

Brought to you by:

ASTRA

Marketing

2°CLEAM

Written by:

Alice Oliveri del Castillo

Find more at:

astrabocconi.it

This handout has no intention of substituting University material for what concerns exams preparation, as this is only additional material that does not grant in any way a preparation as exhaustive as the ones proposed by the University.

Questa dispensa non ha come scopo quello di sostituire il materiale di preparazione per gli esami fornito dall'Università, in quanto è pensato come materiale aggiuntivo che non garantisce una preparazione esaustiva tanto quanto il materiale consigliato dall'Università.

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 sotto forma di shock. Le persone avvertono un forte bisogno di certezze: emerge, così, l'esigenza per l'azienda di un "marketing orientato alla fiducia", finalizzato a conquistare la massima fiducia del cliente nel lungo periodo, legandolo ad essa in una relazione stabile e duratura, con benefici per entrambi.

La fiducia è uno strumento fondamentale **per governare la crescente incertezza** in cui viviamo, rafforzando le relazioni fra impresa e stakeholder. L'aspetto più interessante è che può essere verificata per mezzo di misurazioni sistematiche tramite metodologie di rilevazione. È possibile misurare anche l'impatto della fiducia sulle **performance aziendali**: le imprese che hanno creduto e investito sulla fiducia sviluppano un vantaggio competitivo difficilmente imitabile, che nel tempo si traduce in risultati economici migliori. Per questo oggi il marketing ha come obiettivo ultimo del suo operare proprio quello della **creazione di fiducia** presso i mercati e i clienti.

1.2 I diversi orientamenti dell'impresa

Per definire che cosa sia il marketing si fa abitualmente riferimento ai diversi orientamenti dell'impresa:

1. L'orientamento al prodotto e quello alla produzione

L'orientamento al prodotto identifica quelle imprese che concentrano la propria attività sulla progettazione e lo sviluppo tecnico del prodotto che da introdurre sul mercato. Queste imprese si concentrano sulla propria **capacità tecnica** di realizzare prodotti integri sul piano della 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, invece, si concentra sui processi che permettono di realizzare il prodotto. In tal senso l'impresa è molto attenta all'efficienza (ai costi) e all'efficacia (alla qualità e integrità) dei processi produttivi. Al centro dell'attività aziendale vi è l'impianto di produzione e i soggetti che lo presidiano.

2. L'orientamento alle vendite

L'orientamento alle vendite caratterizza quelle imprese che pongono molta enfasi sul processo di vendita e sulle capacità di "imporre" ai clienti i propri prodotti o servizi. L'impresa è molto attenta alle esigenze del venditore e pone al centro della sua attività il target o il budget di vendita. L'obiettivo è massimizzare le vendite. E dunque 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, proprio perché tali prodotti non sono in linea con le richieste del cliente e quindi risultano difficilmente vendibili. 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.

3. L'orientamento al marketing e alla fiducia



L'orientamento al marketing è caratteristico di quelle imprese che nella progettazione della loro offerta partono dai bisogni del cliente. Il fulcro dell'attività aziendale è rappresentato proprio dal **cliente**, la cui completa soddisfazione e "massima fiducia" diventa l'obiettivo ultimo dell'azienda. Quest'ultimo orientamento rappresenta l'ultima frontiera del marketing management, a cui tutte le imprese eccellenti dovrebbero tendere.

Questi orientamenti sono stati considerati come fasi cronologicamente in sequenza dalla letteratura manageriale. Durante gli anni Cinquanta, molte aziende italiane avviarono la propria attività muovendo dalle competenze tecniche. La crescente domanda di "beni di cittadinanza" (es. elettrodomestici, auto) imponeva alle imprese la necessità di sviluppare un bene integro con caratteristiche basilari, fabbricato in grandi quantità. Era necessario attrezzarsi velocemente con impianti efficienti e affidabili, in grado di garantire una produzione a costi accessibili per i clienti che si avvicinavano per la prima volta al prodotto.

In seguito, l'aumento dell'offerta e la crisi dei consumi all'inizio degli anni Settanta portarono a un surplus di offerta. In questa situazione molte imprese decisero di puntare sull'orientamento alla vendita: solo realizzando i target di vendita definiti a inizio anno, infatti, era garantito l'assorbimento dei costi fissi e, dunque, l'equilibrio economico aziendale.

Con il passare del tempo si vide come questo approccio imprenditoriale non sempre portasse i risultati sperati, tramutandosi non raramente in sterili guerre di prezzo che vedevano una riduzione dei margini delle imprese senza incrementi della loro quota di mercato. Alcune imprese mutarono quindi radicalmente il proprio approccio per dirigere l'attenzione sugli effettivi bisogni del cliente finale.

1.3 Il 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, solo un forte legame di fiducia garantisce la sopravvivenza dell'impresa e positivi risultati competitivi ed economici nel lungo periodo, oltre ad aiutare i clienti nei processi di scelta e di gestione dell'incertezza e della complessità del momento storico attuale.

L'impresa **orientata al marketing e alla fiducia** è particolarmente attenta a due aspetti dell'ambiente in cui opera:

- I **singoli clienti**: il management deve comprendere le esigenze (esplicite e implicite) della domanda e, in secondo luogo, mirare a soddisfarli nel modo più compiuto possibile, per conquistare appunto la loro fiducia nel lungo periodo;
- La **concorrenza**: per conquistare la fiducia duratura del cliente è essenziale agire in modo da essere percepiti come i migliori sul mercato e distanziare decisamente i concorrenti nelle percezioni della domanda.

La **fiducia** che il cliente ripone nell'impresa, rinforzando il livello di fedeltà comportamentale, determina una serie di conseguenze rilevanti per l'impresa. Tali effetti permettono di accrescere il valore generato dall'impresa mediante il conseguimento di una maggiore efficienza (es. riduzione dei costi di gestione della clientela) o di un ampliamento delle fonti di ricavo (es. cross-buying).

- Accrescere la **frequenza di acquisto** da parte del cliente;
- Attiva un **passaparola (word of mouth) favorevole** sull'impresa e la sua offerta;
- Abilita la disponibilità da parte del cliente all'acquisto di beni di maggiore qualità e di valore più elevato (**trading up**);
- Sollecita la disponibilità all'acquisto di altri beni offerti e/o servizi offerti dall'impresa (**cross-buying**);
- Riduce la **sensibilità al prezzo**, rendendo meno rigida la domanda (in altre parole, il consumatore è meno sensibile alle variazioni di prezzo);
- Spinge verso un **maggiore inclinazione al consumo** da parte dei clienti;
- Genera una **riduzione dei costi** associati alle attività di vendita e di assistenza del cliente;



- Promuove nel cliente una maggior disponibilità a cedere informazioni e conoscenze all'impresa (*knowledge sharing*).

In seguito al consolidamento della relazione fiduciaria con i propri clienti, questi sono disponibili:

- Ad **accrescere il valore del singolo acquisto** (per via della minore sensibilità al prezzo, della maggiore quota di acquisti destinati al fornitore di fiducia, delle opportunità di *cross-buying*);
- A **stabilizzare gli acquisti nel tempo**, minimizzando le probabilità di passaggio alla concorrenza (accrescimento del *customer retention rate*);
- A **prolungare la durata della relazione** (cosa che riduce il *turnover* della clientela e accresce il *life time value*, cioè il valore di un singolo cliente per un'impresa nell'arco della sua vita utile).

In definitiva, la fiducia esercita un impatto positivo sulla **customer equity**, ovvero sul valore generato dal cliente, calcolato in base ai flussi netti di cassa che egli è in grado di produrre nella durata della sua relazione con l'azienda.

1.4 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. In estrema sintesi, rappresenta l'aspettativa che la controparte agirà in modo corretto e favorevole agli interessi del cliente, mantenendo quindi le promesse formulate nei confronti della domanda.

Assume particolare rilevanza in tutte le situazioni in cui, prima della decisione d'acquisto, non sia possibile disporre di tutte le informazioni necessarie per un razionale processo decisionale. In queste circostanze la fiducia è essenziale perché contribuisce a **ridurre l'incertezza e la complessità delle scelte d'acquisto**, proponendosi come una specie di sostitutivo o “surrogato” dell'informazione.

Questo capita soprattutto quando ci troviamo ad acquistare un farmaco, un prodotto fresco (come il pesce, la carne, la frutta o gli alimenti biologici), un articolo high-tech all'avanguardia oppure un diamante. Quelli citati sono beni che prima della scelta richiedono o una grande quantità di fiducia nella marca o nell'intermediario: si definiscono appunto *beni-trust*.

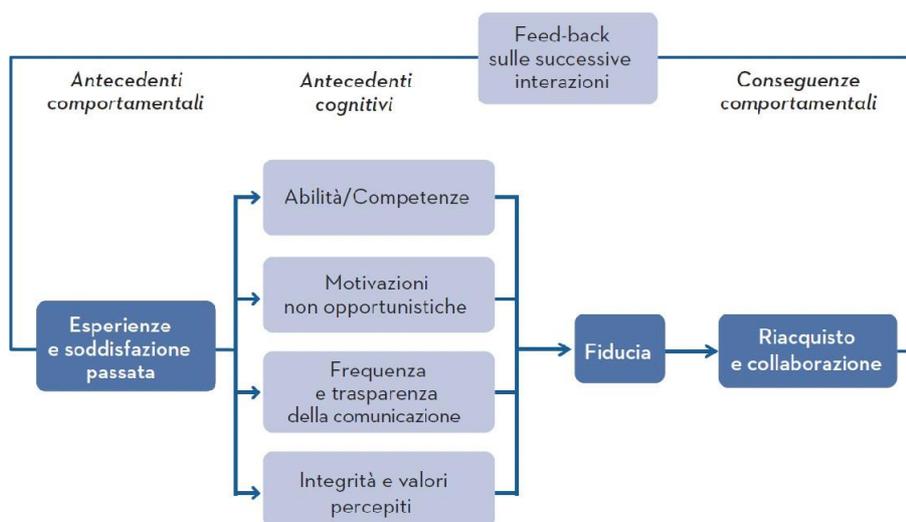
La fiducia è determinata da una serie di **antecedenti** riconducibili essenzialmente a:

- Le passate esperienze con la controparte e il livello di soddisfazione conseguito in tali occasioni;
- Le abilità e le competenze percepite;
- Le motivazioni a perseguire gli obiettivi della controparte, senza ricorrere a comportamenti opportunistici;
- La frequenza delle relazioni e la trasparenza della comunicazione tra le parti;
- L'integrità dell'impresa e i valori associati alle sue marche.

Per sviluppare la fiducia del cliente l'impresa deve agire su tali determinanti rinforzando la percezione della soddisfazione alimentata in passato dalle proprie capacità e competenze specifiche, dalle motivazioni non opportunistiche alla base del suo agire, dalla trasparenza della propria comunicazione e dall'integrità del proprio comportamento e dei propri valori.



Figura 1.1 Antecedenti e conseguenze della fiducia: un modello di sintesi



Caso: Le 4 R di Patagonia – Ridurre, Riparare, Riutilizzare, Riciclare

Patagonia ha avviato da tempo un progetto di sensibilizzazione verso l'ambiente, chiamato *Common Threads Initiative*. L'azienda non solo invita i suoi clienti a verificare con attenzione, prima dell'acquisto, se abbiano effettivamente bisogno di quel capo – sollecitando in tal modo un consumo più consapevole – ma suggerisce comunque, prima di comprare un nuovo articolo, di "risistemare" i vecchi prodotti che si hanno già in casa (a questo scopo offre un efficiente servizio di lavaggio e riparazione), di "rigenerarli e riusarli" e, nel caso in cui non siano più utilizzabili dal cliente o da altri soggetti, "riciclarli" in modo adeguato, consegnandoli nei punti vendita Patagonia, che si occuperanno di donar loro una seconda vita.

Un'impresa dunque che, in modo assai coraggioso, ma al contempo del tutto in coerenza con l'essenza dei propri valori, invita il cliente a non acquistare se non oggetti realmente utili e necessari; un bell'esempio di *customer advocacy*, volto a creare una profonda e duratura relazione fiduciaria fra il cliente e la marca.

1.5 Corporate Social Responsibility e Sostenibilità

Negli ultimi anni si è assistito a una progressiva legittimazione e crescente rilevanza della *Corporate Social Responsibility (CSR)* nell'ambito delle scelte strategiche aziendali. Con il termine CSR si intende l'**orientamento strategico detto "stakeholder view"**, secondo cui l'impresa cerca di perseguire non solo gli interessi economici e le aspettative dei propri azionisti, ma ricerca anche la soddisfazione degli interessi di un più vasto panel di interlocutori (es. dipendenti, fornitori, clienti, finanziatori, collettività, comunità locale).

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 e, dunque, con uno sviluppo sostenibile.

Le imprese orientate alle CSR cercano di realizzare i propri valori e raggiungere i propri obiettivi, condivisi con gli stakeholder, integrando nelle politiche aziendali non solo opportunità di crescita economiche, ma anche di tipo ambientale e sociale. Alla tradizionale contabilità economica, patrimoniale e finanziaria si affianca quella sociale ed ambientale. Sono andati infatti ultimamente diffondendosi i bilanci o report di sostenibilità, che sintetizzano in un unico documento la performance economica, sociale e ambientale dell'impresa.



Diversi studi hanno indagato l’impatto che le politiche di CSR possono avere sulle percezioni nei confronti delle aziende che le attuano, concludendo che percepire l’azienda come socialmente responsabile porta i clienti ad avere un maggior livello di fiducia nei confronti dell’impresa e dei suoi prodotti. Nel perseguimento di una strategia orientata alla CSR, è essenziale che ci sia la giusta percezione di coerenza tra valori aziendali e iniziative messe in atto, per evitare un pericoloso “*effetto rebound*”, che può risultare distruttivo al fine di generare e consolidare circoli virtuosi di *trust*.

Incident: Il Diversity Brand Index

Il Diversity Brand Index (DBI) è uno strumento - sviluppato da Diversity e Focus Management – volto a misurare il livello di inclusione dei brand in una prospettiva *customer based*, verificando il reale impegno delle aziende sul fronte diversity e inclusion (D&I). La ricerca, lanciata su un campione rappresentativo della popolazione italiana, conferma l’impatto positivo della D&I di un brand su *trust*, *loyalty*, passaparola positivo e crescita aziendale. I dati, inoltre, mostrano che la metà dei brand percepiti come più inclusivi dal mercato appartengono ai settori Retail e Apparel & Luxury Goods - rispettivamente il 28% a Retail e il 20% a Apparel & Luxury Goods.

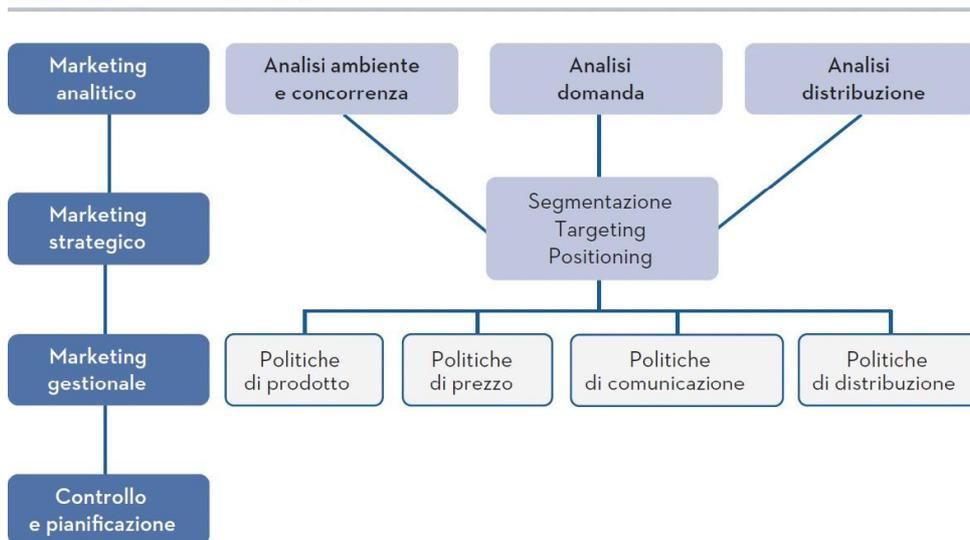
1.6 Il processo di Marketing Management

Il marketing è un **processo**, che parte dalla pianificazione e si conclude con l’implementazione. Il suo obiettivo è rendere possibili transazioni in grado di produrre la soddisfazione di bisogni individuali (*consumer marketing* o marketing B2C – *business to consumer*) e organizzativi (*industrial marketing* o marketing B2B – *business to business*).

Il processo di marketing management è costituito da quattro fasi:

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

Figura 1.3 Il marketing management: schema di sintesi



L'American Marketing Association definisce il marketing come l'attività, insieme di istituzioni e processi per creare, comunicare, rendere disponibili e scambiare offerte che generano valore per i consumatori, i clienti, i partner e la società in generale.

Questa definizione 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 (anche congiuntamente da più istituzioni) con l'obiettivo di **creare valore** non solo per clienti e consumatori (i tipici target aziendali), ma anche per i partner dell'impresa e, più in generale, per l'intera società.

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 perciò quello, partendo dai bisogni dei target che si intendono soddisfare, di creare valore identificando i **benefici chiave**, soddisfacendoli in modo più ampio e/o riducendone i costi.

1.7 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.

1. La **prima sezione** 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 guida d'azione pianificate e un estratto delle previsioni economiche e finanziarie;
2. La **seconda sezione** racchiude l'**analisi della situazione di marketing**, ovvero il risultato del marketing analitico, sintetizzato nella *SWOT analysis* (S – *strenghts*, punti di forza; W – *weaknesses*, punti di debolezza; O – *opportunities*, opportunità; T – *threats*, minacce);
3. La **terza sezione** esplicita il *planning*, cioè la **pianificazione delle attività di marketing** che l'azienda intende svolgere nel futuro. Qui sono esplicitati 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;
4. La **quarta sezione**, quella di controllo, contiene il 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 effettive esigenze della domanda e con l'obiettivo di consolidare la forte relazione fiduciaria con il mercato.

I cambiamenti in atto nella società hanno determinato una trasformazione strutturale della domanda, ma anche dell'offerta industriale, di servizi e commerciale, costrette a innovare per soddisfare segmenti di clienti emergenti (es. i single, la terza età, i viaggiatori) con prodotti e servizi adeguati. Ad esempio, l'esigenza diffusa di prodotti che consentano un risparmio di tempo e una maggiore efficienza logistica e cognitiva nei processi di acquisto ha indotto l'ampliamento dell'offerta delle imprese di distribuzione e la formazione di estese aggregazioni di punti vendita per rendere lo shopping più rapido, quali i centri commerciali.

Tutte le novità che si sviluppano a livello ambientale determinano trasformazioni non secondarie delle politiche di marketing. Comprendere i mutamenti ambientali prima della concorrenza è fondamentale per progettare un'offerta competitiva e soddisfacente per la domanda.

2.2 Gli strati ambientali e i trend rilevanti

Il "**macro-ambiente**" dell'impresa è rappresentato da tutto ciò che la circonda, a esclusione di concorrenti, domanda finale e domanda intermedia, che compongono il "micro-ambiente". Il "macro-ambiente" è definito da cinque categorie di variabili (dette "**strati**") che determinano un impatto non trascurabile sui clienti, i loro comportamenti di consumo e i loro processi di acquisto:

1. Territorio e demografia;
2. Cultura e società;
3. Economia e imprese;
4. Scienza e tecnologia;
5. Politica e normativa.

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.

L'Italia è tra i Paesi più densamente popolati dell'UE, con il 45 per cento della popolazione residente in zone ad alta urbanizzazione e il 39 per cento in zone a media urbanizzazione. Questo secondo valore supera di circa 14 punti la media europea: la media città è un fenomeno tipicamente italiano. Tale aspetto ha implicazioni sulle politiche distributive delle imprese e sull'organizzazione delle reti di vendita, che devono tener conto del ruolo chiave delle realtà di provincia.

A livello demografico l'Italia si colloca inoltre fra i Paesi più anziani d'Europa. La vita media è pari a 84 anni per le donne e a 80 anni per gli uomini, con una crescita significativa negli ultimi cinquant'anni. La crescente dimensione del segmento degli over 70 dischiude interessanti opportunità per tutte le imprese che offrono prodotti potenzialmente destinati a loro (la cosiddetta *silver economy*).

2.2.2 Cultura e società

Alcune variabili di tipo culturale e sociale condizionano le scelte d'acquisto e di consumo e devono dunque essere valutate. Si pensi alle mode e ai consumi imitativi: in molti settori i comportamenti di opinion leader e dei pionieri condizionano le abitudini di acquisto della maggior parte della domanda.



Anche per questo le imprese di molti settori fanno esplicitamente ricorso a *testimonial* per promuovere i loro prodotti.

Con riferimento al consumo dei media si rileva che circa un italiano su due non legge alcun quotidiano o lo legge in modo occasionale, preferendo guardare la tv. Inoltre, cresce l'accesso a internet: nel del 2021 oltre il 74 per cento della popolazione italiana era connesso e la maggior parte si collega da mobile, spendendo oltre due ore al giorno online. Tale fenomeno dischiude enormi opportunità in termini di canali di comunicazione e di sbocchi distributivi per commercializzare prodotti e servizi.

2.2.3 Economia e imprese

A guidare il comportamento di clienti e attori del mercato sono anche alcune variabili economiche, tra cui l'andamento del PIL e il tasso di occupazione. In Italia, ad esempio, la pandemia ha assestato un duro colpo all'economia nazionale portando a un PIL in calo per il 2020 del -8,9 per cento e a un conseguente aumento del tasso di disoccupazione. Lo stato di tensione e lo stravolgimento delle normali abitudini (es. smartworking) hanno indotto molti consumatori, a fronte della situazione d'incertezza e scarsa fiducia nel futuro, a rinviare l'acquisto di beni durevoli come auto e immobili, determinando una forte recessione. Si noti che conoscere l'evoluzione strutturale della domanda è rilevante anche per le imprese che operano nei mercati B2B.

2.2.4 Scienza e tecnologia

Scienza e tecnologia esercitano un impatto non trascurabile sul comportamento delle imprese e della domanda. Si pensi all'effetto che lo sviluppo della tecnologia dell'informazione (*i personal computer*) e della comunicazione (internet e la diffusione degli smartphone) hanno prodotto sulle abitudini sociali e anche sui processi di acquisto e di ricerca dell'informazione dei clienti. L'innovazione e la trasformazione digitale hanno prodotto nuovi *touchpoint*, modificando radicalmente il *customer journey*.

2.2.5 Politica e normativa

Gli orientamenti politici di un Paese, la tendenza alla liberalizzazione delle attività economiche e i vincoli dettati dalla normativa, nonché la certezza del diritto, sono tutti elementi rilevanti per la progettazione delle politiche di marketing delle imprese.

Molte attività economiche sono più facilmente realizzabili laddove esistano minori vincoli normativi e restrizioni doganali. Anche la normativa riferita a singole categorie di beni ha un impatto non secondario sulle attività delle imprese. I provvedimenti legislativi come quelli in materia di tutela dell'ambiente e riduzione dei gas di scarico aprono nuovi mercati e dischiudono opportunità inedite (es. l'auto elettrica).

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 impensabile realizzare 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 in futuro, 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.

La matrice proposta può essere utile per classificare i diversi fenomeni ambientali e valutarne l'ordine di priorità ai fini dell'analisi.





2.3 Il micro-ambiente competitivo

Per indagare il micro-ambiente competitivo, innanzitutto, occorre svolgere un approfondito studio del settore e dei suoi attori principali. A questo scopo il modello **struttura-condotta-performance (SCP)** rappresenta uno dei primi tentativi di collegare i **comportamenti** delle imprese e le loro **performance** alla **struttura** settoriale in cui agiscono. Per comprendere la struttura di un settore occorre approfondire: il livello di concentrazione settoriale, le barriere all'entrata e la differenziazione del prodotto.



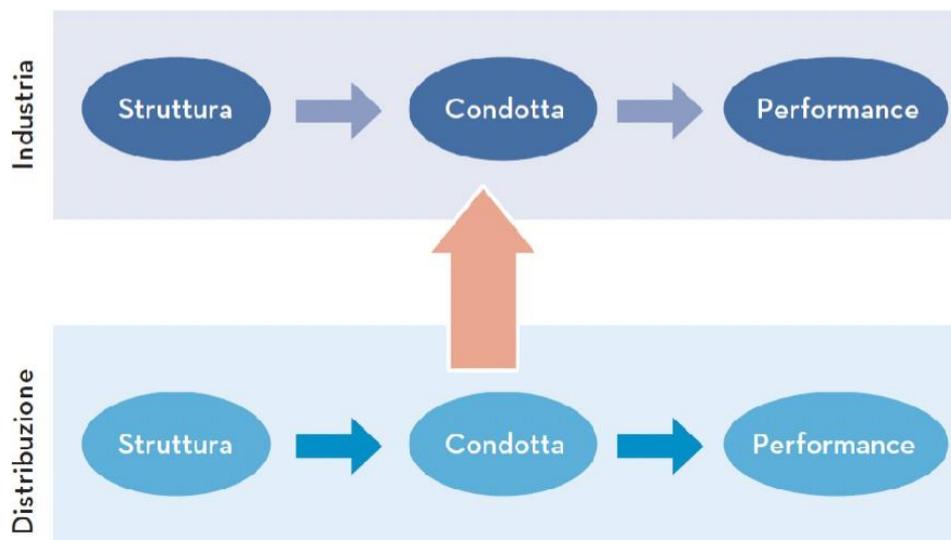
1. Per misurare il **livello di concentrazione settoriale** si fa riferimento alla sommatoria delle quote delle prime n imprese del mercato (C_n), considerando generalmente la fetta del mercato detenuta dalle prime quattro imprese del settore (C_4);
2. Le **barriere all'entrata** rendono difficoltoso l'ingresso nel settore e possono essere di vario tipo, come per esempio:
 - a. Barriere **istituzionali**: riferite alle autorizzazioni e ai vincoli normativi per operare in alcuni settori;
 - b. Barriere **finanziarie**: riferite al fabbisogno dei capitali necessari per avviare l'attività in un determinato settore;
 - c. Barriere **distributive**: connesse alla difficoltà di accesso al sistema distributivo;
3. La **differenziazione del prodotto** - ovvero la possibilità di rendere unico un prodotto differenziandolo da quello dei concorrenti - permette di sviluppare un buon livello di isolamento competitivo rispetto alle altre imprese del settore, aumentando la riconoscibilità della marca e il livello di fiducia e fedeltà del cliente.



2.4 L'ampliamento dei confini settoriali

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

- Il **grado di concentrazione del settore commerciale al dettaglio**: quanto più esso è elevato (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 commerciali di influire sulla differenziazione del prodotto industriale**, che dipende soprattutto dalla tipologia di prodotto e dalle abitudini di acquisto dei consumatori.



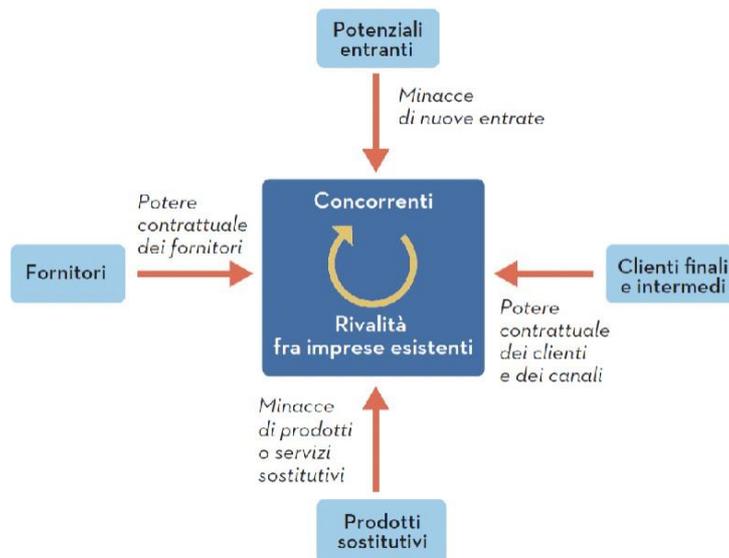
Questo modello evidenzia la interdipendenza tra i comportamenti delle imprese industriali e quelli delle imprese commerciali e la necessità di focalizzare l'attenzione su tali interconnessioni, superando le ipotesi restrittive del paradigma SCP.

Percepriamo allora chiaramente come 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: emerge il tema della **concorrenza allargata**.

Infatti, la concorrenza all'interno del settore non dipende solo dai comportamenti dei concorrenti del medesimo settore, ma anche da altre **forze competitive**, così classificabili:

- I comportamenti e la struttura della **distribuzione**, che può decidere di integrarsi a monte;
- I **fornitori**, che invece possono integrarsi a valle;
- I **prodotti sostitutivi**;
- I **potenziali entranti** nel settore.





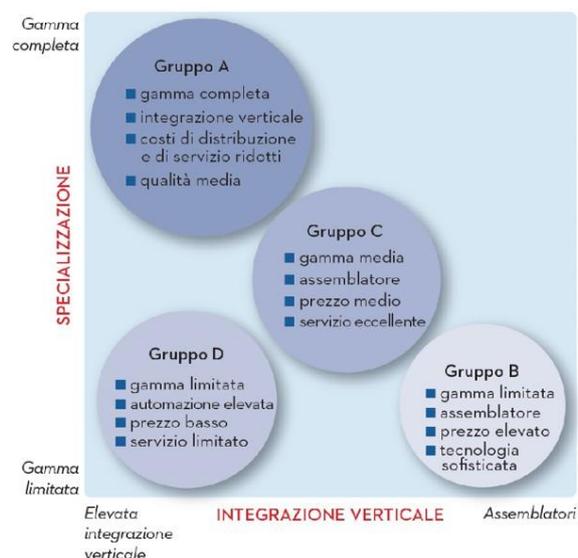
Il concetto di settore ampliato determina l'emergere di nuove prospettive da analizzare, come la **concorrenza trasversale** e la **convergenza intersettoriale**: nuovi ambiti competitivi emergono dalla più o meno semplice sovrapposizione di settori tradizionali, come la nutraceutica, data dal mix di prodotti alimentari e farmaci/integratori.

Il concetto di settore tradizionale perde di forza interpretativa, rendendo necessario analizzare la concorrenza in una prospettiva *customer-based*. Diventa allora essenziale indagare il sistema cognitivo dell'acquirente mediante adeguati strumenti di ricerca di mercato.

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. È possibile isolare insiemi di imprese – denominati come **gruppi strategici** - che perseguono **strategie simili**: le imprese all'interno di un medesimo gruppo sono caratterizzate da un più intenso rapporto di interdipendenza competitiva.

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



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 e dunque la sua impermeabilità verso attacchi competitivi dall'esterno. Le imprese che compongono il gruppo strategico saranno più interessate alle azioni competitive degli altri attori del gruppo, piuttosto che ai comportamenti dei soggetti esterni.

2.6 La percezione dei clienti: l'analisi *customer centric*

Per comprendere la modalità con cui i clienti percepiscono le diverse alternative di offerta presenti sul mercato si utilizza in genere il modello basato sugli attributi (à la Fishbein). Esso prevede i seguenti step:

- Scomporre il prodotto, o più in generale, l'offerta dell'impresa in un insieme di attributi elementari;
- Comprendere, mediante opportune ricerche di mercato, quali siano gli attributi più importanti per i clienti;
- Valutare come i vari concorrenti presenti sul mercato 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. Sommando le utilità parziali di ciascun attributo si ottiene l'**utilità totale del singolo prodotto nella prospettiva del cliente**. Confrontando fra di loro le utilità totali di ciascuna alternativa di offerta è possibile elaborare un **indice di competitività del prodotto**, dato dal rapporto tra l'utilità generata dal prodotto e quella del diretto concorrente. Se tale indice è superiore a 1 vi è una situazione di vantaggio competitivo. Nel caso di indici inferiori a 1, la situazione si configura come negativa sul piano competitivo, mentre un valore pari a uno segnala una situazione di completo allineamento competitivo.

Attributi del prodotto	Valutazione degli attributi		Utilità parziale	Utilità totale
	Importanza dell'attributo	Valutazione del singolo attributo per la marca X		
A1	W1	Y1	U1	
A2	W2	Y2	U2	
A3	W3	Y3	U3	
...	
An	Wn	Yn	Un	
Paniere di attributi	Priorità	Percezioni	Valori	

La valutazione generale di un prodotto dipende, dunque, dalla presenza o meno degli attributi prescelti (A) e dal grado di importanza a essi attribuito dal consumatore (W). I clienti definiscono generalmente una gerarchia di importanza dei benefici che desiderano soddisfare e successivamente valutano in quale misura (Y) la marca in esame soddisfa quello specifico beneficio. Dall'unione dell'importanza di un beneficio (W) e dalla percezione del suo grado di presenza (Y) deriva l'utilità (U) o valore parziale del beneficio. Dalla somma dell'unità parziali si ricava l'unità totale prodotta da un bene, detta anche indice di valutazione o atteggiamento.

L'analisi, condotta tramite opportune ricerche di mercato, consente di stilare un ranking delle imprese concorrenti, della migliore la peggiore: il prodotto migliore sarà quello che riesce a offrire la combinazione di benefici più vicina all'ideale dei clienti. In particolare, il rapporto fra l'indice di atteggiamento di due prodotti costituisce un indice della competitività *customer-based* dell'offerta dell'impresa.



Capitolo 3 – Stimare il mercato

3.1 L'analisi della domanda

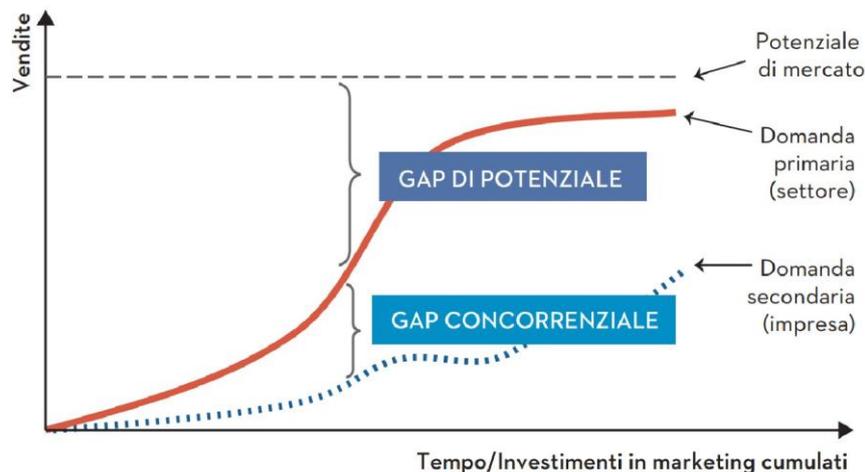
L'**analisi della domanda** rappresenta il principale elemento conoscitivo su cui devono fondarsi le decisioni di marketing e si articola in due tipologie di attività: l'analisi quantitativa e l'analisi qualitativa. Queste due attività, solitamente, sono svolte in parallelo, spesso alimentandosi a vicenda e beneficiando di reciproci input.

- L'analisi **quantitativa** si prefigge di stimare le dimensioni del mercato potenziale, la domanda effettiva di mercato e quella a cui si rivolge la singola impresa, in relazione a un determinato bisogno;
- L'analisi **qualitativa** 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, la domanda primaria e la domanda secondaria.

- Il **potenziale di mercato** è la **massima quantità vendibile di un determinato 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. Nella rappresentazione grafica è raffigurato come un asintoto;
- La **domanda primaria** è la **quantità effettivamente venduta di una certa categoria di prodotto (da tutte le imprese) in una determinata area geografica e in un definito arco temporale**. Nella rappresentazione grafica assume la forma di una curva a S che segue il tipico andamento del ciclo di vita di un prodotto e tende al potenziale di mercato, senza mai raggiungerlo;
- La **domanda secondaria** è la **quantità venduta della singola impresa** e rappresenta quindi la domanda effettiva che si rivolge ad una specifica marca/impresa.



Il divario fra il potenziale di mercato e la domanda primaria esprime il **gap di potenziale**, ovvero il **differenziale tra le vendite effettive del mercato e il potenziale vendibile ipoteticamente**. Un livello elevato del gap di potenziale indica l'esistenza di significative **opportunità di mercato** su cui progettare strategie di sviluppo. In queste situazioni non è infrequente che le imprese operanti nel mercato decidano di collaborare, ideando azioni collettive di marketing, per incrementare la domanda primaria: la competizione potrà allora essere del tipo "win-win". Al contrario, quando il gap di potenziale assume valori modesti, si configura una situazione di **maturità del mercato**. Le opzioni di crescita a disposizione delle singole imprese non possono che essere perseguite a spese dei rivali, sottraendo una loro quota della domanda: la competizione è detta allora a "somma zero" o "win-lose".



La **differenza fra la domanda primaria e quella soddisfatta dalla singola impresa** (o da una singola marca) delinea il **gap concorrenziale**, che esprime la capacità della specifica impresa (o marca) di controllare il proprio mercato di riferimento. È facile intuire che un'impresa leader farà segnare un gap concorrenziale inferiore rispetto a un'impresa con posizioni marginali.

3.3 Il calcolo del potenziale di mercato

Il potenziale di mercato è la massima quantità vendibile di un determinato prodotto, in un certo ambito geografico e in un definito arco temporale.

- È una quantità limite ipotetica;
- La domanda primaria tende asintoticamente al potenziale;
- Il potenziale nel breve periodo è ipotizzato fisso, nel lungo periodo è soggetto a variazioni.

Il potenziale di mercato individua una **stima coerente** con un insieme di ipotesi relative agli effetti delle azioni di marketing dei produttori e al comportamento della domanda, in rapporto alla sua scala di preferenza e all'evolversi della situazione economica generale. Ne consegue che è possibile calcolare diversi potenziali, ognuno dei quali è soggetto a variazioni, coerenti con le condizioni generali dell'ambiente economico.

3.3.1 Il potenziale di beni e servizi non durevoli

Per quanto attiene ai prodotti di consumo, è distinguere tra la domanda di beni destinati all'immediato consumo e la domanda di beni durevoli. Nel caso dei **beni e servizi non durevoli rivolti a un mercato di massa** (es. lametta usa e getta), la stima del potenziale si calcola mediante la formula:

$$\text{MktPot}_t = (N_t * P_t * O_t * DP_t)$$

- N_t rappresenta il numero di abitanti (popolazione) dell'area geografica di cui si vuole stimare il potenziale;
- P_t rappresenta la percentuale di popolazione che non presenta impedimenti oggettivi all'acquisto;
- O_t rappresenta le occasioni d'uso potenziali, ovvero il numero massimo di utilizzazioni del prodotto nell'unità di tempo;
- DP_t rappresenta la dose piena, ovvero 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, dove questi siano caratterizzati da bisogni, occasioni d'uso e dosi differenti.

La **domanda di alcuni beni e servizi di consumo non durevoli è legata all'uso di un bene di investimento** (es. detersivo per lavatrice). 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, ossia la percentuale di unità dotate del bene di investimento
- O_t rappresenta la frequenza di utilizzo del bene di investimento;
- DP_t rappresenta la quantità massima di utilizzabile per ogni occasione d'uso.

3.3.2 Il potenziale di beni e servizi durevoli

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 quanti per la prima volta si trovano a impiegare il prodotto (domanda di primo acquisto). In non pochi casi, si può considerare anche un'eventuale terza frazione, quella degli acquisti aggiuntivi, vale a dire la domanda di quanti aggiungono un ulteriore prodotto a quello già in uso, che dunque non viene sostituito.



$$\text{MktPot}_t = \text{Pot. di sostituzione} + \text{Pot. di primo acquisto}$$



$$\text{Pot. di sostituzione} = \text{Unità già in uso nel mkt} / \text{Vita media del prodotto (anni)}$$

$$\text{Pot. di primo acquisto} = \text{Unità potenzialmente vendibili nel mkt} + \text{Unità vendibili a non utilizzatori}$$

- La **domanda di riacquisto** presenta la caratteristica della ripetitività (dettata dal deperimento fisico, da considerazioni economiche o di ordine estetico o psicologico) ed è di facile previsione;
- La **domanda di primo acquisto** può essere stimata, con riferimento al periodo di un anno, considerando il numero di **nuovi potenziali acquirenti** nell'anno e quello 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 in questione.

3.3.3 Il potenziale di beni e servizi industriali

Per quanto riguarda i beni e i servizi venduti ad acquirenti industriali, è necessario distinguere tra prodotti industriali di consumo, prodotti intermedi e prodotti strumentali (o d'investimento). I **prodotti industriali di consumo** sono quelli che il cliente-azienda utilizza nella sua attività produttiva e che non si ritrovano in un prodotto finito (es. olii lubrificanti). La stima del potenziale si calcola mediante la formula:

$$\text{MktPot}_t = (N_t * P_t * A_t * DP_t)$$

- N_t rappresenta il numero di imprese;
- P_t rappresenta la percentuale di imprese che non hanno impedimenti oggettivi all'acquisto;
- A_t rappresenta il livello di attività per impresa utilizzatrice effettiva;
- DP_t rappresenta il coefficiente tecnico, vale a dire il tasso di impiego unitario per unità di attività.

I **prodotti intermedi** sono quelli utilizzati o incorporati nel prodotto fabbricato dal cliente industriale (es. componente di una macchina). In questo caso, la domanda dipende in via diretta dalla quantità prodotta dall'impresa cliente. La stima del potenziale si calcola mediante la formula:

$$\text{MktPot}_t = (N_t * P_t * Q_t * DP_t)$$

- N_t rappresenta il numero di imprese;
- P_t rappresenta la percentuale di imprese interessate al prodotto;
- Q_t rappresenta la quantità prodotta per impresa incorporatrice effettiva;
- DP_t rappresenta il coefficiente tecnico, vale a dire il tasso di impiego unitario per unità di attività.

Nel caso dei **prodotti strumentali (o d'investimento)**, vale a dire quei prodotti necessari all'attività produttiva, la stima del mercato potenziale deve considerare che si tratta di beni durevoli, per cui occorre distinguere fra domanda di primo acquisto, domanda di sostituzione ed eventuale domanda aggiuntiva.

$$\text{MktPot}_t = \text{Pot. di sostituzione} + \text{Pot. di primo acquisto}$$



$$\text{Pot. di sostituzione} = \text{Unità già in uso nel mkt} / \text{Vita media del prodotto (anni)}$$

$$\text{Pot. di primo acquisto} = \text{Unità potenzialmente vendibili nel mkt} + \text{Unità vendibili a non utilizzatori}$$



Beni e servizi non durevoli (es. lametta usa e getta)	$MktPot_t = (N_t * P_t * O_t * DP_t)$	<ul style="list-style-type: none"> • N_t = Popolazione nell'area geografica • P_t = % della popolazione che non presenta impedimenti all'acquisto • O_t = Occasioni d'uso potenziali nel periodo t • DP_t = Dose piena, ossia la quantità ottimale di prodotto utilizzabile per ogni occasione d'uso
Beni e servizi non durevoli legati all'uso di un bene di investimento (es. detersivo per lavatrice)	$MktPot_t = (N_t * P_t * O_t * DP_t)$	<ul style="list-style-type: none"> • N_t = Numero di unità potenziali di consumo • P_t = Tasso di dotazione delle unità potenziali di consumo, ossia % di unità dotate del bene di investimento • O_t = Frequenza di utilizzo del bene di investimento • DP_t = Quantità massima utilizzabile per ogni occasione d'uso
Beni e servizi durevoli (e beni industriali strumentali) (es. lavatrice)	$MktPot_t = Pot. \text{ di primo acquisto} + Pot. \text{ di sostituzione}$	<ul style="list-style-type: none"> • Pot. di primo acquisto = Unità potenzialmente vendibili nel mkt + Unità vendibili a non utilizzatori • Pot. di sostituzione = Unità già in uso nel mkt / Vita media del prodotto (anni)
Beni industriali di consumo	$MktPot_t = (N_t * P_t * A_t * DP_t)$	<ul style="list-style-type: none"> • N_t = Numero di imprese • P_t = % di imprese che non hanno impedimenti oggettivi all'acquisto • A_t = Livello di attività per impresa utilizzatrice effettiva • DP_t = Coefficiente tecnico
Beni industriali intermedi	$MktPot_t = (N_t * P_t * Q_t * DP_t)$	<ul style="list-style-type: none"> • N_t = Numero di imprese • P_t = % di imprese interessate al prodotto • Q_t = Quantità prodotta per impresa incorporatrice effettiva • DP_t = Coefficiente tecnico

3.4 Il gap di potenziale

Il gap di potenziale è dato dal divario tra il livello del mercato potenziale e quello raggiunto dalla domanda primaria in un determinato periodo. Esso rappresenta la **parte del mercato potenziale non soddisfatta** e viene analiticamente espresso nel modo seguente:

$$GapPot_t = (MktPot_t - DP_t)$$

Dove:

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

$$GapPot_t = \text{Gap di non-utilizzatori} + \text{Gap di occasioni} + \text{Gap di dose}$$

Tale gap si configura perché almeno una delle componenti di base sottostanti il calcolo del mercato potenziale non corrispondono alla realtà del momento. Concentrandoci sui beni di consumo, individuiamo tre tipologie di scostamento dette **cause di primo livello**:



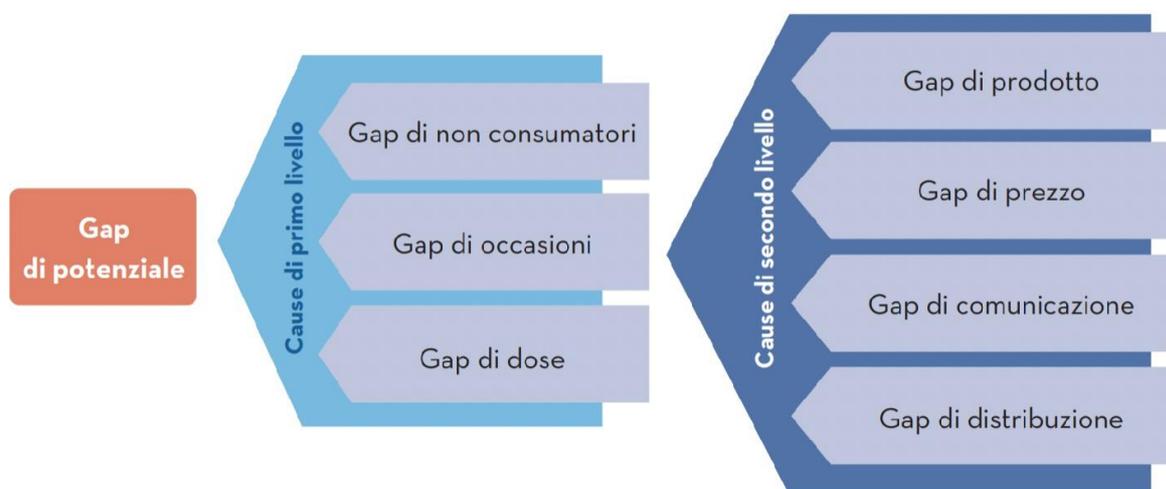
- Il **gap di non-utilizzatori** (*non user gap*) si manifesta quando un numero significativo di soggetti non acquista né utilizza il prodotto, pur non avendo alcun ragionevole impedimento a farlo;
- Il **gap di occasioni** (*user frequency gap*) è connesso al fatto che quanti adottano il prodotto non lo utilizzano in tutte le possibili occasioni d'impegno;
- Il **gap di dose o di uso leggero** (*light usage gap*) deriva dalla circostanza che la quantità effettivamente utilizzata di prodotto è 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. Se, per esempio, il gap è conseguenza di una significativa presenza di non utilizzatori, occorreranno azioni di marketing volte ad accrescere il numero degli utilizzatori. Se invece il gap è riconducibile alla limitatezza delle occasioni in cui il prodotto è effettivamente impiegato, sarà necessario intervenire in modo da stimolare l'uso del bene in un maggior numero di circostanze. Analogamente, in presenza di un gap di uso leggero converrà sollecitare l'impiego di una maggior quantità di prodotto per ogni occasione d'uso, ovvero spingere a un corretto utilizzo del prodotto con evidenti conseguenze non solo in termini di aumento delle vendite ma anche di percezione dell'utilità del prodotto in sé.

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 degli acquirenti potenziali;
- Il **gap distributivo**, nel caso in cui l'esistenza del prodotto sia nota alla domanda ma il prodotto non sia presente nell'area geografica dove vivono i clienti.

L'accertamento di quale/i di queste cause sia all'origine del gap di primo livello è fondamentale per individuare le linee di azione più idonee a ridurlo. Ad esempio, in presenza di un gap di non consumatori di prodotto bisogna migliorare il prodotto per colmare il gap, in presenza di un gap di non consumatori di prezzo bisogna abbassare il prezzo, in presenza di un gap di non consumatori di comunicazione bisogna investire in campagne pubblicitarie per farlo conoscere, in presenza di un gap di non consumatori di distribuzione bisogna ampliare la rete commerciale.



3.5 Il gap concorrenziale e la quota di mercato

3.5.1 La quota di mercato assoluta

La **quota di mercato assoluta di un'impresa** si calcola con il seguente rapporto:

$$QM_i = \frac{Q_i}{Q}$$

Dove Q_i rappresenta le **vendite della marca i-esima** e Q rappresenta le **vendite totali del mercato** di riferimento. I termini di questo rapporto possono essere espressi in volumi (unità, tonnellate, metri, litri, ecc.) o in valore (unità di misura monetaria, come euro o dollari).

Il rapporto tra la quota di mercato in valore e la quota di mercato in volumi è l'**indice di prezzo**. Infatti, 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 è maggiore di quella calcolata in volumi, allora si è in presenza di un'impresa che applica prezzi superiori alla media del mercato e così per l'opposto.

3.5.2 Il periodo di riferimento

La quota di mercato dev'essere sempre espressa in relazione a un ben preciso ambito geografico-temporale. Il **periodo di riferimento** non deve essere né eccessivamente circoscritto né troppo esteso. Una quota di mercato elevata e stabile rappresenta un indicatore della capacità dell'impresa di ottenere e mantenere nel tempo le preferenze dei consumatori.

3.5.3 Il mercato di riferimento

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 alla luce del livello di sostituibilità esistente anche fra prodotti diversi e per la diversa definizione del mercato per ogni impresa (un'ipotetica impresa A può considerare suoi concorrenti le imprese B e C, ma non è detto che queste ultime si considerino in concorrenza tra loro o con l'impresa A).

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. Allo stesso modo, la quota presso i consumatori finali si rileva in termini di acquisti oppure consumi effettivi.

A partire dalle rilevazioni effettuate per analizzare la quota di mercato, è possibile scindere i dati riferiti al totale del mercato in aggregati significativi. Tra le suddivisioni più comuni ricordiamo:

- Quella su base geografica, proposta da Nielsen e IRI, che suddivide l'Italia in 5 aree geografiche;
- Quella che utilizza come criterio di suddivisione le varie forme distributive.

La diffusione dei sistemi informativi consente di rilevare i dati in maniera più precisa e rapida rispetto al passato. In particolare, i terminali POS scanner consentono l'identificazione delle merci in uscita dal punto vendita mediante la lettura del codice a barre impresso sulla confezione del prodotto. La diffusione delle carte



fedeltà e di altri sistemi di identificazione del cliente permette poi di coniugare i dati per prodotto, ottenuti dagli scanner, con quelli per cliente, ricavabili dalla carta, rendendo possibile una conoscenza più approfondita della composizione della clientela e delle sue abitudini e sensibilità. Questo approccio viene definito **micro-marketing**.

3.5.4 La quota di mercato relativa

La **quota di mercato relativa** viene calcolata come rapporto fra la quota di mercato dell'impresa i-esima e quella della principale (o dei principali) concorrente/i. Il denominatore del rapporto può corrispondere:

- Alle vendite della maggiore impresa operante nel mercato (il leader dominante), per analizzare il grado di sfruttamento delle economie di scala e di esperienza;
- Alle vendite dei primi due o tre concorrenti principali (i leader del mercato), come indicatore di concorrenzialità in mercati concentrati;
- Alle vendite del concorrente che detiene la posizione più prossima a quella occupata all'impresa.

La quota di mercato relativa offre utili indicazioni sulla distanza competitiva dell'impresa rispetto al leader di mercato o al più diretto concorrente dell'impresa.

3.6 La scomposizione della quota di mercato

3.6.1 Grado di penetrazione e grado di copertura ponderata

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

1. **Grado di penetrazione** (denominato anche quota trattanti);
2. **Grado di copertura ponderata** (detto anche semplicemente ponderata).

Tali indici sono utili per comprendere la struttura della distribuzione di cui l'azienda si avvale, se si fa riferimento ai dati rilevati a livello di distribuzione, oppure la struttura dei consumi, se si considerano i dati rilevati presso le famiglie.

La scomposizione della quota è operata introducendo un ulteriore fattore denominato ACS_i, corrispondente agli **acquisti totali della categoria di prodotto** effettuati dalla clientela servita dall'azienda i-esima.

$$QM = \frac{Q_i}{Q} * \frac{ACS_i}{ACS_i} = \frac{Q_i}{Q} * \frac{ACS_i}{Q} = QT * CP$$

Dove ACS_i rappresenta gli acquisti della clientela servita, QT rappresenta il grado di penetrazione e CP rappresenta il grado di copertura ponderata.

- **Grado di penetrazione (QT)**

Tale indice esprime la percentuale delle vendite della marca i-esima in rapporto alle quantità totali della categoria di prodotto acquistate dai clienti dell'impresa i-esima (distributori o consumatori finali). Tale indice rappresenta, in sostanza, un ulteriore modo di esprimere la quota di mercato, considerando come mercato di riferimento solo quello costituito dalle vendite effettuate dalla propria clientela.

- **Grado di copertura ponderata (CP)**

Tale indice viene espresso come rapporto fra gli acquisti totali del genere di prodotto effettuati dalla clientela servita dall'azienda i-esima e le vendite totali del genere di prodotto nel mercato di riferimento. Tale indice rappresenta in sostanza l'entità, in termini di consumi o di fatturato relativi al genere di prodotto, della clientela dell'azienda i-esima.



3.6.2 Peso medio della clientela, copertura numerica e grado di dispersione

La ponderata è ulteriormente scomponibile, introducendo due nuovi fattori:

1. n_i rappresenta il **numero dei clienti serviti dall'azienda i-esima**;
2. N rappresenta il **numero totale di soggetti che acquistano la categoria di prodotto in esame**.

$$\frac{ACS_i}{Q} = \frac{ACS_i * \frac{n_i}{N}}{Q * \frac{N}{N}} = \frac{ACS_i * n_i}{Q * N} = \frac{ACS_i}{n_i} * \frac{n_i}{N} * \frac{1}{Q}$$

- **Peso medio della clientela (ACS_i/n_i)**

Esprime l'acquisto medio dei clienti serviti in riferimento alla categoria di prodotto considerata e risulta quindi identificativo della loro dimensione media.

- **Copertura numerica ($CN = n_i/N$)**

Esprime il grado di copertura numerica, ossia il rapporto fra il numero dei clienti serviti rispetto a quello dei clienti potenziali o, in altri termini, la percentuale di clienti effettivi dell'azienda sul totale dei clienti potenziali.

- **Grado di dispersione (N/Q)**

Rappresenta il reciproco della dimensione media della clientela ed esprime, in sostanza, l'inverso della concentrazione (la dispersione, appunto) della clientela.

3.6.3 Indice di selezione o di qualità del portafoglio 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**. Assume valore pari a 1 se i clienti serviti dall'azienda abbiano dimensioni in linea con la dimensione media della clientela presente nel mercato, per cui valori inferiori o superiori a tale soglia indicano, rispettivamente, una dimensione dei clienti aziendali inferiore o superiore alla media. È un indicatore della qualità del portafoglio-clienti, intendendo con tale espressione esclusivamente la grandezza media dei clienti serviti.

$$\text{Indice di qualità del portafoglio clienti} = \frac{CP}{CN}$$

3.6.4 Indice di assortimento

Dal rapporto tra la sommatoria degli indici di copertura ponderata relativi alle diverse varianti (modelli, colori, formati, gusti, ecc.) proposte da una marca e il grado di copertura ponderata complessiva della stessa, si ottiene l'indice di assortimento dell'impresa (Ia), utile per valutare le performance dell'impresa. Il numero così ottenuto rappresenta il numero medio di varianti della marca presenti nei punti vendita.

$$Ia = \frac{\sum_{i=1}^n CP_i}{CP}$$

3.7 Le azioni per l'accrescimento della quota di mercato

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 alla base 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 (distributivo o consumo finale) e condotte tramite gli indicatori descritti prima e l'analisi del portafoglio-clienti.

Se entrambi gli indici assumono valori elevati, appare opportuno consolidare la presenza presso i clienti già serviti dall'impresa. Se il grado di penetrazione è elevato e la copertura ponderata è ridotta, è opportuno incrementare il numero di clienti serviti e/o acquisendo clienti di maggiori dimensioni. Al contrario, in caso di penetrazione ridotta e copertura ponderata elevata, si deve puntare a migliorare l'accettazione del prodotto presso i clienti serviti con opportune azioni di marketing. Infine, quando entrambi gli indicatori sono deboli, appare opportuno acquisire clienti di maggior impatto (aumentando la ponderata) e migliorare l'accettazione del prodotto presso i clienti già acquisiti (aumentando la penetrazione).

Figura 3.5 Le azioni per l'accrescimento della quota di mercato derivanti dall'analisi degli indici di copertura ponderata e di penetrazione



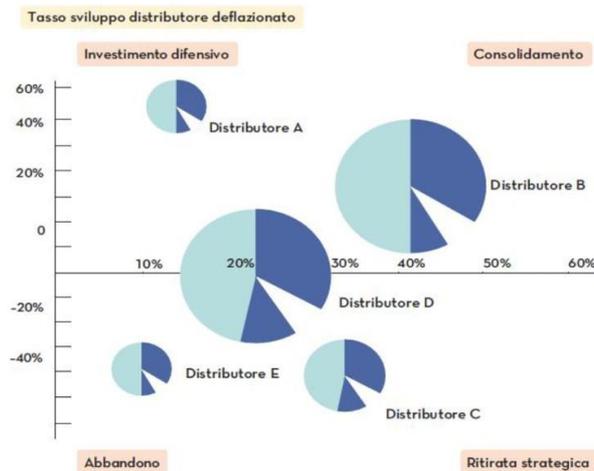
È bene precisare che non esistono valori-soglia validi in assoluto. Tuttavia, nella realtà tali elementi di giudizio possono essere ottenuti alla luce del settore di attività, della posizione competitività dell'impresa e dai valori storicamente assunti dagli indicatori.

3.8 L'analisi del portafoglio clienti

Un **esame del portafoglio-clienti** approfondito aiuta a comprendere le ragioni di eventuali performance insoddisfacenti, così da promuovere attività di marketing mirate. Questa analisi ha assunto crescente importanza, in seguito allo sviluppo del *trade marketing*. Un esempio di matrice per l'analisi del portafoglio-clienti è quella riportata nella figura sottostante. Le variabili considerate sono il tasso di crescita di ciascun cliente e la penetrazione. L'area della circonferenza che rappresenta ogni distributore è proporzionale alla sua copertura ponderata. In base alla posizione assunta dall'intermediario nella matrice, è possibile delineare le linee guida della strategia da perseguire: investimento difensivo, consolidamento, abbandono e ritirata strategica.



Figura 3.6 Un esempio di matrice per l'analisi del portafoglio distributori



Riflessione

Prima di lavorare sulla penetrazione, è necessario costruire la rete di distribuzione per migliorare la copertura ponderata. Ferrero è un esempio negativo di utilizzo delle azioni per l'accrescimento della quota di mercato. Infatti, per il lancio dei Nutella Biscuits, l'azienda ha fatto un importante ed efficace investimento in pubblicità, trascurando la rete di distribuzione. Il risultato? I biscotti erano introvabili e parte dell'investimento in pubblicità andò perso dal momento che non tutti i target raggiunti riuscirono ad acquistare il prodotto.

3.8 I limiti della quota di mercato

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 (i cosiddetti *market break down*);
- Non permette di **comprendere la performance competitiva puntuale** rispetto a specifici competitor, non permettendo di cogliere la complessità delle interdipendenze competitive a livello di mercati finali;
- Non permette di **cogliere compiutamente l'intervento della distribuzione sulle dinamiche competitive** tra fornitori industriali.



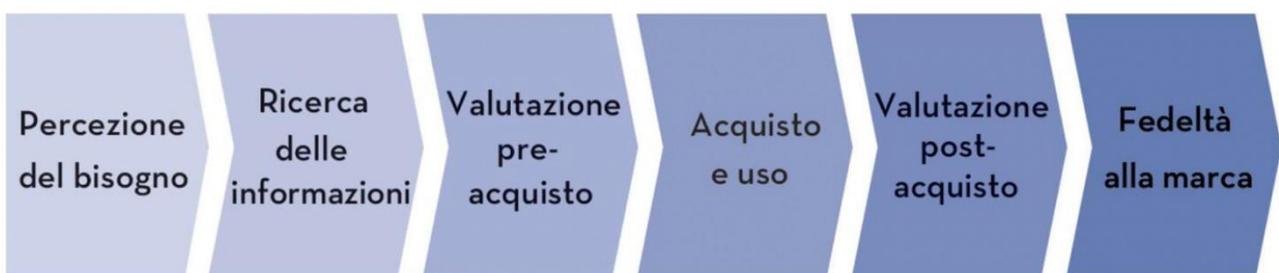
Capitolo 4 – Capire il comportamento del consumatore

4.1 Il processo d'acquisto

In parallelo all'analisi qualitativa della domanda, è importante concentrarsi sull'**analisi qualitativa del consumatore e dei suoi criteri valutativi**. Questo step analitico 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 attraverso una serie di fasi riguardanti **attività 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 sono:

- La **percezione del bisogno**: è il momento in cui si innesca il processo cognitivo e in cui vengono percepite l'esistenza del problema e l'esigenza di rinvenire le migliori soluzioni utili a risolverlo, per effetto della manifestazione di un gap fra lo stato attuale e quello ideale;
- La **ricerca delle informazioni**: una volta percepita l'effettiva esistenza di un bisogno si attiva immediatamente la necessità di identificare le modalità più opportune per soddisfarlo, individuando le possibili soluzioni;
- La **valutazione delle alternative pre-acquisto**: dopo aver raccolto tutte le informazioni necessarie, il cliente definisce un insieme ristretto di alternative considerate idonee, ordinate secondo una gerarchia di preferenze;
- L'**acquisto del prodotto**: si passa dal pensiero all'azione e il cliente acquista quel prodotto identificato come più idoneo a soddisfare il proprio bisogno (l'alternativa di offerta posizionata in cima alla gerarchia), a meno di eventi inattesi che rendono irrealizzabile l'intenzione d'acquisto;
- L'**utilizzo del prodotto**: successivamente all'atto d'acquisto il consumatore attiva il processo di consumo del bene;
- La **valutazione post-acquisto**: viene effettuata a partire dalle aspettative pre-acquisto 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)**: 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. In particolare, numerosi studi hanno evidenziato una correlazione positiva fra il livello di coinvolgimento e il grado di approfondimento dei processi informativi e valutativi. In sintesi, nel caso di situazioni a elevato coinvolgimento, il consumatore tende a fondare le proprie valutazioni su un processo di apprendimento intenzionale (es. acquisto di una borsa di lusso), altrimenti sulla sperimentazione diretta del bene (es. acquisto del sale).





Le determinanti del coinvolgimento psicologico sono:

- **L'interesse verso la categoria merceologica del bene venduto;**

L'interesse verso la categoria merceologica dipende da elementi soggettivi difficilmente generalizzabili (valenze funzionali e sociopsicologiche) o dal valore emotivo annesso al processo di consumo.

- **Il grado di rischio percepito;**

Il grado di rischio percepito è 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.

In presenza di elevato rischio percepito il consumatore può in primo luogo tentare di ridurre l'incertezza cercando informazioni. Se la ricerca di informazioni non si rivela risolutiva, il consumatore può ricorrere ad altre strategie di riduzione del rischio percepito (es. fedeltà alla marca o al punto vendita, la scelta di prodotti fortemente pubblicizzati, l'acquisto sistematico delle marche più costose/economiche, passaparola).

- **La visibilità sociale dei processi di acquisto e di consumo;**

La visibilità sociale dei processi di acquisto e consumo amplifica il rischio psico-sociale percepito e la rilevanza del prodotto sul piano simbolico (es. acquisto di abbigliamento, accessori, auto).

- **Il contesto di utilizzo.**

Al variare della situazione d'uso possono modificarsi in modo sostanziale i processi percettivi e valutativi del consumatore (es. acquisto del pigiama, *smartwatch*). 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.



È naturale immaginare che la commercializzazione di una categoria destinata a coloro che la associano a un elevato livello di coinvolgimento psicologico richieda in termini di marketing un'impostazione strategica del tutto diversa rispetto alle categorie a scarso coinvolgimento. Infatti, i clienti 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).

Incident: Il customer journey

Il *customer journey* è l'esperienza che un consumatore ha con la marca durante il ciclo di acquisto, attraverso tutti i punti di contatto (*touchpoint*). In particolare, i punti di contatto digitali sono utilizzati con sempre maggiore frequenza e disinvoltura dagli italiani per informarsi e recensire prodotti e servizi e rappresentano ormai uno strumento fondamentale anche per quelle fasce di popolazione meno abituate a utilizzare i canali online.

4.2 Le motivazioni d'acquisto

Lo studio del consumatore è finalizzato all'identificazione delle modalità attraverso le quali influenzare le scelte d'acquisto, partendo dalla ricerca sulle motivazioni all'acquisto che si concentra su due principali obiettivi manageriali:

- **Definire il contenuto e la natura delle motivazioni** che determinano la decisione di attivare il processo d'acquisto, vale a dire classificare le motivazioni;
- **Segmentare la domanda**, vale a dire classificare in base alle varie motivazioni di acquisto gli acquirenti caratterizzati da esigenze differenziate.

I benefici ricercati con l'acquisto non si limitano alla soddisfazione di bisogni di tipo funzionale (es. nutrirsi per un prodotto alimentare), ma si estendono ad altre esigenze (bisogni di natura esperienziale e sociopsicologica). È possibile classificare le principali motivazioni allo shopping secondo quattro tipologie di esigenze 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 *life style*;
- **Bisogno di affiliazione**, come combattere la solitudine, ricercare contatti sociali, far parte della clientela di un punto vendita esclusivo, 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 della vita di ogni giorno, mettersi al corrente delle mode, rinvenire nei punti vendita nuovi stimoli sensoriali e svolgere attività fisica.

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

Il **sistema percettivo** è la modalità con cui un individuo raccoglie, elabora e interpreta le informazioni che provengono dall'ambiente. La **dimensione percettiva** è la fase durante la quale il consumatore ricerca le varie alternative disponibili, capta le caratteristiche distintive di ciascuna di esse per sottoporle successivamente a un processo di comparazione che si concluderà con la scelta dell'alternativa ottimale.

Esistono due tipologie di **modelli di ricerca delle informazioni**:

1. I **modelli di matrice economica** si basano sull'assunto di perfetta razionalità dell'acquirente e sull'assunto di informazione come "bene che ha un costo";
2. I **modelli di marketing** si basano sulla ricerca delle modalità seguite dagli acquirenti per reperire le informazioni.

4.3.1 I modelli di matrice economia

I modelli di matrice economia, che analizzano i meccanismi sottostanti al processo di reperimento dell'informazione, si fondano su due presupposti, cioè la **perfetta razionalità dell'individuo** e il **costo dell'informazione**. Se l'informazione fosse gratuita e certa, il consumatore impiegherebbe l'intera gamma di informazioni a disposizione nel processo decisionale. Tuttavia, poiché tali condizioni in realtà non si verificano, l'individuo tenta di ottimizzare le fonti impiegate piuttosto che massimizzarle. È proprio questo il presupposto su cui si fondano 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.

Il meccanismo decisionale su cui si fonda questa teoria è l'**analisi costi-benefici** dell'economia neoclassica: il consumatore proseguirà nella ricerca fino a che i vantaggi aggiuntivi che spera di ottenere attraverso un ulteriore atto di ricerca non saranno pari ai costi aggiuntivi della ricerca stessa. Pertanto, il consumatore, al termine di ciascuno step della ricerca, si interrogherà sulla convenienza delle **combinazioni prezzo-qualità** sino a quel momento individuate e, in base a tale valutazione, deciderà se proseguire o meno nel processo di acquisizione di informazioni.

4.3.2 I modelli di marketing

Nell'ambito della letteratura di marketing, alcuni studi hanno affrontato la fase del pre-acquisto in prospettiva empirica, allo scopo di verificare le modalità con cui i consumatori di fatto conducono la ricerca di informazioni. In particolare, 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 infatti 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 la **ricerca mirata** pre-acquisto, intrapresa per facilitare il raggiungimento di precisi obiettivi conoscitivi e circoscritta all'acquisto, e la **ricerca continua** (*ongoing*), che rappresenta un processo di raccolta di informazioni continuo anche senza intenzione d'acquisto, rendendo sufficiente in futuro una ricerca limitata. L'acquirente funzionale seguirà una logica razionale e quindi opererà per una ricerca mirata, mentre l'acquirente ricreativo per una ricerca continua.



	RICERCA PRE-ACQUISTO (PREPURCHASE SEARCH)	RICERCA CONTINUA (ONGOING SEARCH)
DETERMINANTI	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento nell'acquisto • Ambiente esterno • Fattori situazionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento nel prodotto • Ambiente esterno (mercato) • Fattori situazionali
MOTIVAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> • Assunzione di una migliore decisione d'acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • Costruzione di una banca dati per usi futuri • Esperienza d'acquisto simpatica e piacevole
RISULTATI	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento della conoscenza sul prodotto e sul mercato • Migliore decisione d'acquisto • Soddisfazione per un buon acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento nella conoscenza sul prodotto e sul mercato • Incremento di acquisti d'impulso • Soddisfazione ricavata dal processo di ricerca

4.3.3 La tipologia di bene

Anche la tipologia di bene è un fattore influente. In genere, l'acquirente di beni a scarso coinvolgimento psicologico dispone di informazioni sufficienti sulle caratteristiche dell'offerta nei vari punti vendita e sui prezzi relativi (per cui la 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 di acquisto, è stata proposta una classificazione dei prodotti sulla base della funzione svolta dall'attività di shopping comparato:

- I *shopping goods* sono quei prodotti per cui non c'è uno schema di preferenze e quindi è necessaria una ricerca di informazioni;
- I *non shopping goods* sono quei prodotti per cui c'è uno schema di preferenze e quindi non è necessaria una ricerca di informazioni; è possibile classificarli in ulteriori due categorie:
 - Gli *specialty goods* sono quei *non shopping goods* a elevato coinvolgimento;
 - I *convenience goods* sono quei *non shopping goods* a basso coinvolgimento.

4.3.4 Le fonti informative

Le diverse fonti di dati a cui il consumatore può rivolgersi per rintracciare informazioni sulle alternative di offerta esistenti sono riconducibili a quattro tipologie:

- **Fonti commerciali**, gestite e controllate direttamente dall'impresa e rappresentate essenzialmente dalla pubblicità e dalla forza di vendita;
- **Fonti istituzionali**, caratterizzate da connotati quale imparzialità e competenza (es. consulenti, mass media, riviste specialistiche, associazioni di consumatori);
- **Fonti interpersonali**, riconducibili essenzialmente a gruppi o individui di riferimento, precedenti utilizzatori e/o acquirenti, 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 (prodotti materiali e punti vendita) 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 tale patrimonio conoscitivo. A ciò si è tuttavia associato anche un **aumento della complessità dei processi di selezione e utilizzo dei dati** sui prodotti, generando la necessità di nuovi intermediari informativi.

4.4 La valutazione pre-acquisto

La valutazione pre-acquisto consiste in tutte quelle **attività intraprese dal consumatore per apprezzare la corrispondenza tra le sue aspettative e le caratteristiche delle varie soluzioni alternative candidate all'acquisto**. Analizziamo due tipi di modelli finalizzati alla comprensione dei criteri e dei processi valutativi utilizzati dall'acquirente per selezionare il prodotto da acquistare. Lo studio del comportamento del cliente ha l'obiettivo di comprendere il comportamento dei clienti che l'azienda vuole raggiungere con le proprie attività di marketing.

1. I modelli multi-attributo;
2. I modelli *choice-set*.

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 verte sulla valutazione delle singole caratteristiche possedute da ciascuna di esse. In particolare, il processo valutativo - fondato sia sulla presenza del singolo attributo nel prodotto/marca in esame sia sull'importanza assegnata a ciascuna caratteristica dell'offerta - produce una struttura di preferenze, in cui le alternative vengono ordinate in rapporto alla valutazione complessiva ottenuta.

Il marketing manager si deve, quindi, concentrarsi sull'individuazione delle caratteristiche ricercate (per mezzo di ricerche di mercato) e sulle regole di valutazione dell'offerta da parte del cliente. In merito al secondo punto, esistono diverse strategie attuabili dal consumatore:

- Le **strategie non valutative** si riferiscono all'uso di una semplice regola decisionale per evitare un processo analitico tra più alternative (es. scelta dell'esercizio commerciale più vicino);
- Le **strategie valutative** si ripartiscono a loro volta in valutazioni del prodotto nella sua totalità (**procedure sintetiche o top-down processing**), attuate quando si ha una conoscenza approfondita della marca, e in 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.

I modelli multi-attributo possono essere di due tipi:

- I **modelli compensativi**, per cui l'acquirente valuta simultaneamente tutti gli attributi determinanti, bilanciando valutazioni positive e negative e, quindi, c'è compensazione;
 - Il **modello di atteggiamento multi-attributo** (o del valore atteso) si basa su un indice sintetico dell'atteggiamento nei confronti del prodotto j-esimo (A_j), pari alla sommatoria della valutazione degli attributi (i) del prodotto j-esimo (B_{ij}), ognuno moltiplicato per l'importanza assegnata dal consumatore a ciascun attributo (W_i), vale a dire $A_j = \sum W_i \times B_{ij}$;
 - Il **modello del profilo ideale**, invece, si basa sul fatto che tanto più una marca si avvicina all'ideale tanto maggiore è la probabilità di essere scelta.
- I **modelli non compensativi**, in cui l'acquirente individua uno specifico attributo e confronta ciascuna alternativa disponibile sulla base di tale attributo e, quindi, non c'è compensazione;
 - Il **modello congiuntivo** si basa sulla scelta di solo quelle marche che presentano contemporaneamente i diversi attributi a livelli superiori rispetto a quella soglia;
 - Il **modello disgiuntivo** si basa sulla considerazione di solo quelle alternative che presentano una o più caratteristiche con punteggi superiori ai livelli soglia, senza curarsi degli altri attributi;
 - Il **modello lessicografico** si basa sul fatto che i diversi attributi sono classificati in ordine di importanza e il confronto avviene sulla base dell'attributo dal peso più elevato.



4.4.2 I modelli *choice-set*

Il processo di valutazione e di scelta tra le varie alternative è rappresentabile attraverso una serie di **insiemi** (*set*), di dimensioni progressivamente più ridotte, ognuno dei quali include tutti quei prodotti nei confronti dei quali il consumatore ha manifestato una certa “reazione”. La scelta finale è il risultato di un procedimento a tappe durante il quale l’acquirente seleziona l’intera offerta ripartendo le alternative disponibili in diversi insiemi, sulla base del superamento o meno di **soglie significative**.

1. Poiché appare improbabile che il consumatore conosca l’intera offerta commerciale (***total set***), il modello distingue le marche di cui il consumatore è consapevole (***awareness set***) da quelle sconosciute (***unawareness set***);
2. A sua volta 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 in maniera neutrale (***inert set***) e quello delle marche valutate negativamente (***inept set***);
3. Successivamente, il consumatore estrae dall’***evoked set*** 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***;
5. 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***).

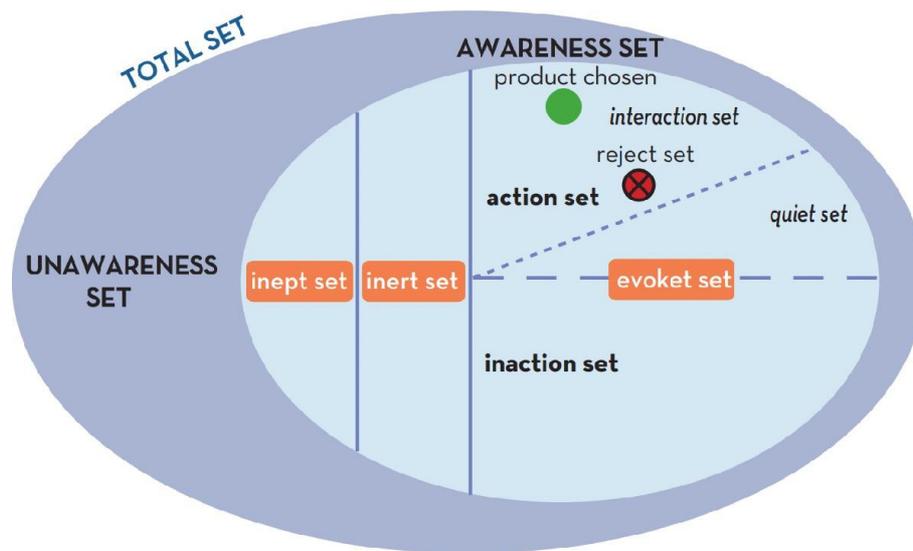
Il maggior pregio di questo modello è la sua capacità di valutare la consistenza del vantaggio competitivo dell’impresa nei vari stadi del processo decisionale dell’acquirente, permettendo così una più efficace allocazione delle risorse di marketing. Permette, infatti, di individuare gli insiemi per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

Se, per esempio, parte del mercato non è a conoscenza della marca, l’impresa è indotta a investire in comunicazione. Nel caso dell’***inaction set*** dovrà elaborare campagne promozionali che spingano il potenziale acquirente a visitare il punto vendita. Nella situazione del ***quiet set***, invece, dovrebbe creare stimoli all’interno del punto vendita sufficienti perché il consumatore si predisponga psicologicamente all’acquisto e si rivolga al venditore.

I modelli *choice-set* sono complementari a quelli multi-attributo: le scelte avvengono secondo un processo gerarchico, nel quale gli attributi usati per discriminare fra le diverse alternative variano man mano che esse sono escluse dal consumatore. Per esempio, all’inizio del processo di acquisto, il cliente potrebbe riferirsi alla 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 singoli modelli conferma che il comportamento d’acquisto è frutto dell’interazione di più elementi, alla luce dei quali è possibile giustificare il fatto che i consumatori - e anche uno stesso consumatore in occasioni diverse - utilizzano in momenti diversi, e talvolta anche nella medesima occasione, dal più semplice (il prodotto più accessibile) a quelli più sofisticati (comparando e bilanciando più attributi).





4.5 L'acquisto

4.5.1 Il gruppo decisionale di acquisto

Spesso numerosi soggetti, a vario titolo, assumono rilevanza nel processo di scelta e di utilizzo del prodotto. Tali soggetti, nell'insieme, compongono il cosiddetto **gruppo decisionale di acquisto**, al cui interno è possibile identificare alcuni ruoli fondamentali:

- L'**iniziatore** (es. bambino che esprime il desiderio di un gioco), colui che avvia il processo d'acquisto manifestando la necessità di soddisfare un'esigenza;
- L'**influenzatore** (es. amici del bambino), che condiziona le fasi relative alla ricerca dei dati, alla produzione di informazioni e alla definizione dei criteri selettivi;
- Il **decisore** (es. genitore che decide di acquistare il gioco), colui a cui spettano la scelta finale e le responsabilità a esse correlate;
- L'**acquirente** (es. genitore che acquista il gioco), colui che si occupa delle attività connesse all'approvvigionamento del prodotto;
- Il **consumatore** (es. bambino che utilizza il gioco), colui che vive in prima persona l'esperienza di utilizzo e, quindi, 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 per la comprensione dei processi di scelta del consumatore, spesso scaturiti da una mediazione delle finalità dei membri del gruppo decisionale di acquisto.

4.5.2 L'ambiente di vendita

Oggi l'ambiente di vendita è diventato una fonte continua di stimoli (suoni, colori, odori, messaggi) in grado di agire sul sistema percettivo del cliente e di trasformare un semplice atto di acquisto in un'esperienza psicologicamente coinvolgente. È, quindi, tutt'altro che un elemento neutrale nel processo di acquisto.

- La scelta del punto vendita (assortimento) condiziona l'insieme evocato dal consumatore (alternative di marche tra cui scegliere);
- Il gradimento post-acquisto dei prodotti rappresenta una componente del grado di soddisfazione del consumatore relativamente all'offerta dell'impresa commerciale;
- La fedeltà acquisita dall'impresa industriale e commerciale condiziona le scelte dell'acquirente con riferimento sia alla merce sia ai servizi commerciali.



La gran parte degli studi che hanno approfondito la dimensione comportamentale si è proposta di analizzare la connessione tra l'**in-store marketing** e il comportamento dell'acquirente, analizzando in particolare la reazione del visitatore a fronte dell'utilizzo delle singole **leve del retailing mix** (il *marketing mix* dell'impresa commerciale) descritte di seguito

- **Display;**

L'uso del display, cioè l'esposizione dei prodotti a scaffale, è uno dei più rilevanti strumenti di comunicazione a disposizione dell'impresa commerciale. Infatti, il cliente è molto sensibile all'impatto visivo offerto dai display e più stimolato all'acquisto di un prodotto esposto in maniera consistente.

- **Spazio espositivo;**

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;**

Non trovare in assortimento la marca desiderata può portare a ridurre l'ammontare della spesa (l'acquisto viene rinviato, oppure se ne riduce la quantità rispetto al previsto o, ancora, si cambia punto vendita) o a modificare lo schema individuale di preferenze (la marca non disponibile viene sostituita con un'altra). Le rotture di stock possono provocare effetti anche sul lungo termine, erodendo la fiducia verso l'impresa.

- **Promozioni;**

Le promozioni producono un duplice effetto: da un lato determinano la sostituzione delle marche (*brand switching*) e la sostituzione dei punti vendita (*stores switching*), dall'altro incentivano l'acquisto di prodotti complementari non in promozione.

- **Prezzo.**

Gli studi che hanno misurato il ricordo del prezzo hanno concluso che la maggioranza degli acquirenti possiede soltanto un'idea approssimativa del prezzo effettivamente pagato. 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 in:

- **Attività autoteliche:** quelle attività a cui il cliente associa valore in sé, come leggere un libro, ascoltare una canzone o dedicarsi alla preparazione di una cena;
- **Attività strumentali:** quelle attività che producono valore in quanto funzionali al raggiungimento di altri obiettivi, come indossare certi capi di abbigliamento, per esempio, potrebbe essere strumentale al riconoscimento sociale.

In base a questa distinzione, è possibile identificare alcune attività di utilizzo tipiche, la cui successione configura per il consumatore una catena del valore articolata in tre stadi:

1. **Attività di predisposizione (*sensing*);**

Il consumatore elabora le informazioni rilevanti per poter utilizzare il prodotto o servizio, raccogliendo i dati necessari (*scanning*) e attribuendo loro un senso (*enacting*).



2. Attività di interazione (*sharing*);

Il cliente interagisce con un contesto di consumo, ossia un insieme di beni, soggetti e relazioni fra questi, partecipando alla costruzione del contesto stesso. La costruzione del contesto di consumo di un certo bene avviene nel corso del tempo, mediante la realizzazione di attività diverse da parte di più soggetti che lo generano interagendo. Per esempio, il contesto di consumo di un bene alimentare può declinarsi nella partecipazione a un corso di cucina oppure nell'organizzazione di una cena.

3. Attività di realizzazione (*performing*).

Il consumatore mette in pratica quelle attività che gli permettono di estrarre valore dal consumo. Tali attività possono essere distinte in 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.

La classificazione delle attività di consumo proposta consente di evidenziare le molteplici opzioni che l'impresa può attivare per ampliare la *value proposition* offerta al consumatore. A questo fine è possibile :

- 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: raggiunge anzi il suo culmine con la valutazione successiva, fase in cui l'impresa può arrivare o meno 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 espresse dalla domanda e quello delle sue aspettative. In caso di valore negativo, il gap di valore segnala problemi dell'impresa nella relazione con il mercato che potrebbero mettere a rischio la competitività.

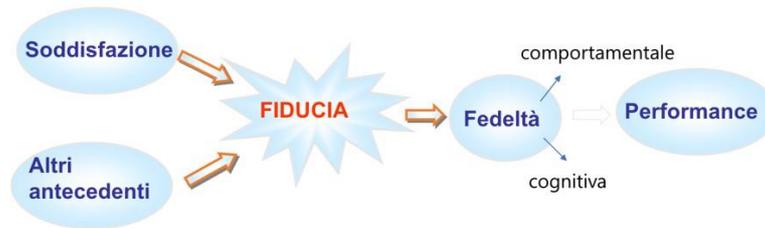
La soddisfazione è alla base della **fiducia** riposta dal cliente nell'impresa. La fiducia, intesa come livello di certezza delle aspettative create, non è però determinata solo dalla soddisfazione che il cliente ha già sperimentato in passato nella sua relazione con l'impresa stessa, ma anche da antecedenti di natura comportamentale (altre esperienze passate) e di tipo cognitivo-affettivo (es. competenze percepite, benevolenza, assenza di opportunismo, affinità valoriali). Individuare i principali antecedenti della fiducia permette da un lato di identificare le variabili *proxy* necessarie per misurare il livello di fiducia, dall'altro di isolare i *driver* in grado di accrescerla e di attivare la relazione sequenziale causa-effetto tra antecedenti, 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. La fedeltà ha una **dimensione cognitiva** (ossia il livello di fiducia in un'impresa o in una marca) e una **dimensione comportamentale** (misurata generalmente con il livello di riacquisto). Un cliente risulta, quindi, fedele solo se sceglie sistematicamente una medesima alternativa (vale a dire che ha un comportamento d'acquisto ripetuto) per via di un preciso atto di volontà, espressione di una particolare preferenza e di una chiara fiducia in una specifica alternativa.



La soddisfazione

Soddisfazione = Percezioni post acquisto- aspettative



4.8 Il caso Airzef

1. Percezione del bisogno: il problema viene spesso negato, situazioni “critiche” (es. togliere le scarpe in pubblico) spingono verso il riconoscimento del problema;
2. Ricerca delle informazioni: stimolata da rischio sociale del non-uso, viene svolta di nascosto (su internet);
3. Valutazione pre-acquisto: condizionata dalla percezione di un rischio funzionale (non serve a niente);
4. Acquisto e uso: genera imbarazzo, il contesto sociale inibisce l’acquisto in store e per questo online sarebbe più facile;
5. Valutazione post-acquisto: l’esperienza personale è fondamentale;
6. Fedeltà alla marca: una volta provato, non si cambia più.

Gran parte dei prodotti della concorrenza si propone come soluzione al problema del cattivo odore del corpo o del piede. La comunicazione dei deodoranti si concentra spesso sulle conseguenze “sociali” del problema. Per parlare con leggerezza e superare l’imbarazzo il tono è quasi sempre ironico (es. situazioni di svenimento, associazione piede-formaggio).

Il prodotto ha un alto potenziale: il problema esiste e ce l’hanno tutti. Tuttavia, Airzef deve superare la negazione del problema e portare il consumatore a fidarsi di un nuovo deodorante. Inoltre, deve conquistare spazio sullo scaffale, incontrando non poche difficoltà nell’inserimento nei reparti della GDO.

Possibili azioni di marketing nelle diverse fasi:

- Percezione del bisogno:
 - Far trovare il prodotto nelle palestre e nelle piscine;
 - Farlo trovare negli spogliatoi delle aziende
- Ricerca delle informazioni:
 - Comunicazione online;
 - Spiegare il problema con approccio scientifico;
 - Spostare il focus sulla scarpa;
 - Posizionare il prodotto come detergente per scarpe;
 - Farne percepire l’uso come buona abitudine;
- Valutazione pre-acquisto:
 - Bisogna convincere il consumatore a provare il prodotto;
 - Partnership con altre aziende;
 - Testimonial esperto;
- Acquisto e uso:
 - E-commerce;
 - Canali a libero servizio;
 - GDO reparto detersivi per la casa o lucidi per scarpe;
 - Calzolari;
 - Negozi di scarpe.



Capitolo 6 – Adottare un approccio strategico

6.1 Le fasi del processo strategico

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. Più precisamente, il percorso del marketing strategico si snoda nelle seguenti tre fasi:

1. La **segmentazione della domanda**;
2. La **selezione dei segmenti target** (*targeting*);
3. Il **posizionamento dell'offerta**.

A questi tre momenti, che collegano la fase analitica a quella operativa, fa seguito la formulazione delle politiche riferite a ciascuna delle leve del marketing mix.



6.2 La segmentazione

La segmentazione è un **processo che consiste nell'organizzare una popolazione** di potenziali acquirenti, clienti finali o imprese, **in uno o più gruppi, definiti "segmenti"**. La finalità è quella di ottenere gruppi omogenei per tipo di caratteristiche, bisogni o comportamenti. 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 al contempo l'omogeneità tra i clienti di uno stesso gruppo e la disomogeneità tra clienti appartenenti a gruppi diversi.

I singoli soggetti analizzati sono gli acquirenti potenziali, mentre i gruppi che si vengono a creare con il processo di segmentazione si definiscono **cluster o segmenti** e i criteri di segmentazione fanno riferimento al sistema di preferenze dei clienti potenziali (*prospect*) o attuali.

6.2.1 La metodologia



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

- **Si segmentano i clienti** e sulla base dei risultati della segmentazione si possono definire linee di prodotto differenti per ciascun segmento identificato in questa fase (non si segmentano i potenziali prodotti che potremmo lanciare in quanto impresa);
- **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.

6.2.1 La segmentazione B2C

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

1. Nella segmentazione **ex ante o a priori** i criteri fanno riferimento a specifiche caratteristiche del soggetto, riconducibili a elementi:
 - Socio-demografici: l'età, il genere, il luogo di residenza, il reddito, il livello di educazione;
 - Comportamentali: il livello di acquisti del prodotto, il livello di riacquisto della marca, le abitudini di shopping;
 - Psico-grafici: che sintetizzano con i cosiddetti stili di vita.
2. Nella segmentazione **ex post o a posteriori** l'obiettivo è quello di creare segmenti omogenei sul piano dei benefici ricercati dal mercato, creando cluster di consumatori sensibili agli stessi elementi dell'offerta (per queste è detta anche **benefit segmentation**).

6.2.2 La segmentazione B2B

Esistono due tipologie di variabili utilizzare per la segmentazione B2B:

1. Le **macro-variabili** fanno riferimento ad alcune caratteristiche delle aziende clienti osservabili dall'esterno, quali le dimensioni dell'azienda cliente, il tipo di settore, la posizione geografica e così via;
2. Le **micro-variabili** fanno riferimento a caratteristiche interne del cliente che possono essere difficili da acquisire se non attraverso indagini *ad hoc*, come le preferenze del responsabile degli acquisti, il processo di acquisto, la sensibilità al prezzo, la strategia dell'impresa, la relazione con il cliente e così via.

6.2.3 I requisiti per la segmentazione

Una buona segmentazione risponde a cinque requisiti chiave:

- **Misurabilità:** conduce a identificare gruppi di clienti delimitabili e quantificabili in modo preciso in termini di dimensioni, potere di acquisto, caratteristiche, ecc.;
- **Rilevanza:** permette di stabilire la rilevanza dei differenti segmenti per l'impresa;
- **Differenziabilità:** porta alla possibilità di individuare un sistema di preferenze differenti per i vari cluster individuati, piuttosto che diffuse od omogenee;
- **Stabilità:** porta a definire segmenti con preferenze durature, per un periodo sufficiente a garantire il ritorno sull'investimento delle azioni di marketing che si andranno a fare in seguito;
- **Accessibilità:** offre la possibilità per l'impresa di raggiungere e servire i segmenti in condizioni di economicità.

6.3 Il targeting

Il targeting è il processo che consiste nell'analizzare l'informazione derivante dalla segmentazione, e nel compiere una scelta strategica, di selezione del segmento o dei segmenti valutati come più attrattivi. Verso



questo o questi segmenti si indirizza l'azione di marketing, configurando una *value proposition* specifica, coerente rispetto a bisogni, comportamenti, caratteristiche di ciascun segmento.

Nel compiere la scelta del target, bisogna valutare due elementi:

- **L'attrattività dei segmenti;**

Vanno presi in considerazione molti fattori come la **dimensione** attuale e potenziale, i costi necessari per fornire tale segmento così da stimarne la **profitabilità** attuale e prospetta e l'**intensità competitiva**, ossia l'affollamento in termini di aziende che cercano di soddisfarne le esigenze.

- **La strategia dell'azienda e le risorse di cui dispone;**

Occorre valutare anche l'allineamento del segmento con la strategia aziendale, la disponibilità delle risorse necessarie e l'impatto che tale segmento avrà sulle vendite totali. Va infine considerata la possibilità di servire il segmento data la posizione dell'azienda in termini di quota di mercato assoluta e relativa.

Una volta operata la segmentazione e individuato il target, è possibile disegnare delle *personas*, costruendo un vero e proprio identikit che sintetizzi le caratteristiche degli individui appartenenti al segmento scelto. Ad esempio, Giovanni ha ventotto anni, vive a Milano, lavora in consulenza strategica, è appassionato di auto da corsa e la domenica guarda la formula uno. Questo esercizio può aiutare meglio a comprendere le caratteristiche del target.

6.4 Il posizionamento

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**, rispetto all'offerta complessiva. 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 dell'offerta viene espresso in termini relativi rispetto a due benchmark:

- Il **prodotto ideale** espresso dal segmento di consumatori target;
- La **concorrenza** percepita dal medesimo segmento di domanda.

Il posizionamento di una specifica marca non è dunque oggettivo, ma è un concetto soggettivo e relativo perché 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**).

6.4.1 La mappa delle preferenze e quella delle percezioni

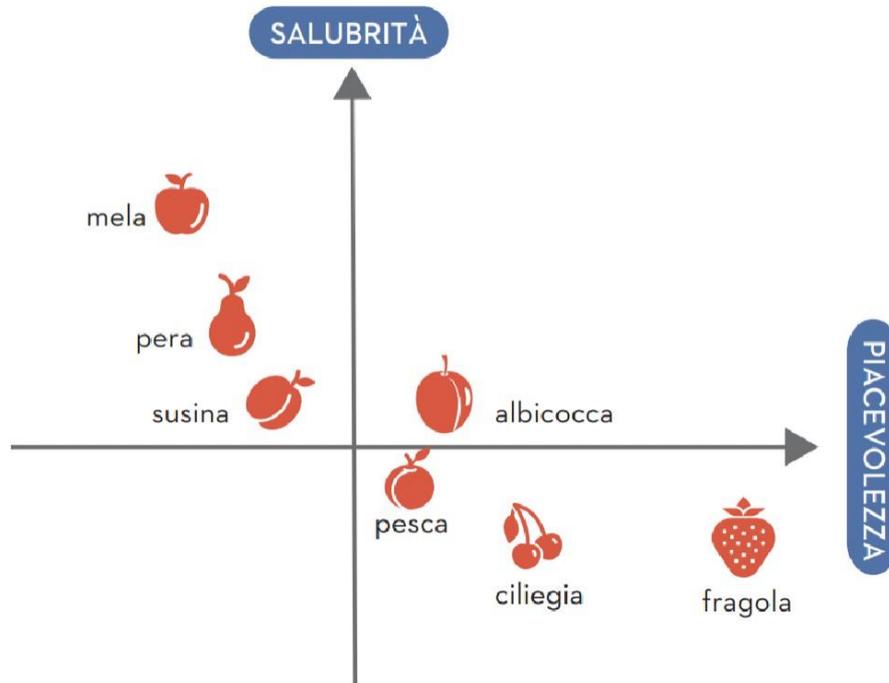
Lo strumento analitico che viene più spesso utilizzato per comprendere il posizionamento è la **mappa delle percezioni**, che rappresenta sia gli oggetti di valutazione esistenti sia i vettori relativi agli attributi che, secondo i giudizi espressi dalla domanda, ne determinano il posizionamento percettivo. In base alla distanza tra la posizione occupata da marche differenti si possono determinare gli **ambiti di rivalità**, rappresentati dalle offerte percepite più simili e dunque legate da una sostituibilità interna maggiore.

La **mappa delle preferenze** rappresenta invece la posizione, rispetto agli attributi, dei profili ideali di offerta espressi dal consumatore. Aggregando punti ideali tra loro vicini si definiscono segmenti di 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. Si possono così trarre informazioni utili per disegnare le politiche di marketing, quali il riposizionamento o il consolidamento del posizionamento percepito per quanto concerne l'eventuale strategia di una marca.

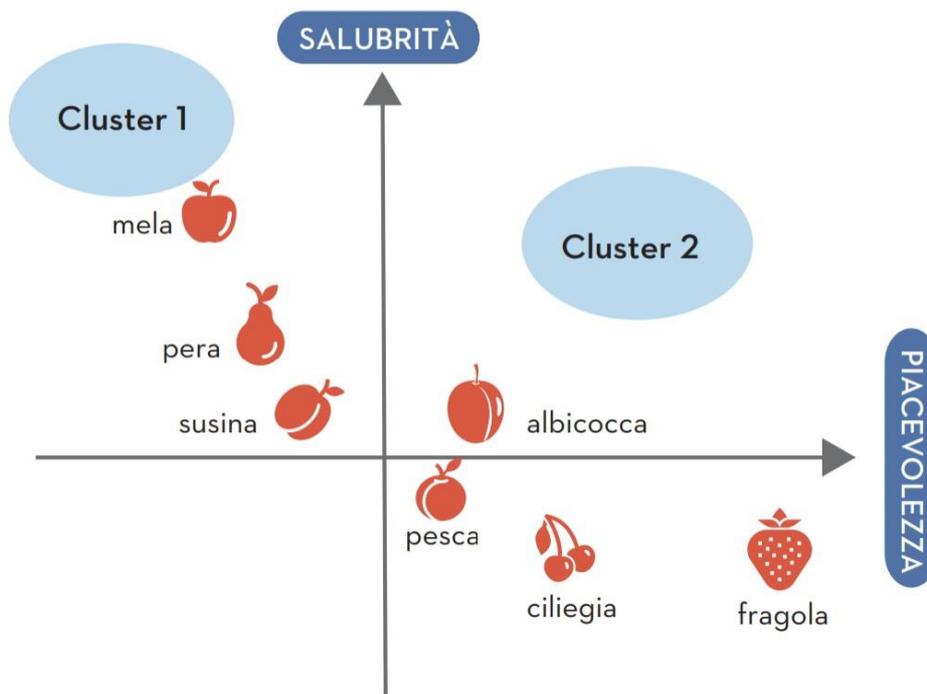
La figura sottostante propone, per esempio, la mappa delle percezioni per la frutta italiana in base a due fattori: la piacevolezza e la salubrità. Si evince la significativa similarità percepita fra la ciliegia e la fragola, a



differenza della mela. Pertanto, tra fragola e ciliegia vi sono relazioni di interdipendenza competitiva, che configurano un ambito di rivalità diretta; al contrario della mela, che viene percepita come un prodotto diverso in termini di benefici ad esso associati.



La figura sottostante rappresenta la mappa delle preferenze sovrapposta alla mappa delle percezioni e segnala la presenza di due principali cluster di clienti segmentati in base ai benefici ricercati nel prodotto (*benefit segmentation*): il cluster 1 comprende consumatori che ricercano prevalentemente i connotati di salubrità, mentre il cluster 2 è composto da clienti che ricercano congiuntamente salubrità e piacevolezza nell'acquisto di frutta. Il cluster 1 vede la mela come il frutto più vicino al prodotto ideale, mentre il cluster 2 manifesta un vuoto d'offerta. Il kiwi fu lanciato proprio per esaudire quest'ultimo cluster, insoddisfatto dalle alternative di offerta allora disponibili.



6.4.2 I driver dell'immagine

Il posizionamento è la base dell'**immagine della marca**, in un certo senso la sua "personalità" così come percepita da parte della domanda. Tale personalità viene a disegnarsi in base all'insieme di significati che caratterizzano il prodotto e alle relazioni che si instaurano fra di essi. Nella pratica manageriale una notevole attenzione è dedicata alle modalità adottabili per incidere sul concetto dell'immagine e modificare il sistema cognitivo individuale tramite politiche di posizionamento o riposizionamento.

Diversi studi hanno cercato di identificare le caratteristiche che definiscono l'immagine, i cosiddetti **driver**, quali, per esempio, quelli riferiti alla qualità dei prodotti, al loro prezzo, al contenuto in termini di moda, ai punti vendita in cui vengono commercializzati, ai valori associati e così via. Per intervenire sul profilo d'immagine non basta identificare le determinanti, è infatti necessario approfondire i meccanismi cognitivi che guidano il processo mentale di costruzione dell'immagine stessa. Secondo il processo inferenziale di **image building**, il consumatore parte da un insieme di segnali oggettivi (es. colore o consistenza della frutta) per estrapolare differenti aspetti dell'immagine della marca (es. qualità dell'assortimento).

Una volta compreso il processo di creazione dell'immagine a livello cognitivo è possibile progettare delle strategie di posizionamento basandosi su due aspetti: migliorare il posizionamento attuale e scegliere il tipo di posizionamento.

6.4.3 Le azioni per migliorare il posizionamento

Le azioni da intraprendere per migliorare il posizionamento attuale sono:

- 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 che costituiscono punti di forza dell'impresa;
- Modificare le opinioni dei consumatori nei confronti dell'impresa tramite azioni di riposizionamento psicologico;
- Modificare le opinioni dei consumatori nei confronti dei concorrenti, soprattutto se si ritiene che ci siano delle sovrastime, mediante la cosiddetta pubblicità comparativa;
- Attirare l'attenzione dei consumatori su attributi che al momento non rientrano nel processo di valutazione delle alternative di offerta;
- Modificare la posizione percepita del prodotto ideale per avvicinarlo al proprio prodotto;
- Introdurre un nuovo prodotto o un nuovo marchio rivolto a un segmento di consumatori che apprezza il prodotto ideale non presidiato da nessun concorrente (strategia di affiancamento);
- Introdurre un'offerta fortemente innovativa, in grado di cambiare completamente le dimensioni, le percezioni e la struttura stessa del mercato.

6.4.4 La decisione del tipo di posizionamento

La decisione del tipo di posizionamento attiene alla scelta dell'argomento su cui concentrare l'attenzione. Il posizionamento, infatti, può essere riferito:

- Agli attributi dell'offerta (es. posizionamento rispetto ai servizi offerti);
- Ai benefici ricercati (es. economicità dell'acquisto);
- Alle funzioni e occasioni d'uso (es. articolo da regalo);
- Agli utilizzatori (es. bambini);
- A un altro settore (es. gioielli vs abbigliamento);
- Alle caratteristiche dell'impresa (es. esperienza maturata);
- Alla concorrenza (es. "prodotto più conveniente sul mercato");
- A più d'uno dei punti precedenti, combinati tra loro.



6.4.5 La distanza cognitiva

La distanza cognitiva tra l'immagine della marca e la configurazione del profilo ideale espresso dal consumatore costituisce un'informazione preziosa per il management. Si può misurare classificando le marche alternative lungo una scala di preferenza; in base alla valutazione espressa dai clienti, 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.

Dunque, un buon posizionamento è:

- **Chiaro:** quando il target associa con precisione alla *value proposition* i relativi attributi chiave identificati dall'azienda per definirlo;
- **Rilevante:** quando tali caratteristiche rispondono a un bisogno, o a un problema, che il target percepisce come prioritario;
- **Positivo:** quando il target ritiene che la *value proposition* si avvicini al livello ideale di prestazioni richieste dal prodotto;
- **Distintivo:** quando il target percepisce distanza, ovvero differenza, rispetto alle *value proposition* della concorrenza.

La definizione di un posizionamento non lo rende imm modificabile; molte aziende devono ricorrere ad azioni di riposizionamento in seguito all'evoluzione del mercato o a una scelta di cambiamento strategico.



Capitolo 7 – Disegnare un’offerta distintiva

7.1 L’assortimento

L’insieme dei prodotti offerti dall’impresa al mercato costituisce l’assortimento. Per un esame del concetto è opportuno distinguere le problematiche relative all’assortimento delle imprese industriali da quelle che interessano le imprese commerciali. Per entrambe le tipologie di imprese l’assortimento rappresenta un elemento base dell’offerta, ma nei due casi assume significati differenti.

Per le imprese industriali esso è considerato nell’ambito delle scelte relative alla politica di prodotto. Per le imprese commerciali, invece, l’assortimento è l’elemento centrale dell’offerta: in questo caso assume la configurazione di un elemento che essenzialmente facilita lo scambio tra offerte industriale e domanda. L’impresa commerciale, proponendo nel proprio assortimento l’offerta di numerose imprese industriali, intende soddisfare un insieme più o meno ampio di bisogni espressi dalla domanda.

7.2 L’assortimento dell’impresa industriale

L’impresa industriale in genere offre al mercato una varietà di prodotti. Le decisioni in termini di politica di prodotto si manifestano su tre differenti livelli di aggregazione:

1. Quello del **singolo articolo**, ossia l’unità elementare dell’assortimento;
2. Quello di **linea di prodotti**, ovvero un gruppo di articoli caratterizzati da affinità in termini di utilizzo, bisogni soddisfatti, consumatori serviti e canali distributivi utilizzati;
3. Quello dell’**assortimento (product mix)**, che rappresenta l’insieme dei prodotti offerti da un’impresa o da una sua singola divisione o *business unit* (detto anche gamma).

Una volta definite le componenti in cui si articola l’offerta industriale, 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;
- La **profondità**, che riguarda invece la numerosità degli articoli che, in media, compongono ciascuna linea di prodotto.

Per quanto riguarda la decisione circa l’**ampiezza dell’assortimento**, le alternative tra cui scegliere sono rappresentate, da un lato, dall’offerta di una molteplicità di linee di prodotto e, dall’altro, dall’opportunità di concentrarsi solo su una di esse. Optando per un assortimento ampio, l’impresa mira allo sfruttamento di sinergie, utilizzando la propria immagine di marca e le sue capacità distintive su molti mercati. Optando per un assortimento ristretto, invece, tende a sfruttare le economie di specializzazione, ponendosi sul mercato come un’impresa in grado di soddisfare in maniera compiuta uno specifico bisogno della domanda.

La seconda decisione, invece, riguarda il grado di **profondità dell’assortimento** che dipende dai seguenti fattori:

- L’articolazione dei bisogni della domanda;
- L’intensità della pressione competitiva;
- Il comportamento dei concorrenti;
- Gli obiettivi dell’impresa.

La prima alternativa è soddisfare nel modo più completo possibile i bisogni della domanda, offrendo un’elevata profondità di linea con una grande varietà di modelli, taglie, colori, formati, gusti e così via. La seconda alternativa, invece, è quella di offrire un prodotto standard per ciascuna linea, contenendo i costi. La terza alternativa, infine, è quella di privilegiare l’offerta dei soli prodotti a maggiore redditività in ciascuna linea, mantenendo in assortimento anche quei prodotti che, seppure a scarsa redditività, rivestono un’importanza strategica per l’impresa.



7.2.1 L'architettura di marca

Nell'ambito delle decisioni di assortimento assume rilevanza la scelta del tipo di marca con cui proporre al mercato la gamma di offerta. Le alternative più comuni tra cui scegliere sono:

- **La famiglia di marche (o *branded house*);**

Consiste nell'offrire tutte le linee di prodotti comprese nell'assortimento aziendale con un'unica marca. In questo modo, si mira a conseguire vantaggi di costo derivanti dalla condivisione di una medesima marca su più linee di prodotto, evitando così ulteriori investimenti di marketing.

- **L'*house of brands*;**

Consiste nell'associare a prodotti diversi marchi diversi, opzione spesso utilizzata per i beni di largo consumo, in particolare nel settore dei detergenti e dell'alimentare. Si pensi al caso di Nestlé. Un'ampia varietà di marchi permette di ridurre il rischio che l'insuccesso di un prodotto possa ripercuotersi in termini negativi sul marchio comune.

- **Il marchio ombrello (*endorsed brand*).**

Consiste nell'associare a ciascuna linea, caratterizzata da un proprio marchio, un ulteriore brand comune, distinto dall'impresa.

7.2.2 L'analisi del portafoglio prodotti

Per determinare la performance dei prodotti che compongono l'assortimento, è opportuno ricorrere all'analisi del portafoglio prodotti. Tale tipo di analisi consente di monitorare la posizione competitiva e i risultati di ciascun prodotto in termini di fatturato, redditività, quota di mercato e così via. A questo scopo vengono utilizzate le **matrici di portafoglio prodotti** che suddividono l'assortimento dell'impresa in diverse categorie, in base ai risultati e alle prospettive di mercato dei singoli prodotti. Si valuta così il bilanciamento del portafoglio e l'eventuale opportunità di ridefinire l'assortimento.

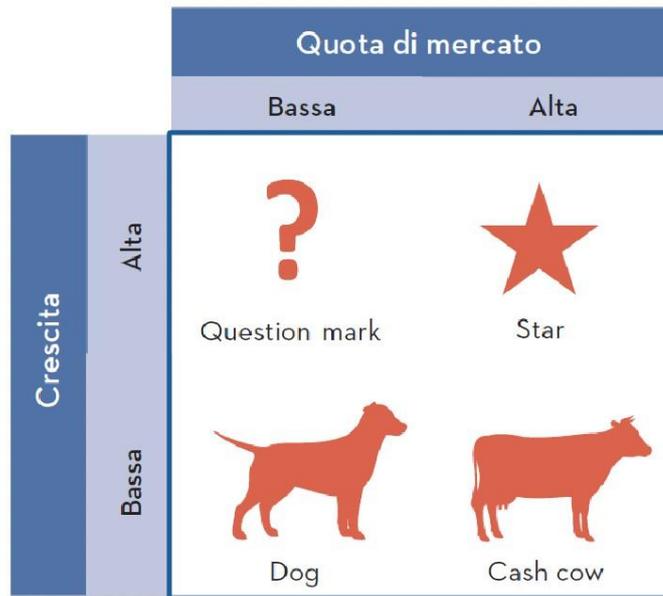
Uno strumento comunemente adottato per svolgere l'analisi del portafoglio prodotti è la **matrice BCG** che posiziona i vari prodotti su due dimensioni: il **tasso di sviluppo del mercato** e la **quota di mercato relativa**. Il primo indicatore permette di distinguere i prodotti in base alla fase di maturità o declino del mercato in cui competono. La quota di mercato relativa, invece, offre indicazioni in merito alla distanza competitiva dal principale rivale di mercato. L'incrocio fra le due dimensioni permette di isolare 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 significativi;
- **Cash Cow:** referenze che si trovano nei mercati maturi, con livelli di crescita molto contenuti o nulli, ma che sono in grado di generare ingenti flussi finanziari;
- **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*, in grado di generare i flussi finanziari positivi per finanziare i prodotti *question mark*, che al momento assorbono risorse, ma che potrebbero in futuro divenire delle *star*.



Figura 7.1 La matrice BCG



7.3 L'assortimento dell'impresa commerciale

Anche per un'impresa commerciale l'assortimento rappresenta l'insieme dei prodotti offerti al mercato e costituisce l'elemento centrale del *retailing mix*. Si tratta dell'elemento che più incide sul profilo d'immagine e sul posizionamento dell'impresa di distribuzione.

Accrescendo l'**ampiezza** dell'assortimento, l'impresa commerciale si propone di soddisfare un maggior numero di bisogni generici dalla domanda nell'ambito del medesimo punto di vendita. Un incremento della **profondità** mira invece a soddisfare le esigenze di differenziazione della domanda. Ampiezza e profondità dell'assortimento possono essere utilizzate per operare una classificazione dei punti vendita e delle loro strategie di posizionamento, distinguendo i **punti di vendita di nicchia** (con assortimento poco ampio e poco profondo), i **punti di vendita specializzati** (con assortimento molto profondo su una singola categoria), i **punti di vendita despecializzati** (con assortimento molto ampio ma poco profondo) e i **punti di vendita multi-specializzati** (con assortimento ampio e profondo, come alcuni grandi magazzini).

La classificazione dei punti vendita in base alle scelte assortimentali

		Ampiezza	
		-	+
Profondità	+	PDV SPECIALIZZATI Processo d'acquisto: rilevanza della ricerca di informazioni Es: pdv che vendono pdt d'abbigliamento, arredamento ecc.	PDV PLURISPECIALIZZATI Processo d'acquisto: rilevanza dei contenuti sia logistici sia informativi Es: Grande Magazzino
	-	PDV MARGINALI/DI NICCHIA Processo d'acquisto: rilevanza della convenienza e/o della prossimità Es: Discount, pdv di prossimità	PDV DESPECIALIZZATI Processo d'acquisto: volontà di minimizzare i costi di accesso al prodotto Es: supermercati e ipermercati



La **formazione dell'assortimento** da parte dei distributori avviene secondo una successione gerarchica di scelte, che parte da quelle relative all'assortimento complessivo, per giungere fino agli aspetti più operativi riguardanti la scelta delle singole marche e referenze. In particolare, l'iter di formazione degli assortimenti prevede i seguenti passi:

1. **Scelta delle famiglie merceologiche e delle categorie:** questa decisione strategica configura il tipo di offerta in termini di ampiezza dell'assortimento;
2. **Scelta delle tipologie di prodotti per ciascuna categoria:** questa fase consiste nella definizione della struttura in termini di marche leader, follower, premium price, primi prezzi e marche commerciali;
3. **Scelta di marche e referenze per ciascuna tipologia di prodotti:** questa decisione concorre a determinare il posizionamento del punto vendita, oltre a orientare le politiche di acquisto e i rapporti con i fornitori;
4. Scelta di **allocazione dello spazio espositivo:** questa decisione è assunta tenendo in considerazione la quantità di spazio espositivo disponibile, la redditività lorda (margine lordo/vendite) e la rotazione (vendite/scorte medie) dei singoli prodotti e la frequenza di rifornimento desiderata.

Sul mercato esistono appositi software che permettono di ottimizzare dal punto di vista economico le decisioni di *space allocation*, generando appositi planogrammi.

Definito l'assortimento del prodotto, la sua **manutenzione** - ovvero l'inserimento di nuovi prodotti in assortimento, l'eliminazione di referenze obsolete o caratterizzate da scarse performance - costituisce indubbiamente una delle principali attività della distribuzione.

Le caratteristiche dell'offerta industriale, che le imprese commerciali prendono in considerazione nel momento in cui devono operare la decisione d'inserimento di una nuova referenza in assortimento, sono classificabili come segue:

- **Condizioni economiche:** prezzi d'acquisto, politiche di sconto, premi di fine anno, condizioni di pagamento e sconti collegati, *listing fee* e supporti promozionali (es. *sampling*);
- **Servizio logistico:** frequenza e puntualità delle consegne, dimensione e caratteristiche dei carichi;
- **Politiche promozionali connesse al lancio;**
- **Potenziale di vendita del nuovo prodotto;**
- **Valore del prodotto nelle percezioni del consumatore;**
- **Caratteristiche del produttore:** relazione esistente fra il distributore e il produttore e risultati dei passati lanci;
- **Considerazioni di natura competitiva:** propensione dell'impresa commerciale verso il servizio al cliente e la presenza di marche commerciali.

La scelta dei responsabili degli acquisti delle imprese commerciali è il risultato di una valutazione complessiva del nuovo prodotto secondo modelli multi-attributo *à la Fishbein*, speculari a quelli usati dall'acquirente. In questo caso gli attributi sono naturalmente riferiti a caratteristiche dell'offerta rilevanti per le imprese commerciali e i loro *buyer* o *category manager*.

7.4 L'innovazione di prodotto

Le imprese sono costrette a innovare per l'**aumento della concorrenza**, che le stimola a ricercare nuove fonti di generazione del valore: sul fronte interno attraverso il miglioramento dell'**efficienza gestionale** e sul fronte esterno accrescendo l'**orientamento al cliente** e rigenerando continuamente la **differenziazione della propria offerta**. L'innovazione è alla base del vantaggio competitivo e consente alle imprese di conseguire un "isolamento competitivo" vitale per la loro sopravvivenza futura.

Secondo la **prospettiva technology-based**, un'innovazione si ha quando l'impresa riesce a tradurre le opportunità offerte dalle tecnologie e dalla scienza in un nuovo prodotto in grado di soddisfare in modo più compiuto le esigenze della domanda. Secondo la **prospettiva market-oriented**, invece, un prodotto è nuovo se consente di soddisfare vecchi bisogni in modo nuovo o bisogni nuovi.



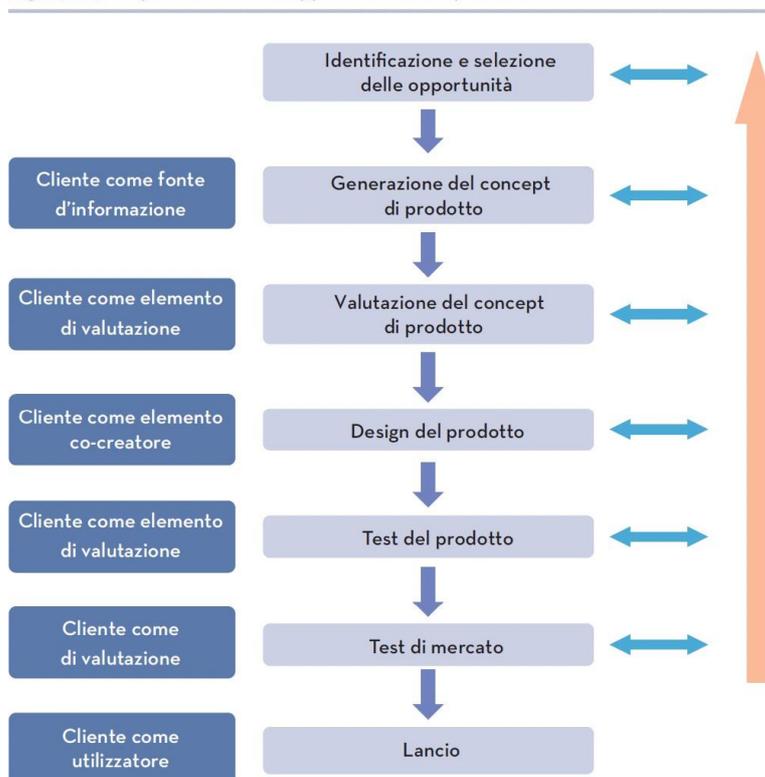
Entrambi i due approcci, però, pongono l'attenzione solo ad una delle dimensioni rilevanti per la generazione dell'innovazione. Per ridurre questo limite è utile combinare le due dimensioni. In sintesi, un'impresa innovativa deve presidiare in modo opportuno la tecnologia a monte, il mercato a valle e svolgere quel fondamentale ruolo di collegamento fra scienza e bisogni dei clienti. Secondo questa prospettiva, il nuovo prodotto può essere inteso quale **medium connettivo** tra la sfera delle possibilità offerte dalle tecnologie e la sfera delle potenzialità di consumo.

L'innovazione è un processo da svolgersi seguendo un insieme di fasi cronologicamente sequenziali e che richiedono crescenti livelli di investimento. In particolare, le **fasi per lo sviluppo di un nuovo prodotto** sono:

1. La **creazione delle idee**: si basa sull'analisi delle risorse a disposizione, sulla creatività del personale o sugli investimenti in attività di ricerche di mercato;
2. La **selezione delle idee**: in cui le idee create vengono ridotte a un set più limitato, sulla base della potenziale accettazione da parte del mercato, della fattibilità tecnologica e dell'efficienza economico-finanziaria del progetto;
3. Lo **sviluppo del prototipo**: in modo da poter concretamente identificare la fattibilità tecnica ed economica e, quindi, testare con pilot test il reale gradimento nel mercato di riferimento;
4. Lo **sviluppo del prodotto**: per poter verificare con product test o market test la sua accettabilità e il suo potenziale successo in seguito al lancio;
5. Il **lancio sul mercato**: prevede una fase di test finale e un eventuale fine tuning, che si verifica dopo l'introduzione del prodotto nel mercato, in base ai primi risultati del lancio.

Nelle prime fasi del processo di sviluppo dei nuovi prodotti vengono coinvolti soprattutto i manager della ricerca e sviluppo, insieme agli esperti del marketing. Nelle fasi centrali, quelle di definizione del prototipo e di industrializzazione, sono attivi soprattutto i manager della produzione e delle funzioni tecniche. Nelle fasi finali di market test e di lancio sul mercato diventano protagonisti soprattutto gli esperti di marketing. Questi ultimi generalmente svolgono un importante ruolo di coordinamento in tutte le fasi del processo.

Figura 7.2 Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto



Capitolo 8 – Pricing

8.1 La definizione del prezzo

La rilevanza del prezzo è particolarmente elevata in quanto esso:

- Esercita un impatto diretto e immediato sulla profittabilità aziendale;
- È la variabile d'intervento più facile e veloce da manovrare del marketing mix;
- Svolge un ruolo chiave nella definizione del valore, in quanto è sintesi del costo-sacrificio monetario per acquisire i benefici di una determinata offerta;
- Ha un elevato potenziale competitivo, a livello offensivo, difensivo e collusivo.

Anche la riduzione dell'1% del prezzo di vendita può avere effetti molto significativi sui risultati economici dell'impresa.

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

- I **costi totali di produzione**, non limitandosi a considerare i soli costi variabili delle materie prime;
- I **prezzi praticati dalla concorrenza**, verificando che i nostri prezzi siano allineati a quelli dei competitor a parità di qualità, o differenziati in base al differenziale qualitativo che essi offrono;
- Il **valore creato per la domanda** e, di conseguenza, il prezzo che il cliente è disponibile a riconoscere per il prodotto.

Di solito il costo pieno di un prodotto è considerato il limite inferiore del prezzo, sotto il quale non bisognerebbe mai andare (se non temporaneamente per iniziative promozionali): il **prezzo orientato ai costi** è un po' come il pavimento di una stanza (la cosiddetta *price room*). Il **prezzo orientato alla domanda**, ovvero il prezzo riconosciuto come il massimo che il cliente è disposto a pagare per un determinato prodotto, è invece il soffitto dell'immaginaria "stanza del prezzo": non bisogna mai superare il valore massimo riconosciuto dal cliente nella definizione del prezzo. Il **prezzo orientato alla concorrenza** dovrebbe infine essere il riferimento intermedio a cui ispirarsi per decidere se praticare prezzi più o meno convenienti rispetto ai competitor; tale decisione dipende anche dalle scelte strategiche di posizionamento dell'azienda.

8.1.1 L'orientamento ai costi

Nel definire il prezzo la prima valutazione da compiere è di solito quella relativa ai costi necessari per produrre il prodotto o erogare il servizio: il prezzo dovrà essere maggiore di tali costi. Nel calcolare i costi bisogna considerare sia quelli variabili, come le materie prime, sia quelli fissi, come l'affitto.

Le metodologie adottate per fissare il prezzo tendono ad aggiungere al costo-base del prodotto un margine, sufficiente a coprire tutti i costi non ricompresi nel costo-base e ad assicurare un certo profitto (surplus). Per questo motivo, i metodi di determinazione del prezzo orientati ai costi sono generalmente definiti come **cost plus pricing**, identificando un *mark up* o margine di ricarico sul costo-base.

Il problema principale di questo metodo è rappresentato dalla definizione del **costo pieno del prodotto (full cost)**, allocando anche i costi comuni e indiretti. Nelle aziende multi-prodotto spesso si verifica una forte soggettività dei metodi di allocazione. Per questo ci si limita a considerare solo i costi diretti di prodotto, (direttamente imputabili all'oggetto di calcolo). A tale costo diretto si aggiunge un margine, che servirà a coprire i costi fissi e indiretti, esclusi dal calcolo del costo diretto, e a contribuire al profitto.

Alternativamente, al fine di definire il prezzo, secondo l'orientamento ai costi, può risultare utile ricorrere alla **break even analysis**. Essa muove dal presupposto che i costi totali dell'azienda (CT) debbano eguagliare i ricavi totali (RT), assicurando un profitto pari a zero ($P=0$). La **quantità di break even (Q^*)** si calcola come rapporto tra i costi fissi totali e il margine di contribuzione unitario.

$$RT - CT = 0$$



$$\begin{aligned}
RT - (CV + CF) &= 0 \\
(Q * p) - [(Q * cv) + CF] &= 0 \\
Q * p - Q * cv - CF &= 0 \\
Q * (p - cv) - CF &= 0 \\
Q * (p - cv) &= CF \\
Q * &= \frac{CF}{(p - cv)}
\end{aligned}$$

Il **prezzo di break even (p*)** è, invece, il costo variabile unitario a cui vanno aggiunti i costi fissi diviso le quantità obiettivo. In questo modo è possibile calcolare il prezzo che consente di coprire in toto i costi di prodotto senza creare profitti.

$$\begin{aligned}
RT - (CV + CF) &= 0 \\
(Q * p) - [(Q * cv) + CF] &= 0 \\
Q * p - Q * cv - CF &= 0 \\
Q * p &= Q * cv + CF \\
p * &= cv + \frac{CF}{Q}
\end{aligned}$$

È possibile anche stabilire un prezzo in grado di coprire i costi totali e di generare un certo profitto obiettivo. In questo caso la formula di partenza non sarà posta uguale a zero ma sarà rappresentata da un valore pari al profitto obiettivo (P). In questo caso il prezzo che consente di coprire i costi fissi e raggiungere un profitto obiettivo è pari ai costi variabili unitari più la somma dei costi fissi e del profitto obiettivo divisa per le quantità che si presume di commercializzare.

$$\begin{aligned}
RT - (CV + CF) &= P \\
(Q * p) - [(Q * cv) + CF] &= P \\
Q * p - Q * cv - CF &= P \\
Q * p &= Q * cv + CF + P \\
p * &= cv + \frac{CF + P}{Q}
\end{aligned}$$

Il limite di questo calcolo è dovuto alla difficoltà di stimare le quantità vendibili, che sono in parte correlate al prezzo del prodotto, soprattutto in situazioni di elevata elasticità alla domanda. Spesso si realizzano più analisi ipotizzando valori di quantità vendite differenti, per esempio per diversi scenari.

8.1.2 L'orientamento alla concorrenza

L'orientamento alla concorrenza prevale nelle imprese che operano in condizioni di mercato assai competitive, con una forte pressione esercitata dalla decisione di pricing dei competitor. I metodi più frequentemente adottati all'interno di questo approccio sono i seguenti:

- Il **metodo della parità con la concorrenza**: la politica di prezzo è simile a quella adottata dai principali competitor, per esempio quelli appartenenti al medesimo raggruppamento strategico;
- Il **metodo del discount price**: definisce un prezzo inferiore a quello della concorrenza, spingendo i clienti a preferire l'offerta più conveniente;



- Il **metodo del *premium price***: suggerisce la definizione di un prezzo più elevato rispetto a quello dei concorrenti di riferimento, invitando gli acquirenti a riconoscere nel prezzo maggiore un valore differenziale che il prodotto apporta al cliente finale.

8.1.3 L'orientamento alla domanda

L'orientamento alla domanda rappresenta l'approccio prevalente nelle imprese *marketing-oriented*, poiché mette al centro il valore che il cliente attribuisce all'offerta in base all'utilità che egli stesso può trarne. Tale valore rappresenta il livello massimo di prezzo praticabile sul mercato: al di sopra di esso, infatti, il prodotto avrebbe un prezzo maggiore del valore creato per il cliente che, dunque, non avrebbe alcun motivo per acquistarlo.

Una delle modalità utilizzate per calcolare il prezzo orientato alla domanda è quello di calcolare il differenziale competitivo fra due prodotti, così come illustrato nel capitolo 2, e definire un pricing proporzionale a tale differenziale. Nel caso in cui il valore totale prodotto rispetto al concorrente è pari (ratio competitivo pari a 1), allora i prezzi dovranno essere allineati a quelli della concorrenza. Nel caso di un differenziale positivo (per esempio, ratio competitivo pari a 1,1) il prezzo sarà superiore (nel caso specificato, del 10%).

Tabella 8.1 Sintesi dei risultati della ricerca di mercato sui consumatori finali di Gin in Francia

Attributi	Importanza Media	Valutazione Gin	Valutazione Alfa	Valutazione Beta
Efficacia	6,56	4,88	2,88	4,76
Delicatezza	6,34	5,59	3,12	5,91
Ammorbidente	5,89	5,45	3,22	4,56
Reperibilità	5,18	2,45	3,12	4,24
Convenienza	4,99	3,11	6,34	6,54
Packaging	4,81	2,81	5,21	4,45
Profumazione	4,23	6,12	4,01	5,12
Praticità della confezione	4,01	5,98	3,12	4,12

8.1.4 L'approccio multidimensionale alla determinazione del prezzo

L'impresa dovrebbe costantemente verificare la coerenza della propria politica di prezzo avendo sempre come riferimento tutti e tre gli orientamenti, assicurandosi dunque che:

- Il prezzo, a eccezione dei periodi promozionali, sia **maggiore dei costi** necessari per produrre/erogare il prodotto/servizio e che ci sia un markup adeguato a coprire i costi generali e a generare un profitto soddisfacente;
- Il prezzo sia **compatibile con quelli proposti dalla concorrenza**, e le politiche di parità, *discount* o *premium price* siano giustificate dal valore differenziale del prodotto rispetto ai competitor;
- Il prezzo sia **coerente con il valore percepito dalla domanda** e con l'utilità che questa è in grado di trarre dal prodotto e/o dal servizio.

In conclusione, per definire correttamente il prezzo di vendita non basta l'analisi interna dei costi aziendali, ma è necessario allargare la prospettiva all'esterno dell'impresa, considerando concorrenza e domanda.

In molti casi a determinare il prezzo di un prodotto non è l'impresa industriale che lo produce, bensì l'impresa commerciale che lo distribuisce. Quest'ultima definisce il prezzo dei singoli prodotti in maniera funzionale al punto vendita nel suo complesso, essendo interessata a vendere l'intero assortimento. A tal fine determina i prezzi delle singole marche in modo da generare una percezione di convenienza complessiva del punto vendita.

È stato dimostrato che i prodotti di marca detengono un potere segnaletico maggiore rispetto alle marche meno conosciute ai fini della formazione delle percezioni di convenienza. Ecco perché su alcuni prodotti di marca (i cosiddetti *loss leader*) si scatenano vere e proprie "guerre di prezzo", che inducono le imprese a praticare prezzi inferiori al costo d'acquisto (il cosiddetto sottocosto). Per sottrarsi al meccanismo della spirale



competitiva del prezzo, i distributori introducono in assortimento le marche commerciali (*unbranded*), sulle quali non è possibile 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, come per esempio l'affollamento, i pareri di amici e conoscenti, il livello di servizio offerto, l'atmosfera, le strutture, lo stile e così via.

8.2 La gestione delle politiche di prezzo

Per gestire il prezzo le imprese in genere utilizzano varie politiche, come:

1. *Bundling* e *unbundling*;
2. Differenziazione e discriminazione dei prezzi;
3. Promozioni di prezzo;
4. Scrematura o penetrazione;
5. Pricing multicanale.

8.2.1 *Bundling* e *unbundling*

Le politiche di *bundling* consentono di comporre un'offerta articolata di prodotti e servizi complementari per soddisfare un determinato bisogno. Per esempio, l'acquisto di un biglietto aereo comprensivo di check-in, bagaglio e servizio di snack a bordo. La politica di *unbundling* è l'opposto, ovvero la definizione del prezzo per ciascun componente dell'offerta, proponendo una scomposizione del bundle in unità elementari, a cui viene associato un prezzo autonomo. Per esempio, sempre più linee aeree low cost propongono il prezzo del viaggio aereo e poi quello dei servizi ulteriori.

8.2.2 Differenziazione e discriminazione dei prezzi

Differenziare i prezzi vuol dire proporre al cliente un prezzo diverso per prodotti differenziati, in proporzione ai costi che tali prodotti generano. Pensiamo, per esempio, a un modello base di un'auto e a un modello superaccessoriato. La discriminazione dei prezzi si verifica invece quando due prodotti differenziati vengono commercializzati al medesimo prezzo o con differenze non proporzionali al delta costo. Spesso si ricorre a discriminazioni di prezzo, in particolare nel settore dei servizi, per far fronte ai momenti di stagionalità (discriminazione temporale) o in base alla località (discriminazione geografica). Per esempio, può capitare di pagare la medesima stanza di albergo con prezzi diversi in momenti diversi dell'anno (bassa e alta stagione).

8.2.3 Promozioni di prezzo

Un'altra modalità per gestire le politiche di prezzo è quella che utilizza le promozioni di prezzo, offrendo una temporanea riduzione del prezzo di un prodotto per poterne aumentare le vendite. La caratteristica delle promozioni di prezzo è quella di essere temporalmente definita nella durata e di offrire uno stimolo all'azione del cliente, che in genere accresce le quantità acquistate.

8.2.4 Scrematura o penetrazione

La politica di penetrazione cerca di massimizzare le vendite con un pricing aggressivo, di solito al di sotto della concorrenza, in modo da conquistare nuove fette di mercato. La politica di scrematura dà maggiore enfasi alla redditività e al profitto generato dall'attività commerciale. Essa prevede prezzi più elevati della media, rivolgendosi ai segmenti di clientela più sensibili alle caratteristiche distintive del prodotto e più disponibili a riconoscere un premium price rispetto alla concorrenza. Spesso, per il lancio di prodotti nuovi e distintivi, si opta inizialmente per una politica di scrematura e in seguito si avvia una politica di penetrazione.

8.2.5 Pricing multicanale

Una particolare configurazione assume il pricing delle aziende che utilizzano più canali distributivi, fra cui anche gli sbocchi online. L'azienda multicanale in genere cerca di differenziare l'offerta fra i vari canali e sbocchi distributivi, proponendo prezzi differenziati, che possono prevedere anche un bundling (per esempio,



col servizio di consegna). In questo caso, la differenziazione dell'offerta e del pricing è un elemento che evita l'emergere di conflitti orizzontali (ovvero concorrenza di prezzo fra diversi sbocchi distributivi) e verticali (fra industria e distribuzione) nei canali distributivi.

Come si è già anticipato, spesso il prezzo finale è fissato dagli intermediari commerciali, ma questi a loro volta acquistano i prodotti dalle imprese industriali, in base a definite condizioni contrattuali e al cosiddetto **wholesale price** (prezzo all'ingrosso). Quest'ultimo si distingue dal **retail price**, che rappresenta il prezzo praticato dalle imprese commerciali al dettaglio e pagato dal cliente finale. Quest'ultimo è naturalmente condizionato dalle condizioni contrattuali praticate dalle imprese a monte del canale.

8.3 La gestione delle politiche di prezzo nelle relazioni di canale

Fra le condizioni contrattuali al trade l'elemento di base è rappresentato dalla definizione del prezzo di listino del prodotto. Esso deve garantire un adeguato margine di intermediazione per i distributori. A questo riguardo è opportuno evidenziare che la redditività netta dei prodotti in assortimento costituisce un elemento di valutazione fondamentale per garantire l'economicità della gestione aziendale di un'impresa commerciale.

Tuttavia, il prezzo non è l'unico aspetto rilevante. Infatti, la convenienza economica di un prodotto per il trade dipende dall'entità degli sconti in fattura, fuori fattura e dai premi di fine anno, che spesso assumono valori significativi. È fondamentale differenziare le condizioni contrattuali fra clienti, evitando la discriminazione fra diversi intermediari, che può generare conflitti nei canali.

La contrattualistica commerciale comprende un insieme di elementi:

- Il prezzo di listino del prodotto;
- I termini di pagamento;
- Gli sconti collegati ai termini di pagamento;
- Gli sconti correlati alle quantità acquistate;
- Gli sconti collegati alle condizioni logistiche;
- Gli sconti connessi ad acquisti di combinazioni di prodotti;
- Gli sconti fuori fattura e i premi di fine anno;
- I contributi per iniziative promozionali e per servizi di supporto commerciale;
- I contributi per l'inserimento di nuovi prodotti (*listing fee*).

Gli sconti e i premi vengono distinti in due principali categorie:

- Gli sconti incondizionati, che vengono concessi senza alcuna richiesta di prestazione da parte del trade;
- Gli sconti condizionati, che costituiscono una contropartita a fronte di determinate prestazioni, come l'inserimento di un nuovo prodotto in assortimento.

Tali sconti possono, a loro volta, essere direttamente collegati all'acquisto del prodotto e pertanto inseriti in fattura (si parla in tal senso di sconti in fattura) o, quando sono svincolati dall'acquisto del prodotto e vanno collegati a prestazioni specifiche del trade, vengono considerati fuori fattura. Tali sconti vengono di norma negoziati nell'ambito di contratti che solitamente prevedono un rinnovo annuale.

Le **azioni di canvass** sono una particolare tipologia di operazione promozionale. Sono fondate sulla leva delle condizioni contrattuali (sconti). In base a una certa periodicità (per esempio, trimestrale) si propongono offerte particolari volte a rigenerare le vendite nel breve termine di determinati canali o sbocchi distributivi. Queste azioni sono adottate in quelle situazioni ove i dati di performance, generalmente espressi in termini di vendite o di quota di mercato e degli indici derivanti dalla sua scomposizione, non sono soddisfacenti rispetto alle previsioni.

Il *trade marketing* può ricorrere alla leva degli sconti incondizionati e degli incentivi *una tantum*. Naturalmente, tali sconti rappresentano un forte incentivo alla distribuzione. Questa manovra, seppur molto



rischiosa, ha indubbiamente il vantaggio, nel breve, di ridurre gli acquisti dei prodotti concorrenti e di sostenere il sell-out del prodotto a scapito dei concorrenti.

Nel caso in cui le operazioni di sell-out conseguenti al canvass fossero particolarmente aggressive, si potrebbero verificare situazioni conflittuali da parte dei distributori concorrenti che, non avendo usufruito dei vantaggi economici, potrebbero tentare di boicottare il prodotto. Dunque, è opportuno tenere presente il rischio per l'impresa che la promozione si trasformi in una mera anticipazione di sell-in, determinando un calo delle vendite per i periodi successivi alla promozione.



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, da quelli più tradizionali, come la televisione e la radio, a quelli messi a disposizione dalle nuove tecnologie dalla rete digitale.

Le aree della comunicazione che assumono maggiori criticità per le imprese sono, in genere, da un lato quella della **comunicazione esterna** - destinata ai clienti, ai fornitori, alle banche, ai diversi portatori d'interessi (come l'amministrazione pubblica o la comunità locale) - e dall'altro quella della **comunicazione interna**., diretta prevalentemente a dipendenti e collaboratori dell'impresa.

Il principale target group che la comunicazione esterna aziendale intende raggiungere con il proprio messaggio è rappresentato dalla domanda finale e dalla domanda intermedia: a loro è destinata la maggior parte dell'investimento delle imprese più orientate al mercato. Il principale obiettivo della comunicazione interna è, invece, costituito dal personale e, per le aziende di servizi, dal personale periferico che opera nei punti vendita dove il servizio viene erogato.

In generale, è fondamentale che le imprese di servizi coordinino al meglio i flussi della comunicazione esterna e quelli della comunicazione interna, così da evitare disallineamenti tra i messaggi che il cliente riceve dai vari *touchpoint* dell'impresa stessa. Per evitare asimmetria informativa si utilizza la **comunicazione integrata**.

Un altro target critico è quello dei fornitori che possono farsi veicolo delle azioni di marketing dirette al mercato finale. Un coordinamento delle attività di comunicazione svolte dall'impresa e dai suoi fornitori consente di creare sinergie che rafforzano il messaggio. È il caso, per esempio, delle pubblicità di marche industriali in combinazione con insegne di imprese commerciali: si pensi alla comunicazione di Conad, Coop o MediaWorld che evidenziano attività promozionali in collaborazione con note marche industriali.

Tra gli altri destinatari, menzioniamo la pubblica amministrazione locale. Le amministrazioni locali (comuni, regioni, organi di controllo, vigili del fuoco, unità sanitarie locali e così via) giocano, tra l'altro, un ruolo determinante per la concessione delle autorizzazioni necessarie a svolgere attività produttive e commerciali e per l'esercizio dei dovuti controlli. Per questo, è importante che l'impresa comunichi in modo proattivo a tali istituzioni le attività realizzate per conseguire gli obiettivi aziendali e istituzionali

9.2 Gli strumenti di comunicazione esterna

Gli strumenti della comunicazione esterna sono l'area in cui generalmente si concentra la maggior parte degli investimenti di un'azienda. Le modalità a disposizione delle imprese per comunicare al proprio mercato sono:

- La pubblicità;
- La promozione;
- La rete di vendita;
- Le comunicazioni nel punto vendita;
- Il *direct marketing*;
- Le sponsorizzazioni;
- Le relazioni pubbliche.

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. Essa si distingue dalle altre forme di comunicazione per vari elementi, fra i quali i principali sono:



- La tipologia di mezzi impiegati, generalmente di massa;
- La componente persuasiva, che ha come obiettivo quello di agire su motivazioni, atteggiamenti e comportamenti dei consumatori;
- L'onerosità per l'impresa, che sostiene tutti i costi per la comunicazione;
- La fonte del messaggio, che è chiaramente individuabile nell'impresa;
- Lo scopo commerciale.

I mezzi di comunicazione

Per mezzi di comunicazione, le imprese hanno oggi a disposizione molte più alternative del passato, grazie anche allo sviluppo della rete digitale e dei social network, che hanno portato alla nascita della cosiddetta online advertising. Tra i mezzi tradizionalmente più utilizzati per la comunicazione pubblicitaria troviamo tv nazionali e locali, stampa (quotidiani, periodici e free press), radio e affissioni.

Le tipologie di pubblicità

È utile classificare le tipologie di pubblicità in base al contenuto del messaggio inviato al mercato. In tal senso, alcune delle categorie più rilevanti sono:

- **Istituzionale:** si concentra sull'obiettivo di comunicare l'impresa e la sua immagine complessiva, senza riferimento alle marche dei singoli prodotti offerti o alle iniziative promozionali avviate;
- **Di prodotto:** si propone di comunicare le caratteristiche, i contenuti o le performance di uno specifico prodotto o di una marca dell'azienda;
- **Comparativa:** il prodotto dell'azienda viene confrontato direttamente con prodotti concorrenti sulle performance relative a specifici attributi o benefici rilevanti per la domanda;
- **Di concorsi:** comunicati commerciali che hanno come contenuto principale del messaggio azioni promozionali a premi, del tipo concorsi o raccolte bollini volte a sviluppare la fedeltà dei clienti;
- **Promozionale:** si caratterizza per messaggi prevalentemente centrati su promozioni di prezzo: 3x2, offerte speciali e così via;
- **A tema:** ha come contenuto principale un particolare evento o periodo (es. il Natale, l'estate) o un tema specifico a cui spesso è associata un'azione promozionale;
- **Abbinata:** prevede l'associazione di due o più marchi che veicolano come contenuto principale del loro messaggio sia le specificità dell'insegna commerciale sia quelle della marca di una o più aziende industriali;
- **Collettiva:** realizzata da associazioni di categoria o consorzi d'impresе con l'obiettivo di sviluppare i consumi di una categoria di prodotti o sviluppare la competitività di un settore nel suo complesso.

Il brief pubblicitario

Per stabilire le modalità e i canali più impattanti per realizzare e poi veicolare il contenuto dei messaggi pubblicitari, si segue un processo che parte dalla definizione di una strategia di comunicazione. Questa viene generalmente tradotta dall'impresa nel cosiddetto **brief pubblicitario**, un documento che descrive nelle sue linee di fondo la politica pubblicitaria dell'azienda e i suoi obiettivi, specificando il target della comunicazione, il principale contenuto da veicolare, il tono da utilizzare e i mezzi che lo veicheranno. Il brief risponde ai seguenti quesiti:

- **A chi comunicare**, ovvero il target group;
- **Che cosa comunicare**, ovvero i contenuti centrali del messaggio;
- **Come comunicare**, ovvero le modalità adottate per veicolare il messaggio;
- **Con quali canali comunicare**, indicando i mezzi di comunicazione più idonei.

Il messaggio pubblicitario

In base a tali elementi, l'agenzia di pubblicità è in grado di progettare e realizzare il **messaggio pubblicitario** più efficace e impattante. A tal fine, il messaggio può fare riferimento a quattro componenti:



- La **promessa di base** (o il beneficio principale), ovvero l'elemento centrale del messaggio che l'impresa intende indirizzare al pubblico obiettivo con la sua pubblicità (es. i bassi consumi per un'auto);
- La **reason why**, ovvero come la marca riesce a sostenere tangibilmente e rendere credibile la sua promessa di base (es. la composizione chimica di un detergente consente di penetrare meglio nei tessuti e dunque lavare più a fondo);
- La **supporting evidence**, cioè l'insieme di tutti quei contenuti funzionali a rinforzare e supportare l'attendibilità della promessa o della *reason why* (es. "nove clienti su dieci dichiarano effetti evidenti nelle prime due settimane");
- Il **tone of voice**, che racchiude la modalità di presentazione dei benefici e degli argomenti di sostegno in termini di linguaggio, stile e atmosfera.

La strategia media

Una volta avviata la progettazione del messaggio, si passa alla progettazione della **strategia media**, che si propone di stabilire mix e intensità dei canali di comunicazione con cui il messaggio verrà veicolato al target group. La strategia media dipende dalla consistenza del budget complessivo di comunicazione nonché dalla quota destinata alla pubblicità. Più nello specifico, essa si pone i seguenti obiettivi:

- Selezionare i **mezzi di comunicazione**: stampa, tv, radio, cinema, pubblicità esterna o outdoor (affissioni, cartellonistica stradale, luminosa, dinamica) e internet (social advertising su siti a elevato traffico)
- Scegliere i **singoli veicoli**: per esempio, se si optasse per la stampa quotidiana, la decisione potrebbe riguardare la scelta tra Il Sole 24 Ore o Corriere della Sera;
- Definire le più efficaci **modalità di distribuzione temporale e spaziale** dei messaggi, per conseguire gli obiettivi di frequenza e copertura del target group mediante la campagna pubblicitaria.

Il mix dei mezzi selezionati dipende dalle caratteristiche del pubblico obiettivo, considerando il profilo specifico degli individui che si intendono raggiungere e la loro abituale fruizione dei mezzi, l'ambito spaziale entro cui diffondere il messaggio (locale vs nazionale) e la consistenza del budget disponibile. Spesso si effettua un benchmark con i principali concorrenti in modo da scegliere se usare mezzi simili o diversi.

L'online advertising

L'**online advertising** consiste nel processo di utilizzo di internet destinato a inviare messaggi a un pubblico più o meno mirato, allo scopo di convincerlo a intraprendere un'azione specifica. Le tipologie di online advertising sono:

- **Social media advertising**: pubblicità sviluppata sulle piattaforme sociali, quali Meta/Facebook, Twitter, LinkedIn, TikTok, YouTube, Instagram ecc.;
- **Content marketing**: pratiche che mirano a fornire ai potenziali clienti una certa quantità di contenuti utili e/o divertenti;
- **Search engine marketing (SEM)**: tecnica per aumentare la visibilità di un sito web sulle pagine dei risultati dei motori di ricerca;
- **Display advertising**: pubblicità su siti web di terze parti, spesso tramite banner che permettono ai clienti di essere reindirizzati al sito web aziendale con un semplice clic;
- **Mobile advertising**: comprende tutte le forme di pubblicità che appaiono sui dispositivi mobili, come le notifiche push.

I vantaggi della pubblicità online rispetto alla pubblicità tradizionale che ne spiegano l'esponenziale utilizzo sono la portata globale potenziale di internet, l'economicità e il ritorno dell'investimento rispetto ai costi di pubblicità tradizionale grazie anche alla capacità di identificare più nel dettaglio l'audience del messaggio, l'engagement e la possibilità di ottenere una risposta comportamentale immediata del cliente e l'accesso ai dati in modo rapido.



9.2.2 Le promozioni

Le **promozioni** sono azioni di marketing che consistono nella temporanea offerta di un vantaggio a un definito gruppo di destinatari (target group) per conseguire precisi obiettivi di vendite. Le promozioni sono suddivisibili in alcune principali tipologie:

- **Promozioni di prezzo (*cut price*):** propongono uno sconto (pari almeno al 10%) temporaneo del prezzo di listino al cliente;
- **Raccolte punti:** promozioni continuative che prevedono l'assegnazione di un beneficio o di un premio di valore proporzionale a quello dei punti raccolti a ogni acquisto;
- **Omaggi o regali immediati:** prevedono un regalo che può essere presente all'interno della confezione oppure all'esterno;
- **Concorsi e lotterie:** offrono al cliente l'opportunità di vincere un premio partecipando a un gioco, a un'estrazione o a una lotteria;
- **Coupon (buono sconto):** permette di ricevere uno sconto a fronte di un successivo acquisto del prodotto oggetto della promozione;
- **Sampling:** offerta di un campione gratuito del prodotto con l'obiettivo di invitare il cliente a provarlo;
- **Promozioni in-store:** eventi, posizione a scaffale e a elevata visibilità, folder (evidenziazione dei prodotti trattati nel punto vendita attraverso volantini e/o manifesti distribuiti nel punto vendita stesso).

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.

Le promozioni da mero strumento tattico stanno sempre più assumendo una valenza di tipo strategico. L'area della promozione è quella su cui si concentra in assoluto la maggior parte degli investimenti in comunicazione della distribuzione e delle imprese del settore dei beni di consumo. La promozione in casi non rari costituisce anche un vero e proprio vettore di integrazione tra strumenti di comunicazione eterogenei.

9.2.3 La rete vendita

La **rete vendita** dell'impresa è generalmente composta dai suoi venditori, solitamente dipendenti, e da agenti e rappresentanti, che invece in genere sono caratterizzati da un profilo di lavoratori autonomi, che hanno stipulato contratti di agenzia e di rappresentanza con l'azienda. La rete costituisce un mezzo di comunicazione verso i clienti utilizzatori e verso i clienti intermedi della distribuzione commerciale.

La rete di vendita e i singoli venditori (o agenti) vanno innanzitutto selezionati, reclutando profili in linea con gli obiettivi di comunicazione aziendale. Dopo essere stata opportunamente selezionata, la rete di vendita deve essere gestita organizzandone la struttura, che può essere articolata per zone geografiche, per prodotto o per cliente. Di solito si privilegia il criterio **per zona geografica**, quando la clientela è assai dispersa sul territorio e i costi di spostamento incidono in maniera significativa sulle attività di vendita. Si opta invece per un'organizzazione **per prodotto** quando i singoli prodotti dell'azienda richiedono competenze specifiche per essere presentati compiutamente. Si privilegia invece una gestione **per cliente** nelle imprese customer oriented, che sono caratterizzate da una clientela molto concentrata, con clienti che acquistano grandi quantità di prodotti.

La gestione della rete di vendita non si limita solo alla tipologia della struttura, che di solito prevede la presenza di un direttore vendite e di un numero più o meno elevato di capi area o area manager, ma si estende anche alla progettazione di meccanismi incentivanti e alla valutazione e formazione dei singoli componenti della rete. In genere, le aziende collegano la 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. A tal riguardo devono naturalmente modificarsi i sistemi incentivanti e i criteri di valutazione della rete. Ove le attività svolte dalla rete evolvano rispetto alla normale attività di vendita e presa ordine, è opportuno svolgere una formazione



appropriata, in modo da rendere i venditori in grado di svolgere le nuove attività richieste. Spesso la rete di vendita si dota anche di strumenti di comunicazione come dépliant, cataloghi o listini per poter illustrare l'offerta aziendale ai propri clienti in portafoglio.

9.2.4 Le comunicazioni nel punto vendita

La diffusione di informazioni nei punti vendita rappresenta una modalità di comunicazione molto efficace, poiché si attua nel momento in cui il cliente raccoglie informazioni sull'offerta, valuta le alternative d'acquisto e opera le proprie scelte; l'acquirente si trova quindi in una situazione di elevata attenzione ai flussi di comunicazione che riceve e questi hanno un'elevata possibilità di influire sulle sue percezioni, sul suo sistema valutativo e, di conseguenza, sui suoi comportamenti.

Le modalità utilizzate per comunicare sul punto vendita sono molteplici e vengono comprese tutte nel termine *merchandising*. Il punto di vendita viene così a costituire un mezzo di comunicazione particolarmente rilevante per le imprese industriali che, infatti, hanno iniziato a investire su di esso ingenti risorse, richiedendo esposizioni particolari del proprio prodotto e partecipando a iniziative promozionali dei distributori. Per conseguire tali fini è però necessario ottenere 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 dalle imprese commerciali nel punto vendita o nelle sue vicinanze è quella della distribuzione di **volantini**. Tale modalità di comunicazione si pone come obiettivo quello di far conoscere al consumatore, che risiede nell'area gravitazionale presidiata dal punto vendita, le iniziative promozionali, l'estensione dell'offerta e così via. I volantini e le operazioni di *mailing* della distribuzione rappresentano anche un mezzo per veicolare promozioni e messaggi delle imprese industriali di marca che, infatti, concedono consistenti contributi promozionali per acquistare spazio sui volantini della distribuzione.

9.2.5 Il direct marketing

Il **direct marketing** rappresenta una modalità di comunicazione diretta al singolo cliente tramite diverse modalità: postale, via e-mail o telefonica. Permette di misurare con precisione il ritorno della comunicazione. In particolare, l'impresa è in grado di ottenere un'ingente quantità di informazioni relative al singolo consumatore e alle sue abitudini di acquisto. Queste informazioni possono essere sfruttate per attivare strategie di micro-segmentazione della domanda inviando comunicazioni personalizzate a micro-segmenti di clienti che esprimono esigenze molto particolari o, addirittura, comunicazioni *one-to-one* ai singoli clienti.

9.2.6 Le sponsorizzazioni

Un'altra possibilità per le imprese è quella di sponsorizzare un evento, una squadra di calcio o un'iniziativa benefica. Questi investimenti sono caratterizzati da ritorni in termini di risultati raggiunti assai variabili. Il motivo di tale variabilità è riconducibile al diverso grado di integrazione della sponsorizzazione con gli strumenti di comunicazione utilizzati. Dove tale integrazione è maggiore, il ritorno è maggiore. Nei casi in cui, invece, l'impresa si limiti a sponsorizzazioni di tipo più istituzionale, in cui non è possibile comunicare i plus della propria offerta, i risultati economici sono meno evidenti e si limitano a un incremento della notorietà e dell'immagine aziendale.

9.2.7 Le relazioni pubbliche

Le relazioni pubbliche includono una vasta gamma di modalità di comunicazione caratterizzate dalla non onerosità per l'azienda, che non risulta essere la fonte del messaggio. È una leva di comunicazione a cui le imprese ricorrono in modo sempre maggiore con uffici dedicati, che si propongono di offrire spunti di comunicazione a giornalisti e opinion leader, in modo da facilitare la realizzazione di interviste, articoli e comunicazioni che abbiamo come oggetto l'impresa e la sua offerta. 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, in cui il personale è a diretto contatto con il pubblico. Infatti, solo un'efficace comunicazione interna consente all'impresa di avere un comportamento di mercato coerente e di offrire al consumatore un servizio in linea con ciò che è stato promesso.

Gli strumenti utilizzati sono molteplici. Per la comunicazione più tecnica e orientata agli acquisti è sufficiente uno scambio di informazioni tramite riunioni, comitati, circolari e posta elettronica. Per comunicazione di contenuti commerciali e marketing è opportuno invece far 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, particolarmente efficace nelle imprese di dimensioni contenute. Invece, le imprese di grandi dimensioni utilizzano modalità di comunicazione interna più strutturate e per lo più destinate al personale di vendita. Questi flussi sono gestiti dalla direzione del personale: ciò 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 in genere svolti solitamente dalle imprese che investono maggiormente in comunicazione e pubblicità televisiva. A tal fine vengono utilizzate **ricerche** svolte da istituti di ricerca esterni per misurare il livello di notorietà del prodotto o della marca prima e dopo la campagna pubblicitaria. I risultati delle campagne promozionali sono valutati con indicatori quali il tasso di **redemption**, il livello delle vendite, il numero di transazioni, il valore medio della spesa, i nuovi clienti acquisiti e il **churn rate**. Le attività di controllo e di valutazione della comunicazione interna, invece, sembrano essere scarse, anche perché in parte sono svolte in maniera informale, interpretando i feedback che provengono dall'interno.

9.5 L'integrazione dei diversi mezzi di comunicazione

Il fabbisogno di integrazione tra due flussi di comunicazione si presenta nelle situazioni in cui esiste una significativa **sovrapposizione tra i pubblici** a cui tali flussi sono diretti. Tale *overlapping* può manifestarsi in diversi modi:

- I flussi di comunicazione raggiungono i medesimi pubblici;
- I flussi di comunicazione, pur se diretti a pubblici diversi, 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;
- Tra differenti aree della comunicazione;
- Tra il comportamento dell'impresa e la politica di comunicazione complessiva;
- Tra la comunicazione di imprese diverse.

L'integrazione può dunque avvenire lungo due direzioni: una di tipo intra-aziendale, riferita ai primi tre punti, e l'altra inter-aziendale, riferita all'ultimo punto.

9.5.1 L'integrazione intra-aziendale

Il fabbisogno di integrazione intra-aziendale si distingue in:



- **Communication-specific**

L'integrazione *communication-specific* è riferita all'opportunità di coordinare tra loro i vari flussi di comunicazione aziendale rivolti allo stesso pubblico di riferimento o a pubblici tra loro collegati da frequenti scambi informativi. È a sua volta scomponibile in:

- Un livello più elementare, finalizzato alla consonanza tra messaggi inviati con strumenti e attraverso canali diversi (es. integrazione della comunicazione pubblicitaria con quella promozionale);
- Un livello superiore, teso al coordinamento tra aree della comunicazione (es. integrazione tra la comunicazione esterna rivolta alla domanda finale con quella interna destinata al personale di contatto).

- **Extra-communication**

La dimensione extra-communication si riferisce al coordinamento della comunicazione aziendale con le strategie, le politiche di mercato riferite alle altre leve del marketing e le azioni poste in essere dall'impresa.

Esistono notevoli interrelazioni tra le due componenti dell'integrazione intra-aziendale: per esempio, un coordinamento tra i flussi di comunicazione esterna dell'impresa e il suo comportamento non può prescindere dall'integrazione tra aree della comunicazione esterna e interna. In assenza di tale integrazione è probabile assistere a un comportamento dell'impresa sul mercato non in linea con la sua comunicazione esterna.

In genere, le dimensioni aziendali e l'ampiezza del raggio d'azione dell'impresa rappresentano due variabili a cui risulta direttamente correlato il fabbisogno di integrazione. A ciò bisogna aggiungere che le imprese di dimensioni minori soddisfano il proprio fabbisogno di integrazione della comunicazione con modalità e strumenti differenti rispetto all'impresa di maggiori dimensioni: la figura dell'imprenditore-integratore, la comunicazione personale e informale, le strutture organizzative più flessibili, solo per citarne alcuni.

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, nella maggior parte dei casi, aver conseguito un livello di integrazione sufficiente a soddisfare quel fabbisogno di coordinamento necessario a costruire all'esterno un'immagine limpida. La scarsa integrazione tra le unità organizzative si riflette in un gap di coordinamento dei flussi di comunicazione.

9.5.2 L'integrazione inter-aziendale

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

- **Componente orizzontale**

La componente orizzontale si riferisce alla necessità di coordinare la comunicazione di più imprese nei confronti di un medesimo pubblico esterno. Si manifesta quando due concorrenti devono contrattare, su temi di interesse comune, da un lato con le istituzioni amministrative o le autorità pubbliche e dall'altro con i fornitori. Per dialogare con la prima categoria di interlocutori si sono costituite delle associazioni di categoria (es. Confindustria) che hanno proprio il compito di gestire le relazioni con gli interlocutori istituzionali.

- **Componente verticale**

La 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 l'evidente sovrapposizione tra pubblico obiettivo dell'industria e pubblico obiettivo della distribuzione. Infatti:



- Il cliente finale è allo stesso tempo acquirente di merci e di servizi commerciali, generando numerose interconnessioni tra i processi di scelta del prodotto e del punto vendita;
- Alcune tipologie di risorse immateriali delle imprese commerciali e industriali sono tra loro strettamente interrelate (es. interdipendenza tra brand e *store loyalty*).

Il fabbisogno di integrazione tra comunicazione industriale ha inoltre visto accrescere la sua rilevanza per i seguenti motivi:

- L'impresa commerciale partecipa sempre più nel rendere 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 soprattutto l'autonomia di marketing che esse hanno conseguito costituisce un moltiplicatore dei motivi precedenti;
- Lo sviluppo di nuove tecnologie informatiche, facendo emergere nuove opportunità di comunicazione tra i diversi attori del canale e verso la domanda finale, rende perseguibile con maggior facilità l'integrazione.



Capitolo 5 – Le dinamiche evolutive della distribuzione

5.1 Il settore commerciale

Il settore commerciale, o comparto distributivo, è costituito dall'**insieme delle imprese commerciali**, cioè le aziende che svolgono come propria attività prevalente la compravendita di beni (*buy and sell*). Il prodotto delle imprese commerciali è rappresentato dal punto di vendita (pdv). La loro rilevanza è legata al loro fatturato (spesso maggiore di quello delle imprese industriali) e al ruolo che ricoprono.

Esse rappresentano l'anello di congiunzione fra i produttori industriali e i consumatori finali riducendo la distanza spazio-temporale che tradizionalmente li divide. Questa tipologia di aziende si qualificano come dei clienti intermedi. Nonostante non siano la clientela finale cui il marketing si rivolge la propria offerta, gli intermediari commerciali rappresentano un passaggio fondamentale perché i prodotti possano raggiungere la clientela finale.

Grazie all'introduzione delle formule moderne, la grande distribuzione si è imposta in molti comparti del settore dei beni di consumo. Spesso i principali attori di questo settore sviluppano fatturati di gran lunga superiori a quelli di molte fra le maggiori aziende di produzione dei beni da cui si riforniscono.

L'analisi della domanda intermedia deve essere volta innanzitutto a identificare e comprendere:

- I principali trend evolutivi che caratterizzano tale tipologia di imprese per poter mettere in atto politiche di marketing appropriate a convincerle ad acquistare i prodotti dell'impresa e a ottenere una via di accesso efficiente ed efficace al mercato finale;
- Come le imprese commerciali possano condizionare le percezioni e le preferenze dei clienti finali in merito al prodotto da acquistare per poter gestire al meglio l'immagine della marca nei luoghi di vendita.

Negli ultimi decenni, inoltre, molte imprese commerciali, per accrescere il proprio potere d'acquisto nei confronti dei produttori, si sono unite in **supercentrali d'acquisto**, ovvero aggregazioni che rappresentano più imprese per la definizione dei contratti con le imprese industriali. Le supercentrali d'acquisto rappresentano un esempio di *coopetition* orizzontale, ovvero un'alleanza fra concorrenti finalizzata a ottenere migliori condizioni economiche dalle aziende a monte del canale in fase di negoziazione dei contratti di compravendita.

5.2 La struttura del settore commerciale

Data la varietà delle realtà distributive, è indispensabile classificarle in classi quanto più omogenee. A livello macro è possibile distinguere tra la **distribuzione fisica** e la distribuzione virtuale, ovvero l'**e-commerce**. In questo paragrafo ci focalizzeremo sulla prima tipologia, che a sua volta può essere classificata in **punti di vendita fissi**, **punti di vendita ambulanti** e **forme speciali di vendita** (es. per corrispondenza o a domicilio).

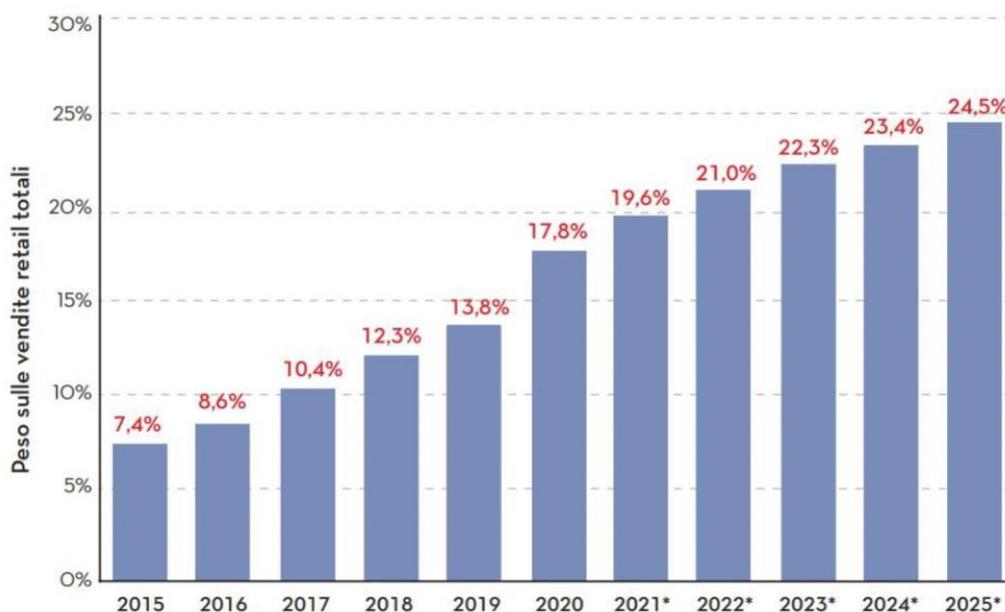
Nelle pagine seguenti ci concentreremo sui punti di vendita fissi, che costituiscono la maggioranza all'interno del settore commerciale. Questi possono a loro volta essere distinti secondo:

- La loro **dimensione**: esistono classi dimensionali differenti previste dalla normativa;
- La tipologia di **prodotti** venduti: è possibile distinguere il comportato alimentare, che comprende prodotti alimentari e di largo consumo, dal comparto non alimentare;
- La **clientela** cui si rivolgono: è possibile distinguere tra pdv al dettaglio, rivolti ad una clientela privata, e pdv all'ingrosso, rivolti a un pubblico professionale;
- La **modalità di vendita**: è possibile distinguere il pdv *self-service*, in cui il cliente effettua in modo autonomo i propri acquisti, dal pdv a vendita assistita, in cui la clientela è servita dal personale;
- La **modernità della formula distributiva**: è possibile distinguere tra pdv tradizionali, ovvero piccoli pdv dei centri cittadini solitamente a vendita assistita, dai pdv moderni.



I punti di vendita moderni si sono sviluppati seguendo delle regole che permettono di identificare delle classi omogenee di negozi, dette **format**, dati da un mix delle caratteristiche principali appena menzionate (dimensione, alimentare/non alimentare, al dettaglio/all'ingrosso, *self-service*/vendita assistita) e di altri elementi come la localizzazione, l'organizzazione interna e la presenza di un parcheggio.

È interessante, infine, considerare il ruolo dell'*e-commerce*, che acquisisce un'importanza crescente nel settore. I cosiddetti *pure players*, ovvero le aziende che si sono sviluppate soprattutto online, come Amazon e Alibaba, stanno entrando nelle classifiche dei top retailer globali. Nel corso degli anni, infatti, si assiste ad una tendenza positiva della quota dell'*e-commerce* sul totale retail a livello mondiale, come mostrato dal grafico sottostante. Si sottolinea comunque che in molti settori le vendite avvengono ancora per lo più nel canale fisico. Spesso i canali digitali rappresentano una fonte informativa, ma la maggior parte della clientela preferisce acquistare nei punti di vendita fisici per differenti motivi come: la possibilità di vedere e testare il prodotto, la disponibilità immediata del bene o la sicurezza di pagamento.



Nota: Worldwide; dal 2015 al 2020.

Fonte: Statista 2022.

5.3 I principali format distributivi

5.3.1 Il supermercato (es. Esselunga)

Il supermercato è un punto di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio (*self-service*) e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 400 e 2.499 mq. I supermercati presentano un vasto assortimento di prodotti alimentari e di articoli non alimentari di uso domestico corrente. Questi punti vendita sono localizzati tendenzialmente nelle aree urbane della città o in vicinanza degli agglomerati di minori dimensioni.

5.3.2 L'ipermercato (es. Carrefour e Auchan)

L'ipermercato è un punto di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio (*self-service*) e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita maggiore o uguale a 2500 mq. L'offerta degli ipermercati è sintetizzata in "tutto sotto lo stesso tetto": è presente un ampio assortimento di beni alimentari e non alimentari, solitamente ben distinti in due macro-reparti. Si caratterizzano, inoltre, per: la dislocazione extraurbana, un ampio parcheggio, un numero elevato di casse, l'estensione degli orari d'apertura, la presenza dei banchi per prodotti freschi a vendita assistita (macelleria, pescheria, panetteria, pasticceria), la presenza di laboratori interni per la preparazione di cibi, la grande varietà e qualità di prodotti di marca, i prezzi competitivi e l'elevato utilizzo delle promozioni di prezzo.



5.3.3 Il punto di vendita a libero servizio

Il punto di vendita a libero servizio è un esercizio 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 100 e 399 mq. All'interno di questa categoria è possibile distinguere due tipologie di negozi:

- La *superette* è un esercizio di vendita al dettaglio operante nell'alimentare e organizzato a *self-service*, con una superficie di vendita compresa tra i 200 e i 399 mq;
- Il *minimarket* è un negozio al dettaglio operante nell'alimentare e organizzato a libero servizio, con una dimensione compresa tra i 120 e i 199 mq.

I minimarket sono tendenzialmente di proprietà di piccoli imprenditori indipendenti che, a volte, si appoggiano a imprese distributive operanti in *franchising*. Sono ubicati in quartieri residenziali all'interno dei centri abitati, tendenzialmente all'interno di edifici preesistenti, in cui si adattano con corsie strette e banchi alti. Questi negozi attraggono tendenzialmente persone che abitano nelle immediate vicinanze e che considerano la comodità uno degli elementi prioritari per la scelta del punto vendita o che si recano per acquistare i prodotti di cui hanno un bisogno immediato o che si sono dimenticati di comprare altrove. La clientela può essere anche interessata alla relazione personale che è possibile instaurare con chi lavora all'interno della struttura commerciale.

5.3.4 Il *superstore* (es. Esselunga e Tesco)

Il *superstore* è un punto vendita al dettaglio, organizzato a *self-service*, che tratta merceologie alimentari e non. La superficie dei *superstore* è superiore ai 2.000 mq e, in genere, non supera i 3.000 mq. Solitamente sono localizzati in zone periferiche facilmente raggiungibili con i mezzi pubblici. Si tratta in prevalenza di punti di vendita autonomi dotati di propri parcheggi o situati in centri commerciali di medie dimensioni. Gli orari d'apertura sono simili ai supermercati, ma sono previste estensioni nei giorni festivi. L'assortimento è simile a quello del supermercato, ma vi è un ampliamento dell'offerta in alcune categorie merceologiche, soprattutto nel non alimentare (per esempio, bazar e abbigliamento). I servizi aggiuntivi (es. bar, foto) sono assenti o limitati.

5.3.5 Il *discount* (es. Lidl)

Il *discount* è un punto vendita al dettaglio, a libero servizio, operante nel comparto alimentare con le seguenti caratteristiche: assortimento composto prevalentemente da prodotti non di marca, allestimento spartano (i prodotti non sono posizionati sugli scaffali ma lasciati nei cartoni di imballaggio e, a volte, direttamente sui pallet per dare l'idea di convenienza), minor numero di referenze, cioè di varianti per singola classe di prodotto, rispetto agli altri negozi. Può essere considerato come un supermercato con un orientamento alla convenienza di prezzo, grazie all'offerta di prodotti di media qualità e al prezzo più basso possibile. La convenienza dell'offerta è il risultato di una logistica snella, dell'offerta dei soli servizi essenziali e dell'inserimento di poche varianti di prodotti, per la maggior parte non di marca. Si può distinguere ulteriormente tra *hard-discount*, la formula originale, e *soft-discount*, il format più popolare in Italia, che si caratterizza per un allestimento più curato, un'offerta più ricca di prodotti freschi e l'inserimento di alcuni prodotti di marca.

5.3.6 Il *convenience store* (es. Autogrill)

Il *convenience store*, o negozio di prossimità, è un punto vendita di ridotte dimensioni (poche decine di mq), che offre un assortimento di prodotti alimentari e non che soddisfano le esigenze quotidiane. Si tratta di negozi posizionati in zone a elevato passaggio come le aree residenziali o le stazioni di servizio. Si distinguono per la comodità dovuta principalmente alla vicinanza e agli orari di apertura molto estesi (anche 24h su 24h, sette giorni la settimana). La clientela è per lo più di passaggio e gli acquisti sono d'impulso o di "emergenza". Alcuni punti vendita sono anche attrezzati per offrire la prima colazione e la preparazione di piatti pronti che possono essere consumati sul posto o a casa. Tale tipologia è molto diffusa all'estero ma poco in Italia.



5.3.7 Il cash and carry (es. Metro)

Il cash and carry (in italiano “paga e porta via”) rappresenta l’applicazione del libero servizio a un magazzino all’ingrosso. Si tratta quindi di negozi non accessibili a clienti privati, ma destinati a utenti professionali come esercenti e rivenditori. Solitamente, i punti vendita sono di grandi dimensioni e sviluppati come strutture autonome dotate di ampi parcheggi. Il pagamento è generalmente in contanti contro emissione immediata della fattura e i clienti provvedono autonomamente al trasporto della merce presso i propri esercizi.

5.3.8 Il grande magazzino (es. Galeries Lafayette)

Il grande magazzino è un esercizio per il commercio al dettaglio, operante nel campo non alimentare, che dispone di una superficie di vendita superiore a 400 mq e di almeno cinque reparti distinti (oltre l’eventuale reparto alimentare), ciascuno dei quali destinato alla vendita di articoli appartenenti a settori merceologici diversi e in massima parte di largo consumo. La vendita è solitamente assistita. L’abbigliamento è il reparto portante. L’assortimento è completato dall’inserimento di prodotti semidurevoli per la casa e il tempo libero. I prodotti offerti sono sempre di qualità medio-alta. I grandi magazzini, inoltre, sono spesso localizzati nelle aree di maggior pregio commerciale delle grandi città all’interno di edifici importanti, per lo più sprovvisti di un parcheggio proprio. All’interno di questi negozi si trovano anche spazi dedicati alla ristorazione. All’interno del format dei grandi magazzini si è soliti inserire anche i magazzini popolari, che rappresentano un tentativo di replicare la formula del grande magazzino su una superficie minore, con un assortimento di qualità inferiore e una politica di prezzo più conveniente. Le due principali insegne di grandi magazzini popolari in Italia sono Oviesso e Upim.

5.3.9 La grande superficie specializzata (es. MediaWorld, Decathlon, Zara, Ikea)

La grande superficie specializzata è un esercizio commerciale operante nel comparto non alimentare che fa capo a un’impresa che gestisce almeno dieci punti vendita e/o che ha una superficie di vendita superiore a 250 mq. L’aspetto dominante di questo format è la forte specializzazione su una determinata categoria, con un’offerta di assortimento molto dettagliata e a prezzi contenuti. La vendita è tendenzialmente a libero servizio, anche se il cliente può essere assistito dal personale. Le categorie di prodotti che presentano punti vendita appartenente a questo formato sono molteplici, tra cui: l’elettronica di consumo (MediaWorld), gli articoli sportivi (Decathlon), l’abbigliamento (Zara), i mobili (Ikea), il bricolage (Bricocenter), i libri (Mondadori, Feltrinelli) e così via.

5.3.10 Il centro commerciale (es. Il Centro di Arese)

Il centro commerciale è un complesso di almeno dieci esercizi al dettaglio che dispone di infrastrutture, servizi comuni e ampio parcheggio. È concepito, promosso, realizzato e gestito con criteri unitari da una società che concede a terzi, a titolo di godimento non gratuito, l’utilizzo degli spazi per esercitare l’attività di vendita. Il 40 per cento della superficie complessiva di vendita è destinato a esercizi tradizionali e specializzati. L’offerta è integrata con attività paracommerciali (bar, ristoranti, banche, uffici postali) e, eventualmente, extra-commerciali (teatri, cinema). I centri commerciali possono avere le caratteristiche più svariate. Possono trovarsi nei centri cittadini, nelle aree suburbane o in zone più periferiche. La loro superficie può variare dai 1.000 mq fino superare i 100.000 mq. Inoltre, all’interno dei centri commerciali convivono punti vendita appartenenti a formati differenti, sia alimentari che non. Numerosi, infine, sono gli spazi dedicati al ristoro e al tempo libero.

5.3.11 I factory outlet center (es. Serravalle Scrivia)

I *factory outlet center* sono strutture simili ai centri commerciali, al cui interno sono presenti punti vendita (spacci aziendali) che fanno capo a imprese produttrici operanti per lo più nel campo dell’abbigliamento e degli accessori.

Questi centri sono tradizionalmente fondati da società immobiliari di grandi dimensioni e sono localizzati in zone extraurbane strategiche per la loro capacità di attrarre un elevato numero di clienti. Coprono una superficie molto vasta, in genere superiore ai 10.000 mq, la cui architettura richiama quella di piccoli borghi con strade, piazze e fontane.



L'offerta si caratterizza per la presenza di prodotti di alto livello a prezzi accessibili e sempre più spesso si sta arricchendo con la realizzazione di servizi ricreativi ed eventi ludici.



5.4 L'evoluzione del settore commerciale

Il settore commerciale ha vissuto negli ultimi decenni un periodo di cambiamento così intenso da meritare la denominazione di rivoluzione commerciale. La rapida trasformazione del comparto ha determinato una sostanziale modifica degli asset competitivi, dell'organizzazione aziendale e delle formule distributive prevalenti, portando allo sviluppo della "distribuzione moderna".

Un primo elemento che ha caratterizzato questa evoluzione è rappresentato dalla sua progressiva **modernizzazione**. Tale processo ha avuto inizio negli USA dove, già durante la prima età del Novecento, cominciarono a diffondersi la formula del supermercato nell'ambito del comparto *grocery* e quella del *department store* per gli altri beni di consumo. Durante gli anni Sessanta e Settanta il fenomeno interessò il Regno Unito dove si sviluppò la formula del *superstore*. La Germania vede lo sviluppo del discount fin dall'inizio degli anni Sessanta. Gli anni Settanta e Ottanta hanno segnato lo sviluppo della distribuzione moderna in Francia, dove proprio durante quel periodo si è diffusa in modo massiccio la formula dell'ipermercato e delle grandi superfici specializzate.

Gli anni Novanta rappresentano invece il momento di più intensa modernizzazione del sistema distributivo italiano, nel quale il processo si realizza in tempi più recenti rispetto agli altri paesi industrializzati e si fonda soprattutto sulla fortuna del supermercato. Un'altra peculiarità italiana è rappresentata dal fatto che, per via dei vincoli normativi esistenti fino a qualche anno fa, cooperazione e associazionismo hanno assunto da noi un ruolo di traino nel processo di modernizzazione del settore commerciale. Oggi la grande distribuzione, ovvero la distribuzione moderna sviluppatasi con l'espansione proprietaria della rete di punti vendita, ha comunque accresciuto il proprio peso nel mercato, sebbene non abbia ancora raggiunto i livelli di altri paesi.

Di pari passo con la modernizzazione è cresciuto il livello di **concentrazione** del settore, che si è tradotto soprattutto all'estero nella nascita e nello sviluppo di imprese di grandi dimensioni sia in termini di fatturato sia per numero di punti vendita. Questo fenomeno ha recentemente assunto rilevanza anche in Italia e, congiuntamente alla tendenza alla costituzione di supercentrali d'acquisto, ha determinato una rapida concentrazione degli uffici acquisti e dei punti di contrattazione tra imprese e distributori. Nonostante questo sensibile aumento, l'Italia rimane fra gli ultimi paesi in Europa per concentrazione del settore commerciale. Si sottolinea inoltre che i player più importanti in Italia appartengono alla distribuzione organizzata, composta da gruppi d'acquisto, unioni volontarie e cooperative, che raccolgono piccole e medie imprese commerciali che, prese singolarmente, mostrano un livello di concentrazione ancora più contenuto.

Modernizzazione e concentrazione rappresentano in Italia due effetti indotti dal processo di liberalizzazione e **internazionalizzazione** del comparto distributivo. Si tratta di un'internazionalizzazione subita più che attivata dalle imprese nazionali, essendosi manifestata una crescente presenza di aziende straniere nel nostro mercato, più che una presenza di aziende italiane all'estero.

Oltre allo sviluppo dimensionale, che ha determinato un forte aumento del potere di mercato delle aziende commerciali, si è verificato anche un accrescimento delle capacità della distribuzione di condizionare le preferenze della domanda, sviluppando un vero e proprio marketing di insegna svincolato da quello delle aziende industriali, arrivando a realizzare linee di prodotti connotati dalla marca commerciale (o *private label*). In conclusione, il settore commerciale è in costante evoluzione. Questo fa sì che le imprese commerciali cerchino di apportare una costante innovazione all'interno del comparto per creare un'esperienza d'acquisto unica.

5.5 L'offerta dell'impresa commerciale

5.5.1 Il servizio commerciale

All'interno dei punti vendita, l'acquirente acquista un binomio composto da merci e servizi commerciali. 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, quali l'immaterialità e la necessità, per la produzione del servizio stesso, di interazione tra soggetto erogante e fruitore. Vale anche per i servizi commerciali la distinzione tra:

- **Servizi centrali:** soddisfano direttamente il bisogno per cui viene richiesto il servizio;
- **Servizi periferici:** fungono da supporto all'attività principale, permettendo l'accesso al servizio (**necessari**) o rendendone più confortevole la fruizione (**accessori**).

I servizi periferici, e in particolar modo quelli accessori, sono importanti in quanto permettono alle imprese di differenziare la propria offerta agli occhi della clientela.

Tra le tante classificazioni, una abbastanza condivisa distingue tra servizio commerciale in senso stretto e servizi aggiuntivi (o altri). Il **servizio commerciale in senso stretto** è costituito da servizi logici e informativi. La **dimensione logistica** del servizio commerciale fa riferimento a tutte le componenti di servizio che facilitano l'aspetto logistico dell'approvvigionamento dei beni. Si compone di:

- Il **servizio di prossimità:** configura una delle principali funzioni delle imprese commerciali, ovvero quella di portare il prodotto il più vicino possibile alla sfera di disponibilità dell'acquirente, minimizzando i costi del consumatore relativi al tempo allocato al processo di acquisto e ai mezzi per raggiungere i luoghi d'acquisto;
- Il **servizio di stoccaggio:** le imprese commerciali, in funzione della loro vicinanza ai luoghi di consumo, evitano agli acquirenti di sostenere oneri di stoccaggio, inevitabili nel caso in cui i punti di riferimento si trovassero molto distanti da loro;
- L'**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 in orari ai quali corrisponde un minor costo del tempo;
- L'**ampiezza dell'assortimento** (cioè il numero di categorie merceologiche offerte): un punto vendita che offre assortimento molto ampio consente di ridurre il numero di *shopping expeditions* degli acquirenti, evitando che questi siano costretti, per approvvigionarsi di un insieme di beni, a recarsi presso più punti vendita distanti tra loro.

La **dimensione informativa** del servizio commerciale comprende invece tutti i servizi volti ad arricchire e supportare il processo di scelta di quale prodotto acquistare da parte del cliente. Si compone di:

- La **preselezione:** l'impresa commerciale riduce i costi di ricerca delle informazioni per il consumatore, selezionando un set di prodotti limitato, che va a comporre l'assortimento,
- La **profondità dell'assortimento** (cioè il numero di varianti e referenze per singola marca): permette al consumatore di ottenere una maggior quantità di informazioni utili ad alimentare il proprio processo di scelta tra le varie alternative di prodotto;
- L'**informazione diretta:** comprende tutti quei supporti informativi, ottenuti dal personale di vendita, necessari al consumatore per portare a compimento il proprio processo di scelta.

La lista degli attributi dei servizi logistici e informativi riportata non è esaustiva poiché l'evoluzione del settore commerciale e lo sviluppo tecnologico hanno fatto emergere progressivamente nuovi attributi, come per esempio, dal punto di vista logistico, il *self-scanning* o la consegna a domicilio.



	Attributi elementari dei servizi commerciali	Corrispettivo in termini di costo per i consumatori
Logistici	<ul style="list-style-type: none"> di prossimità stoccaggio estensione apertura estensione assortimento 	<ul style="list-style-type: none"> costi di trasporto e tempo costo di stoccaggio costo soggettivo del tempo costo di stoccaggio
Informativi	<ul style="list-style-type: none"> preselezione profondità assortimento informazione diretta 	<ul style="list-style-type: none"> costi di ricerca costi di ricerca costi di informazione
Altri	<ul style="list-style-type: none"> post vendita velocità del servizio comfort 	<ul style="list-style-type: none"> costi di gestione alternativa costo soggettivo del tempo costo soggettivo del tempo

Il servizio logistico è stato considerato per molto tempo l'elemento centrale su cui si fonda l'esistenza degli intermediari commerciali. Tuttavia, questi ultimi hanno iniziato a offrire una serie di **servizi aggiuntivi**, che non costituiscono il *core* business delle imprese commerciali, ma rappresentano elementi di estensione dell'attività nella prospettiva di soddisfare grappoli di bisogni tra loro interconnessi. In definitiva, gli altri servizi costituiscono elementi che facilitano lo svolgimento della funzione primaria dell'impresa di distribuzione, accrescendo il valore dell'offerta per il cliente. In quest'ottica può essere interpretata la tendenza del settore all'**estensione del core service**, che ha determinato investimenti sempre maggiori in attività tradizionalmente non svolte dalle aziende commerciali, come per esempio la ristorazione o il *baby sitting*.

Il mix di attributi dei servizi differenti permette alle imprese commerciali di posizionarsi chiaramente per il cliente finale che sceglie dove acquistare valutando il livello di servizio commerciale offerto secondo la rilevanza che ha per lui ciascuna delle varie tipologie. Le diverse componenti del servizio assumono infatti un diverso peso in funzione delle differenti situazioni d'acquisto. 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, l'utilità che la domanda può trarre dai singoli attributi del servizio commerciale dipende anche dal profilo del consumatore.

5.5.2 L'innovazione commerciale

Il comparto commerciale è caratterizzato da una crescente ricerca d'innovazione perché i distributori hanno una sempre più forte necessità di differenziarsi dai concorrenti. Ciò è dovuto da un lato dall'aumento della pressione concorrenziale, che ha portato a **contesti ipercompetitivi**, e, dall'altro, a una peculiarità dell'innovazione commerciale rispetto a quella di tipo industriale, ovvero l'impossibilità di ottenere una copertura brevettuale. L'impossibilità di mantenere riservato il contenuto innovativo del "prodotto distributivo" rende possibile l'immediata **imitazione** da parte dei competitor, soprattutto delle innovazioni *front end*, ovvero rivolte alla clientela finale e che sono quindi più visibili di quelle *back end*.

Le forme in cui l'innovazione si manifesta nell'ambito del settore commerciale sono molteplici e assai diverse fra loro. Si va dalle novità introdotte con riferimento ai processi inter-organizzativi alle innovazioni nelle strutture e nei processi organizzativi. L'applicazione delle nuove tecnologie informatiche ai processi d'acquisto e di riordino (*e-procurement*) hanno dato luogo a innovazioni significative nei processi di approvvigionamento. Per non citare tutte quelle innovazioni che interessano il formato distributivo, le diverse aree della politica di marketing e, più in generale, la gestione della relazione con il cliente.



5.5.3 Il marketing evoluto delle imprese commerciali

Le imprese commerciali, in seguito al processo di modernizzazione che ha caratterizzato l'intero settore, hanno acquisito in termini di marketing una crescente autonomia dalle imprese industriali. L'evoluzione delle capacità di marketing delle imprese commerciali le ha portate a sviluppare linee di prodotti propri, le **marche commerciali (o *private label*)**, e a gestire in modo personalizzato la relazione con la clientela creando **programmi di fedeltà**.

Lo sviluppo di *private label*, ovvero di prodotti che, anziché col nome o col marchio del fabbricante, vengono proposti al consumatore con un marchio o un nome di proprietà di un distributore, rappresenta il passaggio verso un'attività di branding propria a livello distributivo, ponendo i distributori in diretta concorrenza con i loro fornitori industriali. Le vendite delle marche commerciali arrivano a volte addirittura a superare quelle delle imprese industriali. L'affermarsi delle marche commerciali ha seguito trend differenti nei vari paesi. Ancora una volta l'Italia si trova in una situazione di arretratezza, sebbene anche nel nostro Paese vi sia un trend di crescita positivo.

Gli intermediari più avanzati da un punto di vista manageriale hanno inoltre avviato la progettazione e la realizzazione di autonome politiche di micro-marketing, finalizzate a valorizzare la propria offerta commerciale. La capacità di marketing della distribuzione si estende così oggi anche alla possibilità di gestire in modo personalizzato la relazione con il cliente, soprattutto grazie allo sviluppo delle carte fedeltà. L'impresa commerciale ha infatti la possibilità di offrire combinazioni di prodotti e promozioni personalizzate grazie a un'enorme massa di dati che, se adeguatamente sfruttata, consente di realizzare un vero e proprio salto nelle funzioni volte dalla distribuzione.

5.4 L'impatto sulle attività di marketing delle imprese

Oggi le imprese di distribuzione in molti casi sono cresciute in dimensioni e, come abbiamo visto, governano i mercati con maggior determinazione e consapevolezza, al punto che la grande distribuzione si è ormai imposta in molti comparti del settore dei beni di consumo. Ciò rende non più rinviabile per le imprese industriali la decisione di gestire con attenzione e con un'adeguata allocazione di risorse le relazioni con i distributori.

Le imprese industriali si trovano di fronte alla necessità di progettare nuove modalità gestionali volte a ottenere la collaborazione dei distributori. Tale collaborazione 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***, ovvero 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**. Numerosi studi hanno dimostrato che i progetti di partnership tra imprese e distributori permettono di creare nuovi spazi di mercato e di sfruttare sinergie capaci di accrescere l'efficienza della filiera e il valore creato per il cliente.



Capitolo 10 – Gestire la relazione con gli intermediari

10.1 L'evoluzione delle decisioni distributive

Il supporto della distribuzione alla diffusione e alle politiche di marketing del prodotto è sempre più rilevante ai fini del successo dello stesso. Questa evoluzione del ruolo e 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 sono più sufficienti: occorre una progettualità di canale più estesa. La nuova frontiera è rappresentata dalla gestione di *partnership*.

In sintesi, 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;
2. La gestione delle relazioni distributive in una prospettiva di *trade marketing*;
3. La progettazione di *partnership* per la co-generazione di valore.

In una visione tradizionale del marketing, l'unico obiettivo per l'impresa era la creazione di valore per il **cliente finale**. Il secondo stadio evolutivo, che integra quello precedente, si manifesta quando la distribuzione si sviluppa e diviene più attiva sul fronte delle politiche commerciali, per cui diventa necessario creare valore anche per il **cliente intermedio**. Il terzo stadio, l'attuale frontiera delle relazioni di canale, è rappresentato dalla capacità di generare valore per e con il trade al fine di creare valore per il cliente finale, in una logica win-win-win. È bene precisare che l'evoluzione verso uno stadio successivo non implica che le scelte dello step precedente non siano necessarie.



10.2 Il canale distributivo

Un **canale distributivo** è definito come il percorso che un prodotto (bene e/o servizio) segue per passare dalla sfera di disponibilità del produttore a quella del cliente finale. Per svolgere tale percorso è fondamentale il contributo di più attori distributivi che svolgono diverse funzioni distributive. Il canale viene quindi considerato come una sequenza di intermediari organizzati in sistema attraverso cui fluiscono merci e informazioni. Queste ultime hanno oggi un ruolo critico. Infatti, ci si è resi conto che i flussi logistici possono essere ottimizzati solo in presenza di chiari e tempestivi flussi informativi provenienti dai mercati a valle.



Gli **attori distributivi** sono l'insieme di soggetti (interdipendenti) che svolgono un complesso di funzioni e attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al cliente finale. Possono essere membri del canale distributivo oppure no. I membri del canale distributivo (es. impresa industriale, impresa commerciale) sono quelli che assumono il rischio commerciale, cioè il rischio legato alle perdite dovute alla mancata vendita. Tale rischio è associato al passaggio di proprietà del prodotto. Le altre tipologie di imprese, come per esempio gli operatori logistici, sono considerate dei service provider, poiché assumono unicamente il possesso del prodotto ma non la sua proprietà e quindi non assumono alcun rischio commerciali.

I vari membri del canale, membri o no, hanno il compito di svolgere le cosiddette **funzioni distributive**, ovvero tutte le singole attività che permettono il funzionamento del canale e il passaggio del bene dal produttore al consumatore, come la vendita, il trasporto, l'immagazzinaggio o la trasmissione di informazioni relative al prodotto.

10.3 L'architettura di canale

Le decisioni principali per definire l'architettura di canale sono:

- L'approccio distributivo;
- L'articolazione della struttura dei canali: organizzazione della loro dimensione orizzontale e verticale;
- La tipologia di integrazione del canale.

10.3.1 Definizione dell'intensità distributiva

La decisione in merito l'approccio distributivo riguarda la scelta dell'intensità distributiva. In altre parole, riguarda l'opportunità di perseguire una politica distributiva selettiva o politiche di tipo estensivo:

- **Distribuzione selettiva**

L'azienda seleziona, sulla base di alcuni criteri, i rivenditori (soprattutto i dettaglianti) in modo che siano coerenti con il proprio posizionamento e veicolino un livello di servizio appropriato alle attese del cliente.

Una forma particolare della distribuzione selettiva è la **vendita in esclusiva** in cui l'azienda affida l'intermediazione di un prodotto in esclusiva a un distributore per una determinata zona. Solitamente si tratta di accordi bilaterali, detti contratti d'esclusiva, per cui l'impresa industriale assicura che venderà i prodotti solo all'azienda commerciale in quella zona e quella commerciale assicura che venderà solo i prodotti dell'impresa industriale. Questo è quello che accade, per esempio, nei contratti stipulati da Rolex con i concessionari.

- **Distribuzione estensiva**

L'azienda cerca di collocare il proprio prodotto presso tutti i possibili rivenditori che ne fanno richiesta, senza particolari scelte e limitazioni, massimizzando così la presenza sul mercato.

Per assumere tale decisione si deve valutare il **coinvolgimento psicologico**. Per i beni ad alto coinvolgimento psicologico i clienti richiedono numerosi servizi commerciali di tipo informativo e, quindi, è più adatta la distribuzione selettiva o esclusiva. Nel caso di basso coinvolgimento psicologico, invece, vi è una ridotta richiesta di servizi commerciali e, quindi, è più adatta la distribuzione estensiva.





10.3.2 Scelta tra canale diretto o indiretto

Una volta definita l'intensità distributiva, si passa alla definizione della struttura del canale. La prima scelta di struttura del canale (*channel design*) riguarda la decisione fra l'attivazione di un canale diretto o indiretto. Queste decisioni alternative si contrappongono rispetto a due dimensioni: il grado di controllo sul mercato e il livello di investimenti e rischi.



Nel **canale diretto** vi è un unico stadio di intermediazione con passaggio diretto della proprietà del prodotto 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. Si tratta di una scelta molto impegnativa sul fronte di investimenti e costi. Tale soluzione è però idonea per beni molto complessi, connotati da un elevato livello di coinvolgimento psicologico e con un mercato finale concentrato.

L'alternativa è il **canale indiretto** che prevede di ricorrere a imprese commerciali terze per la distribuzione dei propri prodotti. Di frequente si tende a contrapporre le due tipologie di canale rispetto a due dimensioni: il **grado di controllo sul mercato** che esse assicurano e il **livello di investimenti e rischi** che comportano per l'impresa produttrice. Il canale diretto garantisce un controllo di marketing elevato ma richiede investimenti e rischi economici ingenti (legati al sostenimento di costi prevalentemente fissi). Il canale indiretto, al contrario, è caratterizzato da un minor grado di controllo e da investimenti e rischi relativamente più contenuti.

Le motivazioni che spingono le imprese a privilegiare la politica distributiva diretta sono riconducibili prima di tutto alla necessità di **controllare in modo più stringente il mercato di sbocco**, garantendo così. Un'altra motivazione si riferisce alla **possibilità di 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* per enfatizzare il posizionamento e i valori associati al brand nel suo complesso. Inoltre, il canale diretto permette l'**accumulazione di conoscenza dall'osservazione** diretta dei comportamenti.



All'opposto, le aziende che optano per canali indiretti lo fanno perché i loro beni necessitano di un minor grado di controllo dell'immagine ma di un'elevata capillarità distributiva, difficilmente raggiungibile in modo efficiente con il canale diretto.

10.3.3 Definizione della dimensione verticale e orizzontale

Nel caso in cui si opti per l'attivazione di 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 (scegliendo tra canale breve oppure canale lungo) e il livello d'integrazione contrattuale del canale (scegliendo tra integrazione proprietaria, integrazione contrattuale oppure *arm's lenght*).

Relativamente alla **quantità degli stadi di intermediazione** si configurano due alternative

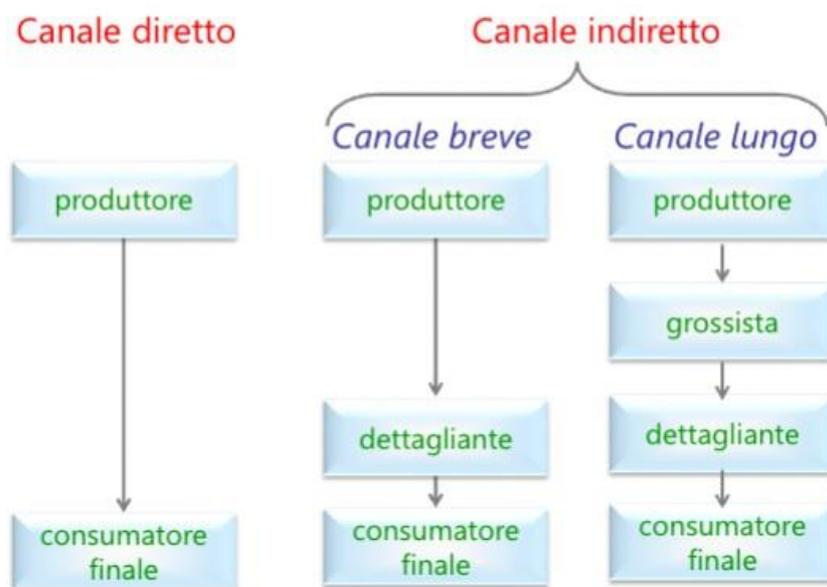
- **Canale breve**

Il canale breve prevede la presenza di un singolo intermediario: un grossista nel caso di beni industriali o un dettagliante nel caso di beni di consumo. Il canale breve richiede investimenti più ingenti del canale lungo, ma inferiori rispetto al canale diretto. Tali maggiori costi vengono bilanciati dalla disponibilità di margini commerciali più elevati, riconducibili ai maggiori prezzi di vendita praticati ai dettaglianti rispetto a quelli praticati alle imprese all'ingrosso. I maggiori costi fissi rendono il canale breve più rischioso dal punto di vista economico rispetto a quello lungo, ma con maggiori opportunità di profitto ove le vendite siano superiori al *break even point*.

- **Canale lungo**

Il canale lungo, invece, prevede la presenza di un numero maggiore di intermediari. Nonostante i minori costi fissi lo rendano economicamente meno rischioso, cresce per l'impresa industriale il rischio connesso alla difficoltà di controllare il prodotto e le politiche commerciali sui mercati finali. Infatti, in un canale lungo diventa difficoltoso perfino identificare e, di conseguenza, controllare gli intermediari finali coinvolti nella commercializzazione del prodotto sui mercati a valle. Pertanto, il controllo delle leve di marketing è quasi del tutto precluso all'impresa.

Le scelte riferite alla tipologia di canale (diretto, breve, lungo) non devono essere considerate come esclusive e quindi univoche. Non è infatti rara l'attivazione congiunta di più tipologie di canali che dà vita al fenomeno della multicanalità che vedremo in seguito.



È così possibile sostenere una correlazione inversa tra i **rischi economici generati dalla tipologia di canale** (che si attesta ai massimi livelli nel canale diretto e ai minimi in quello lungo, con il canale breve che si colloca in una situazione intermedia) e i **rischi commerciali connessi con la difficoltà di presidio del mercato finale** (difficoltà massima nel caso del canale lungo, minima in quello diretto e intermedia per quello breve).



Relativamente al **livello di integrazione contrattuale del canale**, si configurano tre principali alternative:

- **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).

- **Integrazione contrattuale**

L'integrazione contrattuale consiste nella stipulazione di accordi di distribuzione in esclusiva o contratti di 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 alle energie imprenditoriali e alle risorse finanziarie dei franchisee, riducendo così il capitale immobilizzato dall'impresa a monte e ripartendo su più soggetti il rischio imprenditoriale. Inoltre, il franchising permette di sviluppare velocemente reti molto estese e capillari. Un sistema di franchising rappresenta in questo senso un progetto complesso che deve essere accettato, prima che dal mercato finale, dai potenziali franchisee stessi, costituiscono sono i primi clienti del progetto.

- **Arm's lenght**

Il canale arm's lenght, anche detto canale individualistico, 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, che non prevede alcuna forma d'integrazione proprietaria o contrattuale, ma che nasce dall'incontro spontaneo tra domanda e offerta. Si definiscono 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. È ciò che normalmente accade con brand assai noti.



Relativamente alla **dimensione orizzontale** vanno invece assunte le scelte in merito a:

- **Varietà e tipologia dei canali e degli sbocchi** più opportuni, definendo il profilo di servizio commerciale più adeguato a raggiungere i diversi segmenti, nonché le formule distributive più idonee per la distribuzione del prodotto;

Un elemento da stabilire per la definizione dell'architettura dei canali è quello relativo alla numerosità e alla tipologia degli sbocchi. Nell'ambito di un singolo canale distributivo è possibile selezionare più sbocchi, ovvero diverse categorie di intermediari. Un prodotto cosmetico, per esempio, può essere commercializzato nello sbocco delle farmacie, delle profumerie, dei supermercati e così via. Questa scelta è direttamente collegata alla decisione in merito alla capillarità distributiva che si intende conseguire: nel caso in cui si propenda per la massima capillarità, bisogna massimizzare la varietà degli sbocchi.

Commercializzare un marchio assai noto e di elevato profilo d'immagine in punti vendita poco coerenti sia in termini di *store image* sia relativamente ai servizi commerciali offerti può produrre risultati economici e sul piano dell'immagine non soddisfacenti. Spesso le imprese si dotano di schede clienti con cui rilevare informazioni analitiche sui potenziali intermediari, per selezionare solo quelli più coerenti sotto il profilo dell'immagine o del servizio garantito alla domanda.

- **Numerosità e tipologia degli intermediari** commerciali per ciascuno sbocco distributivo, definendo criteri opportuni per selezionare i singoli intermediari a cui affidare la distribuzione del prodotto.

La tipologia e la dimensione dell'intermediario possono rappresentare un buon criterio di segmentazione della politica distributiva. Per esempio, per gestire i rapporti con i piccoli negozi al dettaglio, si può optare per l'intervento di **intermediari all'ingrosso** (canale lungo), che permettono di rendere più efficienti le funzioni distributive. Il rischio che la controparte (i grossisti) attui comportamenti opportunistici è elevato, per cui conviene selezionare intermediari che abbiano una buona reputazione sul mercato e predisporre le dovute contromisure.

Un eccessivo **conflitto fra i canali** determina ripercussioni negative sulle performance delle imprese che appartengono al canale. Al contrario, un livello di conflitto fisiologico può risultare funzionale alle performance delle imprese, generando quel necessario livello di competitività fra canali che stimola gli intermediari ad attivare tutte le possibili opportunità di mercato. Se invece si opta per la selettività e l'esclusività delle politiche distributive, il numero di canali è minore e, di conseguenza, si riduce il pericolo che insorgano conflitti di sovrapposizione.

10.3.4 Multi-canalità, omni-canalità e nuove tipologie distributive

Sono sempre più rare le **strategie distributive mono-canali**, ovvero che si basano solo su un canale distributivo. La scelta di moltiplicare il numero dei canali è guidata dal bisogno in termini di intensità distributiva e dalle opportunità legate allo sviluppo tecnologico.

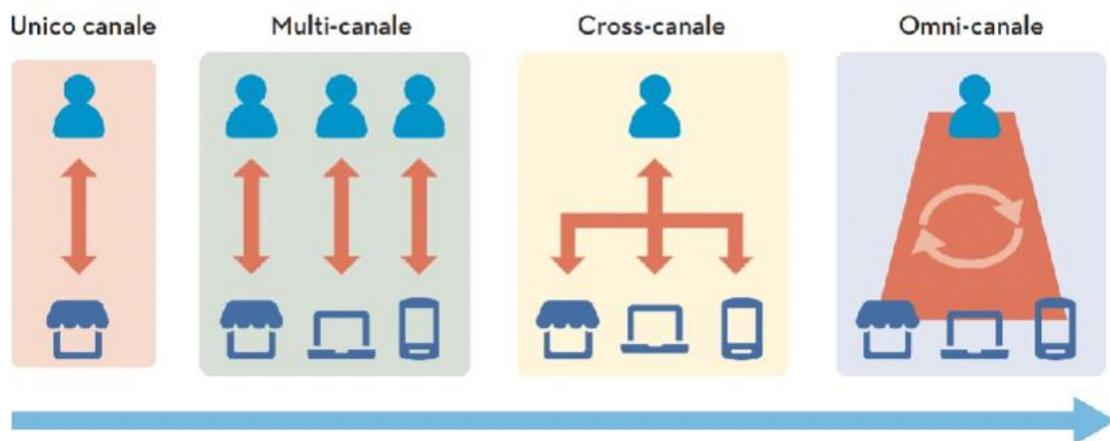
La maggiore diffusione di dispositivi connessi a internet sta infatti moltiplicando le occasioni di contatto con il cliente, ma comporta anche alcuni rischi collegati all'aumento del conflitto fra canali. Rischi che si sono acuiti con lo sviluppo dei canali virtuali per via della loro spiccata **pervasività**. Tale pervasività dipende da due elementi: il **potenziale informativo** e l'**a-spazialità** riconducibile all'assenza di fisicità delle strutture di vendita. In particolare, l'a-spazialità svincola le opportunità di vendita di un prodotto dalla sua distribuzione fisica e dalla presenza capillare sul territorio.

Location e assortimento, prima del pervasivo ingresso del digitale, hanno rappresentato gli elementi cardine nel mondo del retail. Nell'era dell'intermediazione digitale le soluzioni *space-based* non hanno più efficacia, imponendo alle imprese di ricercare nuove soluzioni *non space-based*. Si tratta, infatti, di conciliare nell'ambito delle politiche distributive dell'impresa i nuovi canali elettronici con quelli tradizionali, cogliendo l'essenza delle relazioni (di sostitutività e/o complementarità) e individuando nuove modalità di prevenzione, gestione e valorizzazione del conflitto di tipo *non space-based*.



Ciò ha portato al passaggio da strategie mono-canale a multi-canale. La **multi-canalità** rappresenta la moltiplicazione dei canali distributivi per creare esperienze diverse nei diversi canali di vendita che propongono assortimenti e servizi differenziati, in modo da attrarre segmenti di clientela differenti e ridurre il più possibile l'*overlap* fra i canali stessi. I canali vengono quindi intesi come *sylos*, da cui il cliente non può uscire con facilità, se non superando enormi barriere per accedere ad altri canali, dove non troverà gli stessi prodotti e i medesimi servizi. Tale gestione dei canali basata sulla differenziazione e le barriere alla mobilità da un canale all'altro, permette quindi di ridurre il rischio di conflitto.

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 (*touch point*) al fine di creare una *seamless experience* in cui due canali contribuiscono a creare - in sinergia tra loro - un nuovo valore per il consumatore, seguendo il suo percorso d'acquisto (*customer journey*). Analizzare il *customer journey* è funzionale alla creazione di un'esperienza memorabile, comprendendo se è opportuno introdurre tecnologie in grado di semplificare il processo di acquisto - rendendolo più fluido - e a potenziarne la sua dimensione esperienziale. Comprendere questo elemento significa per l'impresa essere realmente *customer centric*, ovvero mettere il cliente al centro di ogni decisione manageriale il cliente.



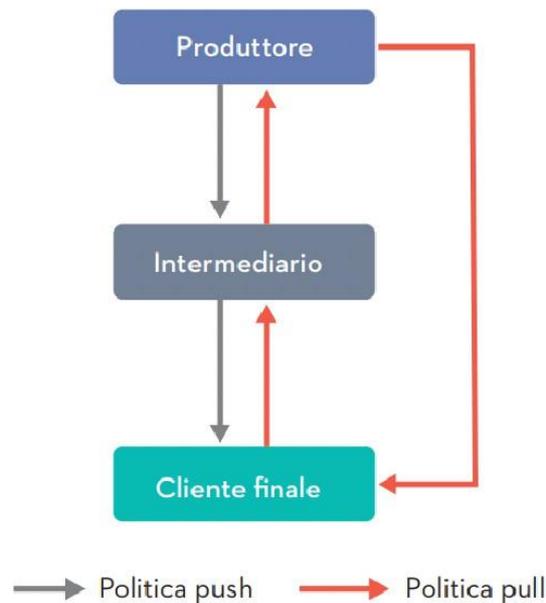
10.3.5 Politiche distributive *push*, *pull* e *twin*

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 in grandi quantità il proprio prodotto negli assortimenti del trade 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*** la chiave di volta del marketing è rappresentata dagli investimenti sui mercati finali. In questo caso è il *sell-out* (il flusso di vendita in uscita dal distributore verso il cliente finale) a determinare il *sell-in*. La richiesta del prodotto, infatti, viene stimolata direttamente dal cliente finale che, sollecitato dall'ottima comunicazione dell'impresa industriale, richiede il prodotto al suo intermediario. Questo sarà "costretto", per soddisfare il cliente, ad acquistare il prodotto dall'impresa industriale.

Negli attuali contesti competitivi anche le aziende dotate di marchi molto noti e assai affermati non possono prescindere da un'attenzione al trade che, grazie all'accresciuto potere di mercato, è in grado di sostituire o almeno discriminare anche marchi molto affermati. Ecco perché alle politiche di tipo *pull* si affiancano le politiche di tipo *push*, dando vita a quella che viene definita **politica *twin***. La contemporanea presenza di trade e *consumer marketing* e la convergenza dei due ambiti di attività rappresenta una delle attuali frontiere nella gestione della relazione con il mercato.





10.4 La strutturazione e la gestione della rete di vendita

La strutturazione dei canali di vendita richiede in parallelo la presa di decisioni relative al sales management, ovvero la definizione delle risorse e delle attività relative alla pianificazione, organizzazione, conduzione e controllo di programmi di contatto personale con i clienti per raggiungere gli obiettivi commerciali dell'impresa.

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

La prima scelta da prendere, relativa al **dimensionamento della rete di vendita**, ovvero alla numerosità dei venditori, può essere presa sulla base di tre approcci:

- Il **metodo del carico di lavoro** consiste nel quantificare il fabbisogno di tempo complessivo necessario per attuare le politiche commerciali previste per raggiungere gli obiettivi e rapportarlo alla capacità produttiva media di un venditore;
- Il **metodo della percentuale sul fatturato atteso** consiste nel definire il budget da allocare per il dimensionamento della forza vendita applicando alle previsioni di vendita una percentuale adeguata, che per esempio può coincidere con il valore medio nel settore;
- Il **metodo della stima della risposta del mercato** consiste nello stimare quale potrebbe essere la variazione di ricavi derivante da una modificazione del numero di venditori e, di conseguenza, da un mutamento nelle politiche di copertura della clientela.

Una volta definito il dimensionamento della forza vendita è necessario decidere la struttura della rete di vendita, ovvero se ricorrere a una **rete di vendita diretta**, costituita da venditori dipendenti, oppure una **rete di vendita indiretta**, composta da soggetti indipendenti, tipicamente agenti, operanti in modo autonomo per conto dell'impresa nell'ambito di vincoli contrattuali. La scelta si basa sulla considerazione di variabili di carattere economico, strategico e operativo.

Successivamente, è necessario definire l'**organizzazione della rete di vendita**, che si riferisce alle logiche di specializzazione secondo cui vengono assegnati obiettivi e responsabilità al personale commerciale. Sono a tal fine possibili quattro principali opzioni:



- La **specializzazione geografica**: ciascun venditore opera in esclusiva limitatamente ad un ambito territoriale limitato;
- La **specializzazione per prodotto**: ciascun venditore tratta esclusivamente alcune linee di prodotto;
- La **specializzazione per canale**: ogni venditore opera esclusivamente sui clienti che fanno parte del canale distributivo assegnato;
- La **specializzazione per compiti**: ogni venditore opera in base alla natura degli obiettivi e delle attività assegnati.

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

10.5 Il *trade marketing*

Dal momento che gli intermediari fungono da *gatekeeper* tra produttore e cliente finale, se no se ne comprendono e gestiscono le esigenze, si rischia di compromettere l'efficacia delle attività di *consumer marketing* perché il prodotto ha scarse possibilità di raggiungere il mercato finale.

Il *trade marketing* rappresenta l'approccio gestionale che si propone di contribuire all'efficacia dell'azione di marketing aziendale attraverso il completo soddisfacimento delle specifiche esigenze dei clienti commerciali. Per *trade marketing* si intende dunque l'insieme di strategie e attività di marketing specifiche, attraverso le quali le imprese produttrici pianificano e gestiscono i loro rapporti con le imprese distributrici. Il *trade marketing* rappresenta un processo decisionale basato sul concetto di cliente e/o canale che si articola in quattro fasi:

1. **Momento analitico**: è volto ad approfondire i processi distributivi, le esigenze della domanda intermedia e le dinamiche competitive tra le imprese commerciali;
2. **Momento strategico**: è volto a pianificare le attività rispetto ai singoli canali/clienti; definisce il posizionamento ricercato presso il trade e, mediante quest'ultimo, sui mercati finali.
3. **Momento operativo-gestionale**: riguarda la definizione le politiche di mix, riferite agli assortimenti, alle condizioni contrattuali, al livello di servizio logistico e alle eventuali operazioni di marketing in-store;
4. **Momento di controllo**: consiste nella verifica dei risultati delle azioni intraprese (rispetto agli obiettivi stabiliti) da parte delle imprese a monte, mediante indicatori di performance sintetici come l'analisi della quota di mercato a livello distributivo.



Il *trade marketing* è interpretabile come un processo circolare: le analisi condotte in fase di controllo sono utili per impostare successivamente strategie e politiche future. Solo in questo modo il *trade marketing* può contribuire al conseguimento di vantaggi competitivi a livello di mercato intermedio e finale.



10.5.1 Il momento analitico

L'obiettivo del momento analitico è analizzare in modo puntuale:

- I canali attuali e potenziali: valutazione dei comportamenti d'acquisto effettivi e prospettici dei soggetti a valle del canale;
- Il settore commerciale: vincoli istituzionali grado di concentrazione dei decisori d'acquisto, le barriere all'entrata e all'uscita, dinamiche competitive, potenziali entranti e profilo dei principali distributori potenziali;
- La situazione competitiva e le performance distributive dell'impresa e dei suoi principali concorrenti con riferimento ai canali attuali e prospettici;
- I comportamenti delle principali imprese distributive, quali strategie di sviluppo, politiche d'acquisto, politiche di mercato e capacità innovativa;
- I bisogni espressi dai clienti intermedi;
- I criteri valutativi per l'inserimento di nuovi prodotti in assortimento.

In sintesi, il momento analitico si pone l'obiettivo di comprendere le esigenze e le interdipendenze con i distributori per rivelare opportunità e problemi, che potrebbero essere sfruttate o risolte attraverso azioni di *trade marketing*. Queste informazioni vengono riassunte nella **scheda cliente**, che traccia anche l'evoluzione della relazione con il distributore.

10.5.2 Il momento strategico

L'obiettivo del momento strategico è la **definizione delle linee strategiche**. Analogamente al *consumer marketing*, la fase strategica del *trade marketing* concerne la segmentazione della domanda, il targeting e il posizionamento che, in questo caso, fanno riferimento alla clientela intermedia, cioè ai distributori. Le imprese industriali formalizzano in un piano la strategia che intendono adottare verso il trade, specificando obiettivi e azioni da seguire per specifiche tipologie (*cluster*) di clienti intermedi.

10.5.3 Il momento operativo-gestionale

Per raggiungere gli obiettivi fissati si devono poi individuare le azioni o leve di *trade marketing* ritenute più idonee, anche in base alle risorse e alle competenze disponibili. Questa è l'attività svolta nell'ambito della fase operativo-gestionale o tattica. Le leve di trade marketing si possono suddividere in:

- **Leve di *sell-in* (politica *push*)**

Si parla di “*sell-in*” per indicare azioni intraprese dal produttore per “far entrare” il prodotto nei magazzini e negozi del distributore (trascuando ciò che accadrà successivamente) con l'obiettivo di vendere alla distribuzione. Vi appartengono tutte le attività che permettono di invogliare il distributore ad acquistare il prodotto. Esempi di leve di *sell-in* sono: gli aspetti economici (es. prezzi di listino, termini di pagamento, sconti), le azioni canvass, le promozioni, l'inserimento di nuovi formati e packaging all'interno dell'assortimento.

- **Leve di *sell-out* (politica *pull*)**

Si parla di “*sell-out*” riferendosi ad azioni intraprese dal produttore per agevolare “l'uscita” del prodotto dai magazzini e negozi 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 (fisici e virtuali) e, al tempo stesso, aumentare il controllo dell'immagine di marca. Esempi di leve di *sell-out* sono: le azioni di *merchandising* e il supporto al trade nella gestione del *display*, le iniziative di *category management* e di *space allocation*, le promozioni e le iniziative di comunicazione in-store.



Le leve di trade marketing strettamente indipendenti e vengono utilizzate congiuntamente. Per sottolineare l'uso coordinato delle varie leve da parte delle imprese industriali si utilizza l'espressione "trade marketing mix".

10.5.4 Il momento di controllo

Il momento di controllo si propone di valutare i risultati ottenuti dal *trade marketing*, verificando quindi il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti e gli effetti delle azioni intraprese. I sistemi di controllo più diffusi sono:

- L'analisi della quota di mercato a livello distributivo;
- L'analisi del portafoglio distributori;
- Il conto economico di cliente-canale;
- Le indagini qualitative sul trade per valutarne i livelli di soddisfazione e fiducia.

10.5 Le partnership di canale

Emerge un pressante bisogno di attivare nuove fonti di generazione del valore sia per le imprese industriali sia per quelle commerciali. Si apre quindi la strada a una relazione basata sulla **partnership tra industria e distribuzione**, volta a sfruttare la complementarità di competenze e informazioni a disposizione degli attori del canale per raggiungere un obiettivo congiunto in una logica *win-win*. Ciò può portare significativi benefici anche al consumatore finale. Infatti, 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 per migliorare l'efficienza e l'efficacia complessiva del sistema all'interno del comparto *grocery* si è sviluppata già a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta del secolo scorso negli Stati Uniti: una delle prime iniziative di collaborazione su larga scala ha visto protagoniste Walmart e Nike nel settore dell'abbigliamento sportivo. Tuttavia, queste prime iniziative collaborative erano caratterizzate da sporadicità e unicità. La ridefinizione dei processi non presentava il livello di standardizzazione necessario a renderla replicabile all'interno dell'intero comparto.

La creazione di network industria-distribuzione è un fenomeno che determina implicazioni rilevanti per l'interpretazione delle relazioni distributive. L'evoluzione che ha caratterizzato le relazioni di canale ha ridotto drasticamente la distanza che separa le organizzazioni. Dalla tendenza relazionale descritta consegue un'inevitabile tendenza alla convergenza intersettoriale che determina, a sua volta, una radicale ridefinizione degli assetti, degli ambiti e delle dimensioni della concorrenza.

Nascono così nuove forme di competizione che hanno come oggetto la funzione di coordinamento basato sulla fiducia. In tale contesto 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. Vengono così a crearsi i presupposti per una competizione tra imprese finalizzate a ottenere la collaborazione di determinati fornitori o distributori per entrare a far parte di quei network a maggior 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 per l'effettiva riuscita di progetti di 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 valore strategico. Le persone incaricate di queste due attività all'interno delle aziende afferiscono spesso a funzioni separate.

In sintesi, le partnership di canale sono difficili da costruire perché richiedono *commitment* reciproco, spesso raggiunto inducendo una mutua, vulnerabilità o dipendenza e fiducia reciproca. Tuttavia, se ben costruite, sono fonte di vantaggio competitivo e cambiano le regole di concorrenza tra aziende a sistemi-canale. Industria e distribuzione, quindi, devono fare **coopetition**: collaborare per espandere la torta e per poi tagliare fette più grosse.



Capitolo 11 – Le ricerche di mercato per l’analisi delle performance competitive

11.1 Il processo di analisi delle performance competitive

La valutazione delle performance competitive di un prodotto rappresenta una fase centrale del processo di *decision making* aziendale, costituendo il presupposto del processo di apprendimento manageriale che porta a riconfermare o a rivedere le decisioni passate. Uno dei principali problemi di tale processo è quello di individuare validi indicatori in grado di rappresentare in modo esaustivo i risultati competitivi. Le principali categorie di **indicatori di performance** sono:

- **Misurazione delle risorse *customer based*** (per esempio, *customer loyalty*);
- **Misurazione delle performance competitive** (per esempio, quota di mercato);
- **Misurazione delle performance economiche** (per esempio, conto economico di prodotto).

11.2 L’analisi della quota di mercato

Gli indicatori basati sulla quota di mercato sono fra quelli più spesso utilizzati da coloro che sono responsabili delle performance competitive. Ciò per diversi motivi:

- La convinzione che vi sia una **più diretta connessione con i comportamenti** messi in atto dalle imprese;
- La **più immediata disponibilità** rispetto agli indicatori economici e a quelli fondati sulla domanda;
- La sua **maggiore affidabilità** percepita, in quanto i dati di vendita vengono considerati come un dato oggettivo che minimizza gli elementi interpretativi;
- La **tradizione aziendale**, che spesso contempla l’analisi della quota di mercato per valutare l’operato delle funzioni commerciali e il ritorno degli investimenti di marketing.

A fronte del notevole utilizzo della quota di mercato quale indicatore di performance competitiva, molte ricerche hanno cercato di identificare:

- I suoi **antecedenti**, rappresentati soprattutto dagli investimenti in marketing;
- Le sue **conseguenze**, che vengono spesso individuate nelle performance economiche;
- Gli **approcci di rilevazione e di analisi** e le modalità per utilizzare correttamente tale indicatore.

Con riferimento al primo punto, si utilizza il **teorema fondamentale della quota di mercato** che ipotizza che la quota di un’impresa (QM_i) sia direttamente correlata al rapporto tra gli investimenti di marketing dell’impresa stessa (M_i) e quelli di tutti i concorrenti sul mercato ($\sum_{i=1}^n M_i$). In termini quantitativi tale affermazione è stata sintetizzata come segue:

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

Relativamente al secondo punto, i lavori del PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*) hanno dimostrato che la quota di mercato è fra le principali determinanti della **redditività aziendale**. In particolare, è stata rilevata una correlazione positiva tra quota di mercato e redditività del capitale investito (ROI). Le motivazioni avanzate per giustificare tale correlazione sono svariate. Per esempio:

- I vantaggi che le imprese con elevate quote di mercato conseguono in termini di **economie di scala e di esperienza**;
- Il **potere di mercato** rispetto ai fornitori e ai clienti;
- Il vantaggio di acquisire **risorse umane** caratterizzate da profili elevati in termini di capacità manageriali.



11.3 La misurazione delle risorse *customer based*

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 è generalmente articolata in due componenti:

- La **dimensione cognitiva**;
- La **dimensione comportamentale**.

Essa si manifesta perciò solo quando la scelta sistema di una medesima alternativa d'offerta (il comportamento d'acquisto ripetuto) deriva da un preciso atto di volontà dell'acquirente, che manifesta una particolare preferenza e una chiara fiducia in una specifica alternativa d'offerta (dimensione cognitiva).

Di seguito verranno presi in considerazione prima gli indicatori finalizzati a misurare la dimensione comportamentale della *customer loyalty*, per poi passare a quelli che hanno privilegiato la dimensione cognitiva, e finire con quelli sintetici, che si propongono di valutare entrambe le dimensioni.

11.4 Gli indicatori comportamentali

Le misure adottate con riferimento alla dimensione comportamentale sono state aggregate in quattro principali categorie, articolate così come segue:

- **Indici di quote di acquisto;**

Si propongono di misurare la fedeltà in base alla quota del budget totale di spesa destinata da un cliente a una marca.

- **Indici di sequenza di acquisto;**

Si fondano sulla modalità con cui si articola la serie degli acquisti di un singolo cliente riferiti a una marca.

- **Indici di probabilità di acquisto:**

Si fondano su misure di statistica inferenziale in grado di definire, in base alla sequenza degli acquisti passati, la probabilità che il cliente selezioni, per gli acquisti successivi, una particolare marca.

- **Indici comportamentali sintetici.**

Rappresentano quegli indicatori ottenuti combinando tra loro le metodologie di misurazione incluse nelle categorie precedenti, come la misura dell'entropia o lo *store loyalty*.

I dati necessari alla costruzione degli indicatori comportamentali della fedeltà sono generalmente rilevati tramite sondaggi oppure osservazioni effettuate su campioni rappresentativi della popolazione di interesse della ricerca. Nel caso di prodotti di consumo, qualora i distributori utilizzino le carte fedeltà come strumento di loyalty management, è possibile impiegare i dati di scontrino dei possessori di carte fedeltà per poter inferire gli indicatori in questione.

Tuttavia, tali indicatori non sono sufficienti a valutare in modo compiuto la *customer loyalty*. Per apprezzare in maniera compiuta il fenomeno della fedeltà non è possibile prescindere dalla misurazione della sua dimensione cognitiva. 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, solitamente, le ricerche di marketing prevedono la rilevazione delle due tipologie di fenomeni congiuntamente, tramite la metodologia che va sotto il nome di *Usage and Attitudes Research*, tramite cui vengono rilevati dati riguardanti sia gli aspetti di acquisto e utilizzo dei prodotti e delle marche sia l'atteggiamento verso di essi.



11.5 Gli indicatori cognitivi

Gli indici cognitivi misurano il livello di **soddisfazione** e il tipo di **atteggiamento fiduciario** verso una marca. Tali indici sono più idonei di quelli comportamentali a comprendere le cause alla base di una modifica nella fedeltà, in quanto si propongono di valutare le determinanti del comportamento. Questa categoria di indicatori considera il livello di *customer loyalty* inversamente proporzionale alla **distanza cognitiva** esistente tra l'immagine della marca e il profilo ideale espresso dal consumatore.

Una metodologia spesso utilizzata ai fini della misurazione è quella finalizzata a classificare le marche alternative in base a una **scala di preferenza**. In ordine alla valutazione espressa dai clienti si determinano 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, maggiore è il grado di fedeltà che il cliente esprime con riferimento ai prodotti compresi nell'area di accettazione.

Al fine di comprendere le metodologie di misurazione della dimensione cognitiva della fedeltà, è opportuno soffermarsi su alcune tra le principali metodologie quantitative adottate per la rilevazione del profilo di immagine della marca, che, come si è visto, si configura quale principale determinante cognitiva della fedeltà. Ai nostri fini le metodologie quantitative di misurazione della dimensione cognitiva della fedeltà (che rilevano il profilo di immagine della marca) si suddividono in:

- Metodologie basate sugli attributi che compongono l'offerta (*attribute-based*);
- Metodologie basate su valutazioni sintetiche (*non-attribute-based*).

11.5.1 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. Al fine di rilevare tali giudizi si ricorre allo strumento delle **scale di valutazione**. Queste si articolano in varie tipologie, tra cui le principali sono:

1. Le scale di valutazione unipolari;
2. Le scale di valutazione del tipo Stapel;
3. Il differenziale semantico;
4. Le scale del tipo Likert.

Le **scale di valutazione unipolari** sono finalizzate a definire le quantità di un certo attributo che, secondo le percezioni del consumatore, viene offerto da una determinata marca.

Figura 11.3 Le scale di valutazione dell'atteggiamento unipolari: un'esemplificazione riferita alla valutazione di un supermercato

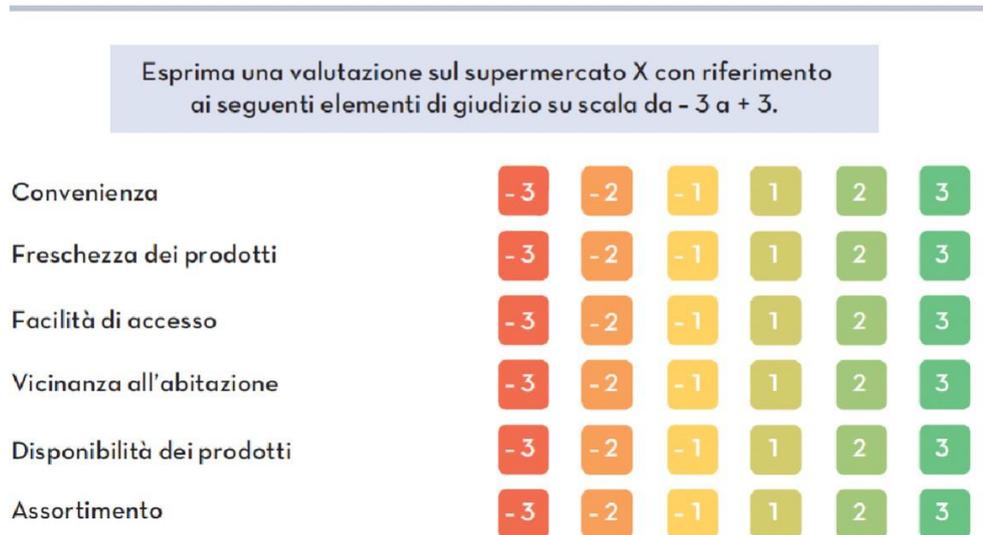
Esprima una valutazione sul supermercato X con riferimento ai seguenti elementi di giudizio su scala da 1 a 9 (da 1 a 3 = poco valido, da 4 a 6 = mediamente valido, da 7 a 9 = molto valido).

Convenienza	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Freschezza dei prodotti	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Facilità di accesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vicinanza all'abitazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Disponibilità dei prodotti	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Assortimento	1	2	3	4	5	6	7	8	9



Le **scale di valutazione del tipo Stapel** si propongono di definire il profilo di immagine di una marca in base alla valutazione dei consumatori riferita ai singoli attributi, su una scala numerata con un estremo negativo e l'altro positivo.

Figura 11.4 Le scale di valutazione dell'atteggiamento del tipo Stapel: un'esemplificazione riferita alla valutazione di un supermercato



Il **differenziale semantico** rappresenta una sorta di scala Stapel, ma di tipo bipolare, per il fatto che al cliente viene richiesto di esprimere un giudizio tra due opposte modalità con cui può manifestarsi un dato attributo.

Figura 11.5 Il differenziale semantico: un'esemplificazione riferita alla valutazione di un supermercato



Le **scale del tipo Likert** rappresentano invece una modalità indiretta per rilevare le percezioni dei clienti, fondata sulla richiesta di un giudizio di accordo/disaccordo relativo ad alcune affermazioni.



Figura 11.6 Le scale di valutazione dell'atteggiamento del tipo Likert: un'esemplificazione riferita alla valutazione di un supermercato



Tra le suddette tipologie di scala, la letteratura indica che quelle più frequentemente utilizzate sono le scale di tipo unipolare e il differenziale semantico. In particolare, quest'ultimo si presta bene alla rilevazione dell'immagine grazie a diversi vantaggi, tra cui si ricordano i principali:

- La velocità e l'efficienza con cui si riesce a ottenere non solo la direzione, ma anche l'intensità delle opinioni e degli atteggiamenti dei clienti con riferimento a una marca;
- La possibilità di evitare l'uso di frasi eccessivamente articolate, che si prestano a essere interpretate in modo ambiguo;
- L'eliminazione di alcuni problemi tipici delle scale tradizionali, come la superficialità e la velocità con cui vengono fornite le risposte, che talvolta si rilevano stereotipate.

Le metodologie fondate sugli attributi si basano sulle valutazioni espresse dai clienti relativamente a **singoli attributi predeterminati dal ricercatore**. Questi effettua cioè una selezione soggettiva delle dimensioni che egli percepisce come rilevanti nel definire l'immagine (ma che non è detto siano tali anche per l'intervistato), da sottoporre poi alla valutazione del cliente.

- Il primo problema che sorge è che, procedendo in questo modo, **possono venir trascurati alcuni attributi rilevanti ai fini delle scelte dell'acquirente**. Per superare questo limite, si preferisce far precedere l'indagine quantitativa da una ricerca qualitativa esplorativa finalizzata alla definizione degli attributi, con l'utilizzo di focus group o di interviste individuali.
- Un secondo problema insito in tale metodologia è riconducibile alla concezione di immagine a essa sottesa. Infatti, **non sempre è facile scomporre il concetto di immagine in un insieme di elementi** in grado di rappresentare le fondamentali connessioni cognitive del cliente.

Talvolta, al fine di isolare gli attributi più significativi, si provvede a misurare l'importanza dei singoli attributi nel concorrere a definire l'immagine del prodotto o della marca. La metodologia, detta **Multi-attribute Attitude Model**, è utilizzata per determinare un indice di atteggiamento riferito a ciascuna marca, quest'ultimo calcolato come sommatoria del prodotto tra importanza e valutazione di ciascun attributo. Il rapporto fra l'indice di atteggiamento di due prodotti in diretta concorrenza costituisce un'utile misura della competitività *customer-based* dell'offerta dell'impresa.

I dati rilevati sono elaborati anche con tecniche statistiche più sofisticate, quali l'analisi dei fattori (**factor analysis**). Tale tecnica individua alcuni "fattori" che, sintetizzando più attributi tra loro, sono in grado di rappresentare le componenti fondamentali dell'immagine. Un'altra tecnica statistica spesso utilizzata è l'analisi discriminante (**discriminant analysis**). Essa consente di produrre mappe delle percezioni in grado di



sintetizzare il posizionamento degli stimoli in uno spazio percettivo definito da una serie di vettori corrispondenti a quelli attributi che sono dati del maggior potere discriminante tra i singoli stimoli.

11.5.2 Le metodologie *non-attribute-based*

Le metodologie non fondate sugli attributi si basano su **giudizi sintetici**. Esse prevedono la rilevazione presso la domanda di una valutazione globale, che prescinde dal giudizio relativo ai singoli attributi, ipotizzando che tale giudizio sia inglobato nella valutazione *overall* espressa dal cliente. Queste metodologie si rivelano utili nei casi in cui risulta difficile identificare gli attributi alla base dell'immagine o quando esiste una significativa varianza *nei chunk of information* a cui i clienti ricorrono per dar forma alla sintesi cognitiva sottesa all'immagine di prodotto/marca.

La tecnica più comune nel passato, e anche più semplice, si fonda sulla rilevazione del prodotto rispettivamente **maggiormente preferito e meno gradito** dal cliente, associata ai suoi dati socio-demografici. A questo tipo di analisi è sotteso il presupposto che il **profilo socio-demografico** della clientela, che esprime una preferenza per determinati prodotti, rappresenti l'elemento fondamentale per determinare l'immagine di un prodotto o di una marca. Incrociando i dati identificativi della clientela con le valutazioni in merito alle diverse marche, grazie al processo di **analisi di correlazione**, è possibile definire il profilo di immagine.

La crescente varietà della domanda rende più arduo accettare l'ipotesi dell'esistenza di una corrispondenza biunivoca tra profilo sociodemografico dei clienti e singole marche preferite. Questo è il motivo per cui tale metodologia è stata rimpiazzata da altre fondate su ipotesi più realistiche.

Una metodologia più articolata è quella del **multidimensional scaling (MDS)**, basata sulla valutazione del **grado di similitudine** esistente tra diverse marche. Tale metodologia consente di valutare il profilo di immagine di un insieme di stimoli, costruendo la mappa delle percezioni e quella delle preferenze. Il processo si articola in tre fasi:

1. **Rilevazione del grado di similarità/dissimilarità:** vengono rilevate le percezioni del cliente tramite un'intervista in cui viene richiesto di esprimere una valutazione sul grado di similarità/dissimilarità esistente tra coppie di marche;
2. **Rilevazione delle preferenze:** si rilevano le preferenze del cliente, mediante la richiesta di ordinare le marche dalla più gradita a quella meno preferita;
3. **Valutazione degli attributi:** viene richiesta una **valutazione di ciascuna marca con riferimento a una serie di attributi** predeterminati.



Figura 11.7 Il multidimensional scaling. Fase 1: la rilevazione del grado di similarità/dissimilarità tra diverse insegne di supermercati

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

Figura 11.8 Il multidimensional scaling. Fase 2: la rilevazione delle preferenze con riferimento ad alcuni supermercati

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



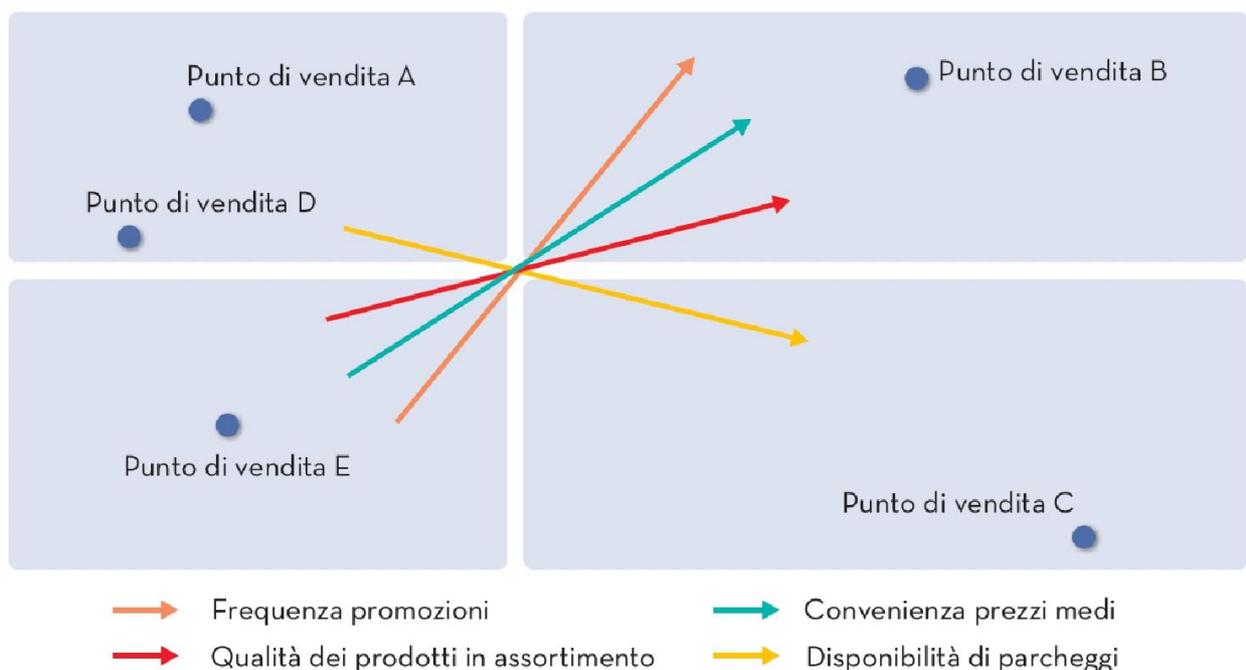
Figura 11.9 Il multidimensional scaling. Fase 3: la valutazione degli attributi con riferimento ad alcune insegne di supermercati

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						

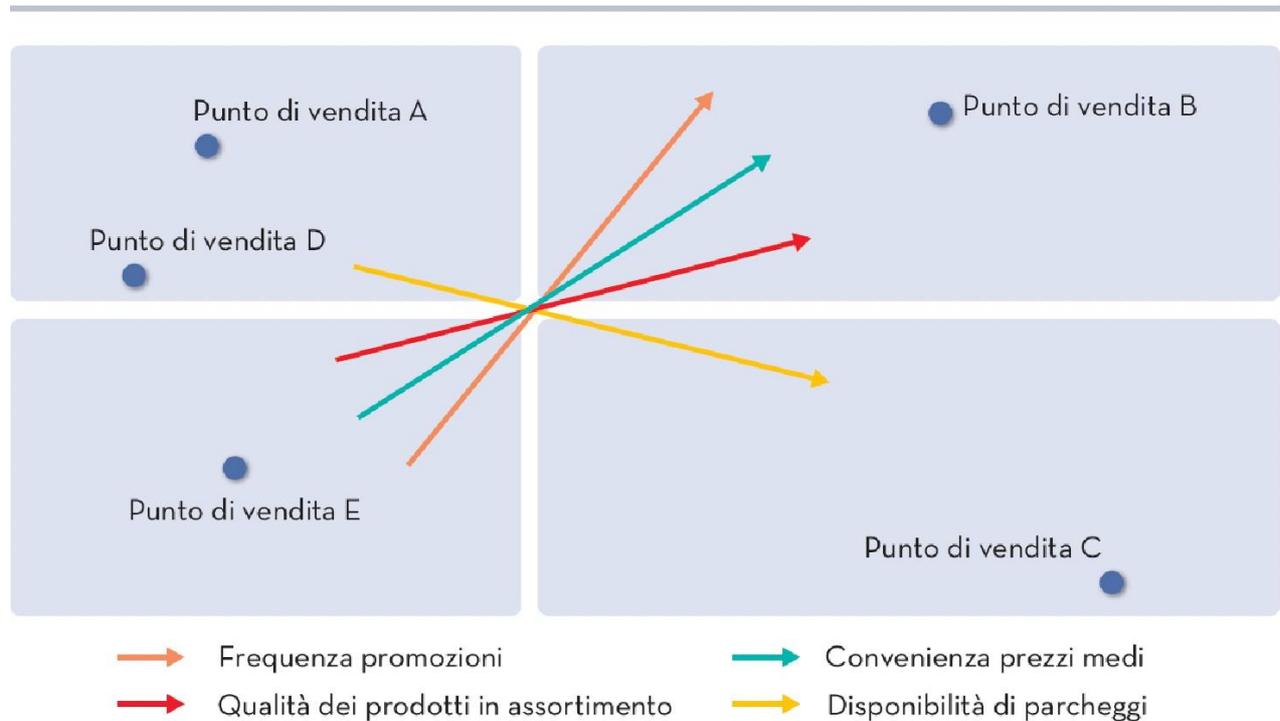
Mediante le valutazioni di similarità/dissimilarità, rilevate nella fase 1, si è in grado di costruire una matrice di dati che sintetizza le distanze cognitive esistenti tra gli stimoli e, quindi, si è in grado di costruire una **mappa delle percezioni**. A tale rappresentazione grafica è possibile sovrapporre una serie di vettori in grado di rappresentare le valutazioni relative agli attributi.

Figura 11.10 La mappa delle percezioni ottenuta tramite la metodologia del multidimensional scaling



Le valutazioni rilevate nella fase 2 consentono di costruire la **mappa delle preferenze**, in cui ciascun punto rappresenta la direzione del prodotto ottimale con riferimento a ogni soggetto intervistato. Aggregando punti ottimali tra loro vicini è possibile segmentare la domanda, raggruppandola in cluster caratterizzati da omogeneità delle preferenze.

Figura 11.10 La mappa delle percezioni ottenuta tramite la metodologia del multidimensional scaling



Ricostruendo la mappa delle percezioni e la mappa delle preferenze, la dimensione cognitiva della fedeltà è inversamente correlata alla distanza tra i punti ideali e le percezioni dei clienti. Più tale distanza si rivela esigua rispetto a quella delle marche concorrenti, maggiore è la dimensione cognitiva della fedeltà. Le preferenze espresse dai clienti, in termini di punti ideali, possono distribuirsi in maniera disomogenea, dando luogo alla definizione di diversi segmenti con preferenze disomogenee. In tal caso la fedeltà assume valori diversi a seconda del segmento di mercato preso come riferimento.

Oltre alle metodologie quantitative di rilevazione dell'immagine, è possibile utilizzare anche le metodologie qualitative, come quella dell'**intervista individuale semi-strutturata**, basata su domande aperte. L'intervistato viene sollecitato a descrivere liberamente gli attributi che definiscono una categoria di prodotti, con domande del tipo: "indichi l'aspetto che gradisce maggiormente della marca X", "qual è l'elemento che prende maggiormente in considerazione nel momento in cui deve scegliere un prodotto da acquistare?" oppure "come definisce l'immagine del prodotto Y?". Per convertire le rilevazioni qualitative in dati quantitativi si utilizzano tecniche quali la *content analysis*.

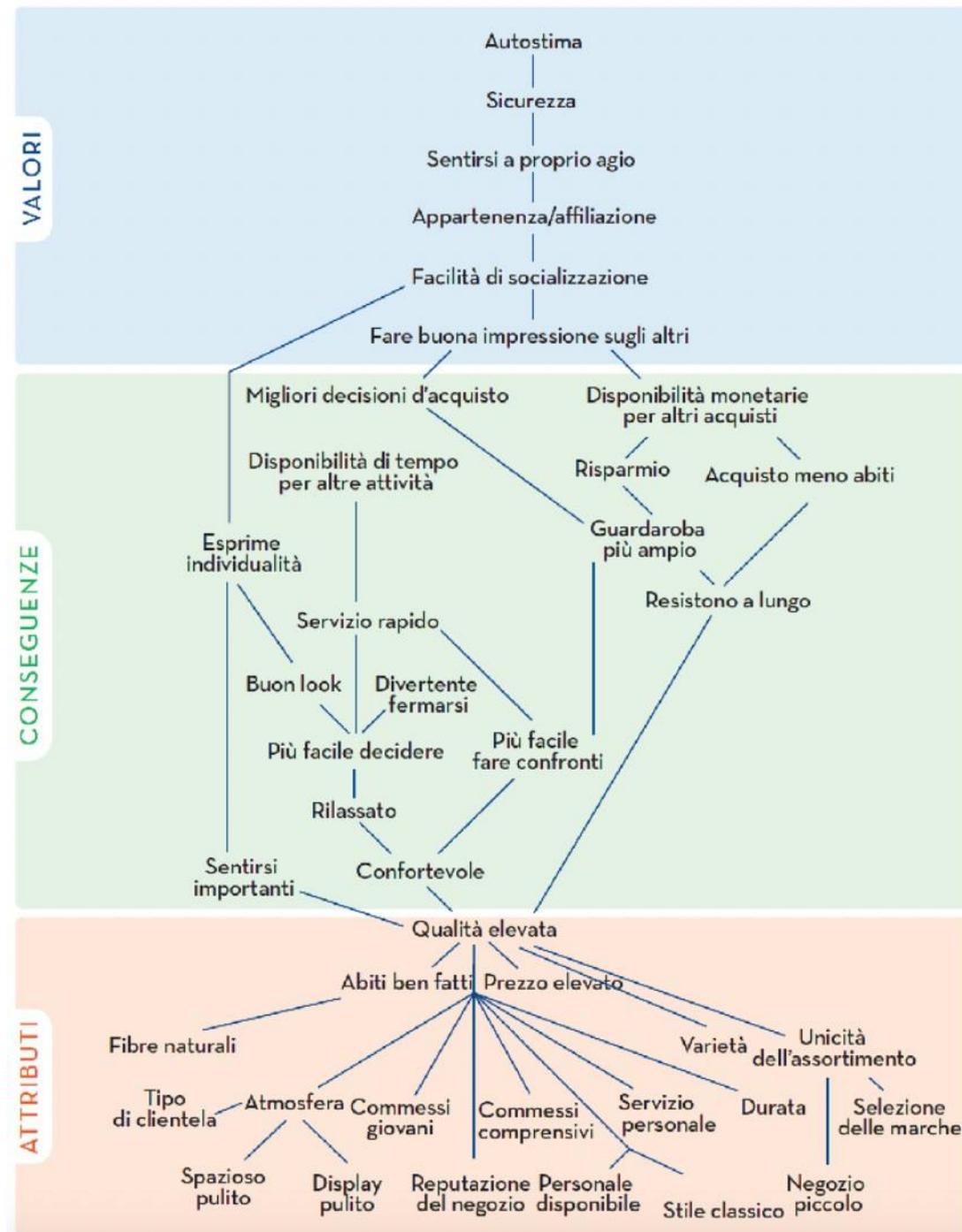
Un'ulteriore tipologia di tecniche qualitative per la rilevazione dell'immagine è il **laddering**, che permette la ricostruzione della catena mezzi-fini. Tale metodologia sottende un concetto di immagine articolato su più livelli di astrazione, concatenati secondo una relazione gerarchica del tipo mezzi-fini. Un prodotto o una marca rappresentano – per i fattori di questo modello – il mezzo per raggiungere un fine, che è rappresentato dai benefici ricavabili dal prodotto o, ai livelli di massima astrazione, dai valori personali dell'individuo.

- Ai livelli inferiori si individuano le associazioni relative agli elementi tangibili (es. elementi funzionali di un prodotto o di un servizio) e intangibili dell'immagine di marca (es. design e stile);
- Al secondo livello si posizionano i benefici associati al prodotto, che possono essere benefici funzionali, benefici riferiti all'esperienza e al contenuto emozionale oppure benefici simbolici relativi



al significato che l'offerta assume sul piano sociale e psicologico (es. status, affermazione di ruolo, autogrificazione);

- A livello più elevato, in cima alla gerarchia della catena mezzi-fini, si collocano le associazioni ai valori (strumentali e terminali).



11.6 Le ricerche sulla soddisfazione del cliente e sulla fiducia

La *customer satisfaction* viene definita come la capacità dell'impresa di offrire prodotti e servizi in linea con le aspettative della domanda. Essa viene generalmente mediante la quantificazione del differenziale tra il livello delle percezioni post-acquisto espresse dalla domanda e quello delle sue aspettative. Un cliente soddisfatto è colui che sperimenta valutazioni post-acquisto sul prodotto in linea o addirittura superiori rispetto alle aspettative.



Per misurare la *customer satisfaction* e l'eventuale gap di valore vengono adottate numerose modalità di ricerca. Uno dei possibili iter logici percorribili potrebbe essere il seguente:

1. **Ricostruzione dei nessi attributi-benefici:** individuazione delle caratteristiche che il cliente ricerca nel prodotto/servizio, che sono direttamente connesse ai benefici che motivano l'acquisto;
2. **Costruzione della mappa delle percezioni:** individuazione della posizione occupata nello spazio percettivo del cliente dal profilo dell'offerta aziendale e da quello dei concorrenti;
3. **Costruzione della mappa delle preferenze:** individuazione della posizione occupata nello spazio percettivo del profilo d'offerta ideale per il cliente;
4. **Sovrapposizione delle mappe:** misurazione della distanza esistente tra la posizione del profilo ideale (soddisfazione desiderata) e quella dell'offerta dell'impresa così come percepita dal cliente (soddisfazione percepita);
5. **Quantificazione del gap di valore:** quantificazione della distanza esistente tra la posizione del profilo ideale e quella dell'offerta dell'impresa così come percepita dal cliente.

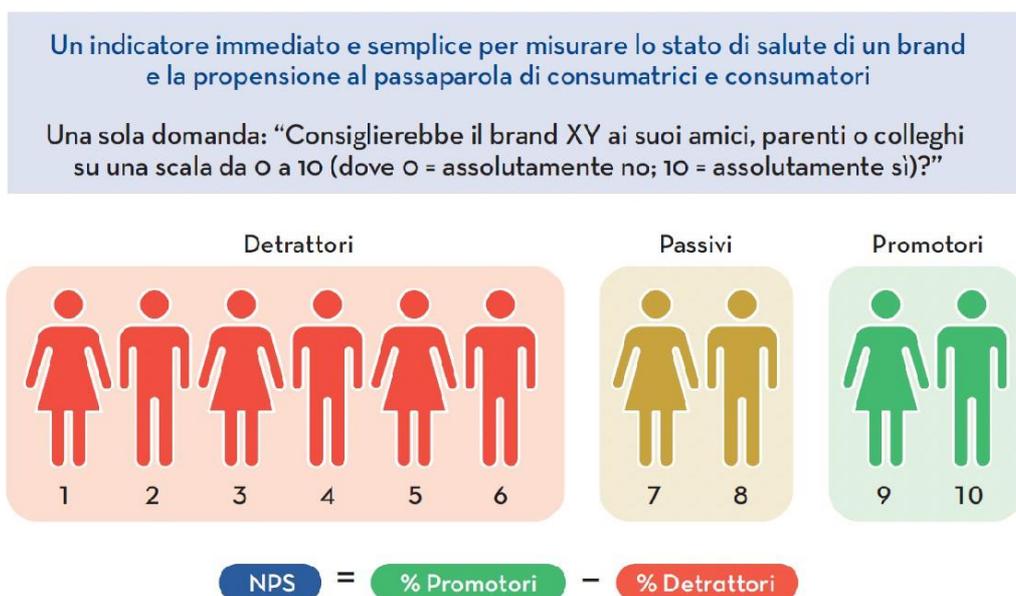
La *customer satisfaction* è alla base della **fiducia** che il cliente ripone nell'impresa. Per rilevare l'entità della fiducia in una determinata marca, non è possibile limitarsi solo a rilevare le valutazioni dei clienti con riferimento al **livello di fiducia generalmente inteso**. Ciò potrebbe dare adito a interpretazioni soggettive, inficiando così l'attendibilità dei dati. Spesso si ricorre a **indicatori indiretti**, che consentono di approssimare la variabile da rilevare, rendendola più facile da misurare. Ad esempio, la percezione di affidabilità del venditore e l'intenzione di affidargli oggetti a cui si tiene molto (come risparmi, beni preziosi, figli e così via).

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 amico/collega/familiare?". Come risposta, il cliente può dare una valutazione che va da 0 a 10. Quando si analizzano i risultati, i clienti vengono divisi in tre gruppi:

- Promotori, ovvero chi ha risposto da 9 a 10;
- Neutrali, ovvero chi ha risposto da 7 a 8;
- Detrattori, ovvero chi ha risposto da 0 a 6.

Il *Net Promoter Score* per il segmento di clientela studiato viene quindi calcolato utilizzando la seguente formula e il risultato è un valore compreso tra +100% e -100%.

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



11.7 Gli indicatori di sintesi

La categoria degli indici di sintesi comprende molti indicatori che rappresentano altrettante sintesi tra indici comportamentali e cognitivi. Tra questi citiamo l'**indice composto di store loyalty**, così calcolato:

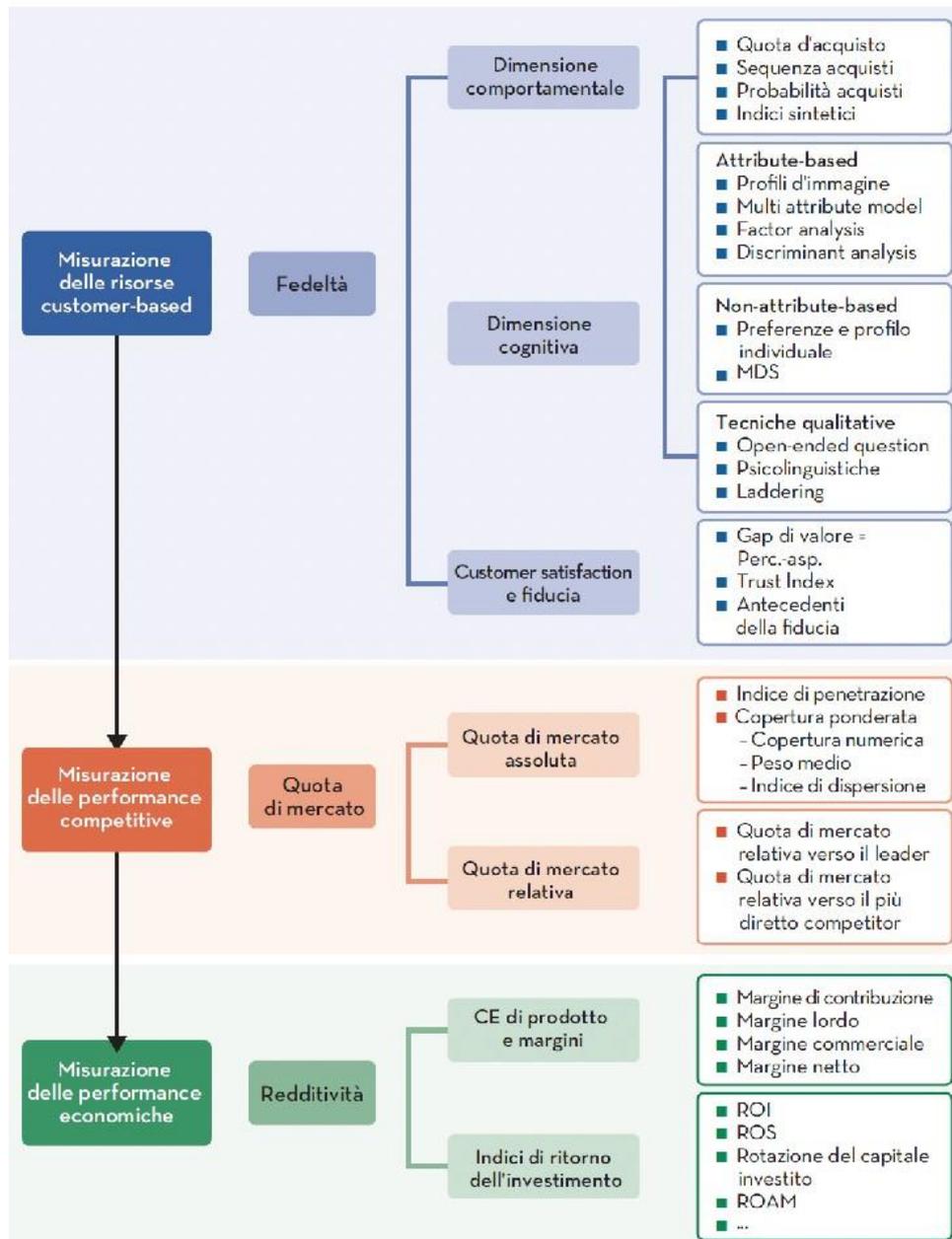
1. Viene determinata da parte del cliente una **stima della percentuale della spesa totale** destinata a un certo punto vendita;
2. Si rileva una **classificazione dei punti vendita** in base ad alcuni criteri, come per esempio l'assortimento, la distanza, il tempo necessario per lo shopping o l'atteggiamento del personale;
3. Viene richiesto di esprimere una **valutazione su una scala Likert** con riferimento alla seguente valutazione: "effettuo i miei acquisti presso il punto di vendita X quando ho bisogno di un prodotto che ritengo sia venduto in quel punto vendita".

Il primo dato (la quota del budget) rappresenta la componente comportamentale dell'indicatore, mentre gli altri due si riferiscono alla dimensione cognitiva della fedeltà.

11.8 Conclusioni

L'insieme delle misure economiche, nonché degli indicatori competitivi e delle misure *customer-based* costituisce un insieme di concetti, fra loro strettamente interrelati, di cui il management deve appropriarsi per comprendere appieno i risultati delle azioni di marketing e sviscerare le eventuali aree di debolezza. Una sintesi delle misure indagate nel corso di questo lavoro è riportata nella figura sottostante, che permette di ricostruire le relazioni causali fra antecedenti cognitivi della fedeltà, comportamenti d'acquisto, performance competitive e relative manifestazioni sul piano del valore economico. Per massimizzare le performance a quest'ultimo livello, per il management è fondamentale "risalire" la catena delle relazioni causa-effetto, in modo da individuare i reali driver del valore. Limitarsi ad indagare gli indicatori finali della sequenza, ovvero quelli riferiti alle performance economiche, 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, rendendo vane e tardive le successive azioni d'intervento.





@astrabocconi



@astrabocconi



@astrabocconi



 **ASTRA**
BOCCONI