



Rubrica a cura di  
ROBERTO ROSSO

Imprenditore nella consulenza di impresa è fondatore e presidente di Key-Stone, società cheda dieci anni sviluppa progetti e servizi nell'ambito del marketing strategico e della comunicazione integrata. Ricercatore e formatore in area marketing, vendite e comunicazione è autore di numerose pubblicazioni in questi ambiti. Consulente dell'Università di Torino, da tre anni, insegna presso la Facoltà di Economia nel Master of Management, seguendo l'area Pianificazione di Marketing. La società, particolarmente impegnata in attività di analisi e pianificazione strategica per imprese medie del "business to business", opera con la divisione "servizi" anche nell'ambito del marketing relazionale, in questo caso a fianco di importanti operatori del mercato, quali BMW Italia e Lavazza.

Per maggiori informazioni:  
**KEY-STONE S.R.L.**  
MARKETING PROJECTS & SERVICES  
Via S. Doppi 20/b I 10095  
Grugliasco (To)  
Ph. +39 011.3119430  
Fax +39 011.3118669  
[www.key-stone.it](http://www.key-stone.it)  
[key-stone@key-stone.it](mailto:key-stone@key-stone.it)

## IL PROCESSO STRATEGICO SOTTO IL SEGNO DELLA DIFFERENZIAZIONE E DELLA COERENZA

Dopo la parentesi dello scorso numero, dedicata al coinvolgimento del team di lavoro nel *problem solving* in una logica di *brainstorming* e pensiero laterale, torno a parlare di marketing per le piccole e medie imprese, soffermandomi su quelli che possono essere definiti i pilastri del processo strategico. Mi riallaccio quindi molto più direttamente al primo articolo, relativo al numero di settembre di Concept, con il preciso scopo di tracciare un unico filo logico che ci possa condurre, nel tempo, da quelli che possiamo definire i concetti di base del *marketing*, ai fondamentali, alle azioni operative, al sistema di controllo. Nel primo scritto ho voluto focalizzare l'attenzione su due parole chiave del *marketing*:

### la differenziazione e la coerenza.

Abbiamo avuto modo di spiegare che la "differenziazione" è lo scopo principe del *marketing*. In un mercato composto ormai da "commodities" e caratterizzato da repentini cambiamenti di scenario, solo chi sa soddisfare i clienti prima e meglio dei concorrenti può contare su un successo stabile e duraturo. Considerando poi l'alto livello di competizione esistente, occorre possedere un'enorme capacità di adattamento e di costante ridefinizione di tattiche e strategie, proprio al fine di sviluppare le attività commerciali in chiave di differenziazione dell'offerta. Per potersi distinguere, in un mercato in cui i prodotti di una determinata categoria merceologica sono quasi sempre molto simili tra loro, occorre innanzitutto segmentare il mercato. Solo attraverso la **segmentazione** - dei clienti naturalmente - è possibile individuare nicchie nelle quali proporre un'offerta globale innovativa. In un mercato indifferenziato è infatti praticamente impossibile proporsi, e posizionarsi, in modo originale rispetto ai competitori.

La differenziazione è chiaramente frutto della capacità creativa dell'impresa, ma questa attitudine non può prescindere da un approccio razionale di analisi e pianificazione.

Osservando il processo strategico in modo semplificato, è possibile notare come le componenti razionali e creative si "aiutino" reciprocamente, al fine di sviluppare correttamente la strategia e le correzioni da maturarsi durante il percorso.

## CAPIRE

I meccanismi di comprensione, nel processo aziendale di *marketing*, si basano non solo sull'esperienza pregressa del *management*, ma anche e soprattutto dalla costante osservazione di ciò che avviene nel mercato: dati interni, risultati aziendali e propria posizione, azioni della concorrenza, evoluzione del comportamento d'acquisto, macro tendenze, evoluzione di scenario, ecc.

In questo senso assume un ruolo chiave il "sistema informativo di *marketing*" dell'impresa, che non è necessariamente alimentato da sole ricerche, ma è una modalità organizzata di raccolta ed elaborazione delle informazioni relative al mercato e al sistema competitivo nel suo complesso. Come sappiamo, si possono classificare le informazioni di *marketing* in funzione della fonte e della disponibilità dei dati, un semplice schema riassume la classificazione delle informazioni di *marketing*.

Lo stato di disponibilità pregressa delle informazioni consente una suddivisione in "Dati Secondari", quando questi sono in qualche modo già disponibili sul mercato e in "Dati Primari" quando si tratta di informazioni cercate ad *hoc* sulla base delle proprie esigenze. Queste ultime sono, generalmente, provenienti da fonti esterne, fatto salvo per specifiche azioni di ricerca compiute attraverso il personale dell'azienda stessa.

### I PILASTRI DEL PROCESSO STRATEGICO

#### CAPIRE

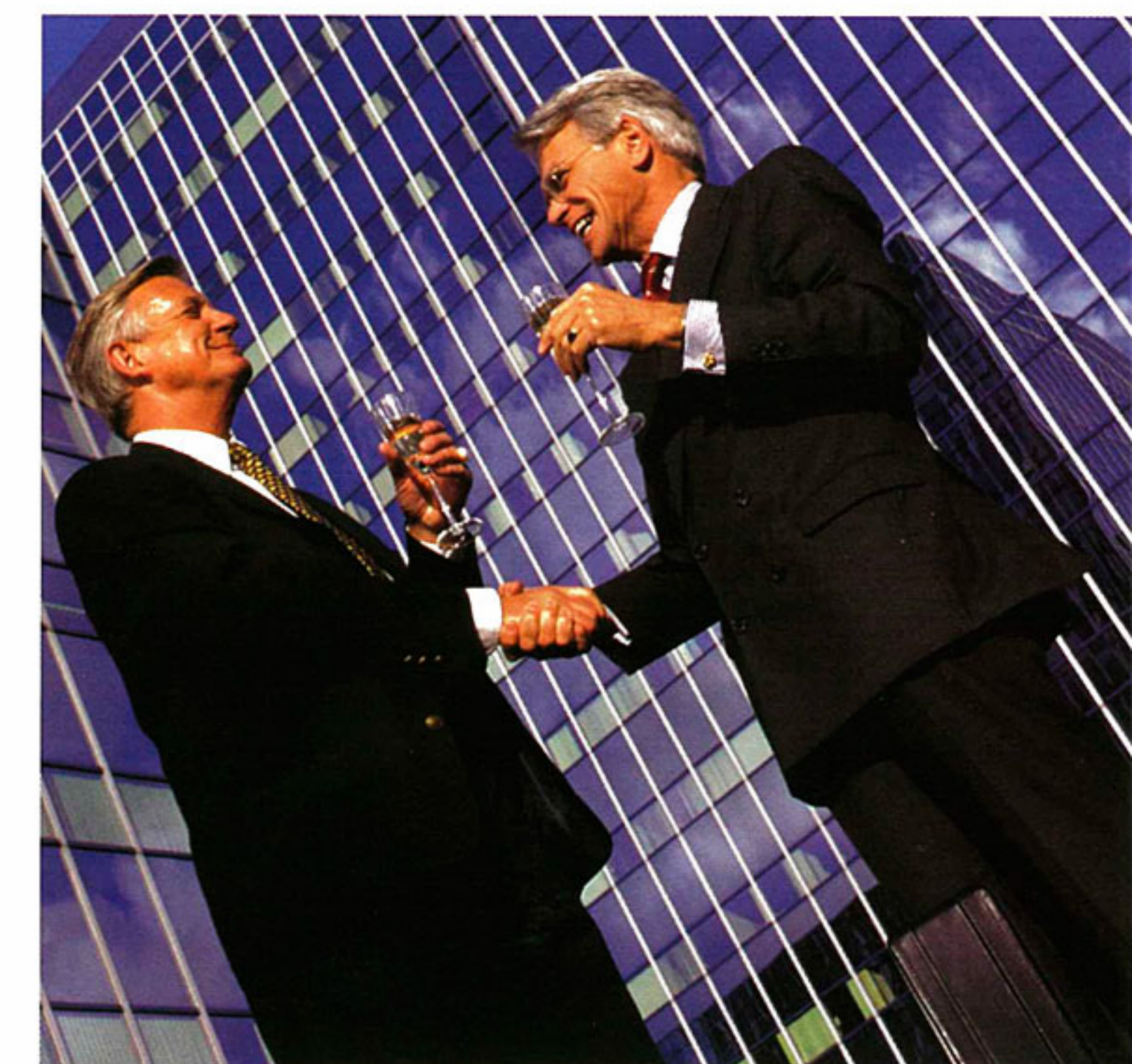
...il business e il mercato, le sue regole, le sue tendenze, la nostra posizione in esso...

#### AGIRE

...con i prerequisiti adatti, competenze, strumenti, risorse e cultura coerenti...

#### IDEARE

...le alternative di fondo, formulare obiettivi e priorità di azione...



2

### Dati secondari - DISPONIBILITÀ - Dati primari

Esterna - FONTE - Interna

- Statistiche di vendita
- Performances aziendali
- Dati assistenza tecnica
- Reclami
- Report della rete vendita
- ...
- Banche dati e fonti internet
- Associazioni di categoria
- ISTAT ed Enti
- Studi di mercato già esistenti
- ...
- Contatti ad hoc sui clienti
- Confronto con competitors
- ...
- Ricerche di mercato ad hoc (analisi quantitative e qualitative, comportamento d'acquisto, customer, satisfaction, mystery shopping, ecc.)