

Il posizionamento dinamico di brand: un caso studio completo



Indice

1. Surf the Market: gli specialisti del posizionamento dinamico di brand	4
2. Il caso studio	8
3. La costruzione dell'ipotesi interna	12
4. L'analisi qualitativa	22
5. L'analisi quantitativa	26
6. Data visualization ed elaborazione dei dati	32
7. Linee guida per PMO	44
8. La dinamicità del posizionamento	47



Lasciati guidare dai
dati e cavalca le onde
con Surf the Market

—

1. Surf the Market: gli specialisti del posizionamento dinamico di brand

In un mercato in continuo movimento le aziende rischiano di perdere equilibrio e orientamento. C'è una sola soluzione per non farsi travolgere dall'onda: imparare a surfare!

In un contesto così caotico e mutevole, dove le esigenze dei consumatori sono in continua evoluzione e lo scenario competitivo cambia repentinamente, le imprese devono imparare a muoversi con agilità e capacità di adattamento.

Per rispondere a questa richiesta di dinamicità, dall'esperienza dell'Istituto del Marketing Scientifico, da anni punto di riferimento per il Marketing Scientifico in Italia, è nata Surf the Market, la società specializzata nella costruzione del posizionamento dinamico attraverso l'analisi del percepito.



Surf the Market lavora con aziende di ogni settore e ogni dimensione in tutta Italia per progetti legati al posizionamento strategico, allo sviluppo di buyer personas e alla costruzione di nuovi business, ma collabora anche con le agenzie di comunicazione e web marketing, fornendo loro un supporto per la parte strategica.

Il punto di forza di Surf the Market è l'unione tra metodologia e tecnologia.

Metodologia

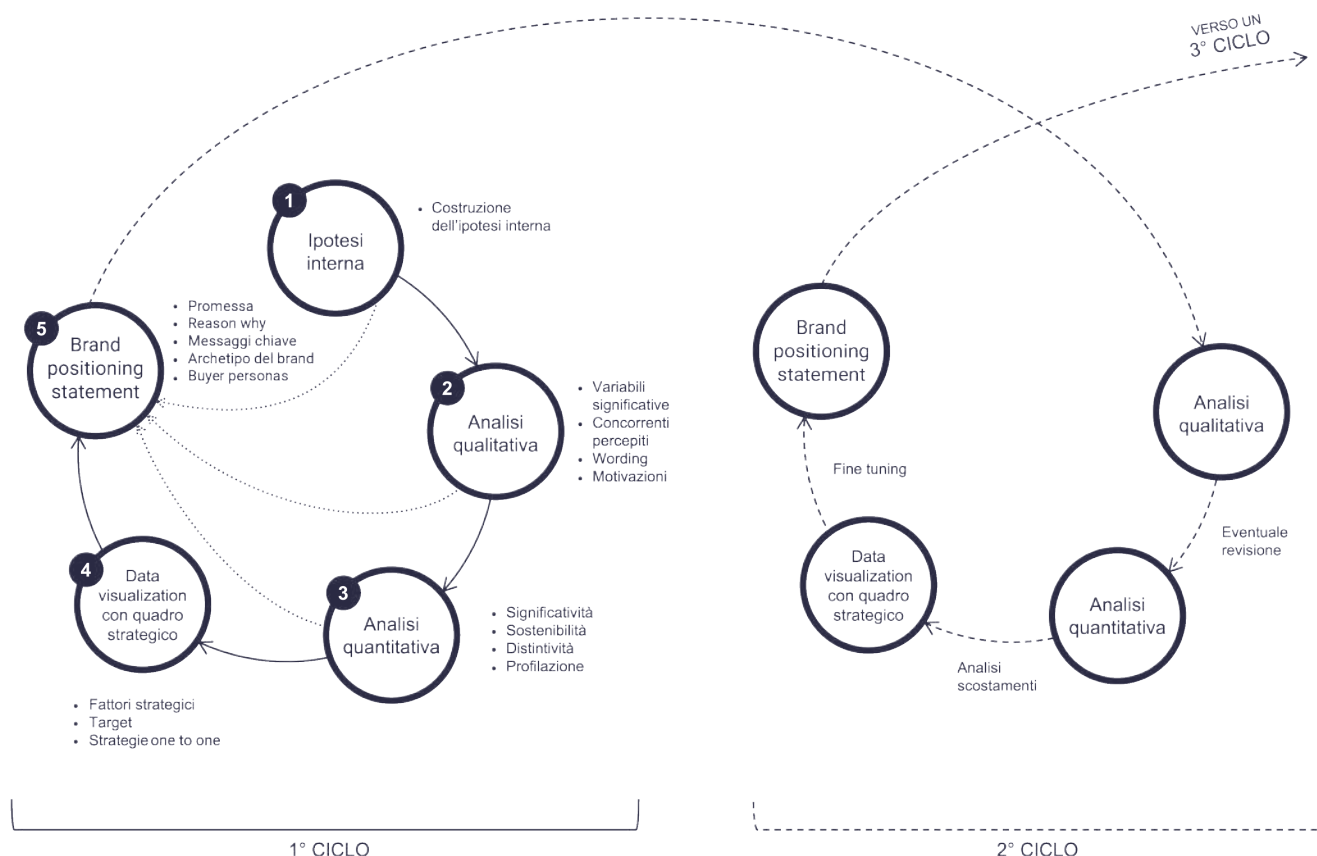
L'approccio metodologico si basa sul framework di Surf the Market, un percorso ciclico in cui le classiche componenti del marketing ANALISI – STRATEGIA – OPERATIVITÀ si uniscono alla metodologia agile.

Le fasi principali sono:

- Sensitivity Analysis per la costruzione dell'ipotesi interna
- Analisi Qualitativa
- Analisi Quantitativa
- Data Visualization dei risultati dell'analisi quantitativa
- Pianificazione operativa con costruzione del PMO.

Tecnologia

Per le analisi quantitative, Surf the Market utilizza una piattaforma proprietaria sviluppata a partire dal 2017 e lanciata sul mercato nel settembre 2018. La piattaforma, nata come la prima webapp al mondo di marketing scientifico, costruisce analisi sul percepito sia interno che esterno all'azienda, in modo da definire il miglior posizionamento strategico anche a fronte di diversi target.



2. Il caso studio

Per mostrarti come lavora Surf the Market abbiamo deciso di raccontarti un caso studio reale, un progetto che abbiamo realizzato con **un'azienda B2B che produce e commercializza concimi di vario tipo** per tre diverse divisioni: l'agricoltura, il florovivaismo e la cura del tappeto erboso.

Per strutturare la propria offerta e costruire delle solide politiche di brand, l'azienda aveva bisogno di **trovare risposta ad alcuni quesiti**, afferenti diverse aree del marketing.

Ecco alcuni esempi:

- Quando una persona pensa alla nostra azienda, quale delle business unit le viene in mente?
- Per cosa una persona sceglie o non sceglie la nostra azienda?
- Com'è il mercato, quali sono i concorrenti di cui siamo inconsapevoli per ogni business unit?

- Quali sono le esigenze più percepite da parte dei rivenditori? In quali siamo in linea e in quali siamo disallineati?
- Come possiamo razionalizzare l'organizzazione della gamma? Le persone considerano la gamma completa?
- Qual è il messaggio comune tra più business unit quando ci sono necessità comuni (es. stand in fiera con due business unit)?
- La percezione che hanno i rivenditori del brand è la stessa che hanno gli end user?
- I rivenditori si sentono supportati, oltre al servizio di base, anche da attività particolari e comunicazione di sell in?
- Dovremmo implementare o sviluppare maggiormente gli eventi in loco?
- In base a quali fattori e con che priorità un dealer sceglie un fornitore?
- Come i dealer vedono lo sviluppo delle modalità di vendita per il futuro?
- È utile il materiale comunicativo tecnico fornito?

Abbiamo risposto a queste domande e alle altre sorte durante il progetto attraverso il framework sopra presentato, iniziando quindi con la costruzione dell'ipotesi interna per poi passare alla validazione dell'ipotesi sul mercato reale, con analisi quali-quantitative.

Il progetto in oggetto è stato portato avanti **grazie al contributo di un team aziendale** allargato: il reparto marketing, infatti, ha fatto la scelta di coinvolgere anche l'area commerciale e parte della direzione.

Questa scelta risulta essere sempre premiante per il progetto, in quanto non solo allarga il panel di conoscenza del mercato in fase di ipotesi interna e consente di avere un contatto diretto con i clienti in fase di qualitativa, ma rappresenta anche un modo per rendere la pianificazione operativa più efficace, in quanto le persone che saranno chiamate a mettere in pratica le azioni richieste avranno una visione chiara del quadro generale.

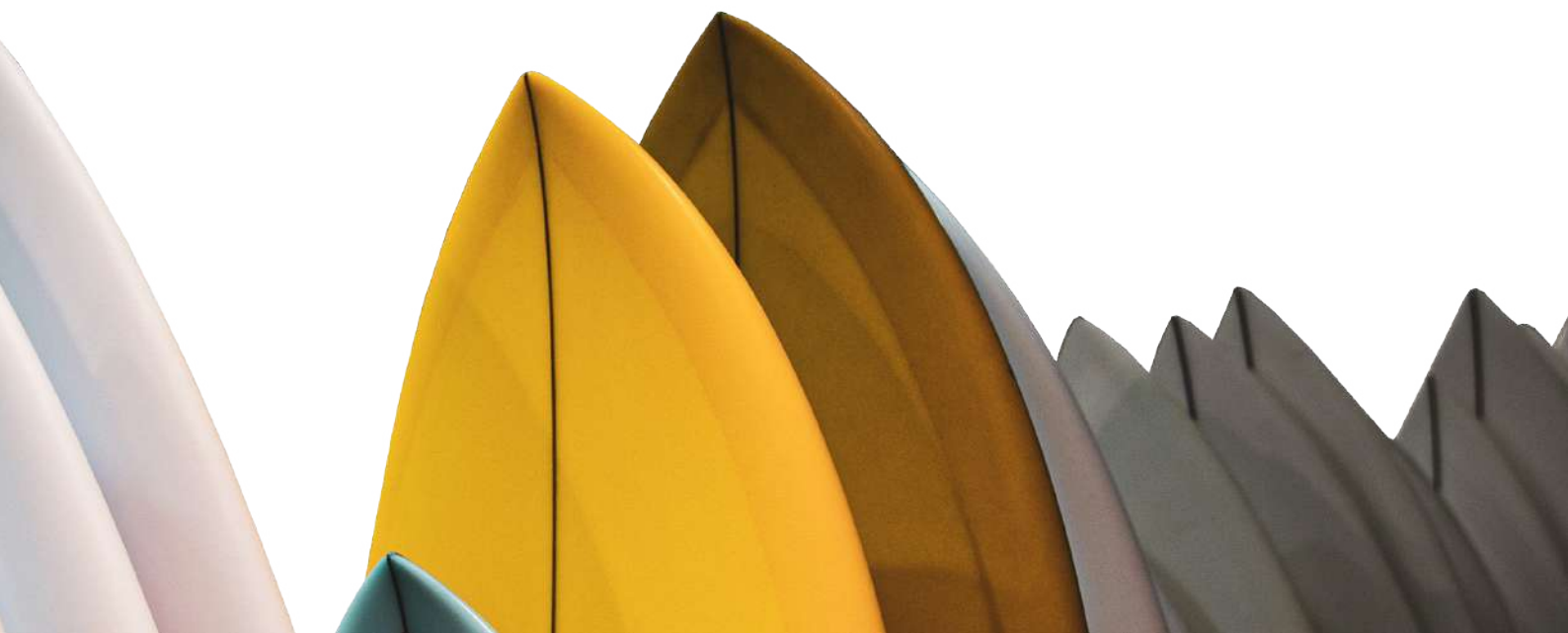


3. La costruzione dell'ipotesi interna

L'ipotesi interna è stata costruita grazie a diverse attività, che hanno visto il coinvolgimento del team completo (marketing, sales, direzione).

La prima attività, se così vogliamo chiamarla, è un lungo incontro insieme all'azienda in cui raccogliamo tutte le informazioni necessarie allo svolgimento del progetto.

Noi lo chiamiamo **Kickoff Meeting** e lo strutturiamo solitamente su una o due giornate di lavoro, possibilmente in presenza perché se fatto a distanza questo lavoro rischia di farci perdere in una miriade di dati!



Questi dati riguardano diverse categorie di informazioni che risiedono in azienda, alcune numeriche altre più percettive:

- Tassonomia prodotti divisi per business unit;
- Dati di fatturato e margine suddivisi per business unit, regione e canale di vendita;
- Numero e dislocazione geografica degli agenti, dei distributori e dei rivenditori;
- Classificazione clienti per tipologia;
- Iter di vendita per le tre business unit;
- Impatto della stagionalità sulle vendite dei prodotti e sulle strategie di vendita;
- Elenco dei principali concorrenti di prodotto e di bisogno;
- Organigramma aziendale attuale, comprese linee esterne;
- Iter per la creazione e l'introduzione di un nuovo prodotto (uffici coinvolti, tappe attraversate);
- Materiali/canali di comunicazione attualmente in uso, online e offline;
- Analisi performance sito web e canali social dell'ultimo anno;
- Report delle richieste ricevute dal customer service.

Tutte queste informazioni sono preziosissime per noi perché ci consentono di immergerci nel mondo dell'azienda: in uno o due giorni dobbiamo diventare *cintura nera* di quello specifico settore ma non solo, dobbiamo imparare a conoscere anche le dinamiche aziendali.

Il risultato di questo primo focus è un documento molto dettagliato con un primo assessment aziendale, che serve sì a noi per studiare i processi aziendali ma anche ai clienti, perché spesso mostriamo loro dati di cui già erano in possesso ma in forma nuova e diversa. È incredibile quanto dei dati che provengono da loro siano in grado di generare espressioni di tale stupore!

Dopo questo primo tuffo per andare in profondità dei dati, caratterizzato da grafici, tabelle e tanti numeri, siamo passati ad un'attività più ludica ma ma altrettanto importante per indagare la brand image interna.

Stiamo parlando delle **associazioni mentali**: una tecnica giocosa che genera risate e stupore, sì, ma fondamentale per analizzare la percezione che l'azienda ha internamente di se stessa, per capire qual è la percezione di posizionamento e analizzare se la visione è comune alle diverse figure e ai diversi reparti oppure se è disallineata.

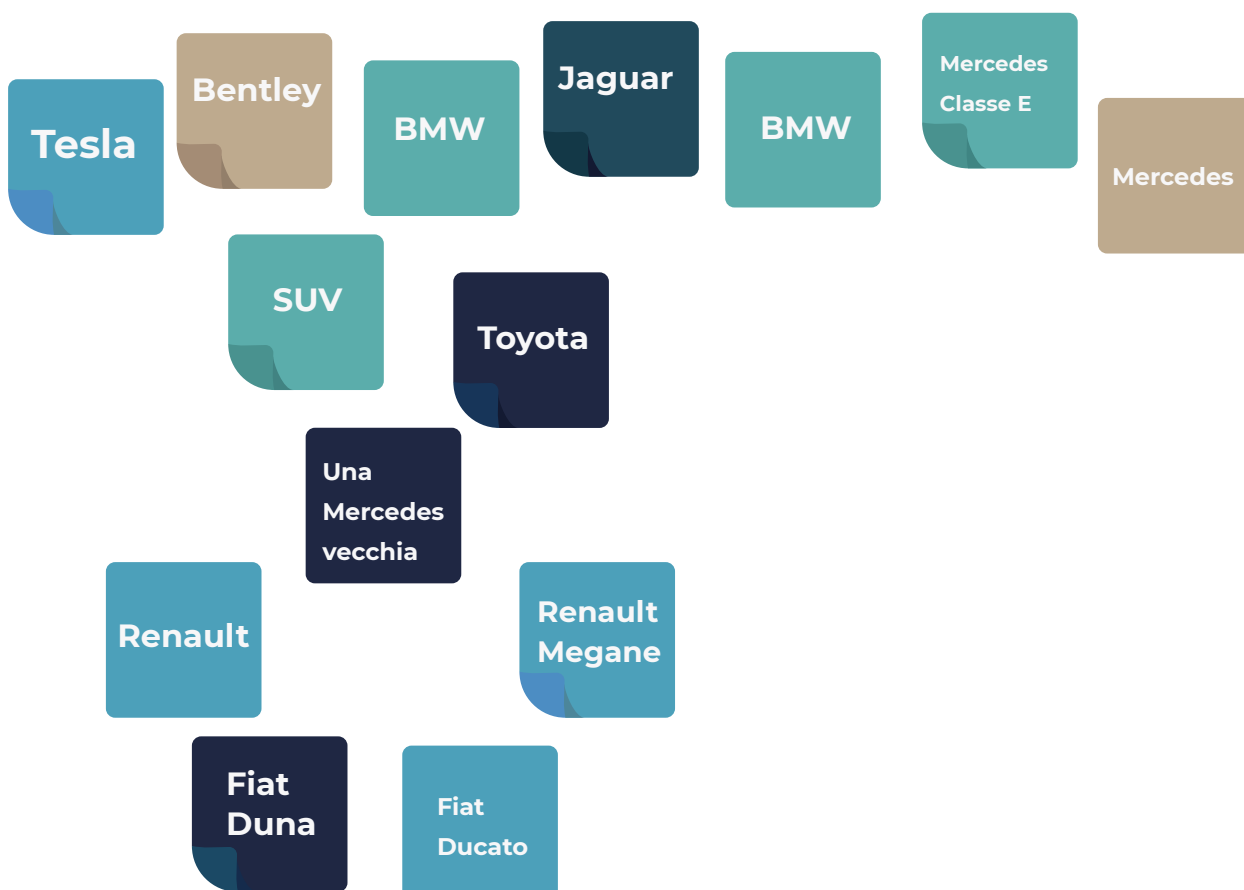
Ogni persona, infatti, tende a comunicare l'azienda per come la vede: ciò significa che un cliente o un partner hanno dell'azienda e del brand un'immagine diversa a **seconda della persona con cui entrano in contatto**.



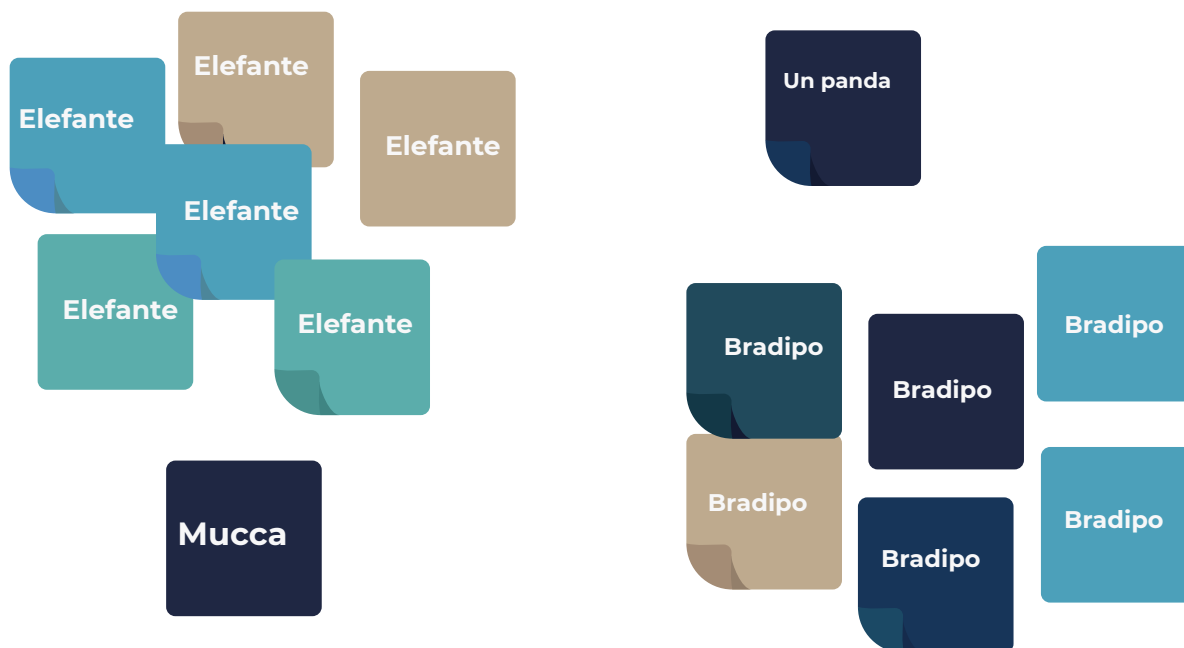
Abbiamo quindi riunito le 17 persone coinvolte nel progetto in un'unica sala riunioni e, muniti di post it, abbiamo chiesto loro di associare l'azienda prima ad un'auto, poi ad un animale, ad una città e infine ad un testimonial, ovvero un personaggio davvero in grado di rappresentare l'essenza dell'azienda. Sono stati consegnati dei post it di colore diverso in base alla business unit di appartenenza, in modo da poter verificare anche la coesione all'interno dello stesso team di lavoro.

Queste sono state le risposte raccolte.

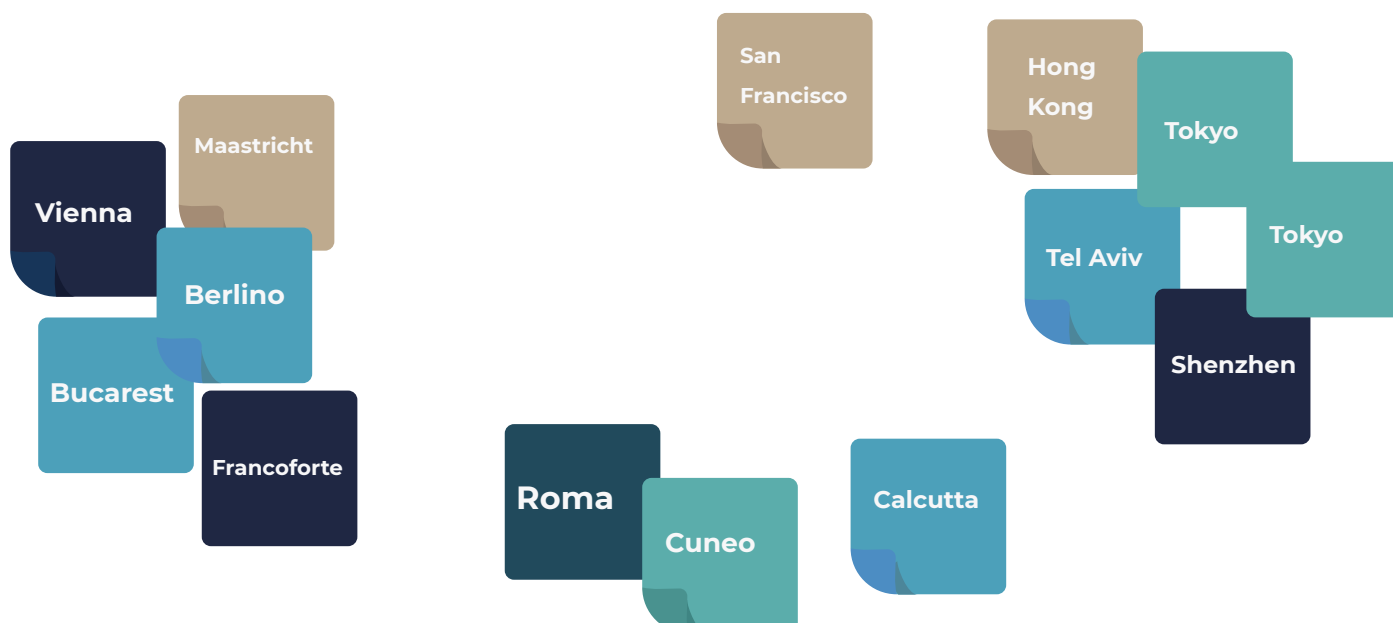
«Se l'azienda fosse un'automobile, quale sarebbe?»



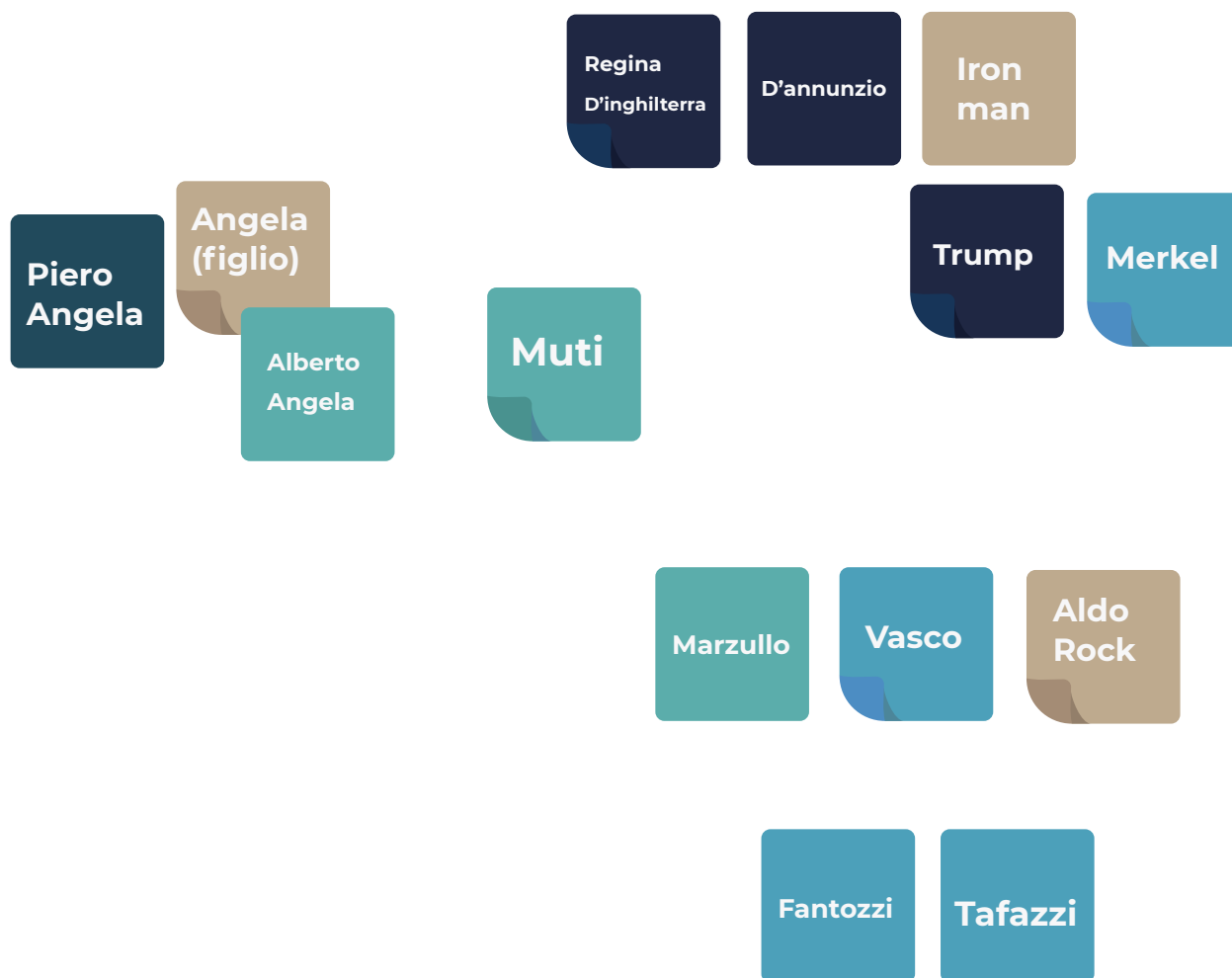
«Se l'azienda fosse un animale, quale sarebbe?»



«Se l'azienda fosse una città, quale sarebbe?»



«Se l'azienda avesse un testimonial, quale sarebbe?»



L'esercizio è stato svolto singolarmente, poi le associazioni di marca sono state riprese all'interno dei diversi team in modo da trovare un'unica soluzione che mettesse d'accordo tutti i componenti del gruppo.

La terza e ultima attività utile alla costruzione dell'ipotesi interna è la Sensitivity Analysis, letteralmente un'analisi della percezione aziendale.

Questa è una forma di analisi quantitativa che non si rivolge direttamente ai clienti dell'azienda ma utilizza una fonte di percezione interna.

La sua validità è stata dimostrata da uno studioso del MIT di Boston, John Little, teorizzando che se l'azienda ha un board di manager e consulenti con la giusta esperienza e le giuste skills l'indagine interna ha validità intrinseca.

Nel nostro caso l'attività non è stata utilizzata in sostituzione all'analisi esterna, effettuata sul mercato effettivo a cui l'azienda si rivolge, ma è servita per tradurre la visione dei diversi attori coinvolti e mettere a fattor comune le conoscenze di ognuno.

Divisi in 4 gruppi (uno per ogni business unit più un gruppo formato da marketing e direzione), i partecipanti al meeting hanno quindi svolto questa attività portando avanti i seguenti punti:

- **Individuazione individuale dei fattori di significatività** riferiti al proprio mercato: quali sono gli aspetti più importanti per il cliente quando deve valutare quale concime acquistare? Cosa tiene in considerazione quando deve scegliere tra me e un mio concorrente?
- **Individuazione collettiva dei fattori**, costruendo un'unica lista a partire dalle liste individuali.
- **Ordinamento dei fattori per significatività** mantenendo il punto di vista del cliente, costruendo quindi un'ipotesi di quello che è il suo ranking dei bisogni, la classifica delle sue necessità dalle più percepite a quelle latenti.
- **Individuazione** collettiva dei due/tre principali **competitor**.
- **Assegnazione di un punteggio all'azienda** e ai due/tre principali **competitor**.

Grazie a questi cinque step è possibile costruire una tabella che dà una prima visione del mercato e dei fattori strategici su cui puntare.

In mancanza di tempo o budget, come diceva il buon John Little, questa attività può già portare alla realizzazione di un piano marketing, in quanto permette di ottenere il meglio dalle informazioni già presenti in azienda. Questa non rappresenta però la migliore opzione perché per prendere decisioni strategiche affidabili e circostanziate occorre confrontarsi con chi ogni giorno quel mercato lo popola: i clienti.

Ecco perché dopo aver costruito una solida ipotesi interna siamo passati alla fase successiva: l'**analisi qualitativa**.

4. L'analisi qualitativa

L'analisi qualitativa è un anello fondamentale della catena del valore che creiamo per i nostri clienti. Parlare con i loro interlocutori, infatti, libera una miniera di informazioni a cui spesso l'azienda non avrebbe mai pensato di poter accedere.

Spesso la fase di analisi qualitativa si traduce nei nostri progetti in un ciclo di interviste di profondità rivolte a clienti o prospect. Nello specifico caso di questo progetto, **il ciclo di interviste è stato preceduto da un'indagine svolta presso una giornata di formazione aperta a tecnici ed esperti del settore**, che viene organizzata ogni anno con un tema diverso. Nonostante non sia organizzato all'interno dell'azienda ma in una location terza, l'evento è brandizzato e aperto solo su invito. Abbiamo approfittato di questo spazio per fare qualche domanda ai partecipanti, lanciando una piccola survey molto semplice. Visti l'audience e soprattutto il format dell'evento, abbiamo deciso in questo caso di utilizzare un tool online che permette di coinvolgere il pubblico in quanto ogni persona partecipa con il proprio smartphone e di visualizzare in tempo reale i grafici generati dalle risposte anonime dei partecipanti.

Attraverso questo strumento **abbiamo raccolto informazioni utili per delineare ancora meglio il settore e i suoi trend**, con il punto di vista privilegiato di chi contribuisce a governarne i fenomeni: percezione del tasso di crescita dell'intero comparto, competenza tecnica dei rivenditori, necessità prevalenti per i rivenditori e per i tecnici stessi, categorie prodotto prevalenti nei prossimi anni, modalità per elevare la cultura del settore, sfide principali per il futuro.

Come anticipato, quest'attività di ascolto dei tecnici di settore è stata seguita dalle interviste rivolte invece a clienti dell'azienda, nello specifico rivenditori. Per individuare i clienti da intervistare abbiamo definito con l'azienda una lista di criteri da soddisfare, in base alle categorie in cui la clientela poteva essere segmentata. Trattandosi di un'azienda B2B, i **criteri di segmentazione** erano i seguenti:

- Dimensione dell'azienda (in questo caso abbiamo utilizzato come unità di misura il fatturato, una buona alternativa è il numero di dipendenti);
- Interlocutore principale (ruolo all'interno dell'azienda);
- Posizione geografica;
- Storicità del rapporto di collaborazione;
- Prodotti acquistati.

Per un'azienda B2B altri criteri interessanti possono essere la frequenza d'acquisto, il fatturato prodotto per l'azienda nostra cliente, il potenziale di crescita o il canale di acquisizione.

Condivisi questi criteri con l'area sales, abbiamo individuato circa 25 nomi sommando i clienti delle diverse business unit. È importante sottolineare che il numero di interviste effettuate non considera mai la validità del campione statistico ma viene stabilito in base ai limiti di tempo imposti dal progetto e dalla disponibilità dei clienti da intervistare: **il nostro obiettivo è rivolgerci ad un numero ristretto di clienti, ascoltarli, guardarli lavorare, capire come parlano e cosa cercano, per poi creare un'indagine quantitativa che contenga le domande giuste e parli davvero la loro lingua.**

Per questo la numerosità campionaria dipende anche dalla stabilizzazione del dato: proseguiamo con le interviste fino a che le risposte non iniziano a essere ripetitive – questo è il segnale che ci dice che possiamo fermarci.

Lo script dell'intervista è stato costruito al fine di indagare cinque aspetti fondamentali:

- La significatività, ovvero la rilevanza delle diverse variabili per i rivenditori quando valutano un brand da inserire in gamma, in termini di prodotto, servizio e brand. Dopo aver fatto emergere spontaneamente i fattori da parte degli intervistati, sono state poste anche domande specifiche finalizzate a confermare o confutare le ipotesi fatte internamente in fase di Sensitivity Analysis.
- Le motivazioni, ovvero le ragioni che guidano i clienti nella scelta e nell'acquisto, il loro rapporto con la categoria merceologica, la scelta di determinate caratteristiche associate al prodotto, le modalità/occasioni di consumo.
- La sostenibilità, ovvero la percezione dell'azienda (con una richiesta generica di descrizione del brand, un suo elemento distintivo, i suoi punti di forza e di criticità, la percezione del pricing, come l'hanno conosciuta e come vedono la gamma prodotto).
- La distintività, ovvero i concorrenti, le soluzioni che i clienti percepiscono come alternative all'azienda per la soddisfazione dello stesso bisogno.
- I trend, ovvero la loro visione del settore in ottica futura (cambiamenti in atto nel mercato, eventuali modalità con cui stanno affrontando un cambiamento, l'impatto che un evento particolare può avere avuto sul loro mercato).

Poiché l'indagine in questione è stata rivolta a rivenditori, in questo specifico caso è stata aggiunta un'ulteriore sezione, finalizzata ad analizzare i clienti dei punti vendita, con le loro caratteristiche, la loro scala di significatività (i loro bisogni più e meno percepiti), le abitudini e le modalità di acquisto.

5. Analisi quantitativa

Una buona qualitativa è imprescindibile per capire quali sono le domande giuste da inserire nel questionario dell'indagine quantitativa!

L'output della fase precedente, però, non è l'unica fonte a cui attingere per costruire il questionario quantitativo: è opportuno innanzitutto partire dalle domande di ricerca iniziali, per essere certi di trovare le risposte alle domande giuste e non perdersi tra i dati una volta che sarà possibile elaborarli.

Un'altra fonte molto preziosa è la Sensitivity Analysis, perché anche dall'ipotesi interna possono essere emersi aspetti interessanti che vale la pena validare in fase quantitativa.

**Ma passiamo ora
al cuore dell'analisi
quantitativa: la survey.**

Una premessa dovuta è che esistono decine di strumenti digitali per costruire e veicolare questionari, molti dei quali validi e gratuiti, ma come abbiamo detto all'inizio Surf the Market unisce metodologia e tecnologia: quando portiamo avanti progetti di questo tipo utilizziamo la nostra piattaforma proprietaria perché l'abbiamo sviluppata proprio per rispondere alle nostre esigenze in questa fase.

Non abbiamo trovato un altro strumento che riuscisse a rispondere appieno a ciò che ci serviva e abbiamo deciso di svilupparlo.

Ecco perché, se la miglior survey finalizzata al posizionamento di brand è composta da cinque sezioni principali, il questionario nella piattaforma Surf The Market ha già questa impostazione. Ovviamente è possibile personalizzarlo in base alle peculiarità dell'azienda, ma ci premeva che la piattaforma fosse pronta all'uso, ovvero utilizzabile anche da chi non conosce le logiche del marketing scientifico ma vuole comunque sfruttarle per la propria azienda.

Ognuna di queste sezioni mira ad indagare un aspetto specifico, che servirà successivamente nella fase di data visualization.

Per l'azienda oggetto di questo caso studio abbiamo mantenuto la struttura dell'indagine prevista da Surf the Market, completa di tutte e cinque le sezioni:



Le **domande di profilazione** sono la prima sezione, rompono il ghiaccio con domande semplici per le quali chi compila non deve fare ragionamenti ma non solo, costituiscono un importante fattore di potenziamento dell'analisi e della conseguente strategia. Sono indispensabili per verificare se e come le risposte degli utenti alle sezioni successive della survey variano in funzione di alcune caratteristiche sociodemografiche, comportamentali, geografiche e psicografiche. Le domande possono riprendere i criteri di campionamento utilizzati per individuare i clienti in fase di analisi qualitativa, ma possono anche essere ampliate in modo da avere un quadro più preciso possibile del campione che stiamo analizzando.



La **significatività** delle variabili riprende la medesima sezione dello script della qualitativa, ovvero indaga gli aspetti più interessanti per il pubblico, la classifica dei loro bisogni. A differenza dell'intervista qualitativa, in cui il rispondente può far emergere spontaneamente gli aspetti che tiene in considerazione durante le sue scelte d'acquisto, in questo caso chi compila si trova davanti ad una lista precompilata (costruita proprio grazie alle risposte ottenute nelle interviste) ed è chiamato ad indicare con una scala da 1 a 100 quali sono i fattori che ritiene più e meno importanti nella valutazione di quel prodotto.



Anche la sezione della **sostenibilità** riprende l'analisi qualitativa e riguarda quindi la capacità dell'azienda di rispondere ai diversi bisogni del pubblico. Questa sezione sostituisce una classica indagine di customer satisfaction. Qui viene chiesto agli utenti di dare una valutazione da 1 a 10 all'azienda, relativamente alla sua capacità di dare soluzione alle variabili precedentemente listate.



La **distintività** ha lo scopo di indagare il percepito degli utenti riguardo alla concorrenza, anche in questo caso viene chiesto di valutare con scala 1-10 i concorrenti sulle stesse variabili di significatività. Come per i fattori di significatività, la differenza sostanziale tra qualitativa e quantitativa sta nell'impossibilità della survey di far emergere spontaneamente i concorrenti. Questo importante compito spetta alle interviste!



L'ultima sezione, che chiamiamo **domande finali**, ha la stessa struttura della prima: una serie di domande libere a risposta multipla o singola, utili per approfondire aspetti specifici non trattati nei blocchi precedenti. Di solito sono domande relative al customer journey, ai trend di settore, alle abitudini di acquisto, oppure ai bisogni non inseriti nella sezione relativa alla significatività dei fattori perché richiedevano un approfondimento maggiore.

Data la peculiarità dell'azienda e della sua struttura, si è scelto in questo caso di veicolare tre questionari diversi per le tre business unit, in modo da poter fare domande più specifiche e quindi più utili nel costruire l'impianto strategico.

Ogni questionario ha quindi ripreso le cinque sezioni di cui sopra, ma con domande, fattori, competitor diversi.

Questa decisione è stata presa poiché dalla sensitivity analysis, ma soprattutto dalle interviste qualitative, erano emersi aspetti molto diversi tra una business unit e l'altra, quindi veicolare un unico questionario avrebbe portato alla perdita di informazioni importanti e avrebbe causato un appiattimento dei dati.

Se le analisi precedenti avessero dato un risultato diverso, avremmo potuto creare e veicolare un unico questionario inserendo una domanda di profilazione finalizzata a suddividere i clienti delle tre aree in fase di elaborazione dei dati.

La somministrazione delle tre indagini ai rivenditori è avvenuta attraverso due canali principali: una campagna email con la condivisione del link per la survey e in presenza, grazie al lavoro degli agenti.

Su altri clienti abbiamo utilizzato canali diversi, come pop-up sul sito o sul blog, campagne sponsorizzate sui canali social, o la somministrazione diretta tramite tablet nel punto vendita.

Non esiste una strada giusta, tutto **dipende** dalle **dinamiche dell'azienda** e dalle caratteristiche della sua **clientela**, dai **canali che già utilizza** e dal **budget** a disposizione per l'operazione.

dedicata alla valutazione dell'azienda. Infine, le domande di profilazione e finali non avrebbero potuto far riferimento al brand dell'azienda. Le stesse regole valgono per un'indagine costruita per una startup!

L'indagine in oggetto, per scelta, è stata veicolata solo a rivenditori che erano già clienti dell'azienda. Se l'intento iniziale fosse stato quello di indagare il percepito dei non clienti dell'azienda per ricercare delle opportunità di business, sarebbe stato necessario rivedere leggermente la survey: i fattori di significatività sarebbero potuti rimanere gli stessi dell'indagine rivolta ai clienti, ma ovviamente non sarebbe stata presente la sezione



6. Data visualization ed elaborazione dei dati

Quando ci apprestiamo a presentare i dati di un'indagine quantitativa ad un cliente, parliamo di “**Effetto Blue Tornado**” per indicare la sensazione di confusione che un'enorme mole di dati può causare in una persona non addetta ai lavori.



Per evitare il più possibile la nausea da indigestione di dati, usiamo tecniche diverse.

La prima cosa da fare è stendere una serie di domande di ricerca per evitare di perdersi tra un'infinità di opzioni, filtri, curve.

Nel caso del progetto in oggetto abbiamo scelto di stendere queste domande insieme al team allargato ancora prima di lanciare la survey, in modo da essere certi di porre le domande giuste all'interno del questionario. In altri casi le stendiamo invece noi in prima persona, ai fini di costruire un report strutturato che sia leggibile anche da parte di chi non si occupa di marketing ogni giorno per lavoro.

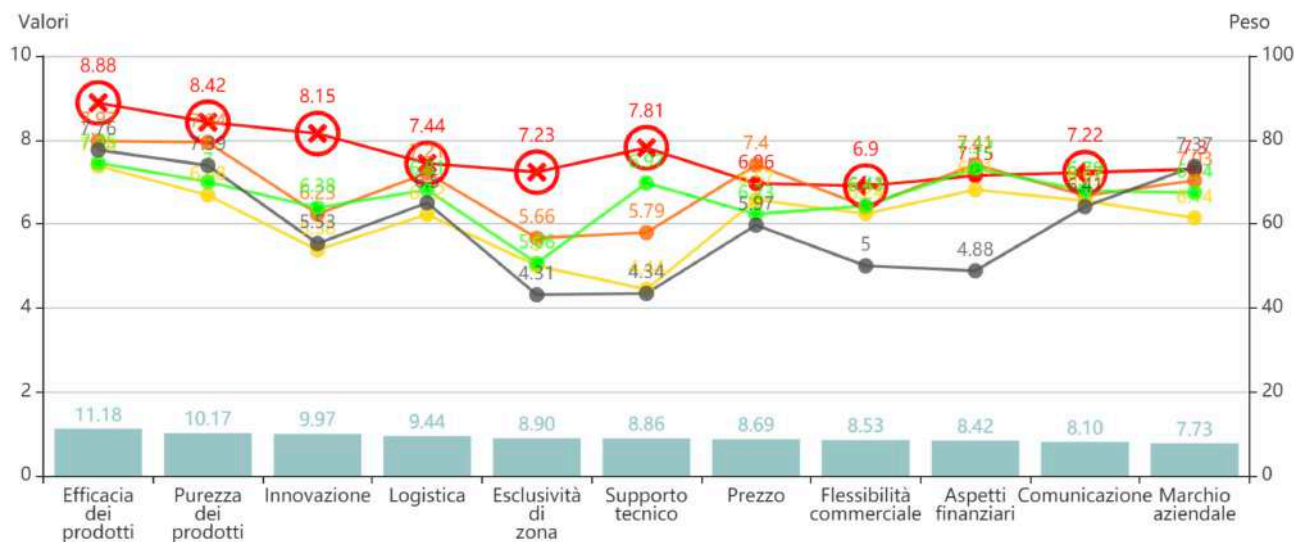
La seconda e importantissima cosa da fare è organizzare i dati secondo una visualizzazione che consenta di leggerli più facilmente.

Se presentassimo all'azienda un file Excel con un centinaio di colonne e un migliaio di righe, quanto ci metterebbero i nostri interlocutori a perdere l'attenzione? Aggregare i dati mostrandoli in forma grafica ha lo straordinario vantaggio di mostrare dati complessi in modo semplice e intuitivo, rendendo più facile il trasferimento delle informazioni anche a noi che siamo chiamati a spiegarle.

È proprio per questo motivo che nel 2018 è nata la piattaforma Surf the Market, che parlando la lingua del marketing scientifico prende i dati raccolti con i questionari e li trasforma in quadri strategici sfruttando i benefici della data visualization.

Nel momento in cui i dati vengono scritti a database, infatti, una tabella simile ad un Excel si popola man mano che le nuove risposte vengono registrate. Questi dati sono consultabili o in forma di tabella oppure graficati in un quadro strategico, ovvero un piano cartesiano che funge per noi da cruscotto decisionale in quanto guida le nostre scelte strategiche.

Vediamo **il quadro strategico emerso dal campione completo** (ovvero considerando tutti i rispondenti) di una delle indagini del caso studio in oggetto, quella relativa alla business unit Agricoltura:



Nell'asse delle ascisse troviamo le variabili significative per il target, ordinate in modo decrescente: i bisogni più percepiti, ovvero gli aspetti più rilevanti, dei clienti si trovano vicino all'intersezione degli assi e poi via via allontanandoci da questa troviamo quelli meno significativi.

Nell'asse delle ordinate invece è presente una scala da 0 a 10, dove attraverso le curve di valore si misura la capacità dell'azienda e quella dei concorrenti di essere risposta alle esigenze dei clienti. In questo caso la curva dell'azienda è di colore rosso, mentre le altre 4 curve rappresentano 4 concorrenti di riferimento per il settore.

I simboli presenti sulla curva dell'azienda, quella rossa appunto, rappresentano i fattori strategici.

Il primo è il **fattore X**, che si trova nella parte sinistra del quadro strategico, tra le variabili più significative per i clienti, in corrispondenza di un punto nel quale la curva del valore dell'azienda è superiore a quella dei concorrenti.

Il fattore contrassegnato con l'icona della freccia che punta verso sinistra è invece il **fattore PR**, un aspetto poco significativo per i clienti in cui però la curva del valore dell'azienda è superiore a quella dei concorrenti. La freccia nell'icona che lo rappresenta è orientata verso sinistra perché il nostro compito sarà quello di far diventare sempre più significativo quell'aspetto per i clienti.

Nel grafico può emergere un ultimo fattore strategico, nonostante qui non sia presente lo troveremo nei grafici successivi (spoiler!). Si tratta del **fattore R&D**, un aspetto molto rilevante per i clienti, in cui però la curva del valore dell'azienda è inferiore a quella dei concorrenti.

Come vedremo presto, questo fattore è rappresentato da una freccia orientata verso l'alto, perché il nostro compito è quello di migliorare la percezione che i clienti hanno dell'azienda in quello specifico aspetto, in ottica di ricerca e sviluppo appunto.

Vi sembra che quest'azienda sia un asso nel suo mercato, vero? I motivi per cui la curva rossa sembra svettare sopra le altre sono diversi. Innanzitutto è opportuno considerare il pubblico da cui il questionario è stato compilato: chi ha compilato la survey è, per larga parte, un cliente più o meno abituale, che già sceglie l'azienda perché la considera un'alternativa migliore dei competitor. La seconda motivazione è legata invece ad un bias di tipo psicologico, a causa del quale i rispondenti tendono ad aumentare la valutazione del soggetto da cui il questionario è somministrato. Per limitare l'azione di questo bias, incontrollabile da parte dei rispondenti, è stata inserita un'apposita funzione nella piattaforma Surf the Market.

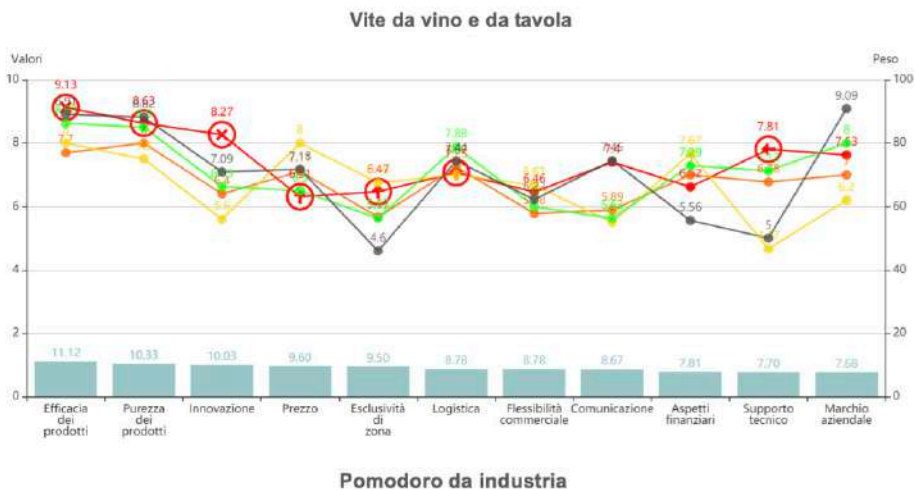
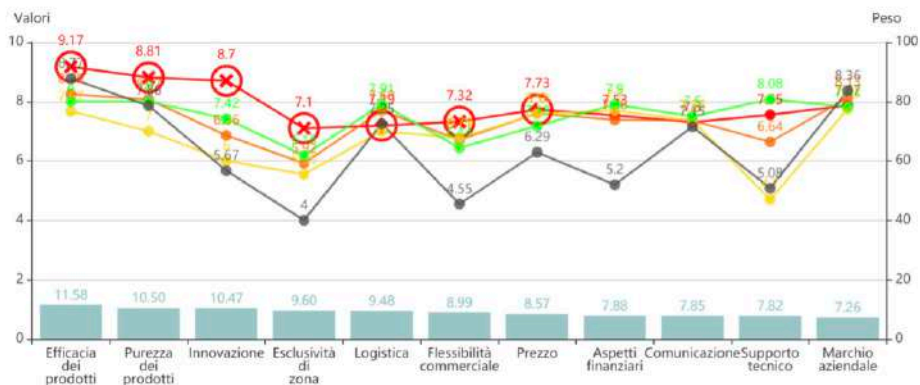
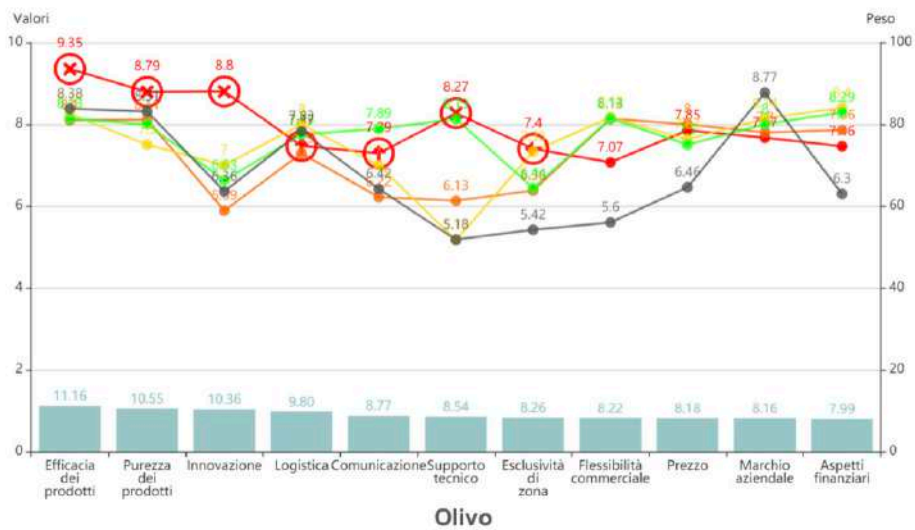
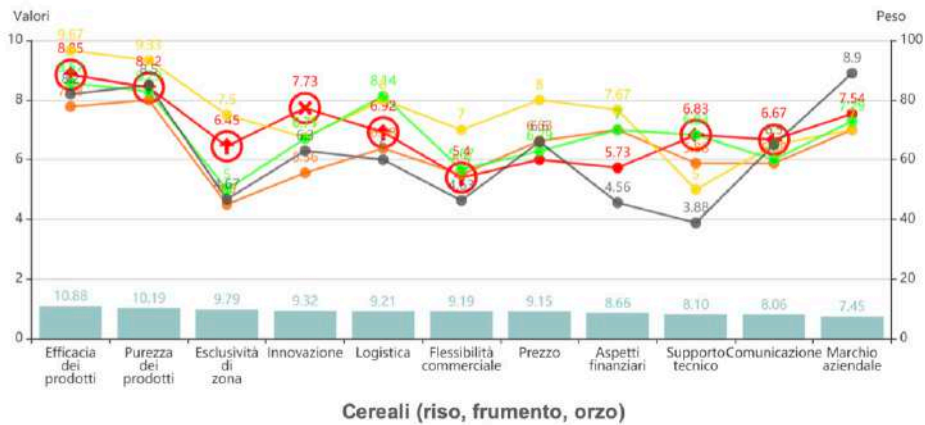
La terza e ultima motivazione riguarda il campione: la curva che stiamo osservando tiene conto della valutazione media data dal totale delle persone che hanno risposto alla survey di questa business unit. Il dato medio è inutile, ed è proprio per questo motivo che, attraverso le domande di profilazione e le domande finali del questionario, possiamo filtrare i dati e ottenere quadri strategici allineati ai diversi segmenti di clientela. Questa importante funzionalità consente quindi di indagare qual è la percezione che i diversi cluster hanno del mercato, sia in termini di bisogni che in termini di soddisfazione degli stessi da parte dei diversi player.

Vediamo quindi qualche esempio di domande di ricerca a cui è stato possibile rispondere grazie ai filtri di profilazione.



Come cambia la percezione dell'azienda e dei competitor in base alla coltura?

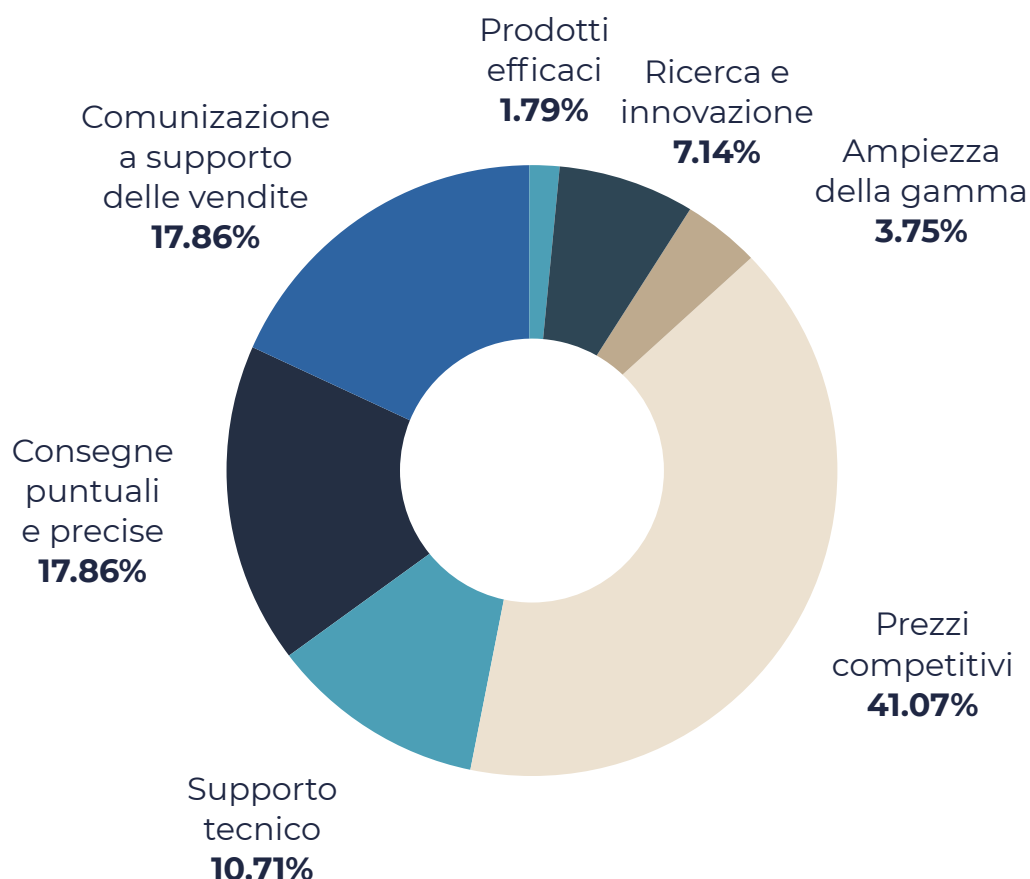
Vediamo a titolo di esempio i quadri strategici relativi a quattro differenti colture, per vedere come cambiano i ranking dei bisogni dei clienti e la loro visione dell'azienda e dei suoi competitor.





Cosa deve migliorare l'azienda per rimanere un partner attivo per i rivenditori?

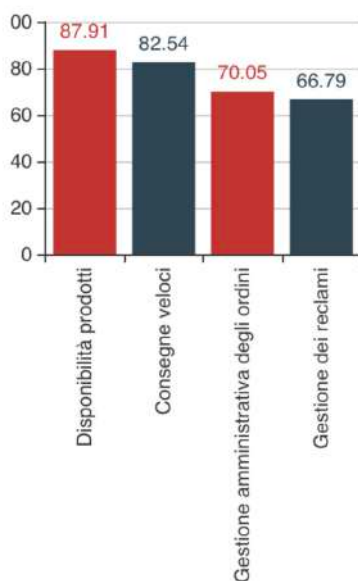
Con Surf the Market le domande di profilazione e finali possono essere visualizzate anche sottoforma di grafico ad anello, come in questo caso:





In ambito logistico quali sono gli aspetti a cui i clienti sono più interessati?

Logistica



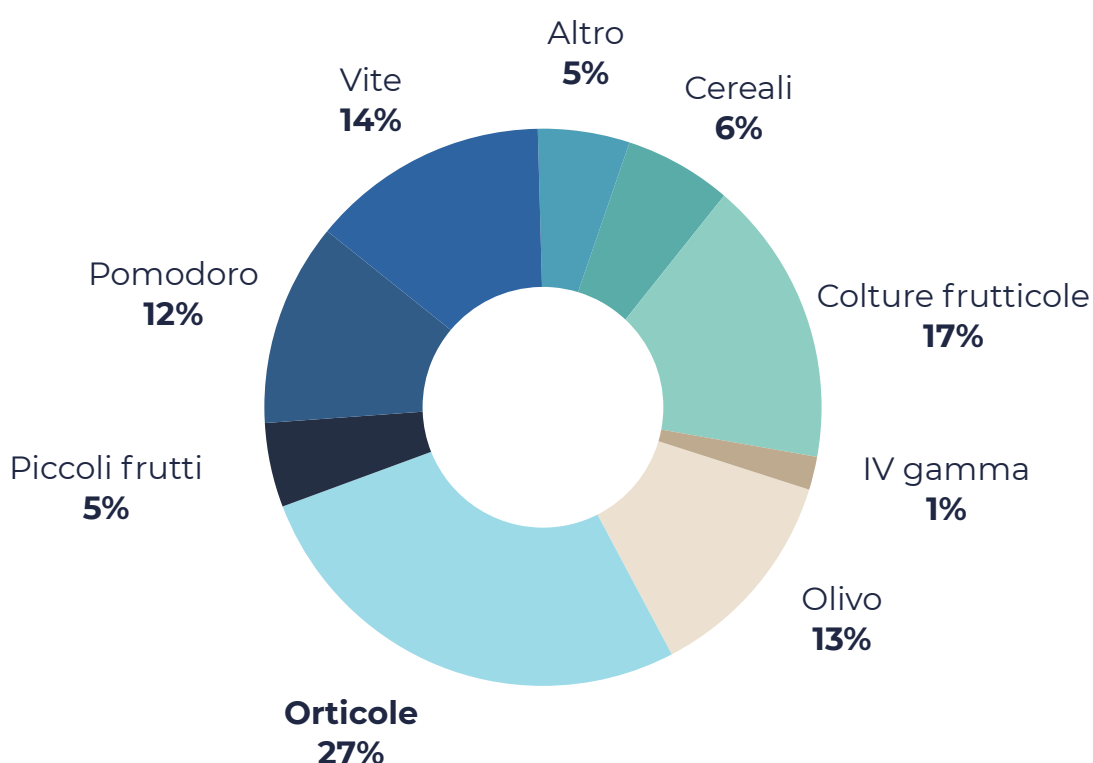
Quando un fattore di significatività è molto ampio (ad esempio il fattore “Logistica”) è possibile creare un sottogruppo di microfattori per indagare l’interesse dei rispondenti sui singoli aspetti, solo in termini di significatività e non di sostenibilità né di distintività (se trattiamo una variabile come microfattore sapremo quanto per i clienti è importante rispetto alle altre variabili di quel gruppo, ma non sapremo come valutano l’azienda e i competitor per ognuno dei microfattori).

Se si sceglie di utilizzare i microfattori, sotto il quadro strategico verrà visualizzato un piccolo piano cartesiano per ogni fattore che ha all’interno un sottogruppo. Anche questi grafici variano ogni volta che viene modificato un filtro.



I rivenditori
che necessitano
di informazioni
meno tecniche ma
più legate alle
colture del
territorio, a quali
tipologie di colture
sono maggiormente
interessati?

Per le domande di ricerca in cui è richiesto l'incrocio di più domande di profilazione è sempre possibile scaricare i dati in formato Excel, in modo da poter incrociare i dati come si desidera e creare grafici a piacimento, come in questo caso:



L'analisi quantitativa è stata in grado di dare una risposta precisa e circostanziata a 38 domande di ricerca, in questo ebook per sintesi e riservatezza ne sono state riportate solamente 4, a titolo di esempio.

7. Linee guida per PMO

Dopo aver analizzato insieme al cliente i risultati di tutte e tre le indagini quantitative, **abbiamo prodotto un report** di circa 160 slide con l'indicazione precisa di tutte le informazioni raccolte, organizzate secondo le domande di ricerca. **Le linee guida emerse dal report sono prettamente analitiche e strategiche.**

Poiché un documento così risulta poco pratico per prendere decisioni circostanziate ma anche rapide, **abbiamo costruito un documento riassuntivo** con tutte le evidenze analitiche emerse dai tre cicli di analisi: **ipotesi interna, analisi qualitativa, analisi quantitativa.**

Ogni nuova analisi, infatti, non si sostituisce alla precedente ma al contrario la integra e aggiunge informazioni. Questo è il motivo per cui, all'interno del framework di Surf the Market, **ogni fase porta a quella successiva** ma anche alla quinta fase, quella dell'operatività.

Il documento con le evidenze analitiche è stato utilizzato come base per costruire il PMO, il Piano Marketing Operativo: una lista dettagliata di **azioni molto pratiche**, da svolgere per calare a terra il potenziale della strategia.

Le azioni sono state organizzate all'interno di un file Excel con la seguente struttura:

Input analitico (if)	Strategic check	Output (then)	Impatto strategico (1-6)	Effort tempo ufficio marketing (1-6)	Effort budget marketing (1-6)	Owner
----------------------	-----------------	---------------	--------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	-------

- **Input Analitico:** in questa colonna abbiamo inserito in modo organizzato tutte le evidenze analitiche raccolte a fronte dei tre cicli di analisi.
- **Strategic check:** abbiamo confrontato l'input analitico con l'attuale piano di comunicazione dell'azienda, per capire se ci fossero già attività in essere per rispondere a quanto emerso dall'analisi.
- **Output:** in questa colonna abbiamo raccolto la lista vera e propria delle attività da svolgere, inserendo anche più task per un unico input, considerando i diversi canali di comunicazione e tutte le possibilità che il mondo online e offline possono offrire, tenendo sempre la colonna precedente come punto di partenza.
- **Impatto strategico:** indicazione da 1 (massimo) a 6 (minimo) di quanto la singola attività avrebbe impattato sull'impianto strategico totale costruito per l'azienda.
- **Urgenza:** indicazione da 1 (massimo) a 6 (minimo) di quanto la singola attività fosse da ritenersi urgente all'interno dell'impianto strategico totale costruito per l'azienda.
- **Effort tempo ufficio marketing:** indicazione da 1 (massimo) a 6 (minimo) della quantità di tempo richiesto al team marketing per la singola attività.
- **Effort budget marketing:** indicazione da 1 (massimo) a 6 (minimo) dell'impatto della singola attività sul budget marketing.
- **Owner:** persona (interna o esterna all'organizzazione) responsabile dell'attività.

Per **classificare le azioni** abbiamo utilizzato la **matrice di Eisenhower**, un **sistema di gestione del tempo** che aiuta a dare la giusta **priorità ai compiti**, favorendo l'aumento della produttività.

La matrice di Eisenhower serve a ordinare le priorità separando ciò che è opportuno svolgere nell'immediato da ciò che è superfluo, **classificando le attività in base al loro grado di urgenza e importanza**.

Tutte le attività operative individuate per le tre business unit dell'azienda sono quindi state inserite nei quattro quadranti della matrice, in modo da definire le priorità del lavoro e ottimizzare la gestione del tempo, per raggiungere più rapidamente i propri obiettivi di business.

Matrice di Eisenhower



8. La dinamicità del posizionamento

Un bellissimo progetto, vero? L'ha pensato anche l'azienda e anche noi ne siamo convinti.

Ma per quanto tempo può rimanere valido un progetto che si basa su un'analisi di mercato svolta in un periodo di tempo preciso? Poco. Per quanto possa essere stata svolta in modo impeccabile. Perché non è colpa dell'analisi: **il mercato è in continuo mutamento e non c'è modo di controllarlo.**



Per questo motivo abbiamo in programma **entro 6 mesi dalla fine del progetto una seconda wave di analisi per analizzare il cambiamento**: esso infatti è intrinseco nel nostro tempo, dobbiamo quindi imparare a cavalcarlo e non evitarlo.

La wave rappresenta un ciclo del framework successivo al primo: nell'immagine del framework di Surf the Market presente nel primo capitolo si è visto che, dopo la pianificazione operativa sintetizzata nel PMO, il lavoro non si conclude ma porta all'inizio di un secondo ciclo.

Questo non inizia con l'ipotesi interna ma con una nuova analisi qualitativa, più in piccolo rispetto alla prima, in cui si può intervistare un campione più ridotto di clienti o prospect per verificare eventuali cambiamenti rispetto alla prima ondata. Queste interviste diventeranno input per la nuova survey, che potrà essere leggermente rivista sulla base delle nuove informazioni. **Questa analisi mostrerà lo scostamento tra la prima wave e la seconda**, ovvero lo scostamento tra t_0 e t_1 .

In base ai risultati della nuova indagine quantitativa, elaborati sempre in ottica di data visualization, verrà infine realizzato un fine tuning plan per far sì che il piano marketing sia sempre aggiornato rispetto ai cambiamenti del mercato.

Ovviamente questo non sarà un punto di fine, ma aprirà le strade verso una terza wave, e così via.

A fronte della prima analisi scostamenti, l'azienda deciderà quale sarà la periodicità con cui somministrare periodicamente l'analisi. Se, infatti, i risultati saranno molto vicini ai primi raccolti le prossime somministrazioni potranno essere pianificate con un lasso di tempo maggiore (ad esempio 8 o 10 mesi), mentre se lo scostamento sarà già significativo consiglieremo loro di pianificare la nuova wave entro 4 mesi.

La distanza tra una wave e l'altra non può essere definita a priori e soprattutto dipende molto dal settore a cui l'azienda appartiene, ci sono settori molto dinamici e altri molto meno.





Surf the Market è la società
di consulenza marketing
specializzata in posizionamento
dinamico di brand.

Surf the Market è un brand di
Sognomatto Srl.

surfthemarket.com