

**Alessandro Garro**

## **CORSO DI MARKETING DEI BENI INDUSTRIALI**

**Come**

**acquisire e organizzare le informazioni**

**utili per la gestione del marketing**

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**

Obiettivi e contenuti del corso	pag.	3
Cos'è il sistema informativo di marketing	pag.	5
L'analisi ABC dei clienti	pag.	12
Gli indici di vendita e la scheda cliente	pag.	20
Le relazioni dei venditori	pag.	27
Internet come fonte di informazione	pag.	30
Le ricerche di mercato	pag.	37
Le valutazioni personali da fonti esterne	pag.	56
Il metodo Delphi	pag.	66
Mettere in pratica la tecnica	pag.	71

## **Obiettivi e contenuti del corso**

## Obiettivi e contenuti del corso

Obiettivo del corso è trasmettere tecniche e strumenti che aiutino a meglio organizzare la raccolta e la gestione delle informazioni dal proprio mercato, attività fondamentale per una efficace gestione del marketing.

L'assunto di base è che diffusi in azienda e nella conoscenza dei venditori e dei manager, o facilmente accessibili con le risorse disponibili, sono presenti una quantità notevole di informazioni, che per essere utilizzate devono essere raccolte e organizzate.

### Struttura delle fonti di informazione

	Fonti interne	Fonti esterne
<b>Dati oggettivi</b>	Database interni e software gestionale Schede cliente	Internet e riviste tecniche Fiere e scouting Ricerche di mercato
<b>Valutazioni personali</b>	Relazioni dei venditori Riunioni interne aziendali	Colloqui con i clienti Segnalazioni di esperti, fornitori e distributori

### Schema completo di analisi ABC

N.	CLIENTI	FATTU RATI (Valore)	% SUL FATT TOTALE	MAR GINE (Valore)	MAR GINE %	TREND (Ultimi 3 anni)
1	Bianchi	400.000	20%	64.000	16%	-2%
2	Rossi	300.000	15%	36.000	12%	+14%
3	Verdi	200.000	10%	50.000	25%	-10%
20	Marroni	30.000	1,5%	7.800	26%	+22%
21	Blu	28.000	1,4%	7.840	28%	+18%
22	Gialli	22.000	1,1%	7.700	35%	0%
23	Grigi	20.000	1%	1.600	8%	+6%
50	Aranci	4.000	0,2%	600	15%	-32%
51	Neri	3.600	0,2%	1.584	44%	+2%
52	Azzurri	2.800	0,1%	1.092	39%	-5%
53	Ori	2.700	0,1%	1.242	46%	+12%
100	Argenti	300	0,01%	48	16%	-20%
100		2.000.000		700.000		

Per le tecniche più complesse, tipicamente l'effettuazione di una ricerca di mercato, la tecnica per realizzarla è spiegata in dettaglio.

Si prendono in considerazione in modo strutturato tutte le principali fonti di informazione, analizzando uno per uno i possibili utilizzi e le eventuali criticità.

L'approccio è operativo, prendendo in considerazione soprattutto le fonti che possono essere utilizzate in azienda immediatamente e senza bisogno di interventi esterni.

#### Fasi di una ricerca di mercato

1. Definizione degli obiettivi
2. Definizione degli oggetti
3. Scelta del campione
4. Scelta del mezzo
5. Redazione del questionario
6. Esecuzione delle interviste
7. Elaborazione dei dati
8. Analisi dei risultati

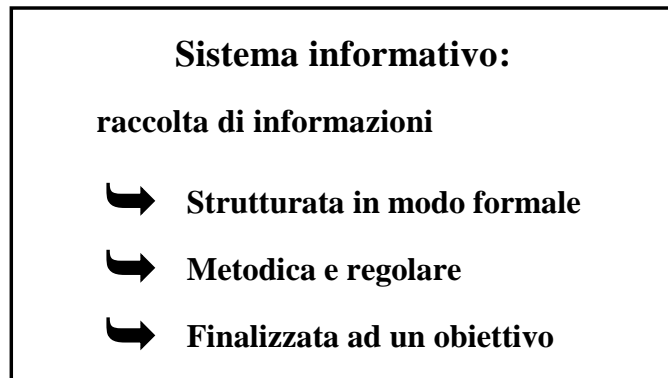
## **Cos'è il sistema informativo di marketing**

## Il sistema informativo

Sistema informativo significa raccolta e organizzazione delle informazioni.

Raccogliere informazioni è un'attività normale, che ogni azienda effettua per guidare e controllare la strategia sul mercato e ogni venditore pratica per

condurre la sua attività di vendita, ma la raccolta di informazioni diventa sistema informativo solo quando è strutturata in modo formale, effettuata con regolarità e metodo, e finalizzata ad un obiettivo.



Il sistema informativo commerciale, spesso abbreviato in SIM (Sistema Informativo di Marketing), è costituito dalla raccolta ed elaborazione di tutte quelle informazioni sul mercato, i clienti, i concorrenti, ecc. che consentono all'azienda di definire in modo consapevole, e condurre poi in modo efficace, una politica commerciale che porti ai risultati desiderati.

Si tratta di informazioni tratte dal mercato per costruire le offerte commerciali più efficaci, dai conti economici per controllare e migliorare le redditività della vendita, dalla struttura produttiva e organizzativa aziendale per rendere operative nel modo più efficiente le decisioni, dai venditori per tenere sotto controllo in modo diretto le evoluzioni della clientela, ecc.

Non esiste uno schema preconstituito di SIM adatto a tutte le aziende e le situazioni; nell'applicazione pratica, specie nelle aziende che operano nel mercato dei beni industriali, in cui clienti e concorrenti sono spesso relativamente pochi e ben conosciuti, la struttura del SIM è semplice.

Anche dove però sia complessa e articolata, i suoi componenti logici sono essenziali:

- una lista di domande di ciò che serve sapere sul mercato
- una lista delle fonti di informazioni disponibili
- una griglia di analisi per organizzare i dati
- un modello organizzativo per raccogliere e gestire le informazioni

Il tutto viene gestito di norma a livello informatico tramite un database relazionale (cioè organizzato in tabelle collegate tra loro); i database utilizzati nelle aziende sono molti e di diverso livello, dai sistemi più sofisticati al semplice Microsoft Access. Niente impedisce però che in realtà piccole o poco strutturate il SIM si risolva in una serie di fogli di appunti sul computer della persona che si incarica di raccogliere e organizzare i dati necessari.

#### COMPONENTI LOGICI DI UN SIM

- ➔ **Lista di domande di ciò che serve sapere sul mercato**
- ➔ **Lista delle fonti di informazioni disponibili**
- ➔ **Griglia di analisi per organizzare i dati**
- ➔ **Modello organizzativo per raccogliere e gestire le informazioni**

Quello che conta è che in azienda siano disponibili e utilizzabili le informazioni necessarie per prendere le decisioni commerciali con adeguata conoscenza di causa, non il livello di sofisticazione informatico con cui esse sono raccolte e gestite.

Le domande a cui il SIM deve dare risposta coincidono con i principali strumenti della pianificazione e gestione di marketing, utilizzati sostanzialmente da tutte le aziende, anche se non è detto che vengano tutti eseguiti in modo formale, o anche che vengano definiti con questi termini.

Essi sono:

- **l'analisi dello scenario**, in cui si prendono in considerazione, con una valenza prevalentemente strategica, le evoluzioni in corso o attese nel mercato che avranno impatto sul business, ad esempio in campo economico, sociale, tecnologico, legislativo, ecc.
- **la mappatura del mercato**, analizzando le caratteristiche, la struttura e la dinamica di sviluppo dei diversi segmenti che compongono il mercato, per valutarne interesse per l'azienda e potenziale commerciale e scegliere le strategie commerciali più efficaci.
- **l'analisi del processo di acquisto** attraverso la rilevazione dei bisogni del cliente e delle modalità di scelta del fornitore, individuando tutte le caratteristiche che il cliente richiede al prodotto/servizio, cioè le sue motivazioni di acquisto, e gli elementi che influenzano la sua scelta del fornitore.
- **la valutazione della competitività** dell'azienda rispetto ai concorrenti diretti, cioè che operano sugli stessi tipi di clienti, competitività misurata non solo rispetto al prezzo, ma a tutti i fattori rilevanti per il cliente.

- **il monitoraggio delle azioni**, specie quelle commerciali, e dei risultati ottenuti, tenendo sotto controllo continuo vendite in volumi e fatturato, margini, pagamenti, consegne, ecc.

La raccolta, analisi e valutazione delle informazioni rappresenta una parte fondamentale dell'operatività commerciale (e non solo): quanto più le decisioni sono prese sulla base della realtà della situazione conosciuta in modo completo e dettagliato, tanto più hanno probabilità di rivelarsi valide ed efficaci.

### **STRUMENTI DEL SISTEMA INFORMATIVO COMMERCIALE**

- ➔ **Analisi dello scenario**
- ➔ **Mappatura del mercato**
- ➔ **Analisi del processo di acquisto**
- ➔ **Valutazione della competitività**
- ➔ **Monitoraggio delle azioni**

Questo nulla toglie all'intuito imprenditoriale del manager e alla capacità di adattamento alle situazioni del venditore, sempre fondamentali e insostituibili: qualsiasi sistema informativo fornisce solo dati grezzi, inutili se non sono poi interpretati correttamente e utilizzati al meglio.

La raccolta delle informazioni dal mercato viene svolta in modo continuo e regolare, salvo per gli strumenti di analisi più complessi come le ricerche di mercato, che servono soprattutto per prendere decisioni rilevanti quali ad esempio una modifica importante dell'offerta commerciale, il lancio di un nuovo prodotto o l'ingresso in un nuovo mercato, e vengono impiegati nel momento in cui occorre decidere.

La formalizzazione dei dati rilevati in strumenti di analisi avviene con una

#### **Struttura, articolazione e dimensioni del sistema informativo dipendono**

- ↳ **dalle domande a cui l'azienda vuole avere risposta**
- ↳ **da quanto esse vengono ritenute importanti**

periodicità stabilita, di solito una volta l'anno per gli strumenti necessari alla stesura del piano di marketing, settimanalmente o anche giornalmente per il monitoraggio delle azioni commerciali.

Struttura, articolazione e dimensioni del sistema informativo dipendono essenzialmente dalle domande sul mercato a cui l'azienda vuole avere risposta, da quanto vengono ritenute importanti

**Che determinano l'investimento di tempo e risorse destinato al SIM**



per la gestione commerciale, e dunque dall'investimento in tempo e risorse che viene destinato alla costruzione e gestione del SIM.

Come regola generale per dimensionare l'investimento, quanto più è importante la decisione da prendere tanto più le informazioni su cui ci si basa devono essere complete e affidabili.

Per prendere, ad esempio, una decisione con un alto tasso di rischio e che richiede investimenti notevoli e prolungati, come l'ingresso in un nuovo mercato, ci si dovrebbe muovere solo dopo aver eseguito analisi accurate. Al contrario, nel caso di una piccola variante di prodotto a basso costo, per cui un eventuale insuccesso non porterebbe all'azienda un danno significativo, spesso l'approccio migliore è quello di "provare e vedere".

Si tratta di valutare quante e quali sono le decisioni da prendere per gestire la politica di marketing dell'azienda, e quanto i manager ritengono importante disporre di informazioni complete e affidabili per supportare le loro decisioni.

Ad ogni modo, quale che sia il sistema informativo utilizzato, alla sua base ci sono le fonti da cui trarre i dati di base.

## **La struttura delle fonti di informazione**

Le fonti che alimentano il sistema informativo si valutano in funzione delle modalità e soprattutto del costo di reperimento, tenendo conto dell'affidabilità delle informazioni ottenute, e puntando naturalmente al minimo costo e alla massima affidabilità possibile.

### **Parametri per valutare le informazioni**

**MINIMO COSTO**

**MASSIMA AFFIDABILITÀ**

A fine pratico e didattico è utile organizzare le fonti di informazione in base a che siano:

- fonti interne o esterne all'azienda, di cui quelle interne richiedono solo investimento di tempo, quelle esterne spesso anche un budget
- fonti da cui si ricavano in prevalenza dati oggettivi o invece valutazioni personali; i dati sono più facilmente verificabili, mentre le opinioni delle persone hanno una validità legata all'affidabilità della persona che valuta.

## Struttura delle fonti di informazione

	Fonti interne	Fonti esterne
<b>Dati oggettivi</b>	<b>Database interni e software gestionale</b>  <b>Schede cliente</b>	<b>Internet e riviste tecniche</b>  <b>Fiere e scouting</b>  <b>Ricerche di mercato</b>
<b>Valutazioni personali</b>	<b>Relazioni dei venditori</b>  <b>Riunioni interne aziendali</b>	<b>Colloqui con i clienti</b>  <b>Segnalazioni di esperti, fornitori e distributori</b>

Costruendo una matrice le principali fonti si strutturano in quattro categorie:

- **Dati oggettivi reperibili all'interno dell'azienda**

In genere tali dati sono tratti dal software gestionale, integrato con gli altri database disponibili, e con i dati aggiornati delle schede cliente. Ad esempio, si rilevano e analizzano gli acquisti ripartiti per prodotto, cliente e area, i servizi richiesti dai clienti, i reclami, ecc, necessari per il monitoraggio delle azioni. Essi rappresentano la componente fondamentale del sistema informativo, trattandosi di dati numerici altamente affidabili e disponibili in azienda a costo zero. Inoltre, qualsiasi azienda, anche la più piccola, ne dispone, anche se talvolta la modesta competenza specifica di marketing degli addetti commerciali fa sì che non vengano utilizzati al meglio come sarebbe possibile.

- **Valutazioni delle persone che lavorano all'interno dell'azienda.**

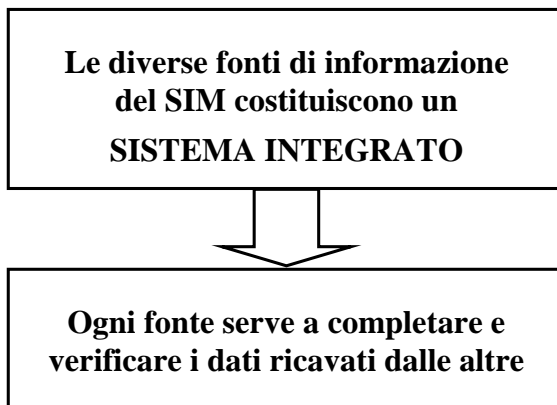
In questa categoria si considerano innanzitutto le relazioni che i venditori fanno in azienda su quanto sta accadendo nella loro zona. Inoltre, sono rilevanti le riunioni interne di analisi e valutazione formalizzate ma anche quelle informali, che assicurano un continuo scambio di informazioni tra reparti e singoli colleghi. Il costo è quello del tempo impiegato, il livello di affidabilità legata alla qualità professionale delle persone coinvolte.

- **Dati oggettivi ricavati da fonti esterne.**

Le fonti di utilizzo più generale sono Internet, i dati pubblicati sulle riviste tecniche di settore, e quanto si apprende partecipando alle fiere o facendo indagini dirette (“scouting”). L’affidabilità è adeguata e il costo accettabile. Un discorso a parte meritano le ricerche di mercato: si tratta di uno strumento utilizzato soprattutto nel mercato dei beni di consumo, ma se eseguite in modo corretto sono estremamente utili anche in quello dei beni industriali. L’affidabilità dei risultati è controllabile in quanto dipende dall’investimento deciso che può essere relativamente modesto, anche se volendo elevata affidabilità dei risultati una ricerca di mercato diventa relativamente costosa.

- **Valutazioni di persone esterne all’azienda,**

Le informazioni di questa categoria sono fornite principalmente dai clienti stessi all’azienda tramite il venditore o un funzionario aziendale che opera sul campo, soprattutto durante la trattativa di vendita. Non vanno però trascurati i dati che si possono acquisire da fornitori e distributori nell’ambito di incontri più o meno informali. Il loro costo è praticamente zero, l’affidabilità dipende dal rapporto personale con l’interlocutore e dalla sua competenza specifica sull’argomento. Le informazioni così raccolte possono rappresentare una fonte di grande valore, ma talvolta non sono utilizzate al meglio perché non vengono diffuse in azienda, ma restano patrimonio della persona che le ha acquisite.



Le diverse fonti di informazione del SIM costituiscono un sistema integrato in cui ogni fonte serve a completare e verificare i dati ricavati dalle altre.

Organizzare in azienda la raccolta di informazioni in un SIM sistematico e strutturato, oltre a fornire migliori informazioni per la presa delle decisioni commerciali

ha anche una utilità non piccola di ordine economico: un monitoraggio del mercato casuale e poco organizzato porta inevitabilmente a duplicazione di sforzi, con conseguente spreco di tempo e denaro.

Nell’ambito delle fonti disponibili nel SIM sta poi al singolo manager o venditore scegliere quale utilizzare volta per volta a seconda del dato di cui ha bisogno.

## **L'analisi ABC dei clienti**

## I dati oggettivi da fonti interne

Il dato interno aziendale più utilizzato per fornire informazioni utili per le decisioni commerciali, è il database di fatturazione contenuto nel software gestionale, cioè l'anagrafica dei clienti corredata di prodotti acquistati, dati anagrafici del cliente, prezzi e pagamenti, consegne, ecc.

Dati oggettivi

Fonti interne	
Database interni e software gestionale	
Schede cliente	

L'organizzazione dei dati ricavati da questo database più utilizzata è quella per prodotto (vendite, ordine medio e margine per prodotto); essa fornisce le informazioni che tutte le aziende utilizzano per la gestione commerciale. Risulta però estremamente utile se ai dati per prodotto si riescono ad aggiungere anche i dati organizzati per cliente.



La prima analisi organizzata per cliente, e la più usata, è la ripartizione dei clienti stessi per classi di fatturato generato, meglio nota come analisi ABC.

## **L'analisi ABC**

L'analisi ABC ha origine dalla "legge di Pareto" (Vilfredo Pareto, economista dell'inizio del '900), secondo le cui ricerche, per esprimerlo in modo semplice, se le possibili cause di un fenomeno sono quasi infinite, nella realtà la maggior parte degli effetti significativi deriva da un numero molto limitato di cause, sempre le stesse, mentre tutte le altre cause possibili in teoria danno luogo a effetti modesti o quasi nulli.

Essa è nota anche come "legge 80/20" (l'80% dei fenomeni deriva da non più del 20% delle cause teoricamente possibili) e, prendendo le cifre 80/20 non come valore preciso ma come ordine di grandezza indicativo, si può considerare una legge di validità generale.

Ad esempio, eliminando il 20% dei difetti in un prodotto (quelli principali) si elimina l'80% dei problemi riscontrati nel suo funzionamento; il 20% dei dipendenti (gli assenteisti cronici) fa l'80% delle assenze totali; con il 20% dei prodotti (quelli più venduti) un'azienda manifatturiera multiprodotto realizza l'80% del fatturato; il 20% dei componenti di un prodotto (quelli più costosi) costituisce l'80% del suo valore; un manager con il 20% del tempo (quello impiegato nelle attività più produttive) realizza l'80% dei risultati utili dell'intera giornata di lavoro. ecc.

Nella logica dell'analisi ABC, dunque, si ipotizza che la maggior parte del fatturato derivi da un numero relativamente limitato di clienti importanti.

Di converso, molti clienti che sono presenti nel data base di anagrafiche della clientela perché in qualche occasione hanno acquistato qualcosa, nella realtà incidono in modo insignificante sul fatturato totale.

Accade in alcuni casi specifici che questa proporzione non si verifichi (su dice allora che la situazione "non è paretiana"), e in tal caso l'analisi ABC è inutile, ma sono casi abbastanza poco frequenti, a meno che non si tratti di aziende terziste con un unico o pochissimi clienti.

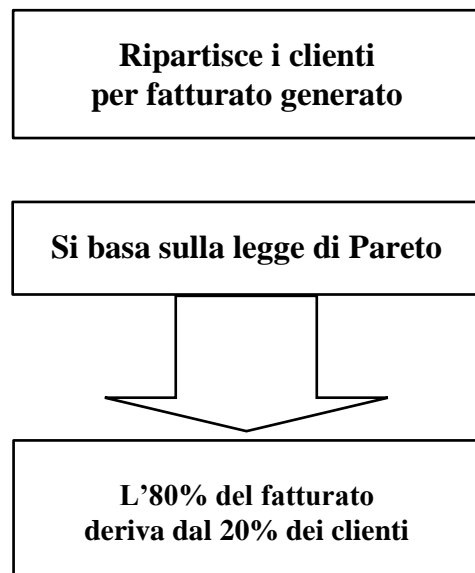
La ripartizione classica paretiana è:

- clienti A (i più importanti) rappresentano il 20% del numero totale di clienti dell'azienda, e generano da soli l'80 % del fatturato totale
- clienti B (intermedi): rappresentano il 30% del numero totale di clienti, e generano il 15 % del fatturato totale
- clienti C (poco rilevanti): rappresentano il 50% del numero totale di voci presenti del database clienti, ma generano soltanto il 5 % del fatturato totale.

Nell'applicazione operativa va tenuto presente che la legge 80/20 rappresenta una indicazione di massima, non un vincolo: i confini tra le tre classi possono essere stabiliti con elasticità secondo la situazione specifica.

L'ABC dei clienti si costruisce in modo molto semplice, utilizzando qualsiasi foglio elettronico; la funzione è già presente e preinstallata nella maggior parte

### Analisi ABC



dei software gestionali, ma importare ed elaborare i dati su Excel consente una molto maggiore flessibilità di impiego.

Si crea una tabella, in cui nella prima colonna si scrivono i clienti ordinati in base al fatturato generato, considerando per primo il cliente con il fatturato generato più alto, e poi via via a scendere tutti gli altri.

In una seconda colonna si scrive la percentuale del fatturato totale rappresentato da ogni cliente, e in una terza colonna si sommano le percentuali.

Quando la sommatoria delle percentuali per cliente arriva ad una percentuale significativa del fatturato, (nella ripartizione classica l'80%), si tira una linea: quei clienti sono i clienti A.

Poi si continua fino a che la percentuale arriva a comprendere buona parte del fatturato totale (nella ripartizione classica il 95%), e si tira una nuova linea: quelli sono i clienti B.

I clienti con cui si realizza la parte residua del fatturato sono i clienti C.

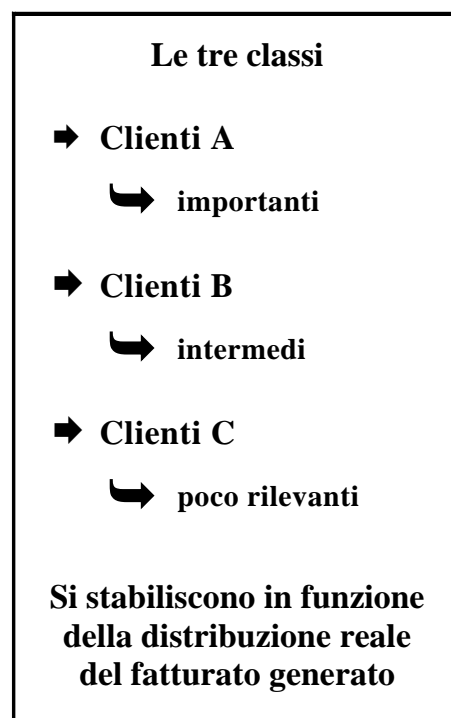
Nell'esempio si segue la ripartizione classica paretiana, ma per l'applicazione operativa in azienda le classi A, B e C verranno stabilite secondo la reale distribuzione dei clienti, in modo da costruire gruppi significativi. Può accadere che si decida di tirare la linea dei clienti A quando il fatturato cumulato arriva al 70%, o al 60%, ecc.

## Applicazione dell'analisi ABC

### CLIENTI A

Con cui si realizza l'80% del fatturato. Se essi costituissero anche l'80% del numero di clienti, la situazione sarebbe perfettamente equilibrata (non paretiana), ma questo non accade pressoché mai. La normalità è che la classe A contenga pochi clienti, da cui l'azienda di fatto dipende.

Questi clienti sono da seguire con cura e mantenere a tutti i costi,



dedicandovi tempo e risorse proporzionali alla loro importanza.

Va però considerato che i grandi clienti, che godono di forti sconti, se incidono molto sul fatturato di solito forniscono, in proporzione, una redditività delle vendite relativamente bassa.

## **CLIENTI B**

Con cui si realizza il 15 % del fatturato. In questa classe si trovano abitualmente molti clienti di buon potenziale che se adeguatamente seguiti potrebbero crescere, e alcuni che compensano i volumi di fatturato modesti con una buona marginalità.

Con questi clienti la strategia deve essere selettiva, puntando soprattutto a far crescere quelli più potenziali e redditivi, e rendere così l'azienda meno dipendente da pochi grandi clienti.

## **CLIENTI C**

Con cui si realizza l'ultimo 5 % del fatturato. Nella maggior parte dei casi vi si trovano clienti marginali e occasionali, poco importanti in termini di risultati economici, ma a volte impegnativi in termini di tempo e costi di gestione.

Con i clienti di questa classe, la prima verifica da eseguire è una valutazione economica della loro effettiva marginalità, al netto dei costi di gestione.

Può risultare opportuno eliminarne alcuni, che costano nell'insieme quasi quanto rendono (a volte di più), e dedicare le risorse così recuperate a far crescere clienti B di buon potenziale.

Naturalmente, le decisioni non saranno automatiche in base alla sola tabella, ma sempre conseguenti ad una valutazione sul merito: ad esempio, un grosso cliente di notevole potenziale può iniziare una collaborazione con un piccola fornitura di prova, e trovarsi nel primo anno in classe C.



## Schema “classico” dell’analisi ABC

N.	CLIENTI	FATTURATI (Valore)	% SUL FATT TOTALE	SOMMA FATT %	CLASSE DI CLIENTI
1	Bianchi	400.000	20%	20 %	<b>A</b>  20% dei clienti 80% del fatturato
2	Rossi	300.000	15%	35 %	
3	Verdi	200.000	10%	45 %	
20	Marroni	30.000	1,5%	80 %	
21	Blu	28.000	1,4%	81 %	<b>B</b>  30% dei clienti 15% del fatturato
22	Gialli	22.000	1,1%	82 %	
23	Grigi	20.000	1%	83 %	
50	Aranci	4.000	0,2%	95 %	
51	Neri	3.600	0,2%	95 %	<b>C</b>  50% dei clienti 5% del fatturato
52	Azzurri	2.800	0,1%	95 %	
53	Ori	2.700	0,1%	95 %	
100	Argenti	300		100 %	
100		2.000.000		100%	

### Il completamento dell’analisi ABC

L’analisi ABC nella sua forma classica è già estremamente utile, ma presenta aree di debolezza, di cui le più significative sono:

- considera solo il fatturato per cliente e non il margine, mentre la redditività delle vendite rappresenta un aspetto della gestione commerciale altrettanto importante del volume di vendite

- fornisce una immagine statica del mercato, senza considerare le dinamiche di sviluppo dei clienti, che ne possono cambiare considerevolmente la valutazione.

Prendere in considerazione anche la redditività per cliente può essere complicato dal punto di vista contabile (l'ideale sarebbe detrarre dal fatturato realizzato con il cliente, oltre al costo del prodotto fornito, anche i costi specifici della gestione commerciale, amministrativa e di assistenza), ma si possono così scoprire clienti con elevati volumi di fatturato e un utile reale modesto, clienti piccoli ma molto redditizi, e anche clienti marginali ma di grosso impegno gestionale, che costano più di quanto rendono.

Per creare una immagine dinamica della clientela si possono ripartire i clienti anche per trend di fatturato, utilizzando i dati storici di vendita (ad esempio degli ultimi tre anni) per evidenziare quei clienti con tendenza alla crescita, da coltivare, e quelli con dinamica in diminuzione, su cui effettuare eventualmente un'indagine.

L'esempio è di necessità limitato, ma potrebbe essere utile aggiungere altre colonne, prima fra tutte una che valuta i clienti per potenziale. Inoltre, a seconda del tipo di azienda e di prodotto l'analisi può essere completata con altri dati significativi nel caso specifico: si possono ad esempio aggiungere il tipo di prodotto acquistato, il numero di pezzi acquistati, l'ordine medio, il numero di richieste di assistenza, ecc

Molto dipende dalla presenza dei dati nel database aziendale, e dalla possibilità di inserirli automaticamente nella tabella, altrimenti l'analisi rischia di essere dispendiosa in termini di tempo.

Se il processo di acquisizione dei dati è automatico, si realizza un ulteriore vantaggio: l'analisi può essere aggiornata con la frequenza con cui si aggiorna il database dei clienti, e fornire indicazioni dinamiche sull'evoluzione della situazione.

**L'analisi ABC va completata con altre colonne specifiche per il prodotto e il mercato**

Importando i dati sul proprio PC ed elaborandoli su foglio elettronico si possono poi ordinare i clienti, oltre che per fatturato generato, anche per margine percentuale o assoluto, trend, potenziale, ecc., sperimentando se emergono indicazioni utili per la strategia commerciale.

Si può possono anche creare analisi ABC separate per linea di prodotto, area geografica, e valutare situazioni settoriali o locali.

Lo strumento, nella sua semplicità, si rivela spesso estremamente potente, anche se considera solo dati quantitativi che, per condurre a decisioni, devono essere integrati con le valutazioni manageriali di merito.

## Schema completo di analisi ABC

N.	CLIENTI	FATTURATI (Valore)	% SUL FATT TOTALE	MARGINE (Valore)	MARGINE %	TREND (Ultimi 3 anni)
1	Bianchi	400.000	20%	64.000	16%	-2%
2	Rossi	300.000	15%	36.000	12%	+14%
3	Verdi	200.000	10%	50.000	25%	-10%
20	Marroni	30.000	1,5%	7.800	26%	+22%
21	Blu	28.000	1,4%	7.840	28%	+18%
22	Gialli	22.000	1,1%	7.700	35%	0%
23	Grigi	20.000	1%	1.600	8%	+6%
50	Aranci	4.000	0,2%	600	15%	-32%
51	Neri	3.600	0,2%	1.584	44%	+2%
52	Azzurri	2.800	0,1%	1.092	39%	-5%
53	Ori	2.700	0,1%	1.242	46%	+12%
100	Argenti	300	0,01%	48	16%	-20%
100		2.000.000		700.000		

## **Gli indici di vendita e la scheda cliente**

## **Altri dati da fonti interne**

Oltre ai dati utilizzabili per l'analisi ABC, dai database aziendali si possono trarre una quantità di altre indicazioni: ogni azienda può definire quelle che meglio servono per monitorare la situazione.

Ad esempio, alcuni dati possono essere molto utili non solo per rendere più efficace la politica commerciale, ma anche per valutare i venditori. Di solito essi vengono retribuiti soprattutto sulla base del fatturato generato, ma è importante tenere conto anche del margine che riescono ad assicurare (realizzare vendite con l'extra sconto, o dopo infinite e costose trattative, è meno conveniente per l'azienda).

È sufficiente ricavare, e organizzare, i dati dello sconto al cliente concesso da ogni venditore, aggiungervi quelli del costo medio di ogni vendita in termini di tempo, viaggi, materiali, campioni, ecc., e collegare i risultati al sistema retributivo, ad esempio sotto forma di incentivi al miglioramento del margine per cliente.

### **Dati interni aziendali**

**Vendite per prodotto**  
**Ordine medio per prodotto**  
**Margine per prodotto**

**Clienti per fatturato (ABC)**  
**Margine per cliente**  
**Clienti per trend**  
**Numero ordini per cliente**

**Fatturato per venditore**  
**Margine per venditore**  
**Costo della vendita**

**Condizioni/tempi di pagamento**  
**Ritardi di pagamento/insoluti**

**Richieste di assistenza**  
**Numero e tipo di reclami**

Si tratta degli indici di vendita: dati numerici calcolati utilizzando formule aritmetiche sulla base di informazioni sui risultati di vendita presenti nel sistema informativo aziendale. Sono i più diversi secondo le esigenze del Responsabile commerciale, e rappresentano una modalità di controllo delle vendite flessibile, efficace e a basso costo.

Hanno l'innegabile vantaggio di fornire dati oggettivi e poco discutibili sui risultati dei diversi venditori messi a confronto, e sono specialmente utili quando si tratti di giustificare perché alcuni venditori sono stati premiati, e altri penalizzati.

Tuttavia vanno utilizzati con intelligenza, ricordando sempre che i numeri non valgono nulla di per sé, ma solo in funzione della capacità critica di chi li interpreta.

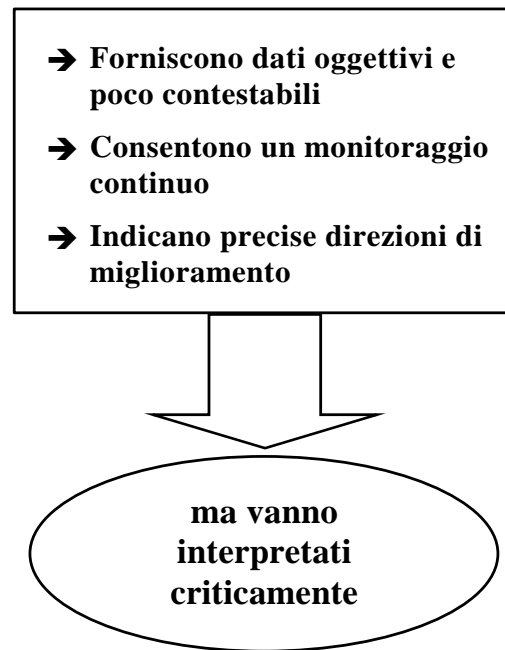
Ad esempio, se dall'indice di importo medio dell'ordine risulta che un venditore realizza un importo unitario basso, questo può derivare dall'abitudine di chiacchierare con i clienti invece di condurre trattative fruttuose, ma anche, semplicemente, dal fatto che il venditore sta "seminando" una zona nuova, in cui inizialmente i contatti con i clienti sono poco produttivi in termini di ordini.

Oltre ad utilizzare i risultati per la valutazione e la remunerazione dei venditori, sarà utile far conoscere i risultati agli ispettori e agli stessi venditori, perché da un esame comune possano trovare gli elementi per un programma di miglioramento. Infatti, a differenza di altri sistemi di controllo, gli indici non sono di esclusivo utilizzo della Direzione Vendite, ma possono essere utilizzati con profitto dal venditore stesso per il suo autocontrollo, per verificare i propri miglioramenti mese per mese, o anno per anno.

Esistono tanti indici possibili quanti sono i dati numerici elaborabili, e non si useranno tutti, ma solo quelli che servono nella situazione. Alcuni indici di controllo delle vendite molto utilizzati sono:

- **Fatturato medio giornaliero generato**  
L'indice serve a valutare il rendimento medio del venditore, al di là delle giornate buone o cattive, o delle eventuali assenze (le giornate calcolate saranno quelle effettivamente lavorate).
- **Importo medio dell'ordine**  
Questo indice qualifica l'efficienza del venditore, intesa come capacità di far fruttare al massimo la trattativa per ricavarne un ordine cospicuo.
- **Indice di copertura**  
Serve per calcolare quanti clienti sono trattati dal venditore sul totale dei potenziali della zona, e fornisce indicazioni sulla sua capacità di coltivare a fondo la sua zona, oltre che sulle dimensioni del mercato potenziale ancora disponibile. La difficoltà consiste nel procurarsi dati affidabili sul

## GLI INDICI DI VENDITA



mercato potenziale, ma fortunatamente nel mondo dei beni industriali i mercati sono spesso relativamente piccoli e conosciuti.

- **Rapporto ordini/visite**

Calcola quante visite in media sono state necessarie per ottenere un ordine, ed è un altro indice di efficienza. Anche qui il numero va interpretato in funzione della zona e dei clienti.

- **Numero medio di ordini per giornata lavorativa**

Un altro indice di quanto il venditore è effettivamente produttivo in termini di acquisizione di ordini, da calcolare mese per mese per tenere costantemente sotto controllo un fattore indubbiamente critico.

- **Indice di introduzione di nuovi prodotti**

Calcola quanti sono i nuovi prodotti venduti sul totale. È un indice importante dove il venditore sia incaricato, oltre che di generare fatturato con i vecchi prodotti, anche di introdurre presso i clienti di nuovi.

Il confronto dei risultati tra diversi venditori permette di distinguere (e premiare) chi effettivamente “spinge” i nuovi prodotti, da chi si limita a gestire il riordino.

- **Indice di acquisizione di nuovi clienti**

Calcola quanti sono i clienti nuovi (acquisiti nel corso dell’anno) sul totale dei clienti gestiti dal venditore.

Indice analogo al precedente, solo che si riferisce all’acquisizione di clienti.

<b>Principali indici di vendita</b>	
<b>Fatturato medio giornaliero</b>	$\frac{\text{fatturato annuo}}{\text{numero di giornate lavorative}}$
<b>Importo medio dell'ordine</b>	$\frac{\text{importo totale degli ordini}}{\text{numero di ordini}}$
<b>Indice di copertura</b>	$\frac{\text{numero di clienti trattati}}{\text{numero di clienti potenziali}}$
<b>Rapporto ordini/visite</b>	$\frac{\text{numero di ordini}}{\text{numero di visite}}$
<b>Numero medio di ordini per giornata</b>	$\frac{\text{totale ordini nel mese}}{\text{giornate lavorative nel mese}}$
<b>Indice di introduzione di nuovi prodotti</b>	$\frac{\text{nuovi prodotti}}{\text{totale prodotti}}$
<b>Indice di acquisizione di nuovi clienti</b>	$\frac{\text{nuovi clienti}}{\text{totale clienti}}$

Condizioni di consegna, tempi di pagamento, situazione di ordini inevasi o in corso di evasione, ritardi e insoluti sono informazioni controllate di norma con cura, e fanno parte naturalmente del sistema informativo commerciale.

Infine, un elemento importante e talvolta sottovalutato è rappresentato dalle richieste di assistenza e dai reclami: non di rado vengono considerate una “seccatura” da gestire e poi dimenticare, sprecando così un prezioso patrimonio di informazioni dirette sul vissuto dei clienti.

Naturalmente una singola lamentela può essere semplicemente la manifestazione di un cliente particolare, ma se le proteste e le richieste di assistenza vengono regolarmente registrate e poi analizzati nell’insieme a intervalli regolari, possono fornire preziose indicazioni sui punti di debolezza dei prodotti prima che a dare la stessa indicazione provveda il mercato stesso con un calo di vendite.

### **La scheda cliente**

Un’altra importante fonte di dati interni commerciali è la scheda cliente che, per i clienti non al primo acquisto, è compilata di solito automaticamente (scheda prestampata) e riporta, come informazioni principali:

- Nome e indirizzo del cliente
- Tipo di cliente
- Classificazione ABC
- Dati storici degli acquisti effettuati
- Se esiste tale vincolo, giorno, ora o periodo dell’anno in cui effettuare la visita
- Condizioni di pagamento accordate
- Sconto massimo che il venditore può accordare
- Affidabilità del cliente, in base ai dati storici o alla valutazione del Capo Area

La scheda viene di solito integrata con appunti aggiunti dal venditore in base a quanto rileva nel corso della trattativa,

#### **Contenuti di una scheda cliente**

##### **DATI PRESTAMPATI**

**Anagrafica cliente**  
**Tipo/dimensione del cliente**  
**Classificazione ABC**  
**Prodotti venduti**  
**Storico del cliente**  
**Tempo di visita**  
**Condizioni e tempi di pagamento**  
**Sconto massimo**  
**Affidabilità del cliente**

##### **AGGIUNTE DEL VENDITORE**

**Interlocutori/decisori**  
**Prodotti potenzialmente vendibili**  
**Esigenze particolari del cliente**  
**Concorrenti presenti**  
**Quota dell’azienda sul cliente**  
**Punti di forza/debolezza sul cliente**



dati che il venditore utilizza per la preparazione della vendita successiva, e solo raramente trasmette all'azienda. Di norma vengono infatti trasmesse oltre all'ordine solo le eventuali variazioni dei dati anagrafici.

Sarebbe invece molto vantaggioso avvalersi della profonda conoscenza del cliente che il venditore Business to Business acquisisce durante la trattativa per arricchire il sistema informativo aziendale, anche se di norma ci si riesce soltanto nel caso di venditori dipendenti, o molto fidelizzati all'azienda.

La principale difficoltà per rilevare e trasmettere tali dati risiede infatti nella forte resistenza del venditore a divulgare informazioni che lui possiede, ma spesso considera suo patrimonio personale, non aziendale.

Questa resistenza è massima nel caso di distributori o agenti plurimandatari, che considerano a buon diritto il portafoglio clienti loro patrimonio esclusivo; in questo caso l'unico modo per accedere ai clienti e conoscerli meglio consiste nel fare ricerche di mercato.

Assicurarsi la collaborazione attiva dei venditori è invece fattibile con venditori diretti o agenti monomandatari molto legati all'azienda, e in questo caso la scheda cliente può diventare uno strumento con cui la Direzione commerciale non solo raccoglie informazioni di dettaglio sul mercato, ma anche verifica sul campo le sue valutazioni.

Alcune informazioni utili da inserire nel SIM, che la maggior parte dei venditori esperti è in grado di segnalare almeno come stima possono essere:

- Interlocutori presso il cliente in grado di condizionare la decisione di acquisto
- Altri prodotti potenzialmente vendibili a qual tipo di cliente
- Esigenze particolari di servizio, assistenza, consulenza, ecc. del cliente
- Concorrenti presenti presso il cliente, spesso anche con una valutazione affidabile della quota detenuta sul totale degli acquisti del cliente
- Quota dell'azienda sul cliente, quindi importanza come fornitore
- Specifici punti di forza o di debolezza dell'offerta commerciale sul singolo cliente

Nell'esempio che segue, si riporta parte della scheda cliente compilata da venditori di una azienda di prodotti elettronici per valutare i Punti vendita della propria zona.



### VALUTAZIONE DEL PUNTO VENDITA

CARATTERISTICHE	Per la caratteristica il Punto Vendita è:			
	scarso	modesto	buono	ottimo
Sviluppo				
Affidabilità				
Collaborazione				
Fedeltà				
Competenza				
Immagine				

### BISOGNI DI SERVIZIO DEL PUNTO VENDITA

SERVIZI	Per il Punto Vendita il servizio conta:			
	Quasi niente	poco	abbastanza	molto
Assistenza tecnica				
Informazione tecnica				
Formazione professionale				
Informazione di mercato				
Consulenza sul business				
Pubblicità del marchio				
Pubblicità in cooperazione				
Attività sul punto vendita				
Documentazione di vendita				
Materiale espositivo				
Incentivazione al personale				
Promozioni				
Condizioni di pagamento				
Tempi di consegna				

## **Le relazioni dei venditori**

## Le valutazioni personali da fonti interne

La principale fonte di questo tipo per il sistema informativo commerciale è rappresentata dalle relazioni dei venditori, specie in riunioni formalizzate quali quelle per l'analisi del mercato, la rilevazione delle esigenze del cliente, o la valutazione del posizionamento competitivo dell'azienda.

	Fonti interne	
Valutazioni personali	Relazioni dei venditori	
	Riunioni interne aziendali	

L'utilità e affidabilità delle informazioni è direttamente proporzionale al livello professionale dei venditori stessi: da professionisti di buon livello si riceve in genere una analisi affidabile, mentre se essi sono di modesta caratura professionale si corre il rischio che entri in gioco il tentativo di mettere in evidenza la propria bravura di vendita, con i concorrenti che sembra abbiano sempre prezzi più bassi e talvolta anche prodotti migliori, o al contrario il "patriottismo" aziendale, con l'azienda che sembra abbia sul mercato quasi soltanto punti di forza.

Il metodo più efficace per ottenere una adeguata precisione e obiettività nell'analisi consiste nell'utilizzare check list e griglie di rilevazione che aiutino il venditore a trasformare le sensazioni in numeri: se un concorrente fa prezzi più bassi è necessario sapere di quanto e con quali clienti, se l'assistenza di un altro è migliore occorre sapere migliore in cosa, ecc.

**Per essere utilizzabili le valutazioni devono essere**

**oggettivate**

**quantificate**

**utilizzando check list e griglie di rilevazione**

Se il venditore non lo sa indagherà e lo riporterà al prossimo incontro, e i dati saranno registrati per iscritto.

La maggiore o minore facilità a ottenere dati precisi dipende ovviamente dal settore, ma di norma nel mondo dei beni industriali venduti alle aziende i venditori sono tecnici/commerciali di elevato livello che svolgono trattative lunghe e complesse con forte interazione con il cliente, e dunque conoscono bene il loro mercato.

Quale che sia il settore, focalizzarsi su un approccio alla raccolta di informazioni strutturato e il più possibile quantitativo

riduce certo il numero di informazioni fornite dai venditori, però fa sì che quelle trasmesse siano affidabili e utilizzabili nel sistema informativo.

Raccogliere i dati dai funzionari commerciali in modo strutturato e formalizzato è particolarmente importante nella piccola impresa; infatti l'idea che sono necessarie procedure formali soltanto nella grande azienda, mentre nell'azienda di piccole dimensioni le comunicazioni tra le persone sono spontanee e agevoli, quando viene verificata tramite analisi organizzative di solito si rivela sbagliata.

Spesso accade il contrario: nella grande azienda la riunione regolare e formale assicura comunque un certo passaggio di informazioni, mentre nell'azienda medio/piccola le persone tendono a dare per scontato che ci si può parlare in modo informale ma, poiché di solito c'è troppo da fare e sembra ne manchi il tempo, si finisce per trascurarlo.

Riunioni di informazione reciproca tra il Responsabile commerciale/marketing e i venditori, coinvolgendo se possibile anche le altre figure aziendali implicate in nella gestione del cliente (produzione, assistenza, logistica, amministrazione, ecc.), svolte a cadenza regolare e sulla base di un ordine del giorno preciso e rispettato, sono di grande utilità anche nell'azienda più piccola.

Un'ora la settimana dedicata a questo può far sì, per esempio, che una preziosa informazione sulle prestazioni di un nuovo prodotto concorrente arrivi direttamente dal venditore che la ha appresa al tecnico che ne può valutare l'importanza subito, invece che dopo qualche settimana, o forse mai.

Oltre che dalle relazioni dei venditori, altre valutazioni personali interne sono rappresentate dalle segnalazioni trasmesse tra colleghi informalmente o nell'ambito di riunioni operative, uno strumento conoscitivo così normale e quotidiano che spesso non viene nemmeno considerato parte del sistema informativo aziendale, mentre rappresenta invece una fonte importante di informazioni, specie se quanto emerge è formalizzato in un report trasmesso a tutte le figure in azienda a cui può essere utile.

**Le valutazioni interne devono essere raccolte in modo**

➔ **Strutturato**

➔ **Formalizzato**

➔ **Regolare**

## **Internet come fonte di informazione**

## I dati oggettivi da fonti esterne

La fonte esterna a più basso costo e massimo impiego è Internet: un certo tempo dedicato alla ricerca in rete può fornire una quantità sorprendente di informazioni sui prodotti concorrenti, i distributori, la situazione di mercato, e anche sui potenziali clienti e le loro esigenze e problemi.

Dati oggettivi

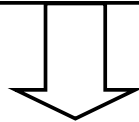
Fonti esterne

	<b>Internet e riviste tecniche</b> <b>Fiere e scouting</b> <b>Ricerche di mercato</b>

Dalla ricerca sul Web si possono ricavare informazioni magari non tutte precise e numeriche, ma utili ad esempio per:

- l'analisi di scenario, indagando l'andamento industriale, gli sviluppi tecnologici, la situazione di mercato
- la definizione del processo di acquisto, valutando la situazione dei clienti e le loro esigenze e problemi

**La fonte di informazioni esterna più utilizzata è Internet**



**Fornisce informazioni gratuite per**

- ↳ **analisi di scenario: andamento industriale, sviluppi tecnologici, situazione socio-culturale**
- ↳ **processo di acquisto: situazione dei clienti, loro esigenze e problemi.**
- ↳ **mappatura del mercato: dimensione totale del mercato, trend**
- ↳ **analisi della concorrenza: principali concorrenti, loro organizzazione, unità produttive, prodotti, mercati coperti, immagine, tecnologia**
- ↳ **ecc.**

- la mappatura del mercato attuale e potenziale, con indicazioni su dimensione totale del mercato, tasso di sviluppo, trend
- l'analisi della concorrenza, rilevando per i principali concorrenti organizzazione, unità produttive, prodotti, mercati coperti, strategia di immagine, tecnologia utilizzata
- ecc.

Data però la sconfinata mole di dati reperibile in Rete, di cui solo una piccola parte realmente utili e attendibili, il successo di una ricerca dipende soprattutto dalla capacità di

organizzare la ricerca di informazioni in modo appropriato.

Non esiste purtroppo un metodo scientificamente provato per strutturare raccolte di informazioni, ma studi empirici hanno provato l'efficacia di procedimenti induttivi, nei quali le strategie di ricerca vengono messe a punto



attraverso errori e approssimazioni successive. Solo l'esperienza permette infatti di definire in pochi secondi e in modo preciso i concetti e i termini che rappresentano ciò di cui si ha veramente bisogno e di scegliere altrettanto rapidamente le fonti su cui puntare.

Come regola generale di ricerca, è opportuno sfuggire alla trappola del cercare di sapere tutto subito su ciò che si sta analizzando. È invece più pratico frazionare la ricerca in parti, cioè in concetti che andranno sottoposti ai motori di ricerca separatamente.

Un'altra accortezza è utilizzare il più possibile termini tecnici specifici o frasi che li contengano, evitando di cadere nelle trappole del linguaggio di tutti i giorni, pieno di sinonimi e termini comuni che possono esprimere più di un significato.

Per rendere più precise le ricerche su un motore di ricerca (tipicamente Google) è utile padroneggiare l'utilizzo degli operatori logici o booleani nella stringa di ricerca, cioè nella frase digitata in Google.

Si tratta di simboli da digitare tra le parole che indicano a Google come trattarle ai fini della ricerca, Gli operatori booleani prendono il loro nome da George Boole, matematico inglese della prima metà dell'800 che formalizzò la logica binaria che sta alla base dei computer. I principali sono AND, OR, segno meno, segno più, virgolette.

### **L'operatore AND**

Quando nel box di ricerca di Google si scrivono diversi termini, il sistema di ricerca adottato dal motore inserisce automaticamente tra una parola e l'altra



l'operatore booleano AND, cercando all'interno delle sue basi dati le pagine Web che hanno nei contenuti tutte le parole indicate.

Ad esempio, digitando in Google "formazione (spazio, cioè AND) marketing" si otterranno tutti risultati che hanno incluso nel corpo della pagina sia il termine "formazione" che quello "marketing", senza che essi siano necessariamente legati fra loro.

Per migliorare i risultati di questo automatismo si possono utilizzare gli altri operatori.

### **Operatori booleani per i motori di ricerca**

- ➔ **AND**
  - ↳ ricerca tutte le parole scritte (automatica in Google)
- ➔ **OR**
  - ↳ considera o una parola o l'altra
- ➔ **segno meno**
  - ↳ esclude una parola dai risultati
- ➔ **segno più**
  - ↳ tratta la parola senza ponderazioni
- ➔ **virgolette**
  - ↳ ricerca la frase esatta come scritta

### **L'operatore OR**

Inserendo tra le parole l'operatore OR si otterranno tutte le pagine Web che contengono almeno uno dei due termini.

Per esempio scrivendo "formazione OR marketing" Google cercherà pagine che parlano solo di formazione o solo di marketing, senza escludere le pagine che contengono entrambi i termini, ma senza privilegiarle come accadrebbe invece utilizzando l'operatore AND.

Per essere più chiari, digitando in Google "alessandro garro" ottengo una serie di pagine Web che mi riguardano, mentre digitando "alessandro OR garro" le prime voci trovate riguardano Alessandro Magno. OR deve essere scritto in carattere maiuscolo.

### **L'operatore – (segno meno)**

L'operatore "segno meno" è di straordinaria utilità nelle ricerche. Digitando il segno "-" prima di un termine si istruisce Google di escludere dalla ricerca le pagine che contengono quella parola.

In questo modo si può focalizzare successivamente sempre più la ricerca, escludendo man mano quanto non interessa semplicemente aggiungendo alla stringa di ricerca parole precedute dal segno meno.

Ad esempio, scrivendo “formazione -marketing” si otterranno tutte le pagine che parlano di formazione escluse quelle che parlano di marketing, poi aggiungendo “-vendita” si escluderanno anche quelle di vendita.

La corretta sintassi è “primo termine da cercare SPAZIO SEGNO MENO secondo termine da escludere”

### **L’operatore + (segno più)**

Nella ricerca Google applica una certa “intelligenza”, interpretando le parole che vengono scritte nella stringa di ricerca e considerando meno importanti articoli, preposizioni o singole lettere.

Facendo precedere un termine dal segno più il motore per quella parola non applica alcuna correzione durante la ricerca. Si tratta di un operatore in genere di scarsa utilità pratica.

### **L’operatore " " (virgolette)**

L’operatore virgolette è invece di grande utilità. Quando si vuole ricercare una frase esatta è sufficiente racchiuderla fra virgolette.

Ad esempio, digitando “marketing dei beni industriali” senza virgolette Google trova pagine Web che contengono anche solo alcuni dei termini e una quantità di pagine che trattano genericamente di beni industriali, mentre richiudendo la frase tra virgolette la ricerca riporta solo le pagine Web che contengono la frase esattamente come è scritta.

L’operatore virgolette è uno strumento potente, e come tale va utilizzato con attenzione: basta infatti sbagliare una parola per escludere proprio la pagina Web ricercata o ricevere la comunicazione che Google non ha trovato alcun risultato.

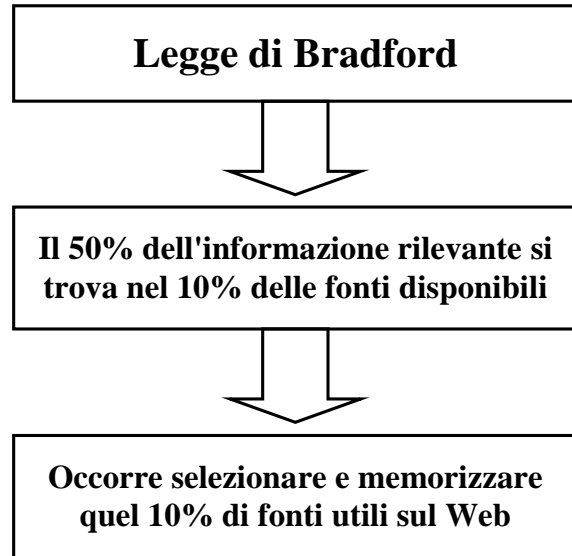
Anche utilizzando gli operatori booleani non sempre la ricerca su internet è rapida e agevole, spesso proprio per la quantità eccessiva di informazioni disponibili in rete.

Un aiuto viene dalla legge di Pareto, che si applica anche al Web ma nel campo specifico della ricerca di informazioni in database di documenti è nota come legge di Bradford, dallo studioso che a partire dagli anni ’40 del secolo

scorso effettuò una serie di studi sulla frequenza dei termini ricercati nell'insieme dei documenti di una biblioteca, ottenendo risultati di validità generale e tuttora applicabili a quella smisurata "biblioteca" che è Internet.

Secondo le ricerche di Bradford, il 50% dell'informazione rilevante in un determinato settore si trova in una piccola percentuale di fonti (nell'ordine del 10% ma si può arrivare anche al solo 2%) mentre il restante 50% di informazioni rilevanti è disperso all'interno del 90% o più di fonti disponibili.

Il problema si può risolvere in un solo modo: riuscire a selezionare quel 10% o meno di fonti rilevanti nel proprio settore, e memorizzarle per costruire una banca dati da utilizzare per le future ricerche, in modo da reperire la parte fondamentale dell'informazione necessaria senza bisogno di lunghe ricerche più meno casuali.



#### **VANTAGGI INFORMATIVI DELLE FIERE**

- ➔ **Novità sul mercato**
  - ↳ Presentazioni
- ➔ **Offerte dei concorrenti**
  - ↳ Stand e materiali
- ➔ **Informazioni specializzate**
  - ↳ Incontri e conferenze
- ➔ **Evoluzioni in corso**
  - ↳ Convegni e tavole rotonde
- ➔ **Presenza di tutti i competitor**
  - ↳ Concentrazione dell'investimento

Oltre ad Internet, un'altra fonte a basso costo ampiamente impiegata è rappresentata dai dati pubblicati dalle riviste economiche e di settore, da enti pubblici, da associazioni di categoria, ecc.

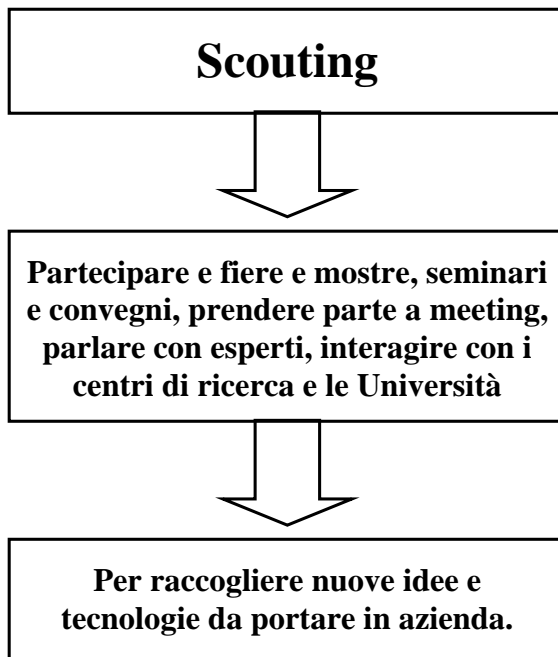
Infine, dati precisi e dettagliati sul mercato e sulla concorrenza si acquisiscono partecipando alle fiere, che nel mercato dei beni industriali rappresentano un prezioso strumento contemporaneamente di vendita e di raccolta di informazioni.

Una fonte di dati tra le più importanti in una fiera è rappresentata, oltre ovviamente

dalla conoscenza delle novità del mercato presentate in fiera e delle offerte dei concorrenti ricavabili dai materiali disponibili nel loro stand, anche da incontri, seminari e convegni con la partecipazione di esperti, organizzati con frequenza su ogni sorta di temi di attualità economica.

Servono per raccogliere informazioni estremamente specializzate (incontri e conferenze di esperti tecnici) o rendersi conto delle evoluzioni in corso nel settore (convegni e tavole rotonde).

Il valore delle fiere come strumento informativo è ulteriormente accresciuto dal processo in corso di concentrazione dell'investimento delle aziende sulle fiere principali lasciando perdere quelle minori: il processo è motivato dall'esigenza di riduzione dei costi, ma dal punto di vista del SIM implica che in una grande fiera si trovano tutti gli attori del mercato, e quindi un rilevante patrimonio di informazioni disponibili.



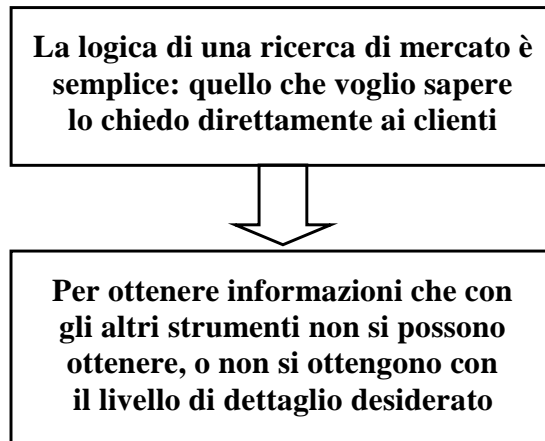
Questo tipo di raccolta di informazioni è spesso nota come “scouting”, una pratica diffusa soprattutto tra le aziende che puntano sull’innovazione. Responsabili e addetti commerciali di tali aziende (che di norma sono figure con preparazione tecnica) insieme con i progettisti dedicano una parte del loro tempo a girare il mondo per partecipare a meeting, parlare con esperti, interagire con i centri di ricerca e le Università, il tutto con lo scopo di raccogliere nuove idee e tecnologie da portare in azienda.

## **Le ricerche di mercato**

## Le ricerche di mercato

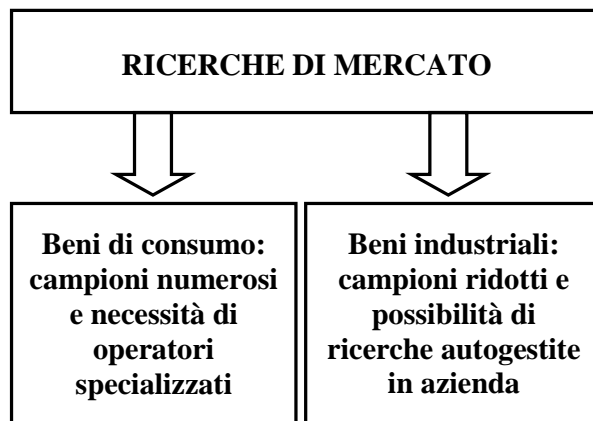
La fonte informativa esterna più nota sono probabilmente le ricerche di mercato. La logica di una ricerca è semplice, anche se la sua attuazione può diventare complessa: se voglio sapere qualcosa sul mercato, lo vado a chiedere direttamente agli interessati.

Si tratta di uno strumento di grande potenza (si può indagare praticamente su tutto, e al livello di dettaglio desiderato) però complesso e relativamente costoso, quindi da utilizzare solo in seconda battuta, per ottenere informazioni che con gli altri strumenti non si possono ottenere, o non si ottengono con il livello di dettaglio desiderato.



La complessità tecnica dello strumento non significa però che si può eseguire una ricerca unicamente rivolgendosi a Società specializzate: una grande differenza tra il mondo dei beni di consumo e quello dei beni industriali è che nel mondo del consumo occorre tenere conto di centinaia di migliaia (o anche milioni) di clienti suddivisi in numerosi sottogruppi diversi, il che rende necessario, per avere una ricerca affidabile, una elevata professionalità e specializzazione degli operatori e un gran numero di interviste.

Al contrario, una azienda che opera nel settore nei beni industriali, per ottenere i dati che le servono può avere la necessità di intervistare solo poche decine di clienti e potenziali simili tra di loro per esigenze e modalità di acquisto, una dimensione tranquillamente gestibile con le risorse interne dell'azienda, a patto che si sappia come organizzarsi.



Una ricerca di mercato può dunque essere autogestita dall'azienda senza bisogno di una competenza specifica, a condizione che ci si accontenti di ricavarne indicazioni di massima (comunque utili) e che chi la effettua segua le regole tecniche base per la sua corretta attuazione.

Occorre innanzitutto tenere conto che di norma una ricerca fornisce informazioni che si riferiscono solo al momento in cui è stata fatta: ad esempio se si progetta di espandere la rete di vendita in una nuova area e si esegue una ricerca per verificare quali sono i concorrenti presenti e quanto sono forti, le informazioni ottenute servono per decidere quest'anno, ma non certo il prossimo quando la situazione può essere completamente cambiata.

**La ricerca di mercato non viene svolta genericamente "per sapere"**

**Ma specificamente per prendere una decisione**

La prima fondamentale regola di una ricerca utile è che essa deve essere eseguita non genericamente "per sapere", ma concretamente per prendere una specifica decisione.

Un tale approccio aiuta anche a risolvere il problema di quale sia il costo accettabile di una ricerca: il budget da dedicare dipenderà da quanto è importante la decisione da prendere, e quanto alto il rischio connesso ad una decisione sbagliata.

Fa eccezione alla regola l'utilizzo di un "panel", un gruppo di clienti che viene monitorato in via continuativa per tenere sotto controllo l'evolversi delle esigenze dei clienti.

La ricerca con i panel è particolarmente utile per evidenziare le variazioni nelle preferenze, nelle abitudini e nei comportamenti d'acquisto dei clienti. Il principale problema è rappresentato dall'effetto condizionamento, per cui i

**PANEL**  
**Gruppo di clienti monitorato in via continuativa**

- ➔ **Utile per rilevare variazioni nelle preferenze e nelle situazioni**
- ➔ **Da rinnovare spesso per evitare l'effetto condizionamento**
- ➔ **Di norma complesso da gestire**

membri di un panel possono cominciare, dopo un po', a comportarsi in maniera innaturale proprio per il fatto di essere soggetti ad indagini ripetute e magari essere sollecitati a riflettere maggiormente sui propri acquisti: i panel vengono infatti costantemente rinnovati, ad esempio cambiando un terzo dei componenti ogni anno.

I panel sono di norma costosi e complessi da gestire, il che ne limita l'utilizzo principalmente alle grandi imprese di largo consumo e ad ambiti specifici, come la pubblicità, mentre sono poco utilizzati nel mondo dei beni industriali.

Le due principali tipologie di ricerche più ampiamente utilizzate sono:

- motivazionali, che indagano su comportamenti, esigenze, preferenze anche non ancora espresse, e mirano a fornire indicazioni di massima per lo sviluppo di nuovi prodotti o nuove offerte
- quantitative, che indagano praticamente su qualsiasi aspetto del mercato e mirano a fornire numeri che misurino la situazione.



Le ricerche motivazionali sono realizzate di norma da personale altamente specializzato (spesso psicologi) con piccoli campioni di clienti coinvolti in interviste individuali o di gruppo; utilizzano metodologie sofisticate e vengono utilizzate soprattutto dalle grandi aziende di largo consumo.

Il loro utilizzo per i beni industriali è limitato soprattutto dal fatto che le motivazioni di acquisto nel Business to Business sono di norma razionali, abbastanza trasparenti, e facili da rilevare senza bisogno dell'aiuto di psicologi e analisi sofisticate.

Le ricerche quantitative sono invece quelle generalmente impiegate, in quanto di utilizzo molto più ampio e di costo accessibile.

Il costo di una ricerca, infatti, è in buona parte proporzionale al numero di soggetti intervistati, e se per le grandi aziende che operano sul mercato globale il campione deve essere di necessità molto ampio per essere rappresentativo, e quindi costoso da gestire, per una piccola o media impresa, se il mercato da indagare è limitato e ben definito (ad esempio, come accade di norma nel mercato dei beni industriali), si può organizzare una ricerca con un campione limitato e quindi ad un costo relativamente basso.



## **Sviluppo di una ricerca di mercato**

Qualsiasi ricerca si compone di una prima fase di lavoro a tavolino (“desk research”) svolta in ufficio, utilizzando sia le conoscenze già in possesso dei funzionari commerciali e tecnici, sia i materiali reperibili su database, Internet, materiale pubblicato, ecc.

Il lavoro cerca di essere il più possibile approfondito per impostare al meglio la costosa ricerca sul campo.

Segue la “field research” svolta sul campo, con cui si acquisiscono le informazioni necessarie tramite contatti e interviste.

La field research consente di andare molto più in profondità e di acquisire al livello di dettaglio desiderato i dati non reperibili internamente, ad esempio le motivazioni reali per cui alcuni tipi di clienti acquistano il prodotto, e altri no.

Le fasi successive di una ricerca di mercato, sia che venga affidata a una Società specializzata o eseguita internamente all’azienda, sono:

### **1. Definizione degli obiettivi della ricerca**

Gli obiettivi che l’azienda si pone organizzando la ricerca dovrebbero potersi sintetizzare in domande limitate, ben definite e specifiche, le cui risposte aiuteranno a prendere una decisione (ad esempio, quali nuovi servizi conviene proporre tra i molti possibili?). Il successo della ricerca si misura poi secondo come ha risposto alle domande.

### **2. Definizione degli oggetti della ricerca**

Gli oggetti della ricerca sono gli elementi di dettaglio che specificano gli obiettivi (ad esempio, lista dei possibili servizi al cliente). Sulla loro base verrà poi costruito il questionario.

### **Fasi di una ricerca**

#### **1. Desk research**

- ↳ **Lavoro svolto in ufficio**
- ↳ **Utilizzando i dati disponibili**
- ↳ **Imposta la ricerca sul campo**

#### **2. Field research**

- ↳ **Lavoro svolto sul campo**
- ↳ **Utilizzando contatti e interviste**
- ↳ **Consente indagini in profondità**

### **3. Scelta del campione**

Il campione è il gruppo ristretto di soggetti rappresentativo dell'insieme da indagare. La decisione di come viene selezionato e quanto deve essere numeroso rappresenta una fase critica della ricerca

### **4. Scelta del mezzo da utilizzare**

In funzione degli obiettivi della ricerca e della complessità del questionario occorre scegliere il mezzo più idoneo (ad esempio intervista telefonica o di persona).

### **5. Redazione del questionario**

Occorre convertire gli oggetti della ricerca in un questionario con domande chiare, sintetico ma completo, prevalentemente con domande chiuse in cui crocettare la risposta.

### **6. Esecuzione delle interviste**

Le interviste possono essere condotte da intervistatori più o meno professionali, basta che siano stati preparati prima con un briefing

### **7. Elaborazione dei dati**

In questa fase, sulla base dei dati raccolti si realizzano grafici e tabelle che sintetizzano quanto rilevato, con un commento dei risultati emersi.

### **8. Analisi dei risultati**

Infine, i risultati della ricerca vengono utilizzati in azienda per dare risposta alle domande poste in fase di definizione degli obiettivi.

## **Fasi di una ricerca di mercato**

**1. Definizione degli obiettivi**

**2. Definizione degli oggetti**

**3. Scelta del campione**

**4. Scelta del mezzo**

**5. Redazione del questionario**

**6. Esecuzione delle interviste**

**7. Elaborazione dei dati**

**8. Analisi dei risultati**

Non sempre una ricerca dà risultati subito chiari: in caso di risultato incerto occorre proseguire il lavoro aumentando a scaglioni il numero degli intervistati fino al momento in cui emerge una tendenza significativa.

Di seguito l'esempio di una ricerca autogestita da una piccola azienda in tempi brevi e con un budget estremamente modesto, a dimostrazione di come lo strumento possa essere di utilizzo generale senza particolari difficoltà.

## **Esempio di ricerca di mercato: mangimificio**

### **AZIENDA**

L'esempio tratta di un piccolo mangimificio che opera nel mercato dell'allevamento suinicolo rivolgendosi principalmente a piccoli allevatori.

I clienti sono circa 200 in un'area regionale contenuta in cui il mangimificio è molto noto.

Il posizionamento è in una nicchia di elevata qualità del prodotto e alto contenuto di servizio, con prezzi coerentemente ai livelli più alti del mercato.



### **OBIETTIVI DELLA RICERCA**

In occasione della redazione del piano di marketing si decide di verificare se il posizionamento attuale è ancora valido e solido o se occorre pensare a modifiche della strategia commerciale.

Con la ricerca si vuole:

- identificare l'importanza percepita dei fattori dell'offerta per verificare la congruità con essi dell'offerta attuale dell'azienda
- verificare se i fattori cambieranno con l'evoluzione del mercato per preparare le strategie future

### **ORGANIZZAZIONE DELLA RICERCA**

Ricerca autogestita all'interno dell'azienda, solo con il supporto esterno di un esperto per impostare e pianificare il lavoro

### **LIVELLO DI AFFIDABILITÀ RICHIESTO**

Trattandosi di un semplice momento di verifica si ritiene sufficiente ottenere dati indicativi di massima

## **OGGETTI DELLA RICERCA**

La ricerca ha per oggetto i principali fattori che incidono sulla valutazione di un fornitore nello specifico mercato, identificati nel corso di una riunione tra i funzionari commerciali

### **Fattori relativi al prodotto**

- Incremento di peso dei suini
- Certezza di alta qualità del prodotto
- Formule aziendali ad hoc
- Proposte di nuovi prodotti
- Gamma ampia presso lo stesso fornitore
- Confezioni con diverse quantità di prodotto

### **Fattori relativi al servizio**

- Consulenza/consigli sull'alimentazione
- Assistenza veterinaria
- Assistenza alla vendita di lattoni e grassi
- Aiuto per ottenere finanziamenti
- Pubblicazioni e opuscoli tecnici
- Oggetti e attrezzature omaggio
- Trattamento rapido dei reclami

### **Fattori relativi al prezzo**

- Disponibilità anche di prodotti di prezzo/qualità inferiore
- Sconti per ordini programmati
- Tempi di pagamento

### **Fattori relativi alla distribuzione**

- Tempi di consegna rapidi
- Consegna anche di piccoli ordini
- Vicinanza del fornitore con possibilità di contatto diretto

### **Fattori relativi alla comunicazione**

- Visite ad allevamenti modello
- Viaggi promozionali
- Presenza a fiere e mostre

### **Fattori relativi alla vendita**

- Visite frequenti del venditore
- Competenza tecnica del venditore
- Rapporto di fiducia con il venditore

## **CAMPIONE**

- La ricerca si svolge su un campione di 40 allevatori clienti ricavati dal database aziendale con selezione casuale
- Gli intervistati sono metà sopra i 35 anni (rappresentano il presente) e metà sotto i 35 anni (rappresentano il futuro) per verificare l'evoluzione in corso delle esigenze

Il numero di allevatori intervistati è stato deciso tenendo conto che:

- 40 interviste significano di fatto contattare il 20% dei clienti dell'azienda, quindi costituiscono un campione ben rappresentativo
- considerata la relativa omogeneità interna del mercato di riferimento rappresentano un numero adeguato al livello di affidabilità richiesto

## **MEZZO UTILIZZATO**

Intervista personale svolta da funzionari del mangimificio, ma non dai venditori stessi per evitare il rischio che le interviste si trasformino in trattative

## **QUESTIONARIO**

Il questionario è semplice in coerenza con il livello culturale non elevato degli intervistati, con per ogni voce (oggetto della ricerca) la possibilità di scegliere tra:

1. Molto importante
2. Abbastanza importante
3. Poco importante

Compito dell'intervistatore è illustrare all'intervistato la necessità di non valutare tutto come molto importante, ma costruire una gerarchia realistica

## **ESECUZIONE DELLE INTERVISTE**

Interviste svolte nell'azienda dei clienti a seguito di appuntamento telefonico

## **ELABORAZIONE DEI DATI**

I dati raccolti sono elaborati su PC con produzione di tabelle e grafici standard

## **ANALISI DEI RISULTATI**

In questo caso la ricerca ha dato risultati non ambigui:

- le esigenze degli allevatori nella nicchia presidiata dall'azienda coincidono in buona misura con l'offerta attuale
- l'evoluzione del mercato si prospetta seguendo le linee attuali, solo con maggiore attenzione ai servizi offerti dal fornitore

Gli interventi successivi alla ricerca sono di semplice messa a punto dell'offerta mantenendo la strategia commerciale attuale.

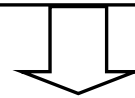
## **Realizzazione di una ricerca di mercato**

Di seguito si riprendono in considerazione le fasi successive di una ricerca, trattate con il livello di approfondimento teorico necessario per essere realmente in grado di mettere in opera in autonomia lo strumento.

### **1. Definizione degli obiettivi della ricerca**

La ricerca, come già illustrato, non deve proporsi una generica migliore conoscenza del mercato, ma proporsi obiettivi limitati e specifici, per cui si possa sia quantificare il budget adeguato, sia verificare con precisione la qualità del risultato.

**OGGETTI DELLA RICERCA**



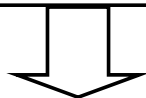
**Limitati, ben definiti e specifici**

Ad esempio, se l'obiettivo è migliorare il livello di servizio offerta ad una precisa tipologia di clienti, la ricerca servirà ad appurare sia i loro bisogni di servizio che la loro attuale soddisfazione.

Oppure, se l'obiettivo è verificare il potenziale competitivo dell'azienda in un segmento di mercato in cui si pensa di entrare, la ricerca servirà ad appurare quale sia la forza competitiva dei concorrenti attualmente presenti.

### **2. Definizione degli oggetti della ricerca**

**OGGETTI DELLA RICERCA**



**Quanto si andrà a verificare**

Gli oggetti della ricerca, da definire in dettaglio in quanto rappresenteranno la base informativa con cui costruire poi il questionario di intervista, sono quanto materialmente si andrà a verificare sul campo, e discendono direttamente dalla definizione degli obiettivi.

Ad esempio, saranno oggetto della ricerca la lista di servizi di cui si verificherà importanza per il cliente e soddisfazione attuale, oppure i fattori competitivi su cui si indagherà la qualità offerta dai potenziali concorrenti.

### 3. Scelta del campione

Il campione, cioè il gruppo di clienti (o potenziali) che si andrà a intervistare, deve essere il più piccolo e omogeneo possibile, ma rappresentativo dell'insieme. Infatti, più il campione è omogeneo, meno interviste si dovranno fare per ottenere informazioni attendibili, e quindi meno costi si dovranno affrontare.

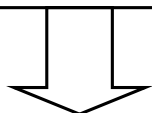
Per essere attendibile, però, nel campione devono essere presenti le diversità che esistono nell'universo di riferimento, cioè nel gruppo di clienti o potenziali che si vuole indagare.

La tecnica è nota come “campionamento stratificato” e consiste nell’includere nel campione una quota di ogni tipo di cliente esistente, proporzionale alla quota di essi presente nel mercato reale che viene indagato.

La scelta e definizione del campione rappresenta un momento critico nello sviluppo della ricerca. Le sue dimensioni ottimali dipendono da:

- diversità esistenti nell’”universo” di riferimento: maggiori le diversità, più numerosi deve essere il campione per rifletterle in modo fedele

**Campionamento stratificato**



**Campione costruito in modo proporzionale ai segmenti del mercato dell'azienda**

#### **IL CAMPIONE DEVE**

- ↳ **Essere il più piccolo possibile, ma rappresentativo dell'insieme**
- ↳ **Riflettere le diversità esistenti nell’”universo” di riferimento**
- ↳ **Essere di dimensioni adeguate alla complessità del questionario**

- complessità del questionario che verrà sottoposto: maggiore è il numero di domande e di opzioni per ogni domanda, più numeroso dovrà essere il campione, per essere certi che ad ogni opzione abbia risposto

un numero sufficiente di intervistati da essere statisticamente significativo.

Quando la ricerca è gestita da una Società specializzata, la dimensione ottimale del campione viene stabilita integrando algoritmi di calcolo statistici con l'esperienza dei professionisti.

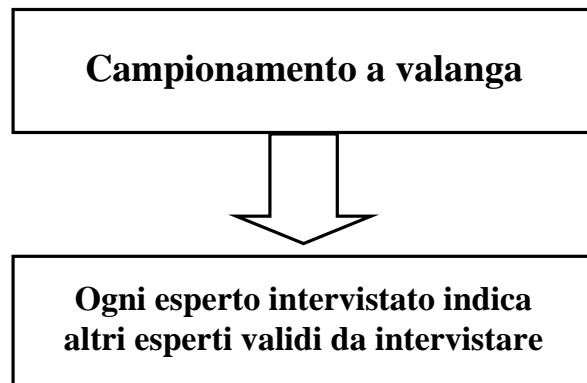
Se invece la ricerca è autogestita dall'azienda, per sicurezza conviene mantenere il questionario semplice e il campione relativamente ampio, senza però che siano necessari grandi numeri.

Come regola generale, infatti l'affidabilità dei risultati, che gli statistici chiamano "errore della variabile misurata" diminuisce al crescere della numerosità del campione, ma non in modo lineare e proporzionale. In altri termini, raddoppiare il numero degli intervistati non raddoppia l'affidabilità della ricerca ma la migliora solo di qualche punto, dunque una volta che il campione è rappresentativo dell'universo di riferimento non c'è motivo di spendere eccessivamente per un numero molto elevato di interviste.

Spesso prima di procedere all'estrazione casuale i membri del campione vengono suddivisi rispetto a variabili significative per la segmentazione del mercato che applica l'azienda, ad esempio per dimensione delle aziende o tipo di produzione.

Successivamente si applica l'estrazione casuale all'interno di ciascun segmento, in dimensioni proporzionali all'importanza del segmento nel mercato dell'azienda: si parla in questi casi di campionamento stratificato.

Un altro tipo di campionamento è quello a valanga (snowball): si utilizza per ricerche tecniche con interviste a esperti di settori specialistici, conosciuti solo dagli "addetti ai lavoro". Consiste in una forma di campionamento non casuale in cui viene scelto soltanto il primo (o i primi) soggetti da intervistare, spesso in base alla sua notorietà.



Al termine dell'intervista viene chiesto all'intervistato di indicare uno o più soggetti sufficientemente competenti sull'argomento da giustificare un'intervista, a cui viene poi a loro volta chiesto di indicare colleghi idonei, e così via fino al completamento del campione.



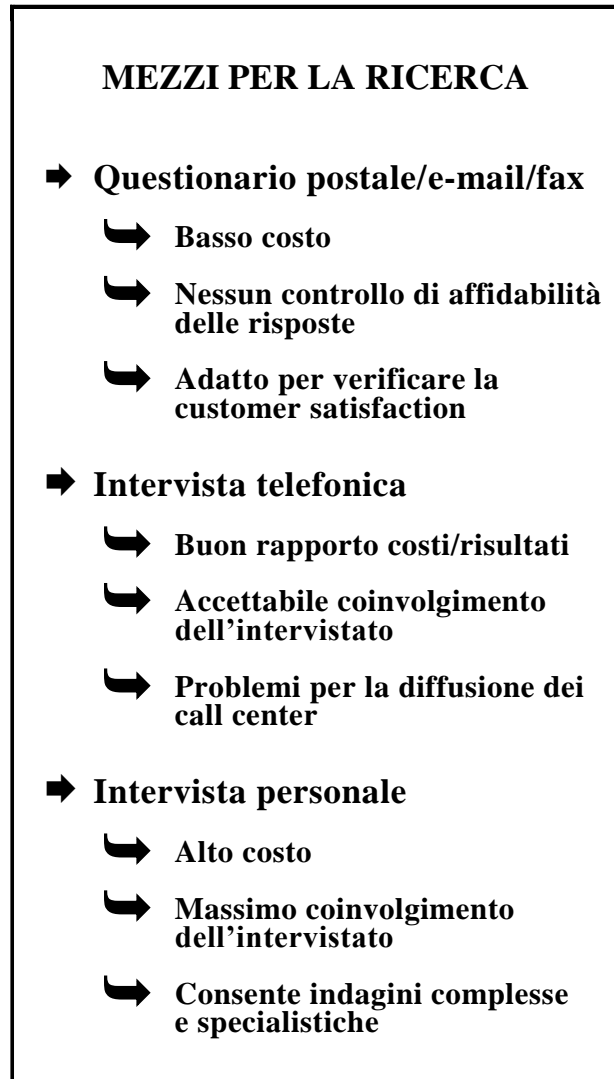
#### 4. Scelta del mezzo da utilizzare

Alla luce degli oggetti della ricerca e della struttura del campione si potrà scegliere il mezzo da utilizzare, se il questionario inviato via posta, fax o e-mail, l'intervista telefonica, o l'intervista personale.

Inviare per posta/fax/e-mail il questionario (insieme ad una lettera di accompagnamento in cui vengono illustrati gli scopi dell'indagine) rappresenta il mezzo più economico per somministrarlo, ma se gli intervistati non conoscono l'azienda che propone la ricerca e non sono motivati alla partecipazione il questionario stesso viene di norma immediatamente cestinato, e le risposte pervengono dunque in numero estremamente limitato.

Non solo, ma l'azienda non ha nessun controllo sulla qualità delle risposte, e sulla serietà con cui il questionario è stato compilato. Infine, c'è un alto rischio di distorsione del campione estratto, in quanto chi rifiuta di collaborare non è distribuito in modo proporzionale nei segmenti di mercato che compongono il campione, e quindi alla fine il campione può non essere più rappresentativo.

Gli intervistati risponderanno volentieri e in buon numero soltanto se la ricerca è svolta su clienti attuali che conoscono e apprezzano l'azienda, dichiarando apertamente il nome dell'azienda che la organizza, con però il rischio che, invece di dare risposte veritiere, i clienti tendano ad inviare "messaggi" all'azienda, utilizzando il questionario per segnalare i miglioramenti dell'offerta che desiderano.



Non a caso questo tipo di ricerca è ampiamente utilizzata per le ricerche sulla “customer satisfaction”, in cui lo scopo è proprio raccogliere messaggi e suggerimenti dai clienti.

Quando invece si vogliono risposte neutre e obiettive (ad esempio per valutare la propria competitività rispetto ai concorrenti) è necessario che la ricerca sia svolta da terzi e che l’intervistato non sappia fino alla fine del colloquio per conto di chi si effettua.

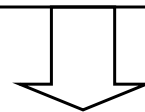
L’intervista telefonica rappresenta un buon compromesso tra costo e affidabilità, il che ne spiega il grande successo. L’intervistato viene coinvolto di persona, se contattato da un intervistatore con un approccio professionale adeguato spesso accetta l’intervista, e ha la possibilità di chiedere spiegazioni per le domande non chiare, con costi ragionevoli visto che non si richiedono spostamenti.

Il punto di debolezza della metodologia risiede nel fatto che il questionario, per essere gestito con garanzia di affidabilità per telefono, deve essere semplice e breve. Naturalmente niente impedisce di utilizzare telefonicamente anche questionari lunghi e complessi (non di rado, infatti, si fa in questo modo), ma se a un certo punto l’intervistato perde il filo, o si spazientisce, la qualità delle risposte cala drammaticamente, senza che l’intervistatore sappia in che momento le risposte hanno cessato di essere affidabili.

Un secondo punto di debolezza risiede nell’inflazione di telefonate effettuate da addetti a call center spesso di bassissima professionalità, che ha reso gli interlocutori meno collaborativi verso una intervista telefonica.

L’intervista personale, con un intervistatore che sottopone direttamente il questionario all’intervistato, rappresenta il mezzo più affidabile ed efficace, ma il più costoso. Viene utilizzato soprattutto per le ricerche in cui si intervista un piccolo numero di persone di livello tecnico relativamente elevato.

**L’intervista personale è la più adatta per ricerche complesse e specialistiche**



**Ma occorre tenere conto dell’influenza esercitata dall’intervistatore stesso**

Se il soggetto ha accettato l’intervista, che di norma si svolge su appuntamento, il suo coinvolgimento e la sua collaborazione sono certe, e la sua affidabilità verificabile man mano che risponde.

Il principale vantaggio è che con questa metodologia si possono eseguire indagini anche molto complesse e specialistiche, che richiedono interviste lunghe e articolate; non a caso si tratta della metodologia forse più utilizzata nel mercato dei beni industriali, in cui spesso è necessario intervistare dei tecnici su argomenti di notevole complessità.

Il rischio risiede nella natura stessa dell'interazione: le caratteristiche e opinioni personali dell'intervistatore, possono condizionare lo svolgimento dell'indagine e i suoi risultati, a meno che non sia stato attentamente selezionato e abbia ricevuto un adeguato briefing.

## 5. Redazione del questionario

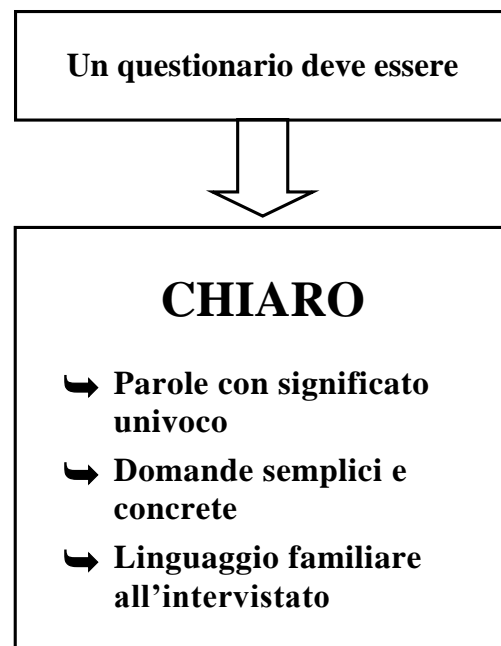
Un questionario è semplicemente è uno schema strutturato di domande volte ad ottenere informazioni dagli intervistati, ma la sua apparente semplicità è ingannevole: la redazione del questionario è una fase delicata. Non si tratta semplicemente di scrivere una serie di domande, un buon questionario deve essere contemporaneamente sintetico e chiaro.

Chiarezza significa che tutti gli intervistati devono interpretare le domande allo stesso modo, e quindi queste devono essere il più possibile concrete e formulate nel linguaggio familiare all'intervistato.

La norma è il questionario costruito con campi e domande chiuse (liste in cui crocettare la risposta prescelta) in modo da facilitare prima la scelta non ambigua delle risposte e poi l'imputazione dei dati.

La costruzione di un questionario può essere divisa in tre fasi:

1. una prima fase in cui si costruisce lo schema concettuale: bisogna individuare con precisione gli oggetti dell'indagine, stabilendo cosa si deve misurare e come, in relazione agli obiettivi e alle modalità di ricerca.
2. una seconda fase in cui vi è la redazione vera e propria del questionario e della sua struttura. Innanzitutto, si procede alla formulazione delle domande, che non dovrebbero essere troppo complesse, troppo lunghe o troppo numerose, e particolare attenzione viene posta nella scelta delle parole: il linguaggio utilizzato deve essere non ambiguo, semplice, di uso



comune, in maniera che possa risultare familiare e comprensibile a tutti gli intervistati. Bisogna soprattutto evitare di formulare domande plurime, che contengano cioè più di un concetto al proprio interno, che potrebbero confondere l'intervistato e rendere ambigue le risposte.

3. Infine, costruito il questionario, esso deve essere verificato tramite un test. La verifica è essenziale in particolare nel caso di questionari complessi, lunghi, e quando si affrontano argomenti di ricerca nuovi.

Il test deve consentire di stabilire:

- la durata media dell'intervista
- la comprensibilità delle domande
- la validità dei collegamenti fra argomenti diversi
- la presenza di resistenze o meccanismi di difesa di fronte a specifiche domande.
- il livello di attenzione dell'intervistato per tutta la durata dell'intervista

### **Tre fasi per costruire un questionario**

#### **1. Schema concettuale**

- ↳ **Individuare gli oggetti dell'indagine**
- ↳ **Tenere conto di obiettivi e mezzi**

#### **2. Redazione**

- ↳ **Formulare domande semplici e brevi**
- ↳ **Attenzione nella scelta delle parole**
- ↳ **Evitare le domande plurime**

#### **3. Verifica**

- ↳ **Test di durata e comprensibilità**
- ↳ **Eventuali resistenze a domande**

## **6. Esecuzione delle interviste**

L'esecuzione delle interviste, che riguarda ovviamente solo la ricerca telefonica o personale, di solito non presenta problemi particolari, se si ha cura di:

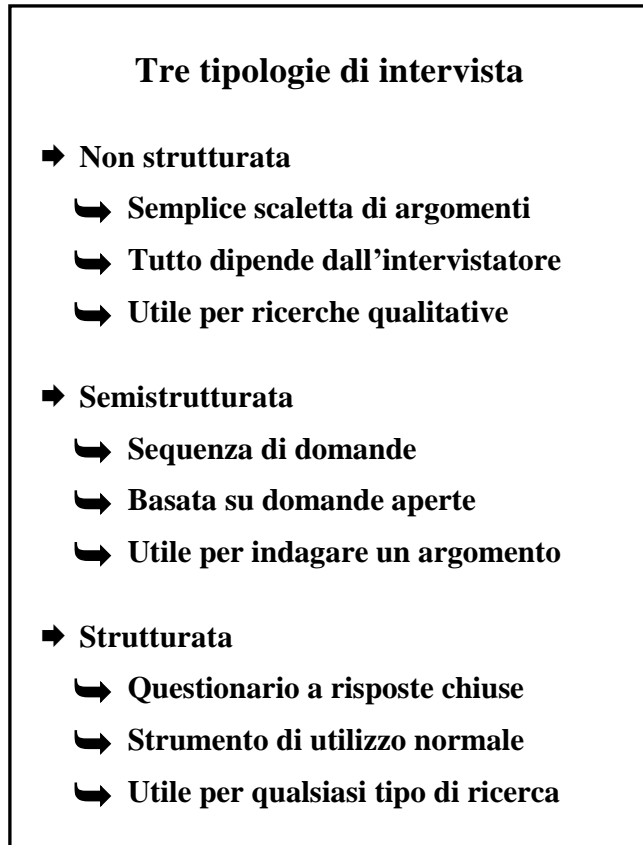
- scegliere intervistatori di livello professionale adeguato a quello degli intervistati
- dare loro una lista di persone da intervistare ridondante per compensare gli inevitabili disguidi e rifiuti
- prevedere un esaustivo briefing prima dell'inizio delle interviste.

Specie quest'ultimo aspetto è importante: una volta iniziate le interviste, che siano personali o telefoniche, non si possono cambiare i parametri di

comportamento dell'intervistatore e le spiegazioni che egli da all'intervistato per non invalidare la correttezza di tutto il processo. Un briefing iniziale accurato, che indichi agli intervistatori come gestire tutte le evenienze prevedibili, e comportarsi in modo omogeneo, consente di anticipare eventuali problemi.

In termini generali, l'intervista può essere:

- **Non strutturata**, seguendo semplicemente una scaletta di argomenti da affrontare. Le modalità dell'intervista, il momento e il modo in cui i temi vengono trattati, sono a totale discrezione dell'intervistatore e i risultati dipendono in gran parte dalla sua competenza e abilità. Si utilizza questa metodologia soprattutto in ricerche qualitative in cui non si riesca a definire in maniera precisa e dettagliata i contenuti del questionario di rilevazione.



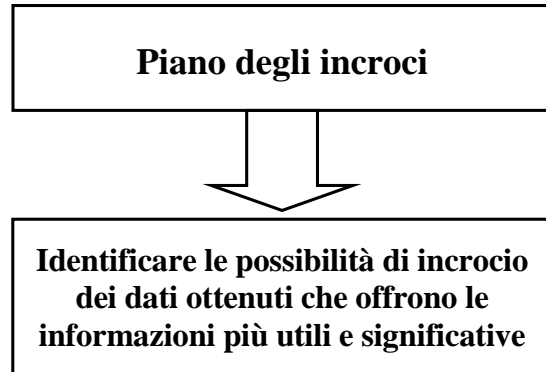
- **Semistruutturata**, in cui l'intervistatore è vincolato da una sequenza di domande specifiche da rivolgere all'intervistato. Le domande di un'intervista semistruutturata sono in genere domande aperte (a risposta libera) che lasciano all'intervistato la possibilità di esprimersi liberamente nella forma che preferisce, senza particolari vincoli. Questo tipo di intervista è particolarmente utile per indagare argomenti poco noti su cui non si è riusciti a costruire un questionario strutturato con risposte prefissate, e si integra spesso con l'intervista strutturata.
- **Strutturata**, sulla base dei un questionario a risposte chiuse, in cui scegliere tra risposte predefinite. L'intervista strutturata sulla base di un questionario rappresenta lo strumento d'indagine per eccellenza nelle ricerche, in grado di produrre informazioni numeriche sostanzialmente su tutti gli aspetti della gestione di marketing.

## 7. Elaborazione dei dati

Una volta imputati i dati raccolti, la loro elaborazione avviene sulla base del piano degli incroci, che è stato predisposto in fase di progettazione della ricerca.

In sintesi, si tratta di scegliere, tra le molte possibilità che si avrebbero di incrociare tra loro i dati raccolti per ricavarne dati aggregati e di sintesi, quelle che offrono informazioni più utili e significative.

Infatti, se una volta caricati i dati è possibile, utilizzando un semplice PC, eseguire tutti i possibili incroci tra tutte le domande del questionario e costruire per ogni incrocio un grafico, è più professionale selezionare gli incroci che forniscono informazioni utili per l'obiettivo della ricerca, rendendo così più chiaro e leggibile il risultato.



## 8. Analisi dei risultati

I risultati della ricerca rappresentano le risposte alle domande poste in fase di definizione degli obiettivi, e come regola generale sono tanto più utilizzabili quanto più erano precisi e definiti gli obiettivi iniziali che hanno guidato il progetto della ricerca, e quanto la ricerca è stata eseguita in coerenza con essi.



Sono esposti sotto forma di un report, composto da una parte discorsiva che risponde alle domande poste in fase di definizione degli obiettivi, e un approfondimento di dettaglio sotto forma di grafici e tabelle.

Di norma, alla luce dei risultati si può focalizzare con più efficacia l'azione sul mercato senza necessità di cambiare la strategia in modo rilevante, ma può accadere che dalla ricerca emergano elementi che indicano come estremamente difficile conseguire i risultati desiderati senza un cambio sostanziale della strategia sul mercato.

In questo caso, se la ricerca è stata svolta in modo corretto e affidabile, la conseguenza naturale sarebbe decidere di cambiare la strategia alla luce della situazione reale.

Quest'ultimo aspetto è talora il più problematico, e non solo per l'oggettiva difficoltà di un cambiamento di strategia commerciale. Accade talvolta che il management aziendale che decide di effettuare una ricerca abbia già in mente la risposta desiderata, che giustificerebbe le decisioni che si intende prendere.

Se il risultato della ricerca è difforme dalle aspettative, può succedere che, in modo talvolta inconsapevole, si preferisca considerare inaffidabile la ricerca piuttosto che modificare decisioni di fatto già prese, anche se non ancora formalizzate.

## **Le valutazioni personali da fonti esterne**



## Le valutazioni personali da fonti esterne

Come quelle da fonti interne, anche le valutazioni personali da fonti esterne rappresentano una pratica comune in azienda.

Si tratta innanzitutto dei rapporti dei venditori con i clienti, colloqui, discussioni, trattative, da cui i venditori acquisiscono una mole enorme di informazioni sui singoli clienti e sul loro mercato in generale.

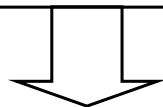
	<b>Fonti esterne</b>
<b>Valutazioni personali</b>	<p><b>Colloqui con i clienti</b></p> <p><b>Segnalazioni di esperti, fornitori e distributori</b></p>

Trattandosi di venditori di beni industriali, in cui il tipo di vendita complessa fa sì che una trattativa duri anche mesi e coinvolga diversi manager dell'azienda cliente con discussioni lunghe e approfondite, e soprattutto se i venditori sanno servirsi delle tecniche della vendita consulenziale che conduce il venditore ad una profonda conoscenza del business del cliente, tali colloqui possono assicurare all'azienda un patrimonio informativo eccellente, se li si sa utilizzare al meglio.

Non meno importanti sono i colloqui che, più o meno occasionalmente, i manager aziendali hanno con clienti importanti, fornitori e distributori in occasione di incontri informali, riunioni, pranzi di lavoro, ecc. Anche in tali occasioni si ricevono spesso segnalazioni, indiscrezioni, o anticipazioni preziose.

Quale che sia l'occasione di incontro con una fonte potenziale di informazioni utili, il venditore o il manager, per poter sfruttare al meglio il colloquio in chiave di raccolta di informazioni dovrebbe disporre di strumenti tecnici idonei allo scopo.

**I colloqui con clienti, fornitori e distributori sono una fonte importante di informazioni utili**



**Specie se si conoscono le tecniche base dell'intervista professionale:**

- ➔ uso delle domande
- ➔ ascolto attivo

Se la padronanza di strumentazioni sofisticate come ad esempio la PNL (Programmazione neurolinguistica) richiedono anni di studio e sono fuori della portata della maggior parte degli operativi aziendali, è consigliabile conoscere almeno le tecniche base dell'intervista professionale: uso delle domande e ascolto attivo.

Non sono tecniche difficili, anzi per molti sono spontanee, ma il loro utilizzo consapevole richiede un certo sforzo, giustificato se il controllo del colloquio è ritenuto abbastanza importante; vale la pena di utilizzarle in una trattativa di vendita, non certo in una chiacchierata tra amici.

### Uso delle domande

#### Utilizzo delle domande per:

- ➔ **Stimolare l'attenzione**
- ➔ **Capire meglio il cliente**
- ➔ **Ridurre i possibili malintesi**
- ➔ **Valorizzare il venditore**
- ➔ **Suggerire indirettamente idee**

Le domande nel processo di comunicazione professionale sono molto importanti per:

- stimolare e mantenere desta l'attenzione: infatti esse costringono l'interlocutore a riflettere e quindi a partecipare più attivamente al colloquio.
- capire meglio il cliente e i suoi bisogni, fondamentale per influenzare, guidare e controllare l'andamento di tutta la trattativa
- ridurre il pericolo di possibili malintesi da parte del cliente e anche del venditore stesso
- mettere in luce la preparazione del venditore e il suo reale interesse nei confronti del cliente e dei suoi problemi. Infatti è soprattutto attraverso la natura e pertinenza delle domande che il cliente capisce di trovarsi di fronte ad un professionista seriamente preparato e con il quale, in ogni caso, avverte l'utilità di avere uno scambio di idee
- suggerire indirettamente un'idea o una soluzione

#### Domande base

1. **CHI**
2. **COSA**
3. **DOVE**
4. **QUANDO**
5. **QUANTO**
6. **COME**
7. **PERCHÈ**

Una utile guida per condurre una strategia di indagine consiste nell'utilizzare le sette domande base. Rappresentano un "classico" che negli ultimi due secoli è stato la guida riconosciuta di infiniti giornalisti e ricercatori. Interpretate alla luce di un venditore che vuole capire il meglio possibile un nuovo cliente, esse sono:

#### 1. CHI ?

Chi sono i clienti del mio cliente? Chi sono i suoi fornitori? Chi sono i suoi concorrenti? Chi propone in azienda? Chi influenza? Chi decide?

#### 2. COSA ?

Cosa produce? Cosa vende oltre a ciò che pro-

duce direttamente? Corsa vende di più? Cosa usa adesso? Cosa si propone di fare nel futuro?

3. **DOVE ?**

Dove acquista? Dove produce? Dove vende? Dove ha distributori? Dove apre nuovi stabilimenti? Dove apre nuove filiali?

4. **QUANDO ?**

Quando ha iniziato l'attività? Quando si è ingrandito? Quando è entrato in crisi? Quando è il periodo più favorevole per prendere contatto?

5. **QUANTO ?**

Quanto vende? Quanti dipendenti ha? Quanto esporta? Quanto investe in ricerca?

6. **COME ?**

Come produce? Come vende? Come acquista? Come tratta i fornitori?

7. **PERCHÉ ?**

Perché tratta certi prodotti? Perché produce in un certo modo? Perché non rinnova gli impianti?

Queste sette storiche domande sono utili anche per il venditore, non come una normativa vincolante, ma come una guida all'ordine e alla completezza dell'indagine.

Si possono distinguere tre tipi di domande:

- domande aperte
- domande chiuse
- domande suggestive

**DOMANDE APERTE**

Le domande aperte invogliano l'interlocutore a esporre la situazione lasciandolo libero di scegliere il percorso che preferisce (ad esempio. "Quali sono le sue esigenze di logistica?")

Sono utili all'inizio del colloquio per ricavare gli elementi conoscitivi

<b>TIPI DI DOMANDE</b>	
<b>➔ aperte</b>	
↳	<b>lasciano libero l'interlocutore di scegliere cosa esporre</b>
↳	<b>sono utili per mettere a proprio agio l'interlocutore</b>
↳	<b>rischio di dispersione e perdita di tempo</b>
<b>➔ chiuse</b>	
↳	<b>pongono l'interlocutore di fronte ad una scelta</b>
↳	<b>sono utili per forzare una decisione</b>
↳	<b>rischio di mettere l'interlocutore a disagio</b>
<b>➔ suggestive</b>	
↳	<b>contengono implicita la risposta attesa</b>
↳	<b>tendono a influenzare l'interlocutore</b>
↳	<b>rischio di reazioni di rifiuto</b>

fondamentali e mettere a proprio agio l'interlocutore, ma presentano il rischio che l'interlocutore "si perda" esponendo le cose in modo confuso, dispersivo o disorganizzato.

Per ottimizzare i tempi del colloquio e assicurare il risultato devono essere integrate con domande chiuse.

### **DOMANDE CHIUSE**

Le domande chiuse pongono l'interlocutore di fronte a un dilemma cioè la necessità di scegliere tra due risposte alternative ed esclusive: "Sì o no?" "Consegna in uno o due mesi?"

Inducono l'interlocutore a prendere posizione, a decidere, ma se non integrate con domande aperte danno la sgradevole impressione di un interrogatorio di polizia.

Sono utili soprattutto nel momento in cui la trattativa entra nel vivo e ci si avvia a concluderla.

### **DOMANDE SUGGESTIVE**

Le domande suggestive contengono implicita (e perciò suggeriscono) la risposta che ci si aspetta dall'interlocutore, ad esempio "Sicuramente anche lei pensa che...?"

Queste domande tendono a influenzare l'interlocutore cercando di manipolarlo, ma in modo ingenuo e palese. Non sono consigliabili: la manipolazione è troppo scoperta per funzionare, e talvolta provocano reazioni di difesa o di rifiuto.

Durante un colloquio (ad esempio di vendita) si utilizzano alternativamente:

- domande aperte per esplorare l'argomento e coinvolgere l'interlocutore
- domande chiuse per definire i punti importanti e chiudere la trattativa

**Durante il colloquio si usano domande aperte per esplorare e chiuse per definire**

**Le domande chiuse dovrebbero essere il più possibile precise e univoche**

È utile che le domande chiuse siano il più possibile precise. Nel lessico comune siamo abituati a porre domande imprecise, contando sulla capacità dell'interlocutore di intuire cosa vogliamo realmente (ad esempio, se chiediamo "Sai che ora è" non ci aspettiamo certo la risposta "Sì lo so").

L'imprecisione può portare nella migliore delle ipotesi a dover ripetere più volte la domanda per metterla a fuoco, cosa non ottimale nei tempi limitati di un colloquio professionale, ma può essere pericolosa nella situazione abbastanza frequente in cui il venditore, il cliente, o anche entrambi, si esprimono in una lingua che non è la loro, con il rischio sempre presente di incomprensioni e fraintendimenti.

Come regola generale, per ottenere un buon risultato nel gestire le domande in trattativa è utile:

- seguire una strategia di indagine impostata prima, nella fondamentale fase di preparazione della trattativa: quando poi si è di fronte al cliente non c'è modo di riflettere con calma
- capitalizzare sulle informazioni acquisite via via nel corso del colloquio per mettere a fuoco o rivedere la strategia di indagine
- riflettere prima di parlare: la domanda deve essere coerente con la strategia di indagine decisa e con l'immagine che si vuole trasmettere all'interlocutore
- formulare una domanda aperta quando le reazioni dell'interlocutore sono impreviste o difficili da decodificare, per mantenere l'iniziativa e continuare a pilotare la trattativa

### **Ascolto attivo**

La tecnica di ascolto attivo più semplice e facilmente utilizzabile è il rilancio, che tutti utilizziamo normalmente senza nemmeno pensarci. La differenza è che nell'uso professionale lo si utilizza in modo consapevole e controllato.

**La tecnica di ascolto attivo più utilizzata è il RILANCIO**

↳ **Tutti lo usano senza pensarci**

↳ **Il professionista lo usa in modo consapevole e controllato**

Il rilancio mira ad incentivare l'interlocutore a fornire un'informazione più completa, ed è da utilizzare insieme alle domande dirette.

Il rilancio serve a ottenere un supplemento di informazioni e rendere più fluida la comunicazione.

Se ne possono distinguere due tipi:

- rilancio passivo
- rilancio attivo

## Rilancio passivo

Il rilancio passivo è la tecnica di ascolto attivo più facile da utilizzare, e per molti costituisce un atteggiamento spontaneo. Principali tipi di rilancio passivo:

- **brevi accenni** per comunicare all'interlocutore che lo ascoltiamo con interesse (ad esempio: "Capisco..." "Vedo...")
- **atteggiamento** corporeo per comunicare la stessa cosa (ad esempio: annuire col capo, sporgersi in avanti, guardare con interesse)
- **domande neutre** per incoraggiare l'interlocutore a chiarire il suo pensiero senza influenzarlo (ad esempio: "Può precisare meglio?")
- **silenzio** per incoraggiare l'interlocutore ed aggiungere qualcosa a quanto detto. Può essere silenzio passivo, semplicemente tacere e lasciare spazio all'interlocutore, o silenzio attivo, cioè tacere dopo una domanda lasciata in sospeso (ad esempio "E per quanto concerne i tempi di consegna...").

### Il rilancio serve a

- ↳ **Incentivare l'interlocutore a fornire un'informazione il più completa possibile**
- ↳ **Rendere più fluida la comunicazione**

## Rilancio attivo

Uil rilancio attivo è una tecnica più difficile da utilizzare e richiede una certa pratica. Principali tipi di rilancio attivo:

- **riformulazione neutra** riproponendo in sintesi quanto l'interlocutore ha comunicato fino a quel momento. Si tratta di riproporre i concetti essenziali senza interpretarli o deformatli. Consente di fissare le idee, eventualmente rettificarle e fare il punto della situazione. (ad esempio: "Se ho capito bene, lei sta dicendo che..."). Si tratta della tecnica più utilizzata nell'intervista professionale, in quanto presenta due notevoli vantaggi: ci si assicura di aver capito tutto e si coinvolge l'interlocutore. Lo svantaggio è rappresentato dal fatto che la tecnica, se applicata in modo poco abile, rende la conversazione lenta e macchinosa.
- **riformulazione in positivo** inducendo l'interlocutore a passare da un atteggiamento esclusivamente critico e negativo a un approccio più concreto alla situazione. Ad esempio, di fronte ad una affermazione tipo "È un prodotto che non funziona!" si domanda "In dettaglio, che problemi ci sono che possiamo risolvere?"
- **esplicitazione dei sentimenti** rendendo espliciti e quindi gestibili sentimenti dell'interlocutore che condizionano la comunicazione in corso (ad esempio: "La vedo perplesso su questa caratteristica del prodotto")

<b>TIPI DI RILANCIO PASSIVO</b>	<b>TIPI DI RILANCIO ATTIVO</b>
<p>➔ <b>brevi accenni</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ per comunicare che si ascolta con interesse</li><li>➤ "Capisco.." "Vedo..."</li></ul>	<p>➔ <b>riformulazione neutra</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ riproporre in sintesi quanto l'interlocutore ha comunicato fino a quel momento</li><li>➤ Consente di fissare le idee e fare il punto</li><li>➤ "Se ho capito bene, lei sta dicendo che..."</li></ul>
<p>➔ <b>atteggiamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ per comunicare l'interesse con il corpo</li><li>➤ annuire, sporgersi in avanti</li></ul>	<p>➔ <b>riformulazione in positivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ indurre l'interlocutore ad un approccio più concreto</li><li>➤ "In dettaglio, che problemi ci sono che possiamo risolvere?"</li></ul>
<p>➔ <b>domande neutre</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ per incoraggiare a chiarire senza influenzare</li><li>➤ "Può precisare meglio?"</li></ul>	<p>➔ <b>esplicitazione dei sentimenti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ rendere espliciti i sentimenti dell'interlocutore</li><li>➤ "La vedo perplesso su questa caratteristica del prodotto"</li></ul>
<p>➔ <b>silenzio</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ per incoraggiare ad aggiungere altre informazioni</li><li>➤ "E per i tempi di consegna..."</li></ul>	

Le tecniche di rilancio sembrano ovvie e naturali, e infatti le si utilizza spontaneamente quando c'è un forte interesse a capire bene quanto l'interlocutore sta dicendo.

Ma in realtà utilizzare l'ascolto attivo è più difficile di quanto sembri: qualsiasi conversazione iniziata sotto forma di ascolto attivo tende a trasformarsi ben presto in dibattito.

Il dibattito è una conversazione normale, in cui ciascuno esprime le proprie idee ("Io penso che..." "Io invece penso che..." oppure "Anch'io penso che..."). Nell'ascolto attivo, invece, ci si focalizza esclusivamente su quanto dice l'interlocutore ("Io penso che..." "Dunque quello che lei pensa è..."), ignorando le proprie opinioni e reazioni, che sono irrilevanti per il risultato specifico che al momento ci si prefigge, ad esempio concludere una vendita.

È necessario tenere sempre presente la differenza tra una normale conversazione amichevole, che può tranquillamente essere sotto forma di dibattito, e una conversazione di lavoro funzionale ad un risultato, che deve

essere tenuta costantemente sotto controllo se si vuole resti nella forma di ascolto attivo.

Infine, alcuni esempi di ascolto attivo, in scala crescente di coinvolgimento

**TECNICA:** Dimostrare interesse per quello che l'interlocutore sta dicendo.  
**ESEMPIO:** Annuire, "Sì, capisco"

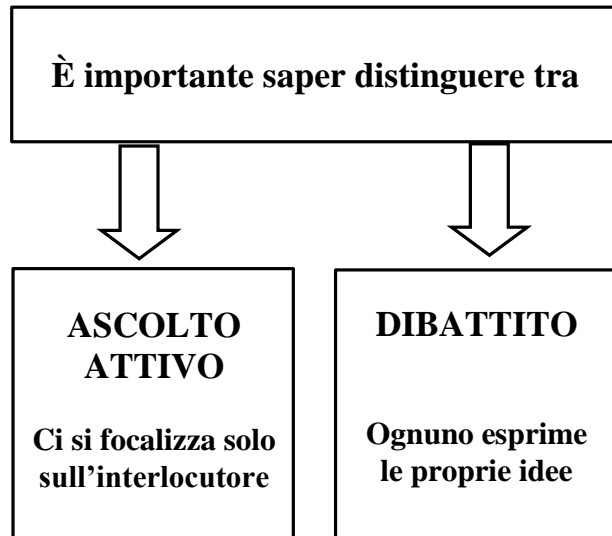
**TECNICA:** Incoraggiare l'interlocutore a spiegare meglio la sua opinione.  
**ESEMPIO:** "D'accordo, vada avanti", "Si spieghi meglio"

**TECNICA:** Aiutare l'interlocutore a chiarire la sua opinione sul problema  
**ESEMPIO:** "Allora, così come lo vede lei, il problema è in questi termini..."

**TECNICA:** Fare capire all'interlocutore il modo in cui le sue affermazioni sono state interpretate  
**ESEMPIO:** "Quindi, se ho ben capito, le motivazioni della sua decisione sono queste..."

**TECNICA:** Estrapolare le idee chiave da una lunga affermazione o discussione  
**ESEMPIO:** "In sintesi, lei pensa che gli elementi critici sono... e si dovrebbe fare..."

**TECNICA:** Reagire alle emozioni dell'interlocutore oltre che alle sue parole  
**ESEMPIO:** "Su questo punto lei non mi sembra del tutto convinto"





<b>TECNICHE DI ASCOLTO ATTIVO</b>	<b>ESEMPI</b>
<b>Dimostrare interesse per quello che l'interlocutore sta dicendo.</b>	<b>Annuire</b> <b>“Si, capisco”</b>
<b>Incoraggiare l'interlocutore a spiegare meglio la sua opinione.</b>	<b>“D'accordo, vada avanti”</b> <b>“Si spieghi meglio”</b>
<b>Aiutare l'interlocutore a chiarire la sua opinione sul problema</b>	<b>“Allora, così come lo vede lei, il problema è in questi termini...”</b>
<b>Fare capire all'interlocutore il modo in cui le sue affermazioni sono state interpretate</b>	<b>“Quindi, se ho ben capito, le motivazioni della sua decisione sono queste...”</b>
<b>Estrapolare le idee chiave da una lunga affermazione o discussione</b>	<b>“In sintesi, lei pensa che gli elementi critici sono... e si dovrebbe fare... “</b>
<b>Reagire alle emozioni dell'interlocutore oltre che alle sue parole</b>	<b>“Su questo punto lei non mi sembra del tutto convinto”</b>

## **Il metodo Delphi**

## Il metodo Delphi

Ci sono circostanze, quando le informazioni di partenza sono particolarmente difficili da reperire o addirittura non sono disponibili, in cui le tecniche sopra esposte sono di difficile attuazione e organizzare una ricerca di mercato tradizionale diventa problematico per l'assenza di dati sufficienti ricavabili dalla desk research.

### **In situazioni di totale incertezza e assenza di informazioni**

- ↳ **Se il rischio finanziario è modesto provare con cautela e vedere**
- ↳ **Se il rischio è considerevole una ricerca con il metodo Delphi**

Tipicamente questo accade quando si affronta una situazione completamente nuova, per cui non si hanno informazioni affidabili, ma per cui si devono prendere decisioni, ad esempio quando si deve decidere l'ingresso in un Paese estero in cui ancora i venditori dell'Azienda non operano e dunque su cui non si hanno informazioni di prima mano, ma che implica obbligatoriamente investimenti in adattamento dei prodotti, strutture distributive e promozione.

La prima logica da applicare è quella indicata all'inizio: considerato che le informazioni affidabili costano, se il rischio finanziario dell'operazione è modesto l'approccio migliore è quello di provare con cautela e mettere a punto via via.

Se il costo e il rischio dell'operazione sono invece considerevoli vale la pena di mettere in opera una ricerca; la metodologia di analisi e previsione in situazione di totale incertezza più nota e sperimentata è il "metodo Delphi".

Il metodo Delphi consente previsioni ragionevolmente affidabili tramite una serie di interviste a esperti di settore (manager, professionisti, analisti, ecc.), strutturate in modo da ottenere non soltanto opinioni singole, ma da costruire

una sorta di approfondimento successivo intorno all'oggetto della ricerca tra gli esperti selezionati per il campione guidato dalle valutazioni stesse.

Il primo passo è la costruzione del campione di esperti da intervistare, selezionati sulla base non della quantità ma della qualità: il criterio guida non è quello tradizionale della ricerca

### **METODO DELPHI**

- ➔ **Previsioni ragionevolmente affidabili tramite interviste a esperti di settore**
- ➔ **Approfondimento successivo guidato**
- ➔ **Campione selezionato in base a competenza e affidabilità**

di mercato “più è alto il numero del campione, più i risultati saranno attendibili e rappresentativi”, ma unicamente quello della competenza e affidabilità degli intervistati con la logica “meglio pochi ma buoni”. Questo non significa ovviamente che ce la si può cavare con due o tre interviste, occorre come sempre un numero minimo per ottenere dati affidabili, almeno qualche decina di colloqui, anche se per esperti di alto livello ottenere la disponibilità ad un colloquio implica difficoltà e spesso un certo costo.

L'analisi si svolge per fasi successive, di solito due:

1. fase esplorativa
2. fase di definizione

Nella fase esplorativa si somministra al campione un questionario con una serie di domande, per lo più aperte e di carattere generale, che hanno l'intento di far emergere valutazioni e previsioni che andranno poi affinate nella fase successiva. Lo scopo è disegnare un quadro generale sul problema indagato, quadro che permetterà ai ricercatori di delineare con precisione i concetti e gli argomenti su cui verterà la seconda fase della ricerca.

Ad esempio, se la ricerca verte sull'opportunità o meno di investire in un certo Paese, in questa prima fase si delinearanno quali sono i fattori di cui occorre tenere conto, come i diversi esperti li valutano nella situazione specifica del Paese analizzato, e quale sviluppo ne prevedono.

L'analisi delle risposte date al primo questionario guida alla costruzione del secondo questionario, che sulla base dei risultati del primo definisce quali risultano i fattori più rilevanti, e li dettaglia con una serie di domande specifiche di approfondimento.

Al campione di esperti viene poi somministrato il secondo questionario di dettaglio costruito in base alla sintesi delle valutazioni espresse nella prima fase, guidando gli intervistati a condurre una valutazione specifica su linee di analisi convergenti da cui si possano trarre indicazioni ragionevolmente precise.

### **Svolgimento dell'analisi Delphi**

#### **1. Fase esplorativa**

- ↳ domande aperte di carattere generale
- ↳ per disegnare un quadro generale da affinare in seguito

#### **2. Fase di definizione**

- ↳ questionario di dettaglio costruito in base ai dati della prima fase
- ↳ per ottenere valutazioni specifiche e precise su linee convergenti

Ad esempio, sempre nel caso dell'ingresso in un Paese estero, se dalla prima fase è emerso come fattore rilevante la logistica, nella seconda si fa emergere in dettaglio quali siano i canali distributivi utilizzabili, i loro vantaggi e svantaggi, le modalità di organizzazione, l'evoluzione probabile, ecc.

Quando si utilizza la metodologia Delphi nella versione più sofisticata, nella seconda fase ogni esperto del campione ha la possibilità di esprimere il proprio accordo o meno con la sintesi delle valutazioni degli altri, naturalmente motivandolo, ed è sulla base di questa "discussione virtuale" che si costruisce il questionario da utilizzare nella fase di definizione; in questo caso la metodologia contempla dunque tre fasi.

Il metodo ha ormai una lunga storia di applicazione e la sua efficacia è dimostrata, soprattutto per quelle problematiche in cui l'unica fonte di informazione disponibile è il giudizio informato di persone esperte e competenti nel settore di riferimento.

I principali vantaggi del metodo Delphi sono:

- il questionario di dettaglio, quello che fornisce i dati da utilizzare per la decisione, non è scritto "a tavolino", ma costruito sulla base delle indicazioni degli esperti
- le interviste avvengono in forma anonima, riducendo l'influenza dei leader e di qualsiasi barriera psicologica e professionale: ogni intervistato è libero di dare il suo contributo senza temere il giudizio degli altri interlocutori
- la ricerca procede per fasi, consentendo ai ricercatori una messa a punto graduale, fondamentale se si indaga argomenti non conosciuti a priori

I principali svantaggi sono:

- il costo elevato, dovuto sia alla difficoltà di accedere ai migliori esperti del settore, sia al fatto che per condurre la ricerca in modo affidabile sono necessari ricercatori qualificati

#### **Svantaggi del metodo Delphi**

- ↳ **Costo elevato**
- ↳ **Risultati comunque valutazioni personali, non fatti oggettivi**

#### **Vantaggi del metodo Delphi**

- ↳ **Questionario costruito in base alle indicazioni degli esperti**
- ↳ **Interviste anonime senza rischio di condizionamenti**
- ↳ **Ricerca per fasi con messa a punto graduale**

- i risultati che, per quanto incrociati e verificati da diversi esperti, restano comunque valutazioni personali, non fatti certi e oggettivi.

## **L'utilizzo in azienda delle valutazioni da fonti esterne**

Le valutazioni tratte da fonti esterne per loro stessa natura non possono essere più che tanto sistematicizzate (dipendono in fondo dalla buona volontà dell'interlocutore di fornirle), ma è importante che quanto appreso venga tempestivamente diffuso all'interno dell'azienda, per esempio in occasione di riunioni periodiche di aggiornamento reciproco.

### **Le valutazioni da fonti esterne**

- ↳ **Devono essere tempestivamente diffuse in azienda**
- ↳ **Nel SIM possono essere gestite insieme alle valutazioni interne**

Ai fini dell'organizzazione del sistema informativo aziendale si possono ricondurre alle valutazioni personali da fonti interne, in quanto sono le stesse persone (soprattutto venditori e funzionari commerciali) che raccolgono le valutazioni da fonti esterne e le trasmettono in azienda insieme alle loro valutazioni personali.

## **Mettere in pratica la tecnica**

## **Mettere in pratica la tecnica**

Per realizzare un SIM efficace occorre inizialmente impostare il sistema, poi farlo funzionare regolarmente. Per il suo funzionamento è assolutamente necessario che sia data la responsabilità del SIM a una persona specifica, meglio se con abbastanza autorità da essere presa sul serio quando richiede i dati a tutte le persone in azienda che è previsto li forniscano.

L'impostazione del sistema funziona meglio se fatta da un gruppo di lavoro formato dai principali fornitori e utilizzatori delle informazioni.

Il gruppo:

- identifica le fonti informative disponibili o attivabili che forniscano all'azienda e al singolo venditore dati utili per l'analisi, la pianificazione e la gestione commerciale
- organizza le fonti identificate in un sistema informativo efficiente

Passi successivi del lavoro:

### **1. Dati oggettivi da fonti interne**

- Il gruppo elenca i dati utili che si possono ricavare dal database aziendale, utilizzando al meglio quelli già disponibili o richiedendo all'Azienda altre elaborazioni
- Progetta il completamento della scheda cliente aggiungendo i dati utili da rilevare presso il cliente e trasmettere poi all'Azienda

### **2. Valutazioni personali da fonti interne**

- Imposta check list e griglie di analisi predisposte che possano rendere più rapide e precise le relazioni dei venditori
- Progetta le modalità con cui si potrebbero far circolare meglio le informazioni utili all'interno dell'Azienda (quali informazioni, da chi, a chi, come, quando)

### **3. Dati oggettivi da fonti esterne**

- Identifica ed elenca le fonti di informazioni più utili nel Web
- Valuta se sia utile fare ricerche di mercato autogestite in Azienda, e in tal caso per ogni ricerca scrive il progetto di massima indicando obiettivi, oggetti della ricerca, campione intervistato, struttura del questionario, come eseguire le interviste, quali incroci di dati sarebbero particolarmente utili



#### **4. Valutazioni personali da fonti esterne**

- preordina come assicurare che tutte le informazioni rilevanti acquisite all'esterno dell'Azienda confluiscono automaticamente nella modalità di circolazione interna delle informazioni progettata al punto 2

Il progetto finale è validato dalla Direzione Commerciale e diventa esecutivo.