L'importanza delle informazioni in un processo di «studio del business»

di Massimo Lazzari (*)

Quando un'azienda, per scelta o per necessità, decide di entrare in nuovi mercati e/o settori, deve per prima cosa conoscere a fondo il contesto in cui andrà ad operare. A tal fine deve dunque raccogliere una serie di informazioni che per essere utilizzabili e poter fornire un supporto adeguato al processo di innovazione, devono essere razionalizzate e organizzate.

Premessa

Questo contributo sviluppa l'argomento del processo di raccolta ed analisi delle informazioni necessarie ad un'azienda per decidere e pianificare l'ingresso in un nuovo mercato e/o settore. In seguito ad un'esposizione delle situazioni in cui per l'azienda sia necessario, o quantomeno opportuno, allargare i propri orizzonti e sviluppare nuovi business, verranno proposte metodologie e tecniche che la stessa dovrà adottare ai fini di meglio comprendere il terreno in cui vorrebbe operare. In conclusione verrà quindi presentato il caso di Maxicalor Srl, un'impresa produttrice di radiatori e scambiatori di calore che, alla luce di un trend fortemente negativo dei risultati economici e finanziari degli ultimi anni, e della constatazione delle scarse opportunità offerte dal mercato in cui operava da quasi 30 anni (ormai maturo e saturato da una sempre più numerosa e agguerrita concorrenza), ha deciso di provare a farsi strada nel giovane e promettente mercato dei pannelli solari termici.

L'essenza del business di un'impresa

L'attività di un'impresa è sempre basata su presupposti e assunzioni circa il mercato di riferimento, i clienti, i concorrenti, i prodotti, le tecnologie; l'insieme di tutti questi elementi può essere definita «l'essenza del business (1)»; essa è dunque il fattore che guida l'impresa e, al tempo stesso, ne causa il successo o il fallimento. Gli elementi che la compongono possono essere riassunti in:

- analisi e valutazione dell'ambiente di riferimento;
- missione specifica dell'impresa;
- competenze possedute.

Ogni essenza del business ha un proprio ciclo di vita, che può essere più o meno breve, questo implica che business particolarmente vincenti in un determinato momento storico potrebbero non esserlo più anche solo pochi anni dopo, a causa sia di cambiamenti profondi nel contesto di mercato di riferimento, sia di fallimento dei fattori interni all'impresa su cui era stato basato in precedenza il vantaggio competitivo. Per evitare che questo accada, ogni impresa dovrebbe praticare costantemente il monitoraggio e la revisione della propria essenza del business, ovvero chiedersi periodicamente se le assunzioni su cui fonda il proprio successo sono ancora valide e, in caso contrario, cosa sia necessario fare per mantenersi competitivi.

Potenziare il business plan con la ricerca di mercato

In concreto, questo si traduce molto spesso nello studio e nella valutazione di nuove soluzioni di business, che consentano all'impresa di entrare in settori e/o mercati ritenuti più appetibili rispetto a quello attuale oppure più adatti alle specifiche competenze possedute dall'impresa stessa. Il passaggio tuttavia non è affatto semplice: non è sufficiente infatti ideare e realizzare un nuovo prodotto e/o servizio, ma è necessario comprenderne le potenzialità e definire le risorse, che l'impresa già possiede o che

Note:

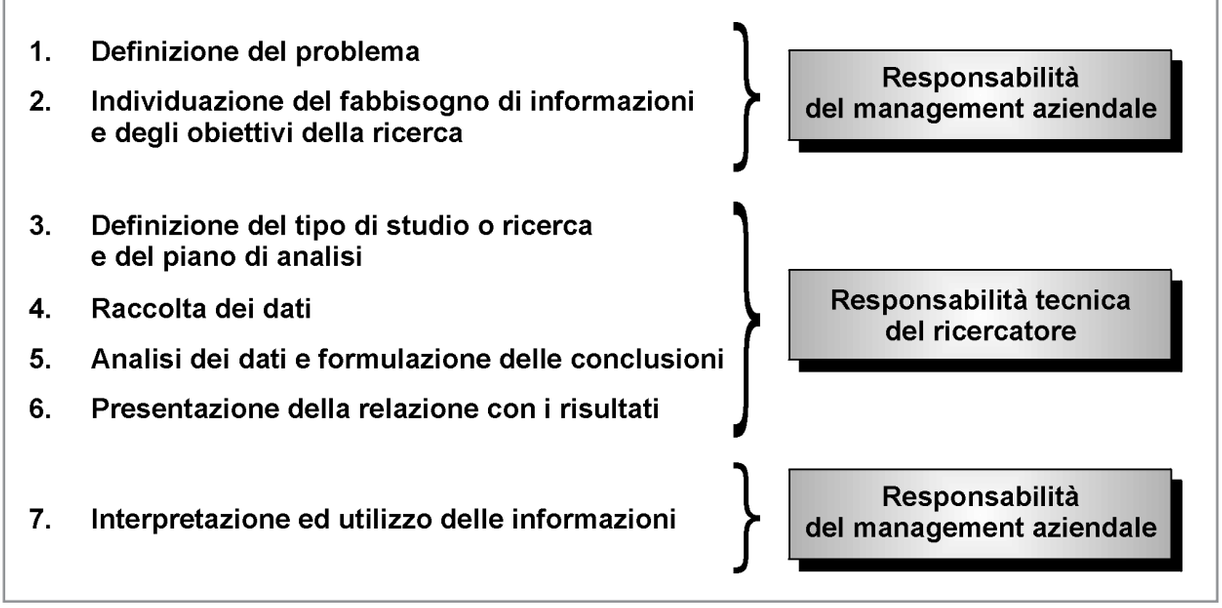
(*) *Consulente Mondaini Partners.*

(1) Si veda D.Mondaini, A.Lombardo «Alla ricerca dell'essenza del business», *Amministrazione & Finanza*, n.4, 2004.

deve acquisire all'esterno, necessarie allo sviluppo dell'idea, in sostanza determinarne la maggiore o minore convenienza economica. Bisogna, cioè, realizzare un business plan che quantifichi, in termini sia di volumi che di valore economico, le previsioni di vendita, il fabbisogno di risorse finanziarie e di capacità produttiva da acquisire (quindi gli investimenti), il ritorno atteso in termini economici (i margini di redditività) e finanziari (i flussi di cassa).
Una fase sicuramente importante a monte della realizzazione del business plan è, quindi, rappresentata dall'analisi del mercato in cui l'impresa vuole entrare, ovvero della domanda (utilizzatori, consumatori, clienti), dell'offerta (concorrenti, canali distributivi) e dei rapporti che sussitono tra le due (ovvero il posizionamento). Questa fase può essere coadiuvata o «potenziata», attraverso una vera e propria attività di ricerca di mercato. La ricerca di mercato è, per definizione, «*l'insieme degli strumenti di conoscenza dei fenomeni di mercato che interessano l'azienda, volti a fornire presupposti oggettivi, basati su tecniche di rilevazione professionali, per l'assunzione delle decisioni di marketing e per il controllo della validità delle scelte effettuate*» (2).
Da questa definizione emergono alcuni importanti elementi:
– oggetto della ricerca di mercato sono l'azienda e i fenomeni di mercato che la interessano;
– obiettivo ultimo della ricerca di mercato è fornire un supporto all'azienda nei processi decisionali di marketing e nei processi di controllo dei programmi effettuati o in corso;
– la ricerca di mercato si basa su tecniche di rilevazione professionali, di cui l'azienda di rado dispone internamente, e per questo motivo spesso viene commissionata a professionisti esterni.
Esistono numerose tecniche di ricerca di mercato, tuttavia il processo logico-metodologico che queste seguono si compone quasi sempre dei seguenti steps (si veda la Tavola 1):
1. definizione del problema;
2. individuazione del fabbisogno di informazioni e degli obiettivi della ricerca;
3. definizione del tipo di studio o ricerca e del piano di analisi;
4. raccolta dei dati;
5. analisi dei dati e formulazione delle conclusioni;
6. presentazione della relazione con i risultati;
7. interpretazione ed utilizzo delle informazioni.
Le prime due fasi sono, ovviamente responsabilità del management aziendale, il quale rileva il problema da analizzare, ne definisce i confini e il maggiore o minore livello di approfondimento richiesto, e individua dunque la tipologia e le caratteristiche delle informazioni da raccogliere e gli obiettivi ultimi della ricerca di mercato.
A questo punto, solitamente, entra in gioco il ricer-

Nota:
(2) *Marketing del prodotto-servizio*, M.Raimondi, HOEPLI, 2005.

Tavola 1 – Il processo della ricerca di mercato



catore o comunque il professionista di ricerche di mercato, il quale deve definire innanzitutto due fattori fondamentali:
– il grado di chiarezza e specificità del problema di mercato che andrà analizzato;
– la quantità e qualità delle informazioni già disponibili in azienda;
– in funzione di questi due fattori, si individuano dunque tre tipologie diverse di ricerca di mercato (Tavola 2):
a. la ricerca esplorativa, utile quando l'azienda vuole chiarirsi le idee su un problema poco definito, quale può essere ad esempio un nuovo settore in cui vuole entrare, del quale tuttavia conosce poco;
b. la ricerca descrittiva, più approfondita della prima e con obiettivi meglio definiti, quali ad esempio la stima della dimensione di un particolare mercato;
c. la ricerca causale, condotta attraverso sofisticati modelli sperimentali e di previsione, finalizzata al conseguimento di obiettivi specifici, quali ad esempio la valutazione dell'efficacia di una determinata azione di marketing.
A seconda della tipologia di ricerca di mercato scelta, come si vede dalla Tavola, il ricercatore dovrà quindi utilizzare tipi e fonti di dati differenti; per quanto riguarda i tipi di dati, una prima distinzione è quella tra:
– dati secondari, cioè già esistenti e già raccolti per altri motivi;
– dati primari, cioè raccolti appositamente per gli scopi della ricerca in questione.
Le fonti dei dati, inoltre, possono essere interne o esterne all'azienda.
A seconda della tipologia e delle fonti di dati utilizzate si otterranno, quindi, diversi livelli di difficoltà di reperimento delle informazioni e di qualità delle stesse; inoltre, anche le informazioni di marketing ottenibili differiranno notevolmente, come si evince dalla Tavola 3.
A valle di queste fasi, avviene la vera e propria raccolta delle informazioni, che andranno poi analizzate ed interpretate; le tecniche e le metodologie utilizzate a questi scopi sono numerose ed aprono un campo per il quale esiste una vasta letteratura in materia. In questo articolo cercheremo di contestualizzare queste metodologie, presentandone un'interessante applicazione ad un caso reale.

Il caso Maxicalor Srl: dai radiatori ai pannelli solari

Maxicalor Srl venne fondata nel 1977 e da subito

Tavola 2 – Tipologie di ricerca di mercato

	RICERCA ESPLORATIVA	*RICERCA DESCRITTIVA*	*RICERCA CAUSALE*
Situazione/tipo di problema	"Sappiamo poco, stiamo chiarendoci le idee"	"Vogliamo verificare alcune nostre idee e ipotesi sul mercato"	"Vogliamo verificare i risultati di una determinata azione sul mercato"
Che cosa utilizzare	• "Desk research" ➢ fonti secondarie interne ed esterne • Interviste/colloqui orientativi con alcuni operatori • Alcune ricerche qualitative	Fonti primarie: • Interviste sistematiche (ricerche qualitative e quantitative, sondaggi) • Osservazione diretta ➢ personale ➢ con strumenti	• Modelli sperimentali ➢ con/senza gruppo di controllo
Caratteristiche e condizioni	• Costi limitati • Flessibilità • Tempi piuttosto brevi • Informazioni sommarie	• Rigorosità • Piano di ricerche • Costi alti • Tempi lunghi	• Rigorosità • Piano di ricerca causale • Complessità metodologica ed informativa

iniziò ad operare nel settore dei radiatori per automezzi. L'azienda conobbe una notevole espansione negli anni '90, anche grazie all'avvio della produzione e commercializzazione di scambiatori di calore per applicazioni termosanitarie e industriali. Poi qualcosa mutò: l'azienda iniziò a perdere quote di mercato, il fatturato calò, i margini divennero negativi, l'indebitamento lievitò (nella Tavola 4 sono riportati i principali dati di bilancio degli ultimi 5 anni, mentre nella Tavola 5 i principali indicatori di bilancio). L'azienda infatti, avendo ignorato i segnali d'allarme lanciati dal mercato negli ultimi anni '90, aveva continuato ad operare (ed investire) in un mercato che si era progressivamente saturato, a causa principalmente della concorrenza agguerrita portata dai Paesi asiatici. Occorreva fare qualcosa. Il management della Maxicalor Srl trovò allora un'opportunità di rilancio nel business dei pannelli

Tavola 3 – Fonti e informazioni di marketing ottenibili

Dati	Fonti	Informazioni di marketing ottenibili
Informazioni secondarie da fonti interne	• Ordini, fatture • Report sulla forza vendita • Certificati di garanzia • Statistiche sulla difettosità del prodotto/servizio • Reclami dei clienti • Marketing database • Dati e ricerche di mercato già esistenti in azienda	• Analisi delle vendite • Fedeltà dei clienti • Analisi dei clienti • Prestazioni dell?azienda • Insoddisfazioni dichiarate
Informazioni secondarie da fonti esterne	• Pubblicazioni e siti web • Dati di statistiche ufficiali (Istat,...) • Camere di commercio • Associazioni di categoria • Banche dati • Studi bancari • Informazioni della stampa • Agenzie di pubblicità • Annunci dei concorrenti • Ricerche continuative multiclienti	• Dimensioni del mercato, struttura, trend • Profilo dei concorrenti • Attività dei concorrenti
Informazioni primarie da fonti interne	• Indagini sul personale dell?azienda • Incontri con il personale di front-line • Suggerimenti del personale di front-line	• Comportamento dei clienti • Esigenze insoddisfatte dei clienti
Informazioni primarie da fonti esterne	• Ricerche di settore • Ricerche dirette ad hoc	• Abitudini di acquisto/consumo • Motivazioni di acquisto/consumo • Comportamento di acquisto/consumo • Dimensioni del mercato, struttura, trend • Valutazione dell?efficacia del marketing mix • Quota di mercato, distribuzione, fedeltà • Valutazione della posizione competitiva

Tavola 4 – dati di bilancio di Maxicalor Srl

Dati di bilancio (migl. €)	2000	2001	2002	2003	2004
Valore della produzione	12.298	10.019	8.604	8.944	10.253
Costi della produzione	11.768	9.865	8.329	9.405	11.400
Risultato d?esercizio	2	73	-26	4	-1.135
Totale patrimonio netto	3.058	2.828	2.802	2.459	1.324
Totale debiti v/banche	2.396	2.941	6.309	6.911	7.096
Totale attivo	10.790	9.291	13.235	13.613	13.579

solari termici: infatti questo prodotto presentava notevoli similitudini tecnologiche con i radiatori già fabbricati dall'azienda (in particolar modo, la tecnologia per la produzione delle lamelle per radiatori e per pannelli solari era la stessa) e quindi l'ingresso in un simile mercato non avrebbe richiesto all'azienda notevoli investimenti relativi al processo produttivo. Tuttavia si sapeva poco riguardo a questo mercato, non ne erano note le dimensioni attuali e le potenzialità di sviluppo futuro, né si conoscevano le aziende che già operavano nel settore e quali risultati esse avessero. Fu per questo motivo che venne dunque avviata la ricerca di mercato che, date le condizioni al contorno descritte, avrebbe dovuto avere le seguenti caratteristiche:

- la ricerca sarebbe stata puramente esplorativa, e quindi non eccessivamente dettagliata ma mirata ad una maggiore comprensione delle dinamiche e delle caratteristiche del mercato in cui si voleva entrare;
- i dati utilizzati sarebbero stati prevalentemente dati secondari provenienti da fonti esterne, quali le analisi di settore delle associazioni di categoria, le pubblicazioni on-line, i siti web delle aziende già operanti nel settore, le banche dati.

La ricerca fu quindi organizzata, dal punto di vista logico-metodologico, in tre fasi:

1. la stima della domanda del prodotto;
2. l'analisi dell'offerta;
3. la definizione del posizionamento del prodotto e dell'azienda.

Stima della domanda

Per lo svolgimento della prima fase, dal momento che non esistevano specifici studi ed analisi economiche sul settore considerato, si utilizzò una metodologia deduttiva: si stimò il volume d'affari complessivo del mercato nel 2003 attraverso le informazioni disponibili circa la capacità produttiva annua installata in Italia (espressa in m^2 di pannelli solari) e il costo medio unitario di vendita di 1 m^2 di pannelli solari. In questo modo si ottenne una stima della dimensione del mercato nazionale al 2003 e, attraverso alcune ipotesi di sviluppo (relative alle prospettive di crescita annua delle installazioni e dei prezzi delle stesse), si delinearono anche alcuni possibili scenari a medio-lungo periodo (si veda ad esempio la Tavola 6, che riporta i risultati ottenuti ipotizzando una crescita media annua delle installazioni del 20% ed una riduzione media annua dei prezzi del 5% (3)).

Analisi dell'offerta

L'analisi dell'offerta sostanzialmente si concentrò sull'analisi dei principali attori nazionali del mercato, individuati attraverso l'utilizzo incrociato di banche dati nazionali e di portali web delle principali associazioni nazionali del settore. Si selezionarono in questo modo 6 principali aziende di riferimento, delle quali vennero analizzati:

- le performances economiche, finanziarie e patrimoniali degli ultimi esercizi;
- le principali caratteristiche dell'azienda, desunte dall'analisi dei relativi siti web, quali l'immagine

Nota:

(3) corrispondenti ai tassi rilevati negli ultimi anni nei Paesi europei che presentano un maggiore sviluppo del mercato dei pannelli solari termici.

Tavola 5 – Indicatori di bilancio di Maxicalor Srl

Indicatori eco-fin-patr	2000	2001	2002	2003	2004
MOL (% su Fatt.)	7,9	-4,2	8,8	-0,5	-6,6
Utile netto (% su Fatt.)	0,0	0,8	-0,3	0,1	-10,9
ROE	0,1	2,6	-0,9	0,2	-85,7
ROI	4,9	1,7	2,1	-3,4	-8,5
ROS	4,7	1,7	3,6	-5,5	-11,0
Grado di capitalizzazione	0,3	0,3	0,2	0,2	0,1
Grado di indebitamento	2,5	2,3	3,7	4,5	9,3
Flusso di cassa totale netto (migl. €)		-52	-1.921	-1.037	-949
Indebitamento finanziario netto (migl. €)		2.162	4.083	5.120	6.069

aziendale, l'ampiezza della gamma dei prodotti, i servizi integrati nell'offerta;
- le principali caratteristiche dei prodotti forniti.

Definizione del posizionamento
L'ultima fase della ricerca, sintesi delle prime due, fu l'analisi del posizionamento delle aziende individuate e dei rispettivi prodotti. Il posizionamento è per definizione «*il processo con cui l'azienda definisce la propria offerta in modo che essa occupi, nella percezione dei clienti, una determinata posizione rispetto ai concorrenti*» (4). Per l'analisi del posizionamento dell'azienda e del prodotto si utilizza solitamente la cosiddetta «mappa di posizionamento», uno strumento che serve per raffigurare la posizione delle aziende (o dei prodotti) concorrenti in un mercato, utilizzando contemporaneamente almeno due criteri significativi per la loro differenziazione agli occhi dei clienti. Nel caso Maxicalor si adottò questo strumento, utilizzando come criteri per il posizionamento delle aziende individuate:
a. l'immagine aziendale, sintesi della qualità dei prodotti e delle tecnologie impiegate, del livello di innovazione e di integrazione del servizio offerto, dell'impegno verso il rispetto dell'ambiente, dei risultati e riconoscimenti ottenuti;
b. l'ampiezza del mercato servito, in termini sia geografici (locale, regionale, nazionale e internazionale) sia di target di clienti serviti (installatori, privati, aziende, enti pubblici).
La mappa di posizionamento delle 6 aziende individuate, costruita in base a questi due criteri di differenziazione, è riportata nella Tavola 7. Per quanto riguarda i prodotti offerti, si scelse di costruire la mappa di posizionamento (riportata nella Tavola 8) in funzione di:
– dimensione dei pannelli solari, espressa in m^2 di superficie captante;
– prezzo medio degli stessi.
Al termine della ricerca così effettuata, il management della Maxicalor fu quindi in grado di:
I. valutare la maggiore o minore convenienza dell'investimento necessario per entrare nel mercato dei pannelli solari termici;
II. scegliere il posizionamento della propria azienda, analizzando il posizionamento dei principali attori con cui si sarebbe trovata in competizione e i risultati da questi ottenuti;
III. scegliere il posizionamento dei propri prodotti, rispetto a quelli già presenti sul mercato.
Tutte queste considerazioni confluirono poi nella realizzazione del Business Plan, che consentì quindi all'azienda di pianificare ed avviare il lancio del nuovo prodotto seguendo una strategia chiara e definita.

Conclusioni
Dall'esposizione del caso Maxicalor si evince che la ricerca di mercato è un passo, se non fondamentale, comunque vitale per avviare un processo di analisi e selezione di nuove idee e nuovi business, sempre più spesso necessari per consentire ad un'impresa

Nota:
(4) *Marketing del prodotto-servizio*, M.Raimondi, HOEPLI, 2005.

Tavola 6 – Stima dello sviluppo della domanda nazionale

Scenario di forte crescita		crescita annua della capacità produttiva		20%
		riduzione annua del prezzo di vendita		5%
Anno	**Capacità produttiva totale installata (m2)**	**Capacità produttiva annua installata (m2/a)**	**Costo medio (€/m2)**	**Volume di affari annuo (€/a)**
2003	400.000	50.000	700	**35.000.000**
2004	460.000	60.000	665	**39.900.000**
2005	532.000	72.000	632	**45.486.000**
2006	618.400	86.400	600	**51.854.040**
2007	722.080	103.680	570	**59.113.606**
2008	846.496	124.416	542	**67.389.510**
2009	995.795	149.299	515	**76.824.042**
2010	1.174.954	179.159	489	**87.579.408**

che navighi in cattive acque di risollevarsi e recuperare un vantaggio competitivo che ne garantisca il successo o, in casi estremi, la sopravvivenza. Sicuramente la ricerca di mercato da sola non basta: il successo di una nuova idea è imprescindibile dalle caratteristiche distintive dell'azienda, dalle risorse di cui dispone, dalle capacità del management e dei progettisti, dal network di contatti, dalla struttura distributiva. Tuttavia, la fase di analisi del mercato costituisce un momento importante, sia per poter effettuare una pianificazione strategica e finanziaria con una metodologia chiara e condivisa, sia per poter collegare con un filo logico tutta una serie di informazioni provenienti dall'ambiente esterno, che altrimenti, se esulate dal contesto e slegate tra loro, sarebbero di scarsa utilità per contribuire al successo di qualsiasi idea imprenditoriale, per quanto vincente essa possa sembrare in partenza.

Tavola 7 – Mappa di posizionamento delle aziende

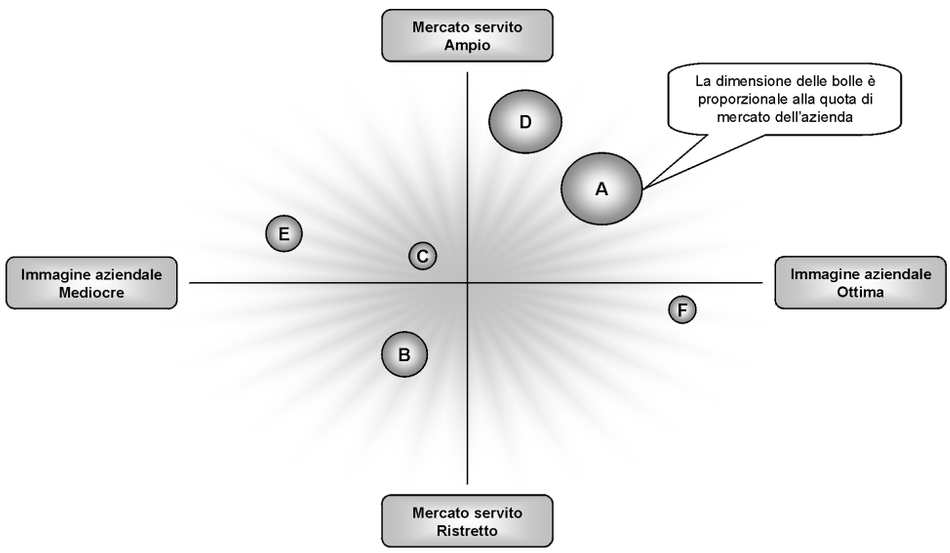
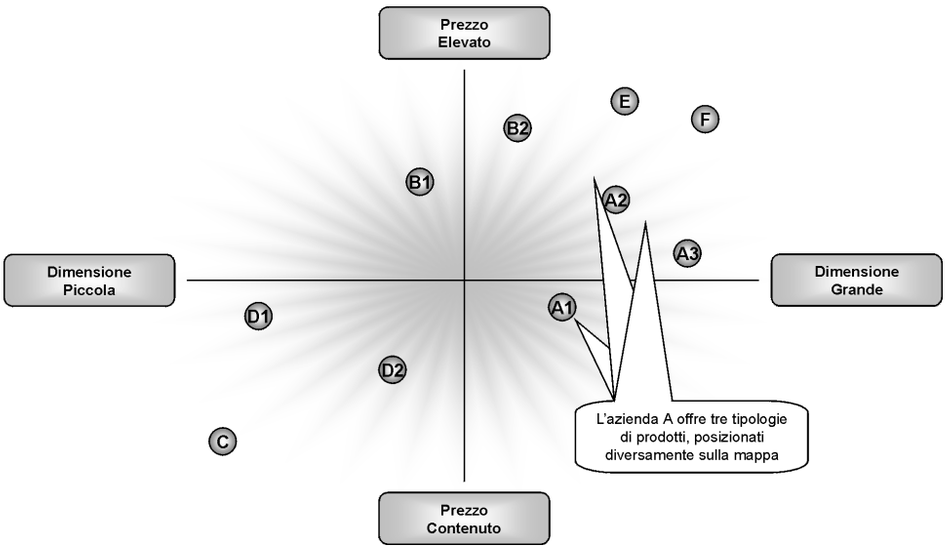



Tavola 8 – Mappa di posizionamento dei prodotti