mariani per la collaborazione nella stesura del capitolo 5.2.

Grazie a Gianluca Diegoli per il contributo del capitolo 7 sull'e-commerce.

Come effettuare un'analisi di mercato low cost

I cambiamenti di mercato degli ultimi anni hanno scombussolato il mondo dell'azienda: a fronte della riduzione dei clienti e del calo di volumi di quelli esistenti, il comportamento dei consumatori diventa erratico e il futuro appare imprevedibile.

Diventa necessario esaminare con obiettività la situazione e rivedere i criteri con i quali si è finora segmentato il mercato. Alcuni concorrenti scompaiono, altri dall'estero si affacciano sul mercato.

Questa situazione impone un ripensamento delle strategie competitive. Prima di tutto ciò, può essere opportuno fermarsi un attimo e svolgere una preliminare ricerca di mercato. Esistono soluzioni low cost che forniscono spunti efficaci a costi ridotti.

1. Ricerca di mercato low cost

La ricerca di mercato è la sistematica raccolta, interpretazione e analisi dei dati relativi alla commercializzazione di beni o servizi.

Questi dati riguardano comportamenti e ai processi decisionali dei consumatori in un'economia di mercato, o alla struttura del mercato stesso. Esse sono una fonte di informazione per chi, all'in-

terno di un'azienda che produce beni o fornisce servizi, deve prendere le decisioni.

La ricerca può essere **quantitativa**, se l'obiettivo è ottenere un dato misurabile (es. quanti televisori sono venduti a Como ogni mese); o **qualitativa**, se la risposta che cerchiamo non è quantificabile (es. i clienti di un parrucchiere apprezzerebbero un nuovo servizio di estetista oppure no).

La ricerca può inoltre essere **formale** (se svolta con mezzi e metodi professionali) o **informale**, che è quella che ci interessa maggiormente in quest'ambito.

Inutile dire che una ricerca informale non può sostituire una ricerca formale ben strutturata e adeguatamente finanziata; ma può costituire un valido punto di partenza ed una soluzione senz'altro migliore del semplice "navigare a vista" che molte aziende si ritrovano a dover fare.

1.1. Ricerca formale

Per quanto riguarda la ricerca formale, la migliore opportunità, per la piccola e media azienda, è rappresentata dalla *competitive intelligence* (in particolare la Online Competitive Intelligence), che oltre ad essere uno strumento di studio della concorrenza è anche una modalità di analisi del mercato senz'altro low cost e facile da realizzare da sé. Rimando quindi ai paragrafi 3.2 e 3.3.

1.2. Ricerca informale

Conoscere il proprio mercato è di vitale importanza in ogni fase della vita dell'azienda e in ogni situazione economica. Alcuni spunti low cost per una ricerca di mercato informale ed efficace.

1.2.1. Sollecitate idee all'interno dell'azienda

- Aprite i canali di comunicazione. Disponete in un luogo visibile una "cassetta postale nuove idee e suggerimenti" con accanto fogli e penne. Specificate che chi vuole può lasciare il suo contributo in forma anonima. Può sembrare un po' arretrato in tempi di email,

ma spesso la tecnologia è una barriera. A volta l'idea può essere un ritaglio di giornale, un volantino della concorrenza, o un facsimile di nuovo packaging.

- Lanciate un concorso tra tutti i collaboratori per la migliore idea. Il marketing è troppo importante per essere svolto solo dagli addetti marketing. Il concorso deve prevedere un premio in denaro o ad esempio una vacanza.

CASO INGROSSO MERCERIE TRAVIS

L'addetta alla contabilità nota una fattura emessa nei confronti di un cliente insolito: una boutique.

Scopre, chiamando il cliente, che i prodotti sono serviti per allestire la vetrina in un'occasione speciale.

Da questa segnalazione nasce l'idea di un depliant da inviare alle boutique della zona. Nel depliant sono illustrate alcune proposte di allestimenti "tipo", realizzati con i prodotti dell'azienda (nastri di gros grain, fettucce colorate e grossi bottoni) preparati da una vetrinista professionista.

Da questa nuova linea offerta "Boutique" si realizza nuovo fatturato per un + 5% su base trimestrale.

1.2.2. Scendete sul campo

Recatevi in visita da clienti selezionati insieme con i venditori, se ne avete, almeno una volta al mese. Può sembrare una perdita di tempo, ma il contatto diretto con il cliente è la fonte principale di informazioni. Gli obiettivi sono:

- capire le richieste e le aspettative del cliente;
- cercare di scoprire le azioni e le offerte della concorrenza;
- non trascurate la vendita. Anche se è solo per una visita conoscitiva, non lasciate mai un cliente senza aver esplicitamente richiesto un nuovo ordine; mal che vada, vi dirà di no;
- non andate solo dai clienti migliori, ma sforzatevi di visitare anche quelli "difficili" o quelli che vi hanno abbandonato, chiarendo che non state cercando di recuperare un ordine, ma capire dove avete sbagliato o i motivi oggettivi per cui hanno smesso di comprare.



L'idea in più. Solitamente è normale che si rechino in visita ai clienti gli addetti alla funzione commerciale. Invece voi, anche se vi occupate di funzioni diverse, per esempio l'amministrazione o la parte tecnica, scendete lo stesso in campo o invitate i vostri collaboratori addetti a tali funzioni a fare

lo stesso, a rotazione. Otterrete un duplice vantaggio:

- “aprire gli occhi” interni dell'azienda al mercato esterno;
- comunicare al cliente che la vostra azienda è tutta proiettata sul cliente, persino nelle sue funzioni non commerciali.

Recatevi dal cliente finale. Se il vostro cliente a sua volta vende ad altri clienti, recatevi anche da quelli e cercate di capire a fondo la situazione. Fate domande, curiosate, osservate i consumatori.

CASO INDUSTRIA EYEWEAR PLUS

L'azienda produce astucci per occhialeria e i suoi clienti principali, aziende di dimensioni globali, si trovano nel Bellunese. Il titolare, Carlo, si interfaccia solitamente con i responsabili acquisti delle aziende clienti.

Di fronte a un calo considerevole degli ordini, Carlo decide di fare un tour nei negozi di occhiali e parlando con un commesso scopre che le lenti a contatto monouso vengono vendute in anonime scatole.

Nasce così l'idea per un nuovo contenitore da borsetta, destinato al mercato femminile, che Carlo propone con successo ad una prestigiosa azienda tedesca produttrice di lenti a contatto.

1.2.3. Frequentate le fiere

Partecipare alle fiere è costoso; resistete però alla tentazione di eliminare totalmente i viaggi di ricerca. Selezionate **una sola fiera del vostro settore**, e organizzate nello stesso viaggio una visita ad un cliente, anche se ciò significa restare in loco un giorno in più.



L'idea in più. Visitate occasionalmente anche le fiere di settori "contigui" (es. se produceste piastrelle, visitate anche la fiera dei tessuti; le tendenze spesso vengono anticipate in alcuni settori e poi si propagano in altri).

1.2.4. Telefonate ai redattori delle riviste di settore

Potrete ottenere **utili informazioni sul mercato**, le nuove tendenze o gli ostacoli previsti: da parte vostra, siate preparati a offrire il vostro contributo in termini di opinioni e notizie. Siate pronti a fronteggiare un tentativo di vendita di pubblicità sulla rivista: ammettete che al momento mancano risorse ma che in futuro terrete in considerazione la proposta.

1.2.5. Fate networking con colleghi e clienti

Il network è una rete formata da tutte le persone con cui siamo in contatto, a partire dai parenti più prossimi fino ai conoscenti più lontani, e il networking consiste nell'attività di allargare e consolidare la propria rete. Il networking è un'attività naturale che utilizziamo quotidianamente, magari in modo spontaneo e intuitivo. Si tratta qui di **sistematizzare questa attività** ed essere consapevoli degli obiettivi, cioè in questo caso fare approfondita ricerca sul nostro mercato target. Ricordiamo sempre che ogni attività di networking, per essere efficace, deve avere caratteristiche di sincerità e di reciprocità: siamo preparati a dare noi per primi qualcosa agli altri.

1.2.6. Il ruolo dei clienti-chiave

Secondo l'esperto Ross Dawson (*Developing Knowledge-Based Customer Relationships*, Butterworth-Heinemann 2005), sviluppare efficaci relazioni con i clienti chiave non è una attività immediata, ma richiede tempo, sforzo e cura. Si tratta di un processo di lungo periodo che genera un circolo virtuoso basato sulla conoscenza del cliente, la sua apertura nei nostri confronti, e il miglioramento del nostro servizio. È quindi importante **avere un cliente-chiave come punto di riferimento**, specialmente in periodi di turbolenza del mercato.

Se l'avete, con sincerità ed anche una buona dose di umiltà chiedete la sua collaborazione; se avete coltivato con autenticità una relazione con il cliente, sarete sorpresi della sua volontà di collaborazione e disponibilità.

Se non avete un cliente-chiave, cominciate a predisporre, da subito, le necessarie azioni per costruirvene uno. Vedi a questo proposito il capitolo 6.

1.2.7. Rispondete al telefono

Acquisite l'abitudine a **rispondere direttamente al centralino** quando chiamano i clienti oppure al numero del call center, se l'avete. Vi renderete conto di come spesso, anche involontariamente, il filtro dei collaboratori altera il vero messaggio che proviene dal cliente e dal mercato. Una lamentela, una chiacchiera, l'accenno ad un'offerta speciale o un gossip sull'entrata in campo di un concorrente sono tutte informazioni preziose nelle nostre mani che, se tempestivamente considerate, possono valere più di una lunga e formale ricerca.



L'idea in più. Formate i vostri collaboratori che sono abitualmente addetti al contatto telefonico sull'importanza nel riferire le informazioni del mercato. Predisponete un modulo da compilare giornalmente intitolato *Notizie dal Mondo* e chiedete di lasciarlo sulla vostra scrivania la mattina seguente.

2. Segmentare un mercato in evoluzione

2.1. Cosa significa segmentare

Segmentare significa suddividere idealmente il proprio mercato obiettivo (target) in parti diverse, secondo determinate caratteristiche o in sotto-mercati che hanno bisogni comuni.

Ad esempio queste caratteristiche possono essere geografiche, demografiche, reddituali, dimensionali, ecc.

Ci possono essere diversi tipi di segmentazione coesistenti e tutti egualmente validi.

Importante considerare che **ogni segmento corrisponde, idealmente, un approccio commerciale e una considerazione diversa e specifica per esso.**

2.2. Perché è importante segmentare

Segmentare non è un esercizio teorico, né un'astrusa teoria di marketing. Tutti, nessuno escluso, devono eseguire questa operazione teorica di suddivisione del proprio target: dagli artigiani, ai liberi professionisti, ai grossisti, ai produttori, ai fornitori di servizi di ogni settore e dimensione.

Un dato di fatto valido per tutte le aziende e le organizzazioni è che la composizione della clientela, attuale o desiderata, ha caratteristiche diverse. Esserne consapevoli è indispensabile per **adottare le misure opportune per comunicare con ogni segmento** e per concentrare le proprie risorse (umane, finanziarie, di energie...) su alcuni segmenti valutati particolarmente interessanti sulla base di considerazioni di:

- grandezza del mercato;
- redditività;
- crescita;
- presenza di concorrenti più o meno "forti";
- facilità di contatto.

e così via.

Segmentare il proprio mercato è indispensabile per la piccola e media azienda, perché analizzare con precisione a quale segmento destinare le risorse economiche o umane disponibili consente di massimizzare l'efficacia e ottenere soluzioni low cost.

2.3. Qual è il target?

Il target è il mercato obiettivo e fare un'accurata analisi del target è necessario per segmentare efficacemente.

Dopo aver segmentato il target, lo possiamo idealmente suddividere in tre categorie:

- **caldi** (es. i clienti soddisfatti ed entusiasti);
- **tiepidi** (es. i clienti saltuari o indecisi);
- **freddi** (es. i non ancora clienti).

In caso di abbondanza, ha senso destinare le proprie risorse (umane, e finanziarie, come ad es. i soldi destinati a pubblicità, fiere e pro-