

WWW.DARIOMARINO.NET

## CONSULENZA AZIENDALE STRATEGICA



# I 3 DRIVER DI CRESCITA

CONOSCKERLI PER FARE UNA SCELTA CONSAPEVOLE

IL CONCETTO CHE HA GIÀ CAMBIATO LE  
SORTI DI MIGLIAIA DI IMPRENDITORI E  
DEI LORO BUSINESS

# Indice:

Introduzione:	Pag. 1
Cosa intendiamo con driver di crescita:	Pag. 3
I 3 driver che possono guidare il tuo business:	Pag. 4
Business model production first:	Pag. 5
Business model financial first:	Pag. 10
Business model marketing first:	Pag. 19
L'epoca del posizionamento	Pag. 28
In sintesi:	Pag. 33
Bonus speciale:	Pag. 35

# INTRODUZIONE

Il concetto dei driver di crescita è un concetto che devi assolutamente capire e adottare nel modo corretto se vuoi evitare di fare la fine di una delle tante attività che ha chiuso per sempre.

Parlando con molti imprenditori, che spesso si affacciano per la prima volta ad un piano di gestione e crescita più strutturato della propria azienda, ho sentito da parte loro l'esigenza di affrontare questo concetto importante.

Un concetto sul quale si sorreggono tutte le strategie e le tecniche operative che funzionano nel moderno assetto del mercato.

Per questo motivo ho deciso di creare questo contenuto e metterlo a tua disposizione per chiarirtelo al meglio.

Il driver di crescita è un aspetto di vitale importanza perché è l'aspetto che guida appunto gran parte delle tue strategie. Infatti la tua attività si basa già su uno dei 3 driver ma la scelta di uno piuttosto che dell'altro può influenzare enormemente i risultati che otterrai.

Sono estremamente realista se dico che la sola presa di consapevolezza di questo aspetto è stata la scintilla primordiale che ha salvato migliaia di imprenditori. Permettendogli di cambiare rotta e passare da un disastro certo ad una che li ha portati passo dopo passo verso una situazione di buona salute dei loro business.

Un business in salute è un business sempre più performante nei risultati che è capace di generare.

Il concetto dei driver di crescita è un concetto semplice quanto vitale per la sopravvivenza del tuo business nel mercato moderno.

Questo perché:

**Il mercato è mutevole, lo scenario economico è mutevole e di conseguenza anche tutte le nostre strategie imprenditoriali devono evolversi e adattarsi continuamente al rinnovato contesto.**

Quanto detto potrebbe sembrare banale e scontato ma osservando il tessuto imprenditoriale italiano nella realtà dei fatti bisogna rilevare che così scontato infondo non è perché sono ancora migliaia le attività gestite con strategie imprenditoriali che oggi risultano assolutamente insufficienti, anacronistiche e distaccate dalla realtà.

**Gran parte delle strategie che hanno funzionato in passato oggi non funzionano più perché erano fondate su principi mutabili e quel contesto non esiste più ma questo a molti imprenditori evidentemente non è ancora chiaro data la crisi nella quale versano le nostre imprese.**

**Crisi che nasce sempre da una mancata capacità di adattamento al rinnovato contesto.**

# COSA INTENDIAMO CON DRIVER DI CRESCITA

Innanzitutto cosa intendiamo in questo contesto con driver di crescita?

**Il driver è quel fattore che guida le strategie, le scelte e l'ordine cronologico dei vari processi all'interno del nostro modello di business.**

Proviamo quindi a spiegare anche in modo semplice cos'è un modello di business.

**Il modello di business, anche detto modello d'affari o business model, descrive le logiche organizzative e strategiche secondo le quali un'organizzazione cresce e opera nel mercato.**

È chiaro che essere guidati da un driver piuttosto che da un altro cambia le sorti della nostra attività in quanto il driver plasma l'anima del nostro modello di business e di conseguenza i risultati che questo sarà in grado di generare.

Quindi la domanda ora sorge spontanea.

**E se il tuo business fosse basato su un driver sbagliato?**

Per questo motivo è fondamentale che tu capisca questo concetto.

Perché se vogliamo tracciare una rotta chiara per i nostri business dobbiamo innanzitutto capire dove ci troviamo al momento.

E poi scegliere saggiamente la rotta in base alla meta che vogliamo raggiungere e come vogliamo o possiamo raggiungerla.

Per tracciare questa rotta è quindi fondamentale andare a capire quali sono i tre tipi di driver.

# **I 3 DRIVER CHE POSSONO GUIDARE IL TUO BUSINESS**

## **1. Il primo tipo di driver è il prodotto**

Questo driver genera dei business production first o basati sul prodotto appunto.

## **2. Il secondo tipo di driver è la finanza**

Questo driver genera dei business financial first o basati sulle scelte finanziarie.

## **3. Il terzo tipo di driver è il marketing**

Questo driver genera dei business marketing first o basati sulle scelte di marketing.

Come vedremo ognuno di questi aspetti è importante per un business ma capire quale di questi faccia la funzione del driver nella tua attività è fondamentale.

Andiamo a vederli uno per uno nel dettaglio per comprenderli più a fondo.

### **Piccola premessa:**

Ognuno di questi 3 aspetti ha ricoperto il ruolo del driver vincente in diverse fasi storiche ma come accennavamo l'evoluzione del mercato porta le aziende a doversi adattarsi al contesto per poter sopravvivere e prosperare.

Il mio obiettivo quindi ora è portarti a comprendere qual è il driver vincente oggi.

# BUSINESS MODEL PRODUCTION FIRST



## Storia del modello production first in Italia

Storicamente è il primo a nascere. Le aziende nel mondo nascono mediamente nell'età industriale e in Italia l'esplosione avviene nel secondo dopoguerra quando il paese si ritrovava in una condizione post bellica in cui ogni cosa era da ricostruire e la domanda abbondava in qualsiasi settore.

In questa fase il requisito principale per avviare un'attività di successo era avere la capacità di produrre prodotti in catena di montaggio e quindi in modo sufficientemente veloce ed economico da poterli distribuire in larga scala alla popolazione che lavorava.

In questa fase diventava imprenditore e quindi poteva accrescere la propria situazione economica colui che aveva la capacità produttiva.

In quel mondo c'era necessità di ogni bene e la domanda era molto maggiore rispetto all'offerta per questo motivo non c'era un gran bisogno del marketing.

Semplicemente si lavorava e si vendeva perché la domanda era tanta e non c'era concorrenza.

In Italia in questa fase storica il mercato era composto prevalentemente da aziende che operavano a livello geo localizzato e quindi il primo che riusciva a soddisfare la domanda nella propria area semplicemente riusciva a diventare il leader ma senza particolari meriti imprenditoriali ad essere onesti.

Un altro aspetto fondamentale per dare un quadro più chiaro della situazione è che, in Italia dove il tessuto economico è composto prevalentemente da PMI (Piccole medie imprese), storicamente le aziende nascevano per sistemare economicamente se stessi, la propria famiglia e senza particolari ambizioni di espansione.

L'obiettivo era semplicemente crearsi una piccola fonte di reddito dalla quale poter dipendere.

Le ambizioni erano limitate a questo e tendenzialmente questo era lo scenario generale.

## **Il modello production first oggi**

Fino ad ora è stata fatta una premessa sulle origini storiche di questo tipo di approccio imprenditoriale dove le aziende erano guidate dal driver del prodotto ma è bene specificare che in Italia in molti continuano a tentare di fare impresa approcciando il mercato con questo tipo mentalità affidandosi a dei business basati sul prodotto.

## **Limiti dell'approccio italiano old school all'imprenditoria e del modello production first**

Uno dei limiti della mentalità imprenditoriale italiana sopra descritta è che purtroppo crea una condizione in cui le voci più importanti di bilancio non sono quelle degli investimenti ma quelle dello stipendio dell'imprenditore.

Con questo approccio però purtroppo l'azienda non cresce mai ed anzi, in periodi di cambiamento prima va in sofferenza e poi è destinata a morire.

In un tessuto imprenditoriale di questo tipo si evince chiaramente che ciò che si è abbattuto sull'Italia negli ultimi decenni non è semplicemente una crisi economica causata da fattori esterni di cui l'Italia è caduta vittima incolpevole.

La crisi dell'economia e delle aziende Italiane è stata causata da un mancato adattamento al nuovo scenario che cambiava e si evolveva rendendole sempre meno efficienti nel mercato globale.

Negli Stati Uniti per esempio, al contrario di quanto appena descritto, le aziende nascono fin dal principio con l'ambizione di espansione massima del proprio raggio d'azione.

La mentalità imprenditoriale d'oltre oceano ha una visione in cui l'azienda nasce fin dal principio con un progetto per replicarsi ed acquisire sempre più ampie quote di mercato.

Per questo motivo il marketing negli Stati Uniti è una disciplina da sempre socialmente accettata mentre in Italia storicamente c'è stata una forte reticenza verso tutto ciò che ruotava attorno a marketing e alla vendita.

## **L'epoca del prodotto e la Unic Selling Proposition (USP)**

Il limite più grande di questo modello oggi dato la sovrabbondanza di offerta che ha reso obsoleto il concetto della Unic Selling Proposition (USP).

Rosser Reeves teorizzò questa strategia di marketing che si potrebbe tradurre con (Promessa di valore specifico ai fini della vendita).

**Con la USP si puntava su una caratteristica specifica del prodotto o del servizio per differenziarlo dalla concorrenza e spingere i consumatori all'acquisto.**

In passato bastava concentrarsi sulle caratteristiche del prodotto e sui benefici per il consumatore e questo faceva sì che il prodotto migliore vendesse di più ma oggi appunto non è più possibile perché ci sono migliaia di prodotti dalle caratteristiche tecniche identiche.

Questa strategia era estremamente innovativa ed efficace per quei tempi perché vi erano enormi fette di mercato libere grazie alla poca concorrenza e ad un'economia in crescita.

Oggi quindi data l'impossibilità di differenziare i prodotti è necessario utilizzare un concetto più evoluto che è il concetto del posizionamento del brand all'interno della mente delle persone.

## **Struttura organizzativa dei business model basati sul prodotto**

Analizzando la struttura dei business basati sul prodotto, dopo la fase produttiva si sviluppa la fase finanziaria nella quale, con un approccio molto semplificato, in base alla gestione dei costi si creano i prezzi di vendita.

Il classico approccio molto casereccio “Compro a 5 e vendo a 10”.

Mente il marketing arriva solo alla fine del processo ed è relegato esclusivamente al ruolo di comunicazione con l'esterno.

Comunicazione della presenza dell'azienda come fornitrice di un prodotto o servizio.

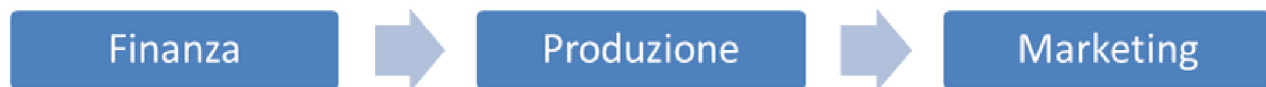
“Ci siamo, esistiamo, vendiamo questo, veniteci a trovare”

Questo meccanismo funzionava in un momento storico in cui c'era necessità di tutto, il prodotto era l'aspetto più importante e non vi era alcuna concorrenza dalla quale differenziarsi o da dover contrastare.

Era molto semplice. Bastava esserci ed avere un prodotto da vendere.

Ora questo modello non può funzionare più perché il mercato si è evoluto a dismisura, è diventato sovraffollato e la concorrenza è diventata estremamente agguerrita.

# BUSINESS MODEL FINANCIAL FIRST



## Storia del modello financial first

Questo assetto organizzativo nasce con l'evoluzione del primo. In questa fase storica le piccole aziende sono diventate le grandi aziende e la loro gestione è passata dal fondatore innamorato del proprio prodotto ai manager con MBA (Master in business administration) provenienti dal mondo universitario e con background finanziario.

## Caratteristiche delle aziende basate sul modello financial first

- Le aziende che adottano questo tipo di assetto organizzativo generalmente hanno abbandonato il lancio di nuovi brand e invece acquisiscono nuovi brand. In questo scenario le grandi aziende hanno reparti specializzati in fusioni ed acquisizioni. Questo tipo di realtà smettono di essere guidate dagli imprenditori coraggiosi che creano dei brand e iniziano ad essere guidate da manager impegnati a rilevare gli altri brand che funzionano nel mercato.
- I manager che dirigono queste aziende però tendenzialmente ignorano i principi del posizionamento del brand e del marketing a risposta diretta ed avendo tendenzialmente un background di tipo economico la loro strategia principale è semplicemente quella di analizzare i dati Nielsen per leggere i trend di mercato.

- Utilizzano come base per le loro strategie i dati generati dai brand concorrenti e quando qualcosa funziona copiano la loro strategia di offerta.
- *"Se il nostro brand lanciasse questo prodotto per lei sarebbe interessante?"* Per questo tipo di management il sondaggio alla clientela è la prova che autorizza qualsiasi cosa. Ma un conto è ciò che viene dichiarato in un sondaggio e un conto è ciò per cui una persona è realmente disposta a spendere il proprio denaro. Infatti il consumatore anche se inconsciamente segue le regole del posizionamento dei brand per fare le proprie scelte d'acquisto, in maniera logica le ignora e quindi spesso questi sondaggi si rivelano il preambolo di un fiasco da milioni di euro per il lancio di gamme di prodotti fallimentari.
- In questo modo il management, ignorando i concetti di posizionamento del brand e copiando la strategia di mercato dei competitor va contro il focus originale che ha portato il brand a diventare apprezzato nel mercato.
- Seguendo questo approccio invece di creare nuovi brand creano estensioni di linea del brand originale ovvero lanciano nuove tipologie di prodotti sotto un brand che funziona già spinti dalla convinzione errata che questo tipo di strategia genererà in automatico vendite anche per il prodotto neo lanciato. Ma in questo modo si distrugge il focus del brand originale e allo stesso tempo la nuova linea di prodotto lanciata sotto il brand originale non ha la necessaria spinta per emergere nel mercato.

## **Il disastro della finanza che tenta di sostituirsi al marketing**

Purtroppo però il marketing e il posizionamento del brand funzionano con regole differenti infatti i brand diventano leader quando rimangono focalizzati e agendo in questo modo si va a distruggere il focus precedentemente creato.

### **La finanza non può sostituire il marketing la finanza deve collaborare col marketing.**

Questi manager avulsi dai principi immutabili del marketing si addentrano in lanci di prodotti fallimentari che bruciano milioni di budget perché il pubblico non riscontra coerenza tra l'identità del brand e il nuovo prodotto.

Ad aggravare la situazione, oltre ai lanci fallimentari e ai milioni di budget bruciato queste operazioni fanno perdere appeal al brand originale uccidendolo e questo è l'aspetto che più di tutti si pagherà nel lungo periodo.

### **Alcuni esempi di strategie concepite da queste grandi menti sono:**

- Le lasagne Colgate. Quando Colgate, il produttore del dentifricio, cercò di cavalcare l'onda dei prodotti surgelati negli anni '80
- Le infinite estensioni di linea di Coca Cola che ha lanciato un numero smisurato di varianti oltre all'originale e tutte si sono rivelate un fiasco.
- L'ingresso di Coca Cola nel mondo degli energy drink con la Burn.

In questo caso almeno il management di Coca Cola ha deciso di creare un brand apposito (Burn) ma Coca Cola ha investito miliardi di dollari per far decollare il proprio brand eppure non ha mai preso piede perché sono stati ignorati i principi di leadership e di categoria.

Infatti nel mercato vi erano già un forte leader (Red Bull) e un forte co leader a fare da alternativa (Monster) per cui nessun'altro avrebbe potuto giocare un ruolo rilevante in quella stessa categoria.

## **Il marketing è una battaglia di percezioni**

Se stai pensando che con più budget si possono sfidare le leggi del posizionamento del brand stai andando incontro al peggiore affare della tua vita.

Perché è vero che senza denaro non si può fare marketing ma il marketing non è una mera questione di soldi.

Bisogna poi vedere come vengono investiti questi soldi.

È vero che il marketing si fa con il denaro e chi più ne ha da investire, più può invadere il mercato in maniera predominante ma ricorda che in questo caso specifico non era una questione di soldi in cui Coca Cola avrebbe semplicemente potuto sfoderare il proprio arsenale economico.

In questo caso Coca Cola si trovava in una battaglia di percezioni.

Una battaglia di percezioni la vince semplicemente chi arriva per primo ad installarle nella mente delle persone perché poi queste sono praticamente impossibili da cambiare.

Una percezione precedentemente installata non la puoi cambiare neanche se ti chiami Coca Cola e porti in dote un budget miliardario.

Queste sono le leggi della natura, sono i principi di funzionamento della mente umana e le leggi umane devono sottostare alle leggi naturali.

In questo senso i principi di posizionamento del brand e le rispettive azioni di marketing per promuoverlo sono democratici e meritocratici infatti valgono per tutti allo stesso modo e nessuno può aggirarli o dimenticarsene solo perché fornito di maggiore budget economico da investire.

O quanto meno può farlo, ma nel momento in cui arriva qualcuno che inizia mettere in leva i principi di posizionamento invece che andarci contro il gioco si rompe prima di subito.

In questo senso i principi di posizionamento del brand e le rispettive azioni di marketing a risposta diretta per promuoverlo sono una vera e propria ancora di salvezza per le piccole imprese italiane nei confronti delle multinazionali.

Solo la pianificazione di una strategia di posizionamento del brand e le successive azioni di marketing operate in modo congruo possono salvare Davide dalla enorme forza economica di Golia.

Per fortuna la storia di Davide contro Golia ci insegna che anche se sei più piccolo ma sai come muoverti, conosci i tuoi punti di forza, i tuoi punti di debolezza e quelli della concorrenza, allora hai le tue chance.

Se giochi la tua battaglia in modo strategico puoi vincere mentre se entri in scontro diretto con chi è più forte di te perderai sicuramente.

## **Ora vediamo in modo più approfondito il caso di un'azienda italiana**

Melegatti fa vendita di prodotti dolciari esclusivamente per le festività natalizie e pasquali.

Analizza la strategia di Bauli che ha lanciato i croissant con un discreto successo e decide quindi di intraprendere lo stesso percorso lanciando i croissant Melegatti invece che rimanere focalizzata e creare eventualmente un nuovo brand dedicato.

Come se non bastasse, per permettere quest'operazione Melegatti tira fuori dalla propria cassa e tramite debito 15 milioni di euro per fare gli investimenti necessari ad ampliare la linea produttiva e ad aprire un capannone dedicato.

Qual è il problema grave dopo il mega investimento iniziale?

Con questa strategia Melegatti produce vendite nell'ordine del 2% del mercato dei croissant e quindi si rivela una strategia suicida perché il mercato non apprezza ciò che nasce secondo principi diversi da quelli del posizionamento.

Melegatti nelle percezioni mentali delle persone è legato al pandono di Verona e non ai croissant da consumare quotidianamente a colazione.

Una volta creata una percezione è quasi impossibile cambiarla successivamente e per questo i brand leader di una determinata categoria falliscono quando attaccano altre categorie.

Perché le persone incasellano i vari brand in uno spazio mentale univoco legato ad una singola categoria.

Per questo motivo il brand Melegatti non potrà mai avere successo nel mercato dei croissant solo perché qualcun altro sta ottenendo dei buoni risultati..

Perché nella mente delle persone Melegatti è il brand leader per la produzione di pandoro mentre nel mercato dei croissant esistono già altri brand meglio posizionati per quel mercato specifico.

L'azienda Melegatti avrebbe invece dovuto usare parte del capitale utilizzato per creare un nuovo brand ideato ad hoc per la vendita di prodotti da colazione o ancor meglio se iper focalizzato nei croissant.

Alla fine questo tipo di investimento ha portato un'azienda storica come Melegatti a dichiarare il fallimento nel 2018.

## **Struttura organizzativa dei business model basati sulla finanza**

Come abbiamo visto in questo tipo di aziende il reparto marketing conta poco o nulla perché invece di dettare la rotta del business è agli ordini del consiglio di amministrazione.

Il CDA a sua volta è agli ordini degli azionisti e degli stakeholder che chiedono solamente l'incremento delle vendite nell'immediato senza pensare alle logiche di lungo periodo e così facendo vanno contro le logiche del posizionamento del brand con la conseguenza che spesso ne uccidono l'appeal agli occhi del consumatore o lo stato di salute del bilancio. Vedi il caso Melegatti.

Il reparto marketing in queste strutture ha il compito banale di fare pubblicità istituzionale, occuparsi di scegliere il fornitore per far stampare qualche brochure e incaricare qualcuno all'esterno di comunicare al pubblico ciò che il reparto finanziario ha già deciso di produrre.

## **L'epoca dell'immagine e della creatività**

In concomitanza con lo sviluppo di queste grandi aziende nascono anche le grandi agenzie pubblicitarie.

Queste vengono incaricate di costruire un'immagine positiva dell'azienda e di comunicare all'esterno ciò che il management incompetente in campo marketing ha deciso sulla base di dati finanziari.

Si incaricano quindi i creativi di creare campagne pubblicitarie su vasta scala che attirino l'attenzione in modo da far sapere al pubblico che il brand è presente sul mercato e ha esteso la propria linea lanciando un nuovo prodotto.

Generalmente questo tipo di spot creativo ha lo stampo dell'intrattenimento per far divertire o emozionare lo spettatore presupponendo che questo basterà a spingere le persone all'acquisto.

Questa strategia poteva bastare nell'epoca in cui tutto ruotava intorno al prodotto o nei primi anni in cui la pubblicità commerciale prese piede.

In quel periodo infatti bastava che un prodotto apparisse in televisione che questo era garanzia di affidabilità.

Interi generazioni sono cresciute pensando che ciò che veniva detto in televisione era automaticamente vero e quindi promuovere il proprio prodotto in tv garantiva immediata credibilità.

La pubblicità perse di efficacia col proliferare delle aziende nel mercato.

La presenza di troppe aziende concorrenti e senza veri tratti distintivi rese la pubblicità creativa inefficace perché questa creava solo un panorama di mercato caotico, che confondeva le idee dei potenziali clienti invece di chiarificarle.

La pubblicità creativa fine a se stessa infatti non promuove né il posizionamento del brand né iniziative di marketing a risposta diretta orientate a far compiere azioni tracciabili e misurabili ai destinatari della pubblicità.

Questo è un enorme limite per la pubblicità tradizionale infatti ciò che non è tracciabile e misurabile non si può monitorare.

Quando non si possono monitorare dati esatti di conseguenza è impossibile calcolare con certezza il ROI delle campagne (Return On Investment - ritorno sull'investimento) ne se una persona arrivi da un canale di acquisizione clienti piuttosto che da un altro.

Come abbiamo detto più volte quindi finché il mercato è poco competitivo si può vincere anche con una partita mediocre ma nel momento in cui il livello si alza certi approcci smettono di portare risultati.

Questo è quello che è successo anche in ambito pubblicitario con l'utilizzo della creatività al posto dei principi di marketing e posizionamento.

Nel momento in cui lo strumento si è saturato il messaggio creativo ha mostrato tutti i propri limiti.

**Infatti il mercato non risponde a questo tipo di logiche e trovate creative se la strategia iniziale infrange i principi di posizionamento del brand.**

Sono certo che anche tu come me avrai in mente una quantità spropositata di ritornelli e spot pubblicitari storici eppure nonostante ciò, hai mai acquistato quel prodotto?

La risposta è no.

Perché nelle sue dinamiche d'acquisto al consumatore poco importa se gli hai strappato una risata con uno sketch simpatico o se hai creato la pubblicità con un ritornello accattivante.

La creatività è inutile se alla base offri qualcosa che ignora le leggi del posizionamento del brand nella mente del consumatore.

In questo modo il budget investito in pubblicità creativa è budget senza alcun ritorno economico e se tu non sei una mega multinazionale non puoi permetterti di agire in modo così sconsiderato.

Ne va della salute e della stabilità economica della tua attività.

Le multinazionali sono abbastanza grandi da attutire il colpo delle perdite ma la tua azienda andrà incontro a morte certa come è stato per Melegatti.

## **Certe strategie sono sostenibili solo da una multinazionale con enormi capitali e una posizione di leadership nel mercato**

Per questo motivo, seguire l'esempio delle Big Corp. è quanto di più sbagliato potresti fare nella tua posizione.

Il problema del piccolo imprenditore che tenta di emulare l'approccio delle multinazionali è che un brand come Coca Cola può permettersi errori che quasi nessuno può permettersi. Per due motivi:

1. Anche se Coca Cola attualmente è guidata prevalentemente da scelte di tipo finanziario, è diventata ciò che è perché in passato ha rispettato le logiche del posizionamento del brand e questo le ha permesso di diventare leader di settore.

### **Il leader di settore è in una posizione di dominanza su chiunque e questo è un privilegio difficile da intaccare.**

Coca Cola è in una posizione di leadership consolidata in cui deve commettere una serie di errori inimmaginabilmente gravissimi per poter perdere il proprio status nella percezione del consumatore.

Inoltre il marketing del leader di settore deve essere diverso dal quello del Co leader e diverso da quello del brand che sta tentando di scalare la vetta

2. Coca Cola ha risorse di cassa così enormi che può permettersi di mettere facilmente una pezza a degli errori grossolani mentre questo non si può dire per te che hai un business a misura d'uomo che è soggetto a dinamiche in cui i conti sono da far quadrare con budget infinitamente più ridotti.

Nel tuo caso la mancanza di una strategia chiara e pianificata sul lungo periodo o l'investimento sconsiderato di risorse per aggredire una categoria inattaccabile tramite un'estensione di linea può essere fatale.

# BUSINESS MODEL MARKETING FIRST



Veniamo ora all'unico modello di business vincente dell'era moderna, quello guidato da scelte basate sui principi del marketing.

## **Nel mercato moderno non c'è più spazio per approcci mediocri al business**

È bene precisare che questo modello è sempre stato corretto ma prima ci si poteva permettere di operare diversamente grazie al fatto che il mercato e l'economia si trovavano in una forte fase di sviluppo e quindi l'abbondanza di richiesta mitigava gestioni aziendali scorrette.

Mentre oggi è diventato indispensabile operare seguendo i principi immutabili del marketing perché la loro conoscenza equivale a conoscere le regole del gioco.

Come in ogni gioco, man mano che il livello si fa più difficile chi conosce i principi che lo regolano ha maggiori probabilità di vincere, mentre ai livelli precedenti in cui il gioco è più semplice si può vincere anche per cause fortuite.

Quindi per sopravanzare i livelli di questo gioco e adattarti ai nuovi scenari bisogna affinare delle strategie nuove.

Questo modello si diffonde in Italia solo negli ultimi anni per le questioni storiche che abbiamo visto.

La torta era così grande che una fetta quotidiana era garantita a tutti anche se non si lavorava come si sarebbe dovuto.

Adesso però la festa è finita perché oggi il mercato si è evoluto nelle sue dinamiche.

Al contrario degli anni del boom economico l'offerta è infinitamente più ampia della domanda e la capacità di spesa si è spostata dalla massa a una cerchia più ristretta che detiene la parte più grande della ricchezza.

Seguendo il principio di Pareto dell'80-20 il 20% della popolazione detiene l'80% della ricchezza mentre il restante 80% della popolazione detiene il restante 20% della ricchezza.

Il principio di Pareto è un principio matematico di natura statistica ed empirica largamente utilizzato nell'interpretazione di sistemi complessi il quale dimostra che il 20% delle cause genera l'80% degli effetti.

Secondo questo principio, tanto per citare uno dei problemi che riscontro più spesso in consulenza, è chiaro che se prima facevi grossi affari con un tipo di clientela e oggi quella stessa clientela non ha più la capacità economica di un tempo tu entri in crisi se non non hai la capacità di rendere il tuo business appetibile ad una nuova fascia di clienti.

Se non vedrai questa trama ti dirai che è colpa della crisi, del governo ladro o delle banche che per carità rendono la vita estremamente difficile invece di semplificarla ma in realtà in uno scenario del genere l'imprenditore accorto per crescere deve assumersi le proprie responsabilità e capire cosa ha fatto di sbagliato o non è riuscito a fare per adattare la sua strategia al nuovo contesto.

Perché di questo si parla, di adattare costantemente la propria attività e immaginarla come un essere vivente in un contesto che cambia.

## **Ciò che funzionava una volta oggi non funziona più**

Adesso prova a immaginare questo scenario.

Se tu a 10 anni usavi delle strategie per ottenere ciò che volevi non puoi più usare le stesse strategie da adulto. Esatto?

Non è che da adulto puoi metterti a sbattere i piedi in terra, a piangere e a fare i capricci per averla vinta.

Ecco. Se te la metto così capisci anche tu che sarebbe alquanto preoccupante continuare ad affidarsi alle stesse identiche strategie col passare degli anni eppure molti si ostinano ad usare nei propri business le stesse strategie che portavano risultati in un mondo che ormai non esiste più.

E purtroppo o per fortuna il mondo oggi si evolve ad una velocità mai vista prima, quindi gestire il proprio business in modo esattamente uguale a come si faceva anche solo 3 anni fa equivarrebbe ad usare un approccio già obsoleto.

Prova solo a pensare a quanto il Covid abbia cambiato il mondo, il modo in cui facciamo le cose e le nostre abitudini d'acquisto.

In questo nuovo scenario super dinamico il mercato è diventato estremamente più competitivo e rigetta molto velocemente chi è incapace di soddisfare i nuovi standard.

## **Principi mutabili VS Principi immutabili**

Solo i principi di posizionamento del brand sono immutabili nel tempo perché questi sono basati sul funzionamento della mente che a sua volta è rimasta invariata dall'alba dei tempi.

Sì, la società si è evoluta e anche le invenzioni hanno fatto progressi smisurati ma la mente umana nel suo funzionamento più profondo è rimasta invariata.

Ecco perché gli unici principi e strategie su cui devi basare il tuo business sono quelli del posizionamento del brand all'interno della mente delle persone.

Perché non si basano su ciò che è mutabile ma su ciò che è immutabile nel tempo e ciò significa costruire un progetto su una base solida e stabile.

Tutte le strategie riguardanti ciò che è fuori dalla mente umana sono destinate a scadere e necessiteranno di doversi adattare all'evoluzione dei tempi.

Per esempio le piattaforme pubblicitarie sono cambiate e anche le strategie operative si sono dovute adeguare nel tempo.

Ma il marketing non è scegliere se comunicare in una piattaforma piuttosto che in un'altra.

Quelle sono sottigliezze operative che nulla valgono senza il corretto approccio strategico.

**Il marketing non è comunicazione.**

**Il marketing è posizionamento del tuo brand nel mercato ovvero nella mente delle persone che lo compongono.**

Data questa premessa, il marketing deprivato degli inutili onanismi mentali è l'insieme delle azioni necessarie a mettere in opera il posizionamento del brand.

## **Il marketing e la finanza devono collaborare**

Se hai una PMI di dimensioni ridotte forse non hai mai approcciato il tuo business con un modello financial first puro come quello delle grandi multinazionali ma sicuramente oggi non puoi più ragionare su un modello production first.

Mentre invece se la tua realtà è più strutturata devi mettere il tuo reparto finanziario al servizio della direzione impostata dal marketing che sarà la tua bussola.

Nel mercato moderno la finanza e il marketing non sono più separati in compartimenti stagni ma collaborano perché il reparto marketing indica la direzione e il reparto finanziario analizzando i dati di bilancio indica quanto velocemente si può procedere.

Più precisamente il reparto finanziario deve mettersi al servizio del reparto marketing e fornire dati come:

- Quanti soldi si possono investire
- Indicazioni sul ciclo monetario dell'azienda che vanno tenute in considerazione nel momento in cui si pianificano delle campagne per calcolarne la sostenibilità nel tempo.
- Indicazione dettagliate sui costi e sui ricavi che generano i prodotti attualmente in offerta
- Su quali prodotti quindi conviene spingere e quali conviene invece abbandonare
- Quali clienti sono migliori e più profittevoli di conseguenza su quali conviene investire
- E molto altro ancora

Qualunque prodotto o servizio che l'azienda intende lanciare sul mercato deve essere valutato sulla base delle analisi di marketing.

Dopo di ciò ci si confronta con il reparto finanziario per avere i dati di bilancio in modo da capire quali sono le risorse dell'azienda e solo alla fine si può procedere alla produzione.

Per organizzare un business che generi ricchezza oggi non puoi più partire dal tuo prodotto e tentare di piazzarlo nel mercato.

Oggi devi usare l'approccio opposto.

1. Devi studiare prima il mercato
2. Analizzare le tue risorse
3. Offrire al mercato ciò che richiede in modo impellente con un'offerta che sia tarata sui principi del posizionamento

## **L'imprenditore quindi oggi deve essere un esperto di marketing che sa leggere un bilancio**

Si può dire quindi che nel contesto odierno per strutturare un business vincente bisogna pianificarlo sulla base delle valutazioni di marketing e metterlo in opera sulla base delle valutazioni finanziarie.

### **Il prodotto deve mettersi al servizio del marketing**

Chiunque abbia una partita iva deve ragionare in modo imprenditoriale e deve fare distinzione tra la sua professione e il suo lavoro.

- La professione è ciò su cui ruota il prodotto o servizio offerto.

Quindi per intenderci per il dentista sarà sistemare i denti mentre per l'avvocato sarà risolvere delle cause.

- Mentre il lavoro è quello di trovare nuove strategie per acquisire nuovi clienti, per aumentare i profitti, per ottimizzare i processi, per scalare il proprio settore, per replicare l'azienda ecc

**Le competenze professionali sono quindi il prodotto ma sono le competenze di marketing che permettono di vendere la propria professione.**

Oggi, nel lanciare un'azienda, se non si studia fin dal principio come vendere la propria professione l'azienda andrà in fallimento.

È chiaro quindi che oggi tutto ciò che riguarda il prodotto arriva solo in ultima istanza.

Il prodotto non arriva per ultimo in senso di importanza ma in senso cronologico perché si può avere il prodotto migliore del mondo ma se non viene proposto al mercato adeguatamente questo rimarrà invenduto.

Ecco perché gli inventori generalmente sono poveri, perché prima brevettano soluzioni e poi vanno a caccia di problemi che si potrebbero risolvere con quella soluzione ma per generare ricchezza il ragionamento da fare è inverso infatti bisogna trovare soluzioni ai problemi esistenti ed impellenti.

**Se vuoi creare ricchezza devi smettere di trovare problemi da risolvere con la tua soluzione (prodotto o servizio) e devi iniziare a capire quali sono i bisogni impellenti per cui le persone sono disposte a pagare grosse somme di denaro.**

**Su quei bisogni devi costruire un business non sul tuo prodotto pre esistente.**

Questo tipo di valutazioni sono il risultato di analisi di mercato che vanno ad identificare:

- Le nicchie più profittevoli da intercettare
- I bisogni a cui sono più suscettibili
- Eventuali competitor diretti ed indiretti
- Un modo di posizionarsi in quel mercato che ti faccia percepire come la soluzione migliore per quella determinata nicchia
- Un modo di posizionarsi in quel mercato che ti faccia percepire come una soluzione unica e differente da tutte le altre e che quindi ti smarchi dalle mere comparazioni sulla base del prezzo.

Gli aspetti da prendere in considerazione sono molti e molti altri ancora potrei aggiungerne.

L'importante in questa sede è che tu capisca che quello che si può vendere non dipende unicamente dalle tue decisioni ma dipende da alcuni vincoli esterni che se ignorerai pagherai a carissimo prezzo

In modo iper semplificato questi vincoli sono ciò di cui il mercato ha bisogno e che quindi richiede in modo impellente e ciò che fanno i competitor già presenti nel mercato.

- Perché se arrivi con la stessa offerta dei tuoi competitor loro si troveranno in una posizione di leadership rispetto a te
- Inoltre avranno già creato delle percezioni nella mente delle persone e le percezioni sono quasi impossibili da far cambiare
- Ti troverai ad essere l'ennesimo prodotto o servizio copia della copia
- Ti troverai ad avere come unica leva il prezzo e distruggerai i tuoi margini di guadagno

Per questo motivo devi creare un business basato sul marketing e posizionarlo correttamente nel mercato adattando la tua attività in funzione di ciò che il mercato ti permette di fare.

Altrimenti rischieresti di fare come Coca Cola che ha bruciato milioni di dollari sperando di entrare nel grosso mercato degli energy drink ma ignorando che quella categoria ha già i propri punti di riferimento che sono Red Bull e Monster.

Nonostante le enormi capacità d'investimento di Coca Cola non ci sarebbe mai stata per Coca Cola la possibilità di fare grandi affari in quella categoria.

Avrebbe dovuto creare una nuova sotto categoria ed acquisirne per diritto di prelazione la leadership.

Ripetiamolo ancora una volta.

Credere che il marketing sia comunicazione e trovate creative è una credenza fortemente errata.

E se imboccherai quella via ti ritroverai a credere che il marketing sia l'ennesima americanata, l'ennesima truffa, l'ennesima menzogna o qualcosa che funziona per gli altri ma non per te perché il tuo settore è differente.

Il marketing è la conoscenza dei principi cardine che muovono il mercato e per questo motivo creare un business basato sul marketing significa conoscere le regole del gioco al quale ci apprestiamo a prendere parte.

E ogni buon giocatore prima di entrare in azione in modo sciocco deve pianificare la propria strategia.

# L'epoca del posizionamento

Come il driver del prodotto e il driver della finanza anche il driver del marketing ha portato con se un'evoluzione nel modo di presentare la propria offerta al mercato.

Nell'epoca del prodotto ci si vendeva utilizzando il concetto della Unic Selling Proposition che identificava i motivi per cui acquistare all'interno delle caratteristiche tecniche del prodotto.

Mentre nell'epoca della finanza le grandi aziende utilizzavano la strategia di invadere le piattaforme pubblicitarie per creare un'immagine positiva e spingere all'acquisto data l'alta credibilità e affidabilità che veicolava l'apparire su certe piattaforme.

Come abbiamo detto, il passaggio che ha sancito il passaggio al marketing come driver di crescita di maggior rilevanza è stato il fatto che la sempre maggiore competitività del mercato ha portato a rigettare tutto ciò che si basasse sulle altre strategie di crescita divenute ormai inefficienti ed obsolete.

Nell'epoca in cui il marketing è diventato il driver di maggior rilevanza anche il modo in cui si veicola il proprio business nel mercato è cambiato di conseguenza perché la USP non ha più senso di esistere e la pubblicità non è più sufficiente.

Infatti l'immensa vastità di offerta nel mercato rende impossibile differenziare un prodotto per caratteristiche tecniche mentre la saturazione delle piattaforme televisive ha reso la pubblicità creativa incapace di spingere le persone all'acquisto.

**Oggi per ottenere successo le aziende devono conquistarsi una posizione unica e duratura nella mente del potenziale cliente.**

Le aziende devono concentrarsi su qualcosa per cui possano diventare inconfondibili, se paragonate alla concorrenza che nel tempo deve arrivare ad essere percepita come una brutta copia dell'originale.

Come detto in precedenza, le strategie di posizionamento efficaci devono tenere in considerazione i punti di forza e di debolezza dei concorrenti nella mente dei potenziali clienti mettendoli in correlazione con i propri punti di forza e di debolezza percepiti dagli stessi potenziali clienti.

Lo scopo del posizionamento non è quello di attaccare i punti di debolezza della concorrenza ma di riposizionare i loro punti di forza come se fossero un punto di debolezza e a quel punto far leva su di essi per attirare quella nicchia di persone a sé.

Ovviamente questo lavoro di riposizionamento mentale delle caratteristiche della concorrenza non va fatto su larga scala ma sulla mente di una nicchia specifica di persone che verrà identificata in precedenza.

Infatti il posizionamento poggia sul principio del focus che stabilisce che non si può essere presenti sul mercato cercando di offrire tutto a tutti.

Le leggi del posizionamento ci indicano che i brand di successo sono quelli che risolvono un bisogno specifico ad una nicchia specifica di persone.

Solo con questo approccio super focalizzato le persone percepiranno il brand e la sua offerta come la migliore e unica nel mercato.

**Questa percezione del potenziale cliente fa sì che acquisti anche se la tua offerta è più cara di quella dei concorrenti.**

Il cliente acquista ad un prezzo più caro anche se può sceglierne uno più economico solo quando gli si da dei motivi validi che siano differenti dal prezzo più basso, la qualità, la cortesia e l'attenzione al cliente.

Per quanto ti piaccia raccontarti che tu offri queste cose al tuo cliente queste caratteristiche non sono neanche lontanamente differenzianti.

C'è qualcuno che si è mai posizionato nel mercato dicendo questo?

- Offro prodotti e servizi di pessima qualità
- Siamo i più scortesi che tu possa mai trovare
- Il nostro cliente viene trattato con totale disattenzione e menefreghismo

Forse cominci a comprendere cosa intendo dire.

**Non ci si può posizionare sul mercato in antitesi a qualcosa che non esiste e nessuno direbbe.**

Fatta questa specifica va da se che certe caratteristiche dovrebbero essere la base del buon costume.

Quindi di cosa stiamo parlando?

Se pensi che questi siano i tuoi punti di forza la verità è che non hai un solo punto di forza che ti differenzia da tutti gli altri tuoi competitor e in questo momento probabilmente le persone ti percepiscono come una delle tante copie presenti sul mercato,

Di conseguenza ti valutano sulla base del prezzo perché risulta essere il vero fattore differenziante rispetto all'infinita massa di offerte uguali che puntano forte sulla qualità e la cortesia.

Per uscire dalla massa indifferenziata delle centinaia di brutte copie presenti sul mercato e acquisire un posizionamento unico e differenziante devi osservare la concorrenza e capire cosa questa ti permette di fare per posizionarti in antitesi e in una posizione scoperta da tutti.

Questo significa fare marketing in opposizione con un orientamento alla concorrenza.

Un esempio di questo approccio è quello di individuare una nicchia di persone interessate ad acquistare un prodotto o servizio come il tuo e della tua stessa fascia di prezzo.

In questa nicchia devi individuare chi non acquista perché insoddisfatto dell'attuale offerta presente sul mercato e chi acquista contro voglia la soluzione meno peggio perché è l'unica che il mercato gli offre al momento.

Questa nicchia specifica sarà quella che risponderà meglio ad una tua stimolazione se studi le sue esigenze e le offri una soluzione in contrapposizione a ciò che è già presente sul mercato.

Questo è il modo migliore per creare una nuova categoria nella mente delle persone.

Ti riporto un celebre esempio:

Hai identificato una nicchia di persone che di tanto in tanto ha un bisogno di essere revitalizzata e ricarica di energia.

La soluzione più comune sarebbe quella di bere un caffè ma il caffè non piace a tutti e quindi questa nicchia specifica di persone non sa come risolvere la propria esigenza quindi si tiene il suo bisogno o in casi estremi beve il caffè ma di contro voglia.

Oppure non sempre ci si può permettere di andare al bar a bere un caffè e quindi per questa nicchia di persone serve una bevanda equivalente e facile da consumare in qualsiasi momento.

Dietrich Mateschitz ci ha creato un impero milionario sull'esigenza e sul problema di questa nicchia.

Chi è Dietrich Mateschitz?

Il fondatore di Red Bull che così creò la categoria degli energy drink e creando per primo la categoria stessa il brand Red Bull ne è diventato automaticamente leader incontrastato.

Dietrich Mateschitz non sarebbe diventato milionario se si fosse messo nel mercato iper saturo del caffè invece ha rivoluzionato il mercato creando una nuova categoria e rivolgendosi primariamente ad un pubblico giovane, sportivo e super dinamico.

**Le aziende di maggiore successo infatti sono quelle che riescono per prime a creare una nuova posizione nella mente del potenziale cliente e in un mercato così saturo dove i margini d'azione sono ormai ridotti lo fanno spesso creando una nuova categoria.**

In realtà la creazione di una nuova categoria è solo uno dei tanti modi utilizzabili perché i modi per farlo sono molteplici conoscendo il funzionamento delle leggi del posizionamento del brand nella mente dei tuoi potenziali clienti.

Chiaramente ogni caso andrebbe studiato ed analizzato singolarmente per capire la corretta strategia da adottare nel caso specifico.

# IN SINTESI

## **Modello basato sulla produzione**

- Il modello basato sul prodotto è sempre stato tecnicamente errato ma ha permesso agli imprenditori appartenenti alla generazione del boom economico di avere comunque buoni risultati trovandosi in un contesto di mercato “drogato” infatti nel dopo guerra tutto doveva essere ricreato e l’economia ha visto momenti di enorme crescita insostenibili in periodi storici più ordinari.
- Mancando tutto, il mercato era totalmente scoperto dal punto di vista dell'offerta. La domanda d'altro canto era enorme e anche in assenza di strategie pianificate bastava essere presenti per fare grossi affari.
- Il modello basato sul prodotto oggi risulta fallimentare perché “decide cosa piazzare sul mercato” ignorando i principi guida del marketing e della finanza.

Ne consegue che spesso si entra nel mercato con un’offerta scalibrata dal punto di vista del posizionamento di mercato, incapace di rispondere in modo unico ad un bisogno impellente del mercato e con una gestione finanziaria incapace di pianificare al meglio gli aspetti economici del business.

## **Modello basato sulla finanza**

- Il modello basato sulla finanza è quello usato dalle grandi multinazionali.
- Tu devi assolutamente ignorare le loro azioni perché non sono queste che le hanno portate alla leadership di mercato
- Le loro azioni sono insostenibili finanziariamente per una qualsiasi PMI.

Inoltre ogni fase di sviluppo di un'azienda necessita di un approccio dedicato.

Se sei in fase di start up il tuo marketing sarà diverso da un'azienda consolidata che punta alla vetta che a sua volta sarà diverso da chi è già leader e punta a mantenere la propria posizione.

## **Modello basato sul marketing**

- Il modello basato sul marketing è quello vincente perché prima di tutto pianifica una strategia per entrare nel mercato in modo corretto.

Un reparto marketing capace di leggere le dinamiche del mercato è in grado di capire se per un brand ci possono essere possibilità in una determinata categoria di mercato oppure se è meglio attaccarla creando una nuova sotto categoria.

Queste decisioni vanno prese sempre tenendo in considerazione i competitor già presenti.

Ignorare il contesto pre esistente equivale a imbastire un progetto che risulterà senza ombra di dubbio fallimentare.

- Successivamente il modello guidato dalle logiche di marketing mette in collaborazione il reparto finanziario che fornisce tutti i dati di bilancio per capire come realizzare la strategia elaborata dal punto di vista economico.
- Solo alla fine si va in produzione del prodotto o erogazione del servizio.

In questo modo si entra nel mercato con una soluzione unica ad un bisogno impellente per il quale il mercato è disposto a pagare in abbondanza.

# BONUS SPECIALE 200€

Complimenti.

Se sei arrivato a studiare fino in fondo questo PDF ora avrai più chiaro il fatto che il tuo business oggi deve essere guidato dalle strategie di marketing.

Proprio per le persone come te che stanno intraprendendo un percorso di ottimizzazione del proprio business ho deciso di creare un nuovo servizio tarato ad hoc.

Si tratta di un nuovo servizio in fase di lancio e tu hai l'opportunità di accedere alla mia nuova **CONSULENZA START UP** con un super bonus speciale.

Una consulenza one-to-one è lo strumento migliore per conoscerci e addentrarci nel dettaglio della tua situazione.

Grazie alla consulenza di start up analizzeremo il tuo caso specifico e in base alla situazione rilevata riceverai le informazioni di cui necessiti per iniziare a lavorare sugli aspetti strategici che stanno già definendo i risultati del tuo business.

- Capiremo i tuoi punti di forza e i tuoi punti di debolezza
- Capiremo se il tuo modello di business è settato correttamente
- Capiremo se il tuo brand rispetta i corretti requisiti per renderti unico
- Capiremo se il tuo brand è correttamente posizionato nel mercato
- Capiremo se le azioni che stai svolgendo sono corrette e funzionali ai tuoi attuali obiettivi

La consulenza start up è quindi lo strumento ideale se vuoi intraprendere un percorso di ottimizzazione e sviluppo del tuo business.

L'obiettivo della consulenza start up è quello di restituire una visione d'insieme della tua attività in modo da poter pianificare gli interventi che scenderanno successivamente nel dettaglio in modo più focalizzato e approfondito.

Grazie alla consulenza start up infatti pianificheremo un vero e proprio piano d'azione con tutti gli interventi per attuare una strategia di ottimizzazione e crescita del tuo business e massimizzare i tuoi risultati attuali.

Alla fine della consulenza avrai tra le mani una vera e propria road map per iniziare a lavorare sugli aspetti strategici del tuo business. Questa road map step by step sarà ordinata per priorità e in base al tuo caso specifico.

Visita il link e pianifica la tua call inserendo il codice "Bonus Driver 200".

**In questo modo potrai usufruire di un bonus da 200€ da spendere nei servizi di messa in opera della tua strategia.**

Attenzione però perché al momento non apro l'ingresso a più di 5 nuovi clienti al mese da seguire personalmente quindi corri a pianificare la tua call prima che sia troppo tardi.

**<https://www.dariomarino.net/fissa-una-consulenza-personalizzata/>**