

### 3.2.3. Analisi dell'efficacia esterna

#### Il marketing strategico

Dall'analisi dell'approccio di marketing strategico di Beta emerge, in prima istanza, come l'impresa non abbia approntato alcun sistema per effettuare indagini di mercato. Questo carattere è un forte limite di Beta che il gruppo di ricerca suggerisce di ovviare in tempi brevi, per evitare di non dare la sufficiente attenzione alle dinamiche evolutive dei bisogni della domanda.

In termini di strategie di segmentazione Beta scinde il proprio mercato sulla base di tre criteri fondamentali: le aree geografiche di insediamento dei clienti, le materie prime utilizzate ed il comportamento di acquisto in base al prezzo (Tabella 1).

Tabella 1 - Criteri di segmentazione adottati da Beta

Aree geografiche

Materie prime utilizzate

Criterio comportamentale basata sul prezzo

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

Questi criteri manifestano una elevata dimensione oggettiva, attribuendo così al processo di segmentazione seguito da Beta un carattere definito e certo. In particolare questi tre criteri sono riconducibili a due classi specifiche di variabili di segmentazione: socio-descrittive (area geografica) e comportamentale (materie prime utilizzate e prezzo).

In merito alla rappresentazione del mercato, l'impresa si rivolge tendenzialmente nei confronti di una nicchia, offrendo un prodotto di fascia medio-alta che impedisce alla concorrenza di manifestarsi in modo eccessivamente aggressivo.

#### Il marketing operativo

##### *Linee di prodotto*

L'impresa Beta sviluppa tre linee di prodotto: a) tessuti tinto filo per camicie, b) tessuti per pantaloni e giacche uniti e jacquard, c) tessuti elasticizzati (Tabella 2). Dall'analisi della gamma di prodotti si denota come l'impresa tenda a sviluppare la propria offerta trattando una pluralità di tipologie di tessuti che possono soddisfare molteplici necessità di utilizzo.

Tabella 2 - Linee di prodotto principali di Beta

N.	Descrizione linee di prodotto
1	Tessuti tinto filo per camiceria
2	Tessuti per pantaloni e giacche uniti e jacquard
3	Tessuti elasticizzati

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

Da un punto di vista quantitativo, nella Tabella 3 sono riportati il numero di articoli per collezione che la società Beta ha presentato nel triennio 2001-2003. Rispetto ai valori inseriti in tabella è tuttavia rilevante sottolineare che nonostante la collezione base sia sviluppata per il target donna, Beta effettuò molteplici studi personalizzati per la creazione di collezioni ad hoc sia per uomo che per donna. In particolare, questo approccio è reso possibile dal fatto che i tessuti utilizzati la collezione base vengano anche utilizzati per la creazione di abiti da uomo.

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

Anno	Autunno/Inverno		Primavera/Estate	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
2001	-	156	-	167
2002	-	208	-	325
2003	-	242	-	319

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

#### *Rete di vendita*

Dall'analisi dell'architettura della rete di vendita negli anni 2001-2003 emerge come Beta abbia utilizzato due forme di vendita principali: gli agenti di vendita-rappresentanti ed il personale alle dirette dipendenze. Come si rileva dalla Tabella 4, gli agenti di vendita-rappresentanti rappresentano di gran lunga la forma più rilevante generando il 79% di vendite realizzate nel 2003; tuttavia è interessante osservare come questo contributo percentuale sia variato radicalmente nel corso del triennio. Se infatti nel 2001 la proporzione tra agenti e forza vendite a libro paga era del 65% dei primi contro il 35% dei secondi, nel 2002 si è assistito ad una sorta di riequilibrio temporaneo, in quanto i due valori si sono attestati rispettivamente sul 58% e sul 42%. In via sintetica è possibile affermare come Beta stia oscillando da una situazione di bi-canaltà equilibrata ad una di monocalità prevalente.

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

Forme di vendita	%	%	%
------------------	---	---	---

	2001	2002	2003
Agenti di vendita-rappresentanti	65	58	79
Personale alle dirette dipendenze	35	42	21
Grossisti	0	0	0
Totale	100%	100%	100%

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

### *Comunicazione*

La Tabella 5 riporta i mezzi utilizzati da Beta per attivare il processo di comunicazione con i pubblici esterni all'impresa; come si evince l'impresa si avvale della comunicazione personale (agenti di vendita o rappresentanti), delle fiere e della pubblicità su riviste specializzate.

In particolare Beta dimostra una particolare attenzione nel presidio dei flussi comunicativi e proprio la presenza su riviste specializzate distingue la condotta di questa impresa rispetto a quella media delle imprese tessili, dove il contatto e la comunicazione faccia a faccia è stata ritenuta più importante di qualsiasi modalità di comunicazione.

Tabella 5 – Mezzi di comunicazione utilizzati

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

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

Anche dall'analisi quantitativa degli investimenti in comunicazione (pubblicità e fiere) realizzati nel triennio sotto esame, emerge come la dimensione comunicativa ricopra una certa importanza per Beta (Tabella 6). In primo luogo si deve rilevare come nell'arco del triennio sia gli investimenti pubblicitari che le risorse destinate alle fiere abbiano osservato una costante crescita.

Tabella 6 – Gli investimenti in comunicazione di Beta

Anno	Investimenti di comunicazione – pubblicità
2001	€ 51.154
2002	€ 54.048
2003	€ 81.568

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

## Mercati internazionali

Beta è un'impresa che opera attivamente sui mercati esteri dal 1995, e nonostante questa esperienza decennale all'estero, è una presenza giovane rispetto ad altre realtà aziendali del distretto pratese.

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	52,0	22
2002	58,4	12,5
2003	79,8	10

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

Nella tabella 7 sono riportati i valori che esprimono la percentuale di fatturato prodotto nei mercati internazionali rispetto al totale del fatturato di Beta. Dall'analisi di questi valori si può denotare come tra il 2001 ed il 2003 vi sia stato un notevole incremento del peso dell'export sul fatturato complessivo, che è passato dal 52,0% del 2001 al 79,8% nel 2003 (si noti come l'incremento più consistente si sia manifestato tra il 2002 ed il 2003). Accanto a questo trend si deve rilevare al contempo come l'impresa abbia ridotto progressivamente la percentuale di addetti dedicati alla gestione delle attività internazionali passando dal 22% del 2001 al 10% del 2003<sup>1</sup>.

Sempre in relazione all'apertura internazionale di Beta, si riscontra come vi sia stata una crescita in termini assoluti del numero di mercati internazionali serviti dall'impresa. In particolare il numero di mercati aperti si raddoppia tra il 2001 ed il 2002 (da 10 a 19) per poi attestarsi sui 17 mercati del 2003.

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

Anno	Numero Mercati
2001	10
2002	19
2003	17

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

<sup>1</sup> A questo proposito si consideri che i valori relativi agli addetti sono da riferirsi esclusivamente a lavoratori dipendenti dell'impresa escluso agenti e collaboratori esterni.

In relazione ai canali di entrata nei mercati internazionali si rileva una scelta molto netta da parte di Beta che affida la propria penetrazione nei mercati esteri in modo esclusivo agli agenti di vendita-rappresentanti (Tabella 9). Questa scelta configura una struttura assolutamente monocanale, con tutti i vantaggi (flessibilità organizzativa) e gli inconvenienti del caso (non controllabilità, interposizione tra impresa e domanda).

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

<b>Canali d'entrata</b>	<b>%</b>
Agenti di vendita o rappresentanti	100
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)	
Società di commercializzazione propria o in partecipazione, avente sede in Italia	
Strutture proprie all'estero (società collegate, Joint venture commerciali, filiali)	
Consorzi export	
Cataloghisti (vendite per corrispondenza)	

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

## Sintesi e giudizio di efficacia esterna

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

Tabella di Sintesi 2

<i>Dimensioni e indicatori di Efficacia Esterna</i>	<i>Score</i>	<i>Valore</i>
<b>Marketing Strategico (Media)</b>	<b>3,13</b>	<b>Adeguato → Positivo</b>
Indagini di mercato	1,25	Negativo
Segmentazione del mercato	5,00	Fortemente positivo
Nuovi clienti	-	n.d.
<b>Marketing Operativo (Media)</b>	<b>3,42</b>	<b>Adeguato → Positivo</b>
Multicanalità distributiva	3,75	Positivo
Multicanalità comunicativa	3,75	Positivo
Budget di comunicazione	2,50	Adeguato
<b>Apertura verso i mercati internazionali (Media)</b>	<b>3,75</b>	<b>Positivo</b>
Presenza su mercati esteri	5,00	Fortemente positivo
Multicanalità di entrata nei mercati esteri	2,5	Adeguato
<b>Efficacia Esterna (Media)</b>	<b>3,40</b>	<b>Adeguato → Positivo</b>

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 che sono comunque ad un livello considerato adeguato
3. Apertura verso i mercati internazionali: l'impresa ha sviluppato una monocalità completa per l'entrata nei mercati esteri basata su agenti di vendita/rappresentanti. Sarebbe auspicabile attivare altre forme alternative di entrata

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.