

Alessandro Garro

CORSO DI MARKETING DEI BENI INDUSTRIALI

Come

**segmentare e valutare il mercato
e scegliere le strategie più efficaci**

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

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

Risultati attesi del corso	pag.	3
Le basi della segmentazione	pag.	6
Eseguire una segmentazione corretta	pag.	12
Costruire la matrice di segmentazione	pag.	18
Mappare il proprio mercato	pag.	28
Valutare l'interesse dei segmenti di mercato	pag.	34
Decidere obiettivi e strategie commerciali	pag.	42
Mettere in pratica la tecnica	pag.	46

Risultati attesi del corso

Risultati attesi del corso

Obiettivo principale del corso è trasmettere gli strumenti per ideare e proporre strategie commerciali efficaci. L'efficacia è assicurata dal fatto che il percorso di scelta delle strategie è il più razionale e oggettivo possibile, basato sulla realtà del mercato e specifico per le caratteristiche di ogni segmento del mercato dell'azienda.

Per raggiungere il risultato è necessario percorrere alcuni passi:

1. organizzare il proprio mercato in segmenti. Si utilizza per questo la ben sperimentata matrice prodotti/mercati, che agevola e rende più rapido il lavoro (esempio a lato).

Definiti i segmenti che costituiscono il mercato, l'analisi procede a:

2. mappare i segmenti di mercato raccogliendo e valutando le informazioni conosciute
3. convertire le informazioni raccolte in numeri per calcolare un indice numerico che misuri con precisione l'interesse di ogni segmento di mercato per l'azienda.
4. Infine, sulla base di valutazioni fatte e indice di interesse calcolato identificare le strategie commerciali più efficaci per segmento e le azioni necessarie per metterle in opera.

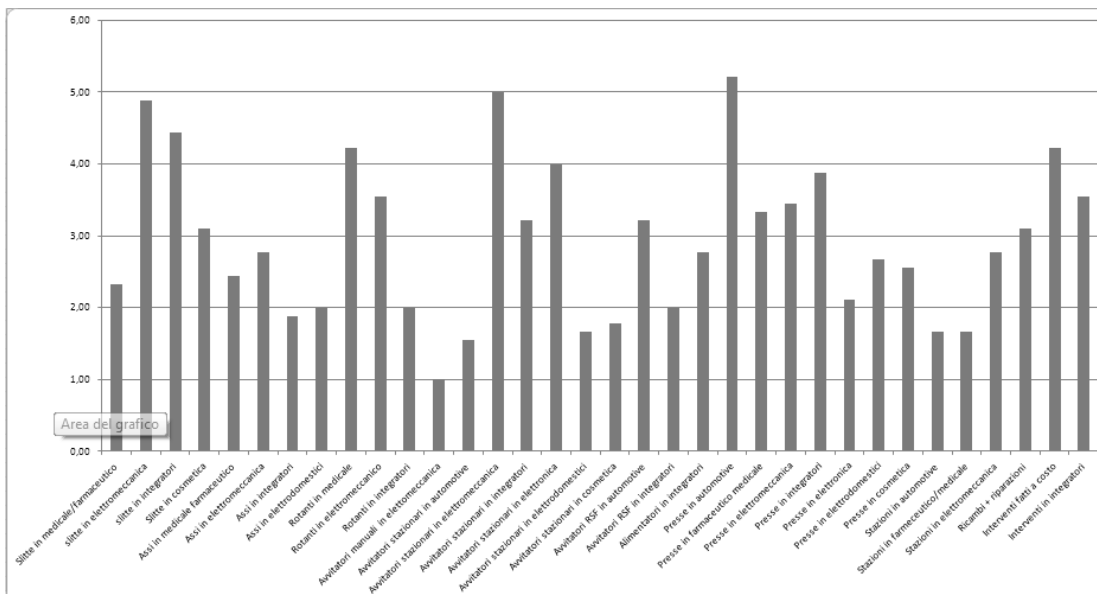
		MERCATI							
		ATTUALI				NUOVI			
		Azienda ALFA	Azienda Rossi	Grossisti in Italia	Distributore in Germania	Distributore in Francia	Azienda Verdi	Distributore in Olanda	
PRODOTTI	ATTUALI	Giunto Fisso	1		2	3	4		
		Giunto cardanico	5	6	7	8			9
		Materiali e ricambi	12						
	NUOVI	Giunto miniaturizzato				10		11	

Per essere in grado di padroneggiare la tecnica e utilizzarla con la necessaria sicurezza e flessibilità adattandola alla propria specifica situazione aziendale, è necessario conoscere almeno le basi teoriche della tecnica di segmentazione e mappatura del mercato nei beni industriali, basi che verranno illustrate in sintesi nella prima parte del corso.

L'esempio nella pagina successiva (semplificato a fine didattico) riporta la mappatura dei soli tre segmenti che si presuppone costituiscano il mercato dell'azienda. Sotto, il grafico del confronto degli indici di interesse calcolati di tutti i segmenti in un caso reale, con un mercato costituito da 34 segmenti.

Come segmentare e valutare il mercato e scegliere le strategie più efficaci

MAPPATURA DEL MERCATO				Segmento 1 VERNICE RE-FINISH PER CARROZZERIE AUTO	Segmento 2 VERNICE GENERAL PER INDUSTRIE GENERICHE	Segmento 3 VERNICI SPECIALITY PER INDUSTRIE SPECIALISTICHE	
Fattori di mappatura	+/-	1	Ponderazione				
1 Fatturato potenziale		1	2	Situazione	Basso (volumi modesti con prezzo medio)	Alto (volumi molto alti ma con prezzo basso)	Medio (volumi modesti con prezzo alto)
				Valutazione	2	4	3
2 Margine unitario potenziale		1	3	Situazione	Medio (media sensibilità al prezzo dei clienti)	Molto basso (forte sensibilità al prezzo)	Alto (bassa sensibilità al prezzo)
				Valutazione	3	1	4
3 Turbolenze previste nel mercato		-1	1	Situazione	Mercato sostanzialmente stabile	Ingresso di concorrenti esteri a basso prezzo	Selezione dei fornitori in base a qualità e assistenza
				Valutazione	1	5	2
4 Livello di servizio richiesto dai clienti		1	2	Situazione	Soprattutto consulenza sull'utilizzo dei prodotti	Semplice consegna nei tempi concordati	Consulenza, assistenza e formule ad hoc
				Valutazione	3	1	5
5 Quota di mercato attuale dell'azienda		1	1	Situazione	20% con i prodotti per carrozzerie auto	2% con i prodotti per uso generico	9% con i prodotti specialistici
				Valutazione	5	2	3
6 Pericolosità dei concorrenti presenti		-1	2	Situazione	Poche aziende medie con presenza consolidata	Molte aziende forti di cui alcune multinazionali	Molti concorrenti piccoli specializzati per settore
				Valutazione	1	4	2
7 Forza dell'azienda nel segmento		1	2	Situazione	Elevata notorietà e specializzazione nel settore	Nessun punto di forza significativo	Qualità della tecnologia e buona assistenza
				Valutazione	5	1	4
8 Capacità contrattuale dei canali distributivi		-1	1	Situazione	Alta: pochi distributori specialisti	Media: alcuni grandi grossisti generalisti	Nessuna: forza vendita diretta assistita da tecnici
				Valutazione	4	3	1
9 Forza dell'immagine dell'azienda		1	1	Situazione	Vissuta come azienda specializzata e affidabile	Nessuna: solo fornitore di una commodity	Buona immagine ma nota solo ai già clienti
				Valutazione	5	1	3
				Indice di interesse	46	3	51
				Strategia nel segmento	Da mantenere con investimenti adeguati	Da abbandonare disinvestendo gradualmente	Da sviluppare con investimenti elevati e selettivi per settore
				Azioni da mettere in opera	Tenere monitorati i clienti con interventi periodici di consulenza Realizzare documentazione e corsi ai clienti sull'utilizzo ottimale dei prodotti Verificare l'esistenza di nuove opportunità con i prodotti attuali	Calcolare il margine per cliente e seguire commercialmente solo i clienti con il margine più interessante Standardizzare le condizioni contrattuali	Creare un database delle possibili nuove applicazioni e sviluppare prodotti ad hoc per quelle più interessanti Acquisire entro l'anno i grandi clienti X, Y e Z Documentazione di dettaglio sulle caratteristiche tecniche dei prodotti nel sito Web



Le basi della segmentazione

La gestione del mercato per segmenti

Gestire il proprio mercato per segmenti rappresenta una tecnica, ampiamente sperimentata e generalmente utilizzata, per aumentare in modo considerevole l'efficacia dell'azione commerciale.

Il processo di segmentazione del mercato consiste nel suddividere i propri clienti (attuali o potenziali) in gruppi omogenei che vengono prima analizzati e valutati separatamente, e sono poi gestiti con una strategia commerciale specifica per ogni segmento, diversa da quella degli altri segmenti.

Strategia commerciale specifica non significa necessariamente un diverso prodotto o servizio: qualsiasi differenza nell'offerta commerciale configura offerte specifiche per segmento.

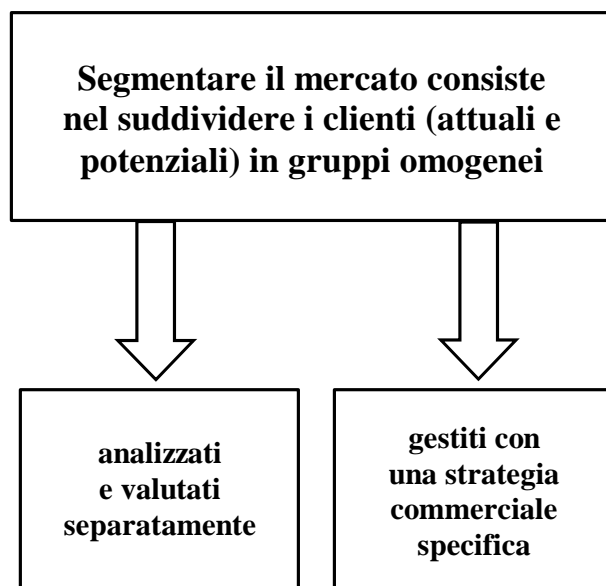
Gestire il mercato per segmenti rappresenta un'evoluzione significativa rispetto alla tradizionale gestione per prodotto, o linea di prodotti.

Infatti, lo stesso prodotto può essere acquistato da tipi di cliente (segmenti) molto diversi, con diverse esigenze e potenzialità, diversa redditività, e soprattutto diverse strategie commerciali efficaci.

È comunque corretto anche dividere il mercato semplicemente per prodotto, ma solo se ogni prodotto viene acquistato da un tipo diverso di cliente, e quindi configura un segmento di mercato specifico.

Gestire il proprio mercato per segmenti presenta una serie di vantaggi:

- migliore comprensione della struttura del proprio mercato e delle differenze nel processo di acquisto dei clienti
- valutazione più realistica della propria competitività, che può essere alta in un segmento del mercato, e modesta in un altro
- facilità, grazie alla migliore comprensione dei bisogni dei clienti, di elaborare strategie operative mirate, e quindi più efficaci
- possibilità di personalizzare il più possibile l'offerta sul cliente e così massimizzarne l'efficacia di vendita.



- miglioramento della redditività, concentrando le risorse nei segmenti più potenziali e meglio difendibili dai concorrenti
- più facile identificazione di spazi di mercato con potenziale di sviluppo non ancora sfruttato

Una corretta segmentazione aiuta, inoltre, a definire in dettaglio obiettivi e strategie commerciali, che devono dare attuazione operativa agli obiettivi strategici aziendali, specie se la situazione di mercato è difficile.

Ad esempio, se al Direttore Commerciale è stato richiesto, come obiettivo generale per l'anno, di accrescere volumi di vendita e redditività, in una situazione di mercato statico, senza nuovi investimenti dell'azienda, e con concorrenti particolarmente aggressivi, riuscire a conseguire l'obiettivo può apparire problematico.

Una segmentazione accurata e tecnicamente corretta può però indicare la soluzione, quando dall'analisi emerge, ad esempio, che concentrando le risorse disponibili su alcuni segmenti magari piccoli ma particolarmente ricchi e in espansione, si può conseguire in essi un aumento delle vendite rilevante in grado di compensare la stasi nel resto del mercato dell'azienda.

A maggior ragione, lo strumento si rivela efficace se si tratta di sfruttare al meglio mercati in espansione.

La segmentazione del mercato rappresenta dunque una tecnica "di base" per tutta gestione commerciale, e interessa non solo il marketing strategico, per cui è stata inventata in origine, ma anche quello operativo, e la vendita professionale.

Vantaggi di una buona segmentazione

- ➔ **Migliore comprensione del proprio mercato**
- ➔ **Valutazione realistica della propria competitività**
- ➔ **Strategie operative più mirate ed efficaci**
- ➔ **Offerta al cliente personalizzata**
- ➔ **Miglioramento della redditività**
- ➔ **Identificazione di mercati potenziali**
- ➔ **Definizione degli obiettivi più realistica**
- ➔ **Possibilità di una strategia di nicchia**

Viene utilizzata:

- nel **marketing strategico**, per la definizione delle strategie sul mercato, con la selezione dei segmenti più interessanti su cui puntare
- nel **marketing operativo**, per mettere a punto offerte specifiche per ogni segmento di clienti, e dunque a più alta efficacia
- nella **vendita professionale**, per una gestione consapevole ed efficiente del portafoglio clienti.

PRINCIPALI UTILIZZI DELLA SEGMENTAZIONE

- ➔ **Marketing strategico**
 - ↳ definizione delle strategie sul mercato
- ➔ **Marketing operativo**
 - ↳ offerte specifiche per ogni segmento
- ➔ **Vendita professionale**
 - ↳ gestione efficiente del portafoglio clienti

La strategia di nicchia

Una segmentazione approfondita e tecnicamente corretta del suo mercato può fornire all'azienda anche le indicazioni necessarie per consentirle di adottare una strategia "di nicchia", altamente redditizia e ragionevolmente al riparo dalla concorrenza, ma non facile da realizzare.

NICCHIA DI MERCATO

Gruppo omogeneo di clienti che:

- ➔ **hanno in comune esigenze particolari diverse da quelle della generalità del mercato**
- ➔ **sono disponibili a pagare in modo adeguato per vedere soddisfatte le loro specifiche esigenze**

Attuare una strategia di nicchia, infatti, non significa semplicemente concentrare le proprie attività su uno o alcuni segmenti di mercato di piccole dimensioni; le modeste dimensioni sono una caratteristica tipica delle nicchie, ma non basta che un segmento di mercato sia piccolo per essere una nicchia.

Una nicchia è tale se è formata da un gruppo di clienti con esigenze molto particolari,

diverse da quella della generalità del mercato, e che ovviamente sono disponibili a pagare in modo adeguato per vedere soddisfatte le loro specifiche esigenze.

Nei beni industriali può trattarsi, ad esempio, di aziende con lavorazioni speciali che richiedono dal fornitore una tecnologia particolare o macchinari progettati ad hoc, o aziende che richiedono un livello di servizio straordinariamente elevato, con la collaborazione continua di tecnici e progettisti del fornitore. Data l'estrema varietà dei tipi di lavorazione in ambito industriale le nicchie vi sono molto numerose, e spesso una nicchia è composta da poche aziende altamente specializzate.



Una strategia di nicchia presenta due grandi vantaggi: alta redditività e concorrenza relativamente scarsa.

Ciò è conseguenza soprattutto del numero limitato di fornitori che competono nella nicchia stessa (l'elevata specializzazione richiesta limita drasticamente il numero di aziende che dispongono delle caratteristiche o delle competenze necessarie), senza che avvengano le guerre sul prezzo caratteristiche dei mercati di massa, e di un cliente molto più orientato a trovare il prodotto speciale che cerca che non a risparmiare sull'acquisto.

Insieme ai vantaggi, la nicchia presenta alcuni problemi, derivati anch'essi dalle sue caratteristiche: le dimensioni limitate del mercato pongono limiti vincolanti alle possibilità di crescita del business, mentre la specializzazione necessaria impone alle aziende investimenti elevati in tecnologia, servizio o costruzione dell'immagine.

Una strategia di nicchia rappresenta spesso, per le piccole o medie imprese, il modo più efficace per sfuggire ad una concorrenza internazionale globalizzata e sempre più pericolosa, solo che riescano a sfruttare la globalizzazione invece di subirla. Una nicchia troppo piccola per essere commercialmente interessante nel mercato italiano diventa di dimensioni ragguardevoli se l'azienda ha la capacità di operare nel mercato mondiale.

Le aziende più di successo hanno da tempo intrapreso la via di investire in qualità e innovazione e nei mercati internazionali non competono sul prezzo,

ma puntano alla leadership nelle nicchie di mercato globali più interessanti e in sviluppo.

Purtroppo, la strategia di nicchia, per quanto efficace e redditizia, non è utilizzabile da tutti: occorrono competenze di marketing per identificare le nicchie potenziali, capitali per l'innovazione di prodotto e servizio, forza commerciale per distribuire in tutto il mondo, e adeguata capacità manageriale per gestire efficacemente il processo.

NICCHIA DI MERCATO

Una strategia di nicchia rappresenta per le PMI il modo più efficace per sfuggire alla concorrenza sul prezzo, ma occorre disporre di:

- ➔ **competenze di marketing**
- ➔ **investimenti per l'innovazione**
- ➔ **distribuzione globale**
- ➔ **capacità manageriale**

Eseguire una segmentazione corretta

Il processo di segmentazione

Il processo di segmentazione rappresenta, semplicemente, uno schema logico di azione sul mercato.

I passi successivi del processo sono:

PROCESSO DI SEGMENTAZIONE
1. Definizione dei segmenti di mercato
2. Mappatura del mercato
3. Valutazione dell'interesse di ogni segmento
4. Scelta di obiettivi e strategie per segmento
5. Definizione del budget di previsione

1. definizione dei segmenti di mercato

identificazione, o verifica, dei segmenti di mercato che l'azienda gestirà con una strategia commerciale specifica per ognuno

2. mappatura del mercato

raccolta, analisi e valutazione delle informazioni rilevanti per ogni segmento, funzionali ad identificare la strategia più efficace

3. valutazione dell'interesse di ogni segmento

conversione in numeri dei dati di mappatura, per calcolare quanti sforzi commerciali sia opportuno dedicare ad ogni segmento

4. scelta di obiettivi e strategie per segmento

decisione, presa in base ai risultati dell'analisi, di quali obiettivi siano realistici, e quali strategie operative efficaci, per ogni segmento di mercato

5. definizione del budget di previsione

conversione delle strategie decise in cifre del conto economico

Se l'azienda ha sempre gestito le strategie commerciali a livello semplicemente di prodotto, o linea, il processo di strutturazione del mercato in segmenti può richiedere un minimo di tempo e qualche riflessione, ma occorre considerare che, una volta eseguito per il primo anno, verrà utilizzato poi anche per gli anni successivi, soltanto verificando che rifletta sempre i cambiamenti sopravvenuti nel mercato dell'azienda.

La prima fase del processo, la definizione dei segmenti, richiede particolare attenzione anche se si tratta semplicemente di organizzare il proprio mercato:

ad ogni segmento di mercato corrisponderà infatti una specifica strategia commerciale che una volta impostata e attuata si tenderà a mantenere, sia per ammortizzare gli investimenti fatti, sia per trasmettere ai clienti una immagine di coerenza e affidabilità dell'azienda.

Se il mercato è dinamico, o l'azienda cresce, spesso negli anni successivi, di norma con la redazione del piano di marketing, occorre aggiungere segmenti, che saranno da mappare e valutare ex novo. Conviene aggiungere un nuovo segmento anche se al momento della redazione del piano si ipotizza soltanto di vendere qualcosa nell'anno, per decidere una strategia esplicita di gestione del segmento e tenere il mercato sotto controllo da subito.

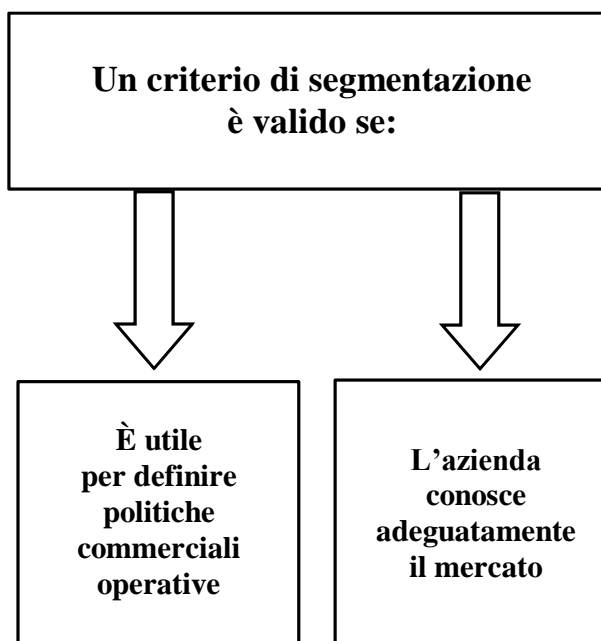
La definizione dei segmenti di mercato

I criteri per segmentare sono i più vari, secondo il modo con cui l'azienda gestisce il proprio mercato, e possono essere semplici, con una rappresentazione schematica (ma non per questo meno efficace) del proprio mercato, o anche estremamente complessi, se la struttura del mercato è articolata e la si vuole rappresentare in modo fedele.

La scelta di quanto sofisticata debba essere la segmentazione, non dovrebbe essere guidata tanto dalla situazione del mercato, quanto piuttosto dalla capacità dell'azienda di gestire analisi e politiche commerciali articolate e complesse.

Ad esempio, avrebbe poco senso, per una media azienda di beni industriali, tentare di utilizzare metodologie ideate per le multinazionali di largo consumo, che dispongono di enormi risorse di marketing e operano comunque in un mercato del tutto diverso. La tecnica, estremamente efficace in teoria, si rivelerebbe inutilizzabile in pratica.

Data questa premessa, nella scelta di quali criteri utilizzare per segmentare il proprio mercato non ci sono altri vincoli.



Ogni criterio di segmentazione va bene, purché:

- sia utile per definire politiche commerciali effettivamente operative, quindi conduca a risultati
- l'azienda disponga di sufficienti informazioni per un'analisi affidabile, cioè il lavoro non si riduce ad una esercitazione astratta, ma costruisce una "fotografia" reale della struttura del mercato

E' infatti poco utile eseguire segmentazioni sofisticate, con l'identificazione di molti segmenti diversi, se poi non si dispone delle informazioni di base sui bisogni specifici del cliente, la situazione ambientale e la concorrenza presente in ogni segmento, informazioni necessarie per elaborare una politica commerciale efficace.

Inoltre, è necessario essere in grado di calcolare, almeno a livello di stima ragionevolmente affidabile, i dati di fatturato e margine per segmento, per verificare il risultato economico delle politiche commerciali adottate.

Normalmente, dunque, per segmentare si utilizzano criteri semplici, che trovano rispondenza nel tipo di organizzazione dei dati sul mercato e sulle vendite disponibili in azienda, con i clienti ripartiti, ad esempio, secondo il prodotto acquistato, le specifiche esigenze, il volume di acquisto, il settore di appartenenza, il canale distributivo utilizzato, l'area geografica, ecc.

Niente impedisce, però, che si segmenti il proprio mercato in modo più articolato, utilizzando criteri quali la tecnologia adottata, il tasso di innovazione, i servizi richiesti, la possibilità di stabilire partnership, ecc.

Come criterio generale, occorre trovare un equilibrio tra l'esigenza di disegnare una mappa realistica e utilizzabile del mercato, che spesso implica numerosi segmenti, le informazioni realisticamente disponibili, e la necessità di ottimizzare il tempo dedicato all'analisi.

Esempi di criteri di segmentazione

I criteri di segmentazione sono in parte diversi per beni di consumo e beni industriali: per i beni di consumo, che si rivolgono al cliente privato, e sono acquistati spesso di impulso e sotto la spinta di motivazioni emotive ("mi piace quello"), hanno rilevanza, oltre ai criteri più oggettivi, anche criteri soggettivi (o "psicografici"), che si riferiscono alla psicologia del cliente e al suo stile di vita. Al contrario, per i beni industriali, acquistati dalle aziende in base a motivazioni razionali, i criteri di segmentazione tenderanno ad essere oggettivi.

Alcuni dei principali criteri utilizzati per segmentare i clienti nel mercato dei beni industriali:

Prodotto/servizio acquistato

L'acquirente di beni industriali acquista, di solito, basandosi su precise specifiche di prodotto corrispondenti ad un tipo di utilizzo e a esigenze definiti. Ripartire i clienti secondo il prodotto o servizio acquistato rappresenta la base della segmentazione, un criterio difficilmente eludibile.

Settore di appartenenza

Un criterio spesso fondamentale per la messa a punto del prodotto. Ad esempio, la stessa macchina utensile dovrà avere caratteristiche diverse se utilizzata nel settore della lavorazione del legno, del ferro, della pietra, ecc.

Localizzazione geografica

Si tratta di un criterio che tutte le aziende utilizzano, anche quando non sono pienamente consapevoli di eseguire una segmentazione del mercato. Ad esempio, la ripartizione tra clienti per Paesi, regioni o per aree, per impostare rete di vendita e sistema distributivo.

Principali criteri di segmentazione nel mercato dei beni industriali

- ➔ **Prodotto/servizio acquistato**
- ➔ **Settore di appartenenza**
- ➔ **Localizzazione geografica**
- ➔ **Dimensione delle imprese**
- ➔ **Volume di acquisto**
- ➔ **Canale distributivo**
- ➔ **Servizi richiesti**
- ➔ **Livello tecnologico del cliente**
- ➔ **Singolo grande cliente**

Dimensione delle imprese

Come criterio di segmentazione, la dimensione, di solito in termini di fatturato, delle imprese clienti (o potenziali clienti) aiuta a identificare dimensione e struttura del mercato potenziale in un'area, ipotizzare i volumi di vendita che si potrebbero realizzare, e definire le strategie di sviluppo del business più efficaci e realistiche.

Volume di acquisto

Il volume di acquisto (attuale o potenziale) è un criterio simile alla dimensione delle imprese, ma più preciso. Una grande azienda cliente può infatti acquistare piccoli volumi, se il prodotto è marginale rispetto al suo processo produttivo, e viceversa.

Canale distributivo

Spesso l'offerta commerciale dell'azienda, e talvolta il prodotto stesso, varia secondo il canale distributivo utilizzato. Ad esempio, un produttore di attrezzi per meccanica potrebbe vendere i suoi prodotti ad una varietà di tipi di destinatari: direttamente alle aziende produttive, a impiantisti, manutentori, grossisti, esportatori, negozi di ferramenta, ecc. Inoltre, talvolta le aziende (specie se piccole o medie) non distribuiscono direttamente i prodotti, ma dipendono da canali distributivi (grossisti, esportatori, ecc) che controllano il mercato finale diventando, di fatto, i veri clienti dell'azienda.

Servizi richiesti

Una caratteristica del mercato dei beni industriali è l'importanza che rivestono i servizi accessori, quali consegna, installazione, addestramento all'uso, manutenzione, disponibilità di pezzi di ricambio, ecc. Una segmentazione in base ai servizi richiesti consente sia di definire diversi "pacchetti" di offerta, sia di verificare la propria effettiva competitività in funzione del livello di servizio offerto, confrontato con quello desiderato dal cliente.

Livello tecnologico del cliente

Il diverso livello tecnologico delle aziende clienti definisce sia il tipo di prodotti/servizi richiesti, sia i concorrenti più pericolosi sul cliente. La tecnologia utilizzata dal cliente nella lavorazione indica, infatti, il livello di precisione e affidabilità necessario, le esigenze di servizio, e anche livello di qualità richiesto.

Singolo grande cliente

Se un grande cliente è sufficientemente importante per l'azienda, riceve una attenzione specifica con offerta commerciale, e talvolta progettazione del prodotto, specifiche per lui. Di fatto rappresenta da solo un segmento di mercato.

Costruire la matrice di segmentazione

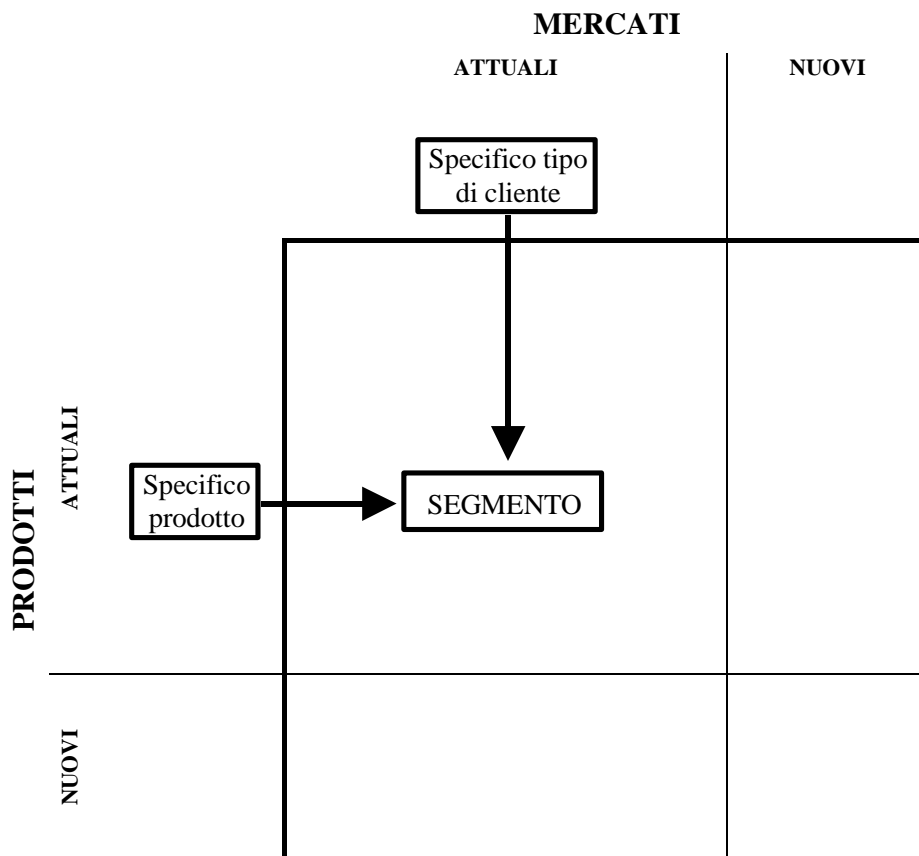
La matrice di segmentazione

Niente impedisce di utilizzare un solo criterio per segmentare il proprio mercato ma, di norma, i criteri di segmentazione si incrociano tra di loro per costruire una matrice, in modo da conseguire, a parità di costo, una precisione di analisi molto maggiore.

Incrociando i prodotti con le tipologie di clienti si costruisce la ben nota matrice prodotto/mercato (o matrice di Ansoff), la più ampiamente utilizzata. Ha il vantaggio di essere semplice, rapida da applicare, e ben sperimentata.

Si costruisce graficamente su due assi, ascisse e ordinate. Su uno degli assi (asse "PRODOTTI") si elencano i prodotti trattati dall'azienda (o le linee di prodotti, se essi sono molto numerosi), scrivendo prima i prodotti attualmente venduti ("prodotti attuali"), e poi eventualmente quelli nuovi che si potrebbero lanciare nel periodo di tempo considerato dalla pianificazione commerciale ("prodotti nuovi").

MATRICE PRODOTTI/MERCATI



Sull'altro asse (asse "MERCATI"), si elencano le diverse tipologie di clienti, suddivise liberamente secondo il criterio di segmentazione che appare più opportuno. Spesso si ripartiscono i clienti secondo il settore di appartenenza, ma si può utilizzare qualsiasi criterio. Anche qui si scrivono prima le tipologie di clienti già trattate ("mercati attuali"), e poi eventualmente i clienti nuovi che si potrebbero raggiungere nel periodo di tempo considerato ("mercati nuovi").

L'incrocio grafico tra uno specifico prodotto e lo specifico tipo di cliente a cui è destinato, in altri termini "quale prodotto per quale cliente", identifica un segmento di mercato.

Riportare graficamente in una matrice gli incroci non sarebbe strettamente necessario (quello che occorre, alla fine, è la lista dei prodotti/mercati da analizzare prima e per cui decidere le strategie commerciali poi) ma, se i prodotti e i mercati sono numerosi, utilizzare la matrice aiuta considerevolmente a semplificare il lavoro e risparmiare tempo di analisi

Ad esempio, una azienda che produca componenti meccanici (cuscinetti a sfere) di vario tipo, potrà incrociare le varie linee di componenti con i principali settori di utilizzo, che richiedono ognuno un prodotto personalizzato, e in cui può esserci anche una sola azienda cliente.

Si vengono così a definire, nell'esempio, 25 segmenti di mercato, che potranno poi essere analizzati separatamente in termini di potenziale di vendita, marginalità, servizi richiesti, concorrenti presenti, ecc, per arrivare a definire, per ogni segmento, la variante di prodotto e la strategia commerciale più efficace e redditiva.



Esempio di segmentazione per prodotto/mercato

Prodotto: componenti meccanici

		MERCATI				
		Carpen- teria	Automa- zione	Imbal- laggio	Veicoli	Macch. utensili
PRODOTTI	Telescopico	1	2	3	4	5
	Prismatico	6	7	8	9	10
	Lineare	11	12	13	14	15
	Compatto	16	17	18	19	20
	Integrato	21	22	23	24	25

Venticinque strategie commerciali diverse sembrano a prima vista molte, ma spesso ne sono necessarie molte di più, se si vuole gestire con efficacia gruppi di clienti reali, con caratteristiche ed esigenze diverse, e numerose strategie commerciali diverse (intese come diverse offerte) rappresentano la norma nelle vendite complesse, in cui a ciascun grande cliente corrisponde una strategia ed un'offerta commerciale specifica.

I numeri nella matrice sono utili per identificare rapidamente i segmenti: il mercato del componente lineare per macchine utensili può essere indicato come segmento quindici.

La scelta dei criteri da utilizzare nell'asse "mercati" è completamente libera, e si mette a punto con un processo di prove ed errori.

Nell'esempio, si sono incrociati i prodotti con i settori di appartenenza dei clienti (una segmentazione utile se l'azienda opera soprattutto su commessa con prodotti personalizzati), ma è altrettanto valido, ad esempio se i prodotti sono abbastanza standardizzati e con una forte presenza di export, incrociare i prodotti con i principali mercati esteri di destinazione.

Esempio di segmentazione per prodotto/mercato

Prodotto: componenti meccanici

		MERCATI				
		Italia	Fran cia	Germa nia	U.S.A.	Far East
PRODOTTI	Telescopico	1	2	3		16
	Prismatico	4	5	6		
	Lineare	7	8	9	10	
	Compatto	11	12	13	14	
	Integrato	15				

Di norma, quanto emerge dall'incrocio prodotti/mercato è una bozza, da mettere a punto prima di utilizzarla, per trasformarla in una rappresentazione realistica del proprio mercato. Può essere utile, ad esempio, unire due o più segmenti quali emergono dalla matrice e considerarli uno solo, se i clienti sono molto simili, e dunque gestibili con la stessa offerta commerciale.

Inoltre, non è detto che tutti i segmenti che vengono disegnati dalla matrice siano da prendere in considerazione: su alcuni l'azienda non avrà i mezzi per operare, oppure la loro dimensione è troppo piccola. O, semplicemente, l'azienda non li considera abbastanza interessanti perché valga la pena di progettare una strategia commerciale specifica.

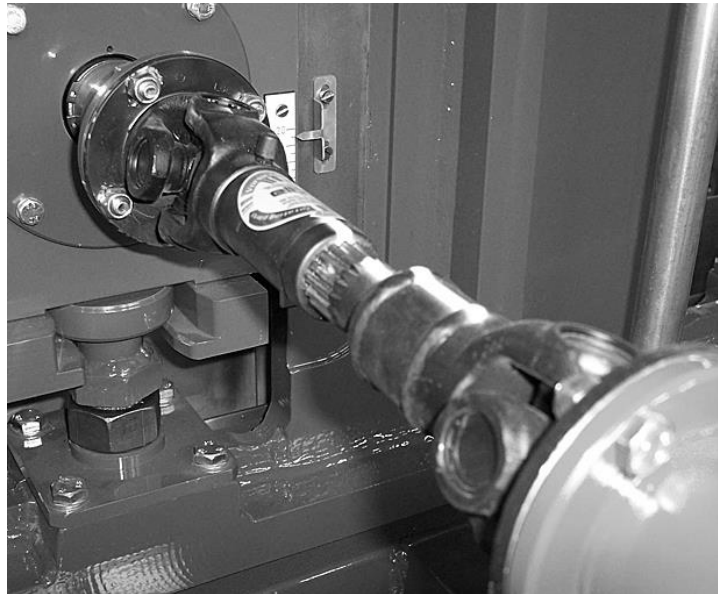
I quadrati scuri rappresentano combinazioni prodotto/mercato che non esistono in pratica, o che comunque non vengono considerate: il componente integrato viene venduto soltanto in Italia, mentre negli Stati Uniti si vendono soltanto il lineare e il compatto.

Nel Far East si vende quasi tutta la linea con una sufficiente regolarità, ma per ora il fatturato è troppo modesto per giustificare l'impegno di curare una analisi dettagliata del mercato e predisporre una strategia specifica. Tutte le vendite nel Far East vengono accorpate in un unico segmento, anche se non si esclude che, con lo sviluppo dell'azienda, diventi in seguito necessaria una gestione più di dettaglio di quel mercato.

Nel mercato dei beni industriali, accade spesso che l'azienda abbia pochi grandi clienti. In tal caso, ognuno di essi è analizzato singolarmente ma, se il grande cliente acquista diversi prodotti, lo stesso cliente può far parte di diversi segmenti di mercato.

La contraddizione di un solo cliente, e più segmenti di mercato, è soltanto apparente: di norma, per diversi tipi di prodotto la fornitura viene negoziata e gestita separatamente, e vengono redatti conti economici di prodotto separati, anche se i prodotti sono acquistati dallo stesso cliente

Nell'esempio riportato di seguito, una azienda produttrice di giunti meccanici ha costruito una matrice mista, considerando come segmenti di mercato anche alcuni grandi clienti.



Esempio di segmentazione per prodotto/mercato

Prodotto: giunti meccanici

		MERCATI							
		ATTUALI					NUOVI		
		Azienda ALFA	Azienda Rossi	Grossisti in Italia	Distributore in Germania	Distributore in Francia	Azienda Verdi	Distributore in Olanda	
PRODOTTI	ATTUALI	Giunto Fisso	1		2	3	4		
	Giunto cardanico	5	6	7	8			9	
	Materiali e ricambi	12							
	NUOVI	Giunto miniaturizzato				10		11	

I quadrati scuri rappresentano combinazioni prodotto/mercato che non esistono in pratica (i clienti di quegli incroci non acquistano quei prodotti, o non li acquisterebbero in ogni caso da noi), o che comunque non vengono prese in considerazione nella strategia dell'azienda.

Il segmento 12 (materiali e ricambi) è considerato un segmento unico in quanto le vendite sono a “traino” di contratti fatti per altri segmenti, e sui ricambi l'azienda non ha una specifica politica per cliente/mercato.

Nella costruzione della matrice di segmentazione conviene attenersi ad alcuni criteri generali

Criteri per mettere a punto la matrice di segmentazione

Omogeneità interna dei componenti del segmento

Ogni segmento deve essere formato da clienti ragionevolmente simili tra di loro, per assicurare l'efficacia di una strategia commerciale unica.

Quanto simili, dipende dal livello di dettaglio della segmentazione che si intende raggiungere; talvolta è necessario ricorrere alla sub-segmentazione, suddividendo ulteriormente un segmento per raggiungere il necessario livello di omogeneità tra i componenti.

- ➔ **Omogeneità interna dei componenti del segmento**
- ➔ **Eterogeneità tra i diversi segmenti**
- ➔ **Dimensioni adeguate del business**
- ➔ **Controllo a livello di conto economico**

Eterogeneità tra i diversi segmenti

Ogni segmento deve essere diverso dagli altri, abbastanza da giustificare l'adozione di una strategia specifica per singolo segmento

Se diversi segmenti sono molto simili tra loro, si uniscono in un segmento unico, che verrà affrontato con una unica strategia commerciale.

Dimensioni adeguate del business

Un segmento, per essere preso in considerazione, deve essere abbastanza grande o redditizio da giustificare il tempo e gli sforzi necessari per elaborare e attuare una politica commerciale ad hoc.

Fa eccezione il caso dello sviluppo di nuovi mercati, in cui il nuovo segmento può avere attualmente dimensione zero in termini di fatturato, ma rivestire una importanza strategica per il futuro.

Controllo a livello di conto economico

Deve essere possibile realizzare un conto economico, anche approssimativo, per ogni segmento, in modo da controllare l'efficacia reale della strategia commerciale e il ritorno degli investimenti effettuati

Preliminare a tutto è naturalmente la capacità operativa dell'azienda, in altri termini l'azienda deve essere in grado di realizzare interventi efficaci in ogni segmento selezionato, altrimenti la segmentazione si riduce ad un processo di analisi senza conseguenze pratiche.

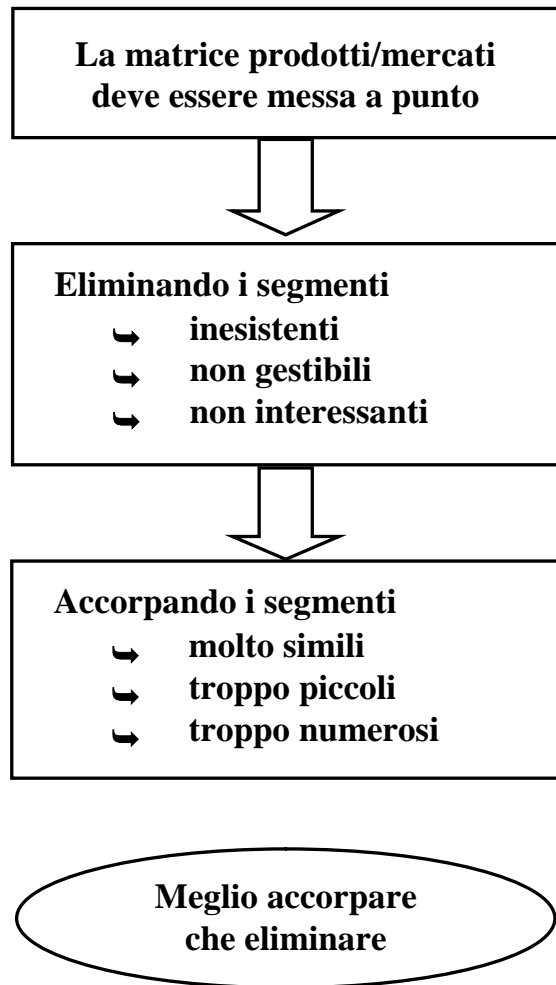
La capacità operativa, infatti, rappresenta un vincolo importante di cui tenere conto nella segmentazione, specie per le piccole imprese: non di rado esse hanno un marchio poco noto, una rete di vendita modesta, e operano sul mercato tramite distributori indipendenti che di fatto controllano il loro mercato, quindi hanno una possibilità molto limitata di raggiungere direttamente il cliente finale.

In questo caso, la soluzione più ragionevole spesso consiste nel costruire la matrice di segmentazione incrociando i prodotti con i distributori stessi, considerati di fatto come i veri clienti.

In sintesi, occorre semplificare la matrice alla luce del buon senso, cercando un ragionevole equilibrio tra realismo della rappresentazione del mercato (che può essere molto complesso) e gestibilità effettiva di numerose offerte commerciali diverse.

La semplificazione avviene sia accorpando segmenti simili, sia eliminando segmenti da non considerare in quanto inesistenti, non gestibili dall'azienda, o trascurati perché non interessanti, quindi segmenti in cui il fatturato è zero, e non si ritiene che se ne realizzerà nel tempo considerato dal piano di marketing.

Al contrario, per tutti i segmenti in cui si realizza un fatturato, anche piccolo, per semplificare la matrice è sempre meglio accorpare che eliminare.



Cancellare dalla matrice di segmentazione una combinazione prodotto/mercato implica, infatti, perderne il controllo. L'operatività commerciale nei segmenti esclusi dalla segmentazione non sarà guidata da alcuna strategia, e sarà difficile verificarne con precisione la redditività; all'interno del conto economico totale, essi saranno rappresentati, tutti insieme, da una voce generica residuale.

Se si ritiene necessario ridurre il numero dei segmenti, è molto più pratico accorparli in pochi segmenti più grandi, anche se poco omogenei all'interno. In questo modo non se ne perde il controllo, ed è sempre possibile, in seguito, dividerli in segmenti più piccoli e omogenei al loro interno.

Nel caso più comune, quando i prodotti o servizi sono destinati ad utilizzatori finali simili, attraverso canali distributivi simili, l'azienda opera in una unica area di business, e il mercato può essere valutato con precisione utilizzando una unica matrice di segmentazione.

Quando, invece, (ma non è frequente) l'azienda opera contemporaneamente in aree di business completamente diverse e gestite in modo indipendente, conviene costruire una segmentazione specifica per ogni area di business.

Ad esempio, una azienda chimica potrebbe vendere lo stesso prodotto (una colla) sia alle aziende (il prodotto in cisterna, con assistenza dei tecnici per l'utilizzo in lavorazione), che ai consumatori finali (il tubetto di colla disponibile in ferramenta).

Visto che si hanno offerte commerciali completamente diverse, articolate all'interno di ciascun mercato, con una gestione separata di ciascuna area di business, è più pratico costruire una segmentazione per il mercato industriale, e un'altra per il mercato di consumo.



Mappare il proprio mercato

La mappatura del mercato

I segmenti identificati devono essere anzitutto descritti, raccogliendo, organizzando e valutando tutte le informazioni sul mercato, già disponibili in azienda o che ci si può procurare, utili per meglio definire una strategia commerciale valida ed efficace in ogni segmento. Per questo è di aiuto utilizzare una tabella che agevoli il confronto tra i segmenti.



La mappatura del mercato è una operazione descrittiva (lo si desume dalla parola stessa “disegnare una mappa”), la cui chiave è la capacità di analizzare solo ciò che è rilevante, trascurando gli elementi marginali. Una mappa stradale, per esempio, non riporta tutte le caratteristiche del territorio, ma soltanto quelle che aiutano l’automobilista a scegliere il percorso giusto.

Allo stesso modo, nella mappatura del mercato non si descrive semplicemente la clientela, ma piuttosto si punta ad identificare i fattori essenziali che aiutino chi decide la politica commerciale a valutare, confrontare, gestire al meglio i diversi segmenti. Occorre però fare attenzione che la ricerca della sintesi non sia eccessiva: l’analisi di marketing ha contemporaneamente valenza di pianificazione commerciale e di comunicazione/coordinamento: descrivere in modo discorsivo e con un certo dettaglio la situazione nei segmenti di clientela è necessario non solo per averne una visione completa, riflettere e chiarirsi le idee, anche per rendere comprensibile l’analisi agli altri.

Specie per la media azienda, abituata a contare soprattutto sulla memoria e l’esperienza delle persone, questa operazione ha il vantaggio di rendere condivisibile e trasmissibile l’informazione esistente, e spesso si scopre di possedere più informazioni sul mercato di quanto si supponesse.

Su un asse della tabella saranno riportati i segmenti di mercato, e sull’altro i fattori di analisi. Alla fine, si completa la tabella con una sintetica valutazione di ogni segmento, alla luce dei fattori considerati; tale valutazione rappresenta la base per definire la strategia per segmento, che di norma emerge come conseguenza naturale dell’analisi della situazione.

Di seguito è proposta una lista di possibili fattori di analisi: deve però essere ben chiaro che non si tratta di una lista normativa, ma di un semplice suggerimento. In pratica non si utilizzano tutti i fattori della lista proposta, ma soltanto quelli più rilevanti, e questi dovrebbero venire integrati, se utile, con altri fattori specifici per il mercato e l'azienda.

FATTORI DI ANALISI DEI SEGMENTI

- ➔ Fatturato potenziale a 1 anno
- ➔ Fatturato potenziale a 5 anni
- ➔ Margine potenziale a 1 anno
- ➔ Margine potenziale a 5 anni
- ➔ Andamento del mercato
- ➔ Numero di potenziali nuovi clienti
- ➔ Saturazione del mercato
- ➔ Sinergia con altri segmenti
- ➔ Rischiosità del business
- ➔ Disponibilità di spesa del cliente
- ➔ Criteri di scelta del fornitore
- ➔ Potere contrattuale dei clienti
- ➔ Possibilità di partnership con i clienti
- ➔ Vantaggio di immagine e referenze
- ➔ Livello tecnologico richiesto
- ➔ Investimenti necessari
- ➔ Livello tecnologico richiesto
- ➔ Fedeltà dei clienti
- ➔ Aziende concorrenti presenti e attese
- ➔ Forza dei concorrenti
- ➔ Iniziative prevedibili dei concorrenti
- ➔ Esigenze di servizio del cliente
- ➔ Esigenze di customizzazione
- ➔ Costo del servizio al cliente
- ➔ Costo di sviluppo del segmento
- ➔ Nostra competitività nel segmento
- ➔ Prodotti sostitutivi presenti e attesi
- ➔ Possibilità di tecnologie esclusive
- ➔ Punti di forza dell'azienda
- ➔ Punti debolezza dell'azienda
- ➔ Immagine e referenze nel segmento
- ➔ Presenza dell'azienda nel segmento
- ➔ Efficacia della forza vendita
- ➔ Efficacia dei canali distributivi
- ➔ Importanza per gamma completa
- ➔ Importanza strategica del segmento

I numeri di fatturato e margine previsti (“potenziali” in quanto si riferiscono all’anno successivo) si intendono ipotizzando di proseguire senza variazioni la politica commerciale dell’anno precedente (salvo dove variazioni di strategia siano state già imposte a livello di vertice, e in tal caso si indicano i numeri attesi adottando la nuova politica commerciale), per l’evidente necessità in qualsiasi tipo di analisi di partire da un quadro di riferimento certo; le decisioni di se e come modificare le cifre si prenderanno in una fase successiva della redazione del piano di marketing (fase in cui si decidono obiettivi e strategie) prevedendo le conseguenze delle politiche commerciali decise proprio sulla base dei risultati dell’analisi effettuata all’inizio.

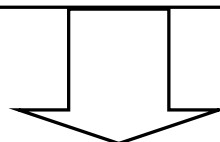
Così, se in un momento successivo alla mappatura del mercato si decide ad esempio di investire di più in un segmento in quanto lo si ritiene per qualche motivo particolarmente interessante, nel budget finale il fatturato previsto del segmento risulterà più alto di quanto previsto nell'analisi, in conseguenza della decisione presa.

L'elemento fondamentale per una analisi tecnicamente corretta consiste nell'effettuare le valutazioni soltanto sulla base delle indicazioni che emergono dalla tabella stessa, senza lasciarsi condizionare dalle opinioni già affermate.

Il valore aggiunto dell'operazione infatti, oltre a consentire una visione di insieme del proprio mercato, consiste in una visione fresca della clientela, non condizionata da idee date per scontate. In termini pratici, è utile, terminato di compilare la tabella, coprire la riga in alto con scritti i segmenti, e decidere la strategia soltanto sulla base delle indicazioni contenute nella tabella stessa, verificando poi quanto essa coincide con la strategia in atto.

Se l'analisi viene falsata per adeguarsi alle idee attuali è del tutto inutile e rappresenta una perdita di tempo; se invece, quando si presentano differenze tra ciò che emerge e ciò che ci si aspettava, se ne verifica nel modo più obiettivo possibile il motivo, spesso si arriva a rendersi conto di come le strategie precedenti non fossero ottimali e del tutto in linea con la realtà.

**Elemento fondamentale della mappatura:
effettuare le valutazioni soltanto sulla base
delle indicazioni della tabella, senza
lasciarsi condizionare dalle opinioni attuali**



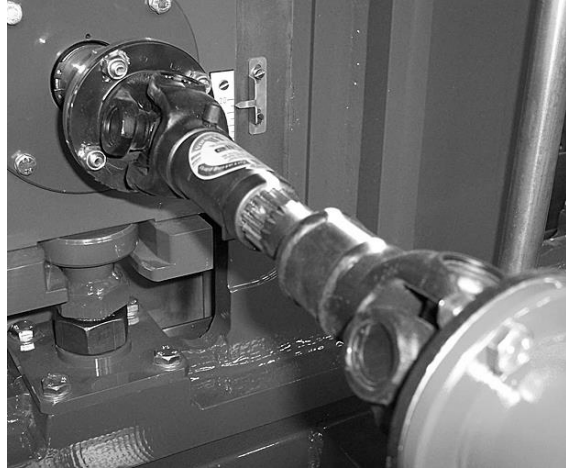
**Se le valutazioni vengono corrette
per adeguarsi alle idee attuali l'analisi
è inutile e non offre approcci innovativi**

Può accadere che, per alcuni segmenti, non si disponga di dati reali; se non è possibile sostituirli con stime ragionevolmente affidabili si sospenderà provvisoriamente l'analisi, e si cercherà in ogni modo di acquisirli; quanto meglio si conosce il proprio mercato, tanto più probabile diventa riuscire a ideare strategie commerciali efficaci.

Infine, l'orizzonte temporale dell'analisi è di norma un anno, ma occorre fare attenzione che questo non falsi la realtà: ad esempio, un nuovo prodotto può generare poco fatturato nell'anno successivo, ma ci si aspetta che diventi

importante in seguito, e avrebbe poco senso penalizzarlo in base ad una analisi di troppo breve respiro. Il problema si può risolvere prolungando l'orizzonte temporale (per esempio a tre anni) oppure duplicare i principali fattori per due diversi orizzonti temporali: ad esempio considerare sia "fatturato atteso nell'anno" sia "fatturato previsto a tre anni".

Se i segmenti di mercato e i fattori di analisi utilizzati sono molto numerosi, può essere consigliabile ridurre le dimensioni della tabella limitando i fattori a quelli realmente essenziali, ed eventualmente accorpare in gruppi omogenei i segmenti meno importanti per analizzarli insieme.



Nel primo esempio riportato nella pagina successiva, la stessa azienda produttrice di giunti meccanici di cui si è proposta prima la matrice di segmentazione, ha eseguito una mappatura la più semplice e rapida possibile. In essa si nota come i fattori utilizzati sono stati selezionati in quanto i più significativi, mentre la situazione nei segmenti viene descritta in modo discorsivo ma sintetico.

Leggendo in verticale la situazione complessiva di ogni segmento se ne ricava la strategia che alla luce dell'analisi appare più logica, che rappresenterà una guida per la scelta delle strategie commerciali effettivamente da attuare. In questa semplificazione didattica si riporta solo l'analisi di quattro dei segmenti.

In una mappatura completa, la definizione delle strategie per segmento è completata alla fine dalla lista delle principali azioni necessarie per metterle in opera.

MERCATO ANALIZZATO: giunti meccanici

FATTORI UTILIZZATI PER MAPPARE I SEGMENTI	SITUAZIONE NEI DIVERSI SEGMENTI DI MERCATO			
	Segmento 5 Giunto cardanico per Azienda ALFA	Segmento 6 Giunto cardanico per Azienda Rossi	Segmento 7 Giunto cardanico per Grossisti in Italia	Segmento 8 Giunto cardanico per Distributore in Germania
Fatturato realizzabile	Stazionario	Buona crescita	Leggero calo	Forte crescita
Margine realizzabile	Basso	Alto	Molto alto	Medio
Andamento previsto del mercato nel medio periodo	Il business di ALFA sembra abbastanza stabile nel tempo	Azienda Rossi dinamica, con buone possibilità di sviluppo	I grossisti stanno cercando fornitori con prezzi inferiori	Ci si può attendere un ulteriore sviluppo, a tassi inferiori
Esigenze di servizio del cliente	Realizzazione su loro specifiche, e assistenza	Assistenza in progettazione e produzione	Semplice consegna nei tempi concordati	Supporto per l'assistenza ai clienti
Punti di forza dell'azienda nel segmento	Rapporto di fiducia consolidato	Progettisti capaci di seguire tutte le fasi del lavoro	Nessuno	Alcuni buoni tecnici che parlano tedesco
Punti di debolezza dell'azienda nel segmento	Nessuno significativo	Numero insufficiente di tecnici di assistenza	Prezzo superiore a molti concorrenti	Tempi di risposta talvolta lunghi
Importanza strategica del segmento per il futuro	Rappresenta ancora la base del business, ma da ridimensionare	Rossi può diventare un partner per crescere insieme	Mercato secondario, da mantenere senza fare investimenti	Rappresenta una opzione per crescere in un mercato in sviluppo
STRATEGIA NEL SEGMENTO	Segmento forte e stabile, che richiede solo manutenzione	Segmento in cui investire, con buone prospettive	Segmento marginale, da sfruttare finché resta redditivo	Segmento interessante, con cui approfondire la partnership

Valutare l'interesse dei segmenti di mercato

La valutazione dell'interesse dei segmenti di mercato

Non tutti i segmenti di mercato sono ugualmente importanti per l'azienda: alcuni sono estremamente interessanti per il volume di fatturato che si realizza, per le possibilità di sviluppo, o per qualsiasi altro aspetto che all'azienda interessa, altri sono marginali e di poca importanza, con ogni situazione intermedia.

Decidere quanto ogni segmento è interessante per l'azienda rappresenta un momento centrale della mappatura, da cui dipende la scelta di dove concentrare gli sforzi commerciali.

Visto che normalmente non sono disponibili risorse sufficienti per sviluppare al meglio tutti i segmenti di mercato, e probabilmente non ne varrebbe neppure la pena, il budget destinato ad ogni segmento, e gli obiettivi commerciali che conseguentemente ci si pone, dipendono in buona misura dalla scelta di quali sono i segmenti su cui l'azienda vuole puntare, e quali no.

L'obiettivo finale della valutazione del mercato consiste nell'ottimizzare l'impiego di risorse scarse per ottenere il miglior risultato possibile.

La focalizzazione dell'investimento commerciale sui segmenti più interessanti significa, naturalmente, che per i prodotti/mercati valutati come secondari, ad una diminuzione dello sforzo commerciale può corrispondere una stasi, o anche una diminuzione, del fatturato.

Il sacrificio verrà compensato dai risultati ben maggiori conseguiti nei segmenti più interessanti, e spesso reso più limitato dall'aumento dei margini nei segmenti secondari, ottenuto grazie alla riduzione dei costi.

La valutazione dei segmenti può essere eseguita a livello intuitivo, tramite discussioni e valutazioni, semplicemente sulla base della mappatura organizzata in una tabella, come nell'esempio visto; si tratta forse della metodologia più utilizzata, anche se una analisi numerica assicura risultati più rapidi e affidabili.



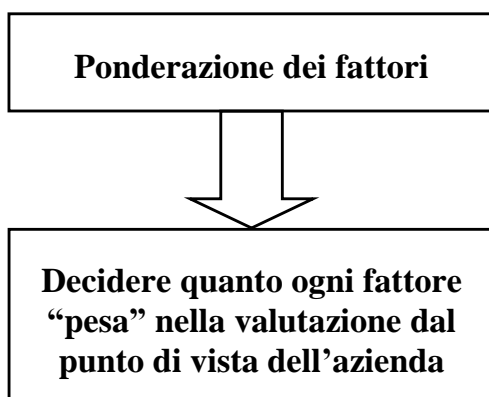
Il completamento della mappatura qualitativa con una analisi numerica per valutare l'interesse dei segmenti (eseguita di norma su foglio elettronico), si svolge in quattro fasi:

1. decidere il "peso" di ogni fattore ai fini della valutazione (ponderazione)
2. identificare quali dei fattori incidono in positivo e quali in negativo
3. convertire in numeri la situazione reale dei diversi segmenti
4. calcolare il livello di interesse per ogni segmento

Valutazione dell'interesse dei segmenti

- 1. Decidere il peso di ogni fattore per la valutazione**
- 2. Identificare quali fattori incidono in negativo**
- 3. Convertire in numeri la situazione nei segmenti**
- 4. Calcolare l'interesse di ogni segmento**

Non tutti i fattori di valutazione hanno lo stesso peso: uno solo di norma è veramente fondamentale per la scelta dei segmenti più o meno interessanti, alcuni saranno importanti ma di minore peso, altri da tenere in conto, ma secondari.



Il diverso peso dei fattori varia secondo l'azienda e il mercato: ad esempio, per una azienda che punti a un forte sviluppo del business, il potenziale di crescita del segmento avrà importanza ben diversa di quanto non abbia per una azienda che si ponga come obiettivo principale la riduzione dei costi commerciali.

Può accadere che l'azienda voglia adottare "pesi" diversi per diversi tipi di prodotti: ad esempio per i prodotti maturi con mercato consolidato conta di più il margine, mentre per i nuovi prodotti su cui si investe per la crescita conta maggiormente lo sviluppo del fatturato.

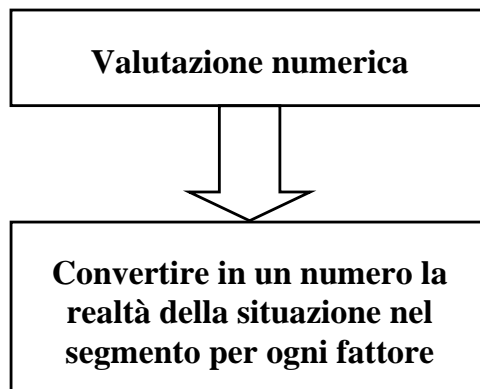
In tal caso, si costruiscono tabelle distinte, dividendo anche la mappatura: la logica della valutazione comparata è infatti che i segmenti siano valutati in base agli stessi "pesi".

Ai fini del calcolo occorre anche tenere conto di quali fattori incidono in positivo nella valutazione (ad esempio il fatturato) e quali in negativo (ad esempio la forza dei concorrenti).

A questo punto, l'analisi continua singolarmente segmento per segmento, valutando in modo numerico la realtà della situazione in ogni segmento.

Il processo segue quello della mappatura, con le descrizioni qualitative già effettuate convertite in numeri (di seguito è proposto un esempio completo di tabella di calcolo).

Infine, si moltiplica ogni valutazione numerica per la ponderazione corrispondente, ottenendo un indice ponderato per ogni criterio di valutazione.



La somma di tutti gli indici ponderati dei criteri darà l'indice di interesse del segmento, guida alla valutazione della sua importanza per l'azienda e alla decisione se e quanto concentrare su esso gli sforzi commerciali.

È importante compilare la valutazione qualitativa prima di quella numerica: se per risparmiare tempo, di solito quando ci sono da mappare molti segmenti, ci si limita a compilare la parte numerica della mappatura, si corre il rischio di finire per "sparare numeri" senza riflettere sulla reale struttura e dinamica di ogni segmento di mercato, con una sensibile perdita di affidabilità dell'analisi.

Inoltre, visto che la mappatura va verificata e aggiornata almeno una volta all'anno, si rischia, quando l'anno successivo si riprende in mano la tabella numerica, di non ricordare più perché si sono date certe valutazioni.

Nell'esempio proposto, semplificato a fini didattici, una azienda produttrice di vernici per industria ha segmentato il suo mercato incrociando le linee di prodotti con i tipi di clienti, arrivando a definire un certo numero di segmenti da mappare e valutare.

I segmenti identificati vengono analizzati tutti in una tabella Excel. In fondo alla tabella è calcolato automaticamente il numero indice che specifica quanto in percentuale ogni segmento è rilevante per il business dell'azienda rispetto a tutti gli altri segmenti del mercato (indice di interesse).



Nell'esempio semplificato a fine didattico ci sono tre soli segmenti simulando che rappresentino l'intero mercato dell'azienda (in una analisi reale il numero si aggira facilmente sulla trentina), e anche il numero dei fattori di mappatura è stato ridotto al minimo per chiarezza.

MAPPATURA DEL MERCATO				Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Fattori di mappatura	+/-	1	Ponderazione	VERNICE RE-FINISH PER CARROZZERIE AUTO	VERNICE GENERAL PER INDUSTRIE GENERICHE	VERNICI SPECIALITY PER INDUSTRIE SPECIALISTICHE
1 Fatturato potenziale			Situazione	Basso (volumi modesti con prezzo medio)	Alto (volumi molto alti ma con prezzo basso)	Medio (volumi modesti con prezzo alto)
	1	2	Valutazione	2	4	3
2 Margine unitario potenziale			Situazione	Medio (media sensibilità al prezzo dei clienti)	Molto basso (forte sensibilità al prezzo)	Alto (bassa sensibilità al prezzo)
	1	3	Valutazione	3	1	4
3 Turbolenze previste nel mercato			Situazione	Mercato sostanzialmente stabile	Ingresso di concorrenti esteri a basso prezzo	Selezione dei fornitori in base a qualità e assistenza
	-1	1	Valutazione	1	5	2
4 Livello di servizio richiesto dai clienti			Situazione	Soprattutto consulenza sull'utilizzo dei prodotti	Semplice consegna nei tempi concordati	Consulenza, assistenza e formule ad hoc
	1	2	Valutazione	3	1	5
5 Quota di mercato attuale dell'azienda			Situazione	20% con i prodotti per carrozzerie auto	2% con i prodotti per uso generico	9% con i prodotti specialistici
	1	1	Valutazione	5	2	3
6 Pericolosità dei concorrenti presenti			Situazione	Poche aziende medie con presenza consolidata	Molte aziende forti di cui alcune multinazionali	Molti concorrenti piccoli specializzati per settore
	-1	2	Valutazione	1	4	2
7 Forza dell'azienda nel segmento			Situazione	Elevata notorietà e specializzazione nel settore	Nessun punto di forza significativo	Qualità della tecnologia e buona assistenza
	1	2	Valutazione	5	1	4
8 Capacità contrattuale dei canali distributivi			Situazione	Alta: pochi distributori specialisti	Media: alcuni grandi grossisti generalisti	Nessuna: forza vendita diretta assistita da tecnici
	-1	1	Valutazione	4	3	1
9 Forza dell'immagine dell'azienda			Situazione	Vissuta come azienda specializzata e affidabile	Nessuna: solo fornitore di una commodity	Buona immagine ma nota solo ai già clienti
	1	1	Valutazione	5	1	3
	Indice di interesse			46	3	51
	Strategia nel segmento			Da mantenere con investimenti adeguati	Da abbandonare disinvestendo gradualmente	Da sviluppare con investimenti elevati e selettivi per settore
	Azioni da mettere in opera			Tenere monitorati i clienti con interventi periodici di consulenza Realizzare documentazione e corsi ai clienti sull'utilizzo ottimale dei prodotti Verificare l'esistenza di nuove opportunità con i prodotti attuali	Calcolare il margine per cliente e seguire commercialmente solo i clienti con il margine più interessante Standardizzare le condizioni contrattuali	Creare un database delle possibili nuove applicazioni e sviluppare prodotti ad hoc per quelle più interessanti Acquisire entro l'anno i grandi clienti X, Y e Z Documentazione di dettaglio sulle caratteristiche tecniche dei prodotti nel sito Web

L'indice di interesse fornisce una indicazione precisa per la scelta della strategia commerciale che, salvo casi particolari, dovrebbe essere coerente con il valore dell'indice, mentre le descrizioni della situazione nei segmenti spesso offrono suggerimenti precisi per individuare le azioni da mettere in opera per attuare le strategie.

Per eseguire il calcolo dell'indice, come prima cosa i fattori sono stati ponderati su una scala a tre livelli (fondamentale=3 importante=2 secondario=1) secondo la loro rilevanza dal punto di vista del processo decisionale dell'azienda, in modo da poter valutare correttamente la rilevanza generale della situazione in ogni singolo segmento.

Ad alcuni fattori, quelli che incidono al contrario sulla valutazione di interesse, è stato assegnato il segno "meno" per cambiarne il numero nel calcolo da positivo a negativo. Ad esempio, più è alta la turbolenza di mercato prevista un segmento, meno il segmento è interessante per l'azienda.

La situazione nei segmenti è poi stata valutata su una scala a cinque livelli (molto alto=5 alto=4 medio=3 basso=2 molto basso=1), una scala semplice ma coerente con il livello di precisione approssimativo di una stima fatta sulla base di dati di esperienza.

Gli indici numerici sono stati calcolati con la tabella di calcolo sotto, che si limita ad eseguire i semplici calcoli necessari e riportare i risultati nella tabella di mappatura.

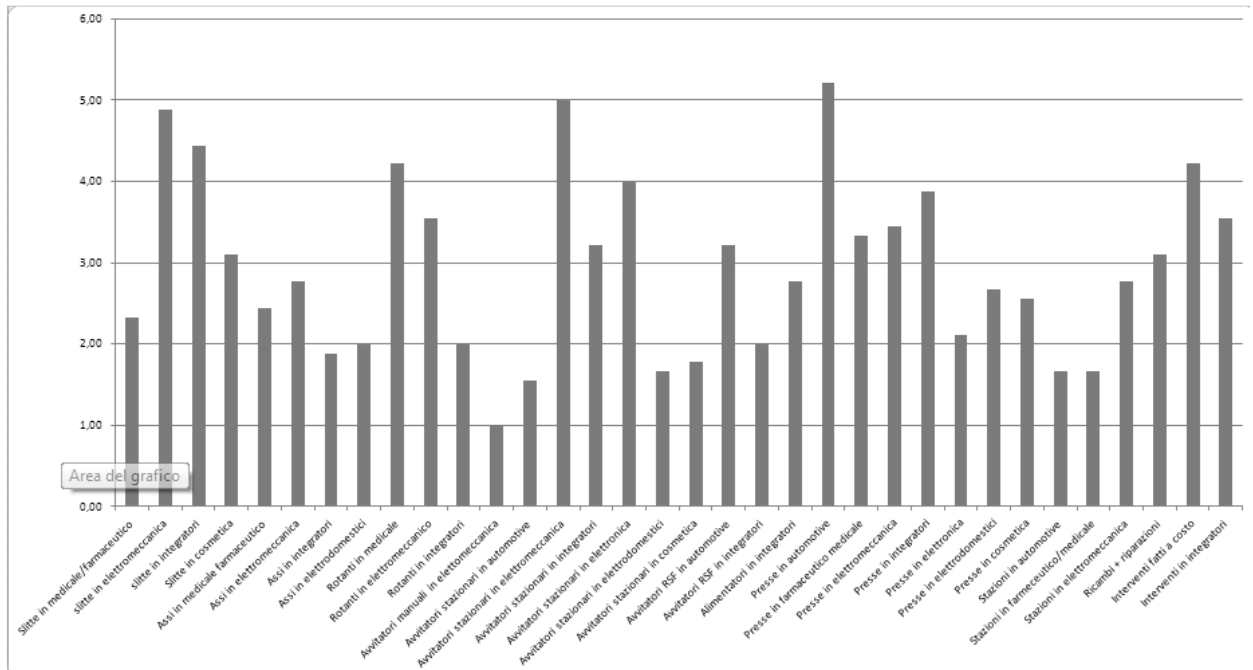
VALUTAZIONE DEL MERCATO			
	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Fattori di mappatura	Valori ponderati	Valori ponderati	Valori ponderati
1 Fatturato potenziale	4	8	6
2 Margine unitario potenziale	9	3	12
3 Turbolenze previste nel mercato	-1	-5	-2
4 Livello di servizio richiesto dai clienti	6	2	10
5 Quota di mercato attuale dell'azienda	5	2	3
6 Pericolosità dei concorrenti presenti	-2	-8	-4
7 Forza dell'azienda nel segmento	10	2	8
8 Capacità contrattuale dei canali distributivi	-4	-3	-1
9 Forza dell'immagine dell'azienda	5	1	3
Indice di interesse grezzo	32	2	35
Indice di interesse base 100	46	3	51

La somma algebrica delle valutazioni ponderate per ogni segmento ha fornito l'indice di interesse grezzo, trasformato in un indice a base 100 riportando a 100 la somma degli indici grezzi e calcolando quanto ogni segmento incide in percentuale.

In questo modo si rende più agevole il confronto dell'interesse dei diversi segmenti che, se i segmenti sono numerosi (come è la norma) è più pratico effettuare in forma grafica, sotto forma di un grafico a barre, generato automaticamente dal foglio Excel di analisi, in cui ogni barra rappresenta l'indice di interesse di un segmento.

Nell'esempio che segue, con un mercato realistico costituito da 34 segmenti, dal grafico risulta chiaro quali sono i segmenti particolarmente interessanti per l'azienda e quali quelli di interesse secondario, rendendo subito evidente quale sia la distribuzione più razionale tra i diversi segmenti delle risorse disponibili.

Trovandosi, in fase di stesura del piano di marketing, a definire in questo caso 34 strategie commerciali diverse, non va sottovalutato l'aiuto che il grafico fornisce per velocizzare i tempi e migliorare la razionalità delle scelte e la coerenza delle decisioni con la realtà della situazione di mercato.



Il tipo di calcolo dell'interesse dei segmenti di mercato qui illustrato non è certo l'unico possibile, ma ad ogni modo tutti i metodi di calcolo utilizzati sono simili in quanto condividono la stessa logica: trasferire in numeri oggettivi e verificabili il processo di ragionamento soggettivo del manager.

Questo fornisce una risposta all'obiezione frequente della scarsa affidabilità di numeri che rappresentano spesso semplici valutazioni soggettive sulla base delle conoscenze disponibili, talvolta incomplete: il manager deve decidere comunque, sulla base di sue valutazioni personali e non sempre dispone di dati oggettivi su cui basarsi con sicurezza.

Utilizzare una metodologia numerica non cambia questa realtà, non diminuisce l'importanza di intuito e esperienza, e certamente non riduce la responsabilità della decisione, ma aiuta ad utilizzare al meglio le conoscenze disponibili rendendo l'analisi più obiettiva, completa e verificabile.



Decidere obiettivi e strategie commerciali

La scelta di obiettivi e strategie per segmento

Sviluppare e implementare strategie commerciali efficaci significa:

1. stabilire piani di azione che siano in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi generali aziendali (a cui la politica commerciale è sempre subordinata) con realismo, cioè considerando le reali condizioni di mercato
2. avere la capacità di ottenere buoni risultati pur disponendo di risorse scarse (la normalità purtroppo nelle aziende), puntando ad ottenere il miglior risultato possibile nelle condizioni date e tenendo conto di tutti i fattori che possono influenzare il risultato
3. convertire i piani di azione stabiliti in numeri che consentano una pianificazione precisa delle risorse necessarie per l'attuazione, elaborando obiettivi di dettaglio per prodotto/segmento/venditore e costruendo il budget per ogni singola azione prevista
4. infine, gestire con efficacia la fase applicativa, attuando periodicamente tutti i controlli utili a tenere la situazione sotto controllo e provvedendo agli adattamenti tattici necessari per assicurare il raggiungimento degli obiettivi anche in situazioni di mercato che cambiano rapidamente e continuamente.

SVILUPPO DELLE STRATEGIE COMMERCIALI

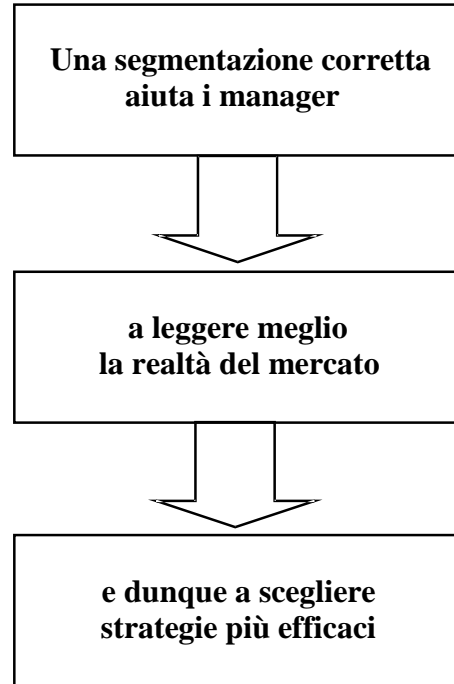
- 1. Stabilire piani di azione in grado di**
 - ↳ raggiungere gli obiettivi aziendali
 - ↳ nella situazione attuale di mercato
- 2. Ottimizzare l'impiego delle risorse**
 - ↳ per ottenere il migliore risultato possibile
 - ↳ tenendo conto di tutti i fattori influenti
- 3. Convertire i piani di azione in numeri**
 - ↳ di obiettivi di dettaglio
 - ↳ di attività e budget per singola azione
- 4. Gestire la fase applicativa**
 - ↳ attuando controlli periodici
 - ↳ effettuando adattamenti tattici

Una corretta segmentazione e mappatura del mercato offre al manager un considerevole aiuto per portare a termine il compito di gestire le strategie commerciali: non per niente il processo di mappatura coincide di fatto, in parte notevole, con quello di redazione del piano di marketing.

La metodologia della segmentazione è un processo fortemente guidato dalla realtà della situazione, e nei mercati è la realtà, se i manager sanno leggerla correttamente, ad indicare le vie meglio percorribili.

Ad esempio:

- nei segmenti di mercato a più elevato potenziale si potrà puntare ad aumentare la penetrazione sfruttando al meglio i punti di forza già disponibili
- in quelli in cui il margine è elevato a far crescere i volumi quanto possibile, anche con investimenti per creare nuovi punti di forza, investimenti resi economicamente fattibili dal buon margine disponibile
- in quelli a modesta potenzialità, a ridurre i costi per ricavare almeno margine, vista la difficoltà a crescere in volumi
- in quelli con più basso interesse, a sganciarsi gradatamente, per evitare di sprecare risorse preziose, che potrebbero essere meglio utilizzate in segmenti più interessanti
- e così via



La scelta finale di quali strategie scegliere per ogni segmento, e la loro conversione in obiettivi specifici per prodotto/segmento/venditore è compito



ovviamente della Direzione aziendale, che tiene conto anche di fattori quali gli obiettivi di lungo periodo dell'Azienda, i vincoli finanziari, produttivi e organizzativi, ecc.

Il compito di chi decide è però molto facilitato però se parte da proposte elaborate in base ad una analisi precisa e obiettiva del mercato.

Per questo è importante che le strategie proposte si basino soltanto sui dati emersi dalla

mappatura, senza essere condizionata dagli orientamenti presunti della Direzione dell'azienda.

Nelle fasi della redazione del piano di marketing successiva alla segmentazione e analisi, le strategie decise vengono formalizzate, poi quantificate in obiettivi, e questi dettagliati in piani di azione con date previste di attuazione, risorse allocate e persone responsabili, terminando con il conto economico di previsione, che rappresenta la conversione in cifre delle strategie decise e dei risultati attesi.

Tutta l'operatività dell'azienda sarà poi guidata dagli obiettivi e dalle strategie stabilite, con le azioni decise volta per volta rispondendo in modo tattico alle necessità contingenti, ma senza perdere di vista ciò che si vuole raggiungere.

Ad esempio, le promozioni ai clienti saranno utilizzate in coerenza con la strategia decisa, per premiare i clienti definiti come più importanti e combattere le iniziative dei concorrenti nei segmenti ritenuti prioritari.

Il loro risultato verrà poi controllato per verificare quanto ha aiutato per il raggiungimento dell'obiettivo.

L'operatività quotidiana della fase applicativa richiederà sicuramente variazioni di quanto pianificato per rispondere alle necessità contingenti, e infatti i piani prevedono momenti di controllo, per consentire di effettuare i necessari adattamenti senza però perdere di vista gli obiettivi che si vuole raggiungere.



La mappatura del mercato rappresenta l'asse portante del piano di marketing, e viene verificata e aggiornata al momento della redazione del piano di marketing dell'anno successivo; in quell'occasione si prendono in considerazione tutte le strategie, si confermano o si mettono a punto quelle per cui le attività sono ancora in corso, si eliminano quelle oramai superate o il cui risultato sia stato conseguito.

Mettere in pratica la tecnica

La realizzazione pratica di segmentazione e proposta delle strategie

Per essere efficace e affidabile, la segmentazione e la proposta delle strategie dovrebbero essere svolte da un gruppo di lavoro formato da manager e funzionari commerciali che nel loro insieme dispongano di una significativa conoscenza del mercato dell'azienda, supportati se utile da specialisti tecnici.

Il lavoro si svolge una volta l'anno, nel momento della redazione del piano di marketing per l'anno successivo. Il tempo necessario dipende dalla complessità del mercato dell'azienda e dalla conoscenza che i partecipanti hanno delle tecniche di analisi e segmentazione del mercato, e può variare da pochi giorni a diverse settimane.

Passi successivi del lavoro:

1. Identificazione dei segmenti di mercato

Il gruppo di lavoro in plenaria costruisce la matrice prodotti/mercati dell'azienda, scegliendo i criteri più adatti, e la mette a punto unendo i segmenti simili ed eliminando quelli irrilevanti o non raggiungibili fino ad ottenere una rappresentazione realistica del proprio mercato attuale e potenziale (prodotti/mercati sia attuali che nuovi).

I segmenti identificati vengono validati dalla Direzione Commerciale come effettivamente rappresentativi della struttura del mercato dell'azienda, e riportati in un elenco che rappresenterà la base del lavoro successivo.

2. Mappatura dei segmenti

Quando i segmenti definiti sono numerosi (come accade di norma) se possibile il gruppo di lavoro si divide in sottogruppi che si incaricano ciascuno della mappatura di una parte dei segmenti di mercato.

Si analizzano poi uno dopo l'altro tutti i segmenti di mercato, identificando e descrivendo in sintesi le loro caratteristiche più rilevanti, con lo scopo di evidenziare sia le caratteristiche di ogni singolo segmento significative per la gestione commerciale, sia le differenze tra i diversi segmenti che possano portare a diverse strategie commerciali.

Le descrizioni vengono associate a valutazioni numeriche elaborate su un foglio Excel per calcolare l'indice di interesse di ogni segmento.

3. Proposta delle strategie e delle azioni

Alla fine del lavoro si ricava dalla mappatura eseguita e dall'indice di interesse calcolato una proposta di quale potrebbe essere la strategia più adatta da adottare in ogni segmento, completata dalle principali azioni necessarie per metterla in opera, e le si riporta in fondo alla tabella di mappatura.

Scegliere le strategie sarà infatti compito della Direzione stessa, mentre compito dei manager che eseguono la segmentazione è di mettere a disposizione una analisi della situazione il più possibile completa e dettagliata.

L'analisi viene presentata dal gruppo di lavoro al Direttore Commerciale, in una riunione in cui come prima cosa si verifica completezza e aderenza alla realtà della mappatura eseguita, facendo le necessarie messe a punto.

Poi si discutono le strategie proposte verificandone la coerenza con i dati della mappatura eseguita, la loro fattibilità e la presumibile efficacia.

Una volta validata dalla Direzione, la mappatura, con le strategie decise e le azioni da attuare, fa parte del piano di marketing e diventa operativa.