

## PIANIFICAZIONE COMMERCIALE E COSCENZA FINANZIARIA IN TEMPO DI CRISI

“SE CONTINUIAMO A FARE CIÒ CHE STIAMO FACENDO, CONSEGUIREMO SOLO CIÒ CHE STIAMO GIÀ OTTENENDO” – (S. Covey)

Quest'affermazione di Covey mi ha sempre affascinato per la semplicità con la quale induce a valutare il proprio grado di causatività. Vi siete mai chiesti: “cos'è che *non sto facendo* visto che non ottengo molto in questo periodo di crisi?”. Hai mai pensato se questa sia fundamentalmente una crisi commerciale o finanziaria? O di identità? Io ritengo che il modificato assetto finanziario, “la crisi”, abbia generato un effetto sorpresa nelle abitudini e nelle capacità di gestire il proprio denaro da parte di tutti. Di conseguenza alla perdita di sicurezza è scaturita una sorta di crisi di identità. Gli imprenditori hanno paura di investire, hanno timore di assumere, si sono convinti che nessuno può acquistare e quindi che sia impossibile vendere. E qui nasce la crisi commerciale, che non esiste se non nei nostri torbidi sillogismi mentali.

E' necessario ridefinire i presupposti: questa è una nuova realtà e noi non siamo più abituati a reagire velocemente. Abbiamo lavorato per decenni sul prodotto e sui servizi correlati; poi abbiamo faticato per raggiungere standard qualitativi di ogni genere e per ogni settore. Ora tutto questo è scontato, dato per assunto. Ora l'imprenditore deve compensare quella mancanza di strategia che lo ha portato sin qui, ormai privo di una meta (vision), privo di idee e progetti su come raggiungerla (mission). Deve imparare a pianificare, programmare ed eseguire; poi deve perseguire e valutare passo dopo passo le sue azioni pianificando nuovamente ciò che farà nel medio lungo termine per raggiungere la sua vision aziendale.

Lo studio delle grandi crisi, in particolare di quella del '29, dimostra che le aziende che continuano a investire in marketing a fine crisi sono detentrici di quote di mercato maggiori e resistenti nel tempo. Ma funziona così, quando i segnali comunicano crisi, quando gli indicatori aziendali non sono più fiduciosi e il barometro aziendale volge al brutto, le prime voci a farne le spese sono queste: formazione e marketing. Interrompere azioni di formazione e di marketing in corso corrisponde alla rinuncia alla raccolta dei risultati. L'impressione di navigare a vista in periodi di crisi diventa smarrimento e la scarsità di risorse porta al blocco delle operazioni.

Vorrei dare alcuni consigli su ciò che l'imprenditore deve osservare in presenza di questa congiuntura economica.

**GLI INVESTIMENTI PER IL MARKETING VANNO MANTENUTI, NON TAGLIATI.** *Un settore dove le aziende tagliano, ma andando incontro ad un errore.* Non è questo il momento migliore per tagliare l'analisi del proprio mercato e la pianificazione delle corrette azioni da intraprendere su di esso (marketing). E' ovvio invece che i brand che incrementano la promozione durante una recessione, quando gli altri competitors stanno tagliando, permettono di incrementare la quota di mercato ed il ROI ad un costo minore. I consumatori sono più insicuri in tempo di crisi e devono essere rassicurati da “*brand identity*” forti. Esplicitare e formalizzare il processo di marketing in un piano marketing: se un'azienda non ne è dotata è proprio il momento di crisi che lo deve produrre.

**SENZA DATI SPECIFICI NON PUOI AVERE RESPONSABILITÀ E CONTROLLO SPECIFICI.** Invece che diminuire il budget per le ricerche di mercato, ora più che mai è necessario studiare come i consumatori percepiscono il valore e come essi stanno reagendo alla crisi. L'elasticità ai prezzi sta cambiando. I consumatori impiegano più tempo per cercare e scegliere i beni durevoli, e sono più decisi nel negoziare il prezzo alla ricerca dell'occasione migliore. Sono molto più propensi a rimandare gli acquisti, a scambiare la merce o ad acquistare meno. Ciò che ieri era necessario, oggi può diventare superfluo. Altresì una corretta gestione finanziaria unitamente al controllo dei flussi finanziari e alle marginalità di prodotto permetterà sempre maggiore elasticità e capacità di reagire velocemente ai cambiamenti del mercato: la nuova realtà sarà costituita da un mercato sempre più dinamico!

### MIND CONSULTING ITALIA

Via del Sostegno, 4 40131 Bologna (BO) Italia • Tel. +39 051 6352811 Fax +39 051 6340832

**Filiale Veneto - Friuli - Trentino:** Via del lavoro, 33 Centro Direz. E33 S. Martino Buon Albergo (VR)

E-mail: [m.persico@mindconsulting.it](mailto:m.persico@mindconsulting.it) Web: [www.mindconsulting.it](http://www.mindconsulting.it)

**ELIMINA IL SUPERFLUO, DURANTE LA CRISI DEVI PERDERE PESO.** Non basta concentrarsi sulla riduzione del Break Even Point. E' giunta l'ora di mettere le mani sui propri prodotti! Capire se l'estensione delle proprie linee oppure il posizionamento del proprio prodotto sono ancora validi per rispondere alla richiesta del mercato futuro. Probabilmente una buona analisi del portafoglio prodotti metterà alla luce diverse inefficienze e molti sprechi di denaro. Aggiustate quindi il vostro portafoglio prodotti. Le aziende dovrebbero rivedere le previsioni sulla domanda di ogni prodotto tenendo conto del mutato comportamento dei consumatori. I periodi di crisi favoriscono i prodotti "multiuso" a discapito di quelli specialistici, i prodotti più deboli dovrebbero essere eliminati. Gli espedienti non funzionano, affidabilità, durevolezza, sicurezza e performance faranno la differenza.

**CONCENTRATI SUI VALORI DELLA FAMIGLIA E DEL GRUPPO.** Quando l'economia va male, le persone tendono a riavvicinarsi ai propri familiari e ai propri gruppi di appartenenza. Negli spot pubblicitari si cercano atmosfere coinvolgenti, affettuose e familiari, piuttosto che immagini estreme, avventurose e fortemente individuali. I consumi legati agli accessori per la casa, al cosiddetto home entertainment, terranno bene in questo periodo perché sono i beni che ci permettono di vivere bene in casa e mantenere i contatti con i nostri familiari ed amici. *"L'unione fa la forza"* e quindi in tempo di recessione ognuno cerca le proprie conferme e il proprio benessere laddove sicuramente può trovarlo: nel suo gruppo e nella sua famiglia. Valorizza questi aspetti nel tuo rapporto con i clienti (e magari anche con i tuoi collaboratori).

**BISOGNA SUPPORTARE I DISTRIBUTORI.** In periodi di particolare incertezza nessuno vuole impegnarsi ad accumulare scorte in eccesso. Riconoscete dei benefit a chi effettua gli acquisti in anticipo, in questo modo incoraggerete i distributori ad acquistare. Fate attenzione quando espandete la distribuzione ai canali più economici; il rischio è di compromettere le relazioni esistenti e la vostra brand identity. In ogni caso questo è il momento buono per eliminare i distributori più deboli e rinforzare la forza vendita assumendo venditori capaci.

**SCEGLIERE ATTIVITÀ A BASSO BUDGET (LOW BUDGET).** Va ricordato però che queste attività richiedono generalmente più competenza e specializzazione nella loro applicazione. Preferire attività flessibili e scalabili, come il direct marketing, il web marketing o comunque attività mirate in termini di target e di mercato può garantire ottimi risultati se seguite con competenza e monitorate.

**AGGIUSTATE LE TATTICHE DI PRICING.** I clienti ora più che mai vanno alla ricerca dell'affare migliore. Non è detto che dobbiate tagliare i vostri listini, ma potreste incrementare il numero di promozioni o ridurre le soglie per gli sconti quantità. In tempi di magra, riduzioni del prezzo possono essere più efficaci di promozioni del tipo offerte speciali.

**CONCENTRATEVI SULLA QUOTA DI MERCATO.** In quasi tutte le categorie merceologiche, fatta eccezione per alcune del settore tecnologico dove si registra una forte crescita dei prospects, le aziende combattono per la propria quota di mercato, ed in molti casi riescono a sopravvivere. Conoscere la propria struttura dei costi, attraverso una corretta analisi finanziaria interna, può garantirvi che ogni sorta di taglio o consolidamento vi farà risparmiare dei soldi con il minimo impatto sui vostri clienti. Alcune aziende con solide posizioni sul mercato e con una struttura di costi molto produttiva si aspettano di incrementare la propria quota di mercato anche in periodi come questo. Altre aziende con bilanci più solidi possono fare lo stesso mediante l'acquisizione dei concorrenti più deboli.

giovedì 23 aprile 2009

Massimiliano | Cons. Marketing  
Persico | Mind Consulting

**MIND CONSULTING ITALIA**

Via del Sostegno, 4 40131 Bologna (BO) Italia • Tel. +39 051 6352811 Fax +39 051 6340832

**Filiale Veneto - Friuli - Trentino:** Via del lavoro, 33 Centro Direz. E33 S. Martino Buon Albergo (VR)

E-mail: [m.persico@mindconsulting.it](mailto:m.persico@mindconsulting.it) Web: [www.mindconsulting.it](http://www.mindconsulting.it)