

Brought to you by:

ASTRA

MARKETING

3° CLEAM

scritta da:

Giovanni Emanuel Calvagna
Lucrezia Merico

2023-2024 Edition

Find out more at:

astrabocconi.it

This guide has no intention of substituting the material published by the University, that has to be considered the only official source of news on this topic.

Questa guida non è concepita in sostituzione al materiale rilasciato dall'Università, che è da considerarsi l'unica fonte ufficiale di notizie sull'argomento.

PRIMA PARTE: IL MARKETING ANALITICO

CAPITOLO 1 – MARKETING SOSTENIBILE E FIDUCIA

1.1– La fiducia quale risorsa chiave

La società odierna ha un bisogno crescente di fiducia, dato da un lato dall'aumento della *complessità* dell'ambiente in cui viviamo, dei prodotti consumati e delle tecnologie utilizzate e dall'altro dai *cambiamenti*, che si manifestano come shock. Le persone necessitano fortemente di *certezze*: emerge, così, l'esigenza per l'azienda di un "marketing orientato alla fiducia", finalizzato ad ottenere la massima fiducia del cliente nel lungo periodo, legandolo ad essa in una relazione *stabile e duratura*, con benefici per entrambi.

La particolarità della fiducia è che può essere verificata per mezzo di misurazioni sistematiche tramite metodologie di rilevazione. Si può misurare anche l'impatto della fiducia sulle *performance aziendali*: chi ha investito prima degli altri sulla fiducia possiede un vantaggio competitivo difficilmente imitabile, che nel tempo si traduce in risultati economici migliori.

1.2 – I diversi orientamenti dell'impresa

1.2.1– L'orientamento al prodotto (e alla produzione)

L'orientamento al prodotto identifica quelle imprese che concentrano la propria attività sulla progettazione e sullo sviluppo tecnico del prodotto da introdurre sul mercato. Il focus delle loro attività non è il bisogno del cliente ma la propria *capacità tecnica* di realizzare prodotti integri in termini di qualità. Per il successo, puntano tutto sulle competenze del personale tecnico e su una capacità di sviluppare nuovi prodotti.

I manager di queste imprese hanno spiccate competenze tecnologiche o di prodotto e investono la maggior parte del tempo nella definizione delle specifiche dell'offerta e nella sua realizzazione.

L'orientamento alla produzione presenta alcune differenze con l'orientamento al prodotto:

- si concentra sui *processi* di realizzazione;
- l'attenzione all'*efficienza* (i costi) e all'*efficacia* (alla qualità e all'integrità) dei processi produttivi;
- l'attenzione è concentrata sull'impianto di produzione e sui soggetti che lo presidiano (il direttore di produzione o di stabilimento).

1.2.2– L'orientamento alle vendite

L'orientamento alle vendite caratterizza quelle imprese che pongono enfasi sul processo di vendita e sulla capacità di "imporre" ai clienti i propri prodotti/servizi. L'azienda è attenta alle esigenze del venditore e si focalizza sul *target* o *budget di vendita*. L'obiettivo è massimizzare le vendite (e il fatturato), offrendo ai propri venditori i più efficaci strumenti promozionali: una leva spesso usata è quella della *promozione* per svuotare magazzini pieni di prodotti difficilmente vendibili a prezzo pieno.

Un'azienda orientata al prodotto o alla produzione, in un momento sfavorevole, adatterà una politica commerciale spinta, con reti capillari di venditori e promozioni aggressive.

1.2.3– L'orientamento al marketing

L'orientamento al marketing è caratteristico di quelle imprese che nella progettazione dell'offerta partono dai *bisogni del cliente*. Il fulcro dell'attività aziendale è rappresentato dal cliente, la cui completa soddisfazione e "massima fiducia" diventa l'obiettivo ultimo dell'azienda.



1.2.4– Una prospettiva evolutiva

Questi orientamenti sono stati considerati come fasi cronologicamente sequenziali dalla letteratura manageriale. Durante gli anni '50, molte aziende italiane avviarono la propria attività sulla base delle competenze tecniche: vi erano alcuni beni (elettrodomestici o auto) definiti “di cittadinanza”, quindi prevaleva la capacità di sviluppare beni integri, ma basilari, in grandi quantità. In seguito al *surplus* di offerta, all'inizio degli anni '70 si punta sull'orientamento alla vendita, per realizzare i target di vendita definiti a inizio anno. Con il tempo si capì che quest'approccio non portava sempre i risultati cercati, perciò l'attenzione virò sui bisogni effettivi del cliente finale.

1.2.5– L'orientamento al marketing e alla fiducia (*trust-oriented marketing*)

Il *trust-oriented marketing* è un orientamento che non punta solo a soddisfare le esigenze del cliente, ma anche ad ottenere la sua fiducia. Infatti, un forte legame di fiducia garantisce sopravvivenza e risultati positivi nel lungo periodo, oltre ad aiutare i clienti nei processi di scelta e di gestione dell'incertezza e della complessità del momento attuale.

L'impresa orientata al marketing e alla fiducia è attenta a due aspetti del suo ambiente:

- i *singoli clienti*: il management, capite le esigenze di soggetti o di segmenti domanda, mira a soddisfarle nel modo più compiuto possibile;
- la *concorrenza*: la fiducia si conquista agendo in modo da essere percepiti come i migliori sul mercato e distanziando i concorrenti nelle percezioni della domanda.

La fiducia riposta dal cliente nell'impresa genera una serie di conseguenze:

- accresce la frequenza di acquisto del cliente;
- attiva un *passaparola* favorevole sull'impresa e la sua offerta;
- abilita la disponibilità del cliente ad acquistare beni di maggiore qualità/prezzo (*trading up*);
- sollecita la *disponibilità all'acquisto* di altri beni/servizi (*cross-buying*);
- riduce la *sensibilità al prezzo* del consumatore;
- spinge verso una maggior *inclinazione al consumo* dei clienti;
- genera una riduzione dei *costi associati alle attività di vendita e di assistenza al cliente*;
- promuove una maggior disponibilità a cedere informazioni e conoscenze all'impresa (*knowledge sharing*).

Tali effetti permettono di accrescere il valore generato dall'impresa tramite una maggiore efficienza o da un ampliamento delle fonti di ricavo. I clienti sono, quindi disponibili:

- ad accrescere il valore del singolo acquisto;
- a stabilizzare la serie dei propri acquisti, minimizzando le probabilità di passaggio alla concorrenza (accrescimento del *customer retention rate*);
- a prolungare la durata della relazione.

La fiducia esercita un impatto positivo sulla *customer equity*, ossia il valore generato dal cliente.

1.3 – Le scelte in assenza di informazioni complete

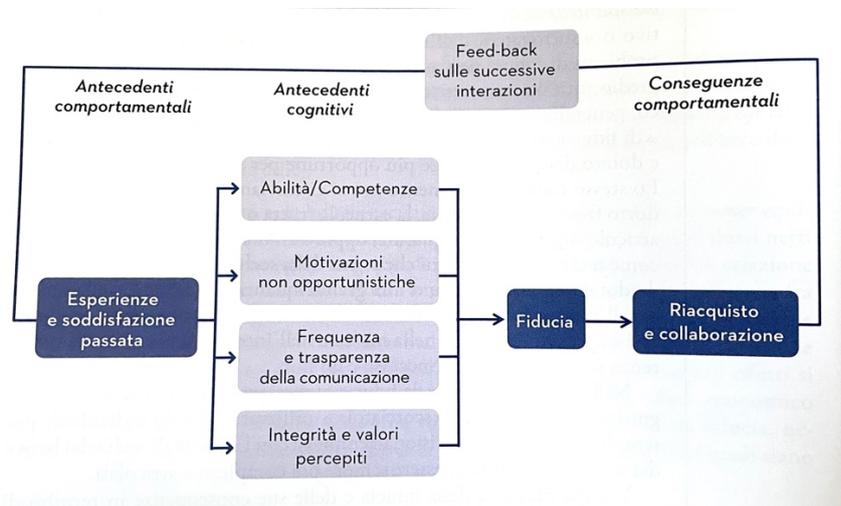
La fiducia è espressione della capacità dell'impresa di “mantenere le promesse” e di far fronte agli impegni assunti con i clienti. Assume particolare rilevanza quando, prima di acquistare, non si dispone delle *informazioni necessarie* ad una decisione razionale: contribuisce a *ridurre l'incertezza e la complessità delle scelte d'acquisto*. Si parla di *beni-trust*, quando si intendono quei beni per cui è richiesta una grande dotazione informativa o una grande fiducia nella marca o nell'intermediario, prima dell'acquisto.

La fiducia è determinata da una serie di *antecedenti* riconducibili a:

- le passate esperienze con la controparte;



- le abilità e le competenze percepite;
- le motivazioni a perseguire gli obiettivi della controparte, senza ricorrere a comportamenti opportunistici;
- la frequenza della relazione delle comunicazioni tra le parti;
- l'integrità dell'impresa e i valori associati.



1.4 – Le nuove leve per consolidare la fiducia: la Corporate Social Responsibility e la sostenibilità

Con il termine Corporate Social Responsibility (CSR, d'ora in poi) si intende l'orientamento strategico (*stakeholder view*) secondo cui l'impresa cerca di perseguire non solo gli interessi economici e le aspettative degli stakeholder interni, ma ricerca anche la soddisfazione degli interessi di un vasto panel di interlocutori.

Questi soggetti partecipano alle attività dell'impresa o sono interessati alle conseguenze prodotte nel loro contesto competitivo, sociale e ambientale, portando ad indicare la "triple bottom line approach": un approccio che evidenzia come una performance soddisfacente in tutte e tre le dimensioni (economica, sociale e ambientale) sia l'unica compatibile con la finalità di creazione di valore d'impresa.

Le imprese orientate alle CSR cercano di realizzare i propri valori e raggiungere i propri obiettivi, condivisi con gli stakeholder, integrando nelle politiche aziendali opportunità di crescita economiche, ambientali e sociali: alla tradizionale contabilità economica, patrimoniale e finanziaria si affianca quella sociale ed ambientale. Esiste un bilancio o report di sostenibilità che sintetizza la performance economica, sociale e ambientale dell'impresa.

CSR significa andare oltre l'adempimento degli obblighi di legge e delle norme etiche individuali, grazie ad azioni e iniziative basate sulla fiducia, con la conseguenza di ottenere un maggior livello di fiducia da parte dei clienti verso le aziende ritenute socialmente responsabili.

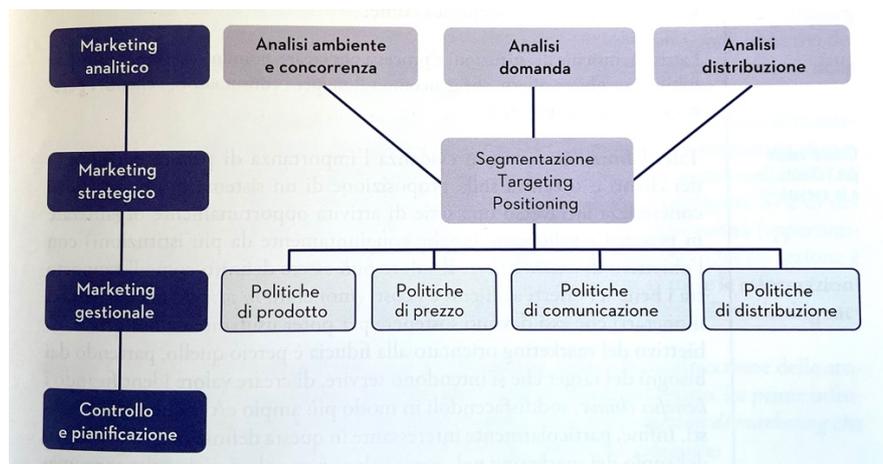
1.5 – Il processo di marketing management

Il marketing è un *processo*, che parte dalla pianificazione e si conclude con l'implementazione. Il suo obiettivo è rendere possibili transazioni per soddisfare bisogni individuali (*consumer marketing* o marketing B2C – *business to customer*) e organizzativi (*industrial marketing* o marketing B2B – *business to business*).

Il processo di marketing management è costituito da quattro fasi:



1. il *marketing analitico*, che prevede l'analisi dell'ambiente, della concorrenza della domanda e degli intermediari;
2. il *marketing strategico*, che prevede le fondamentali decisioni di segmentazione della domanda e posizionamento dell'offerta. Si identificano i target di domanda e il posizionamento dell'offerta presso i clienti target;
3. il *marketing gestionale*, che si concretizza nella progettazione e nell'implementazione delle leve di *marketing mix*: prodotto (*product*), prezzo (*price*), comunicazione (*promotion*) e distribuzione (*place*);
4. fase di *controllo*, volta a verificare i risultati delle politiche di marketing e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi definiti nelle prime fasi. Può seguire la decisione di riconfermare o rivedere le scelte della fase strategica o di quella gestionale.



Una definizione di marketing più recente evidenzia l'importanza di partire dai bisogni dei clienti e si centra sulla proposizione di un sistema di offerta che si concretizza attraverso una serie di attività organizzate in processi e sviluppate con l'obiettivo di *creare valore*. Il valore può essere definito come il rapporto tra i benefici offerti ai clienti e i costi sostenuti per poter usufruire dell'offerta. L'obiettivo del marketing orientato alla fiducia è, partendo dai bisogni da soddisfare dei target, di creare valore identificando i *benefici chiave* per i clienti, i consumatori, per i partner dell'impresa e per l'intera società.

1.6 – Il piano di marketing

Il piano di marketing rappresenta uno *strumento manageriale di sintesi*: contiene gli elementi salienti del processo di marketing, gli aspetti rilevanti delle analisi e i criteri alla base delle decisioni strategiche o tattiche volte a generare business e creare relazioni di fiducia e fedeltà con la clientela.

Non esiste un format unico e universale, quanto piuttosto uno *schema logico essenziale*:

- la prima sezione che comprende una *presentazione dell'azienda* e dei suoi *macro-obiettivi* (nel breve e/o nel medio-lungo periodo) e talvolta un *executive summary* finalizzato a far risaltare i principali obiettivi del marketing aziendale, le linee guide d'azione pianificate e un estratto delle previsioni economiche e finanziarie;
- la seconda sezione che racchiude l'*analisi della situazione di marketing*, ovvero il risultato del marketing analitico, sintetizzato nella *SWOT analysis* (S – *strengths*, punti di forza; W – *weaknesses*, punti di debolezza; O – *opportunities*, opportunità; T – *threats*, minacce);
- la terza sezione esplicita il *planning*, cioè la pianificazione delle attività di marketing che l'azienda intende svolgere in futuro, ossia gli *obiettivi di marketing* (economici, competitivi e relazionali) e le azioni con cui implementare le scelte di marketing strategico e operativo



(chiarire cosa offrire, con quali benefici e a quale prezzo), oltre alle indicazioni sulle strategie distributive e quelle di comunicazione e promozione. Per ogni azione si indica a quale obiettivo si riferisce, il timing, le risorse coinvolti e i costi stimati, ai fini del *budget di marketing*;

- la quarta sezione, quella di controllo, che si serve del *budget di marketing*, uno strumento gerarchicamente inferiore al *business plan* aziendale che permette di avere un'indicazione del profitto atteso, risultante dal confronto dai ricavi/obiettivo con le spese di marketing programmate, e a sua volta costituisce il presupposto per la verifica degli obiettivi fissati.



CAPITOLO 2 – AMBIENTE E CONCORRENZA

2.1 – Un presupposto fondamentale per la competitività

L'*analisi dell'ambiente* che circonda l'azienda è il presupposto per operare scelte strategiche e operative di marketing allineate con le esigenze della domanda e con l'obiettivo di consolidare la forte relazione fiduciaria con il mercato. Le trasformazioni in atto nella società hanno determinato nuove modalità di acquisto e nuovi bisogni da soddisfare (*segmenti di clienti emergenti*), determinando una *trasformazione strutturale della domanda*, ma anche dell'offerta: ad esempio, l'esigenza diffusa di prodotti che consentano un *risparmio di tempo* e una maggiore *efficienza logistica e cognitiva* nei processi di acquisto, oppure per alcuni segmenti l'esigenza di uno *shopping ricreativo*, che stimoli un'offerta commerciale in grado di proporre forme di intrattenimento. Tutte le novità che si sviluppano a livello ambientale determinano trasformazioni non secondarie delle politiche di marketing.

2.2 – Gli strati ambientali e i trend rilevanti

2.2.1– Territorio e demografia

Isolare i principali fattori relativi alla struttura del territorio (es: territori montani o pianeggianti), all'articolazione (es: zone ad alta/media/bassa urbanizzazione) e ai trend della popolazione (vita media, tasso di natalità, saldo migratorio) che incidono sui consumi e sul comportamento d'acquisto dei clienti è basilare ma non secondario.

2.2.2– Cultura e società

Alcune variabili di tipo culturale e sociale condizionano le scelte d'acquisto e di consumo. Si pensi ai *consumi imitativi*: in molti settori i comportamenti di opinion leader e pionieri condizionano le abitudini di acquisto della gran parte della domanda. Altri aspetti fondamentali sono il consumo dei *media* (quotidiani, tv, radio e social), per il ruolo che hanno i canali di comunicazione con la domanda, e la *percezione della propria qualità della vita*, in particolare per i settori della salute e del benessere.

2.2.3– Economia e imprese

A guidare il comportamento di clienti e attori del mercato sono anche alcune variabili economiche, tra cui il PIL e il tasso di occupazione, oltre che fattori come smart working e problematiche psicologiche che contribuiscono a generare un clima di tensione. Per le imprese che operano nei mercati B2B è rilevante conoscere l'evoluzione strutturale della domanda che vogliono soddisfare.

2.2.4– Scienza e tecnologia

Scienza e tecnologia esercitano un impatto non trascurabile sul comportamento delle imprese e della domanda: si pensi all'introduzione dei personal computer nel campo della tecnologia dell'informazione oppure agli smartphone e ad internet nel mondo della comunicazione.

Un caso da citare è quello di Homeplus, che nel 2015 ha ideato un sistema che permette ai clienti di acquistare prodotti fotografando un QR riportato accanto all'immagine del prodotto, pubblicizzati su display affissi in zone ad elevato passaggio.

L'innovazione e la trasformazione digitale hanno prodotto nuovi *touchpoint*: la loro diffusione, però, non è omogenea tra i settori e si differenzia in base a sviluppo territoriale e demografico.

2.2.5– Politica normativa

Gli ordinamenti politici, la tendenza alla liberalizzazione delle attività economiche, i vincoli dettati dalla normativa e la certezza del diritto sono elementi rilevanti per la progettazione delle politiche di marketing delle imprese. Molte attività sono più realizzabili laddove esistano minori vincoli normativi

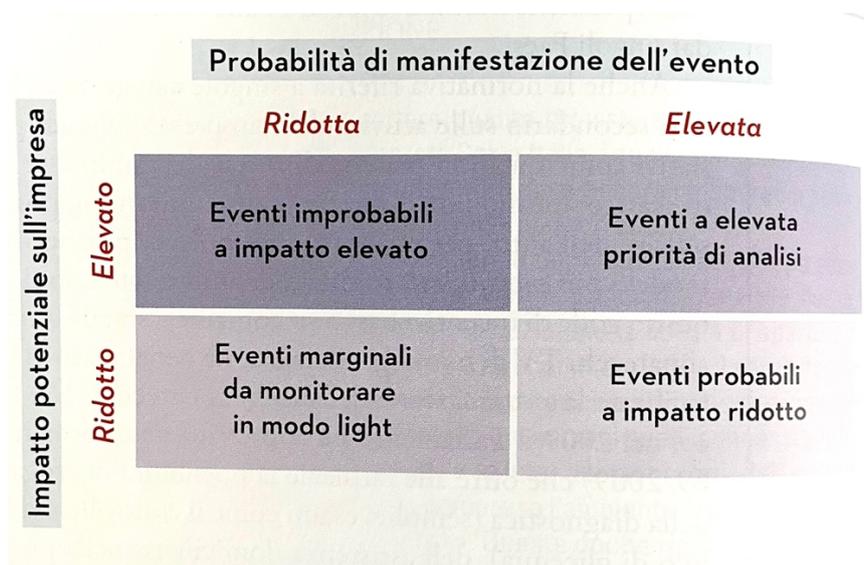


e restrizioni doganali (es: dazi all'importazione ed effetti sulle politiche di internazionalizzazione delle imprese).

Anche la normativa riferita a singole categorie di beni impatta sulle attività delle imprese (es: tutela dell'ambiente e riduzione dei gas di scarico).

2.2.6– I trend rilevanti

Analizzare il macro-ambiente è irrinunciabile per l'impresa che deve progettare le proprie strategie di marketing. Tuttavia, essendo impossibile uno scanning continuo ed approfondito, è opportuno intercettare ed analizzare tutti i segnali ambientali e valutare la *probabilità* con cui i fenomeni rilevati potrebbero verificarsi, isolando quelli che più facilmente possono manifestarsi, quindi necessitano di maggior attenzione e di un controllo costante. I segnali e gli eventi relativi al macro-ambiente vanno ulteriormente classificati in base all'*impatto* potenziale sull'impresa e sul business.



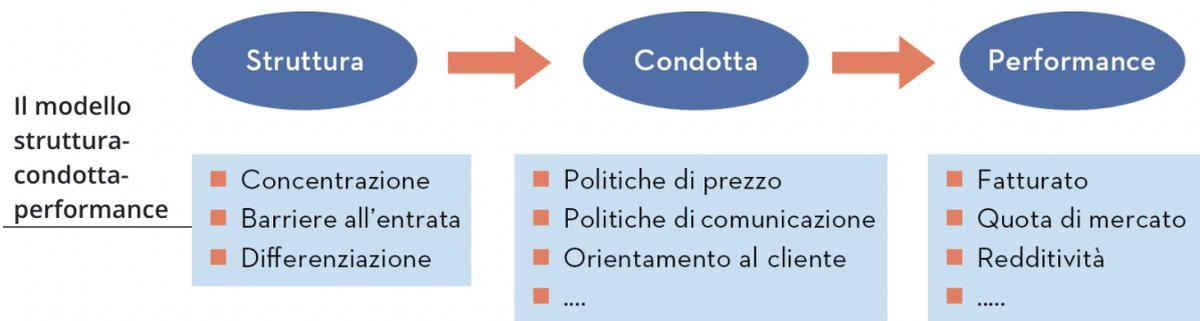
2.3 – Il micro-ambiente competitivo

Innanzitutto, occorre svolgere un approfondito *studio del settore* e dei suoi attori principali: il *modello struttura-condotta-performance* (SCP) rappresenta uno dei primi tentativi di collegare i comportamenti delle imprese e le loro performance alla struttura del settore.

Per comprendere la struttura di un settore occorre approfondire:

- il livello di concentrazione settoriale, rifacendosi alla sommatoria delle quote delle prime n imprese (C_n , di solito C_4);
- le barriere all'entrata, che rendono difficoltoso l'ingresso nel settore (di tipo *istituzionale*, *finanziario* e *distributivo*);
- la differenziazione del prodotto, che permette di sviluppare un buon livello di *isolamento competitivo* rispetto alla concorrenza, comportando un minor rischio di imitazione da parte di terzi e la possibilità di ottenere un *premium price*, senza dover attuare politiche di prezzo e comunicazione aggressive.

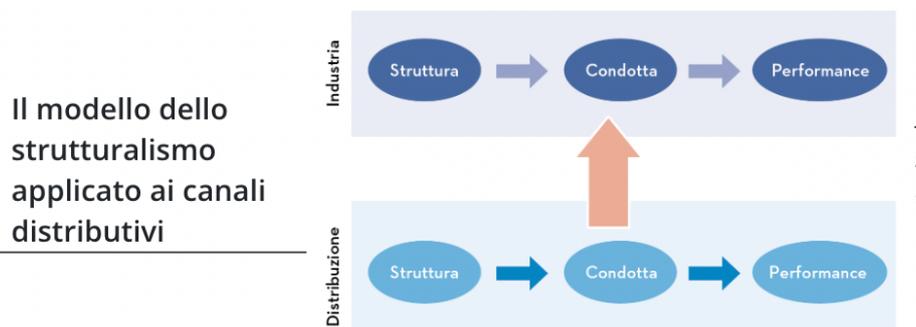




2.4 – L'ampliamento dei confini settoriali

Il paradigma SCP trascura l'impatto delle caratteristiche degli acquirenti e della struttura del settore commerciale sulle *performance dei settori industriali*. Porter ha dimostrato come l'influsso della struttura del sistema distributivo sulla performance dell'industry dipenda da:

- il *grado di concentrazione del settore commerciale al dettaglio*, tanto è maggiore (pochi intermediari di grandi dimensioni) tanto più la performance dell'industry ne risentirà (gruppi e centrali d'acquisto fra imprese di distribuzione);
- il grado di capacità delle imprese di *influire sulla differenziazione del prodotto industriale*, che dipende soprattutto dalla tipologia di prodotto e dalle abitudini di acquisto dei consumatori.



Questo modello evidenzia le interdipendenze tra i comportamenti delle imprese industriali e commerciali e la necessità di focalizzare l'attenzione su queste, superando le ipotesi restrittive del paradigma SCP.

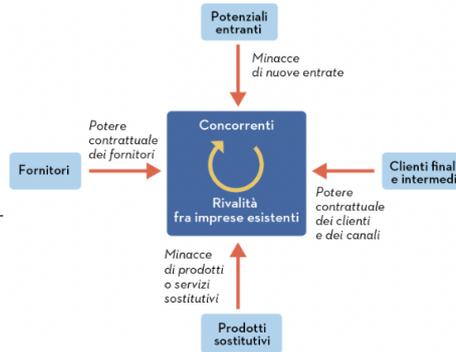
I comportamenti e le performance dei concorrenti non dipendono solo dalla struttura del settore di appartenenza dell'impresa, ma anche da quella dei settori immediatamente a valle nella filiera produttiva e nella supply chain: ci si apre al tema della *concorrenza allargata*.

La concorrenza all'interno del settore non dipende solo dai concorrenti del medesimo settore, ma anche da forze così classificabili:

- i comportamenti e la struttura della *distribuzione*, che può decidere di integrarsi a monte, introducendo le cosiddette marche commerciali, competitor delle marche industriali;
- i *fornitori*, che invece possono integrarsi a valle;
- i *prodotti sostitutivi*;
- i *potenziali entranti* nel settore.



Il modello della concorrenza allargata: le cinque forze competitive



Il concetto di settore ampliato determina nuove prospettive da analizzare, come la *concorrenza trasversale* e la *convergenza intersettoriale* (come la *nutraceutica*, data dal mix di prodotti alimentari e farmaci/integratori).

Il settore tradizionale perde di forza interpretativa e si rende necessario analizzare la concorrenza in una *prospettiva customer-based*.

2.5 – I raggruppamenti strategici

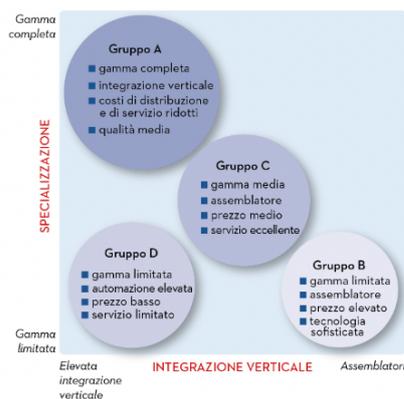
Non tutte le imprese di un settore sono direttamente concorrenti fra loro, soprattutto nel caso di prodotti altamente differenziati: è necessario definire gli *ambiti competitivi rilevanti* per l'impresa.

Le imprese operanti in un settore non sono tutte identiche ma è possibile isolarle in *gruppi strategici*, che perseguono strategie simili: le imprese all'interno di un medesimo gruppo sono caratterizzate da una forte interdipendenza competitiva.

I gruppi strategici vengono costruiti facendo riferimento alle variabili competitive critiche di successo in un settore: l'ampiezza dell'assortimento, il livello di qualità del prodotto, le tipologie di canale utilizzate, la presenza a livello locale o multinazionale, ecc....

È opportuno valutare anche la consistenza delle *barriere alla mobilità* fra diversi gruppi strategici: tanto più sono elevate, maggiore è il livello di isolamento di ciascun gruppo, che sarà più interessato alle azioni competitive degli altri attori del gruppo che ai comportamenti dei soggetti esterni.

La mappa dei raggruppamenti strategici in un ipotetico settore industriale



2.6 – La percezione dei clienti: l'analisi customer centre

Per comprendere la modalità con cui i diversi clienti percepiscono le diverse alternative di offerta è possibile adottare diversi approcci analitici. Quelli più diffusi sono rappresentati dal *modello basato sugli attributi* (à la *Fishbein*), che prevede i seguenti passi:

- scomporre il prodotto o l'offerta in un insieme di *attributi elementari*;
- comprendere gli *attributi più importanti* per i clienti;
- valutare come i vari concorrenti siano percepiti rispetto a questi attributi.



È possibile trasformare la valutazione di ogni singolo attributo in *utilità parziali*, ponderando la valutazione del singolo attributo per l'importanza che il cliente gli associa, che sommate restituiscono un'*utilità totale del singolo prodotto nella prospettiva del cliente*. Confrontando le utilità totali di ciascuna alternativa di offerta si può elaborare un *indice di competitività del prodotto*, dato dal rapporto tra l'utilità generata dal prodotto e quella del diretto concorrente: il vantaggio competitivo è dato da un valore maggiore di 1 (viceversa per un valore minore di 1) e un valore pari a 1 indica un completo allineamento competitivo.

La valutazione di un prodotto dipende da:

- la presenza o meno degli attributi prescelti (A);
- il grado di importanza attribuito dal consumatore agli attributi prescelti (W);
- la soddisfazione di quello specifico beneficio da parte della marca (Y).

Dall'unione dei valori W e Y si ottiene l'utilità (U) o valore parziale del beneficio.

Dalla somma delle utilità parziali si ottiene l'utilità totale prodotta da un bene.

L'analisi consente di stilare un *ranking delle imprese concorrenti*: il prodotto migliore sarà quello che riesce a offrire la combinazione di benefici più vicina all'ideale dei clienti.



CAPITOLO 3 – STIMOLARE IL MERCATO

3.1 – Alla base di ogni decisione di marketing

L'analisi della domanda rappresenta il principale elemento conoscitivo su cui devono fondarsi le decisioni di marketing e si articola in due tipologie di attività:

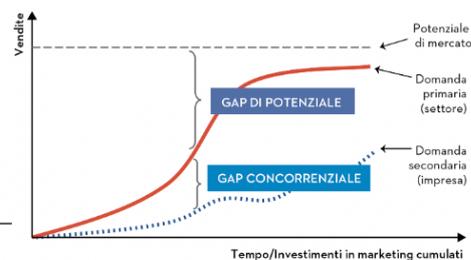
- l'*analisi quantitativa* che, in relazione a un determinato bisogno, si prefigge di stimare le dimensioni del mercato potenziale, la domanda effettiva di mercato e quella a cui si rivolge la singola impresa;
- l'*analisi qualitativa* che si propone di approfondire i bisogni della domanda, le motivazioni d'acquisto, il processo cognitivo tramite il quale si perviene alla scelta dell'alternativa di offerta preferita e la valutazione successiva al momento dell'acquisto e del consumo del prodotto.

3.2 – I fondamenti dell'analisi quantitativa della domanda

L'analisi quantitativa della domanda si fonda sulla misurazione e sull'approfondimento di tre concetti chiave:

- il *potenziale di mercato*, che rappresenta la massima quantità vendibile di un prodotto, in un certo ambito geografico e temporale. Si tratta di un dato ipotetico, stimato su una serie di ipotesi elaborate dal management, verso cui il mercato tenderà. In una raffigurazione grafica si pone come un asintoto;
- la *domanda primaria*, che esprime le quantità vendute da tutte le imprese in un determinato mercato e in un definito arco temporale. In una rappresentazione grafica assume la forma di una curva a S, la quale segue l'andamento del ciclo di vita di un prodotto e tende al potenziale di mercato, senza mai raggiungerlo;
- la *domanda secondaria*, che si riferisce alle vendite della singola impresa e rappresenta la domanda effettiva rivolta ad una specifica marca/impresa.

La rappresentazione del potenziale di mercato, della domanda primaria (settore) e della domanda secondaria (impresa)



Il divario fra il potenziale di mercato e la domanda primaria esprime il *gap di potenziale*, ovvero il differenziale tra le vendite effettive e il potenziale vendibile ipoteticamente, indicando l'esistenza di significative opportunità di mercato su cui progettare strategie di sviluppo: in queste situazioni non è infrequente una collaborazione tra imprese (azioni collettive di marketing) per incrementare la domanda primaria. La competizione può, quindi, essere di tipo "win-win", se c'è spazio per la crescita di tutti, oppure "win-lose", nel caso in cui qualcuno vinca a spese di altri (gioco a somma zero). Quest'ultimo caso si verifica in situazioni di *maturità del mercato*, per cui il gap di potenziale assume valori modesti.

La differenza tra la domanda primaria e quella soddisfatta dalla singola impresa delinea il *gap concorrenziale*, che esprime la capacità dell'impresa di controllare il proprio mercato di riferimento. Un'impresa leader farà segnare un gap concorrenziale inferiore rispetto a un'impresa con posizioni marginali.



3.3 – Il gap di potenziale

3.3.1 – Il calcolo del potenziale di mercato

Il potenziale di mercato individua una *stima coerente* con un insieme di ipotesi sugli effetti delle azioni di marketing dei produttori e sul comportamento della domanda, in rapporto a scale di preferenza e situazione economica: ne consegue che è possibile calcolare diversi potenziali, ognuno dei quali soggetto a *variazioni*.

Per quanto riguarda i prodotti di consumo, bisogna distinguere tra la domanda di *beni destinati all'immediato consumo* e quella di *beni durevoli*.

Nel caso dei *beni e servizi non durevoli rivolti a un mercato di massa*, la stima del potenziale si calcola mediante la formula $MktPot_t = (N_t \times P_t \times O_t \times DP_t)$, dove:

- N_t rappresenta il numero di abitanti dell'area geografica di cui si vuole stimare il potenziale;
- P_t rappresenta la percentuale di popolazione senza impedimenti oggettivi all'acquisto;
- O_t rappresenta il numero massimo di utilizzazioni del prodotto nell'unità di tempo;
- DP_t (dose piena) rappresenta la quantità ottimale di prodotto utilizzabile per ogni occasione d'uso.

Talvolta può essere opportuno stratificare il mercato potenziale in funzione dei *segmenti di domanda*.

La domanda di alcuni *beni e servizi di consumo non durevoli è legata all'uso di un bene di investimento*.

In questo caso, le variabili della formula assumono il seguente significato:

- N_t rappresenta il numero di unità potenziali di consumo;
- P_t rappresenta il tasso di dotazione di queste unità (beni di investimento);
- O_t rappresenta la frequenza di utilizzo del bene di investimento;
- DP_t rappresenta la quantità massima di consumo utilizzabile per ogni occasione d'uso.

Nel caso di *beni durevoli*, l'intervallo fra l'acquisto e il consumo può essere notevole. In tal caso, per stimare il potenziale di mercato è necessario distinguere la domanda in due frazioni: una prima corrispondente al periodico rinnovo da parte di quanti già utilizzano il prodotto (*domanda di riacquisto*), una seconda corrispondente agli acquisti di chi per la prima volta impiega il prodotto (*domanda di primo acquisto*) ed un'eventuale terza, quella degli *acquisti aggiuntivi*, ossia la domanda di quanti aggiungono un ulteriore prodotto a quello già in uso.

La prima frazione presenta la caratteristica della ripetitività, dettata dal deperimento fisico, da considerazioni economiche o di ordine estetico o psicologico. Questa domanda è di facile previsione.

La domanda di primo acquisto può essere stimata, per un periodo annuale, considerando il numero di nuovi *potenziali acquirenti* nell'anno e poi il numero di *non-utilizzatori storici* a inizio anno. In entrambi i casi è necessario stimare un *tasso di conversione*, ossia la percentuale di soggetti che potrebbero acquistare il bene.

Per quanto riguarda i *beni e i servizi venduti ad acquirenti industriali*, è necessario distinguere fra:

- prodotti industriali di consumo, quelli che il cliente-azienda utilizza nella sua attività produttiva e che non si ritrovano in un prodotto finito. La stima del mercato potenziale assoluto più si avvicina alla logica dei prodotti di consumo. I dati per la stima rappresentano il numero di imprese (N_t), la percentuale di imprese senza impedimenti oggettivi (P_t), il livello di attività per impresa utilizzatrice effettiva (A_t) e il tasso di impiego unitario per unità di attività (DP_t o *coefficiente tecnico*);
- prodotti intermedi, quelli utilizzati o incorporati nel prodotto fabbricato dal cliente industriale. La domanda dipende in via diretta dalla quantità prodotta dall'impresa cliente. I dati per la



stima rappresentano il numero di imprese (N_t), la percentuale di imprese interessate al prodotto (P_t), la quantità prodotta per impresa incorporatrice effettiva (Q_t) e il coefficiente tecnico (DP_t);

- prodotti strumentali (o d'investimento), ossia quei prodotti necessari all'attività produttiva. La stima del mercato potenziale deve considerare che si tratta di beni durevoli (vedi sopra le diverse domande).

3.3.2 – L'analisi del gap di potenziale

Il gap di potenziale rappresenta la *parte del mercato potenziale non soddisfatta* e si esprime così con la formula $\text{GapPot}_t = (\text{MktPot}_t - \text{DP}_t)$, dove:

- MktPot_t rappresenta il potenziale di mercato;
- DP_t rappresenta la domanda primaria al tempo t .

Tale gap si configura perché almeno una delle componenti non corrisponde alla realtà del momento. Concentrandoci sui beni di consumo, individuiamo tre tipologie di scostamento dette *cause di primo livello*:

- il *gap di non-utilizzatori*, che si manifesta quando un numero significativo di soggetti non acquista né utilizza il prodotto senza impedimenti all'acquisto;
- il *gap di occasioni*, connesso al fatto che quanti adottano il prodotto non lo utilizzano in tutte le possibili occasioni;
- il *gap di uso leggero*, derivante dalla circostanza che la quantità effettivamente utilizzata sia inferiore a quella ottimale.

Quantificare i diversi gap di primo livello consente di comprendere su quali agire in via prioritaria per sviluppare il mercato, tramite attività di marketing.

Le cause del gap di primo livello possono essere ricondotte a ulteriori gap riguardanti le leve di marketing, individuando le *cause di secondo livello*:

- il *gap di prodotto*, allorché l'offerta delle imprese non risulti idonea a soddisfare le esigenze della domanda;
- il *gap di comunicazione*, conseguente alla mancata consapevolezza del prodotto da parte degli utilizzatori potenziali;
- il *gap di prezzo*, quando un prodotto risulta troppo costoso per una parte dei potenziali acquirenti;
- il *gap distributivo*, nel caso in cui l'esistenza del prodotto sia nota ma il prodotto non sia disponibile nella tal area.

3.4 – Il gap concorrenziale

3.4.1 – Il calcolo della quota di mercato

La quota di mercato di un'impresa si calcola con il seguente rapporto: $\text{QM}_i = \frac{Q_i}{Q}$, dove:

- Q_i rappresenta le vendite della marca *i-esima*;
- Q rappresenta le vendite totali del mercato di riferimento.

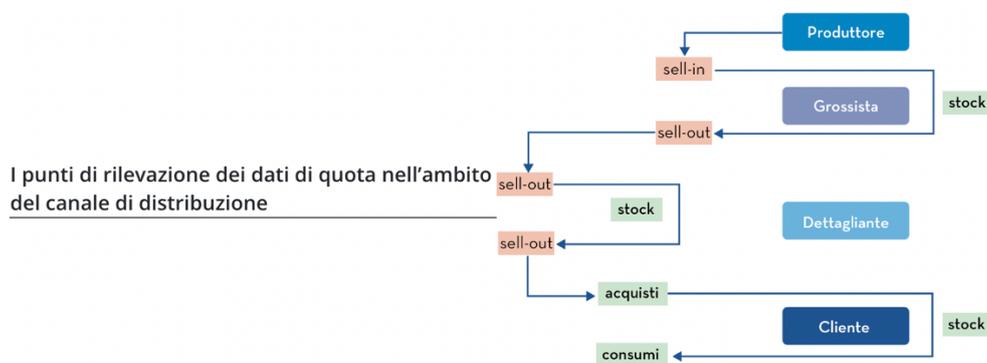
I termini di questo rapporto possono essere espressi in volumi o in valore. Dal confronto fra la quota di mercato in volumi (*unit market share*) e quella in valore (*revenue market share*) si possono trarre indicazioni utili in merito alla politica dei prezzi praticata dall'impresa: se la quota di mercato in valore supera quella in volumi, l'impresa applica prezzi superiori alla media del mercato e così per l'opposto. La quota di mercato deve riguardare un *periodo di riferimento* né eccessivamente circoscritto né periodi di tempo troppo estesi.



L'aspetto più critico nella misurazione della quota è la definizione dei *confini del mercato di riferimento*: quanto più questo risulta esteso, tanto più modesta risulta la posizione dell'impresa. Il principio di cui tener conto dovrebbe essere quello di limitare il mercato di riferimento alle imprese con cui si hanno *rapporti di rivalità diretta*. La sua applicazione, tuttavia, non risulta agevole a causa della *sostituibilità* fra prodotti diversi e per la diversa definizione del mercato per ogni impresa.

La quota di mercato può quindi essere rilevata in base a vari fattori:

- l'area geografica;
- il *grado di differenziazione del prodotto*;
- un criterio orientato all'offerta;
- un criterio orientato alla domanda;
- gli *stadi del canale distributivo* (produzione, ingrosso, dettaglio, cliente finale). Rispetto agli intermediari commerciali (ingrosso e/o dettaglio), l'indagine rileva i prodotti in entrata (*sell-in*) e in uscita (*sell-out*) dal punto vendita. Rispetto alle famiglie, si rilevano gli acquisti oppure i consumi effettivi.



A partire dalle rilevazioni effettuate per la quota di mercato, si possono ottenere i dati su un totale del mercato in aggregati significativi, suddivisi così:

- su *base geografica*, che suddivide l'Italia in 5 aree geografiche;
- in base alle *varie forme distributive*.

La diffusione dei sistemi informativi consente di rilevare dati più precisi e più velocemente rispetto al passato (terminali *POS scanner*, i *codici a barre*, le *carte di fedeltà*), permettendo una conoscenza più approfondita della clientela e delle sue abitudini e sensibilità: quest'approccio viene definito *micro-marketing*.

È possibile considerare anche una *quota di mercato relativa*, calcolata come rapporto fra la quota dell'impresa considerata e quella di una concorrente, che può essere:

- la quota del *leader dominante* (la maggior impresa operante), per analizzare il grado di sfruttamento delle economie di scala e di esperienza;
- le quote dei *leader del mercato* (i primi due/tre rivali), come indicatore di concorrenzialità in mercati concentrati;
- la quota del concorrente più prossimo, come indicatore di concorrenzialità in mercati frammentati.

3.4.2 – La scomposizione della quota di mercato

La quota di mercato assoluta può essere definita come il prodotto di due indici:

- il *grado di penetrazione*;
- il *grado di copertura ponderata*.



Introducendo il dato ACS_i (acquisti totali della categoria di prodotto), definiamo:

$$QM_i = \frac{Q_i}{Q} \times \frac{ACS_i}{ACS_i} = \frac{Q_i}{ACS_i} \times \frac{ACS_i}{Q}, \text{ dove:}$$

- il primo fattore esprime il grado di penetrazione, che misura l'incidenza delle vendite aziendali sugli acquisti complessivi della categoria di prodotto effettuati dai clienti dell'impresa;
- il secondo fattore esprime il grado di copertura ponderata, che esplicita il peso dei clienti serviti dall'impresa rispetto al mercato totale della categoria di prodotto considerata.

Introducendo altri due dati, ossia N_i (numero di clienti serviti dall'impresa *i-esima*) e N (il numero totale di soggetti che acquistano la categoria di prodotto in esame), si ottiene:

$$\text{ponderata} = \frac{ACS_i}{N_i} \times \frac{N_i}{N} \times \frac{N}{Q}, \text{ dove:}$$

- il primo fattore indica l'*acquisto medio* dei clienti serviti in riferimento alla categoria (dimensione media);
- il secondo fattore esprime il grado di *copertura numerica*, ossia il rapporto tra clienti serviti e potenziali;
- il terzo fattore, denominato *grado di dispersione*, rappresenta il reciproco della dimensione media della clientela ed esprime l'inverso della concentrazione dei clienti.

Confrontando la dimensione media dei clienti serviti (ACS_i / N_i) con quella dei clienti presenti sul mercato (Q / N), si ottiene l'*indice di selezione*, che assume valore 1 se i clienti serviti dall'azienda abbiano dimensioni in linea con la clientela presente sul mercato. È un indicatore della *qualità del portafoglio-clienti*.

Dal rapporto tra la sommatoria degli indici di copertura ponderata delle diverse varianti proposte da una marca e del grado di copertura ponderata complessiva della stessa, si ottiene l'*indice di assortimento* dell'impresa (I_a), utile per valutare le performance dell'impresa.

3.4.3 – L'utilizzo della quota di mercato per la definizione delle politiche di marketing

A partire da queste informazioni occorre definire le politiche di marketing:

- si esamina l'*andamento del mercato totale*, valutando andamento e stagionalità dei consumi;
- si indaga l'*evoluzione della quota dei concorrenti*, a cui segue l'*analisi delle cause* di eventuali variazioni;
- si procede all'*analisi della distribuzione* e all'*analisi della struttura dei consumi finali*, basate sulla precedente scomposizione della quota di mercato ai vari livelli del canale e valutate tramite gli indicatori descritti prima e l'*analisi del portafoglio-clienti*. Se entrambi gli indici sono elevati, bisogna consolidare la presenza presso i clienti già serviti. In presenza di grado di penetrazione elevato e copertura ponderata ridotta, è opportuno aumentare il numero di clienti serviti e/o le loro dimensioni. In caso di copertura ponderata elevata e penetrazione ridotta, si deve puntare a migliorare l'accettazione del marketing. Infine, quando entrambi gli indicatori sono deboli, serve acquisire clienti di maggior rimpatto (ponderata) e migliorare l'accettazione del prodotto presso i clienti già acquisiti (penetrazione).



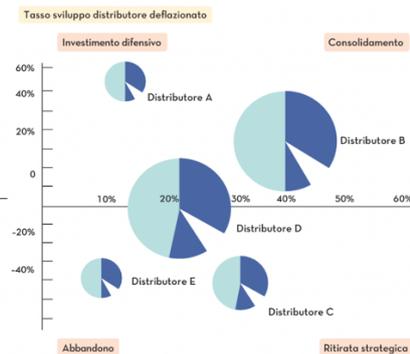
Le azioni per l'accrescimento della quota di mercato derivanti dall'analisi degli indici di copertura ponderata e di penetrazione



Non esistono valori-soglia validi in assoluto, piuttosto i giudizi vengono formulati sulla base del settore di attività, della posizione competitività dell'impresa e dai valori storicamente assunti dagli indicatori.

Un esame del portafoglio-clienti approfondito aiuta a comprendere le cause di eventuali performance insoddisfacenti, così da promuovere attività di marketing mirate e specifiche. Negli anni ha assunto crescente importanza, in seguito allo sviluppo del *trade marketing*: si considerano il tasso di crescita di ciascun cliente e la penetrazione. L'area della circonferenza di ogni distributore è proporzionale alla sua copertura ponderata. In base alla posizione assunta dall'intermediario nella matrice, si delineano le linee guida della strategia da perseguire: investimento difensivo, consolidamento, abbandono e ritirata strategica.

Un esempio di matrice per l'analisi del portafoglio distributori



3.4.4 – I limiti della quota di mercato quale indicatore delle performance competitive

L'approccio analitico basato sulla quota di mercato presenta alcune limitazioni:

- l'analisi è relativa a valori medi, seppur i dati riferiti al totale del mercato vengono articolati con riferimento a segmenti significativi (*market break down*);
- non si è in grado di comprendere la performance competitiva puntuale rispetto ai competitor, non permettendo di cogliere la complessità delle interdipendenze competitive a livello di mercati finali;
- non si coglie compiutamente l'intervento della distribuzione sulla dinamiche competitive tra fornitori industriali.



CAPITOLO 4 – CAPIRE IL COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE

4.1 – Un processo a tappe

È importante concentrarsi anche sull'*analisi qualitativa del consumatore e dei suoi criteri valutativi*, che permette di individuare le aree su cui focalizzarsi e intervenire per migliorare le performance di prodotti e servizi offerti. Il cliente, approcciandosi all'acquisto di un prodotto, passa una serie di fasi riguardanti *attività mentali/cognitive* (percezione, elaborazione di informazioni e valutazione delle alternative) e *attività di natura comportamentale* (acquisto del prodotto e utilizzo/consumo).

Le fasi del processo decisionale, quindi, sono:

- la *percezione del bisogno*, ossia il momento in cui si innesca il processo cognitivo e si percepisce l'esistenza del bisogno e l'esigenza di rinvenire le migliori soluzioni, per mezzo del realizzarsi di un gap fra lo stato attuale e quello ideale;
- la *ricerca delle informazioni*, per cui si attiva immediatamente la necessità di identificare le modalità più opportune per soddisfare il desiderio, individuando le possibili soluzioni;
- la *valutazione delle alternative pre-acquisto*, in cui il cliente definisce un insieme ristretto di alternative considerate idonee, ordinate secondo una *gerarchia di preferenze*;
- l'*acquisto del prodotto*, per cui l'alternativa di offerta posizionata in cima alla gerarchia è quella che il cliente tenterà di acquistare per prima. Si passa dal pensiero all'azione: il cliente, quindi, acquista quel prodotto identificato come più idoneo a soddisfare il proprio bisogno, a meno di eventi inattesi che rendono irrealizzabile l'intenzione d'acquisto;
- l'*utilizzo del prodotto*, in cui si attiva il processo di consumo del bene;
- la *valutazione post-acquisto*, che viene effettuata a partire dalle *aspettative* iniziali e genera come risultato un livello di soddisfazione, se riesce ad appagare le richieste del cliente, oppure un *gap di valore*;
- la *fedeltà (customer loyalty)*, che si realizza in seguito ad un buon livello di soddisfazione e si traduce in un comportamento d'*acquisto ripetuto*.



Al variare del livello di *coinvolgimento psicologico* che il cliente sperimenta nell'acquisto del bene si verifica una diversa intensità delle sue attività cognitive: è stata evidenziata una correlazione positiva fra il livello di coinvolgimento e il grado di approfondimento dei processi informativi e valutativi, per cui in situazioni di elevato coinvolgimento, il consumatore fonda le proprie valutazioni su un processo di *apprendimento intenzionale*, altrimenti sulla *sperimentazione diretta* del bene.



Le determinanti del coinvolgimento psicologico sono:



- l'interesse verso la categoria merceologica del bene venduto, il quale dipende da elementi soggettivi difficilmente generalizzabili (valenze funzionali e socio-psicologiche) o dal valore emotivo annesso al processo di consumo;
- il grado di rischio percepito, che risulta direttamente connesso all'incertezza sull'esito della decisione di acquisto e alla rilevanza di eventuali conseguenze negative. L'intensità del rischio percepito è collegata a fattori individuali e ambientali e incide sui criteri valutativi per la selezione dell'alternativa migliore. Le diverse tipologie di rischio sono riconducibili al:
 - rischio economico-finanziario, correlato alle potenziali conseguenze negative sul piano patrimoniale e/o reddituale;
 - rischio funzionale, connesso al timore di una performance inadeguata del prodotto;
 - rischio fisico, relativo all'incolumità o alla salute del consumatore dopo l'uso del prodotto;
 - rischio psico-sociale, derivante dal possibile impatto negativo sull'autostima dell'individuo e/o sulla considerazione sociale di cui gode;

Un'intensità elevata del rischio percepito può influenzare il processo, a partire dalla ricerca di informazioni, la quale se non si rivela risolutiva, conduce ad altre strategie di riduzione del rischio percepito (fedeltà alla marca o al punto vendita, la scelta di prodotti fortemente pubblicizzati, l'acquisto sistematico delle marche più costose/economiche, passaparola, ecc...);

- la visibilità sociale dei processi di acquisto e consumo, che amplifica il rischio psico-sociale percepito e la rilevanza del prodotto sul piano simbolico (abbigliamento, accessori, auto, ecc...);
- il contesto di utilizzo, per cui il collegamento del prodotto a specifici contesti, attraverso politiche di differenziazione funzionale o simbolica, può modificare il grado di coinvolgimento psicologico.

Il livello di coinvolgimento psicologico costituisce un elemento in grado di facilitare la realizzazione di politiche di differenziazione: un consumatore più coinvolto ricerca elementi di servizio e contenuti extra funzionali ed emozionali, anche se un eccessivo livello di rischio percepito può indurre ad un acquisto di cui non si è pienamente convinti o a rinviare la decisione a un momento successivo.

La natura del livello di coinvolgimento psicologico è customer specific: infatti, si manifesta con intensità diverse tra i clienti. Quelli con un elevato coinvolgimento, sono particolarmente sensibili a servizi di tipo informativo, tipici delle forme distributive specializzate, mentre gli altri si prestano a modalità tipiche dei punti vendita de-specializzati e generalisti, prestando più attenzione al contenuto logistico dell'offerta (convenience dell'offerta).

4.2 – Le motivazioni all'acquisto

Lo studio del consumatore è finalizzato all'identificazione delle modalità con cui influenzare le scelte d'acquisto, partendo dalla comprensione delle motivazioni all'acquisto, per cui è necessario:

- definire il contenuto e la natura delle motivazioni che determinano la decisione di attivare il processo d'acquisto;
- segmentare la domanda in base alle varie motivazioni di acquisto.

I benefici ricercati con l'acquisto non si limitano alla soddisfazione di bisogni di tipo funzionale, ma si estendono ad altre esigenze (bisogni di natura esponenziale e socio-psicologica). È possibile classificare le principali motivazionali allo shopping secondo quattro tipologie di natura simbolico-esperienziale:

- bisogno di identificazione, come essere riconosciuti a livello individuale, assumere un determinato status o ruolo sociale ed essere identificati con un particolare lifestyle;



- *bisogno di affiliazione*, come combattere la solitudine, la ricerca di contatti sociali, far parte della clientela di un punto vendita “in”, condividere i propri interessi con altri o appartenere a una comunità che consuma un certo brand o frequenta certi locali;
- *bisogno di affermazione*, come mercanteggiare, acquisire uno stato di superiorità rispetto al personale di vendita ed essere in grado di ottimizzare la scelta;
- *bisogno di rinvenire nuovi stimoli*, come uscire dalla monotonia e dalla routine, mettersi al corrente delle mode, rinvenire nuovi stimoli sensoriali.

Identificare i vari gruppi di acquirenti permette di giustificare l'*adozione di politiche di marketing differenziate*.

Sulla base dell'orientamento allo shopping, si identificano due gruppi di acquirenti opposti:

- gli *acquirenti ricreativi*, ovvero coloro che vivono il processo di acquisto e la relativa raccolta d'informazioni come esperienza coinvolgente grazie alla quale soddisfare una serie di bisogni di ordine psicologico e sociale;
- gli *acquirenti funzionali*, ovvero gli individui che considerano l'acquisto in prospettiva esclusivamente funzionale.

4.3– La raccolta delle informazioni

Gli studi di natura economico-razionale, che analizzano i meccanismi sottostanti al processo di reperimento dell'informazione, si fondano su due presupposti, cioè il *costo dell'informazione* e la *perfetta razionalità dell'individuo*: se l'informazione fosse gratuita e certa, il consumatore impiegherebbe l'intera gamma di informazioni a disposizione, ma non essendo così, l'individuo tenta di ottimizzare le fonti impiegate piuttosto che massimizzarle. Su questo presupposto si basano i contributi facenti capo alla *teoria della ricerca ottimale*, secondo la quale, i consumatori non operano mai scelte fondate su un'informazione perfetta ma ottimale. Questa serie di assunzioni si basa sull'*analisi costi-benefici* dell'economia neoclassica: il consumatore proseguirà nella ricerca fino a che i vantaggi aggiuntivi non saranno pari ai costi aggiuntivi, interrogandosi poi sulle migliori *combinazioni prezzo-qualità*.

Nell'ambito della letteratura di marketing, alcuni studi hanno rilevato una divergenza sull'effettiva consistenza di un'attività di ricerca che precede l'acquisto:

- alcuni lavori smentiscono l'esistenza di una fase informativa svolta dal consumatore, secondo ricerche empiriche svolte investigando sullo *shopping around*, che concordano nell'affermare che il tipico consumatore non va di negozio in negozio per ottenere informazioni e confrontare prodotti e prezzi;
- altri studi più recenti confermano l'uso dell'informazione da parte del consumatore, ma non secondo quanto indicato dai modelli della ricerca ottimale. Si è ignorato che *la maggior parte delle shopping expedition è multi-prodotto* e queste risultano finalizzate a completare il processo di acquisto per un certo numero di prodotti e ad ottenere informazioni su altri beni per acquisti futuri, facendo emergere la *natura informale e quasi ricreativa* dell'attività di ricerca. È più corretto, quindi, definire la ricerca secondo due modalità, ossia quella *mirata pre-acquisto*, per facilitare il raggiungimento di precisi obiettivi conoscitivi e circoscritta all'acquisto, e quella *continua (ongoing)*, che rappresenta un processo di raccolta continuo anche senza intenzione d'acquisto, rendendo sufficiente in futuro una ricerca limitata.

Anche la tipologia di bene è un fattore influente: l'acquirente di beni a scarso coinvolgimento psicologico dispone di informazioni sufficienti sulle caratteristiche dell'offerta nei vari punti vendita e sui prezzi relativi (fase di ricerca esterna quasi completamente assente), mentre nel caso di acquisto di beni a elevato coinvolgimento questo bagaglio informativo è assente.

Per sottolineare il peso dell'informazione nella decisione d'acquisto, sono state individuate due classificazioni di prodotti: *shopping goods*, per cui la selezione dell'alternativa è operata a priori, e *non shopping goods*, per cui la selezione dell'alternativa è operata alla fine della ricerca esterna.



Le diverse fonti di dati a cui il consumatore può rivolgersi sono riconducibili a quattro categorie:

- *fonti commerciali*, gestite e controllate direttamente dall'impresa e rappresentate essenzialmente dalla pubblicità e dalla forza vendita;
- *fonti istituzionali*, caratterizzate da connotati quale imparzialità e competenza;
- *fonti interpersonali*, riconducibili essenzialmente a individui di riferimento, precedenti utilizzatori nonché persone con cui si intrattengono rapporti sociali;
- *fonti empiriche*, rappresentate dalla "prova", ovvero dalla sperimentazione diretta dei prodotti oggetto di comparazione.

Non sembra azzardato ipotizzare che il consumatore proceda a definire una *gerarchia informativa*, orientando le diverse fonti in modo da soddisfare le proprie esigenze conoscitive a fronte di minimi costi dell'informazione, specialmente in quelle situazioni caratterizzate da medio-alto coinvolgimento.

Nei nuovi ambienti digitali è venuto meno il legame fra informazioni e supporti fisici e la separazione dell'economia delle cose dall'economia della conoscenza e l'esplosione della connettività si sono tradotte in un *incremento del volume di dati disponibili* e in una *riduzione dei costi di accesso* a questi, associando anche un *aumento della complessità dei processi di selezione e utilizzo dei dati* sui prodotti, generando la necessità di *nuovi intermediari finanziari*.

4.4 – La valutazione delle alternative pre-acquisto

Vengono analizzati due tipi di modelli finalizzati alla comprensione dei criteri e dei processi valutativi utilizzati dall'acquirente per selezionare il prodotto da acquistare, per permettere alle aziende di comprendere il comportamento dei clienti e raggiungerli con le loro iniziative di marketing.

4.4.1 – I modelli multi-attributo

L'acquirente, attraverso la scelta di un bene, ricerca la soddisfazione di un articolato insieme di bisogni. Il confronto fra le alternative e la scelta del prodotto vertono sulla valutazione delle singole caratteristiche (ossia la *presenza del singolo attributo* e l'*importanza assegnata a ciascuna caratteristica*) e producono una struttura di preferenze, ordinate in base alla valutazione complessiva.

Il marketing manager si deve, quindi, concentrare sull'individuazione delle caratteristiche ricercate (per mezzo di ricerche di mercato) e sulle regole di valutazione dell'offerta da parte del cliente.

Per il secondo punto, esistono diverse strategie attuabili dal consumatore:

- le *strategie non valutative*, che si riferiscono all'uso di una semplice regola decisionale per evitare un processo analitico tra più alternative;
- le *strategie valutative*, che richiede l'organizzazione delle informazioni sulle singole alternative e si compone di valutazioni globali (procedure sintetiche o *top-down processing*), attuate quando si ha una conoscenza approfondita della marca, e valutazioni basate sugli attributi specifici (procedure analitiche o *bottom-up processing*), applicate nel caso di prodotti con cui si ha scarsa familiarità oppure quando si ricevono nuove informazioni rilevanti sulle alternative conosciute. Rispetto alle procedure analitiche, il consumatore ha due approcci possibili:
 - i *modelli compensativi*, per cui l'acquirente valuta simultaneamente tutti gli attributi determinanti, bilanciando valutazioni positive e negative. Il *modello multi-attributo* è il più utilizzato e si serve di un *indice sintetico di atteggiamento* verso un tal prodotto, dato dal rapporto tra l'importanza attribuita all'attributo *i-esimo* e la posizione percepita del prodotto *j-esimo* rispetto all'attributo *i-esimo* ($A_j = W_i \times B_{ij}$);
 - i *modelli non compensativi*, in cui l'acquirente analizza i prodotti in base a uno specifico attributo.



Un'altra modalità di valutazione delle regole decisionali fa riferimento all'ampiezza dell'insieme di caratteristiche giudicate e all'esistenza di un *livello ideale* o *minimo* accettabile per ciascun attributo. Vengono individuate quattro tipologie di procedure comparative:

- le *procedure congiuntive*, basate sulla considerazione di un insieme di caratteristiche del prodotto e sull'individuazione di una dose di presenza minima per ciascuna di esse, a cui l'acquirente ricorre in caso di alternative molteplici e difficoltà nel quantificare l'utilità degli attributi considerati, semplificando la decisione andando a verificare la presenza di *requisiti minimali*;
- le *procedure disgiuntive*, che si differenziano da quelle congiuntive per il numero ridotto di attributi giudicati e vengono usate in caso di basso coinvolgimento nel processo di acquisto e consumo;
- le *procedure di comparazione lessicografiche*, che si manifestano con la strutturazione gerarchica dell'insieme di caratteristiche del prodotto e nell'identificazione di un *livello ideale* di queste. La valutazione avviene, prima, ordinando le caratteristiche per importanza e poi valutandole in base alla distanza dalla posizione e dal livello ideale dell'attributo più importante;
- le *procedure di distanza dall'ideale*, che prende in considerazione l'insieme delle caratteristiche che definiscono le marche e la specificazione della loro importanza relativa. Le alternative vengono valutate *verificando le distanze esistenti tra le alternative e il profilo di offerta ideale*.

Per progettare le politiche di marketing di un prodotto risulta necessario comprendere i criteri valutativi e le procedure analitiche:

- i *criteri valutativi* dipendono dai benefici ricercati nei prodotti;
- le *procedure analitiche* adottate dipendono dalle modalità di elaborazione delle informazioni relative ai criteri:
 1. emerge il bisogno di stabilire il *livello di specificità* delle procedure, distinguendo quelle analitiche, che richiedono una considerevole articolazione delle politiche commerciali e un significativo supporto informativo per consentire al cliente di svolgere un'ottima attività comparativa, e quelle sintetiche, che impongono di individuare gli elementi considerati dal cliente e di utilizzare questi criteri per progettare le politiche di comunicazione;
 2. si distinguono le *procedure basate sull'oggetto*, che privilegiano criteri ancorati al brand e le *procedure basate su attributi*, che privilegiano una struttura di offerta organizzata per caratteristiche rilevanti;
 3. un'ulteriore classificazione riguarda l'*estensione delle caratteristiche considerate* e il *tipo di comparazione effettuata* (con il livello minimo o ideale). Comprendere il tipo di procedura utilizzata permette di individuare gli attributi fondamentali per l'analisi e la definizione dei criteri;
 4. un'ultima distinzione sulla definizione dei criteri valutativi è relativa al fatto che possono rilevarsi *eterogenei*, articolandosi diversamente per diversi segmenti di domanda.

4.4.2 – I modelli choice–set

Il processo di valutazione e di scelta tra le varie alternative si rappresenta attraverso una serie di *insiemi* (set), di dimensioni progressivamente più ridotte, al cui interno si trovano quei prodotti verso cui il cliente ha avuto una tale reazione. La scelta finale è data da un percorso a tappe in cui si seleziona l'intera offerta, e dividendola in insiemi, sulla base di *soglie significative*:

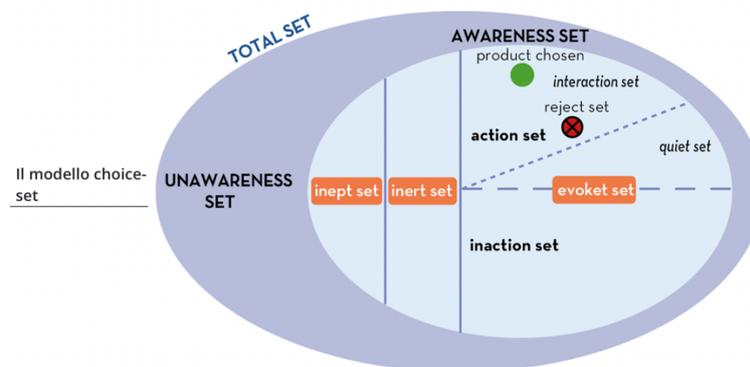


1. appare improbabile che il consumatore conosca l'intera offerta commerciale (*total set*), per cui si distinguono le marche di cui il consumatore è consapevole (*awareness set*) da quelle sconosciute (*unawareness set*);
2. l'*awareness set* si divide in tre gruppi: quello delle marche valutate positivamente al fine della soddisfazione del bisogno (*evoked set*); quello delle marche valutate neutralmente (*inert set*); quello delle marche valutate negativamente (*inept set*);
3. successivamente, il consumatore seleziona quei brand per cui è disposto a sostenere uno sforzo per approfondirne la conoscenza (*action set*) da quelli per cui non è disposto a tale atto (*inaction set*);
4. infine, si considera la *disponibilità del consumatore a interagire con il prodotto e il personale di vendita*. Se questa esiste, definiamo l'*interaction set*, diversamente ci troviamo nel *quiet set*. Le marche appartenenti all'*interaction set* hanno maggiori probabilità di essere scelti (*product chosen*), anche se vi è la possibilità che alcune di queste marche possano confluire nell'insieme rifiutato (*reject set*).

Il maggior punto di forza di questo modello è la sua capacità di valutare la consistenza del vantaggio competitivo dell'impresa *nei vari stadi del processo decisionale* dell'acquirente, permettendo un'efficace allocazione delle risorse di marketing. Permette, inoltre, di individuare gli insiemi per cui il rapporto consumatore-impresa si interrompe e di svelare, di conseguenza, le debolezze dell'impresa o del prodotto.

I modelli choice-set sono complementari a quelli multi-attributo: all'inizio del processo di acquisto, il cliente si serve della notorietà del brand per definire l'*awareness set*, mentre nell'*action set* potrebbe essere maggiormente influenzato dalla reperibilità del prodotto o nell'*interaction set* dalla qualità del personale.

L'eterogeneità delle interpretazioni fornite dai vari modelli conferma che il comportamento d'acquisto è frutto dell'*interazione di più elementi*, giustificando la scelta di criteri diversi anche da parte della stessa persona.



4.5 – Il momento dell'acquisto

I soggetti che interagiscono durante la fase d'acquisto (*gruppo decisionale di acquisto*) sono:

- l'*iniziatore*, colui che avvia il processo d'acquisto manifestando la necessità di soddisfare un'esigenza;
- l'*influenzatore*, che condiziona le fasi relative alla ricerca dei dati, alla produzione di informazioni e alla definizione dei criteri;
- il *decisore*, colui a cui spettano la scelta finale e le responsabilità che ne derivano;
- l'*acquirente*, la persona che si occupa delle attività connesse all'approvvigionamento del prodotto;
- il *consumatore*, che vive in prima persona l'esperienza di utilizzo, dunque influenza la formazione di atteggiamenti successivi all'acquisto.



Uno stesso individuo può agire in più ruoli oppure lo stesso ruolo può essere ricoperto da più soggetti.

L'identificazione e l'analisi sistematica dei ruoli è necessaria alla comprensione dei processi di scelta del consumatore, spesso scaturiti da una *mediazione delle finalità* dei membri del gruppo decisionale di acquisto: l'*ambiente di vendita*, ad esempio, diventa una *fonte continua di stimoli* che agiscono sul cliente, risultando tutt'altro che neutrale nel processo di acquisto.

La connessione tra l'*in-store marketing* e il comportamento dell'acquirente si basa sull'utilizzo delle singole leve del *retailing mix* (il marketing mix dell'impresa commerciale):

- *display*, il cui uso è uno dei più rilevanti strumenti di comunicazione a disposizione dell'impresa commerciale, per via della sensibilità del cliente *all'impatto visivo* offerto e al maggior stimolo all'acquisto rispetto ad un'esposizione continua del prodotto (le vendite risultano sensibili non solo alla quantità ma anche alla qualità dello spazio e alla presenza di comunicazioni in-store e display elettronici);
- *assortimento*, per cui non trovare in assortimento la marca desiderata può indurre a ridurre la spesa o a modificare le presenze. Le *rotture di stock* possono provocare effetti anche sul lungo termine, erodendo la fiducia verso l'impresa;
- *promozioni*, che producono la sostituzione delle marche (*brand switching*) e la sostituzione dei punti vendita (*stores switching*) da una parte e dall'altra incentivano l'acquisto di *prodotti complementari* non in promozione;
- *prezzo*, che risulta essere un fattore di cui resta un ricordo approssimativo dopo l'acquisto. Se confermato, le risorse investite nelle *guerre di prezzo*, andrebbero riallocate dato che passano inosservate per buona parte dei consumatori.

4.6 – L'utilizzo del prodotto

Nell'analisi della fase di utilizzo è utile classificare le attività tra:

- quelle a cui il cliente associa valore in sé (*autoteliche*), come leggere un libro, ascoltare una canzone o dedicarsi alla preparazione di una cena;
- quelle che producono valore in quanto funzionali al raggiungimento di altri obiettivi (*strumentali*), come indossare certi capi di abbigliamento o frequentare località turistiche rinomate.

È possibile, quindi, identificare alcune attività di utilizzo tipiche, la cui successione configura per il consumatore una catena del valore articolata in tre stadi:

- *attività di predisposizione (sensing)*, in cui il consumatore elabora le informazioni rilevanti, raccogliendo i dati necessari (scanning) e attribuendo loro un senso (enacting), definendo infine delle strategie di fruizione;
- *attività di interazione (sharing)*, in cui il cliente interagisce con un *contesto di consumo*, ossia un insieme di beni, soggetti e relazioni fra questi, contribuendo alla costruzione dello stesso, che avviene nel corso del tempo per mezzo della realizzazione di attività diverse da parte di più soggetti;
- *attività di realizzazione (performing)*, in cui il consumatore mette in pratica quelle attività che gli permettono di estrarre valore dal consumo, ossia le attività di produzione in senso stretto (*producing*), di personalizzazione (*personalizing*) e di apprezzamento (*appreciating*). Le prime riguardano le trasformazioni del prodotto necessarie al suo utilizzo, le seconde sono collegate ai processi di integrazione del prodotto in un set di altri beni per generare un sistema di consumo significativo per il consumatore e le ultime sono quelle per cui il consumatore valuta in maniera emotiva e funzionale i risultati dell'utilizzo del prodotto.

Per servire al cliente una maggior *value proposition*, l'azienda può:

- potenziare le caratteristiche funzionali dei prodotti e i benefici ottenibili;
- combinare beni e servizi;
- sperimentare nuove forme di interconnessione con i clienti;



- ridurre i costi di transazione;
- facilitare la condivisione di informazioni fra consumatori e l'interazione con il contesto di consumo;
- offrire una soluzione più estesa alle esigenze emergenti;
- accrescere il contributo alle attività di produzione, personalizzazione e apprezzamento.

4.7 – La valutazione post-acquisto e la fedeltà alla marca

Il processo di acquisto non termina con il consumo del bene ma, anzi, raggiunge il suo culmine con la valutazione successiva, fase in cui l'impresa può arrivare alla *soddisfazione* del cliente.

La soddisfazione è la capacità di offrire prodotti e servizi in linea con le *aspettative* della domanda e si misura come la differenza tra il livello delle percezioni post-acquisto della domanda e quello delle sue aspettative.

In caso di valore negativo, il gap di valore segnala i problemi dell'impresa nella relazione con il mercato, mettendo a rischio la competitività.

La soddisfazione è alla base della *fiducia* riposta dal cliente nell'impresa, intesa come livello di *certezza delle aspettative create*, che però viene determinata non solo dalla soddisfazione sperimentata direttamente ma anche da *antecedenti* di natura comportamentale e di tipo cognitivo-affettivo (es: competenze percepite, benevolenza, assenza di opportunismo, affinità valoriali, ecc...).

Individuare i principali antecedenti della fiducia permette di: a. identificare le *variabili proxy* necessarie per misurare il livello di fiducia; b. isolare i *driver* in grado di accrescerla e di attivare la relazione sequenziale causa-effetto tra fiducia e fedeltà, da cui dipendono le performance.

La fedeltà basata sulla fiducia è il fine ultimo dell'attività di marketing dell'impresa ed è uno degli antecedenti del valore che l'impresa è in grado di generare (risorsa preziosissima).

La fedeltà ha una dimensione *cognitiva* (ossia il livello di fiducia in un'impresa o in una marca) e una *comportamentale* (che si manifesta nel comportamento d'acquisto ripetuto): un cliente risulta, quindi, fedele solo se sceglie sistematicamente una medesima alternativa per via di un preciso atto di volontà, esprimendo una particolare preferenza e fiducia in una specifica alternativa.



CAPITOLO 5 – LE DINAMICHE EVOLUTIVE DELLA DISTRIBUZIONE

5.1 – Le imprese commerciali: ben più di un anello di congiunzione tra produzione e consumo

Il comparto distributivo è costituito dall'insieme delle imprese commerciali, ossia le aziende che svolgono come propria attività prevalente la compravendita di beni. Esse rappresentano un solido anello di congiunzione o intermediario fra i mercati di produzione e il consumo. Esse si qualificano come dei clienti intermedi. Grazie all'introduzione delle *formule moderne*, la grande distribuzione si è imposta in molti comparti del settore dei beni di consumo e i principali attori sviluppano fatturati molto elevati. L'analisi della domanda intermedia deve comprendere:

- i principali trend evolutivi che caratterizzano questa tipologia di imprese per poter mettere in atto politiche di marketing adeguate;
- come le imprese commerciali possano condizionare le percezioni e le preferenze dei clienti finali per poter gestire al meglio l'immagine della marca nei luoghi di vendita.

Negli ultimi decenni, le imprese commerciali hanno deciso di accrescere il proprio potere d'acquisto nei confronti dei produttori e si sono unite in *supercentrali d'acquisto*, ossia aggregazioni che rappresentano più imprese nella definizione dei contratti con le imprese industriali. Queste supercentrali rappresentano un esempio di *coopetition orizzontale*, ossia un'alleanza fra concorrenti per ottenere migliori condizioni economiche per tutti.

5.2 – La struttura del settore commerciale

È necessario classificare le varie realtà distributive. Una prima classificazione:

- *distribuzione fisica*
- *e-commerce*

La prima tipologia si può ulteriormente suddividere in:

- *punti vendita fissi*
- *punti vendita ambulanti*
- *forme speciali di vendita* (es: per corrispondenza o a domicilio)

I punti vendita fissi si possono a loro volta classificare secondo:

- *la loro dimensione*: prevista dalla normativa
- *la tipologia dei prodotti venduti*: si è soliti suddividere in prodotti alimentari e non alimentari
- *la clientela a cui si rivolgono*: se vendita al dettaglio o all'ingrosso
- *le modalità di vendita*: se self-service o a vendita assistita
- *la modernità della loro formula distributiva*: punti vendita tradizionali o moderni. Questi ultimi si sono sviluppati seguendo delle regole che permettono di identificare delle classi omogenee di negozi, definite *format*, dati da un mix delle caratteristiche principali appena menzionate e di altri elementi come la localizzazione, l'organizzazione interna ecc...

Con riferimento al ruolo dell'*e-commerce*, si possono analizzare i *Pure Players*, ossia aziende che si sono sviluppate soprattutto online e che rientrano nella classifica dei top globali. Ancora oggi, però, i canali digitali rappresentano una fonte informativa ma la maggior parte della clientela preferisce acquistare in punti di vendita fisici.

5.3 – I principali format distributivi nell'ambito della distribuzione moderna

Si analizzano di seguito i format più noti:

5.3.1 – Il supermercato

È un punto di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a self-service e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 40 e 2499 mq. I



supermercati presentano un vasto assortimento di prodotti alimentari e di articoli non alimentari di uso domestico corrente e tendono a localizzarsi nelle aree urbane della città o in agglomerati minori.

5.3.2 – L'ipermercato

È un punto di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare organizzato a self-service e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita maggiore di 2500 mq. L'offerta degli ipermercati è sintetizzata in "tutto sotto lo stesso tetto", in quanto è presente un vasto assortimento di prodotti alimentari e non alimentari, solitamente ben distinti in due macro-reparti. Si caratterizzano anche per la dislocazione extraurbana, un ampio parcheggio, tante casse di pagamento, Presenza di laboratori interni per la preparazione di cibi ecc...

5.3.3 – Il punto vendita a libero servizio

Opera al dettaglio nel campo alimentare, organizzato a self-service e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita tra 100 e 399 mq. All'interno dello stesso è possibile distinguere due tipologie di negozi:

- *superette*: esercizio di vendita al dettaglio operante nell'alimentare e organizzato a self-service compreso tra 200 e 399 mq
- *minimarket*: negozio al dettaglio operante nell'alimentare e organizzato al libero servizio, con una dimensione tra 120 e 199 mq, tendenzialmente di proprietà di piccoli imprenditori indipendenti che talvolta si appoggiano a imprese operanti in *franchising*. Sono ubicati in quartieri residenziali nei centri abitati, solitamente all'interno di edifici preesistenti in cui si adattano con corsie strette e banchi alti.

Questi negozi attraggono tendenzialmente persone che abitano nelle vicinanze e per cui elemento prioritario è la comodità o la relazione personale che possono instaurare con i lavoratori.

5.3.4 – Il superstore

Punti vendita al dettaglio, organizzati a self-service, che trattano merceologie alimentari, con una dimensione tra 2000 e 3000 mq, solitamente localizzati in zone periferiche e facilmente raggiungibili con i mezzi pubblici. Sono solitamente negozi autonomi, dotati di propri parcheggi o presenti in centri commerciali di medie dimensioni. L'assortimento è simile a quello del supermercato ma vi è un aumento della gamma di alcune categorie di prodotti non alimentari.

5.3.5 – Il discount

Il discount è un punto vendita al dettaglio, al libero servizio e operante nel comparto alimentare che presenta queste caratteristiche:

- assortimento di prodotti non di marca
- allestimento spartano
- minor numero di varianti per singola classe di prodotto

Può essere considerato come un supermercato che si orienta alla convenienza al prezzo, grazie all'offerta di prodotti di media qualità e prezzi molto bassi, dovuti da una logistica snella e offerta di servizi essenziali. Si può distinguere tra *hard-discount* e *soft-discount* (più popolare in Italia).

5.3.6 – Il convenience store

Si definisce anche "negozio di prossimità" ed è un punto vendita di ridotte dimensioni che offre un assortimento di prodotti alimentari e che non soddisfano le esigenze quotidiane. Sono posizionati in zone a elevato passaggio come le aree residenziali o le stazioni di servizio e si distinguono per la comodità dovuta principalmente alla vicinanza e agli orari di apertura molto estesi (anche h24) che



porta la clientela a compiere acquisti “di emergenza” o “di impulso”. È molto diffuso all'estero ma poco in Italia, un esempio sono alcune tipologie di Autogrill.

5.3.7 – Il cash and carry

La traduzione è “paga e porta via” e rappresenta l'applicazione del libero servizio ad un magazzino all'ingrosso. Sono negozi non accessibili ai clienti privati ma destinati a utenti professionali. Sono di grandi dimensioni e sviluppati come strutture autonome dotate di ampi parcheggi. Il pagamento avviene con immediata emissione di fattura e i clienti provvedono autonomamente al trasporto della merce presso i propri esercizi.

5.3.8 – Il grande magazzino

Esercizio per il commercio al dettaglio non alimentare (di qualità semi-alta) e con vendita solitamente assistita, che dispone di una superficie superiore a 400 mq e almeno 5 reparti distinti destinati alla vendita di articoli con settori merceologici diversi (l'abbigliamento è il reparto portante ma vi sono anche altri prodotti semidurevoli). Sono spesso localizzati nelle aree di maggior pregio commerciale delle grandi città.

Oltre ai grandi magazzini vi sono anche i *magazzini popolari* che tentano di replicare la formula del grande magazzino su una superficie minore e con assortimenti minori.

5.3.9 – La grande superficie specializzata

Esercizio commerciale operante nel comparto non alimentare che fa capo a un'impresa che gestisce almeno 10 punti vendita e/o ha una superficie di vendita superiore a 250 mq. L'aspetto dominante è la forte specializzazione su una determinata categoria su cui si ha un'offerta di assortimento molto ampia e dettagliata. La vendita è solitamente libero servizio, anche se il cliente può essere assistito dal personale. Questo format può presentare punti vendita con caratteristiche molto diverse tra loro, in base alla categoria di prodotti offerti. Solitamente superano i 10.000 mq di dimensione e possono essere localizzati sia nei centri, sia in periferia o all'interno di centri commerciali. Spesso vi sono anche numerose iniziative volte a coinvolgere il cliente.

5.3.10 – I centri commerciali

Complesso che presenta le seguenti caratteristiche:

- è concepito, promosso e realizzato con criteri unitari da una società che concede a terzi l'utilizzo degli spazi per esercitare l'attività di vendita
- sono presenti almeno 10 negozi al dettaglio
- vi sono infrastrutture e servizi comuni come ampi parcheggi
- vi sono attività para ed extra commerciali (come bar/cinema...)

I centri commerciali hanno caratteristiche molto diverse tra loro in quanto possono trovarsi nei centri cittadini o in zone più periferiche, possono avere una superficie che varia dai 1000 ai 100.000 mq, convivono diversissimi punti vendita ecc...

5.3.11 – I factory outlet center

Sono strutture simili ai centri commerciali al cui interno sono presenti punti vendita che fanno capo a imprese produttrici operanti soprattutto nel campo dell'abbigliamento e degli accessori. Questi centri sono fondati da società immobiliari di grandi dimensioni e sono localizzati in zone extraurbane strategiche per la loro capacità per attrarre elevati numeri di clienti. Hanno una struttura molto vasta superiore ai 10.000 mq e si differenziano dai centri commerciali in quanto i negozi presenti sono tutti *spacci aziendali*, come nei tradizionali punti vendita al dettaglio urbani. L'offerta si caratterizza per



la presenza di prodotti di alto livello a prezzi accessibili e via via stanno arricchendo la loro offerta con la realizzazione di servizi ricreativi e ludici.

5.4 – L'evoluzione del settore commerciale

Il settore commerciale ha vissuto un periodo di cambiamento che ha portato alla *rivoluzione commerciale* determinando delle modifiche negli asset competitivi, nell'organizzazione aziendale e nelle formule distributive.

Un primo elemento che ha caratterizzato questa evoluzione è la **modernizzazione**, che a partire dagli Stati Uniti si è sviluppata in Italia negli anni '90, con notevole ritardo rispetto agli altri paesi industrializzati. Un'altra peculiarità italiana è rappresentata dal fatto che *cooperazione* e *associazionismo* hanno assunto da noi un ruolo di traino nel processo di modernizzazione del settore commerciale, per via dei vincoli normativi esistenti fino a qualche anno fa. Oggi la **grande distribuzione**, ossia la distribuzione moderna che si è sviluppata con l'espansione proprietaria della rete di punti vendita, ha accresciuto il proprio peso nel mercato senza però raggiungere il livello di altri paesi.

Oltre alla modernizzazione è cresciuto il livello di **concentrazione** del settore, che soprattutto all'estero si è tradotto nella nascita di imprese di grandi dimensioni per fatturato e per punti vendita. Questo fenomeno ha recentemente assunto rilevanza anche in Italia determinando una rapida concentrazione degli uffici acquisti e dei punti di contrattazione tra imprese e distributori, nonostante l'Italia sia ancora fra gli ultimi paesi europei per concentrazione del settore commerciale (i player più importanti italiani appartengono alla distribuzione organizzata composta da cooperative o gruppi d'acquisto che raccolgono piccole e medie imprese con livelli di concentrazione ancora più contenuti).

Modernizzazione e concentrazione rappresentano due effetti indotti dal processo di **liberalizzazione** e **internazionalizzazione** del comparto distributivo. Si tratta di un'internazionalizzazione subita dalle imprese italiane essendosi manifestata una crescente presenza di aziende straniere nel nostro mercato.

Si sono verificati anche accrescimenti delle capacità della distribuzione di condizionare le preferenze della domanda, sviluppando *marketing di insegna* svincolato da quello delle aziende industriali, grazie alle linee di prodotti connotati dalla marca commerciale (*private label*).

In conclusione, il settore commerciale è in continua evoluzione, per cui le imprese commerciali devono apportare una costante innovazione all'interno del comparto rinvigorendo le loro politiche di marketing.

5.5 – Le attività svolte dalle imprese commerciali

Per le imprese industriali è importante conoscere il comportamento dei suoi attori e individuare le esigenze dei clienti intermedi (imprese commerciali) per poterle soddisfare al meglio.

5.5.1 – L'offerta dei distributori: il servizio commerciale

il servizio commerciale costituisce "il prodotto" dell'impresa commerciale e può essere definito come un mix di servizi elementari combinati in proporzioni diverse per appagare il bisogno di un segmento di domanda. Sono caratterizzati dalle stesse peculiarità degli altri servizi come l'immaterialità e la necessità di interazione tra soggetto erogante e fruitore.

- I *servizi centrali* soddisfano direttamente il bisogno per cui viene richiesto il servizio
- I servizi periferici supportano l'attività principale
 - o Periferici necessari: permettono l'accesso al servizio stesso
 - o Periferici accessori: ne rendono più confortevole la fruizione. Permettono di differenziare la propria offerta.



Il servizio commerciale in senso stretto è costituito da servizi logici e informativi che consentono di identificare la scelta del posizionamento strategico dell'impresa commerciale.

- **Dimensione logistica:** fa riferimento a tutte le componenti di servizio che facilitano l'aspetto logistico dell'approvvigionamento dei beni. Si compone di:
 - o *servizio di prossimità:* riguarda la funzione di portare il prodotto il più vicino possibile alla sfera di disponibilità dell'acquirente, minimizzando i costi del consumatore
 - o *servizio di stoccaggio:* si evita agli acquirenti di sostenere oneri di stoccaggio, inevitabili se i punti di riferimento si trovano molto distanti tra loro
 - o *estensione dell'orario di apertura:* consiste nella riduzione del costo soggettivo del tempo degli acquirenti e offre l'opportunità a un maggior numero di persone di effettuare i propri acquisti.
 - o *Ampiezza dell'assortimento:* un punto vendita che offre assortimento molto ampio e consente di ridurre il numero di shopping expeditions degli acquirenti, evitando che siano costretti a recarsi in più punti vendita distanti
- **Dimensione informativa:** comprende tutti i servizi volti ad arricchire e supportare il processo di scelta del cliente. Si compone di:
 - o *Preselezione:* l'impresa riduce i costi di ricerca delle informazioni per il consumatore, riducendo la complessità delle scelte dell'acquirente, grazie a una preselezione.
 - o *Profondità dell'assortimento:* riguarda il numero di varianti per singola marca che, nel caso di elevata profondità, permette al consumatore di ottenere maggiori quantità di informazioni
 - o *Informazione diretta:* comprende tutti i supporti informativi, ottenuti dal personale di vendita, necessario al consumatore nel processo di scelta

Questo elenco non è completo poiché l'evoluzione del settore commerciale hanno fatto emergere progressivamente nuovi attributi come il *self scanning* o la consegna a domicilio.

Gli intermediari commerciali hanno col tempo iniziato a offrire una serie di servizi aggiuntivi che non costituiscono il core business ma rappresentano elementi di estensione dell'attività volti a incrementare l'offerta, facilitando lo svolgimento della funzione primaria dell'impresa di distribuzione. Si definisce estensione del *core service* e ha determinato investimenti sempre maggiori in attività tradizionalmente non svolte dalle aziende commerciali, in modo che il cliente finale che sceglie dove acquistare possa valutare il livello di servizio commerciale offerto. Generalizzando, l'utilità dell'attributo logistico del servizio commerciale è inversamente correlata al grado di problematicità del processo di acquisto, mentre l'utilità dell'attributo informativo è collegata in maniera diretta. Ovviamente, però, l'utilità dipende anche dal profilo del consumatore.

5.5.2 – L'innovazione commerciale

A causa della pressione concorrenziale (che ha portato a contesti iper-competitivi) e ad una peculiarità dell'innovazione commerciale rispetto a quella industriale (l'impossibilità di ottenere una copertura brevettuale), il comparto commerciale è caratterizzato da una crescente ricerca di innovazioni. L'impossibilità di mantenere riservato il contenuto innovativo rende possibile l'immediata imitazione da parte dei competitor di ogni innovazione brevettata, soprattutto quelle *front end*, rivolte alla clientela finale e, dunque, più visibili di quelle *back end*.

Le innovazioni introdotte possono essere di vari tipi come quelle relative ai processi inter-organizzativi, alle innovazioni nelle strutture, all'applicazione delle nuove tecnologie informatiche ai processi di acquisto e di riordino o tutte quelle che interessano il formato distributivo o la gestione delle relazioni con il cliente.



5.5.3 – Il marketing evoluto delle imprese commerciali

Le imprese commerciali hanno acquisito in termini di marketing una crescente autonomia grazie a un processo evolutivo che le ha portate a sviluppare linee di prodotti propri, le *marche commerciali* o *private label*, e a gestire in modo personalizzato la relazione con i clienti tramite *programmi di fedeltà*.

I *private label* rappresentano per le imprese commerciali il passaggio verso un'attività di branding propria a livello distributivo, ponendo i distributori in concorrenza con i loro fornitori industriali in quanto le vendite delle marche commerciali arrivano a superare quelle delle imprese industriali. L'affermarsi delle marche commerciali ha seguito trend differenti nei diversi paesi ma l'Italia si trova in una situazione di arretratezza, sebbene vi sia un trend di crescita positivo.

Nel frattempo, gli intermediari più avanzati dal punto di vista manageriale hanno avviato la progettazione e la realizzazione di autonome politiche di *micromarketing*, finalizzate a valorizzare la propria offerta commerciale per gestire in modo personalizzato le relazioni con il cliente (grazie ai big data di cui dispongono possono offrire combinazioni di prodotti o promozioni personalizzate).

5.6 – L'impatto sulle attività di marketing delle imprese

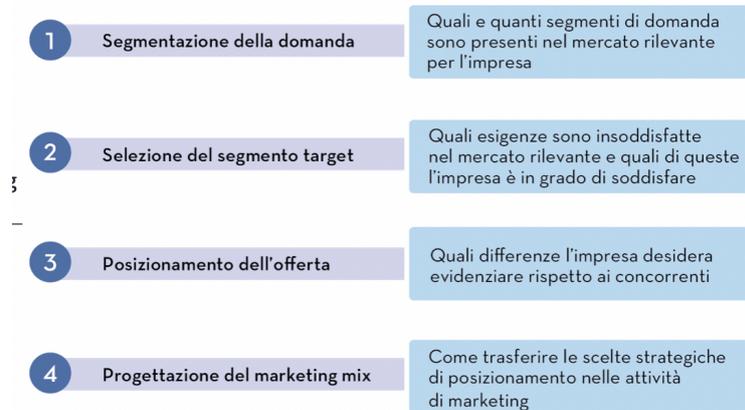
Le imprese industriali si trovano di fronte alla necessità di progettare nuove modalità gestionali per ottenere la collaborazione dei distributori che diventa cruciale vista la grande mole di dati di cui le imprese commerciali dispongono e la loro capacità di condizionare in modo diretto la domanda. A questo scopo risponde il *trade marketing*, ossia quelle attività commerciali che le imprese industriali dedicano alla gestione delle relazioni con il distributore. Esso si distingue dal *consumer marketing* che, invece, ha l'obiettivo di soddisfare i desideri del consumatore finale. Oggi, nella gestione delle relazioni fra industria e distribuzione, la distinzione tra questi due aspetti del marketing tende a essere superata dalla capacità di attivare una *dimensione collaborativa nella gestione delle relazioni di canale*. Molti studi hanno dimostrato che i progetti di partnership tra imprese e distributori permettono di creare nuovi spazi di mercato per accrescere l'efficienza della filiera e il valore creato per il cliente.



CAPITOLO 6 – ADOTTARE UN APPROCCIO STRATEGICO

6.1 – Dalla fase analitica alle scelte di posizionamento

La fase strategica del processo di marketing si compone di molte decisioni ma verte soprattutto sulle scelte che riguardano i segmenti di domanda da servire e la definizione del posizionamento dell'offerta. Si snoda nelle seguenti fasi:



6.2 – La segmentazione della domanda

La segmentazione consiste nel dividere in gruppi la totalità dei clienti di un determinato mercato sulla base delle loro similitudini che possono avere implicazioni nel determinare la strategia di marketing. La logica è data dalla consapevolezza di dover approcciare gruppi di clienti differenti con delle strategie diverse invece di disperdere gli sforzi di marketing per soddisfare tutti allo stesso modo. Il primo passo per una buona strategia di marketing consiste nel comprendere le differenze e utilizzarle per dividere il mercato in una serie di sub mercati coerenti con i risultati dell'analisi della domanda. Si utilizzano dei parametri detti *criteri di segmentazione* per massimizzare l'omogeneità tra i clienti di uno stesso gruppo e la disomogeneità di clienti appartenenti a gruppi diversi.

I singoli oggetti analizzati sono gli acquirenti potenziali, mentre i gruppi segmentati si definiscono *cluster* o segmenti e i parametri fanno riferimento al sistema di preferenze dei clienti potenziali o attuali.

Per quanto concerne la metodologia di segmentazione si devono tenere a mente due elementi:

- si segmentano i clienti e sulla base dei risultati si possono definire linee di prodotto diversi per ciascun segmento; non si segmentano i potenziali prodotti
- ogni cliente può appartenere ad un solo segmento

Il primo step per la segmentazione consiste nell'identificare i *criteri di segmentazione*, che variano a seconda che il mercato sia orientato ai clienti finali o industriali. In entrambi i casi è possibile utilizzare più di un criterio allo stesso tempo.

Esistono due modalità per elaborare la segmentazione del mercato per i beni di consumo:

- La prima è quella **ex ante** in cui i criteri fanno riferimento alle caratteristiche del soggetto come:
 - o elementi sociodemografici
 - o elementi comportamentali relativi all'acquisto dei prodotti
 - o elementi psicografici che sintetizzano gli stili di vita e l'evoluzione socioculturale
- La seconda è **ex post** e l'obiettivo è quello di creare segmenti omogenei sul piano dei benefici ricercati dal mercato. È detta anche benefit segmentation, perché consente di costruire segmenti sulla base della comunanza delle esigenze dei clienti.



Un'altra categorizzazione delle variabili di segmentazione è:

- **macro-variabili:** fanno riferimento ad alcune caratteristiche delle aziende clienti osservabili dall'esterno
- **micro-variabili:** fanno riferimento a caratteristiche interne del cliente che devono essere acquisite tramite indagini ad hoc

Una buona segmentazione risponde a 5 requisiti chiave

- *misurabilità:* conduce a identificare gruppi di clienti delimitabili e quantificabili in termini di dimensioni
- *rilevanza:* permette di stabilire la rilevanza dei differenti segmenti per l'impresa
- *differenziabilità:* porta la possibilità di individuare un sistema di preferenze diverse per i vari cluster
- *stabilità:* che ha come output segmenti con preferenze durature
- *accessibilità:* la possibilità per l'impresa di servire i segmenti in condizioni di economicità

La tecnica più utilizzata per la segmentazione è la *Cluster Analysis*.

6.3 - La definizione del proprio target

Il targeting è la scelta rispetto a dove puntare gli sforzi di marketing condotti dall'impresa. Bisogna valutare due elementi:

- **l'attrattività dei segmenti:** si considerano molti fattori come la dimensione attuale o potenziale, i costi necessari per fornire tale segmento, la profittabilità e l'intensità competitiva, ossia l'affollamento in termini di aziende che cercano di soddisfare le esigenze.
- **la strategia dell'azienda e le risorse di cui dispone:** occorre valutare l'allineamento dell'attrattività con la strategia aziendale, la disponibilità delle risorse necessarie e l'impatto che tale segmento avrà sulle vendite totali. Si considera anche la possibilità di servire il segmento data la posizione dell'azienda in termini di quote di mercato.

Si possono scegliere anche più target.

6.4 - Il posizionamento dell'offerta

Il posizionamento corrisponde alla percezione della value proposition che si propone al target, indicando la collocazione del prodotto in un definito sistema di percezioni dell'acquirente. Questa collocazione si raggiunge tramite l'attuazione delle politiche di mercato dell'impresa che riesce a posizionarsi nello spazio percettivo della domanda. Generalmente il posizionamento viene espresso in termini relativi rispetto a due benchmark:

- il prodotto ideale espresso dal segmento di consumatori target
- la concorrenza percepita dallo stesso segmento di domanda

Il posizionamento di una specifica marca non è oggettivo ma si basa sulla distanza percettiva che separa la marca dal profilo ideale espresso dalla domanda (gap di valore) e dal posizionamento dei concorrenti (gap competitivo).

Strumento analitico utilizzato per comprendere il posizionamento è la **mappa delle percezioni** che rappresenta gli oggetti di valutazione esistenti e i vettori relativi agli attributi. In base alla distanza tra la posizione occupata da marchi differenti si possono determinare gli ambiti di rivalità, rappresentati dalle offerte percepite più simili.

La **mappa delle preferenze** rappresenta invece la posizione dei profili ideali di offerta espressi dai consumatori con preferenze omogenee.



Dalla sovrapposizione delle due mappe è possibile determinare il gap esistente tra il modo in cui sono percepiti i prodotti e i punti ideali, utili per disegnare le politiche di marketing.

Il posizionamento è la base dell'immagine della marca percepita da parte della domanda che viene a disegnarsi in base all'insieme di significati che caratterizzano il prodotto e alle relazioni che si instaurano fra di essi.

Una notevole attenzione è dedicata anche alle modalità adottabili per incidere sul concetto dell'immagine e modificare il sistema cognitivo individuale tramite politiche di posizionamento. Molti studi hanno cercato di identificare le caratteristiche che definiscono l'immagine, ossia i *driver*, e tra i più ricorrenti vi sono quelli riferiti alla qualità dei prodotti, al loro prezzo, ai punti vendita e così via. Per intervenire sui driver è necessario approfondire meccanismi cognitivi che guidano il processo mentale di costruzione dell'immagine come il processo inferenziale di *image building*, tramite cui il consumatore semplifica la complessa realtà di una marca mediante alcuni pezzettini di informazione. Una volta compreso il processo di creazione dell'immagine a livello cognitivo è possibile progettare delle strategie di posizionamento basandosi su due aspetti:

- **le azioni da intraprendere per migliorare il posizionamento attuale.** Strategie possibili:
 - modificare l'offerta se non raggiunge il livello desiderato
 - intervenire sui pesi relativi degli attributi-benefici cercando di convincere i consumatori della maggiore importanza degli attributi
 - modificare le opinioni dei consumatori nei confronti dell'impresa tramite azioni di riposizionamento psicologico
 - modificare le opinioni dei consumatori nei confronti dei concorrenti se presentano delle sovrastime
 - attirare l'attenzione dei consumatori su attributi che non rientrano nel processo di valutazione dell'offerta
 - modificare la posizione percepita del prodotto ideale per avvicinarla al proprio prodotto
 - introdurre un nuovo prodotto rivolto a un segmento di consumatori che apprezza il prodotto ideale non presidiato da nessun concorrente (*strategia di affiancamento*). In questo caso invece di riposizionare il prodotto attuale, l'impresa lancia un nuovo prodotto che si differenzia dal primo per servire un target diverso.
 - introdurre un'offerta fortemente innovativa che possa cambiare le percezioni e la struttura stessa del mercato
- **la scelta del tipo di posizionamento.** Può essere riferito:
 - agli attributi dell'offerta
 - ai benefici ricercati
 - alle funzioni e occasioni d'uso
 - agli utilizzatori
 - a un altro settore
 - alle caratteristiche dell'impresa
 - alla concorrenza
 - a più punti combinati

La **distanza cognitiva** tra l'immagine della marca e la configurazione del profilo ideale è un'informazione preziosa per il management e si può misurare in base alla valutazione espressa dai clienti, classificando le marche alternative lungo una scala di preferenza. Si identificano tre aree di posizionamento: quella di accettazione, quella di comportamento neutrale e quella di rifiuto. Maggiore è la distanza cognitiva tra l'area di accettazione e quella di rifiuto, maggiore è il grado di preferenza che un consumatore esprime in merito ai prodotti compresi nell'area di accettazione.



Il posizionamento risulta:

- *Chiaro* nella misura in cui il target associa alla value proposition i relativi attributi chiave
- *Rilevante* nella misura in cui tali caratteristiche rispondono a un bisogno prioritario
- *Positivo* se il target ritiene che la proposition si avvicini al livello ideale di prestazioni richieste
- *Distintivo* se il target percepisce differenze rispetto alla concorrenza

La definizione di un posizionamento non lo rende imm modificabile; molte aziende devono ricorrere ad azioni di riposizionamento.

CAPITOLO 7 – DISEGNARE UN’OFFERTA DISTINTIVA

7.1 – Tra prodotto e servizio

L'insieme dei prodotti offerti dall'impresa al mercato costituisce l'assortimento, che costituisce un elemento base dell'offerta sia delle imprese industriali che di quelle commerciali. Per le imprese industriali esso è considerato nell'ambito delle scelte relative alla politica di prodotto, mentre per le imprese commerciali l'assortimento è l'elemento centrale dell'offerta poiché facilita lo scambio tra offerte industriale e domanda. Proponendo nel proprio assortimento l'offerta di numerose imprese industriali, l'impresa commerciale intende soddisfare un insieme ampio di bisogni dei clienti.

7.2 – L’assortimento dell’impresa industriale

Le decisioni in termini di politica di prodotto delle imprese industriale riguardano tre livelli di aggregazione:

- quello del singolo articolo, ossia l'unità elementare dell'assortimento
- quello di linea di prodotti, ovvero gruppi di articoli con affinità varie
- quello dell'assortimento complessivo, che rappresenta l'insieme dei prodotti offerti da un'impresa. Viene definito anche *gamma*.

È possibile classificare l'assortimento di un'impresa in base a due dimensioni:

- *l'ampiezza* che si riferisce alla numerosità delle linee di prodotto offerte. Definisce le strategie di *brand extension*, ossia l'estensione della marca su più linee di prodotto. È possibile offrire una molteplicità di linee di prodotto sfruttando sinergie oppure optare per concentrarsi solo su una sfruttando le economie di specializzazione.
- la *profondità* che riguarda la numerosità degli articoli che compongono ciascuna linea di prodotto. Dipende da diversi fattori:
 - o l'articolazione dei bisogni della domanda
 - o l'intensità della pressione competitiva
 - o il comportamento dei concorrenti
 - o gli obiettivi dell'impresa

La prima alternativa è soddisfare nel modo più completo possibile i bisogni della domanda, offrendo un'elevata profondità di linea e adeguandosi alla varietà delle esigenze dei clienti grazie anche al *fenomeno dell'integrazione di grappoli di bisogni*, per cui i clienti preferiscono un unico fornitore per soddisfare dei bisogni connessi. Le modalità adottate dalle imprese per questo fenomeno sono:

- o l'allargamento dell'assortimento a prodotti complementari
- o l'offerta di pacchetti integrati di prodotti e servizi detti *bundling*.

La seconda alternativa è quella di offrire un prodotto standard per ciascuna linea, contenendo i costi. La terza alternativa è quella di privilegiare l'offerta dei soli prodotti a maggiore redditività in ciascuna linea, mantenendo in assortimento anche prodotti che rivestono un'importanza strategica per l'impresa.

7.2.1 – L’architettura di marca



- *Famiglie di marche (branded house)*: consiste nell'offrire tutte le linee di prodotti con un'unica marca per conseguire vantaggi di costo derivanti dalla condivisione della stessa immagine
- *Marchi separati (House of Brands)*: consiste nell'associare a prodotti diversi marchi diversi per ridurre il rischio che l'insuccesso di un prodotto possa ripercuotersi sul marchio comune
- *Marchio Ombrello*: alternativa intermedia che consiste nell'associare a ciascuna linea un ulteriore brand distintivo dell'impresa

7.2.2 – L'analisi del portafoglio prodotto

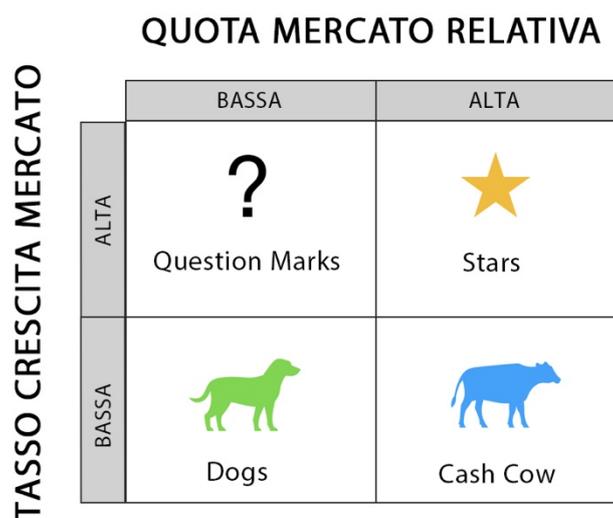
Questa analisi monitora la posizione competitiva e i risultati conseguiti da ciascun prodotto che compone l'assortimento dell'impresa. Vengono utilizzate le matrici di portafoglio di prodotti che suddividono l'assortimento dell'impresa in diverse categorie in modo da valutare il bilanciamento del portafoglio prodotti e l'opportunità di ridefinire l'assortimento. Uno strumento molto adottato è la **matrice BCG** che posiziona vari prodotti su due dimensioni:

- il tasso di sviluppo del mercato: in base alla fase di maturità o declino del mercato
- la quota di mercato relativa: offre indicazioni in merito alla distanza competitiva dal principale rivale di mercato

Si evidenziano quattro tipologie di prodotto:

- **Question Mark**: prodotti che si trovano in fase di introduzione, caratterizzati da ampie possibilità di crescita, ma con quote di mercato relative contenute
- **Star**: prodotti ideali che si trovano al culmine della crescita con quote di mercato elevate e posizioni competitive dominanti, in grado di esprimere fatturati elevati
- **Cash Cow**: sono le referenze che si trovano nei mercati maturi, con livelli di crescita bassi, ma che sono in grado di generare ingenti flussi finanziari e fatturati elevati
- **Dog**: prodotti destinati all'uscita dal portafoglio, caratterizzati da mercati in declino e posizioni competitive marginali.

Per un'impresa è fondamentale avere un portafoglio equilibrato con un adeguato numero di prodotti cash cow, che possono finanziare prodotti question Mark, in modo che diventino delle future star.



7.3 – L'assortimento dell'impresa commerciale



Anche nell'impresa commerciale l'assortimento è un insieme di prodotti offerti al mercato e costituisce l'elemento centrale del *retailing mix*.

Accrescendo l'*ampiezza* dell'assortimento, l'impresa riesce a soddisfare un maggior numero di bisogni; mentre un incremento della *profondità* soddisfa le esigenze di differenziazione. Si distinguono i punti vendita in:

- *Specializzati*: assortimento profondo su una stessa categoria
- *Despecializzati*: assortimento molto ampio ma poco profondo
- *Multi-specializzati*: assortimento ampio e profondo

Le imprese industriali devono cercare di far inserire i propri prodotti negli assortimenti commerciali. Per l'iter di formazione degli assortimenti ci sono vari passi:

- 1) *Scelta delle famiglie e delle categorie*: configura il tipo di offerta e definisce l'ampiezza
- 2) *Scelta delle tipologie di prodotti per ciascuna linea*: configura la struttura e la profondità
- 3) *Scelta delle marche e delle referenze*: determina il posizionamento del punto vendita, le politiche di acquisto e i rapporti con i fornitori
- 4) *Allocazione dello spazio espositivo*, si tengono in considerazione:
 - o la quantità di spazio espositivo disponibile
 - o la redditività lorda e la rotazione dei singoli prodotti analizzati secondo l'indice GM ROI
 - o la frequenza con cui si desidera rifornire le strutture espositive

Si utilizzano dei *planogrammi* che consentono di ottimizzare dal punto di vista economico l'esposizione.

Per quanto riguarda la manutenzione dell'assortimento si può definire come l'inserimento di nuovi prodotti o l'eliminazione di referenze obsolete o scarse in termini di performance. Le caratteristiche dell'offerta industriale che le imprese commerciali prendono in considerazione sono:

- condizioni economiche come i prezzi d'acquisto
- servizio logistico
- politiche promozionali
- potenziale di vendita
- valore del prodotto nella percezione del consumatore
- caratteristiche del produttore e relazione esistente con il paese di lancio
- considerazioni di natura competitiva

7.4 – L'innovazione di prodotto

Il motivo che spinge sempre più di frequente le imprese a intraprendere l'innovazione è riconducibile all'aumento della concorrenza, per cui sono stimolate a cercare nuove fonti di generazione del valore attraverso il miglioramento dell'efficienza gestionale e accrescendo l'orientamento al cliente, generando continuamente la differenziazione della propria offerta.

Secondo una visione **technology-based**, il prodotto nuovo che "interiorizza" il progresso scientifico e tecnologico, offre prestazioni diverse rispetto a quelli precedenti, realizzati con una tecnologia superata.

Secondo una visione **market-oriented**, il prodotto è un insieme di attributi in grado di fornire molti benefici ai clienti, ponendo il giudizio finale sul cliente. In questo modo, un prodotto è nuovo se consente di soddisfare vecchi bisogni in modo innovativo o nuovi bisogni. In quest'ottica, può essere considerato nuovo un prodotto che l'impresa riesce a far percepire come tale. È utile considerare il processo di categorizzazione da parte del cliente, mediante cui l'individuo costruisce delle



rappresentazioni dei prodotti di cui è a conoscenza che gli permettano di assumere decisioni di acquisto. Vi sono due processi:

- grouping: si riduce l'incertezza di fronte ad un prodotto ignoto evidenziando similarità con altri
- distinguishing: si distingue in differenti categorie i diversi prodotti sulla base dei diversi attributi.

Un prodotto risulta tanto più nuovo quanto più il cliente è in difficoltà a effettuare processi di grouping. Entrambi i due approcci di categorizzazione pongono l'attenzione solo ad una delle dimensioni rilevanti per la generazione dell'innovazione. Per ridurre questo limite è utile combinare le due dimensioni in modo da apprezzare la natura complessa del problema: se il prodotto può essere inteso come un medium connettivo della sfera delle possibilità offerta dalla tecnologia e delle sfere delle potenzialità di consumo, il prodotto può essere considerato nuovo.

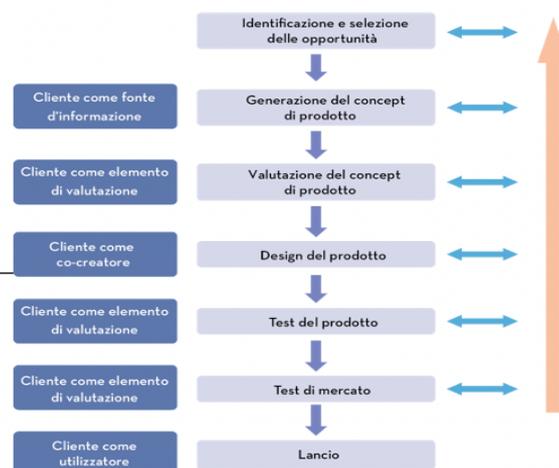
L'impresa che innova deve essere popolata da soggetti, definiti partnership manager, che sappiano sfruttare tutte le opportunità innovative insite nel network relazionale dell'impresa ma anche da geniali tecnici e creativi marketer, in modo che si possa presidiare la tecnologia a Monte.

7.4.1 – Il processo di sviluppo del nuovo prodotto

L'innovazione è un processo da svolgere seguendo delle fasi sequenziali che richiedono crescenti livelli di investimento.

- *creazione delle idee*: si basa sull'analisi delle risorse a disposizione dell'impresa e sulla creatività del personale
- *selezione delle idee*
- *sviluppo del prototipo*: per testare con pilot test il gradimento nel mercato di riferimento
- *sviluppo del prodotto*: per poter verificare con product test o market test la sua accettabilità e il suo potenziale successo.
- *lancio sul mercato*: prevede una fase di test finale e un'eventuale fase di fine tuning, che si verifica dopo l'introduzione del prodotto nel mercato in base ai primi risultati del lancio.

Nelle prime fasi sono coinvolti soprattutto i manager della ricerca e sviluppo e gli esperti di marketing, nelle fasi centrali i manager della produzione e delle funzioni tecniche, nelle fasi finali gli esperti di marketing.



CAPITOLO 8 – Il pricing

8.1 – La definizione del prezzo

Quando si affronta il tema del prezzo è necessario analizzare tre aspetti:

- *i costi totali di produzione*, non limitandosi alle sole materie prime
- *i prezzi praticati dalla concorrenza*, verificando che siano allineati a quelli dei competitor a parità di qualità, o differenziati in base al differenziale qualitativo che offrono
- *il valore creato per la domanda*, ossia il valore che il cliente è disponibile a riconoscere per acquistare un prodotto e il prezzo che è disposto a pagare

Il costo pieno di un prodotto è il limite inferiore del prezzo sotto cui non bisognerebbe mai andare per non incorrere in perdita.

8.1.1 – L'orientamento ai costi

Nel calcolare i costi bisogna considerare sia quelli variabili sia quelli fissi. Se il costo rappresenta il riferimento principale per la definizione del prezzo di vendita, solitamente si aggiunge al *costo base un margine* che assicuri un livello di profitto (surplus). Per questo motivo, i metodi di determinazione del prezzo orientati al costo sono definiti come *cost plus pricing*, identificando un *markup* sul costo base.

Il principale problema di questo metodo è la determinazione del costo pieno di prodotto, a cui allocare costi comuni e indiretti. Perciò, si ricorre alla *break even analysis*, che permette di calcolare il *break even point* e perciò di raggiungere il punto di pareggio.

Si parte dal presupposto che i costi totali devono eguagliare i ricavi totali, arrivando a un profitto pari a 0.

$$RT - CT = 0$$

I ricavi totali sono costituiti dalle quantità vendute per il prezzo unitario, mentre i costi si dividono in costi fissi e costi variabili, che, a loro volta, possono essere composti da quantità vendute per costi variabili unitari.

$$Q^* = CF/(p-cv)$$

La quantità di break even (Q^*) si calcola come il rapporto tra i costi fissi totali e il margine di contribuzione unitario. Il prezzo di break even point è, invece, il costo variabile unitario a cui vanno aggiunti i costi fissi diviso le quantità obiettivo per calcolare il prezzo che consente di coprire in toto i costi di prodotto senza creare profitti:

$$p^* = cv + CF/Q$$

Se invece si vuole giungere a un profitto obiettivo la formula sarà:

$$p^* = cv + (CF+P)/Q$$

Il limite di questo calcolo è dovuto alla difficoltà di stimare le quantità vendibili, che sono legate al prezzo del prodotto, soprattutto in situazioni di elevata elasticità alla domanda.

8.1.2 – L'orientamento alla concorrenza

Prevale nelle imprese che operano in condizioni di mercato molto competitive e hanno una forte pressione dalla decisione di pricing dei competitor. I metodi più frequenti adottati in questo approccio sono:

- *parità con la concorrenza*: la politica di prezzo è simile a quella adottata dai principali competitor
- *discount price*: si applica un prezzo inferiore, proponendo un'offerta più conveniente
- *premium price*: si applica un prezzo più elevato, spronando i clienti a riconoscere un maggiore valore differenziale.

In ogni caso è importante realizzare delle sistematiche rilevazioni di prezzo dei concorrenti.



8.1.3 – L'orientamento alla domanda

È l'approccio prevalente nelle imprese marketing-oriented, in quanto mette al centro il valore che il cliente attribuisce all'offerta dell'azienda in base all'utilità che il cliente può trarne. Rappresenta il massimo livello di prezzo praticabile sul mercato. Si calcola tramite il differenziale competitivo tra due prodotti in modo da definire un pricing proporzionale. Se il valore totale prodotto rispetto ai concorrenti è pari, allora i prezzi dovranno essere allineati a quelli della concorrenza. Se il differenziale è positivo il prezzo sarà superiore

8.1.4 – L'approccio multidimensionale alla determinazione del prezzo

L'impresa deve costantemente verificare la coerenza della propria politica di prezzo e garantirsi un ricorso congiunto ai tre orientamenti in modo da adottare un approccio multidimensionale alla determinazione del prezzo di vendita.

Nella maggior parte dei casi, a determinare il prezzo di consumo di un prodotto è l'impresa commerciale che lo distribuisce ai consumatori finali. L'impresa commerciale determina i prezzi delle singole referenze in modo da generare nella domanda una percezione di convenienza complessiva del punto vendita.

Non tutte le referenze possono essere considerate allo stesso modo ed è stato dimostrato che i prodotti di marca più pubblicizzata detengono un potere segnaletico maggiore nelle percezioni di convenienza del consumatore. Un tempo la maggior parte delle imprese commerciali adottava un orientamento i costi secondo la metodologia del markup; oggi, l'accresciuto valore segnaletico ha imposto un continuo confronto con i prezzi praticati dai più diretti competitor, basandosi sull'orientamento alla concorrenza.

Questo è il motivo per cui su alcuni prodotti di marca (Loss leader) si scatenano delle guerre di prezzo che inducono le imprese a praticare prezzi inferiori al costo d'acquisto (sottocosto).

Per sottrarsi a questo meccanismo che può determinare riduzioni dei margini di profitto, le imprese commerciali sono anche indotte a inserire in assortimento dei prodotti *unbranded*, con cui le politiche di prezzo sono meno vincolanti poiché non si è in grado di effettuare confronti con la concorrenza.

È bene ricordare che l'immagine di convenienza di un punto vendita non dipende solo dai prezzi praticati ma anche da altri stimoli informativi.

8.2 – La gestione delle politiche di prezzo

Per gestire il prezzo le imprese utilizzano varie politiche:

- **Bundling**: consente di comporre un'offerta articolata di prodotti e servizi complementari per soddisfare un determinato bisogno.
- **Unbundling**: è esattamente l'opposto, ossia la definizione del prezzo per ciascun componente dell'offerta, scomponendo il prezzo in singole unità elementari.
- **Differenziazione dei prezzi**: si propone al cliente un prezzo diverso per prodotti differenziati, in base ai costi di questi prodotti.
- **Discriminazione dei prezzi**: si verifica quando due prodotti differenziati vengono commercializzati allo stesso prezzo. Si ricorre a ciò soprattutto nel settore dei servizi, in base alla stagione o alla località (discriminazione temporale o geografica) (es: alta e bassa stagione negli hotel).
- **Promozioni di prezzo**: si offre una temporanea riduzione di prezzo per aumentare le vendite.
- **Scrematura**: si cerca di massimizzare la redditività del prodotto utilizzando prezzi più elevati della media e rivolgendosi ai segmenti di clientela più sensibili alle caratteristiche differenziali.
- **Penetrazione**: si cerca di massimizzare le vendite e la quota di mercato, basandosi su un pricing aggressivo al di sotto della concorrenza.
- **Pricing multicanale**: Caratteristica delle aziende che utilizzano più canali distributivi, e che propongono prezzi differenziati. Permette di evidenziare la presenza di conflitti orizzontali o verticali.

Uno degli aspetti più rilevanti nell'ambito delle politiche di prezzo è la definizione delle condizioni contrattuali rispetto ai distributori. Si distinguono:

- **Wholesale price**: prezzo all'ingrosso



- *Retail price*: prezzo praticato dalle imprese commerciali e pagato dal cliente finale.

8.3– La gestione delle politiche di prezzo nelle relazioni di canale: condizioni contrattuali, sconti e incentivi

La redditività dei prodotti è fondamentale per determinare l'economicità di un'impresa, in quanto il prezzo non è l'unico aspetto che regola la relazione economica.

È importante evitare palesi *discriminazioni* delle condizioni contrattuali tra diversi intermediari per evitare situazioni conflittuali dovute a preferenze non uniformate. È capitato che alcune imprese con condizioni contrattuali più sfavorevoli chiedessero di essere allineate agli altri benchmark.

Le differenze nelle condizioni contrattuali, quando sono giustificate da differenziali nei servizi offerti dall'impresa industriale, si definiscono normalmente come *differenziazione del prezzo e delle condizioni contrattuali* e sono più eque, se giustificabili e comunicate al mercato.

La contrattualistica commerciale non si limita solo alla definizione di prezzo ma si riferisce a un insieme articolato come:

- Il *prezzo di listino del prodotto*
- I *termini di pagamento* che definiscono il periodo tra l'emissione della fattura e il pagamento
- Gli *sconti collegati ai termini di pagamento* che aiutano a ridurre i problemi di insolvibilità
- Gli *sconti correlati alle quantità acquistate*
- Gli *sconti correlati alle condizioni logistiche*, praticati a chi acquista carichi completi o a chi richiede la consegna in un deposito centrale anziché singoli punti vendita
- Gli *sconti connessi agli acquisti congiunti di differenti combinazioni di prodotti* (sconti building) che permettono, ad esempio, di rilanciare i prodotti in declino
- Gli *sconti fuori fattura e i premi di fine anno*, connessi al raggiungimento di obiettivi di vendita
- I *contributi per le iniziative promozionali e i servizi di supporto commerciale* come volantini, esposizioni speciali nei punti vendita, carte fedeltà o eventi dedicati a specifici prodotti
- I *contributi richiesti per l'inserimento di nuovi prodotti in assortimento* (*listing fee*)

Gli sconti e i premi sono distinti in:

- *Sconti incondizionati*: connessi senza alcuna richiesta di prestazione da parte del trade e negoziati a inizio anno. Dipendono dalla dimensione e dal potere contrattuale.
- *Sconti condizionati*: costituiscono una contropartita a fronte di determinare prestazioni dell'intermediario commerciale.

Si possono distinguere anche in:

- *Sconti in fattura*: direttamente collegati all'acquisto del prodotto
- *Sconti fuori fattura*: collegati alle prestazioni specifiche del trade e sono considerati alla stregua di servizi erogati dal distributore nei confronti dell'impresa industriale

Tutti questi aspetti sono negoziati nei contratti e, nel caso delle centrali di acquisto, vengono definiti in modo standard per tutte le categorie di soci. È importante prestare attenzione all'equità della differenziazione delle condizioni, per evitare che alcuni gruppi d'acquisto siano favoriti a discapito di altri o potrebbero crearsi malumori.

È importante evitare i rischi insiti nella **doppia negoziazione (DD)** che si verifica quando le condizioni contrattuali sono stabilite prima presso la centrale di acquisto e poi rinegoziate presso le imprese in periferia (ciò avviene soprattutto nella GDO).

Un'importante attività tattica di trade marketing è rappresentata dalle *azioni di canvass* che rappresentano una particolare tipologia di operazione promozionale, fondata sulle leve delle condizioni contrattuali, che, in base a una certa periodicità, propone offerte particolari per rigenerare le vendite nel breve termine di determinati canali distributivi. Queste azioni sono adottate nelle situazioni dove i dati di performance non sono soddisfacenti rispetto alle previsioni. Il trade marketing può ricorrere



alla leva degli sconti incondizionati e degli incentivi *una tantum* poiché tali sconti rappresentano un forte incentivo alla distribuzione. Questa manovra è molto rischiosa ma ha indubbiamente il vantaggio di ridurre gli acquisti dei prodotti concorrenti e di sostenere il *sell-out* del prodotto a scapito dei concorrenti. Se queste operazioni di *sell-out* conseguenti al *canvass* fossero particolarmente aggressive, si potrebbero verificare situazioni conflittuali da parte dei concorrenti che potrebbero tentare di boicottare il prodotto. Dunque, si deve sempre tenere presente l'effetto non positivo che può nascere. Se malauguratamente si dovessero manifestare effetti positivi sul *sell-out*, bisogna ottenere in considerazione l'effetto netto della produzione che anticipa le vendite future (*sell-in*) ma producendo margini inferiori. Talvolta ciò viene perseguito consapevolmente dall'impresa, determinando effetti negativi sul conto economico e sui mercati finanziari.

CAPITOLO 9 – Dialogare con il cliente

9.1 – I diversi interlocutori dell'impresa

La comunicazione dell'offerta al mercato può essere realizzata in vari modi e tramite diversi mezzi di comunicazione. Si definisce prosumer un soggetto che è contemporaneamente producer e consumer.

Le aree della comunicazione che assumono maggiori criticità per le imprese sono quella della comunicazione esterna e quella della comunicazione interna.

Il principale target Group che la comunicazione esterna aziendale intende raggiungere con il proprio messaggio sono la *domanda finale* e la *domanda intermedia*: a loro è destinata la maggior parte dell'investimento delle imprese orientata al mercato. Il principale obiettivo della comunicazione interna è invece il personale, anche quello periferico.

In generale, è fondamentale che le imprese di servizi coordinino e integrino al meglio i flussi della comunicazione esterna diretta ai clienti e quelli della comunicazione interna, per evitare disallineamenti tra i messaggi. Per evitare asimmetrie informative (dovute a personale che non sa come rispondere alle richieste del consumatore) si utilizza la *comunicazione integrata*.

Un altro target critico è quello dei fornitori che possono essere il veicolo delle azioni di marketing dirette al mercato finale: un buon coordinamento delle attività di comunicazione svolte dall'impresa e dai suoi fornitori consente di creare sinergie che rafforzano il messaggio.

Un altro target rilevante è quello della pubblica amministrazione locale, che gioca un ruolo determinante per la concessione delle autorizzazioni necessarie a svolgere le varie attività. Pertanto, è importante che comunichi in modo proattivo le attività realizzate per conseguire gli obiettivi aziendali.

9.2 – Gli strumenti di comunicazione esterna

9.2.1 – La pubblicità

La pubblicità è una forma di comunicazione di massa a carattere persuasorio e oneroso proveniente da una fonte identificabile e avente finalità di tipo commerciale. Gli elementi caratteristici sono:

- la tipologia dei mezzi impiegati di massa
- il chiaro intento persuasivo, avendo come obiettivo quello di agire sulle preferenze e i comportamenti dei consumatori
- l'onerosità per l'impresa che sostiene tutti i costi per la comunicazione
- la fonte del messaggio chiaramente individuabile nell'impresa

Le categorie più rilevanti di pubblicità sono:

- *pubblicità istituzionale*: l'obiettivo è quello di comunicare l'impresa e la sua immagine complessiva, senza riferimento alle marche dei singoli prodotti offerti. Lo scopo principale è influire sull'immagine dell'azienda o sul suo posizionamento con riferimento a specifiche caratteristiche dell'offerta



- *pubblicità di prodotto*: si propone di comunicare le caratteristiche, i contenuti o le performance di un prodotto o di una marca
- *pubblicità comparativa*: il prodotto dell'azienda viene confrontato con prodotti concorrenti sulle performance o sui benefici rilevanti per la domanda
- *pubblicità di concorsi*: comunicati commerciali che contengono il messaggio di azioni promozionali a premi come concorsi e raccolte bollettini per sviluppare la fedeltà dei clienti
- *pubblicità a tema*: ha come contenuto principale un particolare evento o un periodo
- *pubblicità abbinata*: prevede l'associazione di due o più marchi che veicolano le specificità dell'insegna commerciale di una o più aziende industriali. Una difficoltà di questo tipo di comunicazione è quella di misurare gli effetti della campagna per le due parti. Questa ripartizione si risolve con una negoziazione che dipende dal potere contrattuale delle parti
- *pubblicità collettiva*: realizzata da associazioni di categoria o consorzi di imprese con l'obiettivo di sviluppare i consumi di una categoria di prodotti

Per stabilire le modalità per veicolare il contenuto dei messaggi pubblicitari si esegue un processo che parte dalla definizione di una *strategia di comunicazione*, che in gergo tecnico prende il nome di **brief**. È un documento che descrive la politica pubblicitaria dell'azienda e i suoi obiettivi, ma anche i paletti entro cui l'agenzia di pubblicità dovrà muoversi. Il brief risponde ai seguenti quesiti:

- a chi comunicare (target group)
- che cosa comunicare
- come comunicare
- attraverso quali canali comunicare

Il messaggio in sé, invece, fa riferimento a quattro componenti:

- la *promessa di base*, ossia l'elemento centrale del messaggio che l'impresa vuole indirizzare al pubblico con la sua pubblicità
- la *reason why*, ossia come la marca riesce a sostenere in modo tangibile la sua promessa di base nella prospettiva del cliente
- la *supporting evidence*, ossia l'insieme dei contenuti funzionali a rinforzare e supportare l'attendibilità della promessa
- il *tone of voice*, che racchiude la modalità di presentazione dei benefici e degli argomenti di sostegno in termini di linguaggio e stile.

Dopo aver progettato il messaggio, si passa alla progettazione della *strategia media* che stabilisce il mix e l'intensità dei canali di comunicazione con cui il messaggio è veicolato al target Group. La strategia media si pone i seguenti obiettivi:

- selezionare i mezzi di comunicazione
- scegliere i singoli veicoli (prediligere Corriere della Sera a Sole 24 Ore ecc...)
- definire le più efficaci modalità di distribuzione temporale spaziale

Il mix dei mezzi selezionati dipende dalle caratteristiche del target e dal budget disponibile. Spesso si effettua un benchmark con i principali concorrenti in modo da scegliere se usare mezzi simili o innovativi.

9.2.2 – Le promozioni

Le promozioni sono azioni di marketing che consistono nella temporanea offerta di un vantaggio ad un target Group per conseguire precisi obiettivi di vendita. Le promozioni sono suddivisibili in:

- *Promozioni di prezzo (cut price)*: propongono uno sconto del prezzo di listino al cliente comunicando tale vantaggio in modo evidente
- *Raccolte punti*: promozioni continuative che non si esauriscono nel corso di pochi giorni
- *Omaggi o regali immediati*



- *Concorsi e lotteria*: offrono al cliente la possibilità di vincere un premio
- *Coupon*: permette di ricevere degli sconti
- *Sampling*: offerta di un campione gratuito del prodotto per invitare il cliente a comprarlo
- *Promozioni in store*: eventi a elevata visibilità

Il principale indicatore adottato per stabilire l'intensità dell'attività promozionale è l'indice di intensità promozionale che misura il rapporto tra le vendite in condizione promozionale e le vendite totali. Permette di comprendere il livello di pressione promozionale di una classe di prodotto. Molto spesso le promozioni sono il principale contenuto del messaggio pubblicitario e su cui si concentra la maggior parte degli investimenti in comunicazione. La promozione costituisce anche un vero e proprio vettore di integrazione tra strumenti di comunicazione eterogenei.

9.2.3 – La rete vendita

La rete vendita è composta dai venditori di un'impresa, solitamente dipendenti, e da agenti e rappresentanti che sono solitamente autonomi e hanno stipulato contratti di agenzia con l'azienda. Solitamente sono dei profili selezionati in linea con gli obiettivi di un'azienda. La rete è un mezzo di comunicazione verso i clienti utilizzatori e verso i clienti intermedi della distribuzione commerciale. Dopo essere stata opportunamente selezionata, la rete di vendita deve essere gestita organizzandone la struttura, che può essere articolata per:

- zona geografica: se la clientela è dispersa su tutto il territorio
- prodotto: se richiedono competenze molto specifiche
- cliente: nelle imprese customer oriented, caratterizzate da una clientela molto concentrata e clienti che acquistano grandi quantità di prodotti.

La gestione della rete di vendita si limita sia alla tipologia della struttura ma anche alla progettazione di meccanismi incentivanti e alla valutazione e formazione dei singoli componenti della rete. Solitamente si collega alla parte variabile della remunerazione dei venditori al volume delle loro vendite. Oggi molte aziende richiedono alla rete di svolgere anche funzioni più complesse come l'acquisizione di informazioni presso i clienti o lo svolgimento di affiancamento e consulenza. In questo modo si modificano i sistemi incentivanti e i criteri di valutazione della rete.

Spesso la rete si dota di strumenti di comunicazione come depliant, cataloghi o listini per poter illustrare le attività e l'offerta aziendale ai propri clienti.

9.2.4 – La comunicazione nel punto vendita

Un'attenta gestione del flusso di comunicazione personale è utile per convincere i clienti intermedi ad acquistare il prodotto ma anche per ottenere la collaborazione dei distributori nel veicolare al cliente finale le promozioni riguardanti l'offerta. La diffusione di informazioni nei punti vendita è una modalità di comunicazione molto efficace. Le modalità utilizzate per comunicare sul punto vendita vengono comprese nel termine **merchandising**. Il punto di vendita viene a costituire un mezzo di comunicazione particolarmente rilevante per le imprese industriali che hanno iniziato a investire ingenti risorse, richiedendo esposizioni particolari del proprio prodotto e partecipando a iniziative promozionali dei distributori. Per conseguire tali fini è necessario avere la collaborazione del distributore ed è proprio su questo aspetto che si svolge la *concorrenza orizzontale* a livello industriale. Per assicurarsi tali collaborazioni è necessario costituire solide *partnership di lungo periodo*.

Un'altra forma di comunicazione utilizzata in maniera intensiva nei punti vendita dalle imprese commerciali è quella della distribuzione di volantini il cui obiettivo è quello di far conoscere al consumatore le iniziative promozionali, le nuove aperture e così via. I volantini e le operazioni di mailing rappresentano anche un mezzo per veicolare promozioni e messaggi delle imprese industriali di marca che concedono consistenti contributi promozionali per acquistare spazio sui volantini della



distribuzione. L'impresa commerciale diventa un vero e proprio mezzo di comunicazione per le aziende di produzione.

9.2.5 – Il direct marketing

Rappresenta una modalità di comunicazione diretta al singolo cliente tramite diverse modalità, come newsletter e materiale promozionale. Permette di misurare con precisione il ritorno della comunicazione in quanto l'impresa è in grado di ottenere un'ingente quantità di informazioni relative alle abitudini di acquisto di ciascun consumatore. Queste informazioni attivano delle strategie di micro-segmentazione della domanda che permettono di inviare comunicazioni personalizzate a micro-segmenti di clienti.

9.2.6 – Le sponsorizzazioni

Un'altra possibilità per le imprese è quella di sponsorizzare eventi, squadre di calcio o programmi televisivi. Questi investimenti sono caratterizzati da ritorni in termini di risultati raggiunti variabili e il motivo di tale variabilità è riconducibile al diverso grado di integrazione della sponsorizzazione con gli strumenti di comunicazione utilizzati. Se questa integrazione è maggiore, il ritorno è maggiore. Quando l'impresa si limita a sponsorizzazioni di tipo istituzionale (sponsor sulle maglie dei calciatori), in cui non è possibile comunicare la propria offerta, i risultati economici sono meno evidenti e si verifica solo un incremento della notorietà.

9.2.7 – Le relazioni pubbliche

Le relazioni pubbliche includono una vasta gamma di modalità di comunicazione caratterizzate dalla non onerosità, in quanto l'azienda non è la fonte del messaggio. È una leva di comunicazione a cui le imprese ricorrono in modo sempre maggiore con uffici dedicati che offrono spunti di comunicazione a giornalisti e opinion leader. Le imprese più grandi istituiscono ruoli e responsabilità ben delineati, al contrario delle minori.

9.3– La comunicazione interna

È un'area della comunicazione particolarmente critica nelle imprese di servizi, poiché il personale è a diretto contatto con il pubblico. Solo un'efficace comunicazione interna consente all'impresa di avere un comportamento di mercato coerente e offrire al consumatore un servizio in linea con ciò che è stato promesso. Gli strumenti utilizzati sono molteplici:

- Per la comunicazione di tipo più tecnico è sufficiente uno scambio di informazioni tramite riunioni
- Per comunicazioni di contenuti commerciali e marketing si fa ricorso a strumenti più evoluti come la formazione interna o *gli House organ*

Nella maggior parte dei casi la comunicazione più utilizzata è quella di tipo personale. Invece, le imprese di grandi dimensioni utilizzano modalità di comunicazione interna più strutturate e destinate al personale di vendita. Questi flussi sono gestiti dalla direzione del personale, che potrebbe portare ad una scarsa integrazione tra comunicazione interna ed esterna.

9.4 – Controllo e valutazione della comunicazione

Il controllo e la valutazione della comunicazione sono svolti solitamente dalle imprese che investono maggiormente in pubblicità televisiva. Vengono utilizzate ricerche svolte da istituti di ricerca esterni per misurare il livello di notorietà del prodotto prima e dopo la campagna. Per le attività promozionali i risultati sono valutati con indicatori come il:

- *tasso di redemption*



- li livello delle vendite
- numero di transazioni e valore medio della spesa
- nuovi clienti acquisiti
- *churn rate*

Nella maggior parte dei casi, però, sono svolte in maniera informale interpretando i feedback internamente.

9.5 – L'integrazione dei diversi mezzi di comunicazione

Il fabbisogno di integrazione tra due flussi di comunicazione si presenta quando esiste *una sovrapposizione tra i pubblici* a cui questi flussi sono diretti. Questo *overlapping* si può manifestare in diversi modi:

- i flussi di comunicazione raggiungono gli stessi pubblici
- i flussi di comunicazione colpiscono soggetti appartenenti a entrambi i target
- i flussi di comunicazione sono diretti a due pubblici del tutto diversi ma tra questi si verificano frequenti scambi di informazioni

La necessità di integrazione può manifestarsi su più livelli:

- tra diversi strumenti di comunicazione (intra-aziendale)
- tra differenti aree di comunicazione (intra-aziendale)
- tra il comportamento dell'impresa e la politica di comunicazione complessiva (intra-aziendale)
- tra la comunicazione di imprese diverse (interaziendale)

Il fabbisogno di **integrazione intra-aziendale** si distingue in:

- **Communication specific** → è l'opportunità di coordinare i vari flussi di comunicazione aziendali rivolti allo stesso pubblico di riferimento o a pubblici collegati da frequenti scambi informativi. Si divide in:
 - o un livello elementare, per far coincidere messaggi inviati con strumenti o canali diversi. Si pensi all'opportunità di integrare la comunicazione pubblicitaria con quella promozionale.
 - o un livello superiore, teso al coordinamento tra aree della comunicazione. Si pensi alla necessità di integrare la comunicazione esterna rivolta alla domanda finale con quella interna destinata al personale di contatto
- **Extra-communication** → si riferisce al coordinamento della comunicazione aziendale con le strategie, le politiche di mercato e le azioni dell'impresa. Ci sono molte interrelazioni e tra le componenti dell'integrazione intra-aziendale, ad esempio un coordinamento tra i flussi di comunicazione esterna dell'impresa e il suo comportamento dipende dall'integrazione tra le aree di comunicazione interna ed esterna. Senza questa integrazione si potrebbe assistere a un comportamento dell'impresa sul mercato non in linea con la sua comunicazione esterna. Le dimensioni aziendali e l'ampiezza del raggio d'azione dell'impresa sono due variabili a cui è direttamente correlato il fabbisogno di integrazione. Ovviamente, le imprese di dimensioni minori soddisfano il proprio fabbisogno di integrazione della comunicazione con modalità e strumenti diversi da quelle di maggiori dimensioni: come la figura dell'imprenditore-integratore, la comunicazione informale e le strutture organizzative più flessibili.

Le soluzioni adottate dall'impresa in termini di struttura organizzativa, non sempre sono in linea con la necessità di comunicare in modo integrato. Le attività di comunicazione svolte dalle varie funzioni e dai vari uffici non sembrano aver conseguito livelli di integrazione sufficienti a soddisfare il fabbisogno di coordinamento necessario per costruire un'immagine limpida. La scarsa integrazione tra le unità organizzative si riflette in un gap di coordinamento dei flussi di comunicazione.



Il fabbisogno di **integrazione interaziendale** è relativo all'opportunità di coordinare flussi di comunicazioni provenienti da imprese diverse ed è suddivisibile in:

- **componente orizzontale**: si riferisce alla necessità di coordinare la comunicazione di più imprese nei confronti dello stesso pubblico e si manifesta quando due concorrenti devono trattare con le istituzioni amministrative o autorità pubbliche e con i fornitori. Per dialogare con la prima categoria si sono costituite delle *associazioni di categoria* che hanno proprio il compito di gestire le relazioni con gli interlocutori istituzionali
- **componente verticale**: riguarda il coordinamento tra le politiche di comunicazione d'impresa appartenenti a diversi stadi del canale distributivo o della *filiera di settore*. Sono frequenti le campagne di comunicazione e promozione congiunte con i fornitori in cui il fabbisogno di integrazione è particolarmente avvertito per la sovrapposizione tra il pubblico obiettivo dell'industria e quello della distribuzione. Infatti:
 - o il cliente finale è allo stesso tempo acquirente di merci e di servizi commerciali generando numerose interconnessioni
 - o alcune tipologie di risorse immateriali delle imprese commerciali e industriali sono tra loro strettamente interne correlate

Il fabbisogno di integrazione tra comunicazione industriale ha visto crescere la sua rilevanza perché:

- l'impresa commerciale partecipa sempre di più nel renderle operative le politiche di mercato dell'industria
- le imprese industriali utilizzano il canale di distribuzione anche come mezzo di comunicazione verso la domanda finale
- l'accrescimento delle dimensioni delle imprese commerciali e l'autonomia di marketing che se hanno conseguito costituisce un moltiplicatore dei motivi precedenti
- lo sviluppo di nuove tecnologie informatiche rende perseguibile con maggior facilità l'integrazione, facendo emergere nuove opportunità di comunicazione tra i diversi attori del canale



CAPITOLO 10 – Gestire la relazione con gli intermediari commerciali

10.1 – Un rapporto in rapida evoluzione

Il supporto della distribuzione alla diffusione e alle politiche di marketing del prodotto è sempre più rilevante ai fini del successo. Questa evoluzione delle funzioni del distributore ha dato vita al *trade marketing*, che oggi richiede un'integrazione con apporti manageriali innovativi. La semplice comprensione dei bisogni della domanda intermedia e la sua soddisfazione in una prospettiva di trade marketing non è più sufficiente in quanto occorre una *progettualità di canale più estesa*: la nuova frontiera è rappresentata dalla gestione di *partnership*.

Le decisioni relative ai canali distributivi interessano tre aree principali che costituiscono anche tre step evolutivi delle decisioni relative ai canali distributivi:

- 1) l'architettura generale dei canali distributivi: l'obiettivo dell'impresa è la creazione di valore per il cliente finale
- 2) la gestione delle relazioni distributive in una prospettiva di trade marketing: si manifesta quando la distribuzione si sviluppa e diviene più attiva sul fronte delle politiche commerciali, per cui si cerca di creare valore anche per il cliente intermedio
- 3) la progettazione di partnership per la cogenerazione di valore: è rappresentato dalla capacità di generare nuovo valore insieme alla domanda intermedia e cogestire la relazione con i mercati finali

Attenzione: l'evoluzione verso uno stadio successivo non implica che le scelte dello step precedente non siano necessarie.

10.2 – L'architettura dei canali distributivi

Un canale distributivo è una sequenza di intermediari organizzati in un sistema che stabilisce il percorso seguito da un bene per passare dalla sfera di disponibilità del produttore a quella del cliente finale. È fondamentale il contributo di più attori distributivi che svolgono diverse funzioni distributive. Attraverso i canali distributivi fluiscono merci e informazioni, che oggi svolgono un ruolo fondamentale in quanto i flussi logistici possono essere ottimizzati solo in presenza di chiari flussi informativi provenienti dai mercati a valle.

I *membri del canale distributivo* (impresa industriale e commerciale) sono coloro i quali assumono il *rischio commerciale*, ossia il rischio dovuto alle perdite della mancata vendita, che è associato al *passaggio di proprietà* del prodotto. Le altre tipologie di imprese implicate sono considerate dei *service provider*, in quanto forniscono un servizio molto importante ma assumono solo il possesso del prodotto e mai la sua proprietà, dunque non si assumono rischi commerciali.

10.2.1 – La definizione dell'intensità distributiva

Riguarda l'opportunità di perseguire una politica distributiva selettiva o politiche di tipo estensivo:

- **distribuzione selettiva**: l'azienda seleziona i rivenditori in modo che siano coerenti con il proprio posizionamento e conducano un livello di servizio appropriato alle attese del cliente. Una forma particolare della distribuzione selettiva è la *vendita in esclusiva* dove l'azienda affida l'intermediazione di un prodotto esclusivamente a un distributore per una determinata zona
- **distribuzione estensiva**: l'azienda cerca di collocare il proprio prodotto presso tutti i possibili rivenditori senza limitazioni

Questa scelta implica per il cliente una maggiore o minore facilità di reperimento del prodotto sul mercato, ma discendono anche scelte riferite all'architettura dei canali distributivi. Per assumere tale decisione si deve valutare la tipologia di bene e il coinvolgimento psicologico.



10.2.2 – La scelta tra canale diretto o indiretto

La prima scelta di struttura del canale (*channel design*) riguarda l'attivazione di un canale diretto o indiretto che si contrappongono rispetto a due dimensioni: il *grado di controllo sul mercato* e il *livello di investimenti e rischi*.

- **canale diretto:** c'è un unico stadio di intermediazione con passaggio diretto della proprietà del bene dal produttore al consumatore. Non c'è un intermediario responsabile delle funzioni distributive ed è l'impresa a monte che si assume l'onere di organizzare anche la distribuzione del prodotto. È una scelta molto impegnativa sul fronte di investimenti e costi ed è idonea per beni molto complessi e dotati di un elevato livello di coinvolgimento psicologico, con un mercato concentrato. Nel caso dei beni industriali è più frequente il ricorso al canale diretto e si utilizzano reti di vendita che contattano direttamente l'impresa utilizzatrice del prodotto offerto. Il canale diretto nei mercati dei beni di consumo si manifesta sotto varie forme come quella dei negozi propri (Apple), vendita a domicilio, vendite per corrispondenza o e-commerce. Il canale diretto garantisce un controllo di marketing elevato ma richiede investimenti e rischi economici ingenti. La necessità di controllare in modo più stringente il mercato garantisce una penetrazione più stabile nel tempo e meno soggetta ai cambiamenti nelle politiche commerciali dei distributori. Inoltre, è possibile gestire direttamente l'immagine e il posizionamento della propria marca che risulta fondamentale per i prodotti a elevato contenuto di immagine. Molte ricerche hanno dimostrato l'esistenza di una forte interdipendenza fra l'immagine della marca e quella del punto vendita in cui viene commercializzata, inducendo molte aziende ad aprire dei *flagship store* (punti vendita di bandiera) per enfatizzare il posizionamento e i valori associati al brand nel complesso.
- **canale indiretto:** prevede di ricorrere a imprese commerciali terze per la distribuzione dei propri prodotti. Il canale indiretto è caratterizzato da un minor grado di controllo e da investimenti a rischi relativamente più contenuti. Le aziende che optano per questi canali lo fanno perché i loro beni necessitano di un minor grado di controllo dell'immagine facilmente raggiungibile con un canale diretto.

10.2.3 – Il canale indiretto: definizione della dimensione verticale e orizzontale

Se si opta per canali indiretti è necessario definire degli aspetti riferiti alla dimensione verticale e orizzontale di ciascun canale.

Relativamente alla *dimensione verticale* si deve stabilire:

- la quantità degli stadi di intermediazione, definendo la **lunghezza del canale**:
 - o il canale breve prevede la presenza di un singolo intermediario: un grossista nel caso di beni industriali o un dettagliante nel caso dei beni di consumo. Richiede investimenti più ingenti del canale lungo ma inferiori rispetto al canale diretto e i costi vengono bilanciati dalla disponibilità di margini commerciali lordi più elevati riconducibili ai maggiori prezzi di vendita praticati dall'intermediario. I maggiori costi fissi rendono il canale breve più rischioso dal punto di vista economico ma con maggiori opportunità di profitto se le vendite superano il break even point.
 - o il canale lungo prevede la presenza di un numero maggiore di intermediari e costi fissi minori che lo rendono economicamente meno rischioso. Per l'impresa industriale il rischio connesso alla difficoltà di controllare il prodotto sui mercati finali, però cresce. In un canale lungo diventa difficoltoso perfino identificare e controllare l'intermediario finale coinvolto nella commercializzazione del prodotto e il controllo delle leve di marketing è quasi del tutto precluso all'impresa.

È possibile sostenere una correlazione inversa tra i rischi economici generati dalla tipologia di canale e i rischi commerciali connessi con la difficoltà di presidio del mercato finale



- il livello di integrazione contrattuale del canale in cui si configurano tre alternative:
 - o *integrazione proprietaria*: l'impresa industriale controlla direttamente la funzione di intermediazione. È quella più efficace in un'ottica di controllo del canale, anche se la più dispendiosa e rischiosa. Dovrebbe essere privilegiata in tutte quelle situazioni in cui sono consistenti le probabilità e le conseguenze di comportamenti opportunistici da parte dell'intermediario commerciale oppure se vi è difficoltà a controllare l'operato del distributore ed è molto alto il livello degli investimenti dedicati alla relazione commerciale (investimenti idiosincratici)
 - o *integrazione contrattuale*: tramite contratti di distribuzione in esclusiva o franchising. Permettono di ottenere un adeguato controllo dei mercati finali con investimenti più contenuti rispetto alla rete diretta di proprietà. Lo sviluppo della rete distributiva viene sostenuto attingendo dalle risorse finanziarie dei franchisee e riducendo il capitale immobilizzato dall'impresa a monte, ripartendo su più soggetti il rischio imprenditoriale. Il franchising può permettere di sviluppare velocemente delle reti molto estese ed è un progetto complesso che deve essere accettato dal mercato finale e dai franchisee stessi, che sono i primi clienti del progetto.
 - o *arm's lenght*: prende anche il nome di canale individualistico ed è caratterizzato dall'assenza di un contratto di integrazione nel canale. La maggior parte dei beni di consumo è oggi distribuita mediante questo tipo di canale in cui si definiscono al limite i contratti di fornitura annuali che regolano le relazioni fra le parti. In alcuni casi questi canali possono ricadere nei canali controllati, in cui il chiaro potere di mercato detenuto da una delle parti rende il canale controllato da quell'impresa stessa (in caso di brand noti).

Relativamente alla *dimensione orizzontale* si deve stabilire:

- **varietà e tipologia dei canali e degli sbocchi** definendo il profilo di servizio commerciale più adeguato al raggiungere i diversi segmenti e le formule distributive più idonee al prodotto. In un singolo canale distributivo è possibile selezionare più sbocchi, ovvero diverse categorie di intermediari. Questa scelta è direttamente collegata alla decisione della capillarità distributiva che si intende conseguire (massima capillarità = massimizzare la varietà degli sbocchi). Bisogna prestare attenzione, però, anche allo *store image*, che potrebbe essere danneggiato se si commercializza un marchio di elevato profilo di immagine conti in vendita poco coerenti producendo risultati economici non soddisfacenti e problemi in termini di multicanalità. Spesso le imprese si dotano di schede clienti con cui rilevare informazioni analitiche sui potenziali intermediari per selezionare quelli più coerenti sotto il profilo dell'immagine.
- **numerosità e tipologia degli intermediari commerciali** definendo i criteri per selezionarli. La tipologia e la dimensione dell'intermediario è un buon criterio di segmentazione della politica distributiva potendo optare, ad esempio, per l'intervento di intermediari all'ingrosso in un canale lungo che permettono di rendere più efficienti le funzioni distributive. Il rischio che la controparte (es. i grossisti) abbia dei comportamenti opportunistici è elevato, per cui conviene selezionare intermediari che abbiano buone reputazioni sul mercato e predisporre delle contromisure. Un eccessivo *conflitto fra i canali*, tra imprese industriale e i suoi distributori, determina ripercussioni negative sulle performance delle imprese che appartengono al canale. Un livello di conflitto fisiologico è invece funzionale alle performance delle imprese poiché genera competitività che stimola gli intermediari ad attivare le possibili opportunità di mercato. Se si opta per la selettività delle politiche distributive, il numero di canali è minore e si riduce il pericolo che insorgano conflitti di sovrapposizione.

10.2.4 – Multi-canalità, omni-canalità e nuove tipologie distributive



Sono sempre più rare le strategie distributive monocanali, ovvero che si basano su un solo canale distributivo. La scelta di moltiplicare il numero dei canali è guidata dalle opportunità legate allo sviluppo tecnologico e dal bisogno in termini di intensità distributiva. La maggiore diffusione di dispositivi connessi a Internet ha moltiplicato le occasioni di contatto con il cliente comportando anche alcuni rischi collegati all'aumento dei conflitti fra canali, in quanto i canali virtuali presentano la caratteristica della pervasività che dipende da:

- potenziale informativo
- a-spazialità riconducibile all'assenza di fisicità di strutture di vendita che svincola le opportunità di vendita di un prodotto dalla sua distribuzione fisica e dalla presenza capillare sul territorio. Location e assortimento avevano rappresentato gli elementi cardine nel mondo del retail prima del pervasivo ingresso del digitale. Oggi è necessario ricercare nuove soluzioni *non-space-based*.

La **multicanalità** rappresenta la moltiplicazione dei canali distributivi per creare esperienze diverse nei diversi canali di vendita che propongono servizi differenziati per attrarre segmenti di clientela differenti e ridurre l'overlap fra i canali stessi. I canali vengono intesi come dei *sylos* da cui il cliente può uscire solo superando enormi barriere per accedere ad altri canali dove non troverà gli stessi servizi. È una gestione dei canali in ottica competitiva. Nella realtà di oggi, però, i diversi canali sono utilizzati simultaneamente dai clienti e qui nasce l'approccio **omni-canale** che può essere considerato come un'evoluzione della multicanalità. Nella omni-canalità ci si concentra sui punti di contatto con il cliente per creare una *seamless experience* in cui due canali contribuiscono a creare un nuovo valore per il consumatore, seguendo il suo percorso di acquisto (*customer journey*). Analizzando il customer journey è possibile comprendere l'importanza di renderlo più fluido tramite la tecnologia (che assume valore solo se funge da semplificatore o amplificatore dell'esperienza) o di potenziarne la dimensione esperienziale. Solo comprendendo questi elementi l'impresa è *customer centric* e pone al centro di ogni decisione manageriale il cliente.

10.2.5 – Politiche distributive push, pull, twin

- Nelle politiche distributive **push** il driver di spinta del prodotto è rappresentato dal *sell-in* (il flusso di acquisti in entrata presso il distributore): grazie all'abilità dell'impresa di inserire il proprio prodotto negli assortimenti in grandi quantità e di offrire incentivi agli intermediari affinché questi ne favoriscano la vendita, l'intermediario spingerà le vendite del prodotto sui mercati a valle.
- Nelle politiche distributive **pull** il driver di spinta è il **sell-out**: la richiesta del prodotto viene stimolata direttamente dal cliente finale che, sollecitato dall'ottima comunicazione dell'impresa industriale, richiede il prodotto al suo intermediario, che per soddisfare il cliente dovrà acquistare il prodotto dall'impresa industriale.
- Oggi il settore della distribuzione commerciale è cambiato e le due politiche si affiancano dando vita a quella che viene definita politica **Twin**: caratterizzata dalla contemporanea presenza di trade e consumer marketing e dalla convergenza dei due ambiti che rappresenta una delle attuali frontiere nella gestione della relazione con il mercato.

10.3 – La strutturazione e la gestione della rete di vendita

Per molte imprese i venditori rappresentano uno degli elementi critici per attivare una strategia di differenziazione e ottenere vantaggio competitivo, in quanto essi sono una delle principali risorse per comunicare il posizionamento dell'azienda e costruire relazioni di lungo periodo. La forza di vendita offre un contributo importante per accrescere la customer satisfaction: il livello di servizio offerto dai venditori influenza il valore percepito dal cliente.



La prima scelta riguarda il **dimensionamento della rete** e può essere presa basandosi su tre approcci:

- *il metodo del carico di lavoro*: si quantifica il fabbisogno di tempo complessivo necessario per attuare le politiche commerciali previste
- *il metodo della percentuale sul fatturato atteso*: si definisce il budget da allocare alla forza vendita applicando alle previsioni di vendita una percentuale adeguata
- *il metodo della stima della risposta del mercato*: ciò consiste nello stimare quale potrebbe essere la variazione di ricavi derivante da una modificazione del numero di venditori.

Una volta definito il dimensionamento si deve definire la **struttura della rete** di vendita che può essere:

- *diretta*: costituita da venditori dipendenti
- *indiretta*: composta da soggetti indipendenti operanti in modo autonomo per conto dell'impresa
- *Un mix delle due*

La scelta si basa sulla considerazione di variabili di carattere economico, strategico o operativo.

Successivamente si definisce l'organizzazione della rete che si riferisce alle logiche di specializzazione secondo cui sono assegnati obiettivi e responsabilità al personale. Vi sono quattro principali opzioni:

- *una specializzazione geografica*: ciascun venditore opera in esclusiva limitatamente ad un ambito territoriale limitato
- *specializzazione per prodotto*: ciascun venditore tratta esclusivamente alcune linee di prodotto
- *specializzazione per canale*: ogni venditore opera esclusivamente sui clienti che fanno parte del canale distributivo assegnato
- *specializzazione per compiti*: ogni venditore opera in base alla natura degli obiettivi e delle attività svolte dalle diverse figure professionali facenti parte della struttura commerciale.

Infine, si definiscono gli obiettivi di vendita e si lavora sul sistema di incentivazione della forza vendita tramite la strutturazione di ricompense. È spesso la forza vendita che si fa carico di implementare le politiche di trade marketing delle aziende.

10.4 – Il trade marketing

Il trade marketing rappresenta l'approccio gestionale che si propone di contribuire all'efficacia dell'azione di marketing aziendale tramite il completo soddisfacimento delle specifiche esigenze dei clienti commerciali, che vengono considerati come dei consumatori finali. Il trade marketing è dunque l'insieme di strategie di marketing specifiche attraverso cui le imprese produttrici gestiscono i rapporti con le imprese distributrici, che fungono da *gatekeeper* tra produttore e cliente finale. Il trade marketing rappresenta un processo decisionale basato sul concetto di cliente e/o canale che si articola in quattro fasi:

- **momento analitico**: approfondisce i processi distributivi, le esigenze della domanda intermedia e le dinamiche competitive tra imprese commerciali. Si pone l'obiettivo di comprendere le esigenze e le interdipendenze con i distributori per rivelare opportunità che potrebbero essere sfruttate attraverso azioni di trade marketing. Tutto ciò che viene analizzato è riassunto nella *scheda cliente* che traccia l'evoluzione della relazione con il distributore ed è la



base delle attività di trade marketing delle fasi successive fornendo importanti informazioni sui distributori.

- **momento strategico:** è volto a pianificare le attività rispetto ai singoli canali o clienti e definisce il posizionamento ricercato presso il trade e sui mercati finali. Riguarda la segmentazione della domanda, il targeting e il posizionamento che fanno riferimento alla clientela intermedia. Si fissano specifici obiettivi per canale o cliente.
- **momento operativo-gestionale o tattico:** si definiscono le politiche di mix riferite agli assortimenti, alle condizioni contrattuali e alle eventuali operazioni di marketing in-store. Si individuano le azioni o le leve di trade marketing, più idonee in base alle risorse disponibili, che risultano strettamente indipendenti e sono usate congiuntamente in differenti situazioni in quello che prende il nome di trade marketing mix. Le leve di trade marketing si possono suddividere in:
 - o *leve di sell-in:* indica tutte le azioni intraprese dal produttore per far rientrare il prodotto nei magazzini del distributore con l'obiettivo di vendere alla distribuzione e trascurando cosa succede al cliente finale. Vi appartengono tutte le attività che permettono di invogliare il distributore ad acquistare il prodotto.
 - o *leve di sell-out:* si riferisce ad azioni intraprese dal produttore per agevolare l'uscita del prodotto dai magazzini del distributore in modo che venga acquistato dal cliente finale. Un buon sell out tende a favorire un buon sell in ma non è necessariamente vero il contrario. Vi appartengono tutte le attività che permettono di supportare le vendite dei distributori nei loro luoghi di vendita e aumentando il controllo dell'immagine di marca
- **momento di controllo e verifica:** è un monitoraggio costante delle performance distributive in cui le imprese a monte verificano i risultati delle azioni intraprese, considerando indicatori di performance.

Il trade marketing può essere interpretato come un processo circolare: le analisi condotte in fase di controllo sono utili per impostare strategie e politiche future, contribuendo al conseguimento di vantaggi competitivi a livello di mercato intermedio e finale.

10.5 – La partnership di canale

Le partnership tra industrie e distribuzione sono volte a sfruttare la complementarità di competenze e informazioni del canale per raggiungere un obiettivo congiunto in una logica win-win, apportando benefici anche al consumatore finale. Il processo di creazione di valore per il cliente finale è condizionato dalle attività di un insieme di soggetti economici posti a vari livelli della *supply chain*. La collaborazione lungo la filiera può migliorare innanzitutto l'efficienza e l'efficacia complessiva del sistema all'interno del comparto *grocery*.

Le prime iniziative di collaborazione su larga scala hanno visto protagoniste Walmart e Nike ma erano caratterizzate dall'essere realizzate in modo sporadico senza la standardizzazione necessaria a renderle replicabili all'interno di tutti i comparti.

La creazione di network tra industria e distribuzione determina importanti implicazioni rilevanti per le relazioni distributive riducendo la distanza che separa le organizzazioni. Questa tendenza relazionale consegue un'inevitabile tendenza alla convergenza intersettoriale che determina una radicale ridefinizione degli assetti, degli ambiti e della concorrenza. Nascono così nuove forme di competizione che hanno come oggetto la funzione di coordinamento basato sulla fiducia. In questi contesti la fonte di generazione del valore dipende dalla capacità del network di creare un patrimonio comune di risorse che permetta di acquisire vantaggi competitivi inimitabili. Da qui nascono le competizioni tra le imprese finalizzate a ottenere la collaborazione di determinati fornitori o distributori per entrare



in network a maggiore potenziale di sviluppo. Da ciò emerge la valenza strategica assunta dalla capacità delle imprese di gestire efficacemente working partnership nell'ambito dei canali distributivi. L'elemento fondamentale da cui dipende la riuscita di una partnership è proprio la fiducia, considerazione da cui deriva il *trust management*. Questo tipo di management prevede la gestione contemporanea della dimensione competitiva e collaborativa su progetti a più elevato settore strategico. La parte competitiva e la parte cooperativa vengono separate e consentono di mantenere isolato il conflitto tipico della competizione per focalizzarsi sul successo della collaborazione.



CAPITOLO 11 – Le ricerche di mercato per l'analisi di performance competitive

11.1 – Il processo di analisi delle performance competitive del prodotto e della marca

Uno dei principali problemi del processo di valutazione delle performance competitive di un prodotto è quello di individuare indicatori validi in grado di rappresentare in modo esaustivo i risultati competitivi. Sono stati introdotti dei sistemi di indicatori affidabili che possono offrire indicazioni utili tra cui

- indicatori di tipo economico (roi, ros...)
- indicatori di tipo competitivo
- indicatore di tipo *customer based*

11.2 – L'analisi della quota di mercato per la misurazione delle performance competitive

Gli indicatori basati sulla quota di mercato sono fra quelli più utilizzati per vari motivi:

- la convinzione che vi sia una più diretta connessione con i comportamenti messi in atto dalle imprese
- l'immediata disponibilità rispetto agli indicatori economici e a quelli fondati sulla domanda
- la maggiore affidabilità percepita, in quanto i dati di vendita vengono considerati come un dato oggettivo che minimizza gli elementi interpretativi
- la tradizione aziendale che contempla l'analisi della quota di mercato come step analitico fondamentale per valutare l'operato delle funzioni commerciali

Dopo il notevole utilizzo della quota di mercato come indicatore di performance si è cercato di identificare:

- I suoi antecedenti, ossia l'investimento in marketing → si utilizza il *teorema fondamentale della quota di mercato* che ipotizza che la quota di un'impresa è direttamente correlata al rapporto tra gli investimenti di marketing dell'impresa stessa e quelli di tutti i concorrenti sul mercato.

$$QM_i = \frac{M_i}{\sum_{j=1}^n M_j}$$

- Le sue conseguenze che vengono individuate nelle performance economiche → il *PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)* ha dimostrato che un ruolo fondamentale delle determinanti della redditività aziendale è la quota di mercato in quanto esiste una correlazione positiva. Le motivazioni principali sono vantaggi che le imprese detentrici di consistente quote di mercato conseguono in termini di economie di scala e di esperienza, di potere di mercato e di acquisizioni di risorse umane più valide
- gli approcci di rilevazione di analisi e le modalità per utilizzare correttamente tale indicatore.

11.3 – La misurazione delle risorse customer based: customer satisfaction & loyalty

La *customer loyalty* rappresenta una fondamentale risorsa dell'impresa costituendo uno dei principali antecedenti del valore che essa è in grado di generare. La fedeltà si articola in due componenti (la dimensione cognitiva e la dimensione comportamentale) e si manifesta solo quando vi è un comportamento di acquisto ripetuto che deriva da un preciso atto di volontà dell'acquirente che manifesta preferenza in una specifica alternativa.



11.3.1 – Gli indicatori comportamentali: le ricerche sui comportamenti di acquisto

Si aggregano in 4 principali categorie:

- *Indici di quote di acquisto*: si propongono di misurare la fedeltà in base alla quota del budget totale di spesa destinata da un cliente ad un prodotto. Sono stati proposti dei valori soglia per cui un comportamento d'acquisto è fedele quando l'indice assume valori superiori a tali livelli
- *Indici di sequenza di acquisto*: si fondano sulla modalità con cui si articola la serie degli acquisti di un singolo cliente con riferimento ad un certo prodotto. Alcuni di essi sono volti a stabilire anche alcuni comportamenti come la fedeltà condivisa o la fedeltà instabile
- *Indici di probabilità di acquisto*: si fondano su misure di statistica inferenziale che definiscono la probabilità che il cliente selezioni una particolare alternativa di offerta
- *indici comportamentali sintetici*: rappresentano gli indicatori ottenuti combinando tra loro le metodologie di misurazione utilizzati nelle categorie precedenti come la misura dell'entropia o l'indice di fedeltà.

I dati necessari alla costruzione di questi indicatori si rilevano tramite sondaggi o osservazioni e, nel caso di prodotti di consumo, anche le carte fedeltà. Tali indicatori non sono sufficienti a valutare in modo completo la *customer loyalty* ma è sempre necessario misurare anche la dimensione cognitiva del cliente. La comprensione degli atteggiamenti e del modo in cui le azioni di marketing incidono su di essi rappresenta un aspetto da approfondire per determinare il livello di fedeltà. Per questo motivo le ricerche di marketing prevedono la rilevazione delle due tipologie di fenomeni congiuntamente tramite la metodologia di *Usage and Attitudes Research*, grazie a cui si rilevano dati riguardanti gli aspetti di acquisto dei prodotti ma anche l'atteggiamento dei clienti verso di essi.

11.3.2 – Gli indicatori cognitivi: le ricerche sulla brand image

Gli indici cognitivi misurano il livello di soddisfazione e il tipo di atteggiamento verso un prodotto e si basano sulle dichiarazioni di preferenza o di intenzione di acquisto espresse dai clienti. Sono più idonei di quelli comportamentali a comprendere le cause alla base di una modificazione della fedeltà. Questa categoria di indicatori considera il livello di *customer loyalty* inversamente proporzionale alla distanza cognitiva esistente tra l'immagine della marca e la configurazione del profilo ideale espresso dal consumatore.

Un metodo utilizzato ai fini della misurazione è quello finalizzato a classificare le marche in base a una scala di preferenza e si possono determinare tre aree di posizionamento: quella di accettazione, quella di comportamento neutrale e quella di rifiuto. Maggiore è la distanza cognitiva esistente tra l'area di accettazione e quella di rifiuto e maggiore è il grado di fedeltà che il cliente esprime con riferimento ai prodotti compresi nell'area di accettazione.

Esistono alcune metodologie quantitative adottate per la rilevazione del profilo di immagine:

- attribute based
- non attribute based

11.3.3 - Le metodologie attribute-based

Le metodologie fondate sugli attributi si basano sulla valutazione espressa dal cliente rispetto a una serie di caratteristiche dell'offerta predeterminate. Per valutarle si ricorre allo strumento delle scale di valutazione che sono finalizzate a definire la quantità di un certo attributo che viene offerto da un determinato prodotto secondo un consumatore e si articolano in:

- *Unipolari*: gli estremi sono positivi (solitamente da 1 a 9)
- *Stapel*: presentano un estremo negativo e l'altro positivo (da -3 a +3)



- **Differenziale semantico:** è una scala di tipo bipolare e al cliente viene richiesto di esprimere un giudizio tra due opposte modalità con cui può manifestarsi un dato attributo. Presenta vari vantaggi:
 - o la velocità e l'efficienza con cui si riescono a ottenere la direzione e l'intensità dell'opinione e degli atteggiamenti dei clienti
 - o la possibilità di evitare l'uso di frasi eccessivamente articolate o ambigue
 - o l'eliminazione di alcuni problemi tipici delle scale tradizionali, come la superficialità e la stereotipizzazione delle risposte.
- **Likert:** si rilevano le percezioni dei clienti in modo indiretto basandosi su un giudizio di accordo o disaccordo relativo ad alcune indicazioni.

Esprima una valutazione sul supermercato X con riferimento ai seguenti elementi di giudizio su scala da -3 a +3.

Convenienza	-3	-2	-1	1	2	3
Freschezza dei prodotti	-3	-2	-1	1	2	3
Facilità di accesso	-3	-2	-1	1	2	3
Vicinanza all'abitazione	-3	-2	-1	1	2	3
Disponibilità dei prodotti	-3	-2	-1	1	2	3
Assortimento	-3	-2	-1	1	2	3

Esprima una valutazione sul supermercato X relativamente ai seguenti elementi.

Ha prezzi molto convenienti	7 color scale	I prezzi sono più elevati che negli altri supermercati
Ha molti prodotti freschi	7 color scale	La disponibilità dei prodotti freschi è molto limitata
È molto facile accedervi	7 color scale	È molto difficile accedervi
È molto vicino alla mia abitazione	7 color scale	È molto lontano dalla mia abitazione
Trovo sempre i prodotti che cerco	7 color scale	Non trovo mai i prodotti che cerco
Ha un assortimento molto ampio	7 color scale	Ha un assortimento molto ristretto

Esprima una valutazione sul suo grado di accordo con le seguenti affermazioni relative al supermercato X.

Ha prezzi molto convenienti	Completamente in disaccordo	7 color scale	Completamente d'accordo
Ha molti prodotti freschi	Completamente in disaccordo	7 color scale	Completamente d'accordo
È molto facile accedervi	Completamente in disaccordo	7 color scale	Completamente d'accordo
È molto vicino alla mia abitazione	Completamente in disaccordo	7 color scale	Completamente d'accordo
Trovo sempre i prodotti che cerco	Completamente in disaccordo	7 color scale	Completamente d'accordo
Ha un assortimento molto ampio	Completamente in disaccordo	7 color scale	Completamente d'accordo

11.3.4 - Le metodologie non attribute-based

I grafici sintetici prevedono la rilevazione presso la domanda di una valutazione globale ipotizzando che questo giudizio sia inglobato nella valutazione overall espressa dal cliente. Queste metodologie si utilizzano se risulta difficile identificare gli attributi alla base dell'immagine o quando esistono delle variazioni nei chunk of information a cui i clienti ricorrono per dar forma alla sintesi cognitiva sottesa all'immagine di prodotto.

La tecnica più comune consiste nella rilevazione del prodotto maggiormente preferito e meno gradito del cliente, in base ai suoi dati sociali e demografici. Incrociando i dati identificativi della clientela



con le valutazioni in merito ai diversi prodotti, grazie al processo di *analisi di correlazione*, si definisce il profilo di immagine. La crescente varietà della domanda rende più ardua l'ipotesi di esistenza di una corrispondenza biunivoca tra il profilo sociodemografico dei clienti e i prodotti, per cui questo metodo è stato rimpiazzato.

La *multidimensional scaling* è una metodologia più articolata che si basa sulla valutazione del grado di similitudine esistente tra diverse marche e consente di valutare il profilo di immagine di un insieme di stimoli costruendo la mappa delle percezioni e quella delle preferenze. Il processo si compone di tre fasi:

- si rilevano in maniera sintetica le percezioni del cliente tramite delle interviste in cui egli esprime una valutazione sul grado di similarità esistente tra alcuni stimoli in tutte le combinazioni. Mediante queste valutazioni si costruisce una matrice di dati che sintetizza le distanze cognitive esistenti tra gli stimoli e permette di costruire una *mappa delle percezioni* in cui è possibile sovrapporre una serie di vettori che rappresentano le valutazioni relative agli attributi
- Successivamente si rilevano le preferenze del cliente ordinando gli stimoli oggetto di indagine da quello maggiormente gradito a quello meno preferito. Tramite queste valutazioni si costruisce la mappa delle preferenze, in cui ciascun punto rappresenta la direzione del prodotto con riferimento a ogni soggetto intervistato
- Infine, viene richiesta una valutazione di ciascun oggetto in base a una serie di attributi predeterminati.

Esprima il grado di similarità/dissimilarità esistente tra le seguenti coppie di supermercati (1 = molto simili, 7 = molto dissimili).

Carrefour - Lidl	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Carrefour - Esselunga	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Carrefour - PAM	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Carrefour - Conad	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Carrefour - Coop	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Lidl - Esselunga	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Lidl - PAM	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Lidl - Conad	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Lidl - Coop	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Esselunga - PAM	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Esselunga - Conad	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Esselunga - Coop	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
PAM - Conad	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
PAM - Coop	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili
Conad - Coop	Molto simili	1	2	3	4	5	6	7	Molto dissimili

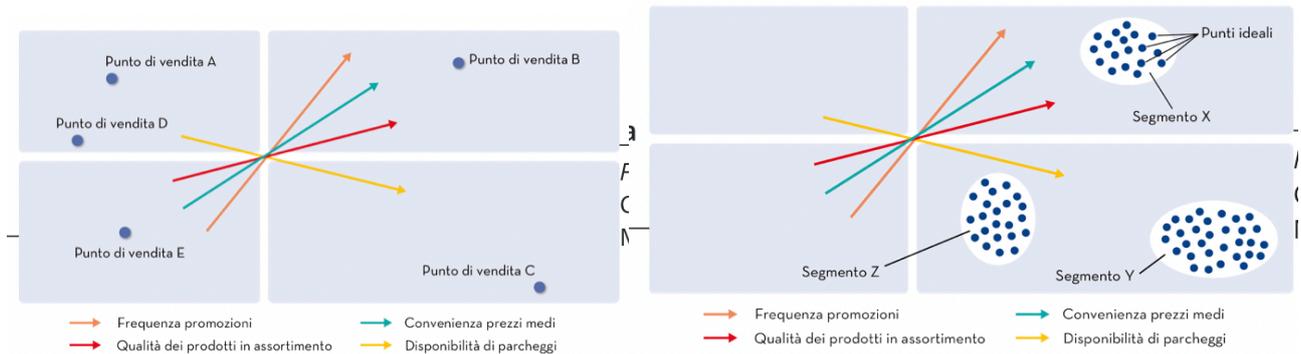
Ordini i seguenti supermercati secondo una graduatoria che esprima le sue preferenze (1 = supermercato maggiormente preferito, 6 = supermercato meno preferito).

Carrefour	1	2	3	4	5	6
Despar	1	2	3	4	5	6
Esselunga	1	2	3	4	5	6
PAM	1	2	3	4	5	6
Conad	1	2	3	4	5	6
Coop	1	2	3	4	5	6



Esprima una valutazione da 1 (per niente soddisfacente) a 9 (molto soddisfacente) su ciascuno dei supermercati con riferimento alle singole caratteristiche elencate nella tabella che segue.

Caratteristiche dell'offerta	Carrefour	Despar	Esselunga	PAM	Conad	Coop
Trovo sempre i prodotti che cerco						
Comodità di parcheggio						
Vicinanza						
Convenienza						
Freschezza dei prodotti						
Tempi di attesa alle casse						
Gentilezza e cortesia del personale						
Tempi di attesa ai banchi						
Atmosfera del punto di vendita						
Validità delle promozioni						



Il multidimensional scaling salvaguarda alcuni degli elementi fondamentali che connotano l'immagine: la sua *forma di giudizio sintetico*, poiché in prima istanza non viene richiesta valutazione riguardo ai singoli attributi, e la *relatività* in quanto l'immagine di un prodotto non è mai configurabile in termini assoluti ma nasce sempre da un processo di comparazione con altri stimoli.

Nell'analisi di posizionamento la fedeltà viene misurata in base alla distanza relativa esistente tra la posizione dei punti ideali e il punto in cui si collocano le percezioni della domanda. Più tale distanza è esigua rispetto alle marche concorrenti e maggiore è la consistenza della dimensione cognitiva della fedeltà di cui l'impresa gode, tenendo sempre in considerazione che la fedeltà è customer-specific e potrebbe essere disomogenea in base ai diversi clienti.

È possibile utilizzare anche metodologie qualitative che però risultano meno funzionali alla misurazione della dimensione cognitiva della fedeltà. Una metodologia qualitativa impiegata di frequente è quella dell'intervista individuale semi strutturata in cui si utilizzano delle domande aperte, dove l'intervistato deve descrivere liberamente gli attributi che a suo avviso definiscono una certa categoria di prodotti, indicando quali aspetti di un prodotto gradisce maggiormente. Per convertire i dati qualitativi in quantitativi si può usare la *content analysis*.

Un'ulteriore tipologia di tecniche qualitative è il *laddering* che è finalizzata alla ricostruzione della catena mezzi-fini. Presentano sul piano mentale gli stimoli percepiti mediante una serie di associazioni cognitive che possono essere classificate a livelli di astrazione crescenti. Ai livelli inferiori si individuano le caratteristiche tangibili e intangibili relative al contenuto dell'oggetto; questo è ricollegabile a un secondo piano di astrazione in cui si collocano le associazioni riferite alle conseguenze di questi insiemi di caratteristiche, come i benefici che se ne possono trarre. Questi benefici sono riconducibili a tre tipologie:

- I benefici funzionali
- i benefici riferiti dall'esperienza dell'individuo con il prodotto e al suo contenuto emozionale
- i benefici simbolici relativi al significato che l'offerta assume sul piano sociale



in cima alla gerarchia della catena mezzi-fini si collocano le associazioni relative ai valori evocati del bene, che si definiscono come “rappresentazioni mentali di importanti obiettivi che il consumatore intende raggiungere nella vita” sul piano personale. Questa tecnica di rilevazione è molto complessa e richiede soggetti esperti.

11.4 – Gli indicatori cognitivi: le ricerche sulla soddisfazione del cliente e sulla fiducia

La customer satisfaction viene definita come la capacità dell'impresa di offrire prodotti in linea con le aspettative della domanda e viene misurata come il differenziale tra il livello delle percezioni dopo l'acquisto della domanda e quello delle sue aspettative (viene definita gap di valore). Per definire il livello di customer satisfaction e l'eventuale gap di valore uno dei possibili per logici percorribili è:

- ricostruzione dei *nessi attributi-benefici*: individuazione delle caratteristiche che il cliente ricerca nel prodotto perché le ritiene connesse alla fruizione dei benefici che motivano il processo di acquisto
- costruzione della mappa delle percezioni: individua la distanza percettiva dall'offerta aziendale e quella dei concorrenti
- costruzione della mappa delle preferenze: profilo d'offerta ideale per il cliente
- sovrapposizione della mappa delle percezioni e delle preferenze per misurare la distanza esistente tra la posizione del profilo ideale e la soddisfazione percepita
- quantificazione del gap di valore pari alla distanza prima citata

In questo modo impresa può cogliere indicazioni sulla propria posizione concorrenziale e confrontare la propria performance rispetto a quella dei concorrenti.

La customer satisfaction è alla base della fiducia che il cliente ripone nell'impresa ma sono due elementi difficili da quantificare. Un indicatore indiretto che si può utilizzare è il *Net Promoter Score* (NPS) che si basa sull'idea secondo cui le indagini della soddisfazione dei clienti possono essere ridotte a una semplice domanda decisiva:

“con quale probabilità consigli l'azienda/marchio/prodotto a un'altra persona”.

Il cliente può dare una valutazione che va da 0 a 10 e si creano vari gruppi:

- promotori (9-10)
- neutrali (7-8)
- detrattori (0-6)

Il Net Promoter Score viene calcolato utilizzando la seguente formula:

$$NPS = \text{percentuale di tutti i promotori} - \text{percentuale di tutti i detrattori}$$

11.5 - Gli indicatori di sintesi

L'indice sintetico più rilevante è l'*indice scomposto di store loyalty* che si calcola in questo modo:

- innanzitutto, si determina una stima della percentuale di spesa totale destinata a un punto vendita di un cliente. Questo dato rappresenta la componente comportamentale dell'indicatore
- poi si rileva una classificazione dei punti vendita in base a determinati criteri come l'assortimento, il tempo necessario per lo shopping, l'atteggiamento del personale ecc... e questi fattori vengono utilizzati per ponderare la percentuale stimata nella fase precedente. Si riferisce alla dimensione cognitiva della fedeltà in termini di atteggiamenti
- infine, ai consumatori viene chiesto di esprimere una valutazione su una scala Likert da da 1 a 5 in base alla seguente domanda: “effettuo i miei acquisti presso il punto di vendita x quando ho bisogno di un prodotto che ritengo sia venduto in quel punto vendita”. Questo



punteggio viene utilizzato per ponderare i valori risultanti dalla fase precedente. Si riferisce alla dimensione cognitiva della fedeltà in termini di intenzione d'acquisto.

11.6 – Conclusioni

L'insieme delle misure economiche, nonché degli indicatori competitivi e delle misure *customer-based* costituisce un insieme di concetti di cui il management deve appropriarsi per comprendere i risultati delle azioni di marketing e scovare eventuali aree di debolezza. Per massimizzare le performance a livello economico, per il management è fondamentale “risalire” la catena delle relazioni causa-effetto così da individuare i reali driver del valore. Limitarsi ad indagare gli indicatori finali della sequenza può, da un lato, rendere difficile la comprensione delle motivazioni di *over* o *under-performance* e, dall'altro, allungare eccessivamente i tempi di rilevazione dei risultati, vanificando le successive azioni d'intervento.

