

CORSO DI MARKETING DEI BENI INDUSTRIALI

Come misurare, gestire e migliorare la competitività dell'offerta

Materiale didattico di un corso tenuto in aula da Alessandro Garro.

Le tecniche di marketing dei beni industriali possono essere complesse da attuare, e sempre richiedono di essere adattate alle specifiche situazioni aziendali. Il materiale didattico illustra gli strumenti, ma non può sostituire il dialogo in aula e il coaching del docente.

Il testo può essere utilizzato e riprodotto liberamente purché non a scopo commerciale, solo con la correttezza di citarne la fonte.

Indice degli argomenti trattati

Obiettivi e contenuti del corso	pag.	3
L'analisi del posizionamento competitivo	pag.	5
Scelta dei fattori di competitività	pag.	10
Ponderazione dell'importanza di ogni fattore	pag.	20
Identificazione dei principali concorrenti	pag.	25
Valutazione della propria competitività	pag.	27
Costruzione del grafico di posizionamento	pag.	30
Utilizzi dell'analisi di competitività	pag.	40
Mettere in pratica la tecnica	pag.	43

Obiettivi e contenuti del corso

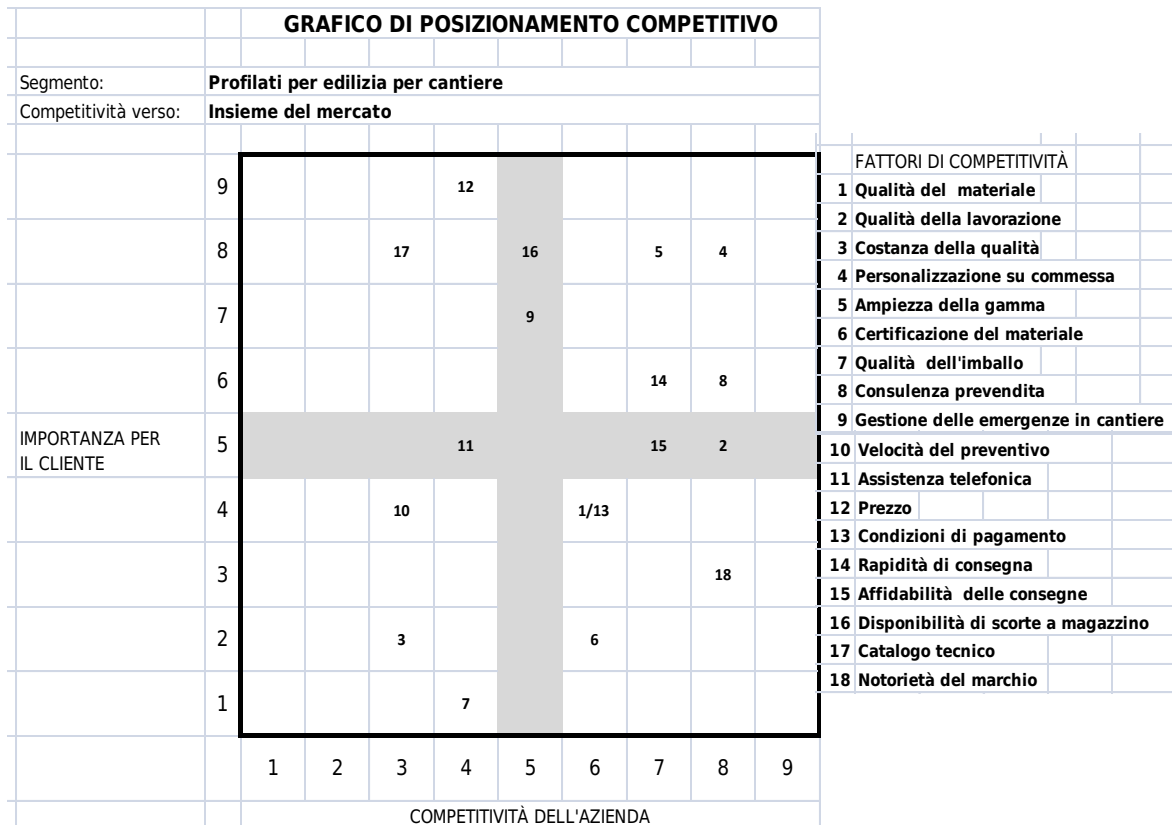
Risultati attesi del modulo didattico

Obiettivo del corso è fornire ai manager aziendali uno strumento per:

- meglio decidere le strategie operative, cioè su quali fattori investire con i migliori risultati attesi, quelli che rappresentano effettivi punti di forza da sfruttare nella comunicazione aziendale ai clienti, e anche i fattori su cui si possono tagliare i costi senza particolari rischi
- preparare rapidamente la trattativa o l'offerta per ogni segmento di clientela o grande cliente, massimizzandone l'efficacia di vendita grazie all'indicazione precisa di quali sono i punti di forza e debolezza dell'azienda nei confronti di quel cliente, e all'inverso quali sono le argomentazioni di vendita che con lui avrebbero scarsa efficacia.

Si tratta di rendere il percorso di miglioramento dell'efficacia dell'offerta il più razionale e oggettivo possibile, basato sulla realtà del processo di acquisto del cliente e delle offerte dei concorrenti, e dunque efficace e affidabile.

La parte fondamentale dello strumento è rappresentata da una analisi dei fattori di competitività accurata e corretta, eseguita su un foglio Excel e sintetizzata alla fine in una serie di grafici di facile lettura.



L'analisi del posizionamento competitivo

L'analisi del posizionamento competitivo

L'analisi del posizionamento competitivo rappresenta uno degli strumenti di analisi commerciale più potenti e versatili, utile al manager per chiarirsi le idee prima di mettere a punto le strategie commerciali e al venditore prima di scrivere l'offerta e impegnarsi in trattativa.

Essa si rivela particolarmente utile per ottimizzare il rapporto prezzo/qualità dell'offerta, guidando il manager ad identificare il migliore punto di equilibrio tra caratteristiche del prodotto/servizio e livello di prezzi.

La valutazione del posizionamento consiste nell'analizzare, con un adeguato livello di dettaglio, i propri punti di forza e debolezza rispetto ai concorrenti in ogni segmento. Con maggiore o minore livello di approfondimento viene eseguita in qualsiasi azienda, e costituisce una fase preliminare prima sia di decidere obiettivi e strategie commerciali, sia di impegnarsi in una trattativa.

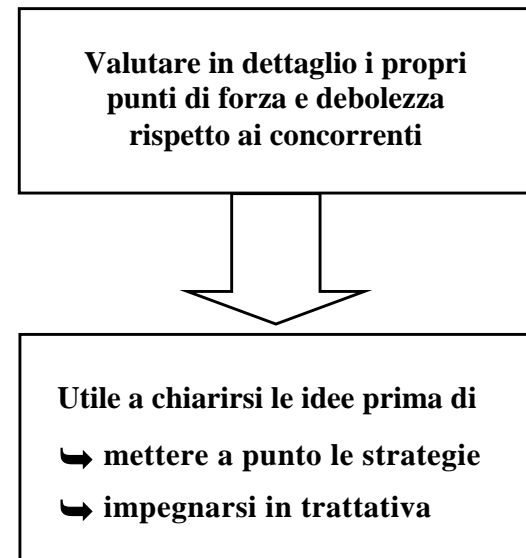
Se svolta nel modo più corretto, l'analisi non si concentra solo sulle caratteristiche per proprio prodotto/servizio confrontato con quelli concorrenti, ma cerca di definire il più esattamente possibile la percezione che il cliente ha dell'azienda rispetto ai suoi concorrenti nel momento in cui egli decide un acquisto, e come tale percezione guida la scelta di "da chi acquistare".

La chiave dell'analisi è quindi la ricerca del massimo realismo possibile: non si tratta di elaborare argomentazioni di vendita (questo avverrà in una fase successiva), ma di radiografare obiettivamente il processo di scelta del fornitore da parte del cliente.

L'analisi di posizionamento è concettualmente semplice: si tratta di mettersi dal punto di vista del cliente e valutare nel necessario dettaglio:

- che cosa effettivamente desidera da un fornitore

ANALISI DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO



- quanto l'azienda è competitiva nel fornirglielo rispetto ai principali concorrenti.

È importante mettersi dal punto di vista del cliente, e il posizionamento competitivo che si calcola non è quello reale dell'azienda, ma l'idea (giusta o sbagliata che sia) che il cliente ne ha nel momento in cui egli decide da chi acquistare. Il cliente decide infatti l'acquisto in base alle proprie valutazioni, non a quelle dei fornitori.

Non necessariamente l'opinione del cliente coincide del tutto con la realtà: la buona (o cattiva) immagine del marchio del fornitore pesa nella decisione di acquisto. È vero che nei beni industriali, acquistati da esperti, la valutazione è più tecnica e razionale di quanto non accada per i beni di consumo, ma non è detto che l'azienda cliente sia completamente al corrente dell'impatto sul suo processo produttivo del livello tecnologico del potenziale fornitore, o della qualità dei servizi offerti.

Se l'immagine che l'azienda ha sul mercato è modesta, non serve dirsi “però noi siamo bravi, anche se i potenziali clienti non lo sanno, o non ci credono”: le parole chiave per tutte le analisi di mercato sono “realismo e concretezza”.

Le informazioni necessarie per una analisi corretta e affidabile si ricavano dai normali strumenti di una marketing tecnicamente corretto: soprattutto l'analisi dei bisogni del cliente, integrata da ricerche sulle offerte dei concorrenti, valutazione della percezione di qualità dei clienti, ecc.

Se non si dispone di ricerche professionali, ci si affida alla competenza ed esperienza dei manager commerciali e dei venditori, che nel mercato dei beni industriali è di norma più che sufficiente, dedicando all'analisi tanto tempo quanto necessario nella consapevolezza che si tratta di tempo ben investito.

Infatti, quanto meglio si capisce il modo di ragionare del cliente nel momento in cui egli decide da chi acquistare, tanto più si sarà in grado di realizzare politiche di marketing, vendita e comunicazione efficaci, e stabilire prezzi che assicurino la migliore redditività possibile con il minimo di penalizzazione delle vendite.

ANALISI DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

Identificare in dettaglio:

- 1. che cosa il cliente effettivamente desidera da un fornitore**
- 2. quanto l'azienda è competitiva nel fornirglielo rispetto ai principali concorrenti.**

Operando con il massimo di realismo e concretezza

Lo svolgimento dell'analisi

La valutazione di come i prodotti dell'azienda sono posizionati rispetto a quelli dei principali concorrenti rappresenta un tipo di analisi familiare a chiunque operi sul mercato, che sia il Responsabile commerciale o il venditore, e di solito non rappresenta un problema. Essa viene svolta continuamente a livello intuitivo, tramite discussioni e valutazioni di esperienza, e non di rado a livello di confronto tecnico sulle specifiche e le prestazioni di prodotto.

Il risultato si sintetizza di solito in tabelle per aumentarne la leggibilità.

Segmento:					
Prodotto XXX per aziende					
Concorrenti diretti nel segmento:					
Alfa, Beta, Gamma					
Fattori di successo	Scadente	Modesto	Medio	Buono	Ottimo
Caratteristiche del prodotto/servizio		Gamma	Alfa	Beta	NOI
Servizio al cliente		Alfa	Gamma	NOI	Beta
Prezzo		NOI Beta		Alfa	Gamma
Distribuzione e logistica	NOI Gamma	Beta	Gamma	Alfa	
Spinta pubblicitaria		Alfa	NOI Beta	Gamma	
Rete di vendita		Alfa	Beta Gamma	NOI	
Nostri punti di forza da sfruttare:					
Caratteristiche del prodotto/servizio					
Nostri punti di debolezza da correggere:					
Distribuzione e logistica					

La tabella di esempio esemplifica il livello minimo di analisi competitiva: si prendono in considerazione i “classici” fattori del marketing mix (prodotto, servizio, prezzo, distribuzione, comunicazione, vendita) e per ogni fattori si valuta, su una scala da “scadente” a “ottimo”, sia la prestazione della propria azienda che quella dei principali concorrenti.

Anche un'analisi così schematica consente di identificare immediatamente i punti di forza e debolezza dell'azienda nei confronti di ognuno dei principali concorrenti nel segmento, ma presenta due rilevanti carenze:

1. non indica quanto è importante il livello di competitività in un fattore: ad esempio l'azienda è fortissima sulle caratteristiche del prodotto, ma quanto è importante per la vendita in quel segmento offrire un prodotto di livello eccellente con alto prezzo?
2. non scende sufficientemente nel dettaglio dei fattori: ad esempio se l'azienda decidesse di investire per correggere la sua posizione di debolezza su distribuzione e logistica, dall'analisi non si ricava cosa dovrebbe fare in concreto.

Si dimostra molto più efficace, anche se richiede più tempo, utilizzare una metodologia di analisi numerica e strutturata che, obbligando ad una maggiore precisione, assicura risultati più utili e affidabili: quanto più precisa e strutturata l'analisi, migliori e più affidabili i risultati.

I passi successivi dell'analisi di posizionamento sono:

ANALISI DI POSIZIONAMENTO

1. **Scelta dei fattori di competitività**
2. **Ponderazione dell'importanza di ogni fattore per il cliente**
3. **Identificazione dei principali concorrenti**
4. **Valutazione della competitività verso i concorrenti**
5. **Costruzione del grafico di posizionamento**

1. Scelta dei fattori di competitività da considerare
2. Ponderazione dell'importanza di ogni fattore per il cliente
3. Identificazione dei principali concorrenti
4. Valutazione della competitività verso i concorrenti
5. Costruzione del grafico di posizionamento

Scelta dei fattori di competitività

Scelta dei fattori di competitività

Per prima cosa, occorre scegliere in base a quali fattori si valuterà il livello di competitività dell'azienda rispetto ai concorrenti. Elemento critico per il successo della valutazione della competitività è infatti partire da una lista di fattori che rifletta in modo realistico e completo il processo di decisione del cliente.

Per considerare in modo realistico il processo di acquisto non basta limitarsi genericamente a considerare prezzo e qualità, ma occorre identificare in dettaglio tutto quello che il cliente richiede a un fornitore, o che comunque ha influenza sulla sua decisione.



I fattori sono sempre numerosi: anche se talvolta sembra che la trattativa verta soprattutto sul prezzo, nessun cliente compra un prezzo. Tutti comprano un “pacchetto” costituito dalle prestazioni del prodotto o servizio, dai servizi accessori, e da fattori più imponderabili quali ad esempio la notorietà e l'affidabilità del fornitore.

Una delle abilità del bravo professionista della vendita, (molto facilitato se supportato da analisi di marketing), consiste proprio nel riuscire a dimostrare al cliente che la cosa non è affatto scontata, e può valere la pena di spendere di più per avere un fornitore che soddisfi meglio le sue esigenze, e fatti tutti i conti costa meno di uno apparentemente più economico.

Poiché però, anche per lo stesso prodotto, i mercati e i clienti non sono tutti uguali, ma spesso hanno caratteristiche ed esigenze diverse a cui corrispondono fattori competitivi di diversa importanza, l'analisi deve essere eseguita separatamente per segmento di mercato in cui l'azienda opera.

I fattori di competitività da utilizzare sono specifici per ogni prodotto/mercato, l'unico comune a tutti è il prezzo; la lista che segue riporta a titolo di esempio quelli più frequenti nel mercato dei beni industriali.

Naturalmente non si utilizzano tutti, ma si costruisce una lista propria che sia ragionevolmente completa (30-40 fattori al massimo), ma abbastanza compatta da essere gestibile in fase di analisi.

FATTORI PER VALUTARE LA COMPETITIVITÀ

- ➔ Qualità del progetto
- ➔ Qualità dei materiali
- ➔ Qualità della finitura
- ➔ Qualità della verniciatura
- ➔ Costanza della qualità in produzione
- ➔ Frequenza di innovazione
- ➔ Prestazioni del prodotto
- ➔ Affidabilità del prodotto
- ➔ Personalizzazione del prodotto
- ➔ Tempi di sviluppo e prototipazione
- ➔ Semplicità di installazione
- ➔ Ergonomia del prodotto
- ➔ Intercambiabilità del prodotto
- ➔ Facilità di utilizzo
- ➔ Fornitura del sistema completo
- ➔ Ampiezza della gamma
- ➔ Validazione tecnica del prodotto
- ➔ Validazione della installazione
- ➔ Qualità dell'imballaggio
- ➔ Imballaggi standard e speciali
- ➔ Condizioni e termini di garanzia
- ➔ Trasparenza della garanzia

- ➔ Qualità della consulenza pre vendita
- ➔ Rapidità di preventivo
- ➔ Chiarezza del preventivo
- ➔ Esecuzione di test e prove
- ➔ Documentazione tecnica completa
- ➔ Documentazione multi lingue
- ➔ Disponibilità completa di disegni
- ➔ Qualità dell'assistenza
- ➔ Velocità di intervento
- ➔ Presenza e assistenza globale
- ➔ Formazione al cliente
- ➔ Assistenza telefonica/mail
- ➔ Assistenza nello start up
- ➔ Rapidità assistenza post vendita
- ➔ Gestione delle riparazioni
- ➔ Flessibilità alle esigenze del cliente

- ➔ Servizio chiavi in mano
- ➔ Persona di riferimento in azienda
- ➔ Professionalità del personale
- ➔ Gestione dei resi

- ➔ Prezzo
- ➔ Tempi di pagamento
- ➔ Condizioni di pagamento
- ➔ Costo dei ricambi
- ➔ Promozioni

- ➔ Tempi di consegna
- ➔ Affidabilità delle consegne
- ➔ Consegna just in time
- ➔ Gestione ordini via web
- ➔ Consegna anche di lotti piccoli
- ➔ Consegne di emergenza
- ➔ Tempi di disponibilità dei ricambi
- ➔ Garanzia di ricambi disponibili

- ➔ Immagine dell'azienda sul mercato
- ➔ Notorietà del prodotto e del marchio
- ➔ Qualità dei cataloghi
- ➔ Documentazione di test e prove
- ➔ Investimento pubblicitario
- ➔ Qualità e completezza del sito web
- ➔ Aggiornamento del sito web
- ➔ Posizionamento del sito web (SEO)
- ➔ Partecipazione a fiere
- ➔ Articoli su riviste di settore
- ➔ Mailing ai clienti
- ➔ Newsletter
- ➔ Organizzazione di forum

- ➔ Professionalità del venditori
- ➔ Flessibilità in trattativa
- ➔ Documentazione in fase di offerta
- ➔ Demo e supporti di vendita
- ➔ Frequenza delle visite al cliente
- ➔ Capillarità della rete di vendita

L'identificazione dei fattori di competitività è nota come “analisi dei bisogni del cliente”.

Essa viene svolta spesso in due fasi: prima una “desk research” (rilevazione interna), raccogliendo le informazioni disponibili in azienda o tramite riunioni informali, oppure dedicando al compito un gruppo di lavoro che organizzi in modo metodico i dati esistenti e le conoscenze possedute.

La “desk research” è di norma completata e validata dalla “field research” (rilevazione sul campo), fatta dai funzionari commerciali stessi nel rapporto diretto con il cliente, di rado tramite ricerche di mercato professionali.

Il principale vantaggio di questo modo di procedere è che i risultati della rilevazione interna consentono di impostare correttamente la ricerca sul campo e ridurre considerevolmente tempi e costi, visto che occorrerà indagare soltanto quegli aspetti per cui non si siano reperiti in azienda dati sufficienti, o limitarsi a verificare l'attendibilità delle valutazioni interne effettuate.

DESK RESEARCH: rilevazioni interne

- ↳ **Analisi e riunioni informali**
- ↳ **Gruppo di lavoro organizzato**

FIELD RESEARCH: rilevazioni sul campo

- ↳ **Rapporto diretto con il cliente**
- ↳ **Ricerche di mercato professionali**

Si aumenta considerevolmente l'efficacia del lavoro, e si risparmia notevolmente tempo, se l'analisi è condotta in una riunione ad hoc, in modo strutturato e sotto la guida di un esperto.

Metodologie di analisi dei bisogni

Analisi intuitiva

Ciclo di utilizzo

Analisi di prodotti di riferimento

Le metodologie utilizzabili per eseguire l'analisi dei bisogni nel mercato dei beni industriali da utilizzare in successione, sono:

1. l'analisi intuitiva
2. il ciclo di utilizzo
3. l'analisi di prodotti di riferimento

L'analisi intuitiva

L'analisi intuitiva rappresenta la prima metodologia da utilizzare per arrivare a compilare una lista completa dei bisogni del cliente, e spesso anche l'ultima, nel senso che ci si può anche limitare ad essa.

Come indica il nome, questa metodologia non segue percorsi razionali, ma si appoggia all'intuizione, a una ricerca spontanea e libera.

Il percorso che il gruppo segue nell'analisi intuitiva è:

1. Consultazione della documentazione

Esame della documentazione disponibile sulle esigenze dei clienti: analisi di marketing effettuate in passato, ricerche disponibili, relazioni dei venditori, lamentele dei clienti, offerte dei concorrenti, ecc

2. Definizione del cliente analizzato

Poiché diversi tipi di cliente possono avere anche bisogni molto diversi, è necessario definire con precisione di quale cliente si sta parlando. Visto che la maggior parte dei bisogni sono comuni a tutti i segmenti di clientela, conviene compilare una lista unica partendo dall'analisi di un segmento, e completare la lista con le specificità degli altri segmenti presi in considerazione uno per uno.

3. Ipotesi libere registrate

I componenti del gruppo di lavoro esprimono la loro opinione, enunciando i bisogni del cliente che vengono loro in mente. Chi guida la riunione li annota uno dopo l'altro, senza preoccuparsi di selezionarli o organizzarli.

4. Formulazione della lista finale

Un dibattito tra i partecipanti per evidenziare le carenze, le ripetizioni o le ridondanze nella lista grezza prodotta. Si tratta di mettere a punto la lista definitiva dei bisogni del cliente, abbastanza dettagliata da essere operativamente utilizzabile.

L'analisi intuitiva, per quanto strumento efficace, induce il gruppo ad analizzare il problema da un solo punto di vista, quello del prodotto/servizio

ANALISI INTUITIVA

Passi successivi del gruppo di lavoro

- 1. Consultazione della documentazione**
- 2. Definizione del cliente analizzato**
- 3. Ipotesi libere registrate**
- 4. Formulazione della lista finale**

offerto. Per completare e verificare la lista è opportuno cambiare prospettiva mentale, e porsi dal punto di vista del cliente stesso: per questo si impiega il ciclo di utilizzo.

Il ciclo di utilizzo

Seguire il ciclo di utilizzo consiste nel mettersi nella situazione del cliente e ripercorrere in sequenza tutte le operazioni che lui compie sin dal momento del primo contatto con l'azienda fornitrice domandandosi sempre: "che cosa potrebbe servirgli, e dargli percezione di buona o cattiva qualità?".

Per i prodotti industriali il ciclo di utilizzo inizia dalla produzione e termina con la sua sostituzione con un nuovo

prodotto. Vanno considerati in sequenza tutti gli aspetti che hanno un impatto sulla percezione di qualità; ad esempio:

1. imballaggio
2. consegna
3. installazione
4. utilizzo
5. manutenzione



L'analisi di prodotti di riferimento

Un buon metodo per verificare la lista dei bisogni consiste nell'esaminare l'offerta di concorrenti con un posizionamento di alta qualità.

Non si tratta di confrontarsi con i concorrenti (non è ancora analisi competitiva) ma di rilevare le buone idee di chi soddisfa con il suo prodotto molti bisogni del cliente. Lo scopo di questa fase dell'analisi è soprattutto verificare che il gruppo non abbia dimenticato bisogni del cliente significativi. Si tratta di uno strumento di controllo.

La principale fonte di dati sono ovviamente le informazioni note alla Forza Vendita, ma l'analisi può essere approfondita procurandosi schede tecniche e

offerte commerciali dei concorrenti e intervistando tecnici esperti e clienti amici. Quando possibile, è utile provare direttamente il prodotto concorrente.

Se chi esegue il lavoro conosce bene i suoi clienti e il loro processo di acquisto, come è la norma nei funzionari commerciali che vendono alle aziende, il risultato è una lista di bisogni del cliente (o fattori di competitività) notevolmente dettagliata, che può essere facilmente di 70-80 fattori.

Per eseguire una analisi che sia efficace senza però essere dispersiva è consigliabile semplificare la lista accorpendo fattori simili tra loro ed escludendo quelli di importanza troppo marginale fino a portarla, come indicazione di massima, a non più di 35-40 fattori,

Talvolta sorge il dubbio se inserire nella lista fattori magari importanti, ma in cui non ci sono differenze tra i concorrenti, ad esempio prestazioni standard richieste al prodotto, tempi di consegna decisi dal cliente, ecc.

Si decide caso per caso, ma in linea di massima, se il fattore è importante, è consigliabile considerarlo e fare una analisi completa; si potrà sempre decidere di depennarlo in seguito.



PRODOTTI DI RIFERIMENTO

Si possono utilizzare per l'analisi

- ↳ **Informazioni dei venditori**
- ↳ **Schede tecniche e offerte**
- ↳ **Esperti e clienti amici**
- ↳ **Prova diretta**

Fare una la lista di fattori unica per tutti i segmenti di mercato è solo un fatto di praticità per risparmiare tempo evitando ripetizioni; l'analisi di competitività si esegue singolarmente per ogni segmento di mercato.

Se il processo di acquisto differisce notevolmente da un segmento di mercato all'altro, niente impedisce di utilizzare per l'analisi singola di ogni segmento solo alcuni dei fattori della lista, o aggiungerne di specifici del segmento.

Esempio di applicazione della tecnica

Per chiarire il funzionamento del metodo, si propone di seguito un esempio relativo ad una azienda produttrice di resine per vernici industriali. In sequenza viene eseguito:

Prodotto: resina per vernici

Clienti: aziende che producono vernici



1) ANALISI INTUITIVA

- Prezzo competitivo
- Prestazioni del prodotto
- Qualità del prodotto
- Affidabilità del prodotto
- Consegne veloci
- Consegne flessibili
- Consegne puntuali
- Sconti per volumi di acquisto
- Dilazioni di pagamento
- Conformità agli standard di sicurezza
- Gestione efficace dei reclami
- Assistenza al cliente
- Visite frequenti del funzionario commerciale
- Sito web esauriente ed aggiornato
- Sito web multilingua
- Assistenza per ricerca e sviluppo
- Assistenza telefonica rapida
- Imballo riciclabile
- Imballo riutilizzabile
- Schede tecniche disponibili sul web
- Presenza alle fiere di settore
- Possibilità di sviluppare campagne informative integrate

2) CICLO DI UTILIZZO

Step 1: il cliente viene a conoscenza del prodotto

- Presenza alle fiere di settore (già considerato)
- Sito web esauriente e completo (già considerato)
- Presenza su riviste di settore

Step 2: visita del funzionario commerciale

- Visite frequenti del funzionario commerciale (già considerato)
- Facile reperibilità del funzionario commerciale
- Competenza del funzionario commerciale

Step 3: il cliente invia l'ordine

- Competenza nella gestione dell'ordine

Step 4: consegna del prodotto

- Qualità del prodotto (già considerato)
- Consegne veloci (già considerato)
- Consegne flessibili (già considerato)
- Consegne puntuali (già considerato)
- Integrità della merce
- Conformità della consegna con l'ordine
- Servizio di trasporto adeguato

Step 5: stoccaggio del prodotto

- Facilità di stoccaggio
- Disponibilità della merce in diverse pezzature
- Sicurezza dell'imballo

Step 6: utilizzo del prodotto in produzione

- Qualità del prodotto (già considerato)

Step 7: post vendita

- Assistenza telefonica rapida (già considerato)
- Soluzione veloce dei problemi

3) ANALISI PRODOTTI DI RIFERIMENTO

- Non sono emersi bisogni non già considerati

LISTA DEI BISOGNI DEL CLIENTE/FATTORI DI COMPETITIVITÀ

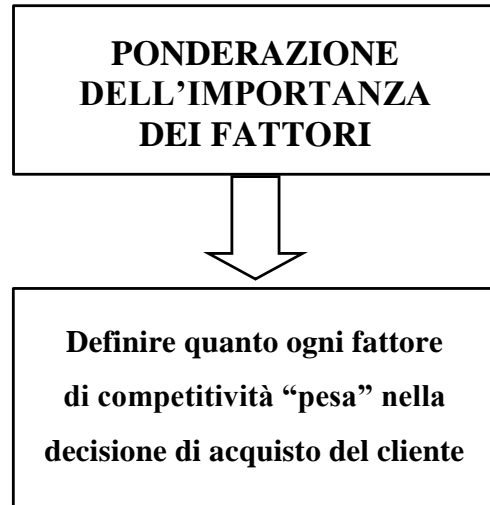
1. Prestazioni del prodotto
2. Qualità del prodotto
3. Affidabilità del prodotto
4. Conformità agli standard di sicurezza
5. Disponibilità della merce in diverse pezzature
6. Facilità di stoccaggio
7. Sicurezza dell'imballo
8. Imballo riciclabile
9. Imballo riutilizzabile
10. Assistenza al cliente per l'utilizzo
11. Assistenza per ricerca e sviluppo
12. Assistenza telefonica rapida
13. Soluzione veloce dei problemi
14. Gestione efficace dei reclami
15. Prezzo competitivo
16. Sconti per volumi di acquisto
17. Dilazioni di pagamento
18. Conformità della consegna con l'ordine
19. Integrità della merce
20. Servizio di trasporto adeguato
21. Consegne veloci
22. Consegne flessibili
23. Consegne puntuali
24. Competenza nella gestione dell'ordine
25. Sito web esauriente ed aggiornato
26. Sito web multilingua
27. Schede tecniche disponibili sul web
28. Presenza alle fiere di settore
29. Presenza su riviste di settore
30. Sviluppo di campagne informative integrate
31. Competenza del funzionario commerciale
32. Facile reperibilità del funzionario commerciale
33. Visite frequenti del funzionario commerciale

Ponderazione dell'importanza di ogni fattore

Ponderazione dell'importanza di ogni fattore

Come secondo passo occorre eseguire la ponderazione, cioè definire quanto pesa ogni fattore per la decisione di acquisto del cliente.

La ponderazione, come tutto il seguito dell'analisi, si esegue singolarmente per ogni segmento di mercato, su una scala numerica semplice (ad esempio da un minimo di 1=fattore quasi irrilevante, ad un massimo di 9 = fattore fondamentale per la scelta del fornitore), una metodologia precisa e facile da utilizzare, specie se si lavora con molti fattori.



In alternativa, si può valutare l'importanza dei fattori su una scala a base 100, in cui le singole valutazioni devono dare somma 100, per assicurarsi che ci sia un realistico equilibrio tra le valutazioni dei diversi fattori. Ad esempio, nel

processo di scelta di quale prodotto acquistare le prestazioni potrebbero contare per il 40%, l'assistenza per il 20%, il prezzo per il 25%, la buona immagine del marchio per il 15%. Questa metodologia è utile se i fattori sono pochi e tutti importanti, per definire il differenziale di importanza tra loro.

PONDERAZIONE DELL'IMPORTANZA DEI FATTORI DI COMPETITIVITÀ	
Per la decisione del cliente di scegliere da chi acquistare il fattore ha importanza:	
9	FONDAMENTALE
8	NOTEVOLE
7	SIGNIFICATIVA
6	MEDIO/ALTA
5	MEDIA
4	MEDIO/BASSA
3	POCO RILEVANTE
2	APPENA PERCEPITA
1	QUASI IRRILEVANTE

Il metodo più affidabile e preciso per rilevare il peso dei fattori è tramite ricerche di mercato svolte da Società di ricerca specializzate, in grado di fornire dati oggettivi e ragionevolmente dettagliati sulla percezione che il mercato ha dell'azienda e dei suoi prodotti. Sono però costose e di norma utilizzate solo dalle grandi aziende.

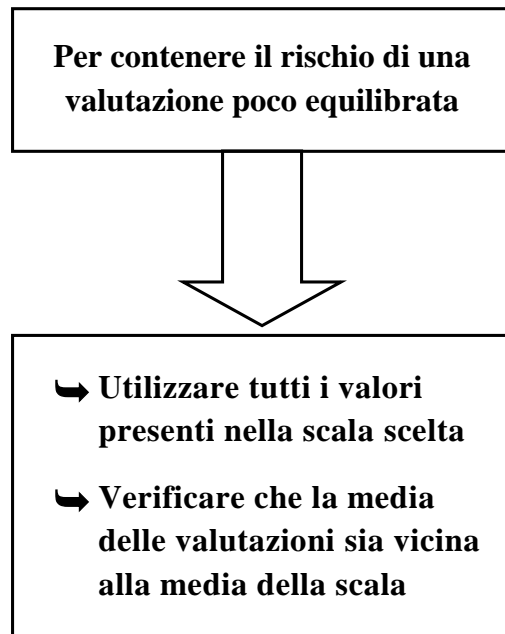
La percezione del cliente può essere stimata però con sufficiente precisione anche da un funzionario commerciale che abbia accumulato una adeguata esperienza di trattative di vendita e gestione del cliente.

In pratica, è meglio se la valutazione viene effettuata da un gruppo, per ridurre quanto possibile la soggettività, e poi verificata con una piccola ricerca di mercato autogestita, il cui obiettivo non è la precisione assoluta delle rilevazioni (occorrerebbero dei professionisti), ma semplicemente il controllo di massima sulla correttezza e il realismo delle valutazioni interne.

Il rischio maggiore dell'utilizzo di una scala numerica semplice è che se la ponderazione viene eseguita in azienda, quindi non da analisti professionisti, non si riesca a mettere adeguatamente a fuoco la differenza tra i fattori realmente significativi per il cliente e quelli percepiti ma secondari, realizzando così una valutazione non adeguatamente equilibrata e realistica.

Ci si affida all'obiettività del gruppo, ma è utile adottare due regole:

- non tenersi sempre prudentemente intorno a valutazioni medie, ma utilizzare tutti i valori presenti nella scala disponibile, senza avere paura di assegnare il valore molto alto ad un'offerta realmente migliore, o molto basso ad una realmente carente
- verificare che le valutazioni date non siano eccessivamente sbilanciate verso l'alto o verso il basso verificandone la media. La media delle valutazioni date deve essere vicina alla media numerica della scala scelta



L'obiettivo è duplice: ottenere una valutazione che sia il più possibile equilibrata, e creare un grafico che sia facilmente leggibile e che dia indicazioni operative chiare.

Sembra una forzatura ma in realtà rende l'analisi una raffigurazione più realistica del processo di acquisto, ma a condizione che si prendano in considerazione molti fattori di diversa rilevanza per il cliente.

Se si utilizzano infatti solo pochi fattori principali essi sono ovviamente tutti molto importanti, e il grafico risultante è ben poco utile..

Il processo di ponderazione dei fattori è specifico per ogni segmento di mercato. Si prende in esame un segmento per volta, e lo si analizza indipendentemente dagli altri: è spesso sorprendente quali e quante differenze emergono tra i diversi segmenti, differenze che suggeriscono poi strategie commerciali più mirate e quindi efficaci.

Nell'esempio, una azienda che realizza software per la gestione amministrativa, come passo successivo alla rilevazione dei bisogni dei clienti ha ponderato la lista per ogni segmento di clientela su una scala da 1 a 9.

Sono stati presi in considerazione 16 fattori, un numero vicino al limite minimo per l'utilità pratica del grafico a dispersione.

L'esempio si riferisce ad un solo segmento.

The image shows a screenshot of the Italian tax form Mod. F24, titled 'AGENZIA DELLE ENTRATE MODELLO DI PAGAMENTO UNIFICATO'. It features a large Euro symbol (€) in the center. The form is divided into several sections: 'DELEGA IRREVOCABILE A:' with fields for 'AGENZIA' and 'PROV.'; 'CONTRIBUENTE' with a 'CODICE FISCALE' field; 'DATI ANAGRAFICI' with fields for 'ragione, denominazione o ragione sociale', 'nome', 'data di nascita' (split into 'giorno', 'mese', 'anno'), 'sesso (M o F)', 'comune (o Stato estero) di nascita', and 'prov.'; and 'DOMICILIO FISCALE' with fields for 'comune', 'prov.', and 'via e numero civico'. A small box in the top right corner contains the text 'Mod. F24'.

Azienda: servizi informatici per l'amministrazione

Segmento di mercato: software per la compilazione delle dichiarazioni dei redditi per CAF e Patronati

			CALCOLO DI PC	
grafici Reset Media			Segmento:	Softw
				Conc
Fattori di competitività			Importanza	
1	Affidabilità del prodotto		5	
2	Velocità di esecuzione dei calcoli		6	
3	Integrazione con database anagrafiche		8	
4	Integrazione con db Contabilità e F24		8	
5	Recupero dati da telematico e storico		5	
6	Adeguamento alla normativa		9	
7	Servizi di reportistica customizzati		4	
8	Manutenzione (tempi di sospensione)		3	
9	Controlli bloccanti per dati errati		5	
10	Interfaccia utente		2	
11	Calcolo automatico prezzo del servizio		3	
12	Assistenza telefonica e online		6	
13	Assistenza tributaria		3	
14	Formazione		5	
15	Costo della licenza		7	
16	Documentazione (manuali e rilasci)		1	
17				
MEDIA			5,0	

È importante tenere conto che le valutazioni di importanza si riferiscono allo specifico segmento di mercato analizzato; per altri segmenti, ad esempio gli studi di commercialisti o le aziende, le valutazioni potrebbero essere anche molto diverse.

Identificazione dei principali concorrenti

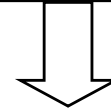
Identificazione dei principali concorrenti

Il posizionamento competitivo dell'azienda non è un fatto astratto, ma un confronto concreto con i concorrenti che cercano di acquisire l'ordine dallo stesso cliente.

Occorre identificare i concorrenti diretti: non tutti coloro che operano nel settore, ma quelli che competono più direttamente con l'azienda sugli stessi clienti in quel segmento.

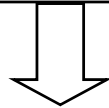
Per mantenere ragionevolmente semplice l'analisi, è consigliabile limitare il confronto dettagliato ai pochi concorrenti principali che danno realmente fastidio, aggregando eventualmente gli altri in gruppi omogenei (ad esempio "piccoli distributori") valutati tutti insieme.

**IDENTIFICAZIONE
DEI CONCORRENTI**



**Concorrenti diretti sono quelli
che competono con l'azienda
sugli stessi clienti nel segmento**

**Se l'azienda con conosce
l'offerta dei suoi concorrenti**



**La valutazione è condotta
confrontando le prestazioni
dell'azienda con le aspettative
presunte del cliente**

Di solito l'identificazione dei concorrenti diretti non rappresenta un problema, ma può accadere che l'azienda non conosca i suoi concorrenti.

Tendono a conoscere poco i concorrenti le piccole aziende con clientela molto limitata e fedele, tipicamente i terzisti e le Società di servizi, specie servizi professionali, il cui cliente per primo non conosce in dettaglio i potenziali fornitori e non è in grado di fare un confronto affidabile.

Soprattutto, il problema di conoscere i concorrenti si presenta per aziende che esportano in molti Paesi tramite distributori, i quali gestiscono direttamente e autonomamente il mercato locale senza alcuna trasparenza.

In questi casi la valutazione è condotta confrontando le prestazioni dell'azienda con le aspettative (anche solo presunte) del cliente; più che la competitività rispetto ai concorrenti si valuterà in questo modo il livello di soddisfazione del cliente, elemento comunque fondamentale da presidiare per prevenire che esso riduca gli acquisti, o si attivi per cercare altri fornitori.

Valutazione della propria competitività

Valutazione della propria competitività

Occorre valutare con precisione quanto l'azienda è competitiva per ogni fattore di competitività, in ogni segmento di mercato, nei confronti di ogni concorrente. Se i segmenti di mercato sono numerosi il processo può essere lungo, ma l'impegno è giustificato dall'importanza dell'analisi.

Infatti, se alla fine non si conclude la vendita, tutta l'operatività commerciale si riduce ad una perdita di tempo e denaro e, in mercati competitivi, la conclusione positiva della vendita dipende dal riuscire ad essere superiori ai concorrenti almeno per alcuni dei fattori fondamentali di giudizio del cliente.

Il tempo speso per cercare di migliorare la competitività della propria offerta non è mai tempo sprecato, e per migliorarla senza rischiare di creare più danno che vantaggio occorre prima conoscerla bene.

Si compila una tabella numerica per ogni segmento di mercato, valutando l'offerta dell'azienda e quelle dei concorrenti considerati, per ogni fattore di competitività, su qualsiasi scala, anche se è meglio essa sia semplice.

La scala utilizzata potrebbe essere assoluta, valutando l'effettiva prestazione, ad esempio con una scala da "scadente" a "ottimo" oppure relativa, misurando quanto sia migliore o peggiore di quella dei concorrenti.

Per chiarire la differenza tra scala assoluta e relativa, valutando ad esempio il fattore "affidabilità" utilizzando una scala da 1 (minimo) a 9 (massimo), in cui 5 rappresenta il valore medio:

- in scala assoluta se il prodotto dell'azienda è molto affidabile la valutazione può essere 8 (affidabilità molto alta)
- in scala relativa, se i prodotti dei principali concorrenti sono altrettanto affidabili la valutazione può diventare 5 (alla pari con i concorrenti, affidabilità media)

Di norma è preferibile utilizzare la scala relativa, in quanto riflette meglio il reale processo di valutazione di un cliente.



Accade di frequente che per qualche fattore non si conosca con precisione l'offerta del concorrente; in tal caso si scrive una stima ragionevolmente affidabile.

Se neppure questo è possibile, ci si valuta provvisoriamente pari al concorrente, evidenziando in qualche modo il numero nella tabella per ricordare che non è una valutazione effettiva e avendo cura di procedere prima possibile ad una verifica sul campo della situazione reale.

Quando l'analisi viene svolta internamente all'azienda da funzionari commerciali abituati più alla trattativa di vendita che all'analisi di marketing può accadere che eseguire una valutazione equilibrata della propria competitività sia difficoltoso.

Accade infatti talvolta che il "patriottismo" aziendale, unito ad una scarsa conoscenza di dettaglio delle offerte dei concorrenti, porti a valutare, a priori, il proprio prodotto comunque migliore di quello dei concorrenti. Oppure l'abitudine a negoziare soprattutto sul prezzo può portare a sottovalutare il valore dei diversi aspetti dell'offerta (prestazioni del prodotto, servizio, ecc.) e valutare il proprio prezzo sempre troppo alto.

L'obiettivo è una rappresentazione realistica di quello che il cliente pensa quando valuta il fornitore, non di quello che dice durante la trattativa.

A differenza della valutazione dell'importanza dei fattori, qui i numeri non devono essere equilibrati: può benissimo essere che l'offerta di una azienda sia superiore o inferiore a quella di un'altra in buona parte dei fattori. Ad esempio, migliore sul prezzo e peggiore per buona parte del resto.

SCALA DI VALUTAZIONE DELLA COMPETITIVITÀ

**Per ogni fattore l'offerta dell'azienda
rispetto a quella del concorrente è:**

- | | |
|----------|-----------------------------|
| 9 | UNICA |
| 8 | OTTIMA |
| 7 | MOLTO MIGLIORE |
| 6 | LEggerMENTE MIGLIORE |
| 5 | PARI |
| 4 | LEggerMENTE PEGGIORE |
| 3 | MOLTO PEGGIORE |
| 2 | SCADENTE |
| 1 | ASSENTE |

Lettura del grafico di posizionamento

Letture del grafico di posizionamento

Un'analisi realistica, svolta tenendo conto di tutti i fattori rilevanti e confrontandosi con i principali concorrenti, implica gestire una mole considerevole di dati.

Considerato che è consigliabile svolgere l'analisi sia per l'insieme della concorrenza, sia separatamente per i concorrenti più pericolosi, anche la rappresentazione grafica segue tale logica con:

- Un grafico che sintetizza la situazione competitiva dell'azienda confrontata contro la media dei concorrenti nel segmento, cioè il posizionamento generale sul mercato nel segmento
- Una serie di grafici con il posizionamento competitivo calcolato singolarmente verso i concorrenti particolarmente pericolosi: se alcuni concorrenti hanno un'offerta commerciale molto vicina a quella dell'azienda, una valutazione condotta soltanto contro la media del mercato potrebbe essere fuorviante.

Di norma, per rendere più rapida e migliorare la leggibilità dell'analisi, i risultati si rappresentano sotto forma di grafici.

Un tipo molto efficace per l'analisi competitiva è il grafico a dispersione; da esso si ricavano facilmente indicazioni per la messa a punto dell'offerta commerciale e la stesura del budget, per la predisposizione di "pacchetti" di servizi al cliente, e per la preparazione della trattativa di vendita

Lo si costruisce sulla base di una tabella con indicati tutti i fattori di competitività: per ogni fattore un numero (da 1 a 9) indica quanto esso sia importante per il cliente del segmento, e un altro numero (sempre da 1 a 9) sintetizza la competitività relativa dell'azienda o rispetto alla media dei concorrenti, o singolarmente contro un concorrente.

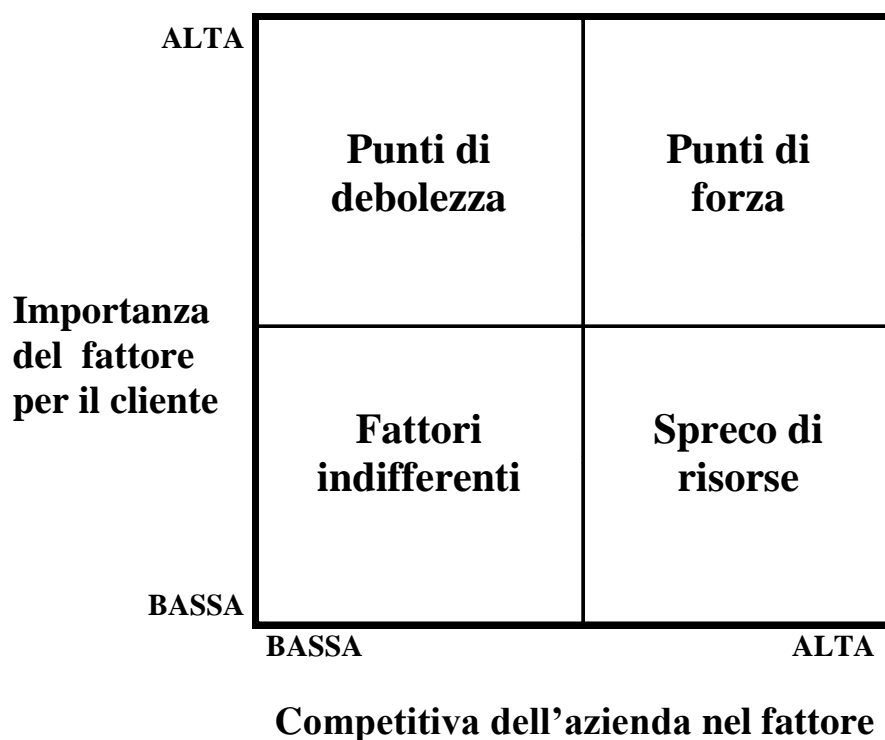
È importante che venga considerata la competitività relativa, non la qualità assoluta dell'offerta: dal punto di vista del cliente, infatti, ad esempio un ottimo servizio non rappresenta una argomentazione di vendita se lo offrono tutti i concorrenti diretti.



I fattori di competitività vengono poi riportati sulle ascisse e sulle ordinate del grafico, posizionati secondo il numero corrispondente di importanza per il cliente e capacità competitiva dell'azienda

I fattori di competitività si disperdono normalmente nei quattro quadranti del grafico, addensandosi in un'area o nell'altra secondo il posizionamento dell'azienda.

GRAFICO DI POSIZIONAMENTO COMPETITIVO



Quadrante PUNTI DI FORZA

In questa area si aggregano i fattori più importanti per il cliente e in cui l'azienda è significativamente superiore ai concorrenti. Essi rappresentano il vero motivo per cui l'azienda riesce a essere presente e competitiva. Sono punti di forza che al cliente importano, e che fanno la differenza. La strategia consigliabile è di sfruttarli al massimo nella trattativa e anche nella comunicazione (su cataloghi e sito Web, ad esempio), e investire quanto necessario per assicurarsi di mantenere il vantaggio.

Quadrante PUNTI DI DEBOLEZZA

Fattori posizionati in questo quadrante del grafico rappresentano un problema serio. Infatti sono debolezze che il cliente nota perché per lui sono importanti (e rappresentano i punti di forza dei concorrenti). La strategia consigliabile è di investire per migliorare la competitività, un investimento che, data la sensibilità del cliente sul fattore, dovrebbe dare risultati tangibili in termini di vendite. Se ciò non è possibile, occorre almeno essere pronti a rispondere efficacemente alle obiezioni che il cliente farà per quei fattori.

Quadrante SPRECO DI RISORSE

L'elevato livello di competitività dell'azienda nei fattori in questa area del grafico è poco utile in pratica, visto che ai clienti di quel fattore importa relativamente poco. La strategia consigliabile consiste nel verificare se sia possibile un risparmio, anche sacrificando in qualche misura la qualità; il calo di prestazioni sarà poco notato dal cliente relativamente indifferente al fattore, mentre il budget recuperato potrà essere estremamente utile per intervenire migliorando i reali punti di debolezza. In trattativa, parlare della propria elevata qualità per questi fattori rischia di essere uno spreco di tempo, non sono quelli in base a cui il cliente decide l'acquisto.

Quadrante FATTORI INDIFFERENTI

Su questi fattori di competitività l'azienda è carente, ma non è grave visto che per i clienti del segmento analizzato essi sono poco significativi. La strategia consigliabile consiste nel lasciare le cose come stanno, investendo il meno possibile ed evitando di parlarne in trattativa: data la relativamente scarsa importanza attribuita dal cliente a questi fattori, un investimento sarebbe probabilmente poco pagante in termini di risultati.

Di seguito è riportato un esempio di costruzione del grafico di posizionamento riferito ad una azienda che produce cartonaggi (scatole, espositori, astucci, ecc.). Il segmento analizzato è quello delle scatole di cartone ondulato vendute a grandi aziende, con elevati volumi di ordini.

La scelta di utilizzare come esempio un prodotto "povero" è volta ad evidenziare come lo strumento sia efficace per tutti i tipi di prodotti, anche dove l'offerta commerciale non presenti molti fattori su cui poter operare per accrescere la competitività.



Per massimizzare la chiarezza didattica nei due esempi che seguono si utilizzano relativamente pochi fattori di competitività.

L'esempio include:

- la tabella di input dati su Excel
- il grafico di posizionamento calcolato sulla media dei concorrenti nel segmento
- i grafici individuali contro due dei diversi concorrenti analizzati

Tabella e grafico sono realizzati con macro su base Microsoft Excel.

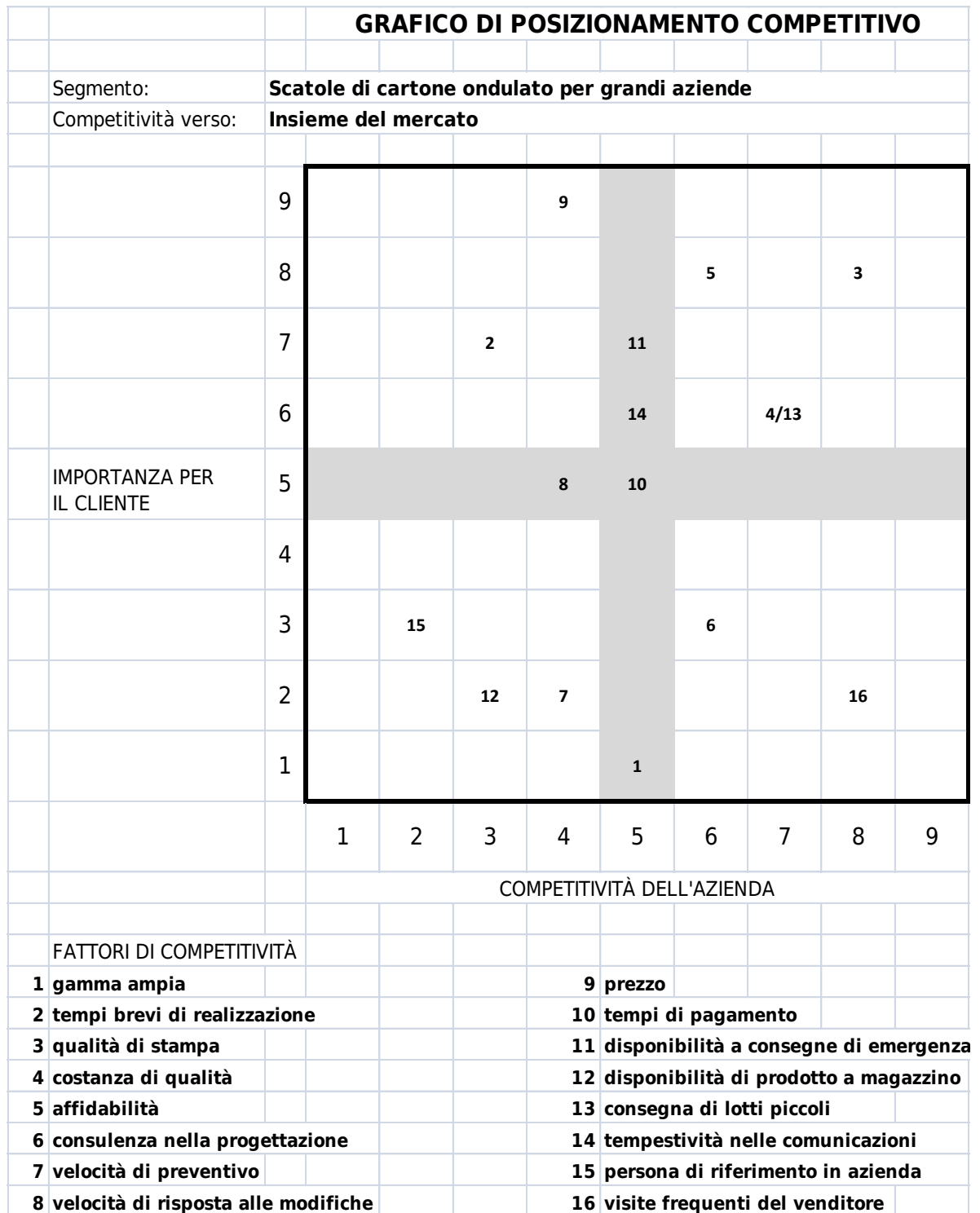
CALCOLO DI POSIZIONAMENTO COMPETITIVO						
Grafici		Reset		Media		
Segmento:		Scatole di cartone ondulato per grandi aziende				
Fattori di competitività		Importanza	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3	Media concorrenti
			Gruppo integrato	Multinazionale	Media azienda	Insieme del mercato
1	gamma ampia	1	5	4	6	5
2	tempi brevi di realizzazione	7	3	4	2	3
3	qualità di stampa	8	7	7	9	8
4	costanza di qualità	6	7	5	8	7
5	affidabilità	8	6	4	7	6
6	consulenza nella progettazione	3	6	5	8	6
7	velocità di preventivo	2	3	6	3	4
8	velocità di risposta alle modifiche	5	4	6	3	4
9	prezzo	9	4	3	5	4
10	tempi di pagamento	5	5	5	5	5
11	disponibilità a consegne di emergenza	7	5	5	5	5
12	disponibilità di prodotto a magazzino	2	3	2	5	3
13	consegna di lotti piccoli	6	7	9	4	7
14	tempestività nelle comunicazioni	6	4	6	5	5
15	persona di riferimento in azienda	3	1	1	5	2
16	visite frequenti del venditore	2	8	8	7	8

Analizzando i grafici nelle pagine successive si notano subito le differenze tra il posizionamento verso l'insieme del mercato e quelle specifiche verso i concorrenti.

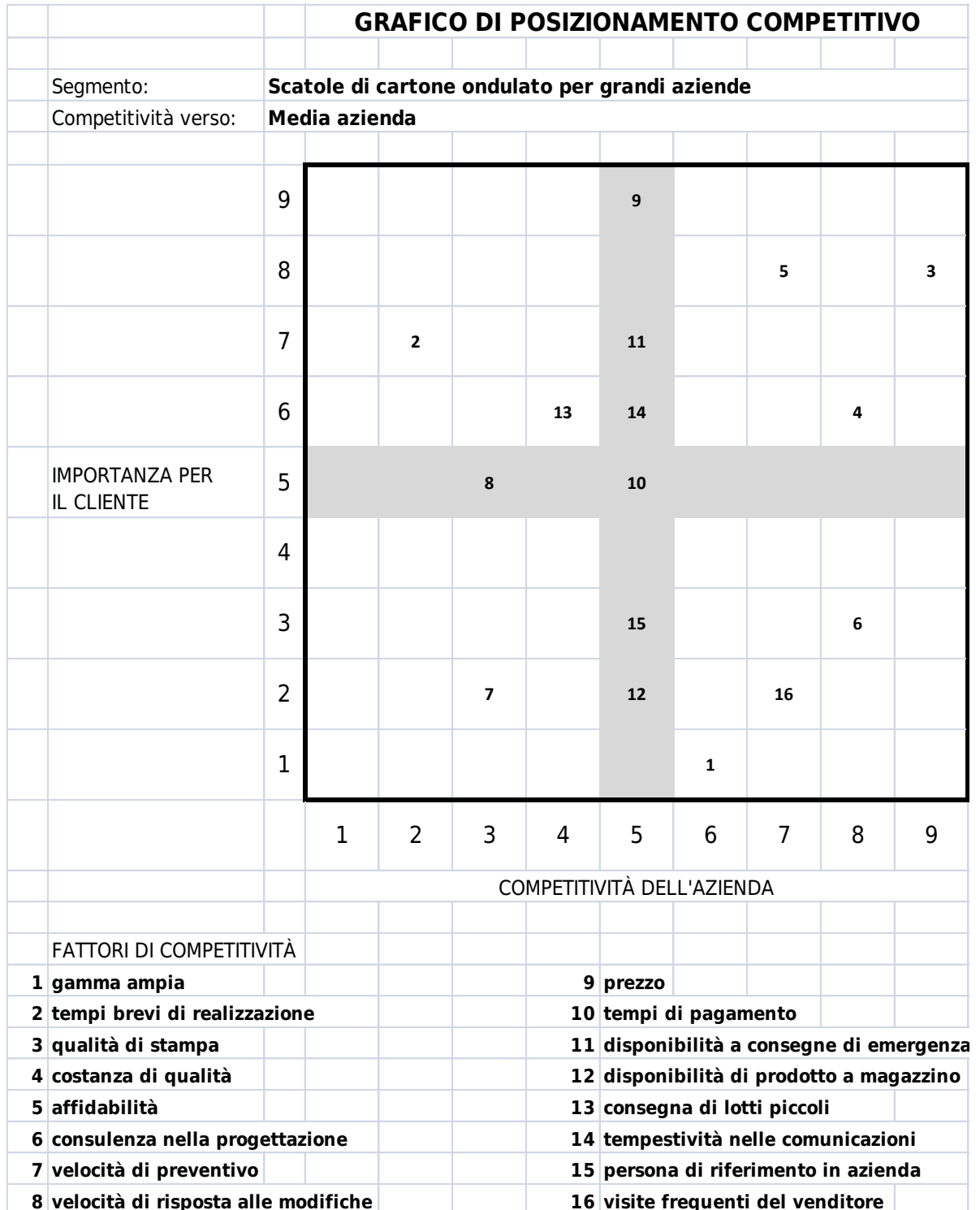
Nell'insieme del mercato l'azienda appare posizionata in modo da poter competere con successo, sia pure con qualche difficoltà, penalizzata dal prezzo un leggeremente più alto della media, un fattore fondamentale per questo tipo di segmento di mercato, ma con il punto di debolezza ben compensato da qualità di stampa e affidabilità, due fattori di importanza notevole per il cliente.

Si avrebbero vantaggi di vendita migliorando i tempi di realizzazione e si potrebbe risparmiare senza danno riducendo l'impegno dei venditori, ma

nell'insieme la situazione appare gestibile. I venditori possono preparare le offerte con solide argomentazioni e accettabili probabilità di successo.



Andando nel dettaglio, specificamente contro il concorrente “media azienda” l’azienda analizzata è altamente competitiva, si tratta di un concorrente che non preoccupa, visto che l’azienda conserva i suoi punti di forza importanti di qualità di stampa e affidabilità, con un prezzo allineato al concorrente. I tempi di realizzazione restano lunghi, ma contro questo concorrente non fanno certamente perdere la trattativa.



Ben diversa la situazione contro la multinazionale che, grazie alla disponibilità di tecnologie avanzate e alle economie di scala, può offrire prodotti più affidabili a prezzi sensibilmente inferiori. Qui il problema è serio e il venditore si troverebbe in difficoltà; la qualità di stampa resta un punto di forza, ma difficilmente sarà sufficiente per acquisire l'ordine a meno che l'azienda non intervenga migliorando la competitività dell'offerta dove è possibile, ad esempio operando su prezzo e tempi di realizzazione.

GRAFICO DI POSIZIONAMENTO COMPETITIVO										
Segmento:	Scatole di cartone ondulato per grandi aziende									
Competitività verso:	Multinazionale									
	9			9						
	8			5			3			
	7			2	11					
	6				4	14			13	
IMPORTANZA PER IL CLIENTE	5									
	4									
	3	15			6					
	2		12			7		16		
	1			1						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		COMPETITIVITÀ DELL'AZIENDA								
FATTORI DI COMPETITIVITÀ										
1 gamma ampia						9 prezzo				
2 tempi brevi di realizzazione						10 tempi di pagamento				
3 qualità di stampa						11 disponibilità a consegne di emergenza				
4 costanza di qualità						12 disponibilità di prodotto a magazzino				
5 affidabilità						13 consegna di lotti piccoli				
6 consulenza nella progettazione						14 tempestività nelle comunicazioni				
7 velocità di preventivo						15 persona di riferimento in azienda				
8 velocità di risposta alle modifiche						16 visite frequenti del venditore				

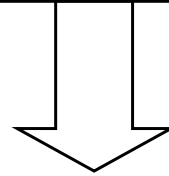
Anche se il grafico di posizionamento competitivo nasce come strumento di marketing per mettere a punto le strategie commerciali aziendali, esso rappresenta un aiuto considerevole al venditore nella stesura dell'offerta, e rappresenta una base informativa importante anche nella preparazione della trattativa.

Aiuta infatti il venditore a chiarirsi rapidamente le idee, per ogni segmento di clientela o singolo cliente importante, su quali siano i punti di forza su cui può fare leva in trattativa, quali i punti di debolezza per cui deve prepararsi ad affrontare le obiezioni del cliente, e su quali fattori non è il caso di insistere con quello specifico cliente.

L'esempio che segue si riferisce ad un venditore di profilati per edilizia, che si prepara ad affrontare la trattativa con un capo cantiere.



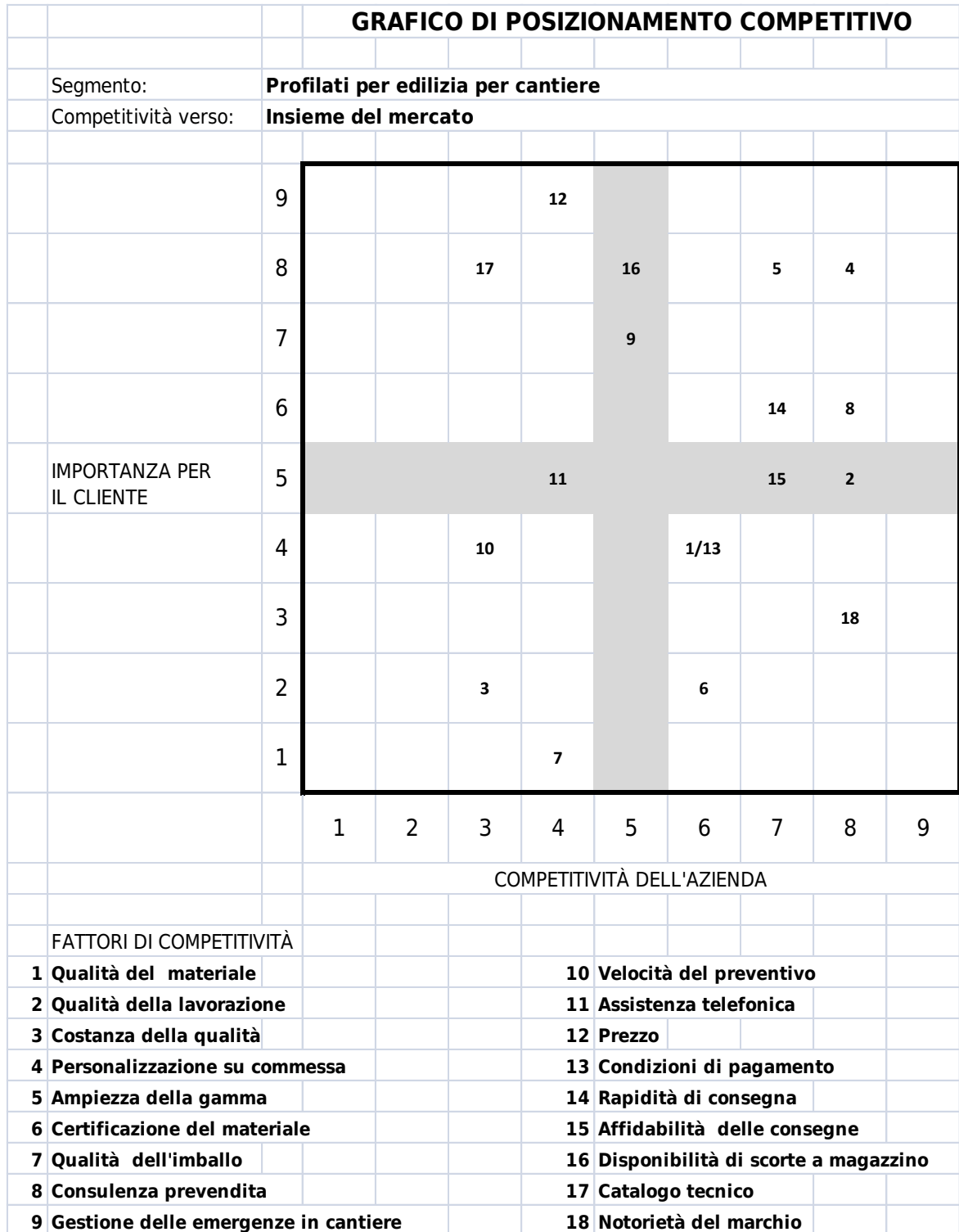
Il grafico di posizionamento è uno strumento di marketing molto utile nella vendita



Aiuta il venditore a identificare rapidamente argomentazioni forti e probabili obiezioni

Leggendo il grafico appaiono immediatamente evidenti i punti di forza su cui fare leva (fattori con alta importanza per il cliente ed alta competitività dell'azienda), e le probabili obiezioni pericolose del cliente (fattori con alta importanza e bassa competitività).

Inoltre, si chiarisce quali sono le argomentazioni apparentemente forti ma di scarso impatto in quella particolare trattativa, fattori in cui il venditore è sì competitivo, ma che a quello specifico cliente importano poco (fattori con alta competitività ma basso livello di importanza).



Utilizzi dell'analisi di competitività

Utilizzi dell'analisi di competitività

La valutazione del proprio posizionamento competitivo, con qualsiasi metodologia sia eseguita, è strumento centrale per analisi, pianificazione e gestione commerciale, a qualsiasi livello.

In pratica si può utilizzare per:

- diagnostica
- ottimizzazione
- simulazione

Diagnostica

La precisione delle analisi, dettagliate per ogni fattore, grazie ad una diagnosi esatta del proprio posizionamento attuale per ogni segmento (o anche per ogni singolo grande cliente) aiuta il manager o il venditore a chiarirsi le idee sulle strategie commerciali più opportune.

Ottimizzazione

Valutando lo spostamento sul grafico di ogni fattore in funzione di investimenti o risparmi che si potrebbero decidere, diventa più agevole e soprattutto rapida l'operazione di ottimizzazione dell'offerta commerciale, investendo in qualità e servizio solo dove effettivamente utile e limitando gli sprechi, sulla base di una valutazione di insieme.

Simulazione

Si possono mettere in tabella anche fattori di competitività che ancora non sono attuali, ma che l'azienda ha soltanto in progetto di fornire, eseguendo simulazioni di come cambierebbe la struttura e l'efficacia della propria offerta commerciale scegliendo diverse opzioni.

L'analisi di posizionamento competitivo presenta il massimo di utilità al momento della redazione del piano di marketing, quando occorre scegliere la strategia per ogni segmento di mercato: per questa decisione la consapevolezza precisa della propria competitività nel segmento rappresenta una informazione importante.

Utilizzi dell'analisi di competitività

DIAGNOSTICA

↳ Valutare la situazione attuale

OTTIMIZZAZIONE

↳ Decidere investimenti e risparmi

SIMULAZIONE

↳ Creare nuovi "pacchetti" di offerta

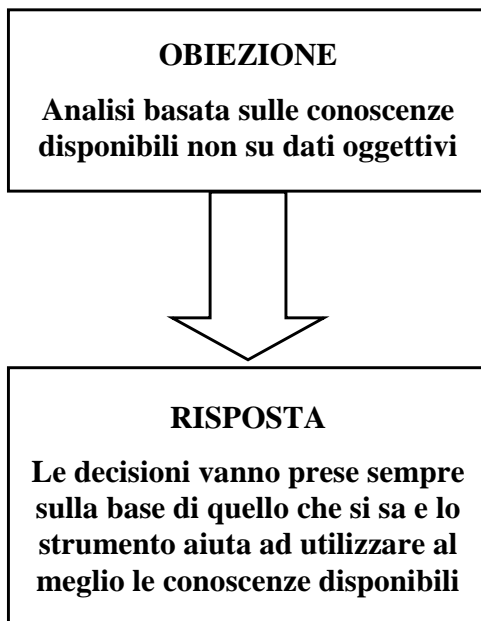
I risultati dell'analisi sono utili anche per:

- mettere a punto un'offerta commerciale a più alta capacità di vendita, soprattutto intervenendo sui fattori che rappresentano punti di debolezza in molti segmenti di mercato.
- preparare la trattativa di vendita tenendo conto dei principali fattori critici che ci si può attendere. Il venditore è notevolmente avvantaggiato se dispone in partenza di dati organizzati di conoscenza del mercato.
- identificare gli argomenti da mettere in rilievo nella comunicazione pubblicitaria e nel sito Web: la pubblicità, per sua natura, obbliga ad evidenziare pochi argomenti chiave, che vanno scelti tra quelli che interessano maggiormente il cliente, e differenziano l'azienda dai concorrenti sulla base di fatti concreti e verificabili.

I risultati dell'analisi di competitività sono utilizzabili per

- ➔ **Scegliere la strategia di marketing**
- ➔ **Mettere a punto l'offerta commerciale**
- ➔ **Preparare la trattativa di vendita**
- ➔ **Identificare gli argomenti pubblicitari**

L'obiezione più frequente all'utilizzo di questo tipo di analisi è il rischio connesso al prendere decisioni sulla base di autovalutazioni, fondate non su dati oggettivi ma sulle opinioni di persone hanno informazioni incomplete e possono facilmente sbagliarsi.



La risposta è che non c'è alternativa: le decisioni comunque vanno prese, e prese sulla base del capitale di conoscenza disponibile.

Utilizzare uno strumento strutturato come l'analisi del posizionamento competitivo aiuta ad utilizzarlo al meglio, con il valore aggiunto di aiutare i manager e i venditori a fare emergere molte informazioni che altrimenti sarebbero restate inutilizzate, a chiarirsi le idee sull'effettivo processo di scelta del cliente e, altrettanto rilevante, a identificare le lacune di conoscenza a cui è necessario porre rimedio.

Mettere in pratica la tecnica

La realizzazione pratica dell'analisi di posizionamento competitivo

Per essere efficace e affidabile, la valutazione del posizionamento competitivo dovrebbe essere svolta da un gruppo di lavoro formato da manager e funzionari commerciali che nel loro insieme dispongano di una significativa conoscenza del mercato dell'azienda.

Il lavoro si svolge nel momento della redazione del piano di marketing per l'anno successivo, e durante l'anno ogni volta che si manifesta una variazione significativa dell'offerta dell'azienda o di un concorrente.

Con l'eccezione della lista dei fattori di competitività (unica per tutto il mercato), la valutazione si effettua separatamente per ogni segmento.

Un problema che si pone spesso è il tempo necessario per effettuare una analisi, che per essere utile deve essere realistica e dunque dettagliata, per molti segmenti di mercato: specie in fase di redazione del piano di marketing, con molte cose da fare e limiti di tempo, talvolta è necessario selezionare soltanto alcuni dei segmenti di cui analizzare il posizionamento, riservandosi di analizzare gli altri in seguito, quando ci sarà il tempo..

Per fare una scelta oculata può essere utile il grafico dell'indice di interesse dei segmenti (illustrato nel corso "Come segmentare e valutare il mercato e scegliere le strategie più efficaci"), scegliendo i segmenti che per l'azienda hanno l'interesse più alto, e quindi vanno gestiti con più cura.

I passi successivi del lavoro sono:

1. Identificazione dei fattori di competitività

Il gruppo in plenaria, costruisce la lista grezza dei fattori di competitività. La lista deve essere completa, considerando tutti i fattori che possono avere una rilevanza per la scelta del fornitore, anche fattori non contenuti nell'attuale offerta commerciale dell'azienda, se contenuti nell'offerta di qualche concorrente.

2. Stesura della lista definitiva

Si compila la lista definitiva dei fattori, accorpando più voci se necessario per ridurre il numero a massimo 40. Si riporta la lista nella colonna "Fattori di competitività" della tabella Excel, copiandola poi nella tabella di ogni analisi successiva

3. Ponderazione dei fattori

Il gruppo valuta l'importanza di ogni fattore per la scelta del fornitore dal punto di vista specifico del cliente dal segmento analizzato.

- Si utilizza una scala da 9 (fondamentale) a 1 (quasi irrilevante); 5 rappresenta l'importanza media.
- Quando ci sono dubbi sul valore da attribuire ad un fattore lo si confronta con un altro già valutato domandandosi se con quel tipo di cliente è più o meno rilevante per la vendita
- Se al cliente di un segmento un fattore della lista comune proprio non interessa si elimina il fattore, spostando verso l'altro gli altri in modo da non lasciare righe vuote
- Per massimizzare la leggibilità del grafico e facilitare la scelta delle strategie le valutazioni dei fattori devono distribuirsi proporzionalmente sopra e sotto il valore medio 5. Trattandosi di valutazioni empiriche non si richiede estrema precisione, ma è opportuno tenere conto della media delle valutazioni (calcolata in fondo alla colonna) e mettere a punto i valori finché non sia ottenuta una media tra 4 e 6.

4. Valutazione della propria competitività

Il gruppo valuta il proprio posizionamento nel segmento rispetto ai principali concorrenti:

- Scrivere in testa alle colonne i principali concorrenti nel segmento, massimo 10. Se i concorrenti sono in numero maggiore se ne accorpano alcuni in gruppi il più possibile omogenei.
- Valutare la competitività della propria offerta per ogni fattore contro ogni concorrente su una scala da 9 (solo noi forniamo quel fattore) a 1 (il concorrente fornisce quel fattore e noi no). 5 se le due offerte sono sostanzialmente pari.
- Le valutazioni date riflettono la situazione reale che può essere sbilanciata, quindi non tenere conto della media

5. Analisi dei grafici e scelta delle azioni da attuare

Per ogni segmento di mercato analizzare il grafico di posizionamento competitivo verso l'insieme del mercato e quelli verso singoli concorrenti, e decidere:

- Come sfruttare al meglio i propri punti di forza nella stesura dell'offerta, nella comunicazione pubblicitaria e in trattativa
- Come rimediare al meglio possibile ai propri punti di debolezza nei limiti del budget disponibile, e dove non sia possibile come rispondere in trattativa nel modo più efficace alle prevedibili obiezioni del cliente su quei punti, sfruttando come argomento i punti di forza rilevati.