mensile d'informazione per Piccole e Medie Imprese
dell'Associazione Industriali - Unione Imprese

# Concept

## Imprenditori in Azione

UNIONE IMPRESE
ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI

Anno 1- Numero 3
ottobre/novembre/dicembre 2006

## Domenico De Masi
**E L'ITALIA POST-INDUSTRIALE**
And the post-industrial Italy
**После-индустриальная Италия**

## Roberto Tazzioli
**IL SUCCESSO CORRE COME UN TRENO**
Success runs like a train
**Успех бежит как поезд**

## Andrea Lacaita
**PIÙ RICERCA MENO LUOGHI COMUNI**
More research and less clichès
**Больше исследований**

## KEY-STONE
**Marketing e pianificazione per le PMI**
Marketing and planning for the SMEs
**Маркетинг и планирование в СМп**

Rubrica a cura di
ROBERTO ROSSO

Imprenditore nella consulenza di impresa è fondatore e presidente di Key-Stone, società che da dieci anni sviluppa progetti e servizi nell'ambito del marketing strategico e della comunicazione integrata. Ricercatore e formatore in area marketing, vendite e comunicazione è autore di numerose pubblicazioni in questi ambiti. Consulente dell'Università di Torino, da tre anni, insegna presso la Facoltà di Economia nel Master of Management, seguendo l'area Pianificazione di Marketing. La società, particolarmente impegnata in attività di analisi e pianificazione strategica per imprese medie del "business to business", opera con la divisione "servizi" anche nell'ambito del marketing relazionale, in questo caso a fianco di importanti operatori del mercato, quali BMW Italia e Lavazza.

*Per maggiori informazioni:*
KEY-STONE S.R.L.
MARKETING PROJECTS & SERVICES
Via S. Doppi 20/b I 10095
Grugliasco (To)
Ph. +39 011.3119430
Fax +39 011.3118669
www.key-stone.it
key-stone@key-stone.it

# LAVORO DI SQUADRA E BRAINSTORMING NEL "PROBLEM SOLVING CREATIVO"

Come anticipato nel precedente numero, l'obiettivo del mio intervento in Concept è quello di trasferire alcuni approfondimenti riguardanti il Marketing nelle Piccole e Medie Imprese (PMI).

Prima però di entrare nel merito dei processi relativi all'analisi e pianificazione (a questo proposito parleremo nei prossimi numeri dei fondamentali e delle leve del marketing) trovo interessante soffermarmi su ciò che ritengo uno degli aspetti chiave dell'imprenditoria italiana: la creatività. Avevo già accennato a come la componente immaginativa e creativa, combinate con la passione, la volontà e l'intelligenza consentano di ottenere risultati unici e, a volte, quasi imprevedibili.

Spesso, però, nelle piccole e medie aziende, queste sono doti insite nell'imprenditore o in qualche "manager illuminato" e sono difficilmente trasferibili al team di lavoro senza un metodo strutturato.

La sfida è quindi quella di evolvere il processo creativo aziendale rendendolo frutto di un lavoro di gruppo, teso a coinvolgere e motivare l'azienda nel suo insieme, traendo dalla squadra il massimo del contributo intellettuale ed emotivo. I temi del marketing e della comunicazione nelle PMI, ancor più che in una grande azienda strutturata, debbono quindi essere affrontati in una logica di team. Fare marketing significa elaborare obiettivi, idee, strategie, metodi, ma anche essere orientati al cliente e risolvere le problematiche che quotidianamente si possono presentare. Sempre più spesso, però, ci si rende conto che i problemi che si incontrano nelle varie attività aziendali sono più numerosi rispetto alle risposte che si posseggono. Addirittura può accadere che quando gli strumenti di pensiero consentono di individuare una soluzione, il problema sia già cambiato. Le diverse questioni che si debbono affrontare, durante una "normale" giornata lavorativa, sono talmente varie e inaspettate che l'esigenza di approcciarle in modo unico, originale ed efficace, porta a considerare la creatività un elemento indispensabile per la qualità della vita individuale e dell'organizzazione. L'evoluzione sociale, culturale e professionale di ogni soggetto, inserito nelle dinamiche relazionali dell'azienda (cliente compreso), tende a determinare una maggior rilevanza e, conseguentemente, una maggior autorevolezza, del "singolo".

Questa situazione rappresenta, di fatto, un grande potenziale intellettuale che (pur creando a volte maggiori rischi di conflittualità nella comunicazione) può originare, se messo in condizione di esprimersi, straordinari risultati nella realizzazione di obbiettivi comuni e di soluzioni a problemi.





## IL BRAINSTORMING

Attraverso le cosiddette tecniche di "master-mind", mettendo, cioè, nelle mani di un gruppo, l'analisi e la ricerca di soluzioni ad un problema o l'elaborazione di un progetto, le capacità logiche ed immaginative del singolo vengono potenziate in modo esponenziale rispetto ad un'analisi eseguita individualmente.

La grande intuizione dello studioso Alex F. Osborn che, nel 1938, tradusse sul piano applicativo alcune ipotesi sulla creatività, diede origine all'ormai famosa tecnica del Brainstorming che ha permesso di realizzare un vero e proprio "metodo" per analizzare problematiche ed individuarne soluzioni.

Osborn, noto pubblicitario americano, notò come le nuove idee, soprattutto durante le riunioni, venivano scoraggiate o addirittura demolite da comportamenti aggressivi. Le persone deboli o poco istruite si mettevano quindi in disparte ad ascoltare i più "forti" e più "preparati".

Seguendo il suo intuito, Osborn organizzò dei meeting, nei quali ogni partecipante (detto anche brainstormer) era tenuto a fornire la sua opinione, senza pregiudizi o critiche preventive. Si rese quindi conto che anche i soggetti con meno carisma, se incoraggiati a produrre idee senza censure, offrivano uno straordinario contributo al gruppo di lavoro.

Nell'arco degli anni, lo studio di queste tecniche si è sempre più affinato, confermando l'importanza di dare il giusto spazio a fantasia e creatività, per non incappare in uno dei più madornali errori commessi da un gruppo nell'elaborazione di nuove idee e, vale a dire, usare come unica discriminante "il giudizio", spesso originato dalle esperienze passate e dalla cultura acquisita negli anni. Secondo la tecnica del Brainstorming, trovare nuove idee può essere anche molto semplice, l'importante è pianificare il lavoro da svolgere seguendo delle regole ben precise, secondo un vero e proprio metodo di lavoro.

Un "metodo di lavoro", per essere definito tale, deve prevedere schemi di progressione precisi e regole, consentendo poi la verifica dei risultati. Tutto ciò non deve però essere ridotto ad un approccio esclusivamente logico e razionale, poiché è proprio grazie alle capacità intuitive ed immaginative, che si può giungere a soluzioni rapide ed originali dei problemi.

La tecnica Brainstorming si basa sul principio che nel contesto caratterizzante le dinamiche di gruppo "un'idea tiri l'altra" e, grazie alla capacità di associazione della mente umana, è assai probabile individuare una soluzione centrata in seguito a spunti di riflessione originati anche da idee banali o apparentemente "fuori luogo".

Il Brainstorming è un chiaro esempio di avvicinamento al Problem Solving Creativo, che prevede dapprima un accostamento al problema in modo assolutamente non razionale e soltanto in seguito un'analisi ragionata: esso si basa sulla necessità di tenere separata la fase della produzione delle idee da quella dell'analisi delle stesse.

Utilizzando la tecnica del Brainstorming viene data maggior enfasi agli aspetti immaginativi, ponendo addirittura una sorta di veto alla censura delle idee. Tutto ciò non perché il pensiero creativo debba essere considerato solo immaginazione o irrazionalità, ma perché occorre invertire di 180° l'attitudine a valutare i problemi quasi esclusivamente in modo "logico deduttivo", conseguenza di anni di formazione ed educazione "logico cartesiana".

Riepilogando, la tecnica del Brainstorming prevede le seguenti fasi:

1) Scelta di un moderatore
2) Formulazione del problema
3) Raccolta delle idee
4) Ordinamento e valutazione
5) Conclusione

### LA SCELTA DEL MODERATORE

Per effettuare il Brainstorming occorre individuare una persona che, senza prevaricare sugli altri, prenda l'incarico di raccogliere le idee e di definirle in forma scritta, organizzando la successiva fase di elaborazione. Il moderatore deve inoltre intervenire qualora qualcuno tenda a giudicare le idee altrui durante la fase di produzione.

### LA FORMULAZIONE DEL PROBLEMA

Il problema e gli obiettivi debbono essere formulati dal moderatore ai partecipanti in modo chiaro ed esaustivo, facendo sì che tutti posseggano i medesimi presupposti per partecipare attivamente alla sessione creativa. Le esigenze e gli obiettivi devono essere formalizzati in forma scritta.

### LA RACCOLTA DELLE IDEE (PRODUZIONE)

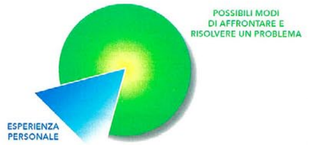
I partecipanti (non più di una decina) si esprimono durante la prima fase della riunione in piena spontaneità, cercando co-

## IL BRAINSTORMING

| | PRODUZIONE | ANALISI |
|---|---|---|
| OBIETTIVO | Quantità delle idee | Qualità delle idee |
| ATTIVITÀ | Produzione di un enorme quantità di idee anche non pertinenti | Indagine, approfondimento e selezione delle idee prodotte |
| REGOLE | È vietato giudicare<br>È da incoraggiare immaginare | È necessario ascoltare liberamente<br>È fondamentale razionalizzare e eleggere |

| PENSIERO VERTICALE | PENSIERO LATERALE |
|---|---|
| Sceglie tra le idee | Origina le idee |
| Lavora per palamà - sì / no | Non segue schemi predeterminati |
| Segue un percorso lineare | Procede senza una logica di percorso |
| Indaga su cause e su perché | Cerca nuove strade ed opportunità |
| Descrive e analizza | Immagina soluzioni |
| Si concentra sui punti importanti e fondamentali | Si fida di indizi e percezioni |
| Lavora all'interno di confini precisi | Segue strade secondarie e non pone limiti |
| Si basa sulle certezze | Preferisce le probabilità |

## L'ESPERIENZA




munque di essere concisi, in modo che il gruppo possa produrre il maggior numero possibile di idee nel minor tempo. In questa fase non sono consentite prese di posizione, critiche o domande sulle idee prodotte. Sono invece auspicabili nuove riflessioni generate dalle proposte precedentemente espresse. In genere questa fase ha una durata dai 15 ai 30 minuti.

### L'ORDINAMENTO E LA VALUTAZIONE (ANALISI)

Una volta terminata la fase creativa, le idee vengono riordinate e selezionate. In questa fase è possibile porre domande, proporre varianti e miglioramenti, discutendo in modo creativo, ma razionale le singole riflessioni.

Successivamente le varie idee devono essere ordinate secondo le priorità concordate e, in fine, viene scelta una o più proposte, sufficientemente approfondite e dettagliate, quali soluzioni alla questione di partenza.

### LA CONCLUSIONE

Una volta terminata la fase di razionalizzazione, espresse in precedenza, vengono generate le procedure e le misure da mettere in atto.

L'utilizzo di tecniche simili a quella descritta può facilmente entrare nella routine dell'azienda per affrontare i problemi che si manifestano, tutto ciò anche senza istituzionalizzare, ogni volta, una riunione di Brainstorming, ma semplicemente adottandone filosofia e regole.

Quando si affronta una situazione problematica, la capacità di elaborare in gruppo un gran numero di idee senza criticarle o censurarle preventivamente, coinvolgendo attivamente collaboratori e, se è il caso, clienti (che vengono così anche gratificati e motivati), permette di fare successivamente nuove associazioni mentali, di organizzare in modo logico, ma del tutto originale elementi diventati noti grazie al processo di produzione delle idee.

Il pensiero creativo è quindi frutto dell'equilibrio tra capacità logiche ed immaginative. Un procedimento creativo deve cioè condurre a risultati concreti.

La creatività non è antagonista o sostitutiva della razionalità. È, infatti, la capacità di far dialogare gli aspetti dell'intuito e della ragione.





# KEY-STONE
## QUESTIONI DI METODO

### ANALISI E PIANIFICAZIONE
### IL MARKETING SU MISURA PER LE PMI

**Key-Stone** è una giovane e innovativa società di consulenza che dialoga con le Piccole e Medie Imprese (PMI), guidandole verso l'individuazione e l'implementazione delle più idonee strategie di marketing. Tra i punti di forza, la capacità di creare profonde relazioni con il cliente. Analizzare, pianificare, individuare gli obiettivi, attuare le strategie. Per molte PMI, si tratta di concetti che possono sembrare troppo lontani dalle loro realtà. **Roberto Rosso**, presidente amministratore delegato e fondatore di Key-Stone, spiega invece, come, attraverso il giusto approccio, l'analisi e la pianificazione di marketing siano indispensabili, anche per le PMI, nello sviluppo del business.

«Key-Stone è un team multidisciplinare di professionisti orientati al marketing e alla pianificazione e controllo. Fondata nel 1996, Key-Stone, nel corso degli anni, ha implementato un efficace modello di consulenza strategica, affiancato da progetti di marketing relazionale e da una serie di servizi di marketing operativo. Punto distintivo della nostra attività è la capacità di affiancare i nostri clienti, guidandoli nell'analisi, nella valutazione e nella realizzazione delle strategie di sviluppo del business».

**Concept: Quale è l'importanza dell'analisi e della pianificazione di marketing ai fini dello sviluppo e della crescita aziendale?**

Roberto Rosso: Una azienda deve comprendere il percorso che sta effettuando, in che modo investire le proprie risorse, come riorganizzare il canale distributivo e la rete commerciale e, se è strategico, presidiare i vari segmenti che compongono il proprio mercato. Le scelte aziendali dovrebbero sempre essere effettuate sulla base di una dettagliata analisi e programmate secondo una precisa pianificazione. Ogni volta che un'azienda ha necessità di prendere decisioni di questo tipo, Key-Stone offre i suoi servizi di consulenza in termini di analisi e pianificazione, senza far mancare il giusto contributo creativo. Prendiamo ad esempio un tema che frequentemente ci viene sottoposto nell'ultimo periodo, soprattutto dalle PMI: il raggiungimento di un'adeguata massa critica. Questo è una chiara esigenza che occorre analizzare con rigore. Operare in direzione del raggiungimento di massa critica significa spesso effettuare scelte, perseguendo strategie di integrazione, senza tralasciare ipotesi di associazionismo, partnership o acquisizione. In molti settori questo processo è già avvenuto, ma in molti ambiti del business to business, deve ancora iniziare, il tema è vitale e va affrontato non basandosi sulla sola intuizione ma ripensando e riscrivendo il proprio business con coerenza e attenzione.

**In che modo Key-Stone si differenzia rispetto alle altre aziende di marketing?**

Il mondo della consulenza si caratterizza per la presenza di grandi operatori internazionali. In questo ambito Key-Stone si è ritagliata la propria nicchia di business, puntando alla personalizzazione del servizio offerto. Molto spesso le grandi società di consulenza, a seguito dell'attività di analisi, indicano alle aziende regole e linee guida da seguire. Ciò presuppone che le imprese clienti posseggano un modello organizzativo di tipo manageriale, con competenze e risorse evolute. Nel caso di Key-Stone, soprattutto quando entra in relazione con una PMI, viene fornito in aggiunta un supporto operativo che consente all'azienda di implementare i progetti elaborati e di formare il personale affinché i programmi vengano correttamente seguiti. In pratica, entriamo in relazione con i clienti divenendo quasi parte del loro ufficio marketing, affiancandoli nello sviluppo delle attività di consulenza strategica progettate con il *top management* aziendale.





**Il mondo del Business to Business è molto eterogeneo e non sarà facile adattare la consulenza a tutte le realtà. Come potete entrare in sintonia con il settore di appartenenza, conoscerne le regole e le dinamiche?**

Uno dei fattori caratterizzanti l'approccio di Key-Stone è un atteggiamento "umile", che comporta l'ascolto profondo e partecipativo del management aziendale, al fine di iniziare a comprendere non solo le principali caratteristiche del business, ma anche la visione e la lettura che di questo business offre l'impresa.

Ciò non può, in alcun modo, escludere la necessità di ottenere informazioni e dati esterni del mercato. Questo può essere ottenuto solo attraverso ricerche di marketing che vengono sviluppate direttamente da Key-Stone. Operiamo, quindi, sviluppando anche gli strumenti indispensabili alla nostra attività di consulenza. Molto spesso, i settori a cui appartengono le aziende di numerosi settori B-2-B non dispongono di dati e informazioni di mercato e occorre strutturare ricerche integrate, *ad hoc* prima di poter iniziare un'attività di pianificazione.

Sin dall'inizio, abbiamo sopperito a questa carenza, acquisendo competenze, risorse e mezzi adeguati al fine di sviluppare un vero e proprio reparto dedito alle attività di ricerca di mercato.

**Ci sono dei settori o degli ambiti nei quali la vostra attività di ricerca di mercato è particolarmente sviluppata?**

All'inizio dell'attività, la nostra esperienza era focalizzata principalmente nell'ambito medicale, soprattutto nel segmento dei prodotti dentali. Questo ci ha consentito di sviluppare un sistema integrato di ricerca chiamato "Dental Monitor", divenuto, oggi, il sistema di misurazione di riferimento del settore odontoiatrico in Europa. Si tratta di una metodologia adattabile a molti business di nicchia, dove non esistono dati di mercato forniti dai classici istituti di ricerca. Dental Monitor nasce dalla collaborazione dei competitori operanti in un dato comparto, invitati da Key-Stone a condividere obiettivi e investimenti nella costruzione di un sistema di monitoraggio del mercato. In questo modo, anche aziende molto piccole possono finalmente accedere a ricerche di marketing e a informazioni

che, solitamente, sono appannaggio delle grandi multinazionali. Stiamo ora trasferendo con successo questa metodologia anche in altri settori di nicchia.

**Insieme all'attività di consulenza, Key-Stone si caratterizza per la sua specializzazione nel marketing relazionale. Ci può spiegare di che cosa si tratta?**

Questa metodologia punta alla creazione di innovative modalità di relazione diretta con particolari e strategiche nicchie di mercato. Si tratta in genere di gruppi di clienti molto importanti, ad esempio "alto-spendenti", influenzatori, rivenditori, ... Questi approcci sono inoltre molto efficaci in tutti quei mercati caratterizzati da "valori unitari" della transazione o del cliente molto elevati, dai beni di lusso alle macchine industriali. Il marketing relazionale si applica molto bene anche a quelle aziende che, pur operando nel settore dei prodotti di massa, vogliono relazionarsi con una clientela di più alta fascia. Un posizionamento più alto del prodotto permette di trasformare quest'ultimo in un oggetto aspirazionale. Infine il marketing relazionale è funzionale a presidiare e a fidelizzare particolari canali distributivi.

In generale, si tratta di progetti indirizzati ad una selezionata e numericamente limitata clientela: da qualche centinaio fino a qualche migliaio di prospect. Ciò consente di fare progetti di relazione diretta tra l'azienda ed un gruppo limitato di soggetti, creando rapporti che (prescindendo dalla mera vendita immediata) aiutano a creare interessi comuni e a partecipare alla vita del cliente, condividendo i suoi interessi, sia professionali che di vita privata, per ottenere un duraturo ritorno economico nel tempo.

**Immagino che il tema del Marketing Relazionale interessi anche molte grandi firme del mercato. Qual'è quindi il profilo dei vostri clienti?**

Occorre premettere che in Key-Stone l'area della Comunicazione Integrata è una vera e propria divisione della società, distinta da quella della ricerca e pianificazione. Come è facile immaginare, le logiche di Marketing Relazionale riguardano molti settori con grandi imprese. In questo contesto abbiamo sviluppato progetti con importanti operatori della salute, del bancking, dell'automotive, del mass market. Tra questi uno dei principali è BMW Italia con cui da anni vengono realizzate attività di marketing relazionale sull'alto di gamma. Molto interessanti anche alcuni nuovi progetti di posizionamento che stiamo sviluppando con Lavazza, a supporto del lancio del sistema Lavazza BLUE e nella progettazione e implementazione delle attività "below the line" di Carmencita

**Quale è l'approccio di Key-Stone con il mondo delle PMI?**

Ci rivolgiamo alle Piccole e Medie Imprese offrendo consulenza strategica, soprattutto per sviluppare analisi di mercato/settore, ricerche di mercato e piani di marketing, programmi commerciali, progetti di comunicazione. Non sempre, queste realtà sono strutturate per adottare immediatamente tecniche e metodologie di marketing. A volte, occorre intervenire anche nella formazione del personale, affinché la consulenza strategica possa radicarsi in terreni che consentano lo sviluppo anche successivamente all'intervento di Key-Stone. Laddove nasca l'esigenza di strutturare un vero e proprio reparto marketing, svolgiamo anche un'attività di coaching, individuando, formando e organizzando le risorse necessarie.

**La formazione è quindi inclusa nei servizi che Key-Stone propone al mondo delle PMI?**

Un grande impegno viene profuso da Key-Stone nel mondo della formazione, ciò è dimostrato anche da un'attiva e costante collaborazione con la Facoltà di Economia dell'Università di Torino nella docenza al Master of Management. Proprio per i motivi sopra citati, non solo le grandi firme fanno parte della nostra clientela, la nostra attenzione è rivolta soprattutto al mondo delle PMI che ha forte necessità di portare e radicare al proprio interno quella cultura e sensibilità di marketing che potranno guidare al successo le piccole e medie imprese, nei nuovi scenari che si prospettano sempre più competitivi.

Nella pagina accanto,
Marco Pacini, Responsabile Divisione Ricerche,
Roberto Rosso, Presidente di Key-Stone
e Paola Lattanzio, Responsabile Divisione Ricerche