

3.3.3. Analisi dell'efficacia esterna

Il marketing strategico

Dall'analisi della dimensione "marketing strategico" di Delta, emerge in primo luogo come l'impresa effettui ricerche di mercato sia utilizzando risorse interne che affidandosi a consultant esterni, dimostrando di porre molta attenzione sui bisogni espressi dal mercato e sull'evoluzione del profilo dei propri clienti. Dai risultati analitici desunti dalle ricerche di mercato e dalla sensibilità del vertice imprenditoriale, Delta ha sviluppato una strategia di segmentazione basata sul ricorso congiunto a due criteri di riferimento: le aree geografiche di operatività dei propri clienti ed il loro comportamento di acquisto in base al prezzo (Tabella 1).

Tabella 1 - Criteri di segmentazione adottati da Delta

Criterio geografico

Criterio comportamentale basata sul prezzo

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

Come già ricordato in precedenza, queste due tipologie di criteri si qualificano per un carattere largamente oggettivo, consentendo di conseguenza lo sviluppo di un processo di segmentazione agevole, replicabile e monitorabile. In merito alle strategie di copertura del mercato Delta ha deciso di inserirsi contemporaneamente su più segmenti, proponendo un mix di marketing specificatamente predisposto per ciascuna delle diverse tipologie di clienti identificati (strategia di copertura di marketing differenziato).

Da un punto di vista strategico l'impresa dimostra una buona capacità di acquisizione di nuovi clienti; in particolare questa attitudine è dimostrata dal fatto che nel 2003 ben il 20% del fatturato era garantito dai clienti acquisiti nell'ambito dello stesso esercizio.

Il marketing operativo

Linee di prodotto

Come si desume dalla Tabella 2, Delta propone tre linee di prodotto principali: a) i tessuti pettinati in varie composizioni; b) i tessuti cardati in varie composizioni; c) i tessuti a maglia.

Tabella 2 - Le principali linee di prodotto di Delta

N.	Descrizione linee di prodotto
1	Tessuti pettinati in varie composizioni
2	Tessuti cardati in varie composizioni
3	Tessuti a maglia

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

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

Anno	Autunno/Inverno		Primavera/Estate	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
2001	-	683	-	114
2002	-	882	-	331
2003	-	789	-	510

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

Circa la composizione della gamma dell'impresa si può osservare dalla tabella 3 che Delta si concentra sul mercato donna. L'analisi del numero di articoli proposti da Delta permette di cogliere due fenomeni principali: a) l'elevata numerosità degli articoli b) il parziale riequilibrio della numerosità delle collezioni A/I e P/E. In particolare in merito al secondo fenomeno si rileva che dai 114 P/E articoli e 683 A/I del 2001 si è passati ai 510 P/E e 789 A/I del 2003.

Rete di vendita

Dall'analisi delle forme di vendita utilizzate da Delta emergono tre risultati principali; in primo luogo (si veda la Tabella 4), l'impresa ricorre a due tipologie di forme di vendita, gli agenti di vendita-rappresentanti ed il personale alle dirette dipendenze, non avvalendosi invece né di grossisti né di altre particolari tipologie di intermediari; in secondo luogo si può rilevare come gli agenti di vendita-rappresentanti costituiscano di gran lunga la forma più importante per Gamma rispetto al volume generato dal personale dipendente. Infine, dall'analisi storica si può rilevare il terzo fenomeno ovvero la stabilità della composizione del volume delle vendite emerge tra le due tipologie di canali. In particolare gli agenti di vendita hanno rappresentato nel triennio una quota che è cristallizzata tra l'85% ed il 90%.

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

Forme di vendita	% 2001	% 2002	% 2003
Agenti di vendita o rappresentanti	90%	85%	90%
Personale alle dirette dipendenze	10%	15%	10%
Grossisti	-	-	-
Altro (specificare)	-	-	-
Totale	100%	100%	100%

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

Comunicazione

Circa la composizione del cosiddetto "communication mix", Delta pur confermando la condotta molto diffusa in larga parte delle PMI italiane e più specificatamente del distretto pratese (la già sottolineata tipica prevalenza della comunicazione personale e del mezzo "Fiera") manifesta un'attitudine specifica, avendo scelto e sviluppato un mezzo di comunicazione ad alto contenuto relazionale ed a forte valenza "branding" quale lo showroom.

Tabella 5 – Mezzi di comunicazione utilizzati

Mezzi	
Comunicazione personale	X
Fiere	X
Showroom	X
Riviste specializzate	
Cataloghi	
Affissioni	
Sponsorizzazioni	
Quotidiani	
Radio	
TV	
Altro (specificare)	

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 Delta nel triennio 2001-2003. Come si può agevolmente osservare si denota una riduzione in valore assoluto degli ammontari destinati alla comunicazione d'impresa.

Tabella 6 – Gli investimenti in comunicazione

Anno	Investimenti di comunicazione – pubblicità
2001	€ 223.000
2002	€ 191.000
2003	€ 180.000

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

Apertura verso i mercati internazionali

L'impresa Delta che opera sui mercati internazionali dal 1975, è radicalmente orientata verso la presenza oltre confine. Infatti come si può rilevare dalla tabella 7, il fatturato è integralmente realizzato all'estero (99%) e di conseguenza tutti gli addetti sono dedicati alla gestione delle attività internazionali.

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	99	100
2002	99	100
2003	99	100

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

Le rilevazioni effettuate permettono inoltre di misurare in termini assoluti il numero di mercati internazionali essa serviti da Delta; più in dettaglio si denota come l'impresa abbia sviluppato una elevata diversificazione geografica dei propri mercati di sbocco che sono oscillati dai 25 ai 22 tra il 2001 ed il 2003 (Tabella 8).

Tabella 8 - il numero di mercati (paesi) servito da Gamma

Anno	Numero Mercati
2001	25
2002	24
2003	22

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

Delta per penetrare i suoi mercati di destinazione utilizza due principali canali di entrata:

- gli agenti di vendita/rappresentanti;
- il personale alle dirette dipendenze dell'impresa

Questa scelta denota un orientamento dell'impresa verso una strategia di esportazione diretta che gli permette di mantenere un controllo e contatto con il mercato. La ripartizione equilibrata delle vendite tra i due canali (60% agenti/rappresentanti e 40% venditori stipendiati) configura un'architettura distributiva dal taglio multicanale (Tabella 9).

Tabella 9 - Percentuale sul totale delle vendite export dei seguenti canali d'entrata

Canali d'entrata	%
Agenti di vendita o rappresentanti	60
Personale alle dirette dipendenze	40
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)	
Altro (specificare):	

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

Sintesi e giudizio di efficacia esterna dell'impresa Delta

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

Tabella di Sintesi 4

<i>Dimensioni e indicatori di Efficacia Esterna</i>	<i>Score</i>	<i>Valore</i>
Marketing Strategico (Media)	5,00	Fortemente Positivo
Indagini di mercato	5,00	Fortemente positivo
Segmentazione del mercato	5,00	Fortemente positivo
Nuovi clienti	5,00	Fortemente positivo
Marketing Operativo (Media)	3,75	Positivo
Multicanalità distributiva	3,75	Positivo
Multicanalità comunicativa	5,00	Fortemente positivo
Budget di comunicazione	2,50	Adeguito
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)	4,38	Positivo → Fortemente Positivo

La lettura congiunta dei valori suggerisce le seguenti considerazioni:

1. Marketing strategico: l'impresa dimostra una elevata capacità di analisi e di implementazione delle strategie
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 adeguato
3. Apertura verso i mercati internazionali: l'impresa ha sviluppato una multicanalità basta sugli agenti di vendita/rappresentanti e sui venditori stipendiati.

Nel complesso l'azienda si colloca su un valore sintetico pari a 4,38 che esprime una capacità più che positiva in termini di Efficacia Esterna.