

### 3.4.3. Analisi dell'efficacia esterna

#### Il marketing strategico

In relazione alla dimensione analitica del marketing strategico, la ricerca ha rilevato come Gamma ponga in essere indagini di mercato ad hoc per analizzare ed interpretare la domanda di riferimento. Più in dettaglio emerge in modo netto come questa attività sia largamente internalizzata, in quanto l'impresa si avvale di risorse e competenze "in house" piuttosto che ricorrere ad attori/consulenti esterni. Questa scelta, se da un lato conferma il fatto che la rappresentazione del mercato nelle PMI sia affidata alla sensibilità ed all'intuito del vertice imprenditoriale, al contempo dimostra la difficoltà dello stesso vertice di rafforzare questa capacità attraverso il sostegno di soggetti terzi ed esterni. Gamma descrive e rappresenta il proprio mercato attraverso un processo di segmentazione basato sul ricorso congiunto ad una pluralità di "criteri di segmentazione" (Tabella 1). L'impresa infatti suddivide la domanda di riferimento in segmenti al cui interno si collocano clienti contraddistinti da un profilo socio-demografico-economico affine, operanti in una stessa area geografica e che manifestano un'omogenea sensibilità al prezzo (segmentazione comportamentale basta sul prezzo).

Tabella 1 - Criteri di segmentazione adottati da Gamma

Criteri socio-demograficamente omogenei

Criterio geografico

Criterio comportamentale basata sul prezzo

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

Questo approccio analitico (segmentazione della domanda) ha condotto Gamma a porre in essere una strategia di copertura del mercato riconducibile alla "strategia di marketing differenziato" nella quale l'impresa decide di operare in contemporanea sulla pluralità dei segmenti individuati, approntando uno specifico marketing mix per ognuno di essi. Il vertice dell'impresa non nasconde tuttavia una propensione verso la ricerca di particolari nicchie di mercato, ove ottenere un posizionamento distintivo grazie allo sviluppo di una specifica formula.

Cercando di offrire un'interpretazione sintetica di queste osservazioni, si può sostenere che Gamma intenda superare una visione di mercato sfuocata ed indistinta, sforzandosi di porre in essere un processo strutturato per la segmentazione del mercato. Tuttavia l'impresa, pur manifestando una certa sensibilità anche verso una gestione relazionale dei rapporti con i propri clienti, non sembra essere dotata di strumenti per monitorare in modo continuativo tali relazioni; in particolare sarebbe auspicabile per Gamma sviluppare un sistema capace di analizzare lo stadio di sviluppo ed evoluzione dei rapporti intessuti con i propri clienti, pianificando in modo conseguente appropriate risposte di marketing.

## Il marketing operativo

### *Linee di prodotto*

Come si evince dalla Tabella 2, Gamma sviluppa due linee di prodotto principali: a) i tessuti a pelo per cappotto di qualità medio-alta e b) i tessuti fantasia per tailleur e cappotto. Su queste due linee, il vertice dell'impresa ritiene di avere raggiunto un'elevata maturità nella capacità produttiva sebbene il fabbisogno di innovazione sia vissuto come un valore a cui l'impresa si ispira, almeno a livello aspirazionale, in modo costante.

Tabella 2 - Linee di prodotto principali di Gamma

N.	Descrizione linee di prodotto
1	Tessuti a pelo per cappotto di fascia qualitativa medio-alta
2	Tessuti fantasia per tailleur e cappotto

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

In tal senso l'impresa pur riconoscendo che la competizione sia influenzata da una guerra esasperata sui prezzi, ha sviluppato la consapevolezza che i clienti non basino le loro scelte solo ed esclusivamente sul prezzo; questo fattore, infatti, pur rimanendo il principale elemento di scelta nel caso di produzioni a basso tenore qualitativo ha un peso ben più ridotto nel caso di tessuti con caratteristiche organolettiche particolari.

Circa la gamma di prodotti sviluppata dall'impresa analizzata, la ricerca ha rilevato come la collezione di Gamma si concentri sull'Uomo/Donna - Autunno/Inverno; inoltre si può osservare come la composizione quantitativa del numero di articoli (Tabella 3) penda verso la linea Uomo rispetto alla linea Donna (103 articoli contro 50) e sia rimasta invariata nel triennio 2001-2003.

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	103	50	0	0
2002	103	50	0	0
2003	103	50	0	0

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

### *2.3.2.2 Rete di vendita*

Dall'analisi delle forme di vendita utilizzate da Gamma 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. Tuttavia (ed in terzo luogo) dall'analisi storica della composizione del volume delle vendite emerge come tra il 2001 ed il 2002 Gamma abbia potenziato in modo cospicuo la performance del personale alle dirette dipendenze che passa dal 4,5% del 2001 (sul valore delle vendite totali) al 16% e al 15% rispettivamente del 2002 e del 2003. Quest'ultima dinamica manifesta una propensione di Gamma che assume un preciso valore strategico nella misura in cui sia finalizzata a ridurre la monocanalità distributiva di cui soffre l'impresa e cerchi di favorire una conoscenza più diretta del proprio mercato di riferimento.

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

<b>Forme di vendita</b>	<b>% 2001</b>	<b>% 2002</b>	<b>% 2003</b>
Agenti di vendita o rappresentanti	95,5%	84%	85%
Personale alle dirette dipendenze	4,5%	16%	15%
Grossisti	0	0	0
Altro	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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

### *Comunicazione*

In relazione ai mezzi di comunicazione utilizzati da Gamma, 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 e del personale alle dirette dipendenze alla quale si aggiunge in modo pressoché 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 forza della sua accessibilità economica e per l'opportunità che concede in termini di analisi della domanda e della concorrenza.

Tabella 5 – Mezzi di comunicazione utilizzati

<b>Mezzi</b>	
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 Gamma nel triennio 2001-2003.

Tabella 6 – Gli investimenti in comunicazione

Anno	Investimenti di comunicazione – pubblicità
2001	€ 29.323
2002	€ 31.930
2003	€ 32.000

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

### Apertura verso i mercati internazionali

Circa il livello di apertura nei confronti dei mercati internazionali, emerge come Gamma sia protesa in modo strutturale verso i mercati oltre confine. In particolare l'impresa, che è attiva internazionalmente sin dal 1994, ha realizzato nel triennio 2001-2003 oltre tre quarti del fatturato nei mercati esteri (Tabella 7). Accanto a questo dato è possibile rilevare al contempo che il peso dei mercati internazionali si sia ridotto negli stessi anni a favore del mercato nazionale che è cresciuto in modo sensibile passando dal 10% al 16,30%.

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	Numero Addetti
2001	90,0%	3
2002	89,9%	3
2003	83,7%	3

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

I dati forniti dall'impresa permettono inoltre di rilevare in termini assoluti il numero di mercati internazionali da essa serviti; come si rileva dalla Tabella 8, Gamma ha sviluppato una medio-elevata diversificazione geografica dei propri mercati di sbocco che sono oscillati dai 18 ai 20 tra il 2001 ed il 2002 per poi tornare ad essere 18 nel 2003.

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

Anno	Numero Mercati
2001	18
2002	20
2003	18

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

Un altro dato relativo all'apertura nei confronti dei mercati internazionali, deriva dalla analisi delle tipologie di canali di entrata sui mercati esteri attivati da Gamma. È infatti possibile constatare come l'impresa si sia avvalsa esclusivamente di agenti di vendita-rappresentanti e di personale alle dirette dipendenze.

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

<b>Canali d'entrata</b>	<b>%</b>
Agenti di vendita o rappresentanti	84
Personale alle dirette dipendenze	16
Intermediari italiani che acquistano i prodotti di Gamma e ne gestiscono la vendita all'estero (trading companies, case d'esportazione)	0
Intermediari esteri residenti in Italia (buying office di catene straniere)	0
Distributori esteri indipendenti che acquistano da Gamma (importatori, grossisti)	0
Società di commercializzazione propria o in partecipazione, avente sede in Italia	0
Strutture proprie all'estero (società collegate, Joint venture commerciali, filiali)	0
Consorzi export	0
Cataloghisti (vendite per corrispondenza)	0
Altro	0

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

Questo dato è connesso direttamente con la composizione del fatturato di Gamma (per tre quarti realizzato sui mercati internazionali) ciò implicando una forte sovrapposizione tra forme di vendita utilizzate e canali di entrata sui mercati esteri (si osservi rispettivamente la pressoché identica percentuale sul fatturato complessivo e sul fatturato export).

Da un punto di vista diagnostico questa condizione nasconde una ridotta capacità di sviluppare forme innovative o quantomeno diversificate di penetrazione sui mercati esteri la cui attivazione sarebbero quanto mai auspicabile.

## Sintesi e giudizio di efficacia esterna dell'impresa Gamma

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

Tabella di Sintesi 3

<i>Dimensioni e indicatori di Efficacia Esterna</i>	<i>Score</i>	<i>Valore</i>
<b>Marketing Strategico (Media)</b>	<b>3,75</b>	<b>Positivo → Fortemente positivo</b>
Indagini di mercato	3,75	Positivo
Segmentazione del mercato	5,00	Fortemente positivo
Nuovi clienti	2,50	Adeguito
<b>Marketing Operativo (Media)</b>	<b>2,08</b>	<b>Negativo → Adeguato</b>
Multicanalità distributiva	3,75	Positivo
Multicanalità comunicativa	2,50	Adeguito
Budget di comunicazione	0,00	Gravemente negativo
<b>Apertura verso i mercati internazionali (Media)</b>	<b>4,38</b>	<b>Positivo → Fortemente positivo</b>
Presenza su mercati esteri	5,00	Fortemente positivo
Multicanalità di entrata nei mercati esteri	3,75	Positivo
<b>Efficacia Esterna (Media)</b>	<b>3,40</b>	<b>Adeguito → Positivo</b>

La lettura congiunta dei valori suggerisce le seguenti considerazioni:

1. Marketing strategico: è auspicabile una crescita nella capacità di acquisire nuovi clienti (fatturato generato da nuovi clienti nel 2003 pari al 9%)
2. Marketing Operativo: l'impresa dimostra una certa multicanalità distributiva. Si suggerisce un incremento degli investimenti in comunicazione che in proporzione al fatturato appaiono sottodimensionati
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 (84% vendite estero) alla quale si affianca il canale della vendita diretta (165).

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.