

## **L'Intelligence Aziendale crea nuove opportunità di mercato** **di Stefano Bonacina**

Chi di voi ha mai collegato il termine Business Intelligence al più breve Intelligence?

La semiologia ci ha spiegato che spesso non creiamo la connessione tra due concetti linguisticamente vicini e palesemente collegati: in questo caso il motivo risiede nella diversità di contesto in cui vengono citati i due termini. Quando si parla di Intelligence, infatti, viene da pensare ai servizi segreti, alle trame di spie, alla CIA, alla ricerca di informazioni con ogni mezzo, lecito e non.

La Business Intelligence, invece, ci è sempre stata presentata sotto una luce prettamente aziendale, *in un'ottica di business*, come qualcuno amerebbe affermare.

Ma anche quest'ultima utilizza le metodologie proprie dell'Intelligence, che non riguardano solo il recupero delle informazioni, ma anche le successive fasi di analisi e di rappresentazione: ogni componente del processo di Intelligence ha le sue proprie caratteristiche di importanza e imprescindibilità.

Anche in quelle aziende che considerano la Business Intelligence solo come un'applicazione che da un Data Warehouse e da Data Mart estrae dati, li elabora e li presenta in un report direzionale o di marketing.

Vi sembra paradossale? In effetti lo è.

Per non creare troppa confusione terminologica, però, è opportuno introdurre il concetto di Intelligence Aziendale come elemento strategico che abbraccia tutte le aree aziendali, adattandosi ai cambiamenti e prevenendoli: trasformando i dati elementari in informazioni strategiche, l'Intelligence Aziendale valorizza il patrimonio informativo di una società.

### **L'Intelligence Aziendale incontra il marketing**

Sapete che il Viagra fu inizialmente sviluppato per trattare l'ipertensione? E che tra i maggiori utilizzatori di SMS, oltre agli adolescenti, ci sono gli audiolesi?

Sebbene l'Intelligence Aziendale sia progettata per cercare, interpretare e spiegare segnali "early warning" di pericolo, può venire in aiuto anche ai dipartimenti che, da eventi e situazioni inaspettate, possono scoprire nuovi clienti e quindi nuove opportunità di mercato.

Non si tratta solo di delineare le attività e le prospettive della concorrenza, ma di avere sempre un profilo chiaro dell'industria per anticipare quei cambiamenti significativi del mercato che possono influenzare sia un contesto industriale industria sia un gruppo di aziende concorrenti.

Quando l'Intelligence Aziendale cerca di scoprire minacce da fonti inaspettate o improbabili, il terreno competitivo si espande e i suoi confini assumono un aspetto più sfumato.

Ma anche le prospettive di nuovi mercati si ampliano quando le aziende che utilizzano la IA scoprono che i loro prodotti stanno sostituendo altri prodotti in segmenti di mercato non ancora presidiati.

### **Quando la sorpresa è un'opportunità**

La Reebok è un'azienda inglese che dal 1890 produce calzature sportive: nel 1979 decise di affrontare il mercato statunitense con le scarpe più costose in quell'epoca.

Notando la sempre più crescente partecipazione femminile nello sport, nel 1982 la Reebok introdusse la prima scarpa per ginnastica aerobica. Osservando poi che molte impiegate in città indossavano scarpe sportive per recarsi in ufficio (ricordate Melanie Griffith in “Una donna in carriera”?), lanciò una nuova linea di calzature casual per il contesto urbano. Diagnosticare e far leva su scoperte impensate fornisce un vantaggio competitivo: quando i concorrenti focalizzano le loro energie e risorse sull’aumento della quota di mercato a discapito dei propri competitor, un’azienda può utilizzare ciò che ha scoperto per sviluppare nuovi mercati.

Nessuna attività è esente da eventi inaspettati: il 92% dei manager intermedi delle aziende Fortune 500 hanno affermato di essere stati colti di sorpresa almeno una volta negli ultimi 5 anni da un evento che ha influenzato significativamente la posizione della loro azienda nel mercato.

Sebbene l’analisi retrospettiva mostra, nella stragrande maggioranza dei casi, che segnali di avvertimento fossero effettivamente stati individuati a tempo debito, le cause dei fallimenti sono spesso da ascrivere all’arroccamento sulle proprie convinzioni dei dirigenti aziendali di alto livello.

Ciò che manca loro, purtroppo, è la creatività.

Sfruttare il fattore sorpresa a proprio vantaggio, infatti, richiede un’impiego più “creativo” dell’Intelligence Aziendale.

Per avere un quadro chiaro dell’ambiente esterno, è importante individuare segnali che denotino un cambiamento nel mercato, nell’arena competitiva conosciuta e all’interno dei confini dell’industria di riferimento. Per lo sviluppo strategico interno, invece, è vitale esaminare la base dei clienti per identificare clienti atipici con il potenziale per portare l’azienda in nuovi settori di mercato.

È pratica consueta nel marketing focalizzarsi sui clienti significativi, ovvero coloro che, seguendo la legge di Pareto, rappresentano il 20% della base della clientela e portano l’80% dei ricavi di un’azienda.

Sebbene la segmentazione dei clienti sia uno dei principi chiave del marketing strategico il cui compito è di sviluppare strategie per “trattenere” i clienti profittevoli, molti manager interpretano a legge di Pareto come un monito di non sprecare tempo e risorse sui clienti che ricadono sotto la soglia del 20%.

Purtroppo, la maggior parte delle opportunità che conducono a mercati emergenti provengono dai clienti che risiedono nella fetta del 20% dei ricavi

Quando eBay entrò nel mercato delle aste online, il suo obiettivo era soprattutto di soddisfare le necessità dei collezionisti di trovare nuovo materiale: nel 2000 alcuni clienti cominciarono a vendere automobili, eBay quindi si alleò con AutoTrader.com e lanciò eBay Motors, il servizio dedicato esclusivamente alla compravendita di veicoli. A dicembre 2001 eBay Motors fu il sito del settore automotive più visitato mentre nel gennaio 2002 la casa d’aste online lanciò l’eBay Assurance Program, un servizio assicurativo a corredo delle transazioni.

## Rinnovare o innovare?

La catena alberghiera Francese Accor ha analizzato le preferenze dei suoi clienti per lanciare una nuova linea di hotel che garantisse pulizia e tranquillità a prezzi contenuti: gli hotel Formula 1 sono stati ideati eliminando caratteristiche dal costo elevato, ma dal valore limitato (come ristorante, lounge e reception 24x7), tagliando del 50% i costi di costruzione

e di allestimento di una camera e utilizzando prefabbricati modulari con alto isolamento acustico.

La catena detiene ora una quota di mercato superiore alla somma delle quote dei primi 5 concorrenti.

Vediamo quindi che analizzare il prodotto dalla prospettiva del cliente può rivelare che la soluzione che il consumatore ricerca risiede in nuove nicchie di mercato o nel miglioramento di prodotti già esistenti: molti prodotti sono infatti variazioni o miglioramenti di qualcosa già sul mercato che l'azienda innovatrice concepisce in modo che il cliente percepisca un valore aggiunto.

## **Nuovi strumenti di competizione**

La Chrysler-Daimler, per promuovere la sua nuova Jeep Rubicon, ha lanciato un gioco scaricabile gratuitamente da Internet che l'ha portata a raccogliere 250.000 contatti in 6 mesi. Di questi, alcune centinaia si sono trasformati in vendite nel nuovo fuoristrada. Sono necessarie quindi nuove prospettive per esaminare e sollecitare la base della clientela per creare opportunità in territori di mercato inesplorati o, addirittura, per crearne di nuovi.

## **I clienti problematici non sono più un problema**

Le librerie hanno spesso tollerato, ma anche scoraggiato, i clienti che leggono libri all'interno del negozio: negli ultimi anni, però, la tendenza è di creare grandi spazi dove il potenziale cliente si possa accomodare a scorrere il libro con tranquillità, magari accompagnato da una musica in sottofondo e con la possibilità di consumare una bevanda al bar.

Il cliente viene qui ridefinito come lettore, non solo compratore, e il venditore è anche un intrattenitore che fornisce una piacevole esperienza di lettura: orari d'apertura più estesi, poltrone comode e uno staff qualificato incoraggiano il cliente a godere di un nuovo spazio consacrato alla lettura.

E, pragmaticamente, le vendite vengono incrementate, secondo alcuni studi, del 50%. Andare incontro alle esigenze non fondamentali del cliente, è un modo per farlo sentire più a suo agio e proporgli un'esperienza di acquisto innovativa e piacevole.

## **Nuove sorgenti di Intelligence**

I punti di accesso della catena del valore costituiscono una fonte di informazione su ciò che il cliente cerca, sui problemi che vuole risolvere, sull'utilizzo del prodotto, e sui punti deboli suoi o di quelli dei competitor. I distributori, i fornitori, i venditori e il personale addetto alla manutenzione hanno interazioni continue con gli utilizzatori: perché non raccoglierle e sfruttarle al meglio?

E che dire invece dei pensieri dei clienti?

Kotler e Clarke, nel 1987, hanno affermato che la maggior parte di essi non si prende la briga di segnalare la sua insoddisfazione, ma semplicemente se ne va e trova un'altra soluzione.

Il cliente che occupa parte del suo tempo per reclamare su un servizio offre all'azienda un'opportunità per servirlo ancora: un processo di analisi di rimostranze e segnalazioni offre una grande panoramica sulle necessità di chi utilizza davvero il prodotto.

Si deve trattare di un processo che abbraccia anche i nuovi canali. Internet fornisce strumenti mediante i quali le aziende possono comprendere necessità, aspettative e valori dei propri clienti: molte comunità online sono orientate a un dialogo C2C (“consumer to consumer”) dedicato a un determinato prodotto o mercato e sono un veicolo che i consumatori utilizzano per trovare informazioni e soluzioni. O per protestare.

L’immagine di un prodotto o di un’azienda è molto più in pericolo ora che alcuni anni fa: se, fino alla comparsa di Internet, era raro che un consumatore protestasse per un disservizio o un malfunzionamento, con l’avvento di Internet il 70% dei consumatori insoddisfatti pubblicizza la propria frustrazione su un forum pubblico (indagine di MarketingSherpa, 2004).

E si stanno diffondendo anche i siti che offrono la possibilità di dare una valutazione a un prodotto, dove, cioè, gli utenti leggono i commenti dei loro simili e hanno l’opportunità di giudicare a loro volta.

Il monitoraggio puntuale di queste fonti di dati fornisce una pletora di informazioni che conducono a conclusioni che fino a pochi anni fa era impensabile raggiungere.

Stefano Bonacina  
Intelligence s.r.l.  
Web: <http://www.intelligence.it>