

## **I sketch your idea**

*"I potenziali clienti vogliono sapere subito il prezzo del servizio, io lo comunico, dopo quello che accade è che non mi richiamano più. Non confermano e, quando c'è un altro contatto, mi dicono che il prezzo è troppo alto..." deduzione: "Se il prezzo che chiedo è alto, devo ridurlo, ma allora come posso riuscire a creare un reddito adeguato da questa attività?". "Ai clienti interessa sapere solo il prezzo, non vogliono parlare del servizio o delle loro necessità, quando faccio domande tagliano corto spesso, invece, quando concedo un extra sconto mi confermano il lavoro. "*

Questo era il risultato dell'analisi della situazione così come mi veniva riportato da una mia amica artista a pochi mesi dal lancio della sua idea imprenditoriale: la realizzazione di animazioni in formato digitale come strumento promozionale per le nuove idee imprenditoriali.

Il servizio è progettato per permettere ad un operatore economico di rappresentare il valore di un'idea o di un nuovo servizio/prodotto in un modo nuovo rapido e accattivante, attraverso la proposizione di un breve filmato visualizzabile sul monitor, leggero, facilmente gestibile su spazio web, creato con la tecnica dell'animazione grafica: un poco come i cartoni animati.

Le animazioni hanno il grande vantaggio di poter sostenere qualunque creatività, libere da qualsiasi vincolo o costrizione consentono ai personaggi ed agli oggetti movimenti nel tempo e nello spazio e trasformazioni che rendono la realtà virtuale un componente fondamentale della creazione di significato.

La proposta "I sketch your idea" appare ottimamente centrata in termini di comunicazione della mission, vi è una corrispondenza straordinaria tra brand name e la proposta di valore: l'immediatezza nella comprensione del messaggio, il valore suggerito appaiono immediatamente nel nome scelto. Chi lancia una start up ha la necessità di far conoscere la propria idea imprenditoriale, ma anche un prodotto può essere utilmente promozionato con una buona animazione, un servizio, un software, una APP. Ci sono casi di animazioni realizzate come commercial, CERES ad esempio realizza tutta la campagna con una storia animata.

L'animazione I sketch your idea si presenta quindi come uno strumento di grandi potenzialità per comunicare il valore d'uso.

60, 90 secondi di storia sono in grado di trasmettere emozione, coinvolgere e spingere all'azione. Chiunque può avervi accesso, è sufficiente pubblicare il video sul proprio sito web ed inviare il link agli stakeholders e il gioco è fatto, se il ricevente è interessato e attiva il link, la curiosità per il nuovo modo di comunicare spesso è sufficiente a tenerlo attaccato al video per quella manciata di secondi sufficienti a trasmettere il messaggio. Ha la stessa forza dei primi spot o commercial alla televisione, le storie allora, ci tenevano incollati al video: chi non ricorda Carmencita ?

Il servizio crea valore: chi commissiona una animazione si aspetta un ritorno in termini promozionali del proprio business, si aspetta che coloro la vedranno comprendano il valore della proposta, egli si aspetta di acquisire clienti o finanziatori o partner o collaborazioni; egli si aspetta in definitiva, di far crescere il proprio brand, il proprio business.

Ora la mia amica si è trovata ad affrontare una situazione non adeguatamente prevista, quella di una forte tensione sui prezzi.

Difficilmente le condizioni e le dinamiche sul mercato possono essere comprese e progettate fino in fondo, occorre esserci sul mercato per capire anche dopo le ricerche più accurate.

Il fatto che i potenziali clienti dimostrassero una così elevata elasticità al prezzo andava compreso con strumenti adeguati. Da questa comprensione derivano le scelte operative di risposta ed adattamento, quindi scelte migliori si hanno in un processo di analisi & diagnosi nel quale le conoscenze specialistiche giocano un ruolo importante. Per capire cosa accadeva era necessario separare la fase di analisi da quella in cui si definiscono i fattori che provocano gli eventi e, soprattutto si separa la fase di elaborazione di una risposta. Quindi analisi, diagnosi e prognosi devono essere attentamente scisse per non rischiare di inquinare la comprensione dei fattori con la possibile soluzione.

Post hoc ergo propter hoc. Il detto latino può essere qui usato per spiegare come spesso tendiamo a dare significato ai fatti in seguito alla loro manifestazione immediatamente successiva ad un fattore al quale potrebbero essere collegati. Il punto è che essi dipendono in realtà da un crogiolo di fattori concomitanti, la cui semplificazione ad uno non favorisce la reale comprensione del meccanismo scatenante l'effetto osservato.

Per capire cosa determinava l'elevata elasticità al prezzo così chiaramente rilevata, occorre comprendere il modello della proposta e il processo di formulazione delle aspettative da parte dei potenziali clienti entrati in contatto.

Per questo occorre prendere in esame la funzione d'uso e la criticità dell'investimento, anche nello specifico di OGNI cliente. Solo così si possono creare delle categorie, dei gruppi omogenei di modelli di acquisto ed individuare a quale di questi vogliamo e possiamo offrire dei vantaggi. Una volta fatto questo, potrà essere compreso come si comportano i "contatti" dei vari gruppi di fronte alla proposta. I clienti potenziali, appartenenti ai gruppi individuati come target, avranno una risposta interessata, chi invece non rientra nei gruppi obiettivo, in generale si potrebbe dimostrare assai meno sensibile ed interessato. Occorre quindi progettare bene i vantaggi proposti ed il beneficio differenziale offerto. Capire per chi questa proposta è interessante. Veicolare ai possibili interessati il messaggio giusto.

La verifica della coerenza tra modello di proposta e modello di acquisto del target group ipotizzato ci fornisce indicazione sugli scostamenti e quindi una possibile area di intervento consulenziale per armonizzare la proposta al modello di acquisto.

Quando si rileva una elevata elasticità al prezzo, in quest'ottica, sono possibili due ipotesi di analisi: i clienti non appartengono al target group pianificato, oppure l'attribuzione di valore alla proposta differisce in modo sostanziale da quella ipotizzata. Infatti se i clienti non appartengono al target group in grado di percepire il beneficio differenziale, tenderanno ad attribuire alla proposta un valore decisamente minore. Se invece i clienti appartengono al target group e sono in grado di comprendere il valore progettato, occorre verificare se il modello di proposta veicola un messaggio decodificabile dal target group e individuabile come conforme con il modello di acquisto.

Se i clienti non appartengono al target group il GAP è inerente il veicolo o il media di contatto, se invece il messaggio non è codificato, occorre prendere in esame i segnali di valore, la coerenza del modello di offerta con la progettazione strategica e, nel complesso, la modalità di comunicazione in generale.

Nel caso I sketch your idea la mia opinione è che ci fossero dei GAP in entrambi i fattori: da una parte i clienti spesso non appartenevano al target group al quale si desiderava arrivare, dall'altra i segnali di valore erano comunicati in modo non coerente con il modello di acquisto del target group. Perché accadeva ciò? Probabilmente il canale di promozione dal quale giungevano le richieste è, nei fatti, una piattaforma per intermediazioni utilizzata per il reperimento di fornitori a prezzi particolarmente vantaggiosi, quindi preferita da una utenza generica e despecializzata.

D'altro canto la gestione dei segnali di valore presentava ampi spazi di miglioramento. Un processo di acquisto ipotizzabile per una utenza di livello medio alto che fosse interessata ad un prodotto qualitativo, si pensava composto da una fase di

comprensione e di indagine sulle intenzioni, sui bisogni e sulle aspettative del cliente già in fase di primo approccio, la formulazione del prezzo dei servizi ad elevato valore aggiunto, infatti non può prescindere da un percorso di comprensione da parte del "venditore" dei reali bisogni, aspettative ed intenzioni del cliente e, da parte del cliente, del valore della proposta. Questa fase di indagine è essa stessa un segnale di valore, non avviene nessuna indagine approfondita per prodotti e servizi "poveri". Per i servizi strategici ad elevata criticità è indispensabile capire prima di tutto se ciò di cui stiamo parlando è ciò di cui il cliente ha veramente bisogno. Nessun buon venditore che vuole creare valore per il cliente venderebbe per forza un servizio ad elevato valore ad un cliente a cui quel servizio non occorre, le motivazioni per cui accade ciò non hanno bisogno di essere spiegate.

I più importanti segnali di valore in un dialogo tra chi vende e chi compra sono quelli che attengono all'interesse vero e legittimo del venditore al proprio cliente. Quando un venditore si comporta da consulente vuole comprendere le aspettative ed i bisogni del cliente per potergli offrire ciò di cui egli veramente ha bisogno. Il cliente riesce a capire se l'interesse è finalizzato alla comprensione a suo vantaggio oppure se si tratta di mera curiosità del venditore che nulla apporta alla sua necessità da soddisfare. Ricordiamoci che stiamo parlando sempre di rapporti economici. L'indagine ben eseguita è di per se un segnale di valore, il cliente lo percepisce e risponde a questa sollecitazione: se i segnali di valore corrispondono al suo modello di acquisto, prosegue nel processo, altrimenti abbandona. Se si aspetta di comprare a basso prezzo, il un segnale di valore in questo senso gli fa percepire che il posizionamento sarà alto, ergo abbandonerà. Se, per contro, egli si aspetta un servizio ad elevato valore aggiunto e non gli viene fatta vivere questa esperienza come soggetto di indagine costruttiva, egli comprende di essere nel "negoziò" sbagliato, ergo abbandonerà. Possiamo osservare qui due comportamenti apparentemente uguali determinati però da fattori completamente diversi.

Per estremizzare i due modelli di proposta possiamo fare questi esempi, cliente: *"Scusi, quanto costa?"* venditore: *"Un euro!"*. Il messaggio trasferito è il seguente: *"caro cliente, il prodotto lo vedi e lo conosci, sai anche quanto costa in genere, non hai bisogno di me. Se ti va bene paga e prendi."*

E ancora: *"se lo compri ho piacere, ma se decidi di comprarlo o no questo non influirà in modo sostanziale sulla mia situazione economica, quindi ..."*.

Il segnale di valore è chiaro, velocità, immediatezza e concretezza: prendere o lasciare, nessuno dei due ha interesse a investire molto tempo nella fase di vendita/acquisto.

Seconda risposta, venditore: *"Vediamo di capire cosa le occorre, sa le possibili combinazioni possono comporre prezzi diversi a seconda delle sue reali esigenze, lei lo conosce? Lo ha già usato? Come lo utilizza di solito quello analogo di cui mi dice? Quali aspetti la soddisfano di quel prodotto e perché? Cosa invece le sembra migliorabile? Perché ritiene che sia importante per lei? E perché è importante per lei questa funzione? In che modo lei oggi assolve a questa esigenza che, a quanto mi dice, resta non servita da quel prodotto?"* ... Si potrebbe continuare a lungo con esempi di domande più o meno adatte ad una ipotesi di vendita. In questo secondo processo però, entrambi stanno investendo tempo e risorse, non si può certo trattare di qualcosa che valga poco, di certo è qualcosa per il cui processo di vendita/acquisto è bene capire e decidere con cura.

Ecco esplicitati i segnali di valore, se essi corrispondono alle aspettative del compratore il processo prosegue, altrimenti viene interrotto.

Nel caso I sketch your idea ho rilevato un processo del tipo: "quanto costa?" "costa così" "eh, costa troppo!!"

La mia indicazione è stata quella di ristrutturare la comunicazione nel senso di costruire un dialogo di indagine con lo scopo di evidenziare segnali di valore.

Il primo approccio in questo senso è sembrato funzionare, ma poi si è rilevato un abbandono del confronto senza apparenti giustificazioni. La mia spiegazione del

fenomeno è stata che a questo punto il canale da cui pervengono i potenziali clienti veicola prevalentemente contatti interessati a prodotti "da prezzo" più che interessati al valore proposto.

Naturalmente come agire per essere "conosciuti" dai potenziali clienti appartenenti al giusto target group è la sfida da raccogliere ed è un tema tipico da marketing operativo: definito il target come lo raggiungo in modo efficiente?

I sketch ha budget limitati anche se una grande capacità e creatività, la prima azione coerente con queste deduzioni strategiche è stato il progetto del nuovo sito web, molto più orientato ad un messaggio artistico e creativo. Poi è stato l'abbandono del canale "povero" a favore di un'investimento su clienti ad elevata visibilità, anche con forme di investimento dirette (servizi sottocosto). A queste prime decisioni strategiche seguiranno altre azioni atte a far conoscere e comprendere le potenzialità del servizio in un'ottica competitiva nei confronti dei maggiori player presenti nel mercato. Ma fondamentale per il cambio di rotta è comprendere il modello di acquisto del target group di riferimento. Le ricerche di benchmark hanno messo in luce il modello di proposta dei principali competitors e questi hanno sostanzialmente confermato le ipotesi fatte in merito al cliente tipo.

Il modello di acquisto del target group sembrerebbe caratterizzato da una preferenza alla creazione di valore congiunto: per i clienti in grado di valorizzare questo "prodotto" è importante partecipare alla progettazione con la quale viene costruito il messaggio. Condividere da subito filosofia, approccio e comprensione è importante per capire se ci si sta confrontando con il partner giusto, capace cioè di interpretare le nostre aspirazioni, di comprendere e mettere in chiaro il cuore del messaggio e della nostra esigenza di comunicarlo. Ciò è ancora più importante perché, ad un lavoro di comunicazione pagato poco, ma realizzato male non vi è alcun rimedio. O lo butti via o te lo tieni così com'è. Il modello di offerta più coerente sembra allora essere quello in cui la negoziazione sui termini monetari ha senso soltanto dopo la comprensione reciproca tra cliente e realizzatore inerente i fondamentali del servizio.

Personalmente sono convinto che I Sketch Your Idea per quanto oggi sia una piccolissima realtà, possieda il germe del successo, la capacità tecnica della mia amica Nath è davvero invidiabile ed è seconda solo alle sue capacità creative. Il punto è che le occorrerà un forte investimento di tempo e quel pizzico di fortuna per entrare nel giro giusto in grado di veicolare ai potenziali clienti la sua proposta esattamente come accade per operatori certamente più strutturati ma, in questo momento, posizionati come fascia di mercato, molto in alto.

La presente analisi non ha pretesa di esaurire le valutazioni di marketing nè di indicare la verità assoluta neppure in riferimento al caso in oggetto. Solo se raggiungerà il successo mantenendo tale linea strategica, l'autore della "Consulenza" potrà dirsi soddisfatto di aver utilizzato i pochi dati a disposizione in modo fruibile. Se il successo non dovesse essere raggiunto, come sempre accade ci saranno mille buoni motivi per cui le cose non potevano andare diversamente...

Tuttavia, ciò che qui ci interessa è individuare un modello operativo per la consulenza di marketing: la gestione delle informazioni, la loro analisi, la comprensione, l'utilizzo in termini strategici decisionali.

Un particolare ringraziamento va a Nathalie, amica stimata alla quale auguro di vivere l'esperienza del successo della sua idea.