



# Caso Studio Surf the Market Gruppo Vola



[surfthemarket.com](http://surfthemarket.com)

# Indice

1. Surf the Market: gli specialisti del posizionamento dinamico di brand	<b>3</b>
2. Il caso studio	<b>9</b>
3. La costruzione dell'ipotesi interna	<b>12</b>
4. L'analisi qualitativa	<b>22</b>
5. L'analisi quantitativa	<b>25</b>
6. Data visualization ed elaborazione dei dati	<b>30</b>
7. Linee guida per Piano Marketing Operativo (PMO)	<b>42</b>
8. Partner selection	<b>46</b>
9. Regia operativa	<b>55</b>
10. Go Live!	<b>58</b>

# 1. Surf the Market: gli specialisti del posizionamento dinamico di brand

In un mercato in continuo movimento, dove le esigenze dei consumatori sono in continua evoluzione e lo scenario competitivo cambia repentinamente, le aziende devono imparare a muoversi con agilità e capacità di adattamento.

C'è una sola soluzione per non farsi travolgere:  
**imparare a surfare l'onda del mercato!**

Il cambiamento e il dinamismo sono un dato intrinseco delle nostre vite e come tali non vanno ostacolati e neppure visti solo come delle criticità da affrontare. Siamo in costante movimento, noi, le persone che ci circondano, il mondo intorno a noi. Già domani non saremo più gli stessi di oggi, una decisione corretta oggi potrebbe rivelarsi un errore domani.

Le aziende oggi sono quindi chiamate a prendere sempre più decisioni in meno tempo se vogliono mantenere il passo con la velocità e l'accelerazione dei nostri tempi. Viviamo un mercato ormai del tutto globalizzato e digitalizzato dove informazioni, persone, competenze, tecnologie, prodotti e servizi si muovono ed evolvono da una direzione all'altra senza confini tra il fisico e il digitale.

Per rispondere a questa condizione naturale di continuo cambiamento e dinamicità del mercato, dall'esperienza dell'**Istituto del Marketing Scientifico**, da anni punto di riferimento per il Marketing Scientifico in Italia, è nata **Surf the Market**, la società specializzata nella definizione del posizionamento strategico e dinamico di brand attraverso l'analisi del percepito. Il posizionamento è il risultato strategico di un lavoro analitico e rappresenta la migliore risposta a fronte delle diverse analisi condotte sulla Domanda, sull'azienda, sui concorrenti e sui trend di mercato.

*Ma se uno o più di questi fattori dovesse cambiare, il precedente risultato strategico sarebbe da considerarsi ancora il migliore per l'azienda?*

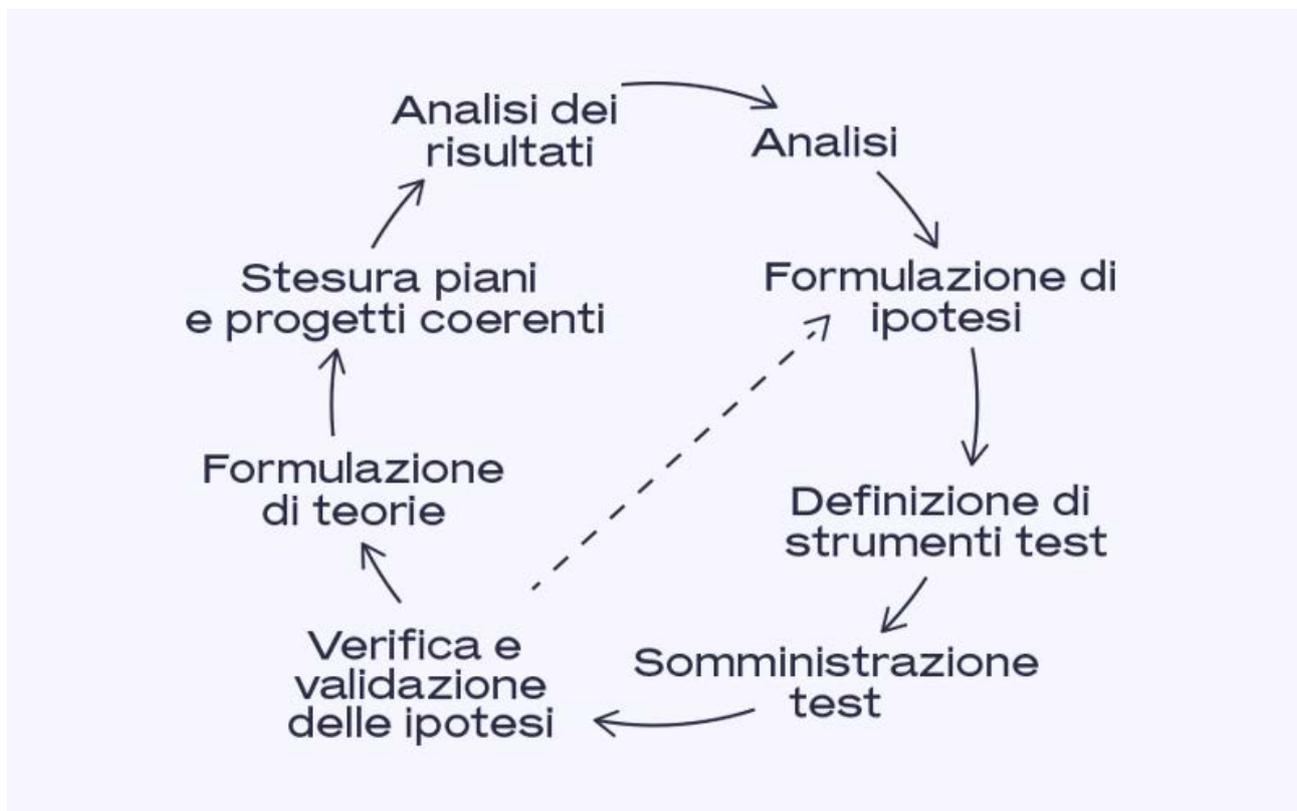
**Surf the Market** è una società di consulenza marketing specializzata in posizionamento dinamico di brand che grazie all'unione di metodologia e tecnologia affianca e supporta aziende e professionisti nello sviluppo analitico, strategico e di pianificazione operativa del proprio posizionamento.

Il punto di forza di Surf the Market, infatti, è proprio questo connubio tra **metodologia e tecnologia!**

# Metodologia

↻ L'approccio metodologico è definito dal framework di Surf the Market: un percorso ciclico di analisi, strategia ed operatività che unisce il metodo scientifico applicato al marketing, cioè i principi del marketing scientifico, alla metodologia Agile.

**Il metodo scientifico** ci insegna che non dobbiamo mai partire da un foglio bianco per definire una teoria, ma che in primo luogo dobbiamo sempre iniziare da un'analisi per formulare delle ipotesi, definire degli strumenti di test, testare sul campo e solo successivamente verificare e validare la nostra ipotesi per formulare una teoria e dei modelli.



**Il marketing scientifico** ci insegna, invece, che sono tre le dimensioni fondamentali di analisi che dobbiamo osservare: analisi della Domanda per verificare la significatività, analisi dell'Offerta per verificare la sostenibilità e analisi della concorrenza per verificare la distintività. L'incrocio di queste tre dimensioni di analisi ci permetterà di sviluppare le nostre scelte strategiche di posizionamento.

**La metodologia Agile**, infine, ci consente di creare dei cicli di lavoro più ristretti operando per singoli sprint per fornire più rapidamente la migliore risposta alla luce della singola fase di sprint, ottimizzando le risorse e diminuendo il tempo di azione, aspetto sempre più centrale per le aziende.



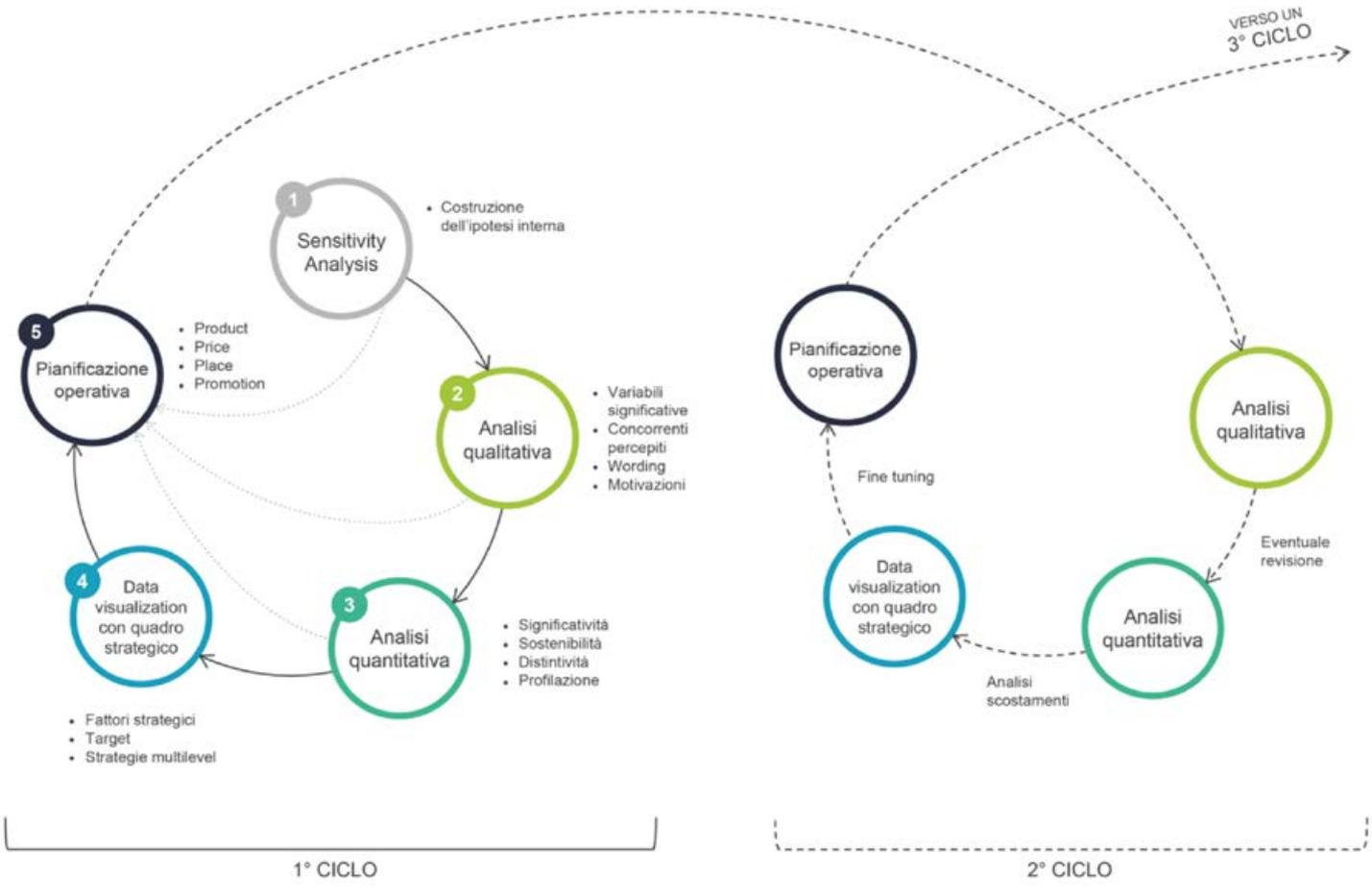
## Il framework di Surf the Market

si struttura quindi in cicli e ogni ciclo è composto da cinque fasi fondamentali:

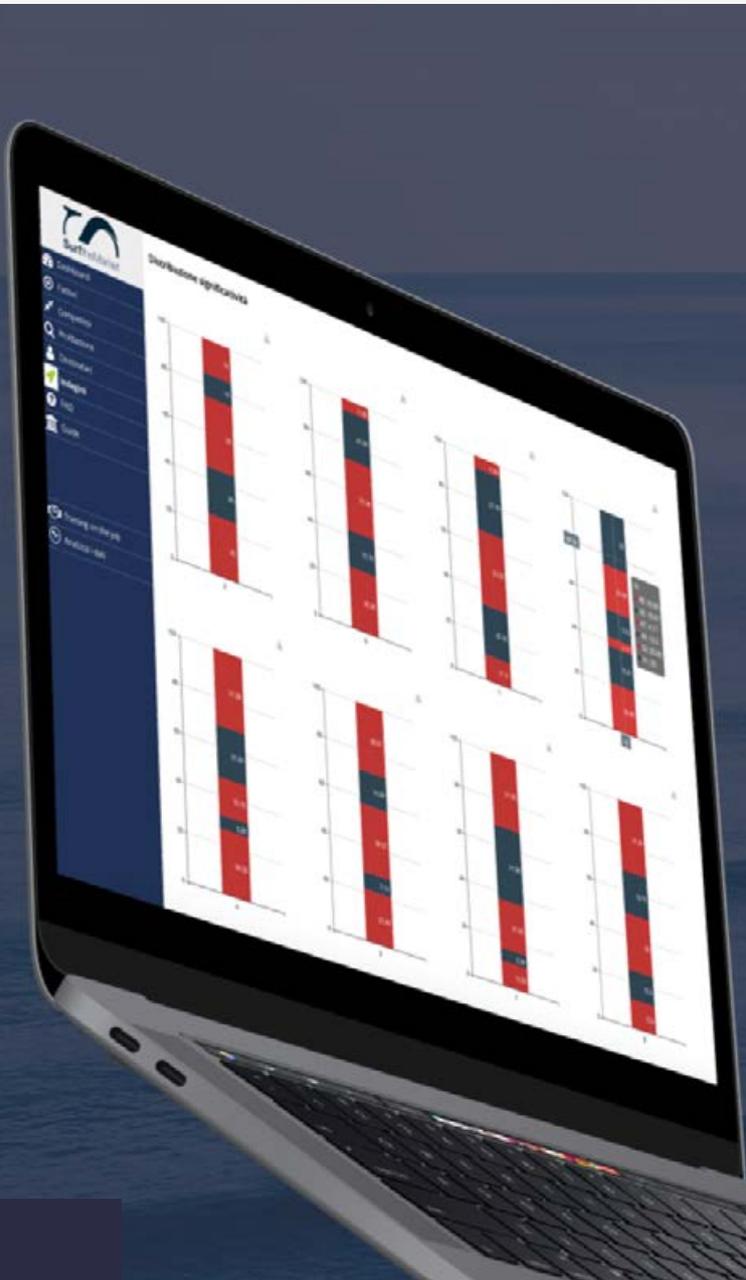
- 1 Ipotesi interna
- 2 Analisi qualitativa
- 3 Analisi quantitativa
- 4 Data visualization
- 5 Pianificazione operativa



Ad ogni fase del ciclo indagiamo contemporaneamente tutte e tre le dimensioni fondamentali e, ciclo dopo ciclo, siamo in grado di analizzare e verificare i diversi cambiamenti e scostamenti delle singole variabili per fornire la migliore risposta alla luce della singola fase di sprint.



# Tecnologia



Per le fasi di analisi quantitativa e di data visualization del Framework di Surf the Market la metodologia incontra il supporto tecnologico di **Surf the Market**, la nostra piattaforma proprietaria fondata proprio sui principi ed algoritmi decisionali del marketing scientifico che costruisce indagini per l'analisi della percezione.

La **piattaforma Surf the Market** non si limita solo alla costruzione e alla raccolta dei dati ma li elabora in tempo reale attraverso gli algoritmi decisionali del marketing scientifico per restituire indicazioni strategiche e dinamiche.

# 2.

## Il caso studio

Per mostrare il dietro le quinte del lavoro di Surf the Market, abbiamo deciso di raccontare un caso studio reale, un progetto che abbiamo realizzato con una società di consulenza specializzata nella selezione di personale, formazione e coaching per il benessere organizzativo dei singoli e delle imprese.

Il cliente oggetto del caso studio è una società di selezione e consulenza nel mondo delle risorse umane, nata dall'unione di due realtà di lunga esperienza che in passato avevano già lavorato insieme e tra le quali si è creata una buona sinergia.

Infatti, una delle due società era specializzata in consulenza manageriale, formazione e team & personal coaching, mentre l'altra era specializzata in ricerca e selezione del personale,

head hunting, orientamento e consulenza organizzativa. Le due attività non si sovrapponevano, anzi risultavano spesso complementari, soprattutto a livello di valori e di visione aziendale.

Per questo nel 2014 è nata l'idea della fusione tra le due società, che ha dato vita ad una nuova realtà specializzata nel benessere organizzativo dei singoli e delle imprese.

Il benessere organizzativo è un bisogno latente e indiretto, sia per i singoli che per le aziende nel mercato, rispetto alla domanda più consapevole e diretta dei servizi più verticali e specialistici di consulenza, formazione o selezione del personale.

Ma è proprio intorno a questo concetto più olistico e sinergico tra tutte le parti che si esprime il potenziale della visione di questa nuova società, grazie anche al supporto di anni di esperienza

nel mercato e di un metodo che unisce tutte le competenze, permettendo così di garantire la promessa di benessere organizzativo attraverso l'offerta della gamma di tutti i servizi.

Per strutturare al meglio la propria offerta di servizi e definire posizionamento e identità di brand, la società aveva bisogno di trovare risposta ad alcuni quesiti, afferenti diverse aree del marketing. Ecco alcuni esempi:

---

**1** Come possiamo definire al meglio la nostra identità di oggi e nel prossimo futuro?

**2** Come possiamo canalizzare al meglio le nostre competenze perché queste possano generare valore per i clienti e per l'azienda?

**3** Come possiamo definire il nostro ruolo di partner per le aziende?

**4** Come possiamo migliorare la nostra capacità di raccontarci nel mercato?

**5** Come possiamo far emergere la consapevolezza del bisogno e dei benefici legati all'approccio consulenziale?

**6** Quali sono i servizi sui quali fare particolarmente leva?

**7** Quali sono i migliori canali di comunicazione e vendita?

Queste sono alcune delle domande di ricerca che sono servite da faro e ci hanno guidato per tutta la realizzazione del progetto. Per rispondere in modo chiaro, preciso e circostanziato ad ognuna delle domande specifiche di questo progetto, abbiamo utilizzato l'approccio metodologico descritto nel framework di Surf the Market, iniziando quindi con la costruzione dell'ipotesi interna per poi passare alla validazione dell'ipotesi sul mercato reale, con analisi qualitative e quantitative.

Il progetto in oggetto è stato portato avanti grazie al contributo di un team aziendale allargato, composto sia dai soci che dalle collaboratrici dello studio. Questo è un valore aggiunto che oltre a portare più conoscenze e competenze al tavolo di progetto, alimenta il coinvolgimento e la partecipazione delle persone rispetto alla condivisione dei valori e della visione aziendale.



# 3. La costruzione dell'ipotesi interna

La costruzione dell'ipotesi interna è la prima attività del ciclo di analisi e rappresenta un momento di incontro nel quale raccogliamo tutte le informazioni necessarie per immergerci nel mondo dell'azienda, del suo mercato, del suo settore e delle sue dinamiche relazionali. In poco tempo dobbiamo colmare il gap di conoscenze e di informazioni che c'è tra noi e il cliente rispetto alla sua azienda e al suo settore specifico. Inoltre, dobbiamo raccogliere tutte le informazioni necessarie allo sviluppo e allo svolgimento dei cicli successivi del progetto. Questo primo punto d'incontro strutturato lo chiamiamo **Kickoff Meeting** e coinvolge tutto il team di progetto.

Sono diverse le categorie di dati e di informazioni che chiediamo all'azienda, alcune di tipo numerico altre più percettive. Ecco alcuni esempi del nostro caso studio:

- Storia e competenze della società a partire dalle precedenti storie
- Descrizione dettagliata dei servizi offerti
- Analisi strutturata del fatturato
- Elenco dei principali concorrenti di bisogno e di servizio
- Analisi dettagliata dell'attuale parco clienti
- Analisi della customer journey
- Organigramma, organizzazione interna, storia e competenze del team
- Canali e strumenti di comunicazione in uso
- Analisi delle performance del sito web e dei canali social
- Analisi del percepito dei clienti

In questa fase il nostro ruolo è di ascoltare, fare domande e raccogliere in modo preciso ordinato tutte le informazioni che sono emerse in modo da poter strutturare un report dettagliato. Lo scopo di questo report è in primo luogo di allinearci sul livello di conoscenza dell'azienda e del suo mercato, ma serve anche ai clienti stessi per rielaborare le stesse informazioni sotto una nuova veste.

Questo momento genera sempre riflessioni interessanti e momenti di confronto molto creativi. È incredibile infatti come possa cambiare, anche di molto, la visione delle stesse cose, cambiando, anche di poco, il proprio punto di osservazione!

Dopo questo primo momento di immersione in profondità nei dati, caratterizzato da grafici, tabelle e tanti numeri, siamo passati ad un secondo focus, con un aspetto più ludico ma altrettanto importante per indagare la percezione interna del brand e l'allineamento di questa percezione tra le persone. Ogni persona, infatti, tende a comunicare l'azienda per come la vede: ciò significa che un potenziale cliente o un partner hanno dell'azienda e del brand un'immagine diversa a seconda della persona che incontrano o con la quale comunicano e si relazionano.

La tecnica che abbiamo utilizzato per raggiungere questo scopo è quella delle associazioni mentali. Questa tecnica ci permette di indagare ed estrapolare la percezione delle persone sul proprio brand utilizzando delle categorie e delle connessioni mentali di uso comune. In questo modo diamo la possibilità alle persone di tradurre ed esprimere anche pensieri più complessi con parole più semplici. In questa fase quindi abbiamo chiesto alle persone di immaginare e focalizzare bene la propria azienda e successivamente di associarla ad alcune categorie comuni come ad un'auto, un animale, un oggetto e infine un personaggio che secondo la loro percezione fossero in grado di esprimere e rappresentare la vera essenza dell'azienda stessa.

Se Gruppo Vola fosse un'auto, che auto sarebbe?

Una BMW station wagon  
Mercedes classe e sw  
Peugeot 3008 Ferrari modello vecchio  
**Mercedes**  
auto di classe ma verstatile  
t-cross nuova poco conosciuta  
una Golf

Se Gruppo Vola fosse una città/luogo, che città sarebbe?

Vivibile a misura d'uomo  
Cittadella Paese poco frequentato  
**Venezia**  
Bassano la rappresenta Bologna  
Mestre

Se Gruppo Vola fosse un animale, che animale sarebbe?

un pavone Adattabile all'ambiente  
Cane di razza Cane affidabile  
**Gatto** Una lupa  
Pastore tedesco Elefante

Se Gruppo Vola fosse un oggetto, che oggetto sarebbe?

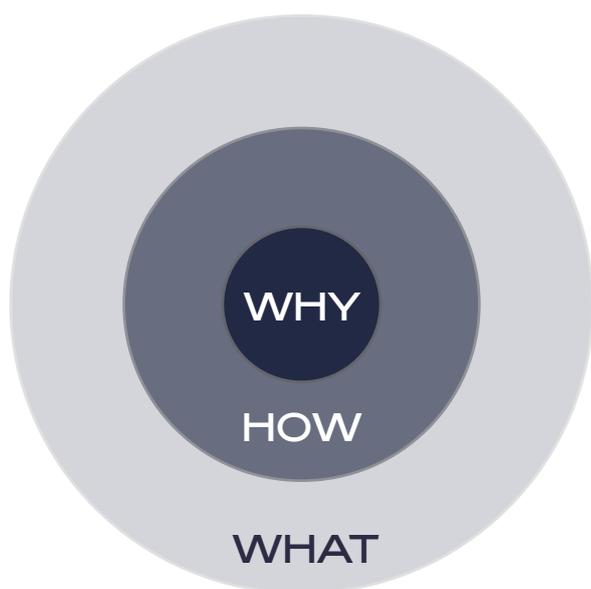
Un camper                      Coltello svizzero multiuso  
Orologio da taschino              Lanterna  
**Occhiali da vista**  
Cassetto pieno di oggetti      Finestra  
Un sistema operativo                      Un pc

Se Gruppo Vola fosse un personaggio, che personaggio sarebbe?

Matterella                      George Clooney  
Beppe Servegnini              Il grillo parlante  
Alex Zanardi      **Homer Simpson**  
Mara Maionchi Spontaneità  
Rafiki                      Fabrizio Frizzi

Dopo l'attività delle associazioni mentali, sempre con tutto il team di progetto, siamo andati ad indagare la visione aziendale sul "Why" più profondo attraverso la teoria del **Golden Circle** di Simon Sinek.

Tutti noi siamo molto attenti a spiegare agli altri cosa facciamo, molta meno attenzione la poniamo invece sullo spiegare come lo facciamo, ancora meno bravi siamo nel raccontare il perché facciamo quello che facciamo e nel modo in cui lo facciamo.



Eppure, le persone non tendono a identificarsi con gli altri sulla base di quello che fanno, ma sulla base del perché e del come, perché si sentono più in armonia con chi è simile a loro.

L'ultima attività che abbiamo utilizzato per la costruzione dell'ipotesi interna è la **Sensitivity Analysis**.

Questa è una forma di analisi quantitativa che non si rivolge direttamente verso l'esterno ai clienti o agli altri interlocutori di riferimento dell'azienda, ma utilizza l'ascolto e l'analisi della percezione interna all'azienda stessa.

La sua validità è stata dimostrata da uno studioso del MIT di Boston, John Little, il quale ha teorizzato che se l'azienda ha un team di manager e di consulenti con la giusta esperienza e le giuste competenze, l'indagine interna può assumere validità analitica.

Nel nostro caso l'attività non è stata utilizzata in sostituzione all'analisi esterna, effettuata successivamente sul mercato effettivo a cui l'azienda si rivolge, ma è servita per costruire l'ipotesi interna di posizionamento e per tradurre la visione dei diversi attori coinvolti mettendo a fattore comune la percezione di tutti.

Anche in questo caso è stato coinvolto l'intero team di progetto, composto dai soci e dalle collaboratrici, ai quali abbiamo chiesto di svolgere individualmente questa attività sviluppando i seguenti punti di percezione interno per entrambe le business unit, selezione e consulenza.



**Individuazione dei fattori di significatività riferiti al proprio mercato:** quali sono gli aspetti più importanti per il cliente quando deve valutare una società di ricerca del personale o di consulenza hr? Cosa tiene in considerazione quando deve scegliere tra me e un mio concorrente?



**Ordinamento dei fattori per significatività mantenendo il punto di vista del cliente:** quali sono quelli più o meno significativi, ovvero qual è il suo ranking dei bisogni, la classifica delle sue necessità dalle più percepite alle più latenti?



**Individuazione dei principali competitor di bisogno o di prodotto:** chi sono i principali concorrenti? Chi o cosa il potenziale cliente prende in considerazione quando deve scegliere

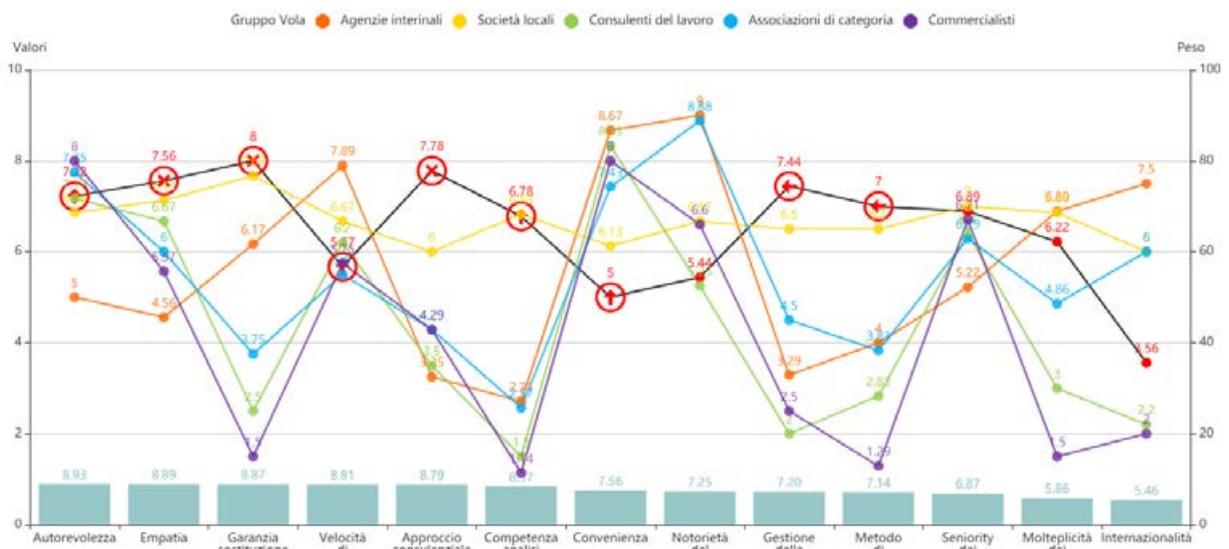


**Assegnazione di un punteggio da 0 a 10 all'azienda e poi ai principali competitor** sui singoli fattori individuati nel ranking dei bisogni: la nostra azienda da 0 a 10 quanto è in grado di rispondere a quel bisogno? E i nostri concorrenti?

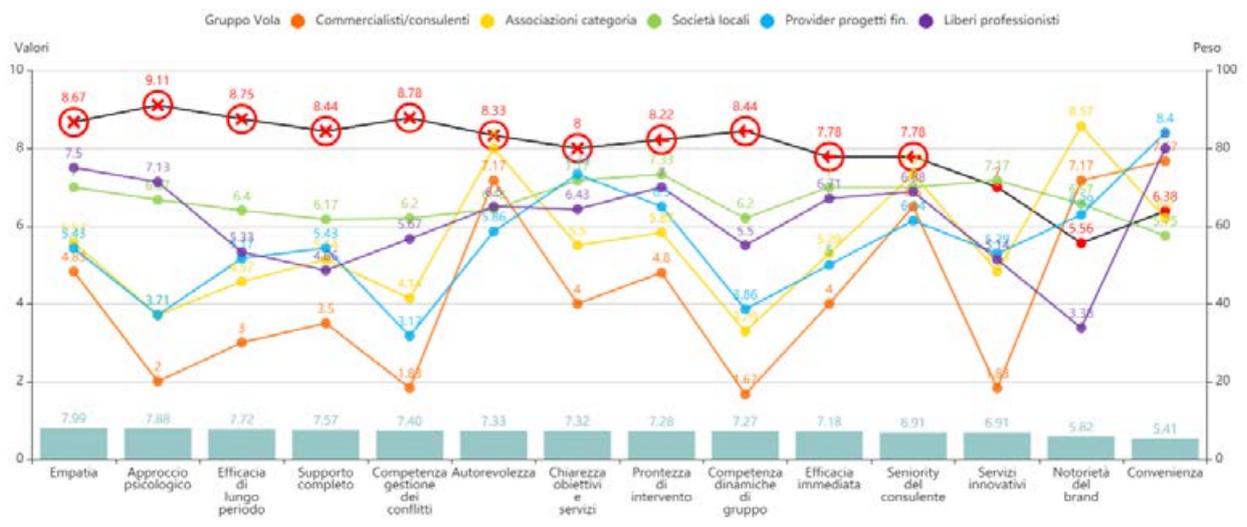
**Grazie a questi primi quattro step e alla piattaforma tecnologica Surf the Market, è possibile costruire e visualizzare istantaneamente il quadro strategico, che rappresenta la percezione interna di posizionamento da parte di ciascun membro del team per ognuna delle due business unit, selezione e consulenza.**

Dopo aver visualizzato e analizzato la percezione interna di ciascuno dei membri del team, abbiamo messo a fattor comune le singole percezioni per costruire un unico quadro strategico di percezione interna di team per ognuna delle business unit, selezione e consulenza.

Questo ci ha permesso di osservare la differenza di percezione tra ciascun membro del team sulla stessa business unit, ma anche la differenza di percezione delle due “anime” che compongono la stessa società. Infine, è stato possibile anche osservare la differenza di percezione individuale rispetto a quella di team per ciascuna delle due business unit.



QUADRO STRATEGICO DELLA PERCEZIONE INTERNA DI POSIZIONAMENTO: SELEZIONE



QUADRO STRATEGICO DELLA PERCEZIONE INTERNA DI POSIZIONAMENTO: CONSUENZA

Il risultato di questo secondo focus è un altro report dettagliato e strutturato che, grazie a tutte le tecniche utilizzate nelle attività più ludiche, analizza la percezione interna che le persone hanno dell'azienda e l'ipotesi di posizionamento. Oltre a osservare i vari punti di vista individuali e le loro differenze, questo documento ci permette di mettere a fattore comune la percezione di tutti i partecipanti.

---

In situazioni di carenza di risorse in termine di tempo o budget, questa attività può già portare alla realizzazione di un primo prototipo di piano marketing più operativo, in quanto permette di ottenere il meglio dalle informazioni presenti, raccolte e analizzate in azienda.

Questa non rappresenta però la migliore opzione perché per prendere decisioni strategiche affidabili e circostanziate occorre confrontarsi con chi ogni giorno quel mercato lo popola: i clienti.

Ecco perché dopo aver costruito una solida ipotesi interna siamo passati alla fase successiva: **l'analisi qualitativa.**



# 4. L'analisi qualitativa

Dopo aver concluso il ciclo di analisi della percezione interna, il passaggio successivo è metterci in ascolto verso l'esterno del mercato. Diciamo sempre che il brand è ciò che sta nella mente del cliente e che senza la sua percezione, beh, molto probabilmente non esisterebbe il brand!

L'analisi qualitativa è quindi un passaggio fondamentale nel processo di ascolto e analisi del brand. Parlare con i veri interlocutori dell'azienda, infatti, libera una miniera preziosa di informazioni e di punti di vista ai quali spesso non si avrebbe mai pensato di poter accedere.

La fase di analisi qualitativa si traduce nei nostri progetti in un ciclo di interviste in profondità rivolte a clienti, prospect, rivenditori, agenti o altre categorie in funzione delle specifiche del progetto.

Nel caso specifico di questo progetto abbiamo effettuato delle interviste telefoniche in profondità, sottoponendo uno script con serie di domande aperte a 19 attuali clienti suddivisi nelle seguenti categorie:

- 8 clienti della business unit selezione,
- 7 clienti della business unit consulenza,
- 4 clienti di entrambe le business unit.

Trattandosi di una società di consulenza per le aziende, i criteri di segmentazione scelti sono stati i seguenti:

- Dimensione dell'azienda (in questo caso abbiamo utilizzato come unità di misura il numero di dipendenti, una buona alternativa è il fatturato)
- Settore di appartenenza
- Sensibilità sociale dell'imprenditore
- Presenza di una funzione interna dedicata alle risorse umane
- Presenza di dinamiche familiari all'interno dell'organizzazione
- Storicità del rapporto di collaborazione
- Approccio utilizzato
- Interlocutore prevalente.

In questa fase è importante considerare che il nostro obiettivo primario è di rivolgerci ad un numero di clienti che, seppure apparentemente ristretto, sia rappresentativo del totale della clientela, in funzione dei criteri quali-quantitativi descritti. Il nostro scopo è ascoltarli profondamente per conoscere davvero chi sono, cosa desiderano, come si comportano, cosa e chi conoscono, che esperienza vivono, per poter creare poi un'indagine quantitativa che contenga le domande giuste e parli davvero la loro lingua.

---

Il numero di interviste effettuate non considera mai la validità del campione statistico ma viene stabilito in base ai limiti di tempo imposti dal progetto e dalla disponibilità dei clienti da intervistare. Inoltre, la numerosità campionaria dipende anche dalla stabilizzazione del dato: proseguiamo con le interviste fino a che le risposte non iniziano a essere ripetitive – questo è il segnale che ci dice che possiamo fermarci.

Per ciascuno dei tre gruppi di clienti intervistati (selezione, consulenza ed entrambe) è stato realizzato uno specifico script con una serie di domande aperte per ciascun tema, costruito al fine di indagare le cinque dimensioni fondamentali di analisi e di rispondere a questi macro-temi:

- **Le motivazioni, cosa motiva e spinge realmente le persone nelle loro scelte di acquisto?**
- **La significatività, quali sono gli elementi che ritengono più importanti quando valutano queste scelte?**
- **La sostenibilità, come percepiscono attualmente l'azienda e il brand oggetto della nostra analisi?**
- **La distintività, quali sono i concorrenti o le soluzioni che i clienti percepiscono come alternative?**
- **I trend, qual è la loro visione in ottica futura?**

Ciascun gruppo di intervistati è stato quindi sottoposto ad uno specifico script focalizzato sulla tipologia di servizio acquistato, con tutte le aree fondamentali di indagine sopraindicate.

Per il terzo gruppo in particolare, quello dei clienti di entrambe le business unit, è stato realizzato uno script che, oltre ad indagare la percezione sul singolo servizio, approfondiva anche il confronto diretto della percezione tra i due servizi sui diversi item di indagine.

# 5. L'analisi quantitativa

Dopo aver ascoltato in profondità un campione selezionato di clienti per far emergere la loro percezione sulle diverse variabili, organizzate nelle cinque dimensioni fondamentali di analisi, con l'analisi qualitativa, siamo passati alla fase successiva di analisi quantitativa per testare e validare anche la frequenza e il valore di queste variabili.

**Dobbiamo sempre tenere bene a mente che una buona qualitativa è imprescindibile per capire quali sono le domande (e le risposte) giuste da inserire nel questionario dell'indagine quantitativa!**

L'output dell'analisi qualitativa, però, non è l'unica fonte a cui attingere per costruire il questionario quantitativo: dobbiamo ricordarci che il faro che ci guida sono le domande di ricerca specifiche del progetto e che il nostro obiettivo è rispondere in modo chiaro, preciso e circostanziato a quelle domande. Perciò è fondamentale averle sempre chiare e focalizzate, per evitare di perdersi tra i dati ma soprattutto per trovare le risposte giuste alle domande giuste.

Un'ulteriore fonte, sempre molto preziosa, è la Sensitivity Analysis, perché anche dall'ipotesi interna spesso emergono nuovi punti di vista, nuove riflessioni e nuove opportunità da validare.

La fase di analisi quantitativa è il primo passaggio che unisce metodologia e tecnologia. In questo ciclo di analisi, infatti, costruiamo l'indagine con tutte le funzionalità dedicate alle survey sulla piattaforma Surf the Market.

Dobbiamo premettere che esistono nel mercato decine di strumenti digitali per costruire e veicolare questionari, molti dei quali validi e gratuiti, ma non abbiamo trovato un altro strumento che riuscisse a rispondere alla nostra metodologia, fondata sugli algoritmi decisionali del marketing scientifico. Abbiamo quindi deciso di sviluppare una piattaforma proprietaria, che rispondesse alle nostre specifiche esigenze di analisi del percepito.

Per questo motivo, le funzionalità di **Surf The Market** sono già impostate e finalizzate con tutte le sezioni e le dinamiche algoritmiche necessarie per costruire e condividere il questionario, al fine di raccogliere, analizzare e restituire i dati istantaneamente in una forma grafica facilmente fruibile.

Il questionario è personalizzabile in base alle peculiarità dell'azienda e della tipologia di progetto, ma era una nostra prerogativa che la piattaforma fosse pronta all'uso, ovvero utilizzabile anche da chi non conosce le logiche del marketing scientifico ma vuole comunque sfruttarle per la propria azienda.

Per la società oggetto di questo caso studio abbiamo realizzato quattro indagini quantitative, ovvero quattro questionari, diversi tra di loro e focalizzati ognuno sulla tipologia di servizio acquistato dal target specifico.

In questo caso, infatti, abbiamo così suddiviso i gruppi ai quali somministrare il questionario di indagine quantitativa:

1. clienti del servizio selezione
2. clienti del servizio consulenza
3. mercato potenziale (non clienti) del servizio selezione
4. mercato potenziale (non clienti) del servizio consulenza

Data la peculiarità della società, della sua storia e dei suoi obiettivi, infatti, si è scelto in questo caso di veicolare due questionari diversi per ognuna delle business unit, differenziandoli in termini di mercato attuale, cioè clienti, e mercato potenziale, cioè non clienti.

Durante il percorso di analisi, sia in fase di ipotesi interna con la *Sensitivity Analysis*, che nel ciclo successivo di analisi qualitativa, sono emersi diversi aspetti peculiari per ciascuna business unit.

Inoltre, è stato ritenuto interessante poter ampliare l'analisi della percezione esterna del mercato potenziale alla ricerca di un'opportunità di business. Per queste motivazioni abbiamo ritenuto una scelta più strategica veicolare ben quattro indagini specifiche differenti.

# Le sezioni di indagine previste da Surf the Market sono:

- Le **domande iniziali di profilazione** sono la prima sezione di ogni survey e riprendono i criteri di campionamento precedentemente utilizzati, anche se possono essere estese per ampliare gli elementi oggetto di analisi. Questa sezione è fondamentale nella successiva fase di data visualization per sfruttare tutte le potenzialità dei filtri avanzati della piattaforma che ci permettono di incrociare i dati delle domande di profilazione e segmentare i rispondenti per le diverse caratteristiche sociodemografiche, comportamentali e psicografiche.
- La **significatività**, come nelle altre fasi di analisi, è la sezione che indaga l'ordine di importanza delle variabili e serve per costruire il ranking dei bisogni. In questa sezione, infatti, i rispondenti sono chiamati ad indicare con una scala da 1 a 100 quali sono i fattori che ritengono più e meno importanti.
- La **sostenibilità** è la sezione che indaga la capacità dell'azienda di rispondere ai diversi bisogni dei rispondenti, ai quali viene chiesto di dare una valutazione da 1 a 10 all'azienda relativamente alla sua capacità di dare soluzione alle variabili precedentemente indicate.
- La **distintività** indaga invece la capacità dei concorrenti indicati di rispondere a quegli stessi bisogni, con la stessa scala di valutazione da 1 a 10, relativamente alla loro capacità di dare soluzione alle variabili precedentemente indicate.
- Le **domande finali** sono l'ultima sezione della survey e, come nella prima, sono presenti una serie di domande a risposta singola o multipla utili per approfondire aspetti specifici che non sono ancora stati indagati, relativi ad abitudini e comportamenti di acquisto, novità e trend del mercato, oppure anche un approfondimento su qualche variabile significativa per l'azienda.

Per le indagini rivolte ai clienti abbiamo mantenuto la struttura dell'indagine prevista da Surf the Market, completa di tutte e cinque le sezioni, mentre per l'indagine sui non clienti abbiamo eliminato la sezione della sostenibilità dedicata alla valutazione dell'azienda, in quanto non essendo clienti dell'azienda non avrebbero potuto esprimere il loro pensiero in merito.

Ognuno dei quattro questionari ha ripreso dunque le sezioni indicate, ma ciascuno con domande, fattori, competitor diversi.

La somministrazione delle quattro indagini è avvenuta attraverso **due canali principali:**

- Per le due indagini rivolte ai clienti, il link della survey è stato somministrato con **un'azione di mailing diretto al database dei clienti.**
- Per le due indagini rivolte ai non clienti, il link della survey è stato somministrato tramite la **condivisione sui canali social** e tramite **newsletter.**

Sono diversi i canali che si possono utilizzare, non esiste una sola strada giusta: le modalità di somministrazione dipendono dai touchpoint che l'azienda vuole attivare con i propri interlocutori. Il concetto fondamentale è comprendere quali sono i possibili punti di contatto tra il brand e il cliente, siano questi digitali o fisici, diretti o indiretti.

In alcuni progetti ci è capitato di divulgare l'indagine con delle campagne sui canali social, altri invece utilizzando un tablet allo stand in fiera o nel punto vendita. Ciò che conta è conoscere il target al quale ci vogliamo rivolgere e intercettarlo nei canali e nelle modalità più funzionali.

# 6.

# Data visualization ed elaborazione dei dati

Il ciclo successivo all'analisi quantitativa con la somministrazione dell'indagine e la raccolta dei dati dei rispondenti è la data visualization ed elaborazione dei dati. Questa fase del progetto è molto importante perché ci permette di chiudere i processi di analisi quali-quantitative e iniziare quindi a collegare i diversi input analitici in direzione di un output strategico.

In questa fase, molto delicata, si corre spesso il rischio di perdersi nella scelta, nella lettura e nell'analisi delle informazioni perché l'enorme mole di dati potrebbe causare confusione alle persone non addette ai lavori. L'eccesso di dati e di informazioni rischia quindi di diventare un disvalore per i nostri interlocutori, più che un valore aggiunto.

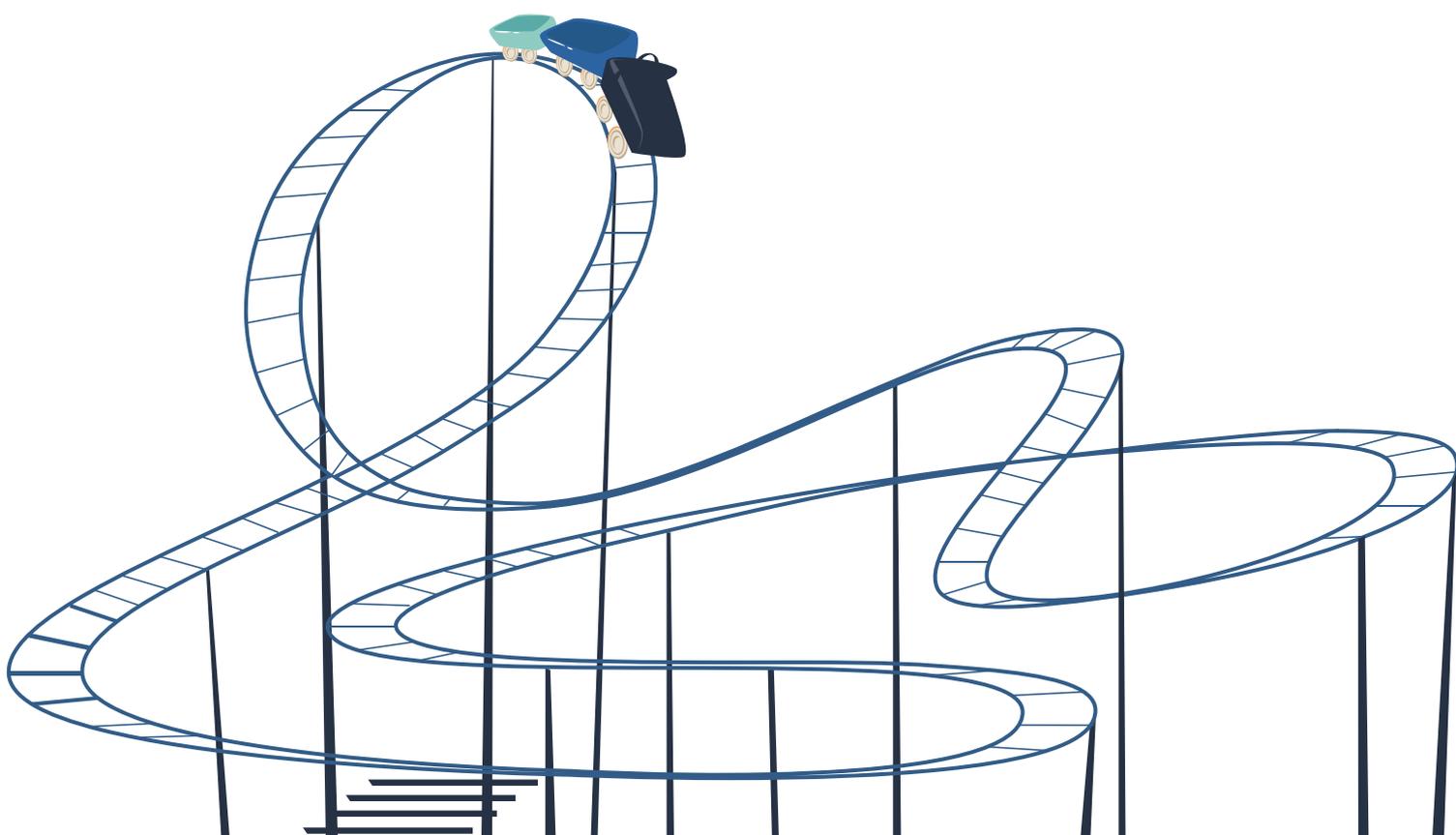
Quando presentiamo i dati al cliente parliamo infatti di

# Effetto Blue Tornado

per indicare la possibile sensazione da “indigestione di dati”. Consapevoli di questa criticità, sono diverse le soluzioni che utilizziamo.

In primo luogo, partendo sempre dalle domande di ricerca del progetto e dai diversi input analitici emersi nel percorso, stendiamo una serie di domande di ricerca specifiche per questa fase. Questo è utile ad evitare di perdersi tra un’infinità di opzioni, filtri o curve, nonché ai fini di costruire un report chiaro e strutturato che sia leggibile da parte di tutti i nostri interlocutori aziendali.

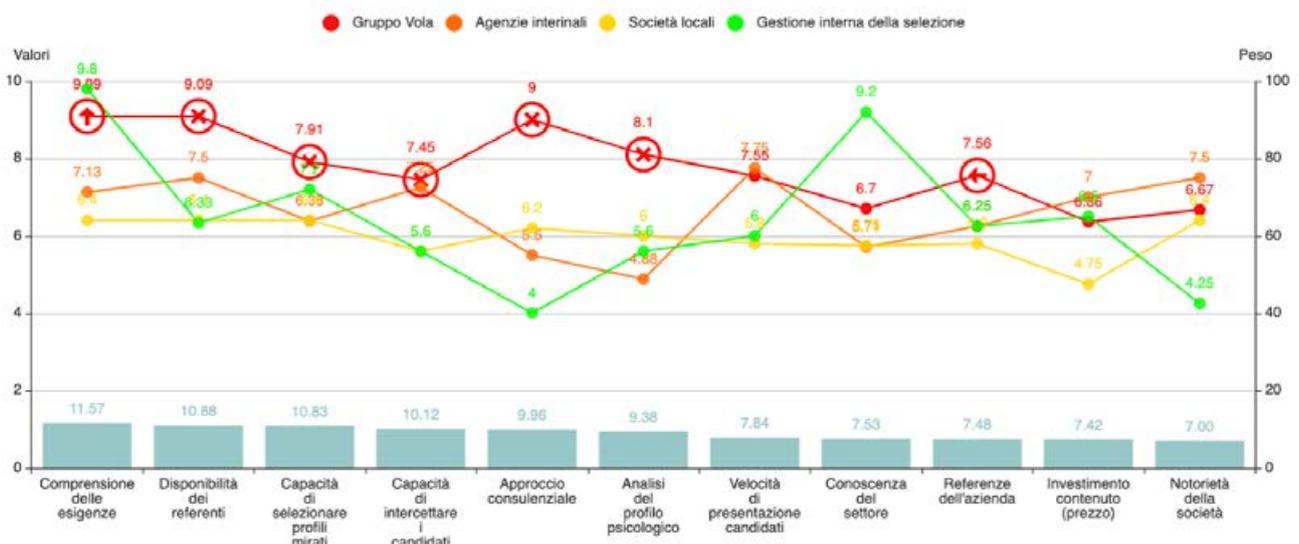
Successivamente organizziamo i dati in forma grafica secondo un flusso di visualizzazione che consente di leggerli e interpretarli più facilmente. La visualizzazione grafica del dato e la sua modalità di esposizione è una tecnica che ci consente rendere più intuitivo e coinvolgente il trasferimento e la comprensione delle informazioni, anche quelle estremamente complesse.



È proprio per questo motivo che nel 2018 è nata la piattaforma Surf the Market, che parlando la lingua del marketing scientifico prende i dati raccolti con i questionari e li trasforma in quadri strategici sfruttando i benefici della data visualization.

Nel momento in cui i dati vengono scritti a database, infatti, una tabella simile ad un Excel si popola man mano che le nuove risposte vengono registrate. Questi dati sono consultabili o in forma di tabella oppure graficati in un quadro strategico, ovvero un piano cartesiano che funge per noi da cruscotto decisionale in quanto guida le nostre scelte strategiche.

Ecco un esempio relativo al nostro caso studio di un **quadro strategico** emerso dal campione completo (ovvero considerando tutti i rispondenti) dell'indagine relativa ai clienti della business unit selezione:



Nella dimensione orizzontale del **quadro strategico** spostandoci da sinistra verso destra possiamo osservare l'ordine di importanza dei bisogni per il campione dei rispondenti. Questa dimensione, che esprime la **significatività**, ci permette di costruire il **ranking dei bisogni**. Possiamo osservare anche la dimensione degli istogrammi sopra ciascun bisogno che ci indica anche l'incidenza di significatività di ciascun bisogno su un totale di 100 punti.

Nella dimensione verticale del quadro strategico possiamo osservare le **curve del valore**, ovvero l'unione delle valutazioni in una scala da 0 a 10 della capacità dell'azienda e quella dei concorrenti di creare soddisfazione ai bisogni del ranking. Nel nostro esempio, la curva dell'azienda è di colore rosso, mentre le altre curve rappresentano le soluzioni concorrenti di riferimento. Grazie alle curve del valore possiamo osservare le dimensioni della **sostenibilità** e della **distintività**.

Il quadro strategico è il cruscotto decisionale che ci indica in modo analitico grazie agli algoritmi del marketing scientifico quali sono i **fattori strategici**.

Il primo fattore strategico da prendere in considerazione è il **Fattore X**, ovvero quel fattore tra i più significativi del ranking dei bisogni, dove la curva del valore della nostra azienda è superiore a quelle dei concorrenti. Si tratta di un fattore molto significativo per il cliente (infatti si trova a sinistra) in cui la nostra azienda è riconosciuta più performante (infatti si trova più in alto) della concorrenza. Questo fattore, contrassegnato con l'icona della X, è il fattore dove puntare strategicamente il nostro posizionamento e il nostro vantaggio competitivo, perché è importante per il cliente e siamo già percepiti meglio della concorrenza.

Il secondo fattore che prendiamo in considerazione è il **Fattore PR**, ovvero un fattore ad oggi poco significativo per il nostro cliente in cui però la curva del valore della nostra azienda è superiore a quella dei concorrenti. In questo fattore, dunque, l'azienda è già percepita meglio dei concorrenti ma non è ancora rilevante per loro e per questo deve lavorare per influenzare la percezione di significatività attraverso delle azioni mirate di carattere di public relations.

Infine, valutiamo il **Fattore R&D**, ovvero un aspetto molto rilevante per i clienti in cui però la curva del valore dell'azienda è inferiore a quella dei concorrenti. Il nostro compito è quello di migliorare la percezione e la valutazione che i clienti hanno dell'azienda in quello specifico aspetto, lavorando in ottica di ricerca e sviluppo.

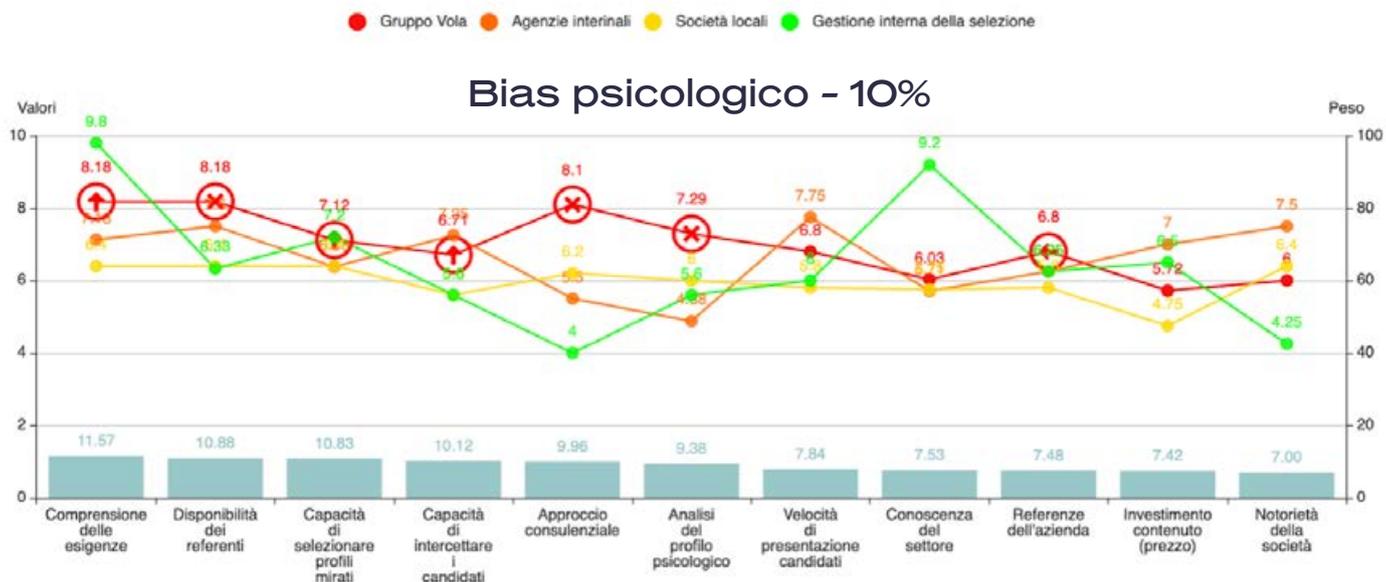
Osservando il quadro strategico che abbiamo portato come esempio, possiamo notare come la curva dell'azienda oggetto del caso studio sia superiore ai concorrenti in praticamente tutti i fattori del ranking dei bisogni del target. A primo impatto potrebbe quindi sembrare che questa azienda sia davvero ben percepita e posizionata nel mercato rispetto alla concorrenza.

**Attenzione però, ci sono diversi motivi per i quali la curva del valore dell'azienda risulta così.**

Dobbiamo prendere infatti in considerazione il naturale ed inevitabile **bias di tipo psicologico** che spinge le persone a dare una valutazione più positiva ad un soggetto con il quale hanno un legame o un contatto, oltre alla tendenza a fornire le risposte considerate più socialmente accettabili e desiderabili.

Consapevoli di questa condizione, per limitare l'azione di questo bias, incontrollabile da parte dei rispondenti, è stata inserita un'apposita funzione nella piattaforma **Surf the Market** che permette di ridurre la valutazione del soggetto che è oggetto della survey.

Nell'immagine successiva possiamo infatti osservare come cambia il quadro strategico se applichiamo una **riduzione della curva del 10%**, dovuta a questo **bias psicologico**, attraverso la relativa funzione della piattaforma:



Infine, dobbiamo anche prendere in considerazione che stiamo osservando il dato medio del campione totale. Il dato medio non rappresenta un indice utile per prendere delle decisioni strategiche specifiche.

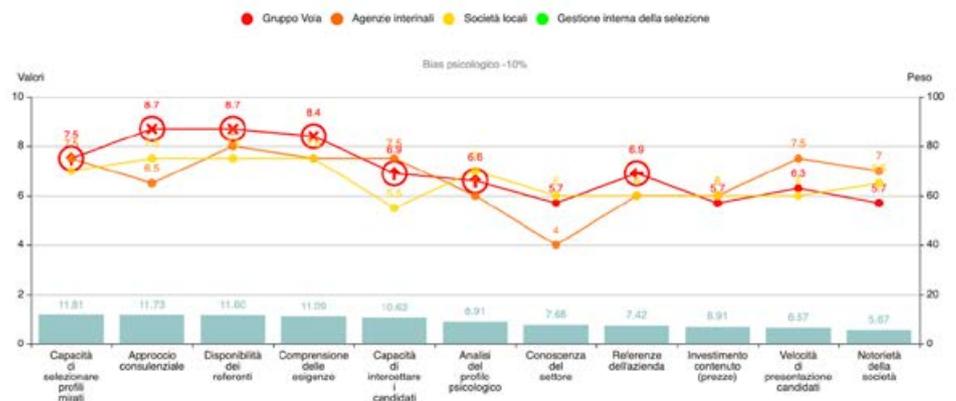
Per questo nella piattaforma **Surf the Market** troviamo la funzionalità dei filtri avanzati che ci permette appunto di filtrare campioni specifici per variabili specifiche di profilazione e focalizzare la nostra analisi.

Ecco qualche esempio del nostro caso studio che ci dimostra come è possibile utilizzare la funzionalità dei filtri dei Surf the Market.

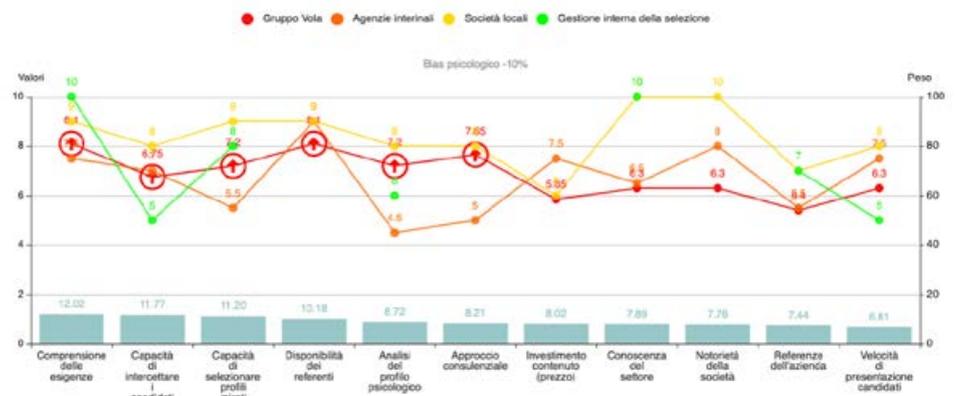
### a. Come cambia la percezione del mercato al variare della dimensione aziendale?

Possiamo osservare i quadri strategici relativi a gruppi di rispondenti differenti, profilati e filtrati per la dimensione aziendale. Questo ci permette di osservare come cambia il ranking dei bisogni dei rispondenti e la loro visione dell'azienda e dei suoi competitor al variare della dimensione aziendale.

## 11-50 DIPENDENTI



## 51-100 DIPENDENTI



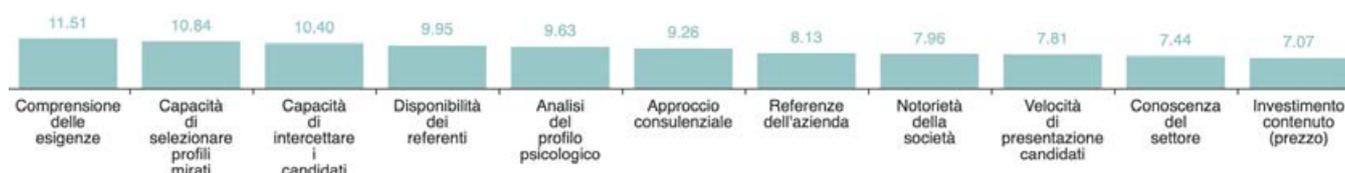
## 101-250 DIPENDENTI



## ***b. La proprietà ha gli stessi bisogni del responsabile delle risorse umane?***

In questo caso possiamo vedere un focus specifico solo sul ranking dei bisogni di due differenti gruppi di rispondenti, profilati e filtrati per il loro ruolo in azienda, e osservare come cambiano le loro necessità.

### Proprietario, Amministratore, Direttore Generale



### Responsabile risorse umane



### **c. La vicinanza territoriale è una variabile importante nella scelta?**

Con Surf the Market è possibile visualizzare, oltre al quadro strategico, anche tutti i grafici a torta delle singole domande di profilazione e delle domande finali del questionario.

Questo ci permette di analizzare in modo verticale e specifico alcune variabili e ipotesi ritenute importanti da validare.

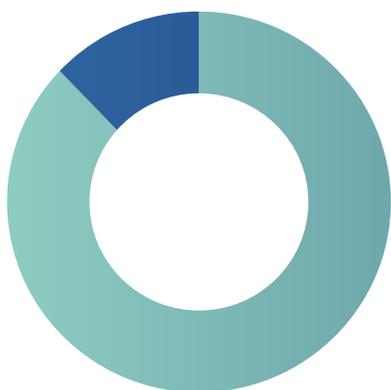
In questo caso possiamo osservare il grafico specifico riferito all'importanza della vicinanza geografica nella scelta dei rispondenti.



Abbastanza, ma lavoriamo anche con aziende non locali	6	54.55%
Moltissimo, è il primo aspetto che valuto per scegliere un partner	4	36.36%
È indifferente	1	9.09%
Per nulla, preferiamo società che hanno una visione più ampia del mercato del lavoro	0	0.00%

**d. Le aziende che non hanno un reparto risorse umane interno, come hanno conosciuto l'azienda? Per quali servizi vi si sono rivolte? Per queste aziende si tratta di una scelta integrativa o esclusiva?**

Grazie alle funzionalità di filtro avanzato presenti nella piattaforma di Surf the Market è possibile profilare con precisione le caratteristiche dei rispondenti, segmentandoli per una qualsiasi variabile presente nelle domande di profilazione e nelle domande finali del questionario. In questo caso specifico volevamo isolare alcune caratteristiche di uno specifico gruppo di rispondenti, cioè solo quelli che non hanno il reparto risorse umane interno. specifico riferito all'importanza della vicinanza geografica nella scelta dei rispondenti.



Referenza/Passaparola	7	87.50%
-----------------------	---	--------

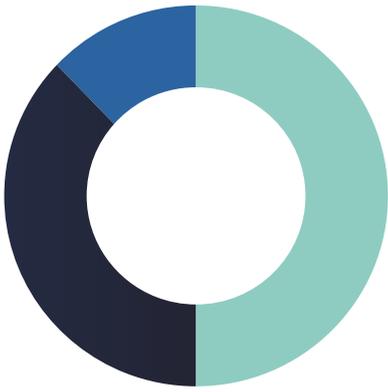
Google	1	12.50%
--------	---	--------

Facebook	0	0.00%
----------	---	-------

Linkedin	0	0.00%
----------	---	-------

Portali specializzati	0	0.00%
-----------------------	---	-------

Evento (fiera, seminario, ecc)	0	0.00%
--------------------------------	---	-------



Ho acquistato solo selezione del personale e non conosco gli altri servizi

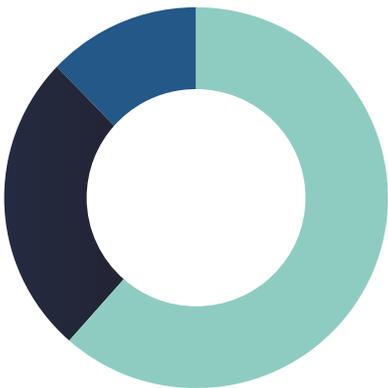
4 50.00%

Ho acquistato solo selezione del personale ma conosco anche gli altri servizi

3 37.50%

Ho acquistato selezione del personale e consulenza HR

1 12.50%



No, ho lavorato esclusivamente con il Gruppo Vola

5 62.50%

Si, mi sono affidato anche ad un'altra società per profili di basso livello (operai)

2 25.00%

Si, mi sono affidato anche ad un'altra società a prescindere dal profilo ricercato

1 12.50%

Si, mi sono affidato anche ad un'altra società per profili di alto livello (dirigenti, quadri)

0 0.00%

Per le domande di ricerca in cui è richiesto l'incrocio di più domande di profilazione, è sempre possibile utilizzare i filtri avanzati presenti nella piattaforma Surf the Market, in modo da poter incrociare i dati secondo necessità e creare grafici a piacimento, come in questo caso.

Filtra per data

Nessun filtro temporale

Data Inizio

Data inizio

Data Fine

Data fine

Filtri avanzati di profilazione:

AND OR

+ AGGIUNGI FILTRO - AGGIUNGI GRUPPO

L'azienda in cui lavori ha un reparto risorse umane interno? include SI No ELIMINA

Quando ti sei affidato al Gruppo Vola per la selezione del personale hai lavorato contemporaneamente con altre società di selezione? include ELIMINA

No, ho lavorato esclusivamente con il Gruppo Vola

Si, mi sono affidato anche ad un'altra società per profili di basso livello (operai)

Si, mi sono affidato anche ad un'altra società per profili di alto livello (dirigenti, quadri)

Si, mi sono affidato anche ad un'altra società a prescindere dal profilo ricercato

FILTRA ANNULLA FILTRO

# 7.

## Linee guida per Piano Marketing Operativo (PMO)

Questa fase è un passaggio fondamentale perché dobbiamo riuscire a scaricare il potenziale informativo di tutto il percorso di analisi per definire le linee guida strategiche e successivamente anche la pianificazione operativa.

Nel nostro framework, l'output di ogni fase diventa l'input per la fase successiva e ogni analisi integra quella precedente.

Per questo abbiamo strutturato un documento riassuntivo con tutte le evidenze analitiche emerse dai tre cicli di analisi: ipotesi interna, analisi qualitativa, analisi quantitativa.

A partire dal documento di evidenze analitiche, che raccoglie la sintesi di tutto il percorso di analisi fino a qui raccontato, abbiamo realizzato poi un documento di definizione della nuova strategia di posizionamento e di branding.

In particolare, in questo documento sono state definite:

- **La proposta di valore e il posizionamento strategico**
- **L'identità di brand**
- **La costellazione del valore creato**
- **L'archetypal branding**
- **I messaggi chiave e il loro storytelling**
- **La riorganizzazione dell'offerta e la revisione della gamma di servizi offerti.**

Per validare il nuovo impianto di posizionamento strategico, abbiamo organizzato un focus group nella formula di una tavola rotonda con esperti, invitando a partecipare come interlocutori imprenditori, amministratori e manager di dieci aziende appartenenti a settori differenti, con dimensioni, strutture e caratteristiche diverse tra loro.

Lo scopo principale del focus group era quello di validare la funzionalità e l'appetibilità del nuovo modello strategico di posizionamento e di branding, testando la nuova proposta di valore, il metodo, i messaggi chiave e alcuni nuovi strumenti che sono stati inseriti nell'offerta, sviluppati ma non riportati in questo testo in quanto elementi dall'alto valore strategico e, di conseguenza, riservati.

Il **focus group** si è sviluppato durante una cena e tra una portata e l'altra sono state organizzate delle attività che hanno coinvolto tutti i partecipanti. In primo luogo, è stato chiesto a tutti i partecipanti di raccontare qual è il ruolo delle risorse umane nella loro azienda, con un giro di tavolo di confronto tra le persone per validare l'esistenza di un problema percepito.

Successivamente, ai partecipanti è stato raccontato e poi sottoposto un nuovo strumento di simulazione, inserito nella riorganizzazione della gamma servizi. Dopo aver testato lo strumento, è stato chiesto ai partecipanti di condividere i loro feedback, le opinioni e le impressioni in modo da validare anche la nuova soluzione. Infine, dopo un confronto generale, c'è stato un momento di condivisione dove i partecipanti hanno raccontato la loro visione rispetto al concetto di benessere organizzativo, intorno al quale ruota il nuovo posizionamento strategico costruito per l'azienda.

Il risultato di questo focus group è stato ottimo, in quanto il nuovo modello è stato validato positivamente sia in ottica di problema che di soluzione, nonostante siano emerse alcune revisioni di fine tuning strategico grazie al test e ai feedback raccolti durante il focus group di validazione.

Il documento con le evidenze analitiche e il documento di strategia e branding, dopo un fine tuning strategico, sono stati utilizzati come base per costruire il PMO, il Piano Marketing Operativo: una lista dettagliata di azioni molto pratiche, da svolgere per calare a terra il potenziale della strategia di posizionamento e branding.

# Le azioni sono state organizzate all'interno di un file Excel con la seguente struttura:



- **Macro-attività:** descrizione della macro-attività generale da svolgere.
- **Area di attività:** in questa colonna indichiamo l'area delle 4P del marketing alla quale fa riferimento la macro-attività (comunicazione, prodotto, prezzo, distribuzione).
- **Micro attività operative:** in questa colonna abbiamo raccolto la lista vera e propria delle singole attività da svolgere, considerando tutte le macro-aree di attività.
- **Impatto strategico:** indicazione da 1 (massimo) a 6 (minimo) di quanto la singola attività avrebbe impattato sull'impianto strategico totale costruito per l'azienda.
- **Urgenza:** indicazione da 1 (massimo) a 6 (minimo) di quanto la singola attività fosse da ritenersi urgente all'interno dell'impianto strategico totale costruito per l'azienda.
- **Quadrante:** riferito alla matrice di Eisenhower, che indica l'azione da compiere su ogni attività incrociando le indicazioni di impatto strategico e urgenza.
- **Owner:** persona (interna o esterna all'organizzazione) responsabile dell'attività.

# Matrice di Eisenhower

## URGENZA

Alta

Bassa

IMPORTANZA

<b>1</b> Urgente e importante Fallo ora	<b>2</b> Importante Non urgente Pianificalo
<b>3</b> Urgente e non importante Delegalo	<b>4</b> Non urgente Non Importante Saltalo

Bassa



# 8. Partner selection

Dopo aver presentato e condiviso con il cliente il Piano Marketing Operativo, si chiude il classico ciclo completo di analisi e strategia previsto dal framework Surf the Market per i progetti di posizionamento dinamico di brand.

Molto spesso il nostro lavoro si conclude con questa fase, in quanto come Surf the Market siamo specializzati in analisi e strategia ma non ci occupiamo mai in prima persona di tutti gli altri aspetti operativi legati al marketing.

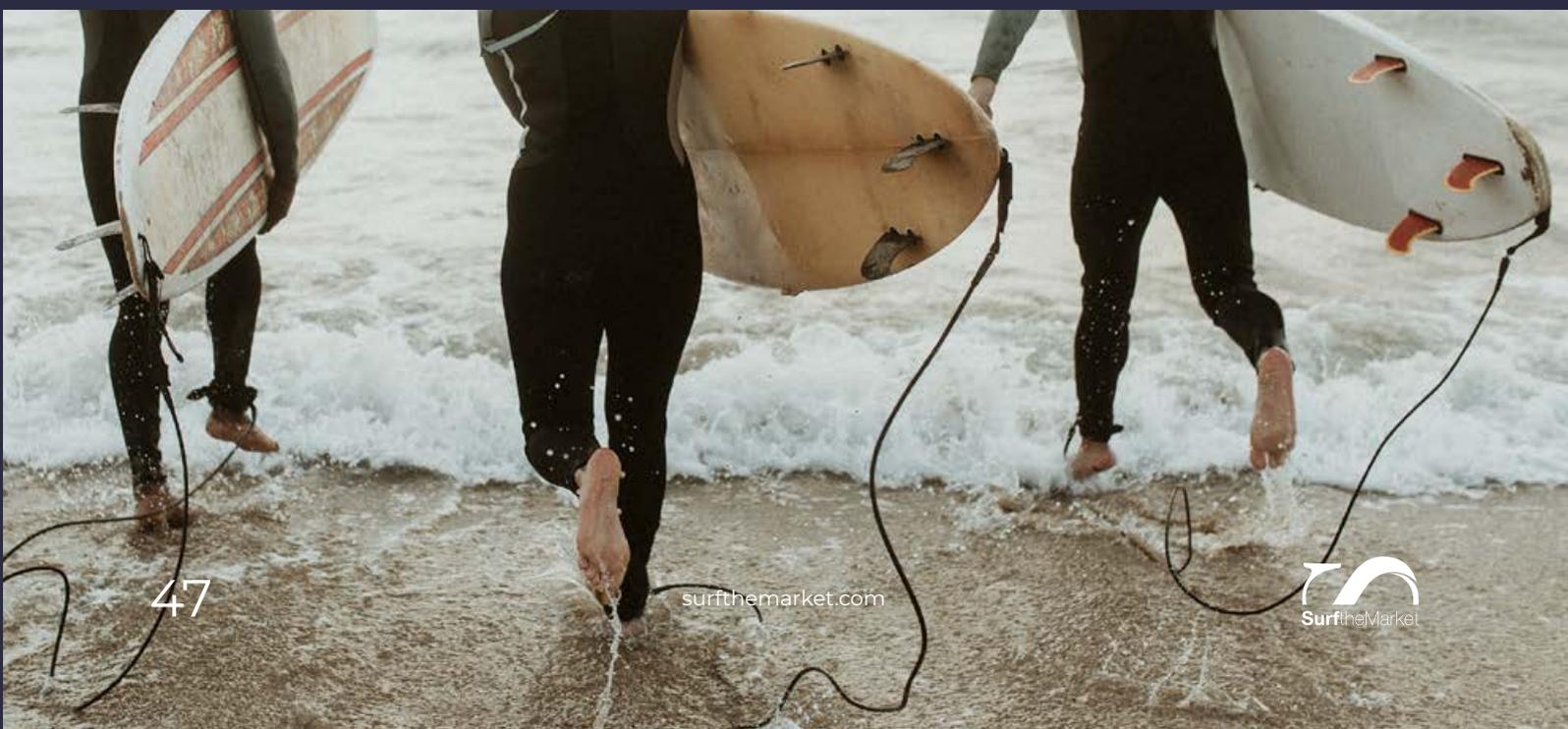
Per questo tipo di attività preferiamo conoscere e collaborare con altre agenzie e professionisti, specializzati ciascuno nella propria area di competenza.

Allo stesso tempo, però, ci rendiamo conto di quanto sia un processo delicato e importante per il cliente il passaggio dalla definizione della strategia alla sua messa a terra pratica e operativa. Questo perché ci sono sempre diverse attività da svolgere, più interlocutori da coinvolgere e una nuova visione strategica da presidiare in tutte le scelte operative. La fase di passaggio dal pensiero all'azione è una fase cruciale per il successo di una qualsiasi strategia, per questo può e deve essere pianificata, gestita ed eseguita con molta accuratezza ed attenzione.

Ecco perché in alcuni progetti i clienti ci coinvolgono nella fase successiva al ciclo di analisi e strategia, nella selezione dei partner di progetto e nella gestione della regia operativa della messa a terra pratica del progetto da parte dei diversi partner.

In questa fase il nostro compito è quello di essere i custodi del pensiero strategico e di garantire la coerenza strategica di tutte le scelte e le azioni che vengono implementate. Oltre a questo, il nostro obiettivo operativo è di gestire la pianificazione, l'organizzazione e lo svolgimento del progetto.

In merito a questo aspetto, dobbiamo prendere in considerazione, infatti, che ci possono essere clienti che non hanno un reparto, una figura o una competenza marketing interna, oppure clienti che sono in momenti di carico organizzativo. Per questo, e per altri motivi, anche il presidio del project management è un aspetto fondamentale per la riuscita della messa a terra della strategia.



Nel caso studio che stiamo analizzando, dopo il completamento del ciclo di analisi e strategia, conclusosi con la definizione del Piano Marketing Operativo, il cliente ha deciso di coinvolgerci anche nella successiva fase di selezione dei partner e di regia operativa del progetto. Questo per diversi motivi:

- La nuova strategia di posizionamento ruota intorno a un concetto, quello del benessere organizzativo, che è molto forte, presente e interiorizzato ma allo stesso tempo è un concetto sottile e latente, delicato da trasmettere e comunicare verso l'esterno.
- La nuova strategia di posizionamento e di branding impatta in modo importante sulle diverse aree di attività, in particolare quella della comunicazione.
- L'area di intervento della comunicazione prevede diverse macro-attività e più interlocutori esterni da coinvolgere e coordinare.
- Gli interlocutori sono principalmente partner esterni e il cliente non ha una sua funzione marketing interna per sviluppare le attività.
- Il cliente è molto consapevole dell'importanza della coerenza del pensiero strategico, del passaggio da strategia a operatività e del project management.

Il punto di partenza della partner selection è stato il documento di impianto strategico e di branding, la guida del nostro pensiero strategico. Insieme a questo, fondamentale è stato il documento di PMO, che indica in modo dettagliato, per ciascuna area di intervento, tutte le singole azioni operative da implementare in funzione del loro impatto strategico e della loro urgenza.

Partendo da questi due input, abbiamo realizzato un ulteriore documento di sintesi analitica e strategica, che ci è servito come brief generale per i soggetti che abbiamo coinvolti nel progetto.

In questo documento abbiamo inserito una sezione di sintesi con le macro-attività in modo da poter definire di conseguenza le competenze richieste e individuare infine i soggetti da coinvolgere. Il documento di partner selection era così strutturato:

- Brief generale
- Aree di intervento
- Macro-attività da svolgere
- Competenze richieste
- Soggetti da coinvolgere
- Deliverables attesi
- Roadmap di progetto

Dopo aver realizzato questo documento, lo abbiamo condiviso con il cliente, con il quale abbiamo costruito anche un ulteriore documento con una matrice dei parametri di selezione e valutazione dei partner ed il loro ordine e peso di significatività, come un ranking dei bisogni.

Nel caso oggetto del nostro studio, le aree principali di intervento erano:

- Brand identity, identità visuale
- Brand identity, identità verbale
- Sviluppo del nuovo sito web
- Pianificazione e gestione dei canali social

Le macro-attività da svolgere:

- Re-branding visuale e manuale visivo del brand
- Progettazione nuovi materiali cartacei e digitali
- Creazione di un manuale di identità verbale del brand
- Sviluppo del nuovo sito web
- Gestione LinkedIn e Facebook delle pagine ufficiali dell'azienda e dei profili personali dei soci

Le competenze principali richieste:

- Brand design e progettazione grafica
- Copywriting e storytelling
- Programmazione siti web e landing
- Social media management

I soggetti ipotizzati da coinvolgere:

- Agenzia di branding e agenzia digital
- Agenzia di comunicazione generalista
- Agenzia e liberi professionisti

I deliverables attesi:

- Manuale e linee guida visive del brand
- Manuale di copy strategy
- Nuovo sito online
- Piano editoriale e pubblicazione sui canali social

## Roadmap

Dicembre 2021	Gennaio 2021	Febbraio 2021	Marzo 2021	Aprile 2021
Selezione agenzie	Manuale di brand	Progettazione sito	Sviluppo sito	Consegna sito
Alla fine di dicembre avremo individuato il partner o i partner che seguiranno le attività operative	Sarà consegnato il manuale di brand necessario agli step successivi + la revisione alla brochure cartacea e allo script telefonico	Si inizierà a lavorare alla progettazione del sito (hosting, alberatura, SEO, UX, contenuti, ecc) + saranno attivati i canali social	Si inizierà a sviluppare il sito in ambiente web	Messa online del nuovo sito e relativi check post Golive

## I parametri di valutazione dei partner, con il relativo peso:

Parametri valutazione	FORNITORI			Peso parametri
	X	Y	Z	
Proattività (suggerimenti non richiesti)				15%
Costo				14%
Tempi di realizzazione				14%
Tempi di presentazione del progetto				12%
Utilizzo di strumenti per gestione delle attività				9%
Presenza di un project manager				8%
Livello di specializzazione				5%
Flessibilità sui pagamenti				5%
Lavori svolti (per capire metodologia non l'azienda con cui hanno lavorato)				5%
Dettaglio dell'offerta				4%
Empatia				4%
Reattività al contatto				2%
Capacità di presentazione del progetto				2%
Vicinanza geografica				1%
<b>Media ponderata</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Alla luce di questi due documenti, abbiamo iniziato a svolgere una mappatura e una selezione dei potenziali partner da coinvolgere in ogni area di intervento e abbiamo presentato loro il documento di brief di progetto. Successivamente abbiamo ascoltato e raccolto le loro proposte, e le abbiamo valutate insieme al cliente in funzione della matrice di significatività. In questo caso il cliente ha completamente delegato a noi la fase di mappatura, ascolto e raccolta delle proposte, chiedendo di prendere parte solo alla fase di valutazione e selezione finale dei partner.

Per l'area di brand identity abbiamo mappato e selezionato tre agenzie e un libero professionista, per l'area di sviluppo del sito web tre agenzie, mentre per i canali social due agenzie e un libero professionista.

Per costruire ulteriori scenari di confronto tra i potenziali partner, oltre a quello sui parametri più significativi, nel documento di valutazione dei partner abbiamo ipotizzato anche uno scenario di confronto tra i partner migliori rispetto al peso dei parametri e i partner più economici, oltre ad uno scenario di confronto sulle singole attività per ciascuna area.

Parametri valutazione	FORNITORI			Peso parametri
	X	Y	Z	
Proattività (suggerimenti non richiesti)	8	8	8	15%
Costo	8	6	3	14%
Tempi di realizzazione	7	9	9	14%
Tempi di presentazione del progetto	8	6	7	12%
Utilizzo di strumenti per gestione delle attività	8	8	5	9%
Presenza di un project manager	8	7	2	8%
Livello di specializzazione	7	7	8	5%
Flessibilità sui pagamenti	9	8	6	5%
Lavori svolti (per capire metodologia non l'azienda con cui hanno lavorato)	9	6	2	5%
Dettaglio dell'offerta	8	6	6	4%
Empatia	8	8	2	4%
Reattività al contatto	7,5	8	6	2%
Capacità di presentazione del progetto	6	7	2	2%
Vicinanza geografica	6	7	2	1%
<b>Media ponderata</b>	<b>7,84</b>	<b>7,28</b>	<b>5,63</b>	<b>100%</b>

MATRICE VALUTAZIONE PARTNER CON VARIABILI DI SIGNIFICATIVITÀ

PARTNER MIGLIORI RISPETTO AL PESO DEI PARAMETRI					TOTALE PROGETTO (1 anno)	PARTNER PIÙ ECONOMICI					TOTALE PROGETTO (1 anno)
Area	Attività	X	Y	Z		Area	Attività	X	Y	Z	
Brand	Progettazione identità visiva					Brand	Progettazione identità visiva				
Brand	Declinazione identità visiva (sito, social, slide, supporti cartacei di base)					Brand	Declinazione identità visiva (sito, social, slide, supporti cartacei di base)				
Brand	Declinazione extra (brochure, presentazione azienda)					Brand	Declinazione extra (brochure, presentazione azienda)				
Brand	Identità verbale					Brand	Identità verbale				
Brand	Payoff					Brand	Payoff				
Brand	Scrittura brochure					Brand	Scrittura brochure				
Brand	Script telefonico					Brand	Script telefonico				
Web	Sviluppo sito					Web	Sviluppo sito				
Web	Analisi SEO					Web	Analisi SEO				
Social	Gestione social, lead generation e blog					Social	Gestione social, lead generation e blog				
		- €	- €	- €	- €			- €	- €	- €	- €

MATRICE CONFRONTO PARTNER PESO PARAMETRI ED ECONOMICITÀ

MATRICE CONFRONTO PARTNER ECONOMICITÀ SINGOLE ATTIVITÀ

BRAND IDENTITY			
Attività	X	Y	Z
Progettazione identità visiva			
Declinazione identità visiva (sito, social, slide, supporti cartacei di base)			
Declinazione extra (brochure, presentazione azienda)			
Identità verbale			
Payoff			
Scrittura brochure			
Script telefonico			
	- €	- €	- €
<b>Confronto</b>		- €	

SITO INTERNET			
Attività	X	Y	Z
Sviluppo sito (grafica, testi, esperienza utente, mantenimento posizionamento attuale)			
Analisi SEO			
<b>Confronto</b>	- €	- €	
Sustainable Design			
Leadfeeder			
Settaggio Google Analytics			
Server farm (canone annuale)			
<b>Confronto con servizi aggiuntivi</b>	- €	- €	
<b>Totale progetto (1 anno)</b>	- €	- €	

SOCIAL		
Attività	X	Y
Analisi iniziale (definizione strategica piano editoriale, buyer persona, customer journey, mercato di riferimento)		
Revisione contenuti forniti		
Definizione della strategia di		
Definizione dei topic per le		
Definizione dei		
Definizione e Supporto allo sviluppo dei contenuti dei contenuti premium (ebook, guide)		
Definizione della strategia e degli asset per la profilazione		
Report sui risultati delle attività		
Creazione e settaggio presenze		
Calendario editoriale		
Gestione blog: creazione,		
Monitoraggio dati Google		
<b>Confronto progetto annuale</b>		

Alla fine di questo processo di condivisione, confronto e valutazione, nel nostro caso studio la configurazione finale dei partner selezionati è risultata così composta:

- Brand identity per identità visuale - agenzia specializzata in branding e comunicazione
- Brand identity per identità verbale - copywriter professionista
- Sviluppo nuovo sito web - agenzia digital specializzata in web
- Pianificazione e gestione social - social media manager professionista

# 9.

## Regia operativa

Selezionati i partner definitivi, siamo passati dalla fase di partner selection a quella di regia operativa. Lo scopo della regia operativa è fare in modo che tutto ciò che è stato pianificato, discusso e validato in fase di partner selection venga realizzato correttamente, nel rispetto dei tempi, dei budget e delle regole di ingaggio condivise per il progetto.

La regia operativa, infatti, inizia con un primo incontro di *Kickoff Meeting* di progetto con tutti i partner. Questo incontro è funzionale a presentare e fare l'onboarding di tutti i soggetti coinvolti, ricondividere il brief del progetto e soprattutto definire le regole di ingaggio.



## Insieme ai partner in questa fase definiamo le regole in merito a:



Ruoli e interlocutori: definiamo i PM responsabili del progetto per ogni partner e le modalità di relazione tra di loro.



Modalità e strumenti di comunicazione: definiamo i canali e le modalità di comunicazione privilegiando una comunicazione condivisa tra i responsabili del progetto.



Strumenti di project management: definiamo gli strumenti per organizzare il project management e il time management.



Deliverables attesi e deadline: definiamo gli output e la tipologia di output attesi per ciascuna fase del progetto da ogni partner. Definiamo anche una pianificazione temporale delle attività e delle loro connessioni fino al go live.



Condivisione e reperibilità materiali e informazioni: definiamo uno spazio di condivisione delle informazioni e dei materiali con i partner per avere accesso ai documenti analitici e strategici utili e per caricare i nuovi materiali.



Prossimi appuntamenti: definiamo in funzione della pianificazione temporale gli appuntamenti successivi di confronto, controllo e presentazione dei deliverables.

ATTIVITÀ	OWNER	RIFERIMENTO INTERNO	MARZO				APRILE				MAGGIO					
			1 - 5	8 - 12	15 - 19	22 - 26	29 - 2	5 - 9	12 - 16	19 - 23	26 - 30	3 - 7	10 - 14	17 - 21	24 - 28	
BRAND IDENTITY - VISUAL		Farouk	█	█	█	█	█	█								
BRAND IDENTITY - COPY		Farouk	█	█	█	█	█	█								
SITO INTERNET		Marco	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█			
GESTIONE SOCIAL - LEAD GENERATION		Marco	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

ESEMPIO DI PIANIFICAZIONE GENERALE

ATTIVITÀ	OWNER	MARZO				APRILE				MAGGIO				
		1 - 5	8 - 12	15 - 19	22 - 26	29 - 2	5 - 9	12 - 16	19 - 23	26 - 30	3 - 7	10 - 14	17 - 21	24 - 28
<b>BRAND IDENTITY</b>														
PROGETTAZIONE VISIVA		█	█	█										
COPY STRATEGY (libro mastro per la stesura di qualunque testo di comunicazione aziendale)		█	█	█										
PAY-OFF				█										
DECLINAZIONE VISIVA (carta intestata, biglietto da visita, sito internet, social, slide)			█	█										
SCRITTURA TESTI BROCHURE					█	█	█							

ESEMPIO DI PIANIFICAZIONE DETTAGLIATA

Con questo incontro di *Kickoff meeting* inizia ufficialmente la fase pratica e operativa di messa a terra del progetto, che ci porta alla concretizzazione della fase analitica e strategica di posizionamento che fino a qui abbiamo raccontato nel nostro caso studio.

La fase operativa è importante tanto quanto quelle precedenti analitico-strategiche, perché senza una corretta esecuzione la nostra strategia rimane l'ennesimo documento scritto e archiviato.

# 10. Go Live!

Dopo avervi raccontato a parole, schemi e grafici tutto il nostro processo di analisi e strategia di posizionamento, in questa sezione condivideremo alcuni risultati più tangibili e concreti di come il nostro lavoro e quello dei partner ha impattato sul nuovo branding del cliente.

Re-branding e Identità visiva:  
**Be.Family**

Identità verbale, payoff e tagline:  
**A. Cappellotto**



Vecchio logo VS nuovo logo



**Gruppo Vola**  
Benessere organizzativo in 5 mosse.

Specializzati nella crescita delle aziende tramite le risorse umane.

Vecchio pay-off VS nuovo payoff



**GRUPPO VOLA**

BENESSERE ORGANIZZATIVO  
IN 5 MOSSE

Specializzati nella crescita delle aziende  
tramite le risorse umane.

Vecchio logo con pay-off VS nuovo logo con payoff e tagline



**Volano Umano**

IL METODO IN **(5)** STEP DI  
GRUPPO VOLA

Brand di processo del nuovo Metodo Gruppo Vola



Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm  
Nn Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz  
0123456789?@€\$#&%

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm  
Nn Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz  
0123456789?@€\$#&%

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn  
Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz  
0123456789?@€\$#&%

Palette colori e Tipografia

## Le 10 colonne portanti.

Descriviamo ora, una ad una, 10 colonne portanti del senso riferite al nostro brand.

Esprimono in modo chiaro e semplice quali problemi risolviamo, a chi, come, perché, con quale fattori e valori differenzianti, generando quale beneficio e vantaggio competitivo.

Ogni parola è accuratamente scelta.

## I 4 architravi

Descriviamo ora, una ad una, 4 architravi dello stile riferite al nostro brand.

Nuova copy strategy

### CHI

Gruppo Vola nasce a Ottobre 2014 **dalla fusione di due realtà venete** di lunga esperienza:

**Forma**, società di consulenza manageriale specializzata nell'**alta formazione e nel team&personal coaching**, dal 1984 riferimento nel Nord-Est per la costruzione e la crescita delle performance di gruppi di lavoro e per ruoli guida all'interno delle organizzazioni private e pubbliche;

**Studio Zanusso**, specializzato in **ricerca e selezione di personale qualificato, head hunting, orientamento e consulenza organizzativa**. Dal 1999, autorevole punto d'incontro tra le aziende e i lavoratori del Veneto.

### PERCHE'

Perché crediamo nel valore che nasce dalla

**VOLÀNO UMANO** è il nostro metodo di lavoro proprietario in 5 fasi per l'aumento della produttività tramite il benessere organizzativo.

Ha funzionato e funziona per 167+ aziende negli ultimi 7 anni.

È un metodo ingegnerizzato nel tempo, fondato su basi scientifiche e umanistiche, strutturato in 5 fasi dinamiche che diventano azioni concrete chiamate "mosse".

VOLÀNO UMANO è basato su competenze consolidate nell'ambito delle scienze comportamentali e degli studi economici sulle risorse umane.

- 1 Le persone giuste.
- 2 Nel posto giusto.
- 3 Nel team giusto.
- 4 Nell'organizzazione giusta.
- 5 Con continua motivazione autoindotta.

Brochure vecchia VS brochure nuova

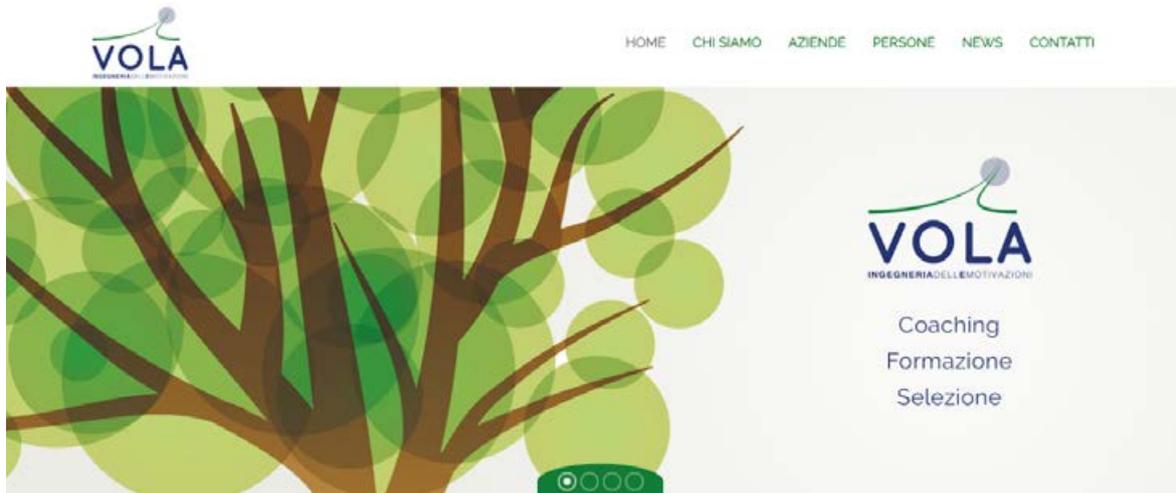


Nuova carta intestata e biglietti da visita



Template comunicazione social vecchio VS nuovo

# Sviluppo nuovo sito web: Piano D



Dalla fusione di Forma s.r.l. e Studio Zanusso s.r.l. è nato

## Gruppo Vola - Selezione e formazione



### SELEZIONE DEL PERSONALE

Lavoriamo da anni nella Ricerca e Selezione di Personale Qualificato, nello Head Hunting e nell'attività di Ricollocazione Professionale, meglio conosciuta come Outplacement (OTP). Supporto alla Ricollocazione professionale, proponendo un servizio "su misura" che rispetti le specificità organizzative, culturali, territoriali e di settore. Siamo da tempo una realtà consolidata: lavoriamo specialmente in Veneto nelle provincie di Vicenza, Treviso, Padova e Belluno e nel Nordest.

Deprecated: The each() function is deprecated. This message will be suppressed on further calls in /home/customer/www/gruppovola.it/public\_html/media/zoo/applications/servizi/templates/ukit/\_items.php on line 14



Vecchio sito web VS nuovo sito web



## Perché alcune aziende spiccano il volo ed altre no?

Secondo Scaling up, il celebre libro di Verne Harnish sulla crescita aziendale, i motori che fanno decollare qualunque azienda sono semplicemente quattro: 1) la liquidità 2) la strategia 3) l'esecuzione 4) **le persone.**

A che punto sei con l'ultimo di questi fattori? Secondo Harnish è il primo da cui partire.

Anche secondo noi.

[Scopri il benessere organizzativo](#)

## In alto, in team.

Gruppo Vola fa crescere la produttività della tua azienda. Questa è la nostra promessa.

Come? Con il potenziamento, duraturo nel tempo, delle tue risorse umane. In due parole, con il benessere organizzativo. Attraverso un metodo di intervento proprietario in 5 fasi chiamato VOLANO UMANO.

A differenza di altre società di consulenza HR che lavorano solo sulla selezione del personale, oppure solo sugli aspetti motivazionali delle singole persone, Gruppo Vola agisce sull'intera organizzazione in modo completo e strutturato, attraverso un metodo scientifico.

Con Gruppo Vola al tuo fianco, le persone diventano il motore propulsivo della tua crescita. E una voce attiva nel tuo bilancio



**1) Le persone giuste.**

[SCOPRI DI PIU'](#)



**2) Nel posto giusto.**

[SCOPRI DI PIU'](#)



# Social management: A. Borghesan



**Gruppo Vola**

@GruppoVola - Società di consulenza

Contattaci

gruppovola.it

Home Servizi Recensioni Foto Altro

Mi piace

Messaggio

## Chiedi a Gruppo Vola

"Dove vi trovate?"

Chiedi

"Quali sono i vostri orari?"

Chiedi

"Potete dirmi di più sulla vostra azienda?"

Chiedi

"Che servizi offrite?"

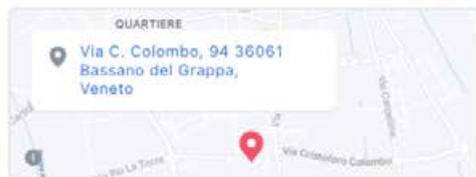
Chiedi

Digita una domanda

Chiedi

## Informazioni

Mostra tutto



Società specializzata nella selezione, formazione e coaching, per il benessere dei singoli e delle imprese. Nasce dalla fusione di Studio Zanusso e Forma.

1409 persone hanno messo "Mi piace" a questa Pagina, tra cui 3 dei tuoi amici

1417 persone seguono questa Pagina

10 persone si sono registrate qui

<http://www.gruppovola.it/>

0424 382418

Invia un messaggio



## Crea un post

Foto/video

Registrati

Tagga i tuoi amici



**Gruppo Vola**

27 agosto alle ore 17:01

Quando affrontiamo nelle aziende il tema della leadership personale, attraverso il nostro metodo puntiamo a rendere le persone protagoniste della vita aziendale tramite la scoperta dei propri talenti mettendoli a disposizione dell'azienda.

Viene da sé che la proposta unica di valore di GruppoVola sia strutturata in tre momenti fondamentali:

✓ Aiutare ogni persona a capire i propri talenti... Altro...



2

Vecchio profilo VS nuovo

# GRUPPOVOLA

BENESSERE ORGANIZZATIVO  
IN 5 MOSSE  
Specializzati nella crescita delle  
aziende tramite le risorse umane



**Gruppo Vola**

@GruppoVola · ★ 4 (4 recensioni) · Società di consulenza

Contattaci

gruppovola.it

Home Servizi Recensioni Foto Altro

Mi piace

Messaggio



## Chiedi a Gruppo Vola

"Dove vi trovate?"

Chiedi

"Quali sono i vostri orari?"

Chiedi

"Potete dirmi di più sulla vostra azienda?"

Chiedi

"Che servizi offrite?"

Chiedi

Digita una domanda

Chiedi

## Informazioni

Mostra tutto



Società specializzata nella selezione, formazione e coaching, per il benessere dei singoli e delle imprese. Nasce dalla fusione di Studio Zanusso e Forma.

1403 persone hanno messo "Mi piace" a questa Pagina, tra cui 2 dei tuoi amici



1411 persone seguono questa Pagina

10 persone si sono registrate qui

<http://www.gruppovola.it/>

0424 382418

Invia messaggio

[info@gruppovola.it](mailto:info@gruppovola.it)

Aperto ora  
09:00 - 18:00

Società di consulenza · Reclutatore

Crea un post

Foto/video

Registrati

Tagga i tuoi amici



Gruppo Vola

7 febbraio alle ore 17:31

Gruppo Vola seleziona

## PROGETTISTA HARDWARE

Progettazione schede elettroniche

BENESSERE  
ORGANIZZATIVO  
IN 5 MOSSE



Gruppo Vola » Ricerca e Selezione - Gruppo Vola

7 febbraio alle ore 17:28

Gruppo Vola seleziona per azienda cliente un/a PROGETTISTA HARDWARE (R22SI002)

Qui trovi i dettagli della selezione: [tinyurl.com/3wjh4dmy](http://tinyurl.com/3wjh4dmy)

Se interessato/a clic... Altro...

1

Condivisioni: 1

Mi piace

Commenta

Condividi

Scrivi un commento...





Surf the Market Srl Società Benefit

Ci occupiamo di marketing  
strategico e di branding,  
in modo scientifico.

[surfthemarket.com](http://surfthemarket.com)