

3.1.3. Analisi dell'efficacia esterna

Il marketing strategico

A riguardo della dimensione "marketing strategico", la ricerca ha rilevato, in primo luogo, come l'impresa Alfa non effettui alcun tipo di indagine di mercato per analizzare la propria domanda di riferimento, manifestando così uno spiccato orientamento alla produzione. In questa prospettiva, l'impresa rischia di sviluppare e di innovare la sua formula di marketing esclusivamente sulla base della propria sensibilità, trascurando di verificare l'effettiva corrispondenza con ciò che vuole il mercato.

In termini di rappresentazione della domanda, l'impresa adotta una strategia di segmentazione, raggruppando i propri clienti in base a tre criteri principali (Tabella 1).

Tabella 1 - Criteri di segmentazione adottati da Alfa

Materie prime utilizzate

Occasioni d'uso

Criterio comportamentale basata sul prezzo

Fonte: Nostre elaborazioni su questionario di rilevazione e su intervista al vertice imprenditoriale (2004)

A ben osservare, questo approccio multivariabile si caratterizza per un taglio che assomma sia elementi oggettivi che soggettivi; se infatti il criterio di segmentazione relativo alle materie prime utilizzate e quello connesso al comportamento d'acquisto in base ai prezzi hanno un carattere prettamente oggettivo, il criterio basato sulle occasioni d'uso, implicando delle specifiche valutazioni e delle interpretazioni da parte del management, assume un carattere molto più soggettivo; ne consegue che questo processo di segmentazione multivariabile, pur risultando particolarmente interessante in termini teorici, potrebbe comportare alcune difficoltà tecniche nella fase di implementazione e di verifica della strategia di segmentazione. Da un punto di vista di copertura del mercato segmentato, la ricerca ha rilevato come Alfa si concentri su un unico segmento di domanda (clienti industriali di tessuto tinto in filo per uomo e donna) piuttosto che rivolgersi verso una pluralità di diverse tipologie di clienti.

È inoltre rilevante sottolineare che nonostante l'approccio scarsamente orientato all'analisi della domanda, circa il 15% del fatturato di Alfa nel 2003 sia generato da nuovi clienti; questo dato testimonia di fatto una rilevante vivacità dell'impresa nello sviluppo di nuovi rapporti commerciali.

Il marketing operativo

Linee di prodotto

Come si evince chiaramente dalla tabella 2, Alfa produce due linee di prodotti principali: a) tessuti in cotone puro e misto in tinto filo per uomo, donna e bambino (impiegabili anche per la produzione di camicie e pantaloni; b) pantaloni.

Tabella 2 - Linee di prodotto principali di Alfa

N.	Descrizione linee di prodotto
1	Tessuti in cotone puro e misto, tinto in filo per uomo (giovane), donna e bambino per la confezione di camicie e pantaloni
2	Pantaloni

Fonte: Nostre elaborazioni su questionario di rilevazione e su intervista al vertice imprenditoriale (2004)

La ricerca ha rilevato inoltre come Alfa si concentrandosi in particolare sulla produzione di tessuti tinti si concentri in modo prevalente su unico segmento di domanda.

La tabella 3 riassume la struttura della gamma dei prodotti approntata da Alfa nel triennio 2001-2003. In particolare si può rilevare come l'impresa abbia sviluppato le collezioni autunno/inverno e primavera/estate, sia per l'uomo che per la donna. L'analisi quantitativa del numero di articoli per collezione testimonia una composizione più strutturata per quanto riguarda l'uomo (220 articoli uomo contro 60 donna nell'A/I e 220 articoli contro 100 uomo nel P/E) ed una crescita di numerosità di articoli nel corso del triennio trasversalmente a tutte le categorie di cui si compone la gamma di prodotti.

Tabella 3- Numero di articoli per collezione di cui si compone la gamma di Gamma

Anno	Autunno/Inverno		Primavera/Estate	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
2001	180	50	180	80
2002	200	60	200	90
2003	220	60	220	100

Fonte: Nostre elaborazioni su questionario di rilevazione e su intervista al vertice imprenditoriale (2004)

Rete di vendita

L'analisi dell'architettura dei canali di commercializzazione¹, testimonia in primo luogo la perfetta monocalità di Alfa che si appoggia in modo esclusivo alla figura dell'agente di vendita-rappresentante. Questa forma infatti ha realizzato, nell'arco di tutto il triennio 2001-2003, il 100%, delle vendite di Alfa.

¹ Si osservi come la ricerca abbia misurato il contributo % sulle vendite annuali di ogni forma di vendita utilizzata dall'impresa indagata

Tabella 4 - Percentuale delle vendite realizzate attraverso differenti forme di vendita

Forme di vendita	% 2001	% 2002	% 2003
Agenti di vendita o rappresentanti	100	100	100
Personale alle dirette dipendenze	0	0	0
Grossisti	0	0	0
Totale	100%	100%	100%

Fonte: Nostre elaborazioni su questionario di rilevazione e su intervista al vertice imprenditoriale (2004)

Da un punto di vista analitico, se da un lato questa composizione della rete di vendita permette di mantenere una maggiore flessibilità organizzativa, dall'altro riduce notevolmente la capacità dell'impresa di monitorare e cogliere i segnali provenienti dal proprio mercato di riferimento; la completa "delega" al presidio del portafoglio clienti a favore di soggetti esterni all'impresa inibisce infatti la possibilità di costruire una relazione diretta tra Alfa ed i suoi clienti, riducendo drasticamente le capacità di marketing dell'impresa.

Comunicazione

Per quanto concerne i mezzi di comunicazione utilizzati da Alfa, la ricerca ha confermato una condotta molto diffusa in larga parte delle PMI italiane e più specificatamente del distretto pratese; ci riferiamo alla tipica prevalenza della comunicazione personale posta in essere degli agenti di vendita-rappresentanti (ed eventualmente del personale alle dirette dipendenze) alla quale si aggiunge in modo esclusivo il mezzo "Fiera". In particolare quest'ultimo strumento, visto come uno dei principali veicoli di comunicazione a disposizione delle PMI, è fortemente utilizzato in virtù della sua accessibilità economica e per l'opportunità che concede ai fini dell' analisi della domanda e della concorrenza.

Tabella 5 – Mezzi di comunicazione utilizzati

Mezzi	
Comunicazione personale	X
Fiere	X
Showroom	
Riviste specializzate	
Cataloghi	
Affissioni	
Sponsorizzazioni	
Quotidiani	
Radio	
TV	

Fonte: Nostre elaborazioni su questionario di rilevazione e su intervista al vertice imprenditoriale (2004)

La tabella 6 riporta gli investimenti di comunicazione posti in essere da Alfa nel triennio 2001-2003.

Tabella 6 – Gli investimenti in comunicazione

Anno	Investimenti di comunicazione – pubblicità
2001	€ 49.000
2002	€ 45.600
2003	€ 55.500

Fonte: Nostre elaborazioni su questionario di rilevazione e su intervista al vertice imprenditoriale (2004)

Apertura verso i mercati internazionali

In termini di apertura verso i mercati internazionali, si deve sottolineare in primo luogo che Alfa opera sui mercati internazionali fin dal 1964; questo dato è un chiaro segnale di una presenza oltre confine dal carattere duraturo, nel corso del quale l'impresa ha maturato e sviluppato una lunga esperienza. Accanto a questa dimensione storica, il grado di apertura internazionale di Alfa risulta evidente dal peso delle vendite realizzate all'estero sul fatturato totale (39% nel 2003) e dal numero degli addetti dedicati alla gestione dell'attività internazionale sul totale degli addetti (14% nel 2003 – cfr. Tabella 7).

Tabella 7 - Percentuale delle vendite realizzate all'estero sul fatturato totale e numero degli addetti dedicati alla gestione dell'attività internazionale (responsabili export, impiegati specifici, venditori, ispettori o altri dipendenti operanti all'estero) sul totale addetti

Anno	% Fatturato	% Addetti
2001	50%	14
2002	38%	14
2003	39%	14

Fonte: Nostre elaborazioni su questionario di rilevazione e su intervista al vertice imprenditoriale (2004)

Tuttavia, nonostante la rilevanza dei mercati esteri, si può rilevare come la percentuale del fatturato estero sul fatturato totale di Alfa abbia osservato una rilevante riduzione, passando dal 50% del 2001 al già citato 39% del 2003 (Tabella 7).

Tabella 8 - Numero di mercati (paesi) in cui Alfa è presente

Anno	Numero Mercati
2001	18
2002	19
2003	15

Fonte: Nostre elaborazioni su questionario di rilevazione e su intervista al vertice imprenditoriale (2004)

Anche a riguardo del numero di mercati internazionali nei quali Alfa è attiva, è possibile riscontare un certo grado di flessione, in quanto l'impresa ha razionalizzato la propria presenza oltre confine chiudendo quattro mercati nell'intervallo temporale compreso tra il 2002 e il 2003.

Tabella 9 - Suddivisione percentuale delle vendite realizzate all'estero per canali d'entrata

Canali d'entrata	%
Agenti di vendita o rappresentanti	95%
Personale alle dirette dipendenze	
Intermediari italiani che acquistano i vostri prodotti e ne gestiscono la vendita all'estero (trading companies, case d'esportazione)	
Intermediari esteri residenti in Italia (buying office di catene straniere)	
Distributori esteri indipendenti che acquistano da voi (importatori, grossisti)	5%
Società di commercializzazione propria o in partecipazione, avente sede in Italia	
Strutture proprie all'estero (società collegate, Joint venture commerciali, filiali)	
Consorzi export	
Cataloghi (vendite per corrispondenza)	

Fonte: Nostre elaborazioni su questionario di rilevazione e su intervista al vertice imprenditoriale (2004)

Come si osserva dalla Tabella 9, i canali di entrata nei mercati esteri utilizzati da Alfa sono di due tipologie: gli agenti di vendita, che rappresentano il 95% di tutte le vendite export, e i distributori esteri indipendenti (che si occupano anche della distribuzione nel proprio paese dei prodotti acquistati da Alfa) per il rimanente 5% del valore delle vendite all'estero. Sulla base di questo dato è opportuno sottolineare come sussista una radicale differenza tra le due forme di entrata, in quanto, gli agenti di vendita, pur mediando il rapporto tra l'impresa ed il mercato di riferimento, facilitano un contatto più diretto con i clienti di quanto non possano e vogliano realizzare i distributori esteri indipendenti; inoltre, in molte occasioni, sono questi ultimi a prendere l'iniziativa nel rapporto con l'impresa fornitrice, lasciando la stessa in uno stato di passività e non garantendogli una chiara trasparenza sul profilo del cliente verso il quale indirizzerà il prodotto intermediato.

Sintesi e giudizio di efficacia esterna

L'analisi delle dimensioni che spiegano l'efficacia esterna dell'impresa Alfa è riportata nella sottostante tabella di sintesi.

Tabella di Sintesi 1

<i>Dimensioni e indicatori di Efficacia Esterna</i>	<i>Score</i>	<i>Valore</i>
Marketing Strategico (Media)	3,33	Adeguato → Positivo
Indagini di mercato	1,25	Negativo
Segmentazione del mercato	5,00	Fortemente positivo
Nuovi clienti	3,75	Positivo
Marketing Operativo (Media)	2,50	Adeguato
Multicanalità distributiva	2,50	Adeguato
Multicanalità comunicativa	3,75	Positivo
Budget di comunicazione	1,25	Negativo
Apertura verso i mercati internazionali (Media)	4,38	Positivo → Fortemente positivo
Presenza su mercati esteri	5,00	Fortemente positivo
Multicanalità di entrata nei mercati esteri	3,75	Positivo
Efficacia Esterna (Media)	3,40	Adeguato → Positivo

La lettura congiunta dei valori suggerisce le seguenti considerazioni:

1. Marketing strategico: è auspicabile l'attivazione di un sistema informativo di marketing più efficace (con particolare riguardo all'analisi di mercato)
2. Marketing Operativo: l'impresa dimostra una certa multicanalità distributiva e comunicativa. Si suggerisce un incremento di investimenti in comunicazione
3. Apertura verso i mercati internazionali: l'impresa ha sviluppato una monocalità prevalente per l'entrata nei mercati esteri basata su agenti di vendita/rappresentanti

Nel complesso l'azienda si colloca su un valore sintetico pari a 3,40 che esprime una capacità più che adeguata in termini di Efficacia Esterna.