

– COME FARE UNA RICERCA DI MERCATO –

1. Fissare gli Obiettivi della Ricerca di Mercato

Può sembrare scontato, ma non sempre si hanno chiari gli obiettivi quando si comincia una ricerca di mercato. Gli obiettivi fondamentali di una ricerca di mercato sono:

- Valutare se esistono spazi di mercato per la costituzione di una nuova attività.
- Conoscere le esigenze specifiche di potenziali utenti/clienti sulla base delle quali costruire un modello di offerta coerente.

In particolare, gli obiettivi conoscitivi sono 4:

- Comprendere il macro-ambiente in cui l'impresa si inserisce, logiche e variabili che sono in grado di condizionare il suo successo.
- Conoscere gli utenti/clienti potenziali.
- Capire come si comportano i concorrenti e quali sono i prodotti sostitutivi.
- Individuare e valutare i fornitori.

Il risultato deve essere uno solo: capire il proprio contesto di riferimento per mettere a punto un'offerta che si adatti al meglio alle esigenze dei clienti, sia innovativa - e dunque diversa rispetto a quella dei concorrenti - e veda nei propri fornitori veri e propri partner. Insomma, un'impresa di successo.

Che cosa cercare:

- L'analisi del macro-ambiente.
- L'analisi dei clienti.
- L'analisi dei concorrenti e dei prodotti sostitutivi.
- L'analisi dei fornitori.

L'analisi del macro-ambiente

L'analisi di scenario deve condurre alla individuazione delle regole di funzionamento dell'ambiente in cui l'impresa si inserisce e dunque quali sono i personaggi chiave, quali sono le logiche che governano i loro rapporti reciproci, quali le consuetudini. Il quadro così ricostruito deve essere in definitiva capace di segnalare all'imprenditore la presenza di minacce da approfondire ed arginare e la presenza di opportunità, da sfruttare al massimo, dal momento che si tratta di fattori esterni all'impresa che non sono direttamente controllabili. Oppure di consigliare l'abbandono dell'idea, qualora il contesto risultasse troppo ostile.

L'analisi dei clienti

Per arrivare alla creazione di segmenti che rappresentino in modo fedele il proprio pubblico di riferimento, è importante sondare:

- La loro consistenza numerica, allo scopo di pervenire ad una stima della domanda potenziale.

- Le loro abitudini e quindi come si comportano indipendentemente dall'acquisto di un prodotto, aspetti che comunque influenzano il comportamento d'acquisto.
- Il loro comportamento d'acquisto e dunque come gestiscono normalmente l'acquisto di prodotti/servizi simili a quelli che vorresti proporre.
- Il processo di acquisto e dunque come si distribuiscono nella loro realtà i ruoli che concorrono all'acquisto di un determinato bene: chi è l'iniziatore, l'influenzatore, il decisore, l'acquirente, l'utilizzatore.
- Le loro motivazioni d'acquisto, che spesso non si limitano alla soddisfazione del bisogno principale ricollegato alla fruizione di un determinato prodotto/servizio, ma si ricollegano a fattori emotivi e alle loro scelte di vita.
- Che cosa pensano dei prodotti/servizi già esistenti sul mercato, concorrenti ai tuoi.

L'obiettivo ideale sarebbe quello di arrivare all'individuazione del target individuale, a conoscere così bene i consumatori da trattarli non più a gruppi omogenei, ma uno ad uno. Tutte le informazioni sui clienti, che siano frutto di una segmentazione o del successivo monitoraggio da parte dell'impresa, vengono registrate ed elaborate in database che costituisce un vero patrimonio di marketing. È su tale patrimonio che si basano le attività di Custom Relationship Management, una tecnica di marketing ad elevata tecnologia, che consente di elaborare offerte personalizzate, partendo da un profilo del singolo cliente estremamente preciso costruito attingendo dati dalle sue interazioni con l'impresa.

L'analisi dei concorrenti

Innanzitutto, chi sono i concorrenti. L'analisi del proprio ambito competitivo va ovviamente circoscritta a soggetti dotati di dimensioni e di un'offerta paragonabili a quelle che si intende predisporre. Ciò premesso, vediamo quali sono le informazioni di maggiore interesse.

- L'articolazione e il prezzo della loro offerta, nucleo fondamentale e servizi accessori.
- L'organizzazione, per cogliere eventuali spunti e per capire loro punti di forza e di debolezza.
- La caratteristica distintiva, il cuore della loro proposta, quello che li rende diversi dagli altri, la caratteristica intorno alla quale hanno costruito la propria identità nei confronti dei clienti.

Se l'obiettivo dell'analisi dei clienti è arrivare alla definizione di segmenti che ne sistematizzano nel limite del possibile, le caratteristiche, il fine ultimo dell'analisi dei concorrenti è definire il loro posizionamento e quindi capire su cosa hanno deciso di puntare per avere successo presso i clienti e perché. In tal senso, il confronto con i fattori critici di successo emersi dall'analisi della clientela è fondamentale per evitare errori di impostazione che si fanno quando si incentra la propria offerta su qualcosa che noi riteniamo utile ed importante, ma non il cliente.

È il problema del valore percepito per cui la scala di importanza tra diverse prestazioni fornite al cliente non è data dal confronto tra il loro reale valore, ma tra quello che gli attribuisce il cliente in base alla propria percezione.

L'analisi sui concorrenti aiuta inoltre a chiarire quali sono i prodotti/servizi sostitutivi: il prodotto sostitutivo è qualcosa che soddisfa i bisogni a cui fai riferimento in modo alternativo (esempio: il treno è un prodotto sostitutivo rispetto all'aereo: soddisfa l'esigenza di trasporto di persone in modo diverso). Chi offre un prodotto/servizio sostitutivo è un concorrente indiretto, perché compete con te nei confronti degli stessi clienti e per gli stessi bisogni, ma con un prodotto/servizio diverso. È importante nell'analizzare il proprio contesto

tenere conto dei servizi sostitutivi dal momento che potrebbero fornire prestazioni più economiche, efficaci, di quelle ottenibili con il nostro prodotto/servizio.

Il ruolo dei fornitori: fonte di informazioni e potenziali partner

Qualcuno si domanderà che c'entrano i fornitori in un'analisi di mercato. Innanzitutto sono fonti insostituibili di informazioni sui concorrenti, dei quali conoscono spesso l'organizzazione e le problematiche. Possono dare preziosi suggerimenti sull'organizzazione della tua azienda, avendo maturato esperienza con altri clienti e conoscendo ormai gli aspetti critici dei processi. Inoltre possono assumere un ruolo importante nella buona gestione della tua attività. Poter contare su determinate dilazioni di pagamento, su sconti particolari, su una presenza costante in termini di assistenza e consulenza, può condizionare molto l'offerta che a sua volta la tua impresa può proporre ai clienti, in termini economici, qualitativi, ...

La scelta dei fornitori riveste dunque un ruolo fondamentale perché nella migliore delle ipotesi significa scegliere un partner che avrà una parte di responsabilità nel successo della tua impresa. Ovviamente, la ricerca va effettuata con cura, confrontando diverse opzioni e ricordando sempre che l'economicità è in tale ambito un valore relativo. Meglio dunque spendere qualcosa in più potendo contare, ad esempio, su un'assistenza efficiente, qualche servizio accessorio in più e competenze solide. L'analisi dei fornitori può, in alcuni casi, dare indicazioni importanti sulla localizzazione dell'attività. Se è vero che tendenzialmente la localizzazione geografica di un'attività sta perdendo importanza rispetto a dove si trovano i clienti, è vero anche che ci sono settori in cui la vicinanza geografica ai fornitori riveste ancora un ruolo importante: dipende dalla tipologia della fornitura e dalla numerosità dei fornitori.

Come fare una ricerca di mercato: come condurre una ricerca tradizionale

- La ricerca a tavolino.
- Le interviste.
- I questionari.
- Fiere e convegni.

La ricerca di mercato serve a chiarire quali sono le caratteristiche e le logiche vincenti dell'ambito in cui la nuova impresa si inserisce. Sapere è potere. E per chi ha in mente di avviare un'impresa, sapere con chi si avrà a che fare è il primo passo per non commettere errori strategici. Ciò non significa che una volta avviata un'attività le ricerche non sono più necessarie: il proprio ambito di riferimento va monitorato costantemente per intuirne modifiche ed evoluzioni ed adeguare di conseguenza la propria offerta ed organizzazione.

Che cosa significa effettuare una ricerca di mercato? Significa raccogliere informazioni sugli aspetti più importanti che caratterizzano il macro-ambiente e il tuo contesto di riferimento e dunque su:

- Le minacce e le opportunità presenti nel macro-ambiente e in grado di influenzare positivamente o negativamente lo sviluppo della tua impresa.
- I potenziali clienti, che con i loro bisogni ed aspettative condizionano l'impostazione della impresa.
- I concorrenti, con cui ci si deve confrontare all'inizio ad armi impari (loro sono già dentro, tu no), ma dai quali per lo stesso motivo si può imparare tanto, soprattutto dai loro errori.
- I fornitori, preziosa fonte di informazioni sul mercato in generale e figura importante capace di condizionare l'esito dell'impresa.

- I prodotti/servizi sostitutivi, ovvero su che cosa esiste già sul mercato in grado di soddisfare, più o meno bene, i bisogni a cui la tua impresa intende dare risposta.

Cominciare con una ricerca desk per fare una prima ricostruzione del contesto.

Le modalità per condurre una ricerca di mercato sono molteplici e i migliori risultati si ottengono effettuando un mix ragionato tra i vari strumenti, che tenga conto anche dei costi collegati a ciascuno di essi. Cominciamo con le modalità più tradizionali.

Potresti avviare la tua ricerca cominciando dai dati macro, capaci cioè di fornirti “un’idea aggregata” del contesto in cui opererai: soggetti, normativa, trend, tecnologia,... E quindi partendo dai dati ISTAT, dagli studi di settore, dal materiale contenuto in banche dati specializzate o conservato presso le Camere di Commercio, dalle Anagrafi Comunali. Scendendo più nel dettaglio potrebbero esserti d’aiuto le indagini commissionate da Istituzioni, i dati raccolti direttamente da loro, e altre ricerche di mercato condotte per conto di committenti specifici che a volte, dopo un certo periodo di tempo, vengono rese pubbliche. Ti consentono di andare ancora più in profondità le riviste di settore, importantissime anche per aggiornarsi, le pagine gialle, gli annuari, le guide, e i cataloghi di fiere di settore in cui trovi i nominativi delle aziende espositrici. Una ricerca del genere, parte della quale può essere condotta direttamente su Internet, dato che il materiale indicato può in alcuni casi trovarsi on line, deve essere accompagnata da una parte diciamo più creativa, che consenta di focalizzare l’attenzione su ciò che ti interessa di più. È probabile infatti che, per quanto completi i dati individuati lascino senza risposte alcuni aspetti comunque importanti.

Le interviste sono un’efficace modalità per approfondire specifici argomenti di interesse.

Un modo per approfondire aspetti specifici potrebbe essere effettuare delle interviste ad hoc. Chi intervistare? Di solito si suggerisce di contattare esperti di settore e opinion leader, persone che, in considerazione della loro posizione, hanno un punto di vista privilegiato sul mercato che ti interessa. Non sono codificabili a priori: può trattarsi dell’amministratore di un’azienda, del presidente di un’associazione particolarmente rappresentativa, di un giornalista che si interessa del settore in oggetto, di un professore universitario, di un esperto... dipende dalla tua cerchia di conoscenze, anche indirette, e dalla tua fantasia. Non tutti sono disponibili, ma alla fine si trova qualcuno interessato a condividere il proprio sapere per aiutare un potenziale imprenditore. Nel qual caso per non fare figuracce e rischiare, nella piacevolezza della conversazione, di dimenticare i tuoi obiettivi, documentati un minimo sulla persona che incontrerai, prepara una scaletta delle domande che devi assolutamente fare e per il resto lascia andare la conversazione dove la porta il tuo interlocutore, che parlerà spontaneamente di quello che conosce meglio.

Come preparare un questionario valido.

Anche la somministrazione di questionari, può essere una modalità valida purché si seguano alcune regole di base:

- La composizione del campione: senza con questo pretendere di realizzare un’indagine affidabile come quelle che conducono gli istituti di ricerca, è importante selezionare il campione a cui somministrare i tuoi questionari in modo tale che sia almeno qualitativamente rappresentativo: teoricamente composto da almeno 30 soggetti, scelti in modo da rappresentare le diverse tipologie di utenti.
- L’oggetto del questionario: definire chiaramente e circoscrivere quello che si vuole sapere può sembrare riduttivo (“tanto che ci sono, metto una domanda su tutto!”), ma in realtà rende la ricerca più precisa e attendibile; inoltre consente di contenere il numero delle domande che, se eccessivo, rischia di infastidire anche l’interlocutore più disponibile. Non esiste in assoluto un numero massimo di domande oltre il quale non andare, anche perché la soglia di sopportazione è strettamente legata al mezzo con cui il questionario viene sottoposto. A titolo orientativo e considerando che si tratta di questionari “amatoriali”, diciamo mai oltre le 10. È consigliabile seguire un filo logico, dare cioè un ordine mentale

agli argomenti proposti, formulando le domande con un linguaggio semplice, evitando inoltre di rivolgere domande troppo personali e con espreso riferimento ad aspetti reddituali.

- La modalità di somministrazione: un questionario può essere somministrato via e-mail, oppure telefonicamente, oppure spedito per lettera, oppure... Importante in ogni caso non forzare gli interlocutori a rilasciare l'intervista, essere estremamente gentili e non aggressivi, privilegiare le domande a risposta chiusa che velocizzano le risposte e creare un motivo valido per rispondere in tutti i casi in cui l'interlocutore lo compili senza l'assistenza del somministrante.

Partecipare a fiere e convegni da uomo d'affari.

Infine investire nella partecipazione a fiere e/o convegni può essere una buona mossa. Oltre a raccogliere materiale importante, la fiera, in particolare, è il posto giusto dove fare domande a tutti su tutto. È un'occasione in cui gli operatori di un determinato settore si trovano tutti insieme per fare affari e dunque sono più disponibili a parlare, raccontare,... anche perché non sanno mai chi hanno veramente davanti, potendo tutti essere potenziali clienti e/o futuri partner. Due consigli: seleziona bene le fiere a cui andare: per ogni settore si moltiplicano gli appuntamenti, ma solo alcuni sono veramente clou e come tali frequentati dai migliori. E non abusare della pazienza del tuo interlocutore che, alla fine, è lì per altro: poche domande e chiare, cercando di capire quali sono gli aspetti su cui sa di più. Nei convegni invece oltre al recupero di materiale aggiornato e qualificato, è fondamentale cercare di conoscere persone e creare i contatti per ulteriori interviste da fare, con calma, in seguito. Ci vuole un pò di faccia tosta, l'abilità di comprendere chi si ha davanti e la capacità di ascoltare.

Come fare una ricerca di mercato: come condurre una ricerca non tradizionale

- I motori di ricerca.
- Come valutare i siti web dei concorrenti.
- Internet come strumento di monitoraggio dei clienti.

Cercare on line le informazioni di mercato.

Internet veicola informazioni. Quale posto migliore allora per cercare informazioni per la nostra ricerca di mercato. Un primo modo per usare Internet è cercare on line quello che normalmente cercheresti andando in giro per Associazioni, biblioteche,..., dal momento che buona parte del patrimonio informativo di enti, associazioni, istituzioni e vari è stato trasferito nei loro siti. È probabile che non troverai tutto, per cui qualche giro per segreterie e uffici ti toccherà, ma la ricerca su Internet fornirà comunque un'informazione più allargata, grazie alla potenza dei link che per ogni argomento potranno suggerire percorsi di ricerca che non avevi pensato.

Come muoversi in Internet: motori di ricerca e dintorni.

Come si cercano le informazioni in Internet? Abbiamo a disposizione strumenti che fanno per te gran parte del lavoro: sono i motori di ricerca, gli "investigatori" della rete, che in base alle nostre direttive vanno alla ricerca di pagine e documenti. La ricerca avviene per parole chiave e la bravura è riuscire a sceglierle talmente bene da circoscrivere la ricerca in modo da far comparire solo risultati significativi. L'obiettivo non è tirare fuori un gran numero di risultati, la maggior parte dei quali non vengono nemmeno letti, ma ridurre il numero delle estrazioni aumentando la loro significatività. Ci guidano in questa attività i cosiddetti operatori booleani (and, or, near, not sono i principali) che consentono di legare in modo speciale le parole chiave o fare ricerche su più di una, in modo da massimizzare i risultati utili. Istruzioni su come usarli al meglio si trovano in tutti i motori di ricerca. Altro grande aiuto che viene dai motori di ricerca sono le directory, raccolte di siti organizzati per categorie e

sotto-categorie (arte, divertimenti, istruzione, aziende,...), alimentate e aggiornate grazie ad un lavoro di tipo redazionale. Rispetto ai motori di ricerca dunque, il numero dei siti censiti è limitato, però aumenta la percentuale dei risultati utili dal momento che si tratta di collegamenti ragionati, effettuati da chi ha già fatto per noi una ricerca. Proprio per questo, l'indicazione che se ne ricava è solo la segnalazione di un sito e non di singole pagine in cui trovare le specifiche informazioni richieste. Può essere il primo passo da fare quando si conosce a grandi linee l'ambito in cui cercare, prendendo poi spunto dai risultati per andare avanti usando il motore di ricerca. È utile inoltre quando si indaga su aziende concorrenti in quanto facilmente ricercabili per categoria merceologica. Un accenno ai meta-motori che altro non sono che motori di ricerca che consentono di cercare simultaneamente con più motori di ricerca, aumentando così le probabilità di trovare quello che si sta cercando: alcuni esempi per tutti: www.mamma.com, www.metacrawler.com, www.metasearch.com.

Altra fonte di informazioni utili sono i portali verticali, i cosiddetti "Vortali", che si distinguono dai tradizionali portali generalisti, e quindi trasversali a più argomenti e temi, proprio perché sono specializzati per settore. La loro utilità sta nella possibilità di studiarli per ricostruire la logica di un settore, dal momento che nascono proprio per agevolare gli scambi e le interazioni che avvengono all'interno. Di solito hanno nomi rubati ai settori di riferimento per cui puoi provare a cercarli utilizzando quelli come parole chiave.

Leggere i siti web: i criteri per valutare e imparare dai siti degli altri.

Internet offre altre interessanti opportunità di ricerca che vanno oltre il suo uso come scorciatoia per una ricerca "desk". Ci riferiamo in particolare alle importanti informazioni che è possibile ottenere navigando, ad esempio, all'interno dei siti propri concorrenti, spazi che possono dirti molto della strategia che ognuno di essi porta avanti. Navigare nel sito di un concorrente può essere poco significativo se non lo esamini criticamente come prodotto di marketing e comunicazione. A questo proposito, semplici parametri in base ai quali effettuare le nostre valutazioni possono essere:

- La usabilità del sito: ovvero, sintetizzando, la semplicità e la consequenzialità logica con cui è organizzata la navigazione interna, la disposizione dei contenuti e il collegamento tra le varie parti. Attenzione: le statistiche individuano nella scarsa usabilità il principale motivo di insuccesso dei siti.
- La visibilità: si tratta di una valutazione che riguarda il ranking del sito e dunque la posizione che occupa tra i risultati delle interrogazioni dei principali motori di ricerca. È un requisito fondamentale dal momento che un sito curato, aggiornato, ma poco visibile è sinonimo comunque di sito poco frequentato.
- La qualità dei suoi contenuti: un sito deve fare informazione, anche quando è solo una vetrina promozionale: in tal caso i contenuti informativi sui prodotti devono essere comunque accompagnati da un minimo di servizi che spinga gli utenti a visitare il sito indipendentemente dal fatto che vi trova determinati prodotti. Scontato il discorso sulla necessità di un frequente aggiornamento dei contenuti.
- L'impatto grafico: è fondamentale che la grafica venga considerata al servizio delle idee da comunicare e dell'immagine dell'azienda: la prima regola è dunque quella di mantenere una coerenza forte tra l'immagine off line dell'azienda e quella on line. La seconda è quella di usare la grafica per dare una migliore usabilità al sito e non per dar vita ad un prodotto a tutti i costi originale, che non valorizza i contenuti.

Sono questi i principali elementi da tenere presenti per esaminare i siti Internet dei propri concorrenti e per valutare dunque la loro capacità di presa sui clienti-utenti, al di là di quella che è la composizione della loro offerta e dei servizi accessori.

E dopo? Internet come strumento di monitoraggio dei clienti Internet manifesta in pieno le proprie potenzialità una volta che l'impresa ha debuttato in rete. Immaginatevi tra qualche anno, con un'iniziativa avviata e un sito Internet. Avrete già raggiunto, si spera, il primo obiettivo di marketing di chi ha un sito, che è quello di

richiamare utenti, che si facciano poi più o meno inconsapevolmente analizzare, procurando così informazioni sempre aggiornate sul popolo dei clienti. Ci riferiamo a tutta la serie di strumenti, più o meno complessi che consentono di raccogliere informazioni sugli utenti che frequentano un sito. E soprattutto di esplorare la loro sfera motivazionale che è quella che consente di definire meglio il profilo degli utenti appartenenti a diversi segmenti: si parte dalle statistiche di accesso ai test sugli argomenti più disparati, piccoli giochi che consentono di acquisire informazioni sulla personalità di coloro che frequentano il sito. Ma lo strumento che consente una vera osservazione in vitro sono le comunità virtuali, i forum di discussione, che spesso i siti attivano su argomenti in qualche modo legati al loro tema principale. Sotto la regia occulta di un animatore, gli utenti svelano se stessi e le proprie caratteristiche procurando ulteriori informazioni all'impresa che li osserva e fornendo spunti per migliorare la propria offerta, personalizzandola sul singolo utente. L'obiettivo utopico è quello di arrivare al segmento individuale, per cui ogni cliente è veramente qualcosa di diverso dagli altri e riceve dall'azienda un prodotto e un servizio su misura.