

## CHI SIAMO

Per realizzare un Piano di Marketing bisogna mettersi davanti a uno specchio e farsi qualche domanda sull'identità della nostra organizzazione, capire i meccanismi che le permettono di funzionare e conoscerne a fondo la struttura in termini di modalità operative, procedure e risorse. Per cogliere le parti e il tutto dobbiamo immaginare l'azienda come una combinazione di diverse risorse, come un equilibrio originale che consente di garantire competitività sul mercato e redditività della gestione. L'analisi delle risorse interne è un'azione che deve riguardare ogni tipo di organizzazione, a prescindere dalla dimensione, dai settori di riferimento e dalla mission. Sapere "chi siamo" significa scattare una fotografia obiettiva della realtà, capace di restituire all'imprenditore e ai suoi collaboratori una ricostruzione veritiera dei punti di forza e delle debolezze che caratterizzano l'organizzazione. La valutazione dello stato attuale non si limita all'analisi degli elementi e delle risorse che possono essere espressi quantitativamente ma chiama in causa la storia dell'organizzazione, il suo percorso strategico, la sua vision del futuro e quel complesso di aspetti che arricchiscono e affinano gli orientamenti e le decisioni strategiche dell'impresa. Le risorse a disposizione dell'impresa sono i nuclei vitali che, a diverso titolo, consentono di creare, produrre e distribuire i prodotti sul mercato:

- Risorse informative;
- Risorse di pianificazione;
- Risorse commerciali;
- Risorse di comunicazione;
- Risorse umane;
- Risorse di immagine e immateriali;
- Risorse finanziarie.

### RISORSE INFORMATIVE

L'azienda è una realtà dinamica che si muove all'interno di un ciclo che va dalla produzione alla vendita dei prodotti o dei servizi. Le attività e le operazioni che caratterizzano questo dinamismo producono dati e informazioni che riguardano la produzione, i clienti, le vendite, gli incassi e il mercato. La registrazione delle azioni operative genera dati che possono essere di grande aiuto se l'azienda dispone di un

sistema in grado di trasformarli in informazioni utili e utilizzabili. E' quindi importante che l'imprenditore verifichi le condizioni strutturali del suo sistema informativo, le potenzialità e quali sono le informazioni più importanti per prendere le decisioni strategiche. Innanzitutto è bene suddividere i dati per grandezze omogenee, classificandoli per gruppi di appartenenza (clienti, fornitori, intermediari, ecc.). I dati sui clienti, ad esempio, sono tra i più significativi per la gestione d'impresa perché consentono di capire quali sono le caratteristiche e le particolarità dei nostri mercati. E' quindi molto importante avere un archivio clienti strutturato aggiornato e funzionante, comprensivo di tutte quelle informazioni che possono aiutare l'imprenditore a comprendere i comportamenti e le modalità di acquisto della clientela. Le modalità di acquisto, la loro frequenza nel tempo, la relazione tra clienti e prodotti ci dà la possibilità di identificare i clienti attuali e le loro preferenze, i clienti persi e quelli recuperati. Una classificazione che facilita l'analisi e permette di individuare nuove opportunità di business. Un altro aspetto dell'analisi dei clienti che non deve essere sottovalutato riguarda il loro grado di soddisfazione perché si tratta di un indicatore che incide sulla fidelizzazione e, di solito, un cliente fidelizzato è un cliente più redditizio.

Ciò fa capire quanto sia strategico per l'impresa conoscere il livello di soddisfazione dei propri clienti, monitorarlo, correlarlo all'andamento aziendale e considerarne l'evoluzione nel tempo. Le attività e le movimentazioni che riguardano la clientela attiva non esauriscono le problematiche relative alle risorse informative, perché lo sviluppo dell'impresa non può prescindere dalla disponibilità di un archivio clienti potenziali attorno ai cui costruire offerte e ipotesi di nuova penetrazione commerciale. L'archivio dei clienti potenziali, come ogni archivio ma più degli altri in quanto esterno all'operatività dell'impresa, deve essere sottoposto a manutenzione sistematica perché si tratta di un archivio statico che tende a deperire e a invecchiare molto rapidamente.

## RISORSE DI PIANIFICAZIONE

Un'impresa, come qualsiasi altra organizzazione, non può vivere soltanto nella quotidianità e nel presente perché l'evoluzione dei mercati impedisce di navigare a vista. Interrogarsi sul futuro e adottare strategie che permettono di evolvere è una condizione di competitività per l'impresa. Le risorse di pianificazione, quindi, sono

tutti quegli elementi che permettono all'azienda di assicurare la propria continuità un'azienda e di operare nel tempo. Le risorse di pianificazione sono direttamente correlate alla strategia e alla definizione degli obiettivi, ossia a ciò che l'azienda vuole ottenere in un certo periodo come risultato della propria attività. Gli obiettivi, secondo il professor Peter Drucker, devono essere S.M.A.R.T., ossia specifici, misurabili, accessibili, realistici e temporizzabili. Puntare a un **obiettivo** specifico significa inquadrare con precisione e nettezza il risultato che vogliamo raggiungere, senza affermazioni generiche che rimarrebbero sulla carta e che si caratterizzano soltanto come dichiarazioni di intenti. E' specifico puntare a un incremento di fatturato, allo sviluppo di nuovi clienti da acquisire o, ancora, a migliorare il ritorno sugli investimenti. Il passaggio successivo è rendere **misurabili** gli obiettivi specifici, ossia dotarli di dimensioni quantitative che consentano di andare oltre una pura e semplice dichiarazione di intenti. Gli obiettivi, inoltre, devono essere **accessibili**, ossia correlati alle risorse di cui l'azienda dispone per evitare di fare il passo più lungo della gamba o di ritrovarsi in difficoltà di gestione per difetti di valutazione. Una pianificazione aziendale strutturata seriamente deve prevedere obiettivi **realistici**, ossia realizzabili, affinché le energie motivazionali della struttura non si disperdano inseguendo disegni che confliggono con lo scenario esterno o con le potenzialità dell'impresa. Da ultimo, ma non per ultimo, un obiettivo deve essere anche **temporizzabile**, ossia avere una "data di scadenza", in modo tale da dare la massima concretezza e pianificazione all'impiego delle risorse dell'organizzazione perché non si deve mai dimenticare che i processi di individuazione degli obiettivi e di pianificazione delle azioni impattano direttamente sulla gestione dell'impresa e quindi sulle sue variabili economiche e finanziarie. La costruzione di un sistema di obiettivi S.M.A.R.T. permette inoltre alla nostra struttura di monitorare e verificare l'andamento delle azioni operative. In questo modo è possibile verificare eventuali deviazioni dal percorso tracciato e sviluppare interventi correttivi rispetto alle modalità operative, alle procedure adottate e alle risorse messe in campo. Per dare agli obiettivi prefissati la possibilità concreta di trovare concretezza e successo è necessario attivare un'altra risorsa di pianificazione aziendale e cioè il piano di comunicazione, promozione e marketing. Attraverso di esso, infatti, si sviluppa la proiezione esterna dell'impresa in termini di conoscenza dei prodotti o dei servizi,

di immagine esterna e di influenza sul comportamento d'acquisto dei segmenti target.

### RISORSE COMMERCIALI

Quando si parla di risorse commerciali disponibili all'interno di un'azienda si fa riferimento a tutti i soggetti, le strutture, le relazioni e gli strumenti che formano la rete commerciale.

Distributori, rappresentanti, agenti e procacciatori d'affari sono i principali soggetti della rete commerciale che deve essere orientata, gestita e formata. L'imprenditore che desidera valutare la qualità e il livello delle sue risorse commerciali dovrà riflettere su alcune attitudini dei suoi venditori:

- capacità di gestire in modo produttivo il tempo disponibile;
- capacità di mettere a punto un piano di visite alla clientela strutturato in base a criteri di efficacia e di efficienza;
- capacità di organizzare l'attività ottimizzando gli spostamenti e la logistica dell'azione di vendita
- capacità di trasferire informazioni utili per il miglioramento dell'offerta e della proiezione commerciale dell'azienda.

Le risorse commerciali, per poter agire in modo corretto e funzionale, devono anche essere opportunamente contrattualizzate, attraverso formule che tutelino i prodotti dell'azienda rispetto ai concorrenti e garantendo buone condizioni operative ai venditori. L'obiettivo della contrattualizzazione è quello di garantire alle parti uno vincolo di collaborazione capace di assicurare una migliore distribuzione dei prodotti ed un maggiore successo. Tra le risorse commerciali occorre considerare anche le reti di collaborazione con aziende concorrenti che servono diminuire la pressione competitiva, per sviluppare relazioni orizzontali e cooperative, per rafforzare gli scambi di conoscenza facilitando lo sviluppo delle strategie commerciali dei soggetti coinvolti.

### RISORSE DI COMUNICAZIONE

La disponibilità di consistenti risorse di comunicazione consente all'azienda una proiezione esterna più forte e incisiva. La loro efficacia è strettamente collegata alla

loro articolazione. Da questo punto di vista è importante che un'organizzazione sia in grado di armonizzare i diversi strumenti a disposizione, in modo tale che essi possano dispiegare un'azione coordinata e corale e funzionale agli obiettivi dell'impresa. In linea di massima possiamo identificare tre grandi tipologie di strumenti comunicativi:

- Risorse tradizionali
- Risorse multimediali
- Risorse web

Le **risorse tradizionali** comprendono le brochure, i depliant, i cataloghi cartacei, i company profile e in generale tutti gli strumenti, prevalentemente cartacei, che descrivono l'azienda e i suoi principali prodotti puntando su azioni di penetrazione incentrate su modelli di comunicazione più classici e meditati. Si tratta di strumenti che proprio per la loro struttura tradizionale devono risultare attrattivi attraverso la scelta di opportune soluzioni grafiche, di messaggi persuasivi e di una ricchezza informativa capace di declinarsi attraverso informazioni complete, chiare e sintetiche. Le **risorse multimediali** comprendono materiali audio video, supporti come CD e DVD, software e applicazioni promozionali per prodotti o servizi utilizzati come strumenti complementari a sostegno delle attività di promozione. Le **risorse web** sono quelle che utilizzano Internet come canale e piattaforma. Da questo punto di vista occorre articolare ulteriormente tra il **web 1.0 e il web 2.0**. Il sito web è il mezzo di comunicazione per eccellenza del web 1.0 e deve essere considerato un punto fermo dell'Internet Marketing. Il sito web va progettato, realizzato e gestito con grande scrupolo perché rappresenta un nodo cruciale del traffico web, ossia un elemento strategico di relazione e interattività con visitatori e potenziali clienti. Oltre a questo attraverso il sito web è possibile veicolare messaggi, informazioni e in generale l'immagine dell'impresa e il suo modo di rapportarsi con l'esterno. Sono sempre di più le persone che si informano su prodotti e servizi attraverso i siti web al punto che il sito si caratterizza come una vetrina che può essere visitata e consultata senza vincoli spaziali e senza limiti di tempo. Il sito oltre a svolgere le funzioni di piazza informativa e di snodo dell'immagine aziendale può prendere anche la forma del canale di vendita attraverso funzionalità di e-commerce.

Tra le risorse web vanno valutati e inquadrati anche gli strumenti di ultima generazione, ossia quelli riconducibili al cosiddetto web 2.0. L'evoluzione verso la forma del web 2.0 favorisce la possibilità di implementare nuovi modelli di comunicazione. Strumenti come i blog, i forum, i social network, le app garantiscono grandi potenzialità ai soggetti economici e d'impresa perché consentono di lavorare sui contenuti, sulle narrazioni e sulle emozioni e di avere a disposizione due elementi fondamentali del successo dell'impresa: feedback e relazioni dotati di una potenzialità virale che va messa al servizio della strategia d'impresa e dei suoi obiettivi.

### RISORSE UMANE

Le risorse umane sono il patrimonio essenziale di un'impresa, che non può funzionare, perseguire obiettivi o sviluppare piani di sviluppo senza l'attività il contributo professionale, intellettuale e motivazionale del capitale umano di cui dispone. È quindi compito dell'imprenditore alimentare il coinvolgimento e la motivazione dei collaboratori orientandola in direzione di obiettivi comuni e condivisi. Per avere a disposizione un personale capace di produrre valore aggiunto nel tempo occorre fare attenzione alla totalità dei passaggi che caratterizzano la presenza in azienda. A partire dai metodi di selezione e dai processi formativi che consentono di sviluppare la manutenzione delle competenze. Il compito fondamentale dell'imprenditore è quello di essere l'allenatore di una squadra che va armonizzata giorno dopo giorno e che va coinvolta attraverso politiche aziendali in cui siano sempre chiari compiti, ruoli e responsabilità. In questo modo il collaboratore vive la dimensione del lavoro con più energia e soddisfazione, dando all'azienda quel valore che si genera quando un collaboratore motivato è in grado di influenzare positivamente l'operatività e anche l'immagine dell'azienda sul mercato.

### RISORSE DI IMMAGINE E IMMATERIALI

Le risorse di immagine e immateriali sono costituite dal know-how, dalle competenze, dalla reputazione, dalla capacità innovativa e dalla notorietà dell'azienda. La reputazione è un asset importante perché viviamo in un contesto

di estrema volatilità delle preferenze e dei gusti, sempre più influenza dal sistema dei nuovi media, che costringono le aziende a elevare la qualità dei prodotti, a garantire servizi sempre più innovativi e a innalzare il livello delle aspettative dei clienti. E' quindi importante lavorare sulla propria reputazione pianificandola e gestendola adeguatamente nel tempo. La reputazione online, ad esempio, è uno degli ambiti più complessi da promuovere e monitorare. E' quindi importante che un'azienda che si è dotata di un profilo nei social media, sia capace di valutare criticamente recensioni e opinioni senza limitazioni e senza censure ma con la consapevolezza che l'immagine e la reputazione dell'azienda sono risorse immateriali che vanno gestite e sottoposte a manutenzione come tutte le altre risorse aziendali. Questa attività di tutela va estesa anche altri ambiti come quello che riguarda know-how, brevetti e marchi, che contribuiscono a rafforzare la capacità competitiva dell'impresa e la sua immagine complessiva.

### RISORSE FINANZIARIE

La situazione finanziaria di un'azienda è un indicatore molto importante della sua solidità, del suo andamento e di quali possano essere gli investimenti che essa è in grado di proiettare in un futuro a breve medio termine. La valutazione dell'impianto finanziario dell'azienda, inoltre, è importante anche nella relazione con eventuali finanziatori e istituti di credito. Dopo aver descritto i principali elementi che caratterizzano l'ambiente interno di un'azienda, è bene ricordare che ogni impresa deve sviluppare competenze e capacità organizzative adeguate, che permettano un'ottimale combinazione delle risorse. L'insieme di queste competenze distintive è il motore che permette di raggiungere gli obiettivi secondo la strategia formulata.