

PROGETTO RILANCIO PMI CONSIGLI PRATICI PER ACCELERARE LA RIPRESA

PROGETTO RILANCIO PMI

VADEMECUM

*“Non possiamo dirigere il vento, ma possiamo
orientare le vele”*

Seneca

PREMESSA

Dopo un anno e mezzo di faticosa convivenza con il nuovo coronavirus, di decreti, vincoli, divieti, vediamo finalmente all'orizzonte una stagione di rilancio dell'economia. Ce lo dicono i dati delle nazioni più avanti dell'Italia nel processo di vaccinazione, i dati ABI sul risparmio degli italiani, le previsioni di crescita del PIL, e la voglia che i consumatori hanno di lasciarsi alle spalle le privazioni degli ultimi 16 mesi. C'è già chi prevede “ruggenti anni ‘20”.

Alcune cose non potranno tornare come prima. I consumatori si sono misurati con i vantaggi del commercio elettronico ed il piacere di un servizio clienti pre- e post-vendita gentile e proattivo. Non saranno disposti ad accettare nulla di meno. Al tempo stesso, c'è grande consapevolezza circa le difficoltà che le imprese italiane hanno affrontato, c'è un capitale di *simpatia* nei loro confronti che può essere speso per conquistare nuovi clienti.

L'impatto della pandemia da Covid-19 ha impresso un'accelerazione sulle priorità delle aziende italiane, in particolare e come fisiologicamente succede, **le PMI sono le prime ad esserne colpite**. Individuare le priorità ed impostare nuovi modelli per affrontare le nuove sfide è sicuramente il lavoro che le aziende sono chiamate a fare in un arco temporale molto ristretto se l'obiettivo è agganciare il treno della ripresa.

Il **Comitato Piccola Industria di Unindustria Frosinone**, nell'ambito delle iniziative a supporto delle imprese associate ha avviato un progetto pilota che, partendo dall'ascolto del sistema di piccole e medie imprese del territorio, intende raggiungere questo scopo.

Tale progetto è stato sviluppato in collaborazione con il **Dipartimento di Ingegneria Civile e Meccanica dell'Università degli Studi di Cassino Lazio Meridionale**, al fine di individuare un decalogo di possibili strategie a basso costo implementabili dalle imprese stesse allo scopo di alimentare un rilancio nella domanda.

In questo vademecum – pensato per aziende operanti nel Business-to-Business - abbiamo raccolto pochi suggerimenti, di facile applicazione, finalizzati a favorire l'acquisizione di nuovi clienti e a coltivare la loro fedeltà.

Abbiamo preparato questo documento in modo che fosse quanto più possibile affine alle concrete necessità delle imprese e utile alla loro quotidianità. Per questo abbiamo incontrato le imprese del territorio dapprima collettivamente per presentare la nostra idea e raccogliere i problemi comuni. Successivamente abbiamo intervistato otto meravigliose

imprese che ci hanno dedicato il loro tempo e le loro energie per mettere a fattor comune le buone pratiche e condividere le difficoltà che hanno affrontato. Ognuna eccelle in uno o più ambiti e ha margini di miglioramento negli altri. Abbiamo quindi distillato le loro esperienze e le abbiamo arricchite con le evidenze raccolte nella letteratura per fornire informazioni precise e suggerimenti applicabili con costi limitati ed impatto elevato. Infine, ci siamo di nuovo confrontati collettivamente con le imprese del territorio per raccogliere feedback ed integrare i suggerimenti di conseguenza.

A voi imprenditori e imprenditrici resta ora il compito di scegliere quali di questi suggerimenti siano più adatti alle vostre imprese.

UNINDUSTRIA FROSINONE

GIANLUIGI PEZZULO

Presidente del Comitato Piccola Industria di Unindustria Frosinone

MARCO GRECO

Professore di Marketing Industriale e Direzione d'Impresa - Responsabile del progetto

Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

ANTONIO GIOVANNI YURY DI RUSSO

Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

COMPRENDI LE CARATTERISTICHE DEI TUOI CLIENTI E DEI TUOI CONSUMATORI

Conoscere a fondo le caratteristiche dei clienti (es. rivenditori, grossisti, ristoranti, supermercati) e consumatori interessati ad uno o più dei prodotti nella tua gamma è **essenziale**. Resisti strenuamente alla tentazione di immaginare il tuo prodotto come qualcosa che “chiunque potrebbe voler comprare” e concentrati sui segmenti di clienti/consumatori che – per le loro caratteristiche – sono più di altri inclini ad acquistare.

Uno strumento di marketing molto utilizzato a tale scopo è la *marketing persona*ⁱⁱ. La *marketing persona* è una descrizione concreta del cliente-tipo a cui si punta, riporta informazioni importanti come hobby, passioni, età, fattori che ne influenzano le scelte di consumo, e personalità. Normalmente le imprese predispongono molteplici *marketing persona*, una per ogni segmento chiave cui si vuole mirare.

Per descrivere una *marketing persona* è necessario farsi un'idea molto precisa del cliente-tipo associato ad essa. Si possono usare tecniche di indagine come intervistare un campione di clienti, oppure procedere sulla base dell'esperienza maturata.

Individua in quali fasce d'età rientrano i clienti finali e per quale motivo acquistano il tuo prodotto piuttosto che un prodotto differente. Alcune domande d'esempio sono:

- In che modo il cliente occupa il suo tempo libero?
- Il cliente si appassiona ai prodotti che compra?
- Come sceglie i prodotti che compra?
- Quali media (TV, social media, giornali, ecc.) utilizza?

- Quali veicoli di marketing sono più efficaci su questo cliente?

Queste informazioni sono spesso sufficienti per creare una campagna pubblicitaria con strumenti come Facebook Ads e testare gli effetti delle inserzioni sulla domanda (vd. Sezione 5). Nel caso specifico di Facebook è infatti possibile mostrare un annuncio agli iscritti ad una specifica pagina o gruppo.

ESEMPIO PRATICO

Si consideri una possibile *marketing persona* per un'enoteca-gastronomia di alta gamma:

"Mario Rossi, un Food Blogger single di 37 anni, vive a Frosinone ed è sempre alla ricerca di locali raffinati, che non manca mai di recensire sui suoi canali social. Gli amici lo hanno soprannominato "gastrofighetto", lui sogna un giorno di scrivere recensioni per guide gastronomiche d'alto profilo. È intelligente, puntiglioso e difficile da accontentare."

Questa persona inventata non rappresenta un unico cliente, ma tutti i clienti che hanno gusti simili ai suoi ed un carattere simile.

In questo caso un'intervista con un cliente simile a Mario Rossi ci farebbe ottenere risposte come segue:

- **Età?** 37 anni
- **Sei un appassionato di gastronomia?** Sì
- **Cosa fai nel tempo libero?** Cerco locali poco noti da poter consigliare sui miei social
- **Come trovi i locali migliori?** Cerco su Google Maps "enoteca" e visito le attività migliori che mi vengono suggerite
- **Segui diete particolari?** Sono intollerante a diversi alimenti
- **Hai a cuore cause particolari?** Sì, ho firmato una petizione contro lo sfruttamento del lavoro minorile nelle piantagioni di caffè, prediligo bevande prodotte localmente
- **Quali media usi più spesso?** Uso più spesso Instagram e Facebook, ho delle pagine su cui recensisco i ristoranti. Uso molto anche Google e Tripadvisor

Analizzando le risposte precedenti e riassumendo tutte le informazioni che abbiamo ottenuto dai clienti, la *marketing persona* di un ipotetico Mario Rossi potrebbe avere l'aspetto della Figura 1.



Creata la marketing persona, possiamo ora utilizzare uno strumento messo a disposizione gratuitamente da Facebook, Audience Insights, per stimare il numero di persone iscritte a Facebook che hanno le medesime caratteristiche. Utilizziamo quindi i seguenti filtri:

- **Sesso:** Uomo
- **Fascia d'età:** 30-40
- **Luogo di residenza:** Lazio
- **Interessi:** Gastronomia

Facebook indica quante persone di età 30-40 anni e residenti nel Lazio sono appassionate di Gastronomia tra i suoi iscritti (vd Figura 2): circa 110.000! Una campagna pubblicitaria mirata a questo pubblico potrebbe portare nuovi clienti curiosi di provare i prodotti dell'enoteca-gastronomia nominata ad inizio di questo esempio.

Conoscendo le dimensioni del pubblico target a cui destinare un'ipotetica campagna pubblicitaria, possiamo utilizzare il costo "per visualizzazione" degli annunci su Facebook e calcolare l'entità dell'investimento. Con un costo stimato per difetto ad € 0.50 ci accorgiamo che il costo per una campagna pubblicitaria con questo pubblico sarebbe di € 55.000,00. Per un'enoteca il pubblico in questo esempio è probabilmente troppo vasto. Ridurre l'area di ricerca dall'intero Lazio a qualche comune limitrofo individuerrebbe un pubblico più ristretto (ma probabilmente più interessato) e quindi un investimento molto minore (ma probabilmente più efficace ed efficiente).

CREA PUBBLICO

Luogo

ITALIA

Lazio

+ Paese, regione o città

Età e genere

Età

30

40

Genere

Tutti

Uomini

Donne

Interessi

INTERESSI > INTERESSI AGGIUNTIVI

Gastronomia

+ Interesse

Appassionati di Gastronomia

Riepilogo

Uso

Cronologia

Nome del pubblico

Appassionati di Gastronomia

Dimensioni

110.000

Tipo

Pubblico salvato

Dettagli del pubblico salvato

Paese di residenza:

Italia: Lazio

Interessi:

Gastronomia

Età:

30 - 40

Genere:

Uomini

Figura 2: Interfaccia per la selezione di un pubblico in base alle caratteristiche

9

LE MARKETING PERSONA TI FARANNO RISPARMIARE SUGLI INVESTIMENTI DI MARKETING

Diceva nel secolo scorso John Wanamaker: "Metà del denaro che spendo in pubblicità è sprecato, il guaio è che non so quale metà sia." Fare investimenti in marketing senza aver chiaro il target implica che i nostri messaggi saranno visti o ascoltati (anche) da clienti che non hanno nessuna probabilità di acquistare il nostro prodotto oppure che il messaggio arrivi in una maniera tale da non essere attrattivo per un determinato target (es. la stessa pubblicità di un'auto potrebbe puntare sulla sicurezza, oppure sulla velocità, oppure sul comfort con esiti molto diversi: è il mix target/canale di comunicazione a determinare la scelta più efficace).

Avendo in mente con chiarezza le caratteristiche delle *marketing persona* più importanti per la tua impresa, e conoscendo gli strumenti di marketing più adatti ad intercettarle, potrai **contenere l'investimento di marketing e al contempo renderlo più efficace**. Potrai personalizzare messaggi, periodi di esposizione, caratteristiche del prodotto da comunicare, servizi abbinati, e strumenti di comunicazione in modo da lasciare il segno sul tuo target.

Come anticipato in precedenza, in molti casi gli imprenditori hanno la tentazione di considerare un target generico per il proprio prodotto. Occorre contrastare questa tentazione, perché **un target troppo generico rende difficoltoso il posizionamento e meno efficaci le campagne di marketing**.

Le *marketing persona* sono uno strumento efficace per avere un'idea di come verrà recepito un nuovo prodotto o cosa fare per renderlo più competitivo. Se hai descritto abbastanza

marketing persona da riuscire a identificare la maggior parte dei tuoi clienti ti sarà più facile stimare le loro preferenze ed opinioni riguardo a nuovi prodotti, iniziative di marketing, offerte oppure ad aumenti di prezzo.

Analizzando le *marketing persona* ti renderai conto di come alcuni consumatori siano sempre alla ricerca del prezzo minore possibile, anche a discapito della qualità, mentre altri consumatori siano disposti a pagare un prezzo più alto per un prodotto che sia il top di gamma. Questa seconda categoria di consumatori prende il nome di "alto-spendente" ed è una categoria poco sensibile alle variazioni di prezzo, ma sensibile alle variazioni nella qualità dei prodotti e nel servizio che riceve.

STABILISCI IL POSIZIONAMENTO DEI TUOI PRODOTTI

Scegliere il posizionamento dei propri prodotti – cioè la combinazione di prezzo, qualità, e servizi abbinati al prodotto – è cruciale!

Se tutte le *marketing persona* cui ti riferisci sono "alto-spendenti", puoi inserire nel tuo portafoglio solo una gamma di prodotti di alta fascia. I prodotti di alta fascia possono avere costi di produzione maggiori, compensati da un prezzo più alto che funge anche **da segnalatore del valore del prodotto**.

Se – come capita più spesso – hai un mix di *marketing persona* con diverse elasticità rispetto a prezzo e qualità, definisci una gamma variegata di prodotti, con diverse fasce di prezzo e diverso **valore**. Attenzione però: **una gamma di prodotti troppo variegata può non essere sostenibile** economicamente e industrialmente, ricerca un equilibrio. Considera sempre il costo di creare un nuovo prodotto, se hai le risorse necessarie a

seguirlo dalla produzione alla vendita e soprattutto se ci sono abbastanza potenziali clienti che potrebbero acquistarlo.

Nota che il prezzo di un prodotto non deve dipendere necessariamente dal costo della sua materia prima: **dai un valore agli anni di esperienza** che sono necessari per progettare e realizzare il tuo prodotto e **comunicalo!**

Avere un chiaro posizionamento significa anche collocare idealmente il tuo prodotto rispetto alla concorrenza, una qualità maggiore richiede un prezzo maggiore, a meno di aggiustamenti dovuti ad una minore visibilità o al desiderio di fare promozioni ad-hoc. Infatti, il prezzo è per molti clienti un indicatore della qualità.

PROBLEMI CON LA SEGMENTAZIONE DEI CLIENTI?

Alcuni prodotti rendono la segmentazione dei clienti più difficile di altri. Per esempio, questo accade per prodotti in cui è molto difficile distinguere la qualità, per i quali i clienti hanno una modalità di acquisto abituale, o per i quali diversi segmenti di clienti si comportano in modo sostanzialmente analogo. In questi casi è con un creativo posizionamento di nuovi prodotti che si può immaginare una nuova combinazione prodotto/segmento di clienti. In questi casi, strategie di fidelizzazione quali premi e raccolte punti (come insegnano il latte o il carburante) possono essere incisivi.

Un altro problema che potrebbe manifestarsi è la presenza di un limitato numero di clienti appartenenti ad un segmento molto specifico, ma particolarmente "esigente" (es., GDO). Avere un unico grande cliente – o un gruppo ristretto di clienti esigenti – mette la tua azienda in una posizione di basso potere

contrattuale, può compromettere fatturato e utili. In queste circostanze, vale la pena fare uno sforzo creativo (ed un investimento) per diversificare la clientela. In questo modo potrai:

- Ridurre l'impatto dovuto alla perdita di un cliente
- Avere una maggiore stabilità nei flussi di cassa
- Esercitare un maggiore potere contrattuale

AUMENTA LE TUE VENDITE GRAZIE AI CONSUMATORI

Se la maggior parte del tuo fatturato proviene dagli acquisti dei distributori, rivolgere parte dei tuoi sforzi di marketing sul consumatore finale – ed indurlo a chiedere del tuo prodotto – potrebbe spingere i distributori ad acquistare di più.

Inoltre, conoscere approfonditamente le categorie di consumatori più affini ai tuoi prodotti ti aiuterà a venderli con più facilità ai tuoi clienti B2B. Ricorda che nel B2B **non basta essere bravissimi nel proprio settore, devi conoscere a menadito anche il settore in cui operano i tuoi clienti!**

Il *Business-to-Consumer* (B2C) è la vendita diretta di prodotti o servizi al consumatore finale. Questa opzione non è sempre percorribile, ma se in azienda non fosse mai stata valutata, vale la pena considerarla ed eventualmente trarne vantaggio. Al pari del fare affari con altre aziende nel mercato B2B, vendere nel mercato B2C presenta diverse opportunità e rischi da vagliare attentamente.

COSTRUISCI LA TUA VALUE PROPOSITION

La *value proposition* è una breve spiegazione del perché il tuo prodotto vale più della somma delle sue parti. Risponde a domande come "In che modo il tuo prodotto o servizio è migliore di quello di un concorrente?" o "In che modo il tuo prodotto soddisfa i bisogni del tuo cliente meglio di quello di un concorrente?". La *value proposition* è uno strumento semplice, ma potente, per differenziarsi dalla concorrenza e rendere più efficaci le iniziative di marketing.

La *value proposition* aiuta a creare un'esperienza d'acquisto consistente per il cliente e favorisce la fidelizzazione. Essa:

- **Comunica immediatamente al cliente cosa aspettarsi:** Se correttamente comunicata, la *value proposition* consente di chiarire da subito quali siano le aspettative che il cliente dovrebbe avere sul prodotto e sui servizi connessi.
- **Crea una barriera tra te e la concorrenza:** Se il tuo prodotto ha una diversa *value proposition* di quello dei tuoi attuali concorrenti, allora ti consente di ritagliare una fetta di mercato in cui sarà più difficile per i tuoi concorrenti competere.
- **Distingue in anticipo i potenziali clienti dai non interessati:** Sfruttare ogni occasione per comunicare ai potenziali clienti la propria *value proposition* consente a coloro che fanno parte del tuo target di riconoscersi e sentirsi ascoltati. Per i tuoi clienti, riconoscersi nella tua *value proposition* significa che il tuo prodotto "fa proprio al caso loro".
- **Facilita le iniziative di marketing:** Progettare un'iniziativa di marketing è più semplice quando si sa quale

caratteristica del tuo prodotto sia la più importante per i potenziali clienti che dovranno essere raggiunti. Una *value proposition* consente di ridurre tempi di sviluppo dell'iniziativa, aumentando il ritorno del tuo investimento. Una chiara *value proposition* aiuterà anche i tuoi rivenditori nel processo di vendita ai consumatori finali!

Se non hai una *value proposition* puoi costruirla, basta rispondere alle seguenti domande:

- Quali sono/saranno i tuoi clienti?
- Che bisogni soddisfa il tuo prodotto o servizio?
- In che modo il tuo prodotto/servizio soddisfa il bisogno del tuo cliente meglio o diversamente dagli altri?

ESEMPIO

Immaginiamo un'azienda fittizia chiamata "*Premiata Birreria del Nano (PBN)*" che produce birra artigianale di alta qualità. L'azienda utilizza ingredienti selezionati provenienti da agricoltura biologica italiana. Vista la ricercatezza della materia prima, non può sostenere una grande produzione. Nell'azienda lavorano poche persone, ma esperte nel settore. La PBN ha ricevuto premi per la sua alta qualità.

Per individuare la *value proposition* possiamo usare le domande elencate poco prima:

- **Quali sono/saranno i clienti della PBN?**

La PBN punta agli appassionati e ai clienti nella fascia d'età che va dai 30 ai 50 anni, che vogliono un prodotto naturale e ricercato.

- **Che bisogni soddisfa il prodotto o servizio della PBN?**

I prodotti PBN soddisfano il desiderio di assaporare una bevanda 100% italiana prodotta artigianalmente da esperti del settore.

In secondo luogo, un prodotto PBN è un ottimo regalo per le occasioni e serve come spunto per iniziare conversazioni sulla degustazione quando si hanno ospiti.

- **In che modo il prodotto/servizio della PBN soddisfa il bisogno del cliente meglio dei concorrenti?**

I prodotti concorrenti sono altamente industrializzati, poco attenti alla tracciabilità degli ingredienti. Inoltre, i proprietari della PBN sono sempre disponibili ad intrattenere conversazioni con i clienti riguardo a tutto ciò che concerne il mondo della birra.

Dalle risposte si può sintetizzare la value proposition della PBN:

“Utilizziamo ingredienti biologici di prima scelta, provenienti da tutta Italia per produrre artigianalmente birra al 100% naturale, per passione. I nostri prodotti sono di alta qualità e sono adatti a tutte le occasioni speciali, passate in compagnia di amici o in famiglia, o come regalo per le persone che ami. Il nostro personale esperto è sempre felice di mostrarvi la qualità dei nostri prodotti ed i metodi di produzione perfezionati nel corso di generazioni.”

FORNISCI AI DISTRIBUTORI MATERIALE PER COMMERCIALIZZARE I TUOI PRODOTTI

Se gli utilizzatori finali del prodotto non acquistano i tuoi prodotti direttamente dalla tua azienda, puoi fornire ai distributori del materiale informativo in grado di comunicare la tua value proposition direttamente al consumatore finale.

AFFIANCA SERVIZI AI TUOI PRODOTTI

Non è sempre scontato che un cliente sappia sfruttare il tuo prodotto al pieno delle sue potenzialità, che sappia cogliere tutti i pro e contro dello scegliere il tuo prodotto piuttosto che quello di un concorrente, o che sappia scegliere il prodotto migliore all'interno della tua gamma. Accompagnare i tuoi prodotti con servizi abbinati ad essi può aiutarne il posizionamento e accrescere le conoscenze dei tuoi clienti sul corretto uso del prodotto.

È stato di recente dimostrato che una **formazione preacquisto** dei consumatori ha un impatto positivo sul fatturatoⁱⁱⁱ. Potresti quindi organizzare **corsi** (anche gratuiti) **sul prodotto**.

Il materiale didattico può normalmente essere utilizzato per diversi anni ed in diverse occasioni. Potresti creare videocorsi in cui mostrare i modi d'uso e manutenzione del prodotto, o – nel settore agroalimentare - mostrare delle ricette che ne esaltino le qualità^{iv}. Il tempo di realizzazione di un video da circa un minuto per mettere in pratica una ricetta è stimato in 12 ore di lavoro^v.

Per la massima efficacia coinvolgi i clienti che già usano bene i tuoi prodotti. Questo ti assicurerà di ottenere riscontri preziosi e rafforzerà i rapporti con i clienti attuali. Puoi ad esempio

chiedere ad un tuo cliente di filmarsi mentre usa i tuoi prodotti in cambio di condizioni di favore sulla prossima fornitura.

SPONSORIZZA EVENTI CHE STANNO A CUORE AI TUOI CLIENTI

Un altro modo per rafforzare una *value proposition* nella mente dei potenziali clienti è sponsorizzare eventi pertinenti al tuo prodotto e che stiano a cuore ai tuoi clienti.

Ogni settore è diverso, ma per ognuno esistono fiere, concorsi ed altri eventi pubblici. Scopri a quali eventi partecipano più spesso i tuoi clienti (o anche consumatori!) e diventa uno sponsor. Gli eventi sono un'occasione straordinaria per fare marketing in quanto i clienti/consumatori sono lì perché *desiderano* parteciparvi e **l'effetto alone positivo** dell'evento si ripercuote sul marchio dello sponsor e sui suoi prodotti in **modo più potente delle iniziative di marketing convenzionali**.

Verifica che all'evento che hai scelto non aderiscano troppi sponsor, o la tua visibilità sarà molto più contenuta.

Nel caso in cui non esistano eventi o concorsi che siano direttamente legati al tuo prodotto, puoi indire un concorso o organizzare un evento. Questa opzione da un lato è rischiosa perché potrebbe non esserci affluenza sufficiente a giustificare l'investimento, ma dall'altro ti consente di gestire ogni aspetto dell'evento (luogo, data, partecipanti, eventuali premi). In particolare, potrai scegliere dove e come verrà mostrato il tuo logo, i tuoi prodotti e cosa verrà detto dalle figure che presenteranno l'evento.

COLTIVA LA SODDISFAZIONE DEI TUOI CLIENTI

Investire per acquisire un nuovo cliente costa 5-7 volte più di quanto costi mantenerlo^{vi}. Inoltre, le probabilità di concludere affari con clienti fidelizzati sono tra le 3 e le 10 volte più alte che con altri potenziali clienti.

Tra le tante tecniche, **tenere traccia delle interazioni con un cliente**, dei suoi gusti/intessi, ed offrirgli promozioni personalizzate che lo facciano sentire unico è una delle più efficaci^{vii}. Questa pratica è particolarmente utile nel caso in cui **le relazioni con i clienti siano curate da diverse persone**. Avere accesso a tutte le informazioni più importanti dei vari clienti consente a te – o chiunque sia incaricato di gestire le relazioni con i clienti – di essere aggiornato sulle necessità del cliente e di migliorarne l'esperienza.

Le informazioni sui tuoi clienti non dovrebbero essere detenute unicamente dagli agenti che li seguono, dovrebbero essere disponibili in modo aggregato e organizzato a livello aziendale, per esempio utilizzando un software di *Customer Relationship Management* (CRM).

Spesso le aziende hanno già a disposizione un software o un insieme di strumenti con cui gestire i clienti, ma il vero test per questi software è **riuscire ad effettuare statistiche sui clienti**. Se hai già un software capace di generare report in grado di farti capire l'andamento della soddisfazione dei clienti, assicurati che tutti coloro che sono coinvolti nella gestione del cliente lo sappiano usare correttamente.

“COSA POSSIAMO FARE MEGLIO?”

Un cliente insoddisfatto nella maggior parte dei casi **non dice nulla, semplicemente smette di acquistare**^{viii}. L'azienda ignora troppo spesso le cause della perdita dei propri clienti, quando invece risolvere la causa di insoddisfazione genera fedeltà.

Chiedere ai clienti dove si può migliorare consente di sapere quali sono i punti deboli percepiti dall'esterno. Una volta ottenuto il parere di un cliente, per risolvere il problema alla radice è necessario studiarne le cause. Cogli queste occasioni per migliorare il prodotto o servizio per i clienti futuri. **La maggior parte delle innovazioni scaturisce proprio dai riscontri dei clienti!**

Se il tuo prodotto ha margini di miglioramento, assicurati di far sentire il cliente coinvolto chiedendogli consigli, non opinioni. Chiedere un'opinione costringe l'interlocutore a pensare al prodotto come un qualcosa fatto da altri, mentre chiedere consigli lo aiuta a sentirsi parte del ciclo di vita del prodotto stesso ed aumenta la fiducia del cliente nei tuoi confronti.

Un modo per fidelizzare i clienti ed incentivarli a restare è quello di chiamarli periodicamente in fase post-vendita per mantenere il contatto, verificare le performance del prodotto e stimolare il riacquisto. Questa procedura non solo contribuisce a fidelizzare i clienti, ma soprattutto aiuta a identificare eventuali problemi con anticipo, e a riconoscere nuove opportunità.

COLTIVA LA TUA PRESENZA ONLINE

Essere online non significa necessariamente vendere i tuoi prodotti tramite internet, ma creare una presenza che sia coinvolgente e rilevante per i tuoi clienti.

Il modo migliore per costruire la tua presenza online è quello di essere costanti, tramite un sito web o pagine social. Dovresti creare una presenza coerente per ciascuno dei tuoi prodotti, servizi o eventi. Questo ti aiuterà ad attirare più clienti e ad aumentare le vendite^{ix}.

COMUNICA CON I TUOI CLIENTI

Comunicare con i clienti tramite un blog può essere un ottimo modo per coinvolgerli e creare una *brand identity*. Un'alternativa ai blog sono le pagine social, compreso LinkedIn, sul quale si possono pubblicare testi più lunghi o addirittura interi articoli^{ix}.

Secondo indagini recenti una lunghezza appropriata per un articolo di blog è di 1000 parole e scriverlo non dovrebbe richiedere più di 3 ore^{xi}. **La costanza è imperativa.** Per esempio, potresti pubblicare aggiornamenti sulla tua azienda e sui tuoi prodotti con cadenza almeno mensile.

È importante non essere dispersivi: **non attivare nuovi canali se sai che non potrai curarli come meritano.** Altre alternative che puoi considerare se non hai ancora stabilito una presenza online sono siti B2B come Alibaba.com oppure la piattaforma gratuita **Google MyBusiness**, che consente anche di raccogliere recensioni dai tuoi clienti.

GOOGLE ANALYTICS È UN TUO ALLEATO

Se disponi di un tuo sito aziendale, puoi utilizzare strumenti gratuiti come Google Analytics per misurare l'efficacia delle tue iniziative di comunicazione. Puoi usare queste informazioni per capire se la tua attività di marketing sta aiutando i clienti a trovare la tua azienda e se i contenuti che pubblichi sono interessanti (per esempio, puoi scoprire la durata media di una visita: se l'utente rimane pochi secondi c'è qualcosa che non va).

FAI PUBBLICITÀ MIRATA

Puoi sfruttare i servizi messi a disposizione da Google AdWords e Facebook Ads per pubblicizzare la tua attività. Il tuo annuncio verrà mostrato **solo alle persone che rispettano criteri da te stabiliti** come ad esempio fascia d'età, interessi, località geografica e tanto altro ancora^{xii}. Un annuncio mirato può essere in molti casi **più efficace ed economico** di un annuncio pubblicato su un giornale o sui canali televisivi.

Tutte le piattaforme social hanno programmi di pubblicità mirata, scopri dove si trovano i tuoi clienti e sfrutta i canali pubblicitari che più si addicono al tuo scopo.

DAI UN OBIETTIVO ALLE INIZIATIVE

Porsi un obiettivo ed un budget per una campagna di marketing porta ad avere il 376% di probabilità in più di riportare successi^{xiii}.

In caso di iniziative di marketing, è importante sviluppare un *piano di marketing*. Il piano di marketing è un documento che riporta esattamente quali risorse si vogliono investire – ed in che

modo – per raggiungere determinati obiettivi di marketing. Le fasi più importanti sono la definizione di obiettivi **specifici, misurabili, applicabili e rilevanti**.

Un piano di marketing può avere la forma di un documento voluminoso, oppure un canovaccio di poche pagine, a seconda del livello di dettaglio in cui si vuole entrare.

SE VENDI ONLINE...

Ricorda che i clienti online sono prima di tutto clienti. **Prima di vendere online assicurati di essere preparato** con la logistica, con la gestione delle lamentele e dei resi. Ricorda anche che – come con la vendita fisica – gli acquisti possono essere soggetti alla stagionalità. Prima di iniziare, affronta questi temi:

- Che quantità di nuovi ordini posso sostenere con la mia capacità produttiva?
- Quanto tempo impiego ad evadere un ordine online (gestione amministrativa, packaging, logistica, assistenza ai clienti pre- e post-vendita)?
- Dispongo di imballaggi ottimizzati per i miei prodotti (giusto costo, dimensione contenuta, imballaggi tali da salvaguardare l'integrità dei prodotti, etc.)?
- Come gestirò le richieste di reso?
- Il costo della spedizione è competitivo rispetto al valore del prodotto e ai concorrenti?
- Come gestirò gli ordini nei periodi di fermo aziendale (es. agosto o festività natalizie)?

Una volta che ti sei assicurato di poter vendere uno o più dei tuoi prodotti online potresti dover decidere se commercializzare i tuoi prodotti tramite un tuo e-commerce o una piattaforma

come Amazon.it. Prima di decidere di vendere su Amazon valuta i seguenti aspetti:

- **I tuoi prodotti sono deperibili?** Nel caso i tuoi prodotti fossero deperibili potrebbe non convenire vendere tramite Amazon o altre piattaforme e-commerce.
- **Vuoi proporre offerte agli ex clienti?** Vendere su Amazon non consente di contattare i clienti, anche se hanno precedentemente effettuato acquisti dal tuo negozio. Inoltre, non potrai raccogliere informazioni preziose sui clienti, come ad esempio età, prodotti visti in precedenza o se il cliente ha già acquistato sulla tua piattaforma.
- **Vuoi il pieno controllo sulle apparenze nel tuo negozio?** Anche in questo caso Amazon non è la scelta migliore. L'intero aspetto della pagina è dettato da Amazon e i venditori possono solo aggiungere prodotti, immagini che appariranno in aree predisposte ed eventuali descrizioni di prodotto.
- **I tuoi concorrenti sono presenti su Amazon?** In caso affermativo, il cliente fidelizzato Amazon potrebbe optare per un sostituto del tuo prodotto, valuta questo rischio.

Con l'aumentare del volume di vendite online potrebbe rendersi necessario assegnare risorse umane dedicate solo alla gestione della vendita online. Questa separazione netta tra l'attività online e quella fisica non deve necessariamente essere avviata immediatamente, ma se la vendita online dovesse crescere fino a produrre un fatturato significativo potrebbero insorgere problematiche di gestione. Considera quindi l'ipotesi

di separare l'online dall'offline in un futuro non molto lontano, a patto che l'investimento sia giustificato.

SFRUTTA LE LEVE PRE-SUASIVE E PERSUASIVE

Una funzione oramai data per scontata grazie a siti come Amazon è il *sistema di raccomandazione*. Un sistema di raccomandazione è uno dei tanti strumenti che si possono utilizzare per stimolare le vendite in una gran quantità di settori, sia online che dal vivo. I sistemi di raccomandazione usati dai grandi siti di e-commerce si basano sulla similarità tra utenti ("utenti simili a te hanno scelto questo") oppure sulla frequenza degli acquisti congiunti ("questo prodotto viene spesso venduto insieme a quest'altro"). Di fatto, gli algoritmi sfruttano una grande mole di dati per replicare le dinamiche che si attivano da sempre spontaneamente in ambito commerciale con domande simili a "Potrebbe interessarle quest'altro articolo?", o frasi come "Questo articolo va a ruba!".

È possibile sfruttare leve **pre-suasive**^{xiv} e predisporre listini che contengano essi stessi delle raccomandazioni prestabilite, quali le seguenti:

- **"Il più venduto"** o **"Il preferito dai clienti"**: Perfetta per incrementare le vendite di un particolare prodotto facendo leva sul principio persuasivo della "riprova sociale"^{xv}.
- **"Spesso acquistato insieme a"**: Utilizzabile per incentivare un cliente ad acquistare un prodotto ausiliario a quello appena acquistato, normalmente utilizzato nel commercio elettronico.
- **Disponibilità limitata**: Frase adatta a convincere un cliente indeciso sull'acquisto di un prodotto facendo

leva sul principio persuasivo della “scarsità”^{viii}. Non è necessario utilizzare un numero specifico, basta comunicare che le riserve di questo prodotto scarseggiano.

CAPITALIZZA IL TUO KNOW-HOW COLLABORANDO CON ALTRE ORGANIZZAZIONI

Anche al di fuori del tuo settore potrai trovare opportunità di collaborazione tali da accelerare il *time-to-market* ed individuare nuove fonti di ricavo. Collaborare con altre organizzazioni locali è un ottimo modo per formare una rete di mutuo supporto, mentre collaborare con aziende non locali consente di espandere i propri orizzonti ed eventualmente **aumentare i fatturati tramite l'export**.

Il momento perfetto per collaborare con altre aziende non è quando hai diverse opzioni per gestire i problemi, ma proprio quando questi sembrano irrisolvibili. **Anche l'Università può essere d'aiuto per risolvere problemi organizzativi o tecnologici.**

Spesso ci sono aspetti comuni in mercati molto diversi e questo consente di imparare qualcosa di nuovo che puoi riportare nella tua azienda. Una volta appresi quali sono i punti di forza e debolezza della tua impresa puoi cercare aziende che hanno caratteristiche complementari alle tue. In questi casi sono molto utili le associazioni come Unindustria, che possono agire da facilitatore nel mettere in contatto tra loro aziende affini. Anche piattaforme come LinkedIn ed Alibaba.com, possono aiutare a trovare nuovi utili contatti.

ALIBABA



Cosa stai cercando...

Cerca

ABBIGLIAMENTO

Guida allo shopping per gli stili di tendenza



Fonte di Ora

Fabbriche OEM Premium

Capi di abbigliamento di ottima qualità con design alla moda

Verified



Le migliori vendite

Vestiti del bambino



Vestiti del bambino



abbigliamento sportivo attivo



Dazio di consegna pagato (DDP)

Includono le spese di spedizione e i dazi



Gadget divertenti e per uso speciale



Abbigliamento per neonati e bambini



altri Capi di Abbigliamento (nuovo)



VEICOLI E ACCESSORI

Soluzioni di approvvigionamento diversificato



Fonte di Ora

Fabbriche OEM Premium

Servizi one-stop per il tuo negozio

Verified



Le migliori vendite

Parti e accessori nautici



Parti e accessori per moto



Accessori e parti per nuovi veicoli a energia



Dazio di consegna pagato (DDP)

Includono le spese di spedizione e i dazi



Componenti universali



Veicoli e Mezzi di Trasporto



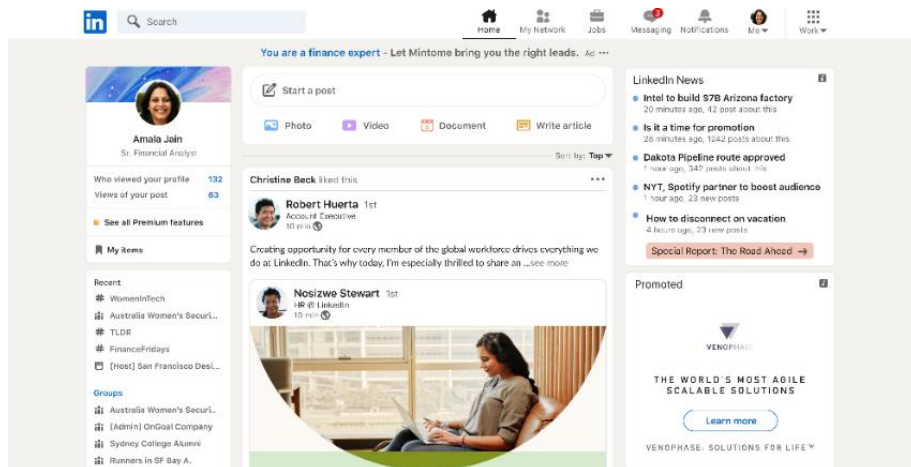
Accessori e ricambi auto



Alibaba.com è una piattaforma online su cui ogni azienda può esporre una descrizione della propria azienda ed entrare in contatto con potenziali fornitori o clienti, in Italia e nel mondo. Oltre ad acquistare o vendere, è anche possibile stringere accordi con altre aziende per avviare collaborazioni di vario genere.

27

LINKEDIN

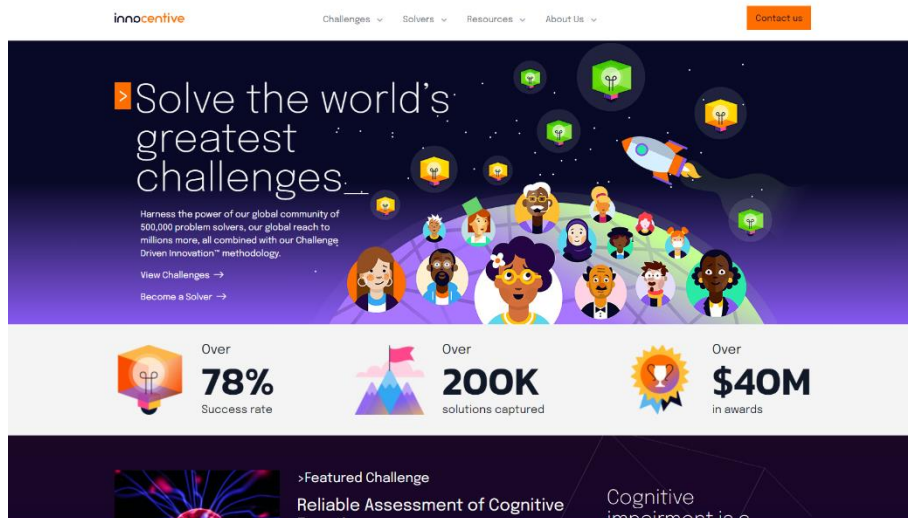


LinkedIn è un *social network* professionale che, al contrario di Alibaba, non consente la vendita diretta di prodotti. Su questo sito è possibile ricercare sia in base all'azienda di appartenenza degli iscritti, sia in base al ruolo che questi ricoprono sul posto di lavoro. Pubblicando post – come si farebbe su Facebook – si possono raggiungere tante aziende e figure professionali in grado di offrire il loro supporto.

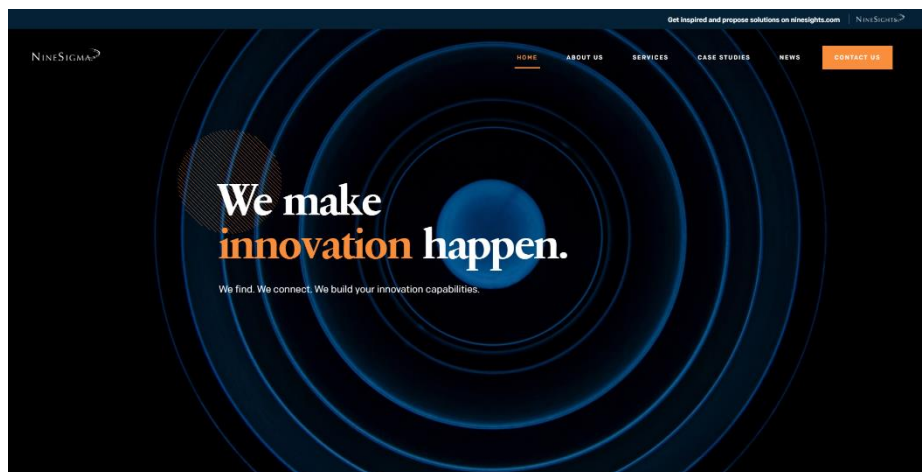
INTERMEDIARI D'INNOVAZIONE

Per incontrare figure in grado di risolvere problematiche specifiche esistono piattaforme che fungono da **intermediari d'innovazione**. Queste piattaforme mettono in contatto aziende con una problematica di ricerca e sviluppo con figure che hanno le conoscenze e capacità necessarie per risolvere il problema. Due di queste piattaforme sono indicate di seguito.

INNOCENTIVE



InnoCentive ^{xvi} è una piattaforma di *open innovation* e *crowdsourcing*, che consente alle organizzazioni da tutto il mondo di pubblicare una “Sfida” con un premio in denaro a cui tutti gli iscritti alla piattaforma possono partecipare. Grazie a questa piattaforma sono stati fatti grandi passi in avanti in diversi settori, compresa la ricerca per malattie come la SLA.



NineSigma^{xvii}, al pari di InnoCentive, consente alle aziende di pubblicare delle sfide con premi in denaro per l'idea migliore. Questa piattaforma ha come testimonial organizzazioni riconosciute a livello mondiale, come la NASA, Siemens, GSK, e BMW.

CONSIDERAZIONI PER LE AZIENDE CHE HANNO PARTECIPATO AL PROGETTO

Durante le interviste condotte con le imprese che hanno partecipato al progetto, è emerso che aziende operanti in settori diversi – che possono avere clienti simili senza essere in competizione tra loro – possono avere interessi e know-how in comune.

Abbiamo riunito nella Tabella 1 undici caratteristiche che ci hanno colpito (Utilizzo o produzione di prodotti BIO, Vendita online, Vendita online B2B, Utilizzo di logistica, Operanti anche nel mercato B2C, Consulenze gratuite accompagnano il prodotto, *Brand identity*, Forniture per mense, *Value proposition*, Cura dei social, Profilazione dei clienti). Per ognuna abbiamo individuato le aziende che hanno mostrato delle buone pratiche e quelle che potrebbero trarre giovamento da esse, in base agli interessi e alle prospettive che hanno condiviso durante le interviste.

Inoltre, attraverso una rappresentazione grafica (Figura 3) abbiamo mostrato la possibile rete di collaborazioni che potrebbe generarsi. Lo spessore degli archi indica la numerosità di ambiti in cui abbiamo individuato opportunità di collaborazione, mentre le frecce indicano la direzione del possibile flusso di conoscenza (anche bilaterale). Infine, abbiamo anche utilizzato quattro “medaglie” per indicare le aziende con la maggiore padronanza in quattro ambiti approfonditi in questo vademecum: *Value proposition*, Profilazione dei Clienti, Cura dei social, *E-Commerce*. Abbiamo separato la vendita online dalla cura dei social poiché le due

caratteristiche sono indipendenti. Infatti, alcune delle aziende partecipanti al progetto hanno dimostrato di emergere nei risultati dei motori di ricerca, di essere nominate in articoli di riviste online e di avere una forte presenza sulle piattaforme social. Al contrario, altre aziende che effettuano vendita online sono meno legate al marketing mediante piattaforme social e preferiscono usare altri canali di comunicazione.

Tabella 1. Best practice e opportunità di crescita nelle imprese coinvolte

	Best practice	Opportunità di crescita nell'ambito
Utilizzo o produzione di prodotti BIO	C, D, H	B, E
Vendita online	A, C, D	F, H
Vendita online B2B	C	E
Utilizzo di logistica	B, C, F	A
Operanti anche nel mercato B2C	A, C, F	H
Consulenze gratuite accompagnano il prodotto	C, F, G	H
Brand identity	A, C, F	B, D, E, G
Forniture per mense	B, C	E

Value proposition	A, C, D, F, G	E, B
Cura dei social	A, B, E, F, H	C, D, G
Profilazione dei clienti	A, C, F	B, D, E, G, H

La Figura 3 offre alle imprese partecipanti uno strumento in più per prosperare e migliorare in vari ambiti, dettagliati nella Tabella 1, attraverso la collaborazione inter-organizzativa.

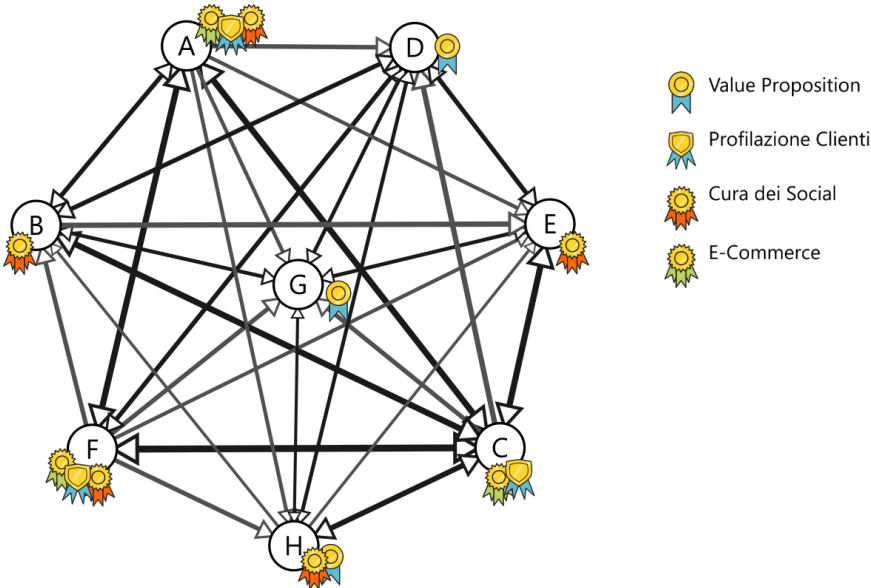


Figura 3: Mappa delle aziende partecipanti al progetto. Note: in nero gli archi bidirezionali; lo spessore degli archi indica la numerosità delle opportunità di collaborazione tra le due imprese

CONCLUSIONI

Il Comitato Piccola Industria di Unindustria Frosinone ed il Dipartimento di Ingegneria Civile e Meccanica dell'Università degli Studi di Cassino Lazio Meridionale, intendono innanzitutto ringraziare le aziende **Dolcemascolo Srl, Forni Riuniti Valpan Spa, Globo Spa, Iaquone Srl, Pastificio Tommaso Zaffiri Srl, Polsinelli Enologia Srl, Reali Srl, Sarandrea Marco &C Srl** che hanno aderito all'iniziativa prendendo parte alle interviste predisposte dai docenti dell'Università di Cassino, rendendo così possibile questo progetto.

Questo lavoro, frutto di una proficua collaborazione tra Comitato Piccola Industria di Unindustria Frosinone e l'Università di Cassino, si candida a diventare il primo di successivi moduli con i quali verranno analizzati altri aspetti "in evoluzione" nel sistema delle PMI locali e che, se ben identificati, potranno rappresentare in futuro un vantaggio competitivo per chi li saprà cogliere e mettere in atto.

RIFERIMENTI

I brand Alibaba, Amazon, BMW, Google, Google Analytics, Google AdWords, Google MyBusiness, GSK, Facebook, Facebook Ads, InnoCentive, Linkedin, NineSigma, Siemens, appartengono ai rispettivi proprietari e sono riportati in questo documento a scopo divulgativo. Il presente documento non ha scopo di lucro.

ⁱ <https://www.ft.com/content/08191411-4097-4bd3-be93-cbfd4ad7888a>

-
- ii Revella, A. (2015). Buyer personas: how to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business. John Wiley & Sons.
- iii <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102069>
- iv https://www.youtube.com/watch?v=vn37_avWQao
- v <https://www.lumavox.com/how-long-does-it-take-to-produce-a-minute-of-video/>
- vi <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
- vii del Rio Olivares, M. J., Wittkowski, K., Aspara, J., Falk, T., & Mattila, P. (2018). Relational price discounts: consumers' metacognitions and nonlinear effects of initial discounts on customer retention. *Journal of Marketing*, 82(1), 115-131.
- viii https://www.huffpost.com/entry/customer-service-the-new-b_2827889
- ix Braun, M., Lee, C., Urban, G., Hauser, J. R., & Field, S. (2009). Does matching website characteristics to cognitive styles increase online sales.
- x <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/47538/publish-articles-on-linkedin?lang=en>
- xi <https://www.ragan.com/study-the-perfect-blog-post-length-and-how-long-it-should-take-to-write-2/>
- xii <https://www.facebook.com/business/ads/ad-targeting>
- xiii <https://coschedule.com/marketing-statistics>
- xiv Cialdini, R. (2016) *Pre-suasion: A revolutionary way to influence and persuade*. Simon & Schuster
- xv Cialdini, R. (2009) *Influence: The Psychology of Persuasion*. Collins Business Essentials
- xvi <https://innocentive.com>
- xvii <https://ninesigma.com>

NOTE

