



UNIVERSITÀ
DELLA CALABRIA

La funzione marketing nell'impresa

Maria Antonietta Raimondo

Gaetano Miceli

Ernesto Cardamone

Indice

Introduzione	3
1. Orientamenti d'impresa e marketing.....	3
1.1 Modelli di gestione dell'impresa e centralità del cliente	3
1.2 Il processo di scambio con il mercato e la soddisfazione dei clienti	7
1.3 I processi di marketing	8
2. I processi analitici del marketing	9
2.1 Analisi dell'ambiente	9
2.2 L'analisi quantitativa della domanda	10
2.3 Analisi qualitativa della domanda.....	14
2.4 I fattori che influenzano il comportamento del consumatore	15
2.5 Il comportamento d'acquisto	17
2.6 Il customer behavior.....	19
2.7 L'analisi della concorrenza	20
3. I processi strategici del marketing	21
3.1 La segmentazione della domanda	21
3.2 Le scelte di targeting	22
3.3 Il posizionamento competitivo-percettivo	25
3.3 La differenziazione del sistema d'offerta.....	28
4. Il marketing operativo.....	29
4.1 Le politiche del prodotto	30
4.1.1 Il ciclo di vita del prodotto e matrice del portafoglio prodotto	32
4.1.2 Le politiche relative alla marca.....	37
4.2 Le politiche di prezzo.....	39
4.3 Le politiche di comunicazione	42
4.4 La politica di distribuzione	43
4.5 La gestione della vendita.....	45

Introduzione

Questa dispensa ha come obiettivo l'analisi della funzione di marketing nell'impresa, che si può definire come un processo diretto a individuare e a soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti mediante la realizzazione di prodotti (beni e servizi) che, attraverso forme di scambio di mercato, generano valore e soddisfazione per tutti gli operatori. Si tratta di una disciplina scientifica che studia i processi di scambio fra organizzazioni e individui (BtC – Business to Consumer), fra organizzazioni (BtB – Business to Business) e fra individui (CtC – Consumer to Consumer) nella prospettiva del comportamento economico e con riferimento elettivo alle imprese, ai mercati concorrenziali e ai contesti di democrazia economica evoluta (libertà di scelta da parte dei consumatori). Si tratta di una funzione vitale dell'impresa con caratteri gestionali (uomini, processi, tecniche, budget) più o meno formali (nell'organigramma o in modo informale). La funzione marketing ha come focus l'analisi dei bisogni e dei desideri dei clienti e la soddisfazione delle loro attese/aspettative. L'impresa che mostra un orientamento al marketing dapprima determina ciò che i consumatori desiderano e successivamente si pone il problema di cosa produrre per soddisfare i clienti in modo profittevole. L'enfasi dell'attività imprenditoriale è posta sulle esigenze del mercato. In particolare, l'impresa orientata al marketing si occupa di studiare i mercati che ritiene interessanti, analizzare le tendenze della domanda e la situazione della concorrenza, individuare l'esistenza di opportunità di business, orientare la produzione in funzione dei potenziali acquirenti da conquistare, creare la domanda per i nuovi prodotti e provvedere a collocare questi ultimi presso gli sbocchi prescelti.

Ciò premesso, il testo è stato organizzato in tre parti. La prima parte è dedicata ai diversi orientamenti che le imprese possono assumere nei confronti del mercato. Nella seconda parte sono discussi i processi analitici e strategici di marketing. Infine, l'ultima parte è stata dedicata al marketing operativo e alle quattro leve del marketing mix, ovvero il prezzo, il prodotto, la comunicazione e la distribuzione.

1. Orientamenti d'impresa e marketing

1.1 Modelli di gestione dell'impresa e centralità del cliente

Lo sviluppo dell'economia e i cambiamenti nel contesto ambientale e concorrenziale hanno contribuito all'evoluzione dell'orientamento dell'impresa nei confronti del mercato. Non tutte le imprese hanno lo stesso atteggiamento nei confronti del mercato e gestiscono allo stesso modo i rapporti con i clienti. I diversi orientamenti possono essere ricondotti a quattro principali tipi:

1. l'impresa orientata alla produzione (modello dell'efficienza tecnico-produttiva);
2. l'impresa orientata all'innovazione (modello della spinta tecnologica);
3. l'impresa orientata al marketing (modello dell'efficacia commerciale);
4. l'impresa pro-attiva (modello co-evolutivo).

L'orientamento alla produzione (imprese *production-oriented*) è tipico nei settori con bassa concorrenza, offerta sostanzialmente omogenea e comportamenti dei consumatori basati sui prezzi. In questi mercati è importante produrre a prezzi competitivi per vendere. Le imprese si concentrano principalmente sugli aspetti tecnici e sulle modalità migliori per raggiungere l'efficienza produttiva e ridurre i costi di produzione, per cui la gestione commerciale viene considerata come elemento accessorio (l'obiettivo è ridurre i costi di distribuzione e vendita) e non costituisce un fattore critico per il successo competitivo. L'orientamento alla produzione può evolvere in *orientamento alle vendite* in quei settori in cui vi è un eccesso di capacità produttiva e in cui le imprese, per ottenere vantaggi competitivi, stimolano i consumatori ad acquisire i prodotti nei volumi richiesti attraverso tecniche di vendita aggressive. Per il successo aziendale appare fondamentale effettuare consistenti investimenti in pubblicità e attività promozionale e organizzare in modo coerente la forza di vendita.

Le imprese attive nella trasformazione delle materie prime naturali, come l'industria mineraria, basano la loro strategia sulla riduzione dei costi di produzione, in modo da garantire prezzi più bassi dei concorrenti. In tal caso, la gestione commerciale si occupa solo di collocare il prodotto sul mercato a costi contenuti così da mantenere competitivo il prezzo.

L'orientamento all'innovazione o (imprese *technology-oriented*), invece, è proprio di imprese che investono in modo massiccio in ricerca e sviluppo e che cercano di guidare il mercato all'adozione di nuovi prodotti tecnologicamente più avanzati. In queste imprese il marketing svolge una mera funzione commerciale, orientata a vendere i nuovi prodotti. Il rischio che corre questo tipo di imprese è che in alcuni casi i consumatori potrebbero non essere pronti ad adottare prodotti particolarmente avanzati a prezzi più alti oppure a non percepire maggior valore da prodotti innovativi rispetto a quelli già esistenti.

Nel settore farmaceutico, le imprese investono cifre ingenti per sviluppare nuove molecole e nuove soluzioni prima dei concorrenti. In tal senso, si segue un orientamento all'innovazione, con la funzione ricerca e sviluppo che guida l'intera gestione e spinge l'impresa verso la sistematica ricerca di prodotti innovativi da proporre al mercato in ottica *market-driving*. Il fattore critico di successo è la capacità di innovare sistematicamente.

L'orientamento al marketing (imprese *marketing-oriented*) caratterizza i settori con elevati livelli di concorrenza, in cui l'attenzione si focalizza sui bisogni, sui desideri e sulle attese dei consumatori,

in modo da realizzare un'offerta coerente con le esigenze della domanda. L'impresa dapprima determina ciò che i consumatori desiderano e successivamente si pone il problema di cosa produrre per soddisfare i propri clienti in modo profittevole. Inoltre, tali imprese si distinguono per un'ampia gamma di prodotti offerti e lo sguardo continuamente rivolto verso il mercato e la concorrenza. Al cliente viene riconosciuto un ruolo centrale, cioè, diviene un soggetto attivo, che influenza e determina le logiche di marketing e di sviluppo dei prodotti. A tal fine, si rende necessaria la definizione di una relazione continua tra impresa e cliente, che, in ultima analisi, condiziona anche il modello di business aziendale evidenziando la centralità dell'attività di marketing (Costabile 2001). L'orientamento al cliente, con il costante monitoraggio dei bisogni e desideri dei consumatori, permette di individuare nuove opportunità di mercato da affiancare ai business esistenti. Il limite di questo approccio consiste nella ridotta visione innovativa; adattare l'offerta ai consumatori, che non hanno spesso capacità creative e d'immaginazione adeguate, potrebbe ridurre la portata dell'innovazione e della differenziazione nel tempo.

Nel settore di beni di largo consumo come detersivi, i prodotti per la cura del corpo e i prodotti alimentari confezionati, l'impresa incentra la propria attività sull'individuazione e la soddisfazione dei bisogni del consumatore, differenziando l'offerta in funzione delle specifiche esigenze manifestate dal pubblico. Il fattore critico per risultare vincenti è la capacità di adattarsi alle diverse esigenze dei clienti attuali e potenziali.

L'orientamento proattivo (modello *co-evolutivo*) prevede che gli orientamenti all'innovazione e al marketing vengano integrati in logica dinamica. In particolare, si assume che l'impresa prima adatti la sua offerta, in logica *customer-led*, ai clienti più innovativi ed esperti, capaci di suggerire direzioni di innovazione rilevanti; successivamente, l'impresa guiderà il mercato più ampio all'adozione dei nuovi prodotti differenziati in logica *market-driving*. Questo approccio favorisce una maggiore e più rapida reazione alle minacce della concorrenza e permette di cogliere le nuove opportunità di business, in modo tale di avere un'apprensione costante verso l'innovazione (lo sviluppo di prodotti nuovi) e di anticipare le richieste della domanda. Si tratta quindi di un modello di gestione proattivo (Valdani 2000), così che l'impresa è in grado di costruire il proprio ambiente e di co-evolvere con esso, anche in settori in costante e dinamico movimento (Valdani 1997 e 2000; Ancarani 1999) e iper-competitivi (D'Aveni 1994; Valdani 1995, 1997 e 2000), anche al di fuori dei confini settoriali tradizionali. Il marketing manager ha, in questo caso, l'obiettivo di creare valore per il cliente mostrando una capacità di obiettivi delle diverse soggettività coinvolte nel sistema impresa. Creare valore per il cliente, significa generare un rapporto positivo fra i benefici dal cliente ottenuti attraverso il prodotto acquistato (in termini funzionali, simbolici o emozionali ed esperienziali) rispetto ai

sacrifici, ossia costi sopportati (in termini di costi monetari, di ricerca, psicologici, di apprendimento, e costi opportunità).

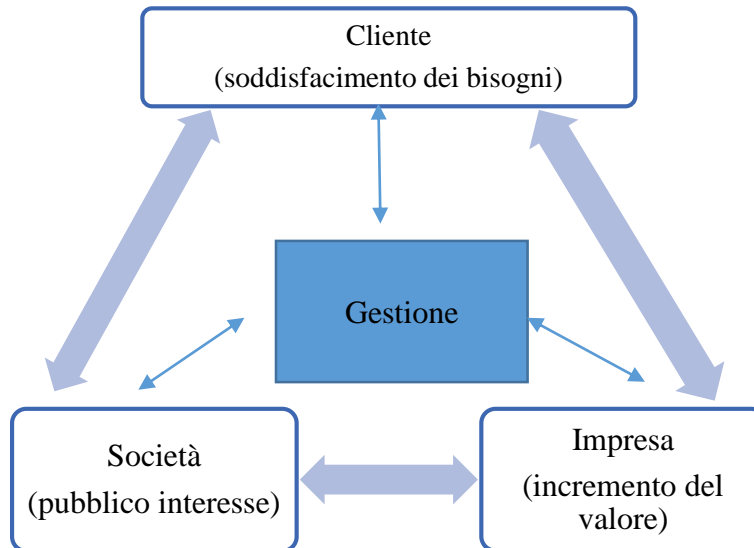
Quando in un affollatissimo bar del centro l'Ingegnere M. si accorse che nella confusione il cassiere gli aveva dato una bibita in meno rispetto a quello che aveva pagato, ritornando alla cassa non riuscì a trovare chi l'aveva servito. Non si perse d'animo e spiegò il problema a una ragazza che gli aveva prestato ascolto, la quale gli diede la bibita mancante. L'ingegnere pensò che era evidentemente una persona che trasmetteva fiducia, altrimenti chiunque potrebbe procurarsi una bibita gratis. Dopo qualche tempo incontrò tramite un amico il proprietario del bar e di una numerosa catena di ristoranti e fast-food di successo e gli raccontò l'episodio. Questi gli spiegò che loro per i clienti fanno anche di più: "Una volta si è presentato un cliente con un buono sconto di un concorrente e l'ho accettato lo stesso facendo finta di nulla: se il cliente è in buona fede in ogni caso vedersi respinto il buono gli causerebbe un senso di disagio che renderebbe meno piacevole la sua esperienza da noi; se invece il cliente è in malafede, il danno derivante dal fargli lo sconto sarebbe minimo. Così facciamo anche con i reclami perché non abbiamo servito ciò che abbiamo pagato: mal che vada avremmo regalato una bibita a un cliente che alla fine torna da noi volentieri" (Cappellari 2002).

L'abilità nell'attrarre nuovi clienti rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente per mantenere il successo competitivo. Infatti, decisivo è la capacità di legare i consumatori ai prodotti esistenti attraverso la creazione di un rapporto di fiducia, definito fedeltà alla marca (o *brand loyalty*)¹. L'impresa, infatti, non può limitare i propri sforzi commerciali a convincere i consumatori ad acquistare i nuovi prodotti, ma, come anticipato prima, deve creare relazioni stabili. Il valore di un cliente per l'impresa è funzione del numero di acquisti che realizza nella propria vita. La fedeltà dipende dal livello di soddisfazione che il cliente ottiene dall'esperienza di acquisto e di consumo, ossia dalla *customer satisfaction*. Un cliente, quindi, gratificato dall'acquisto non solo è disposto a comperare nuovamente il prodotto, tale da generare valore per l'impresa, ma contribuisce a diffondere opinioni positive sulla marca tra gli altri consumatori, ed è meno sensibile alle promozioni di prezzi dei concorrenti. Infine, l'evoluzione più recente di attitudine al consumo (si consideri l'attenzione a concetti come la qualità della vita, la salute e il benessere, i prodotti globali e dell'ambiente) condiziona in modo diretto la gestione commerciale. Le nuove richieste dalla domanda influenzano l'impresa, che deve tener conto nei processi decisionali anche degli interessi collettivi. La gestione commerciale deve raggiungere tre obiettivi (Figura 1) tra loro collegati, ovvero il soddisfacimento dei bisogni e desideri dei clienti, gli interessi della società, intesa come insieme di stakeholder² e l'incremento del valore d'impresa.

¹ Negli ultimi anni un ricco filone di ricerche empiriche ha dimostrato la relazione tra orientamento al cliente, successo competitivo e performance economico-finanziarie dell'impresa (incremento valore dell'impresa). Secondo i dati raccolti dal progetto PIMS (Profit Impact of Market Strategy), le imprese costituite da una superiore qualità percettiva del sistema prodotto ottengono in media risultati competitivi e finanziari più elevati (Costabile 1996). Si generano incrementi di redditività in termini di contenimento degli investimenti di marketing, conseguenti dalle comunicazioni interpersonali favorevoli attivate dai clienti soddisfatti (passaparola); di riduzione dei costi connessi alla gestione della relazione con il cliente; d'incremento del numero dei prodotti che uno stesso cliente acquista dall'impresa (*cross selling*); di opportunità di estensione della fiducia a nuovi aree d'affari attraverso la cosiddetta *brand extension* oppure attraverso l'estensione a offerte combinate o a pacchetto (*co-brand*).

² L'espressione *stakeholder* significa letteralmente "colui che ha un interesse", e si contrappone al concetto più ristretto di *stockholder* (l'azionista - Freeman 1984).

Figura 1 - Gestione commerciale e responsabilità sociale dell'impresa



Fonte: Pivato, Misani, Ordanini e Perrini (2004)

Sono sempre di più i casi di imprese che conseguono obiettivi e risultati positivi in termini di fatturato e di reddito, sviluppando politiche aziendali e commerciali attente ai tre aspetti individuati.

1.2 Il processo di scambio con il mercato e la soddisfazione dei clienti

L'obiettivo di fondo della funzione marketing è quello di individuare e soddisfare le richieste del mercato. I consumatori, per soddisfare i propri bisogni e desideri possono scegliere all'interno di un'ampia varietà di prodotti con caratteristiche differenti. Ogni prodotto possiede specifiche qualità che lo rendono diverso dagli altri. L'acquisto di un dato prodotto rispetto a un altro dipende dal valore che il consumatore attribuisce al prodotto stesso, ovvero alla capacità di soddisfare i propri bisogni e i propri desideri. La percezione di valore precedente l'acquisto contribuisce in maniera importante all'individuazione delle aspettative di performance del prodotto, mentre il valore percepito a conclusione del processo di scambio e di consumo, confrontato con il valore atteso, determina la soddisfazione del cliente.

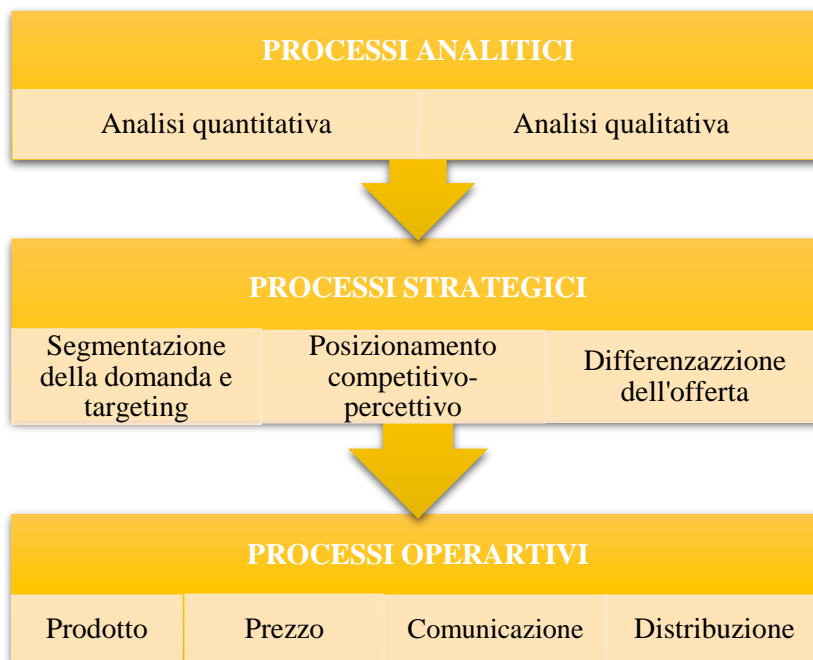
Pertanto, il successo commerciale dell'impresa è funzione della sua capacità di generare soddisfazione rispetto al valore atteso dei clienti. La *customer satisfaction*, se ripetuta nel tempo, sedimenta la percezione di affidabilità dell'impresa da un lato, favorisce la fiducia e la fedeltà dei clienti e offre un apporto cruciale al rafforzamento delle relazioni con la domanda. Tutto ciò assume particolare rilievo, in quanto concorre a determinare i comportamenti di riacquisto, che alimentano il

circolo virtuoso impresa-mercato. L'esistenza di forme di scambio tra soggetti (imprese e consumatori) dà origine al mercato ed esso è il processo che porta alla generazione di valore per le parti interessate.

1.3 I processi di marketing

I marketing manager devono gestire diversi processi (Figura 2), che saranno poi formalizzati nel piano di marketing.

Figura 2 - I processi di marketing



In particolare, i marketing manager devono occuparsi di:

- *processi analitici*: i marketing manager devono raccogliere informazioni dall'ambiente, in particolare sui consumatori. In questa sede, si focalizzerà sull'analisi quantitativa e qualitativa della domanda.
- *Processi strategici*: i marketing manager devono definire decisioni strategiche, che indirizzano, in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, l'approccio dell'impresa al mercato. Nello specifico, è necessario definire:
 - *segmentazione della domanda e targeting*, cioè l'identificazione di gruppi di consumatori con preferenze e motivazioni simili a cui indirizzare l'offerta dell'impresa;

- *posizionamento competitivo-percettivo*, ovvero la definizione della posizione cognitiva che si aspira a detenere nelle percezioni dei consumatori rispetto ai concorrenti;
- *differenziazione dell'offerta*, cioè la definizione del sistema d'offerta da offrire al/i target, distinguendo la propria proposta dai concorrenti.
- *Processi operativi*: in coerenza con le decisioni strategiche prese, i marketing manager devono poi definire decisioni operative, che riguardano il marketing-mix, che include le leve di prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

IL PIANO DI MARKETING

Il piano di marketing è lo strumento attraverso cui si formalizzano nell'impresa le decisioni di marketing. È un documento di sintesi che definisce il programma di azione per raggiungere gli obiettivi aziendali riferiti a un certo arco di tempo.

Si basa sull'analisi dei trend passati in modo da valutare la necessità o meno di correggere l'impostazione originaria. Occorre individuare le variabili rilevanti che potrebbero ostacolare l'azione da programmare. Una volta effettuata una corretta valutazione delle risorse disponibili (finanziarie, tecniche, umane), si fissano i traguardi commerciali da raggiungere, le opportune decisioni di marketing e le prestazioni complessive attese. Una volta pianificato il sistema di offerta, l'impresa può passare alla fase di attuazione, selezionando le variabili operative che consentono la realizzazione delle strategie di marketing. Tali variabili sono le leve del marketing mix.

2. I processi analitici del marketing

I processi decisionali di marketing devono essere gestiti in condizioni di forte dinamicità ambientale e intensità concorrenziale. Per poter supportare le decisioni in contesti così complicati, è opportuno procedere preventivamente con attività di raccolta e analisi di dati da trasformare in informazioni che possano guidare i processi decisionali. I principali processi analitici riguardano l'analisi dell'ambiente e della domanda.

2.1 Analisi dell'ambiente

Per essere in grado di definire e implementare strategie ottimali, l'impresa deve rapportarsi efficacemente al cambiamento dell'ambiente esterno. Ciò, presuppone una comprensione minuziosa di tutte le sue componenti. Queste informazioni aiutano i marketing manager a ridurre l'incertezza e le minacce, così da poter trarre vantaggio dalle opportunità presentate dai fattori ambientali.

L'ambiente di marketing che si va ad analizzare si suddivide in: micro-ambiente e macro-ambiente. Il *micro-ambiente* è formato, oltre che dall'impresa medesima, da quei protagonisti che influenzano la sua capacità di servire il mercato, ovvero:

- i *fornitori*, che sono costituiti da imprese e individui che forniscono all'impresa le risorse necessarie per la produzione di beni e servizi.
- Gli *intermediari commerciali*, cioè le imprese che promuovono, vendono, distribuiscono beni e servizi di altre imprese al cliente finale.
- I *clienti*, ovvero, l'insieme degli individui e/o delle organizzazioni che costituiscono il mercato obiettivo dell'impresa.
- I *concorrenti*, cioè l'insieme delle imprese in competizione sullo stesso mercato.

Il *macro-ambiente* è formato dall'insieme delle variabili esterne, sulle quali l'impresa non ha alcuna possibilità di agire, ma dalla cui analisi riesce a comprendere le minacce che incombono e le opportunità di cui approfittare repentinamente. Le principali forze che costituiscono il macro-ambiente sono:

- *l'ambiente demografico*, che considera le dinamiche sulle popolazioni in termini di dimensioni, di densità, collocazione geografiche, età, occupazione, ecc.
- *l'ambiente economico*, cioè le forze macro-economiche che possono influenzare l'attività d'impresa, come l'andamento dell'economia, i tassi d'interesse, i tassi di occupazione, ecc.
- *l'ambiente fisico*, che è costituito dall'insieme dal territorio e dalle risorse naturali, che possono influenzare la facilità di approvvigionamento e di raggiungimento dei mercati di sbocco.
- *l'ambiente tecnologico*, che si riferisce agli avanzamenti tecnologici che si osservano nel mondo e che possono determinare l'adozione di innovazioni di processo e di prodotto nell'impresa.
- *l'ambiente politico e legislativo*, costituito dall'insieme delle leggi, degli organi governativi e dei gruppi di pressione che esercitano la propria influenza o impongono restrizioni alle organizzazioni e ai singoli individui che compongono la società.
- *l'ambiente culturale e sociale*, cioè l'insieme delle istituzioni e delle altre forze che influenzano i valori di base, le percezioni, le preferenze e i comportamenti della società.

2.2 L'analisi quantitativa della domanda

L'analisi della domanda permette di indicare la quantità richiesta di un determinato prodotto, in uno specifico mercato, in un intervallo di tempo definito, mediante il quale si stimano le dimensioni attuale e future nel mercato. La stima della domanda di un prodotto è un momento critico nel processo di gestione, poiché su di essa si basano le decisioni strategiche e operative di marketing, nonché le scelte di approvvigionamento e di produzione.

La domanda va analizzata in termini quantitativi e qualitativi. L'analisi quantitativa misura il grado di diffusione del prodotto, mentre con l'analisi qualitativa della domanda si mira a descrivere e interpretare il comportamento del consumatore. Soffermandosi sull'analisi quantitativa, è possibile definire due tipologie:

- ✓ la domanda primaria: rappresenta il volume totale delle vendite realizzate (o la domanda totale o di mercato) in un dato periodo di tempo e in un dato luogo, relativo a una certa tipologia di prodotto, da parte di tutte le aziende operanti in quel mercato.
- ✓ domanda secondaria: coincide con la quota di domanda primaria servita da una specifica impresa (le vendite di quell'impresa), con riguardo al medesimo prodotto in esame, considerati determinati confini spazio-temporali.

In termini analitici:

$$Quota\ di\ mercato\ (A) = \frac{Domanda\ secondaria\ (A)}{Domanda\ Primaria}$$

e

$$Domanda\ secondaria\ (A) = Quota\ di\ mercato\ (A) \times Domanda\ Primaria$$

La domanda del mercato si può considerare in tre forme:

- domanda attuale;
- domanda prevista;
- domanda potenziale.

La *domanda attuale* di un prodotto equivale alla domanda primaria, ed è il volume³ totale degli acquisti effettuato da un determinato segmento di consumatori, in una specifica area geografica, in un determinato tempo definito (Kotler 2000). La *domanda prevista* fa riferimento alle previsioni delle vendite realizzabili in un determinato arco di tempo prospettico. La *domanda potenziale* (o potenziale di mercato) rappresenta il limite massimo teorico a cui tende la domanda del mercato, considerati specifici ambiti spazio-temporali, al crescere all'infinito degli investimenti di marketing delle imprese operanti nel settore. In pratica, si tratta del livello massimo di domanda e comporta, notevoli difficoltà di previsioni e misurazione (Figura 3). In termini analitici:

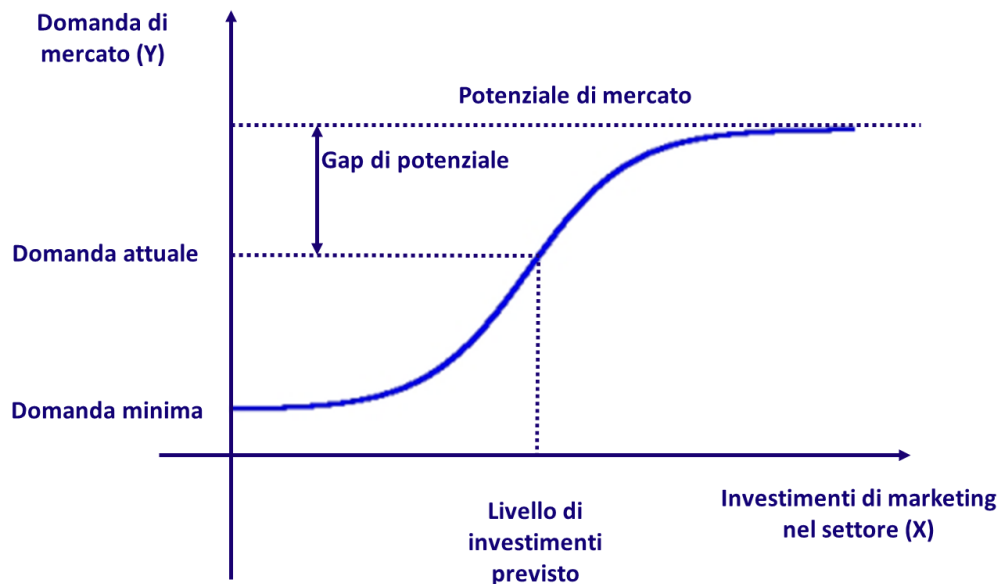
$$\text{Potenziale di mercato} = N \times D \times T$$

in cui:

³ La domanda di marketing può essere misurata in termini fisici, monetari e percentuali.

- ✓ N è il numero massimo di consumatori del prodotto Y;
- ✓ D è il consumo medio pro-capite (o dosaggio);
- ✓ T è l'intervallo temporale di riferimento.

Figura 3 - Il potenziale della domanda



Nella figura 3, sull'asse delle ascisse vengono riportati i diversi possibili livelli d'investimenti di marketing nel settore in un definito arco temporale, mentre sull'asse delle ordinate viene rappresentato il corrispondente livello della domanda. La funzione di domanda rappresenta il livello stimato della domanda del mercato associato a diversi livelli degli investimenti di marketing del settore. Un determinato volume di vendita (chiamato il minimo del mercato) avrebbe luogo anche in assenza di investimenti. Il livello della domanda dipende da molteplici fattori, tra cui gli investimenti in marketing, quali le politiche di prezzo, di pubblicità e promozione, dei miglioramenti del prodotto, dello sforzo distributivo delle imprese del settore, cioè in base agli investimenti di marketing previsti. Investimenti di marketing più elevati genererebbero più elevati livelli di domanda, dapprima a un tasso crescente, poi a un tasso decrescente. Al di sopra di un certo livello, l'investimento di marketing non determina ulteriori aumenti della domanda, suggerendo pertanto l'esistenza di un limite superiore della domanda, denominato potenziale di mercato. La figura 3, inoltre, mette in evidenza il gap di potenziale, cioè la differenza tra la domanda potenziale e la domanda attuale; le imprese che operano nel settore dovrebbero mirare a ridurre tale gap.

L'impresa, infatti, nell'introdurre nuovi prodotti, deve valutare il potenziale di mercato di aree diverse, in modo da selezionare i territori migliori per l'allocazione delle risorse ottimali.

Per stimare il potenziale della domanda in varie aree possono essere impiegati diversi approcci come i *build up methods* (basato su dati raccolti con interviste ad hoc), utilizzato soprattutto per nuovi prodotti, sui quali non si dispone di dati storici; i *break down methods* (basato su dati storici), utilizzati per prodotti già attivi sul mercato per i quali si dispone di dati temporali di vendita; e l'approccio analogico, con il quale si prendono in considerazione paesi, mercati e prodotti "analoghi".

Altro strumento importante da analizzare è l'elasticità della domanda al prezzo, che segnala la "sensibilità" dei consumatori, in termini di quantità acquistate, alle variazioni del prezzo. Infatti, l'elasticità è data dal rapporto tra la variazione percentuale della quantità della domanda e la variazione percentuale del prezzo, ovvero:

$$\varepsilon = (\Delta q/q) / (\Delta p/p)$$

In termini analitici, l'elasticità della domanda è espressa dalla derivata della funzione (quindi l'inclinazione della relativa curva) che lega le quantità vendute del prodotto "x" al prezzo dello stesso prodotto. L'elasticità ha tipicamente valore negativo, perché per molti prodotti all'aumentare del prezzo le quantità domandate diminuiscono e viceversa.

L'elasticità della domanda rispetto al prezzo varia sensibilmente da un prodotto all'altro. Il principale fattore che determina il valore dell'elasticità è la differenziazione del prodotto. Un prodotto fortemente differenziato, che quindi ha pochi o nessun sostituto, mostrerà un'elasticità tendente a zero (domanda insensibile al prezzo o rigida); se un prodotto è invece poco differenziato e ha molti sostituti sul mercato la sua domanda sarà particolarmente elastica cioè molto sensibile alla variazione del prezzo: se il prezzo aumenta l'acquirente può tranquillamente rinunciare al suo acquisto e comprare un suo sostituto. Un altro fattore da considerare è l'*essenzialità* del bene per il consumatore: alcuni beni di prima necessità, come l'energia elettrica, il pane o il latte sono beni a domanda rigida o anelastica: aumenti del loro prezzo non determinano variazioni elevate nelle quantità domandate visto che è praticamente impossibile farne a meno.

L'aumento del prezzo della benzina non determina nel breve periodo grosse variazioni nella quantità domandata di auto poiché le persone non possono fare a meno di usare l'automobile. È probabile però che nel lungo periodo se l'aumento è consistente e il livello del prezzo non scende, molti consumatori decidano di acquistare automobili diesel o a GPL anziché a benzina.

Altri prodotti, invece, che non sono così strettamente necessari, possono presentare un maggior grado di elasticità: si pensi a prodotti facilmente sostituibili, come le bibite gasate. Ci sono infine alcuni prodotti per i quali l'elasticità potrebbe essere addirittura positiva per alcuni gruppi di consumatori.

Alcuni beni di lusso, quali gioielli o auto sportive vengono acquistati per soddisfare motivazioni ostentative, quindi in tali casi il prezzo alto può addirittura essere preferito perché comunica esclusività.

Per valutare la reattività della domanda di un prodotto rapportata alla variazione del prezzo di un prodotto concorrente, si può calcolare l'*elasticità incrociata*, che esprime la variazione percentuale della domanda del prodotto A rispetto alla variazione percentuale del prezzo del prodotto B.

$$\varepsilon_{AB} = (\Delta q_A / q_A) / (\Delta p_B / p_B)$$

Se l'elasticità incrociata risulta positiva (ad un aumento del prezzo di B corrisponde un aumento della domanda di A) i prodotti A e B vanno considerati come *sostituibili*, quindi in concorrenza diretta tra loro; se l'elasticità incrociata risulta negativa, i prodotti A e B vanno considerati come *complementari*; se bassa o nulla, come *non correlati*, quindi non in concorrenza diretta.

Prodotti sostituti.

In caso di elasticità incrociata positiva ($\varepsilon > 0$) i due prodotti sono beni sostituti poiché un aumento del prezzo del prodotto B determina l'aumento della quantità di domanda del prodotto A. In altri termini, quando il prezzo di un prodotto diventa troppo alto (es., burro) il consumatore lo sostituisce con un prodotto sostituto (es., margarina).

Prodotti complementari.

In caso di elasticità incrociata negativa ($\varepsilon < 0$) i due prodotti sono beni complementari poiché un aumento del prezzo del prodotto B determina la riduzione della quantità di domanda del prodotto A, e viceversa. In altre parole, quando il prezzo di un prodotto diventa troppo alto (es., benzina) si riduce anche la domanda del prodotto complementare (es., automobile).

Prodotti indipendenti.

In caso di elasticità incrociata nulla ($\varepsilon = 0$) tra i due prodotti non sussiste alcuna relazione di interdipendenza: le variazioni di prezzo del prodotto B non influisce sulla quantità domandata del prodotto A.

2.3 Analisi qualitativa della domanda

Con l'analisi qualitativa della domanda si mira a descrivere ed interpretare il comportamento del consumatore. È molto importante analizzare il modo in cui gli individui, i gruppi e le organizzazioni scelgono, acquistano e impiegano beni, servizi, idee o esperienze, in modo da soddisfare i loro bisogni e desideri. Non è mai semplice comprendere il comportamento dei consumatori, in quanto possono affermare una cosa, ma poi farne un'altra, non essere perfettamente coerenti con le proprie motivazioni più profonde e rispondere a influenze che fanno loro cambiare idea all'ultimo minuto.

Le conoscenze dei consumatori è molto importante perché fornisce indizi utili per lo sviluppo di nuovi prodotti, caratteristiche, prezzi, canali messaggi e altri elementi del marketing mix.

2.4 I fattori che influenzano il comportamento del consumatore

Il punto di partenza per l'analisi del comportamento d'acquisto del consumatore è il modello stimolo-risposta rappresentato nella Figura 4. Gli stimoli (di marketing o esterni) arrivano alla cosiddetta "scatola nera" (la mente) del consumatore e influenzano i comportamenti d'acquisto dell'individuo. Compito fondamentale del marketing è capire che cosa avviene all'interno della scatola nera dell'individuo, dal momento in cui gli stimoli vengono percepiti a quello in cui si manifestano le risposte comportamentali, cioè le decisioni d'acquisto.

Figura 4 - Il modello stimolo-risposta



Fonte: Kotler (2004)

Le decisioni e le scelte dei consumatori subiscono l'influenza dei fattori economici, relativi al generale andamento macro-economico, espresso dal PIL, dal livello di occupazione, dai tassi di interesse; dei fattori tecnologici, relativi al generale livello di innovazione tecnologica insita nei prodotti offerti sul mercato; da fattori politici, relativi alle decisioni legislative di governi, enti sovranazionale, enti locali; da fattori culturali e sociali.

La cultura può essere considerata come la determinante fondamentale dei bisogni percepiti da una persona e dei comportamenti che ne derivano. Il bambino, crescendo in un determinato ambiente, apprende un insieme di valori, modalità percettive, preferenze e comportamenti che coinvolgono la famiglia e le istituzioni più rilevanti. Ogni cultura è costituita da diverse sottoculture. I membri che appartengono a queste ultime sviluppano un'identificazione e una socializzazione più specifica. Le sottoculture si riferiscono a nazionalità, religioni, gruppi razziali. Quando le sottoculture diventano ampie e ricche, spesso le imprese decidono di sviluppare specifici programmi di marketing per

servirle. Tutte le società presentano degli elementi di stratificazione sociale, prevedendo delle classi sociali, che presentano caratteristiche diverse. Coloro che appartengono a una determinata classe sociale tendono a comportarsi in modo simile, rispetto a persone appartenenti a due diverse classi sociali. I responsabili di marketing dovranno prestare attenzione alle caratteristiche delle classi sociali, al fine di comprendere le scelte del consumo.

Il comportamento di consumo risente anche di fattori sociali, quali il gruppo di riferimento, la famiglia, il ruolo sociale. I primi, sono costituiti da tutti quei gruppi che hanno una influenza diretta o indiretta sugli atteggiamenti o i comportamenti di una persona. Sono definiti anche come gruppi primari, la famiglia, gli amici, i vicini di casa o i colleghi di lavoro. In questi gruppi l'interazione è di tipo continuo o le relazioni sono in genere informali. Occorre poi considerare i gruppi secondari, quali le organizzazioni religiose, professionali e sindacali, le quali tendono a essere più formali e determinano gradi di interazione meno intensi.

La famiglia è la più importante organizzazione di consumo della società e i suoi membri possono costituire il gruppo di riferimento primario. Due sono le strutture familiari che assumono un peso nella vita di un individuo: la famiglia di origine e quella di procreazione. La famiglia di origine è costituita dai genitori, dai quali ognuno di noi acquisisce gli orientamenti di fondo verso la religione, la politica e i valori di base quale l'ambizione e l'autonomia. Un'influenza più diretta sul comportamento d'acquisto è data dalla famiglia di procreazione, ossia dal nucleo familiare marito, moglie e figli. Il marketing in questo caso deve prestare attenzione al ruolo e all'influenza relativa che ogni membro della famiglia nell'acquisto di una vastissima gamma di beni e servizi.

Le decisioni d'acquisto sono influenzate anche dalle caratteristiche personale del consumatore, quali l'età e la posizione nel ciclo di vita, l'occupazione e la situazione economica del momento, lo stile di vita. Le scelte e i gusti concernenti cibo, abbigliamento, arredamento e tempo libero variano in funzione dell'età del consumatore. I modelli di consumo sono influenzati dall'attività lavorativa svolta, dalla personalità e dallo stile di vita.

Per valutare pienamente i fattori che influenzano il consumatore, è possibile considerare il modello delle 6 W:

- What? Si riferisce alle classificazioni tra prodotti, con riferimento
 - o alla tangibilità (beni durevoli e di consumo vs. servizi spot e continuativi);
 - o alla complessità (prodotti banali vs. problematici), in termini di informazioni disponibili e trasparenza;
 - o alle abitudini di acquisto (prodotti di largo consumo ad acquisto ricorrente, o *Convenience Goods* vs. prodotti ad acquisto saltuario e ponderato o *Shopping Goods* vs. prodotti speciali o *Specialty Goods*).

- Who? Si riferisce ai ruoli nel processo d'acquisto:
 - o l'iniziatore: è la persona che per prima suggerisce l'acquisto di un determinato prodotto;
 - o l'influenzatore: è una persona i cui consigli hanno un peso determinante nella decisione finale;
 - o il decisore: è la persona che determina, in parte o in tutto, la decisione d'acquisto finale; se acquistare, che cosa acquistare, come acquistare e dove;
 - o l'acquirente: è la persona che effettivamente sostiene la spesa monetaria per completare l'acquisto,
 - o l'utilizzatore: è la persona (o anche più persone) che consuma, o utilizza il prodotto o il servizio.

- How? Si riferisce al coinvolgimento (basso vs. alto) del consumatore nel processo d'acquisto, relativo alla rilevanza del prodotto per l'immagine del consumatore e al rischio percepito.

- Why? Si riferisce alle motivazioni che guidano il consumatore, con particolare riferimento alla ricerca di attributi tangibili e intangibili e di benefici funzionali e simbolici nei prodotti.

- Where? Si riferisce alla valutazione sulla prevalenza della fedeltà alla marca del produttore (es., Barilla) o all'insegna del distributore (es.; Conad).

- When? Si riferisce alle fasi del processo d'acquisto, descritte nel paragrafo seguente.

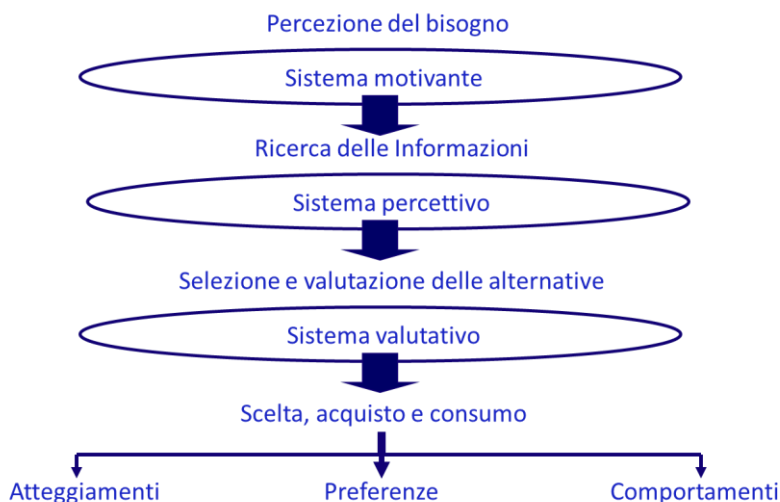
2.5 Il comportamento d'acquisto

Al fine di realizzare un orientamento al marketing è essenziale comprendere appieno le modalità con cui i consumatori adottano realmente le differenti decisioni d'acquisto. Il processo d'acquisto segue una serie di fasi, come mostrato nella figura 5.

Il processo d'acquisto inizia con la percezione del bisogno, associato alla parte della cognizione umana definita sistema motivante. I bisogni, secondo Maslow, possono essere fisiologici, di sicurezza, sociali, di stima e di autorealizzazione. Il consumatore si attiverà per provare a soddisfare

un bisogno percepito se questo diventa tanto urgente da superare la soglia motivazionale, determinando una spinta all'azione per risolvere una situazione di dissonanza tra ciò che si ha (o si è) e ciò che si desidera avere (o essere).

Figura 5 – Le fasi del comportamento d'acquisto



In quel caso, il consumatore si muoverà per raccogliere informazioni sui possibili prodotti, brand, modelli a disposizione per soddisfare il bisogno. Le fonti utilizzate dal consumatore potranno essere commerciali (come la pubblicità) o personali (come il passaparola da amici e familiari). Le informazioni reperite dall'esterno sono reperite tramite il sistema percettivo. La percezione può essere definita come il processo attraverso il quale un individuo seleziona, organizza e interpreta stimoli e informazioni tramite i cinque sensi per ottenere una versione organica del mondo. Persone diverse possono avere percezioni diverse dello stesso oggetto. Infatti, non sempre gli stimoli vengono interpretati nello stesso modo. Ogni individuo può elaborare le informazioni secondo il proprio punto di vista; oppure, è più facile ricordare gli elementi a favore della propria marca preferita e contemporaneamente dimenticare quelli favorevoli alle marche concorrenti.

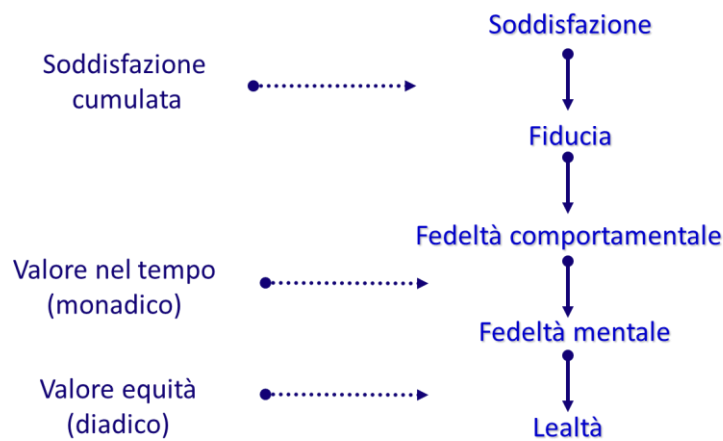
Successivamente, tramite il sistema valutativo, il consumatore valuta quelle alternative che sembrano più adatte a soddisfare il suo bisogno. La valutazione (pre-acquisto) può basarsi su specifici attributi del prodotto, confrontati tra le varie soluzioni alternative. In seguito alla valutazione, il consumatore acquisterà e consumerà il prodotto risultato preferito. Dopo il consumo, il sistema valutativo post-acquisto determinerà atteggiamenti (soddisfazione o insoddisfazione verso il brand), aggiornerà il sistema delle preferenze del consumatore e influenzerà i comportamenti (riacquisto vs. cambio; passaparola positivo vs. negativo).

È importante chiarire che le fasi descritte saranno “vissute” in modo particolarmente accurato per l’acquisto di prodotti ad alto coinvolgimento (come un’automobile), mentre sarà più rapida e automatica per prodotti banali (come un pacco di caramelle).

2.6 Il customer behavior

L’impresa ambisce a sviluppare con i propri clienti una relazione di lungo periodo, basata sulla lealtà. L’evoluzione ideale della relazione impresa-cliente viene rappresentata nel modello sul customer behavior, da diverse processi di valutazione (Figura 6).

Figura 6 - Fasi del customer behavior



Tali processi permettono di analizzare il comportamento del cliente (non più generico consumatore) di un’impresa nel tempo. Le aspettative del valore di un prodotto da parte del cliente sono definite *valore atteso*. Nel momento in cui il cliente utilizza il bene o il servizio acquistato, ha poi luogo la verifica del valore effettivamente ottenuto dal prodotto (*valore percepito*). La soddisfazione del cliente scaturisce dal confronto fra valore atteso e percepito. Se il valore percepito è uguale o maggiore rispetto al valore atteso l’esperienza di consumo sarà soddisfacente; in caso contrario, il cliente sarà insoddisfatto e abbandonerà l’impresa. Più esperienze soddisfacenti nel tempo determinano la *fiducia*, un atteggiamento verso l’impresa positivo e più radicato, sul quale si fondano le relazioni di mercato. La fiducia cresce nel momento in cui le aspettative del cliente vengono confermate sistematicamente. I clienti che si fidano riacquistano dall’impresa, perché ottengono delle economie della fiducia (es., non è necessario cercare nuove informazioni sui prodotti, si conoscono i processi amministrativi dell’impresa, si percepisce meno rischio). Di conseguenza, il cliente mostra una prima forma di fedeltà di tipo comportamentale.

A un certo punto della relazione, il cliente effettuerà una valutazione del valore ottenuto dall'impresa rispetto alle alternative disponibili sul mercato. Tale valutazione, spesso stimolata da offerte promozionali proveniente dai concorrenti, è definita analisi del valore monadico (da "monade" o singolo). Se tale valutazione sarà positiva, il cliente diventa fedele a livello mentale, cioè considera l'impresa la migliore alternativa possibile.

Ad esempio, un cliente Vodafone da anni valuta quanto ottiene dal suo gestore rispetto a quanto otterrebbe da Tim se cambiasse. Se tale valutazione sarà positiva – cioè il cliente percepirà che Vodafone è la migliore alternativa disponibile – il cliente diventa fedele a livello mentale, cioè, non solo riacquista sistematicamente, ma pensa anche che l'impresa sia la migliore.

In una fase ulteriormente successiva il cliente fedele valuterà il valore diadico, effettuando il confronto tra il valore che ha creato per l'impresa e quello che ha ottenuto dall'impresa. I clienti di lunga data conoscono bene l'impresa e possono valutare se quanto loro stanno creando per essa viene remunerato adeguatamente oppure se la relazione è caratterizzata da iniquità. Se tale confronto risulta equo, il cliente mostrerà una percezione positiva del valore diadico (da "diade", coppia di soggetti) e diventerà leale, assolutamente inattaccabile dai tentativi dei concorrenti di accaparrarselo.

2.7 L'analisi della concorrenza

Le scelte strategiche di marketing sono condizionate anche dai concorrenti diretti, ossia dalle imprese che operano per soddisfare lo stesso gruppo di bisogni. Si devono tenere sotto osservazione tutte le imprese che, pur operando in altri mercati o segmenti, offrono prodotti potenzialmente sostituti.

In generale, un bisogno può essere soddisfatto in vari modi con prodotti anche molto diversi tra loro; di conseguenza, è sempre necessario considerare l'ampio spettro di alternative che il consumatore ha a disposizione e non focalizzarsi solo sui concorrenti diretti. Per l'impresa è importante comprendere quali sono i concorrenti, analizzarli, capire i punti di forza e debolezza, comprendere in che tipo di ambiente concorrenziale si opera, al fine di monitorare tutte le opportunità e minacce concorrenziali.

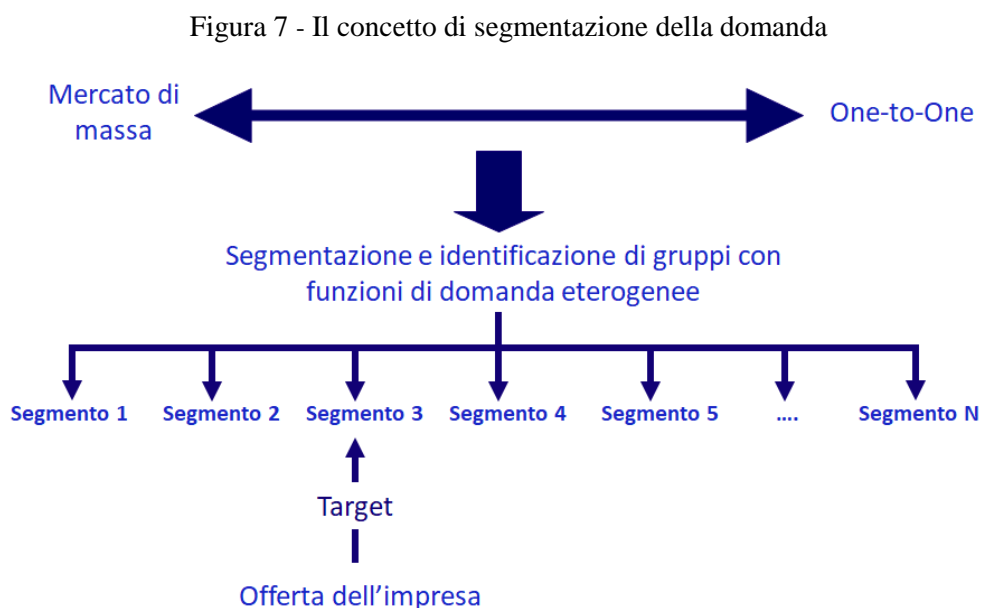
Il profilo concorrenziale del settore in cui opera l'impresa è determinante per le scelte di marketing. È diverso, per esempio, operare in un settore frammentato, in cui ogni impresa controlla una quota della domanda complessiva poco significativa (e in cui un'impresa da sola non può influenzare le forme della concorrenza), rispetto a un settore concentrato, caratterizzato, di contro, da un basso numero di imprese, ciascuna con un'ampia quota di mercato.

3. I processi strategici del marketing

Il marketing strategico è l'insieme di decisioni che definiscono le strategie di marketing in un orizzonte temporale di medio/lungo periodo e che comprendono la segmentazione della domanda e il targeting, il posizionamento competitivo-percettivo e la differenziazione del sistema d'offerta.

3.1 La segmentazione della domanda

Nel marketing la segmentazione della domanda costituisce una delle principali attività, finalizzata a selezionare i gruppi di clienti che l'impresa desidera servire, adattando ai loro specifici bisogni la sua offerta di valore, attraverso l'organizzazione delle sue risorse, capacità e competenze. La figura 7 rappresenta tale concetto identificando la segmentazione della domanda quale soluzione intermedia tra il marketing rivolto al mercato di massa e il marketing one-to-one personalizzato rispetto alle esigenze di singoli individui.



L'offerta dell'impresa può essere rivolta a specifici gruppi di acquirenti, detti *segmenti*. La *segmentazione* si basa sul presupposto che le imprese spesso non sono in grado di servire tutti i potenziali consumatori che sono molto eterogenei in termini di esigenze di acquisto. È opportuno, pertanto, che le imprese suddividano il mercato in segmenti e si focalizzino su un ambito più limitato (segmento target). Con la segmentazione si individuano sottoinsiemi di clienti che, in quanto portatori di bisogni omogenei, possono essere soddisfatti con prodotti simili. Le variabili che vengono utilizzate per segmentare il mercato sono:

- Geografiche
- Socio-demografiche
- Psicografiche
- Comportamentali

Con la segmentazione geografica, il mercato viene suddiviso in diverse unità geografiche, quali nazioni, stati, regioni, provincie, città e quartieri. L'impresa può decidere di operare all'interno di una (o alcune) delle aree geografiche individuate oppure può decidere di operare in tutte le aree, prestando attenzione ai bisogni e alle preferenze che caratterizzano ogni zona.

Con la segmentazione socio-demografica, il mercato viene suddiviso in gruppi sulla base di variabili quali l'età, il genere, il ciclo di vita della famiglia, la numerosità del nucleo familiare, il reddito, l'occupazione, la classe sociale, la nazionalità, ecc. Tali variabili sono quelle più frequentemente utilizzate per effettuare distinzioni fra gruppi di consumatori.

Con la segmentazione psicografica, i consumatori sono distinti in base alla loro personalità e al loro stile di vita, che comprende atteggiamenti, interessi, e attività.

Con la segmentazione comportamentale, i consumatori possono essere suddivisi in base alla frequenza d'uso del prodotto, alla fedeltà alla marca, all'atteggiamento verso il prodotto, e alle occasioni d'uso. Molti operatori ritengono che tali variabili costituiscono un ottimo punto di partenza per definire i segmenti di mercato.

La segmentazione nel settore dell'energia

Nel settore dell'energia (energia elettrica e gas), i processi di liberalizzazione del mercato stanno favorendo lo sviluppo di strategie di marketing e di logiche di segmentazione della domanda. Come conseguenza, il mercato che fino a pochi anni fa era riconducibile a due sole categorie – clienti residenziali e industriali – oggi viene suddiviso in un numero maggiore di segmenti. Nel caso dei clienti industriali, le variabili di segmentazione possono essere i volumi di energia consumati, la localizzazione geografica (clienti internazionali, nazionali o regionali/locali), le tecnologie utilizzate e i settori di appartenenza (tessile, siderurgico, ecc.), e i vantaggi ricercati (qualità del servizio, personalizzazione del contratto, richiesta di servizi ad hoc come la manutenzione, servizi finanziari, auditing degli impianti). Per i clienti residenziali, invece, vengono utilizzate in prevalenza variabili socio-demografiche (età, numero di componenti della famiglia, reddito, ecc.), psicografiche (stili di vita) e comportamentali (in particolare, i benefici offerti, quali trasparenza delle bollette, lettura dei consumatori on-line ecc.).

3.2 Le scelte di targeting

Dopo aver segmentato la domanda, è necessario operare il targeting, che consiste nello scegliere il segmento o i segmenti di clienti obiettivo ai quali l'impresa decide di rivolgersi con una specifica offerta e combinazione di marketing-mix. Tale scelta viene effettuata in base al grado di attrattività e di competitività dei segmenti.

In base alle analisi sulla domanda e sulla concorrenza, è possibile definire decisioni strategiche riguardanti il segmento o i segmenti da servire. In particolare, l'impresa deve affrontare:

1. la scelta di quali clienti soddisfare;
2. la valutazione dell'offerta con cui affrontare i competitors.

La combinazione di tali scelte permette di definire quattro differenti strategie (Kotler 2004) note come marketing indifferenziato, differenziato, concentrato e di nicchia (Figura 8).

Figura 8 - Strategie di approccio al mercato

		Grado di differenziazione dell'offerta	
		Basso	Alto
Clienti obiettivo	Tutto il mercato	Marketing indifferenziato	Differenziazione del pdt e segmentazione del mkt
	Un solo segmento	Marketing concentrato geograficamente	Marketing di nicchia

Fonte: Pivato, Misani, Ordanini e Perrini (2004)

Con il **marketing indifferenziato**, o anche standardizzato, l'impresa ignora le differenze eventualmente rilevanti fra i vari segmenti e presenta al mercato una sola offerta. L'impresa cerca, quindi, di progettare un solo prodotto e di impostare un programma di marketing che possa attirare il maggior numero possibile di acquirenti, affidandosi a canali di distribuzione di massa e a messaggi pubblicitari generali. L'obiettivo è quello di riuscire a creare per il prodotto un'immagine standard nella mente dei potenziali consumatori.

Esempio emblematico è quello della Coca-cola, che per anni ha venduto la lattina con la stessa confezione e la medesima campagna pubblicitaria in tutto il mondo.

Con il **marketing differenziato**, l'impresa decide di operare in più segmenti del mercato e progetta prodotti differenti per ciascun segmento, adottando per ciascuno di essi un marketing-mix diverso. La differenziazione del prodotto implica maggiori costi di produzione e, per questo, deve

comportare un volume di vendite consistente per ciascun prodotto. Le imprese devono far attenzione a non segmentare eccessivamente il mercato perché se ciò dovesse accadere si dovrà svolgere una attività di contro segmentazione, allo scopo di aumentare la base della clientela.

Johnson & Johnson ha ampliato il mercato del suo baby shampoo per comprendere gli adulti. SmithKline Beecham ha lanciato il dentifricio Aquafresh con caratteristiche diverse per attrarre tre segmenti: quelli che richiedono un alito più fresco, quelli che desiderano denti più bianchi e quelli che ricercano una protezione contro le carie.

Il **marketing concentrato** prevede che l'impresa decida di rivolgersi a un solo segmento di mercato con un'offerta in grado di soddisfarne le esigenze specifiche, riuscendo ad acquisire una posizione di rilievo. Ciò avviene grazie alla maggior conoscenza delle caratteristiche dei consumatori e alla positiva immagine acquisita.

Tale strategie implica maggiori rischi perché le vendite dell'impresa sono funzione esclusiva del segmento prescelto, sebbene cercando di operare con risorse limitate.

Le imprese di distribuzione commerciale o di consegna a domicilio, come il Mototaxi, per contenere i costi di trasporti, operano solo in territorio limitato: mercato concentrato geograficamente.

Con il **marketing di nicchia**, invece, l'impresa sceglie un elevato grado di differenziazione dell'offerta, focalizzandosi però su un unico segmento.

Gli operatori di marketing identificano normalmente le nicchie suddividendo un segmento in più sotto-segmenti. Una nicchia: è costituita da clienti che hanno un insieme di bisogni ben preciso e intendono pagare un prezzo all'impresa che soddisfa al meglio i loro bisogni; difficilmente può attrarre altri concorrenti; trae vantaggio dalla specializzazione e presenta caratteristiche interessanti sotto il profilo delle dimensioni, della profittabilità e del potenziale di crescita.

In generale, mentre i segmenti sono vasti e attraggono diversi concorrenti, le nicchie di mercato sono più piccole e di solito attraggono solo uno o pochi concorrenti.

Questa strategia, quindi, ricerca elementi di differenziazione che siano particolarmente graditi da un segmento di domanda e che consentano un notevole vantaggio concorrenziale, solitamente grazie alle specifiche esigenze, gusti e usi da parte dei consumatori.

La differenza di Perfetti

Nel settore delle gomme da masticare, le maggiori imprese hanno lanciato prodotti con caratteristiche nuove per cercare di differenziare l'offerta, in base a processi di segmentazione sempre più spinti di tipo commerciale.

Tutti i principali concorrenti hanno introdotto una serie di varianti alla marca iniziale in funzione dei diversi segmenti di consumatori individuati, supportandole con grandi investimenti pubblicitari diretti a differenziarne l'immagine. Per governare l'eterogeneità della domanda, ad esempio, la Perfetti, impresa produttrice della storica "gomma del ponte", ha differenziato la propria offerta come riportato sotto.



3.3 Il posizionamento competitivo-percettivo

Una volta definito il segmento o i segmenti in cui operare, l'impresa deve definire il posizionamento dell'offerta, ossia l'immagine distintiva che aspira a detenere nelle percezioni dei consumatori rispetto ai prodotti concorrenti che competono sullo stesso segmento di mercato. Il posizionamento, a livello strategico, concerne la scelta delle aree strategiche di affari in cui operare, ed è quindi volto a designare la posizione dell'impresa nell'arena competitiva. Il posizionamento, inoltre, deve avere natura competitiva-percettiva.

Il posizionamento percettivo consiste in un processo di analisi delle percezioni del consumatore volto a rilevare la posizione cognitiva dell'impresa e la distanza percepita rispetto ai prodotti concorrenti. Il posizionamento competitivo consegue al posizionamento percettivo ed è la decisione strategica mediante cui l'impresa definisce quale posizione o spazio di mercato dovrebbe occupare nella mente dei consumatori in modo da rendere la propria offerta distintiva rispetto a quella dei competitors.

Per posizionamento si intende, quindi, la collocazione del prodotto e dell'offerta nel suo complesso in un definitivo sistema di percezione del consumatore. Ogni prodotto ha caratteristiche

che lo differenziano dai prodotti concorrenti e lo pongono in una certa posizione nella mente del consumatore.

Il diverso posizionamento del prodotto può dipendere dagli attributi tangibili e dalle caratteristiche intrinseche del prodotto (qualità, prezzo, confezione, ecc.) e dai benefici offerti (comodità, facilità d'uso, ecc.) che definiscono nel loro insieme l'immagine di marca trasmessa al cliente. Ad esempio, un'auto Volvo è considerata sinonimo di sicurezza e di resistenza, un orologio Rolex è associato a una immagine di qualità e di prestigio.

Per definire la posizione più idonea, occorre comprendere, rispetto a tutti i prodotti sul mercato o sul segmento di interesse, quali sono le percezioni dei clienti relativamente alle offerte concorrenti e scegliere uno spazio di mercato distintivo, individuando clienti potenziali non sufficientemente soddisfatti dai prodotti esistenti. Ferrari e McDonald's rappresentano due esempi di imprese che hanno conseguito un posizionamento di successo. Se un'impresa non definisce in modo corretto il proprio posizionamento, il mercato sarà disorientato e non saprà cosa attendersi. Se un'impresa definisce correttamente il proprio posizionamento, le successive fasi di differenziazione e di pianificazione delle attività marketing ne saranno facilitate.

Esempi di posizionamento

Il posizionamento Ferrari

Il sistema prodotto per un'impresa come Ferrari è costituito dalle caratteristiche tecniche ed estetiche dell'auto; chi paga alcune centinaia di migliaia di euro per una Ferrari però lo fa anche per l'immagine che si acquisisce guidando una Ferrari e per il piacere che gli deriva dal possedere un'auto che vince in Formula 1 e dal sentirsi un po' Schumacher. Può darsi che Lexus arrivi un giorno a essere competitiva dal punto di vista tecnico con la casa di Maranello, ma farà comunque fatica a offrire al cliente prodotto paragonabile al valore del mito Ferrari.

Il sistema prodotto-servizio-esperienza McDonald's

Quando una famiglia si reca da McDonald's non vuole comprare solo un panino, ma una quick-service restaurant experience di un ambiente familiare e colorato, in cui i bambini possono divertirsi e ricevere i regali negli Happy Meal. Il fatto che la competizione si giochi a livello di sistema prodotto e non di prodotto/panino si riflette nel fatto che anche chi trova più saporiti i prodotti di Burger King potrà preferire andare a mangiare da McDonald's (Cappelari 2001).

Uno strumento che permette all'impresa di valutare le caratteristiche percepite dal cliente (posizionamento percettivo) è **la mappa di posizionamento** che consente di rappresentare in modo grafico, su due dimensioni, il posizionamento dell'offerta dell'impresa rispetto ai concorrenti. Le mappe di posizionamento permettono di:

- definire le dimensioni rilevanti che guidano le percezioni dei consumatori nella distinzione dei sistemi di offerta concorrenti;
- definire la posizione dei prodotti nelle percezioni dei consumatori;
- definire il grado di sostituibilità tra prodotti concorrenti;
- identificare vuoti d'offerta.

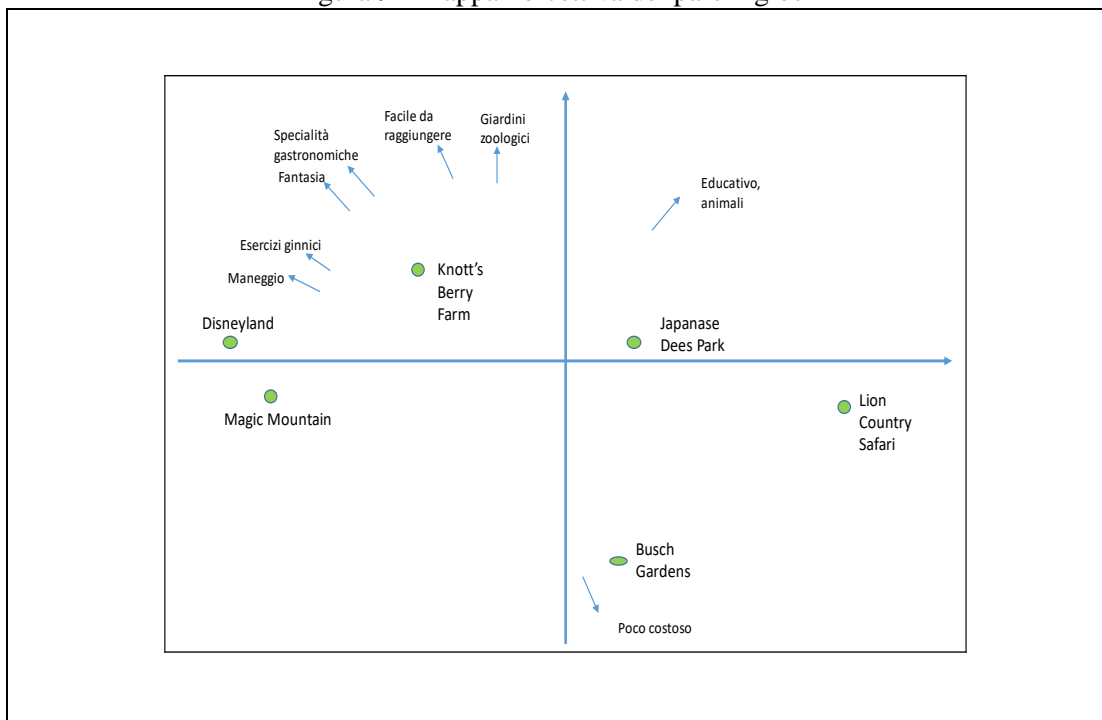
Le mappe di posizionamento possono essere costruite sulla base dell'esperienza dei manager oppure mediante indagini condotte sul campo volte a rilevare le percezioni e le preferenze dei consumatori. Analizzando nel grafico la posizione cognitiva dell'impresa e la distanza percepita rispetto ai prodotti concorrenti, si elabora un'adeguata strategia di posizionamento competitivo. La figura 9 rappresenta un esempio di mappa percettiva con riferimento ai parchi divertimento.

Un'impresa che realizza parchi di divertimento vuole realizzarne uno nuovo nell'area di Los Angeles per sfruttare il gran numero di turisti. In questa zona sono attualmente presenti diversi parchi: Disneyland, Magic Mountain, Knott's Berry Farm, Busch Gardens, parco dei daini giapponese e Lion Country Safari.

L'impresa ha presentato ai turisti una serie di combinazioni di tre parchi (per esempio Busch Gardens, Parco dei daini giapponese e Disneyland) e ha chiesto loro di scegliere in ciascun gruppo i due parchi più simili e quelli meno simili. Un'analisi statistica ha portato alla mappa percettiva rappresentata nella Figura 10. I sei punti rappresentano i sei parchi a tema. Quanto più i punti sono ravvicinati, tanto più i parchi sono considerati *simili* nella mente dei turisti. Disneyland e Magic Mountain, pertanto, sono percepiti come parchi simili, mentre Disneyland e Lion Country Safari sono percepiti come *parchi differenti*. La mappa mostra nove caratteristiche che i visitatori ricercano nei vari parchi. Queste caratteristiche sono rappresentate da altrettante frecce. Ad esempio, i consumatori ritengono Busch Gardens come la scelta più economica. L'impresa realizzatrice di parchi può scegliere tra varie modalità di posizionamento.

- Posizionamento per attributi: un'impresa si posiziona sulla base di un attributo, come le dimensioni o il numero di anni di esistenza.
- Posizionamento per vantaggi: il prodotto viene posizionato come leader sulla base di un determinato vantaggio.
- Posizionamento per uso o applicazione: prevede il posizionamento del prodotto come il migliore per un determinato uso o applicazione.
- Posizionamento per categorie di utilizzatori: il prodotto viene posizionato in modo da risultare il migliore per una specifica categoria di utilizzatori.
- Posizionamento competitivo: il prodotto viene posizionato in modo da essere il migliore rispetto a un determinato concorrente.
- Posizionamento per categorie di prodotto: il prodotto è posizionato come leader di una determinata categoria di prodotti.
- Posizionamento in base al prezzo: il prodotto si posiziona come l'offerta più conveniente.

Figura 9 - Mappa Percettiva dei parchi giochi



Fonte: Kotler (2004)

3.3 La differenziazione del sistema d'offerta

La differenziazione consiste nella definizione del sistema d'offerta da offrire al/i target, distinguendolo dai competitor e consegue alle scelte di segmentazione e di posizionamento.

La differenziazione dà origine a una complessa rete di differenze che caratterizzano l'impresa e la sua offerta, in modo tale da distinguersi da quella dei concorrenti, e può essere realizzata utilizzando tutte le leve del marketing-mix. Ad esempio, l'impresa per differenziare un prodotto può apportare modifiche agli aspetti tangibili o intangibili utilizzando variabili del marketing-mix quali la confezione, il colore, la forma, l'immagine, il prezzo, le modalità di distribuzione ecc.

L'obiettivo è rendere il prodotto *poco sostituibile* rispetto agli *altri beni esistenti sul mercato*. Si consideri l'esempio di IKEA.

IKEA, il più grande rivenditore al mondo di oggetti d'arredamento, si è posizionato come un'impresa che offre "oggetti d'arredamento di buona qualità a basso prezzo", ma ha sviluppato anche altre differenze per distinguersi dai normali negozi di arredamento. Ad esempio, in ciascun negozio IKEA si trova anche un ristorante (una rarità nei negozi di arredamento) e un'area di gioco sorvegliata dove i bambini possono rimanere mentre i genitori effettuano acquisti; IKEA offre un programma fedeltà i cui membri godono di particolari sconti rispetto ai prezzi esposti e spedisce milioni di cataloghi che riportano le ultime novità. Tutto ciò crea un'immagine molto differenziata di IKEA nella mente dei consumatori obiettivo.

Tutti i prodotti possono differenziarsi in qualche modo, ma non tutte le differenze di marca sono significative o hanno un valore per il mercato di riferimento. Alcuni criteri considerati per rendere efficaci le caratteristiche distintive su cui si basa la differenziazione sono:

- **Significatività:** la differenza permette di offrire al mercato obiettivo un'utilità apprezzata da un numero consistente di acquirenti.
- **Unicità:** i concorrenti non offrono lo stesso attributo o, in alternativa, l'offerta dell'impresa supera in unicità quella della concorrenza.
- **Superiorità:** la differenza è superiore rispetto alle alternative proposte dalla concorrenza.
- **Originalità:** la differenza non può essere imitata con facilità dai concorrenti.
- **Accessibilità:** gli acquirenti possono permettersi di pagare la differenza.
- **Profittabilità:** l'impresa genera un profitto nell'introduzione della differenza.

Tali criteri sono importanti per garantire il successo della differenziazione del prodotto. Ad esempio, l'Hotel Westin Stamford di Singapore è stato presentato come l'albergo più alto del mondo, una differenza che la maggior parte dei turisti non reputa particolarmente significativa. È, quindi, necessario che gli elementi che rendono l'offerta diversa dai concorrenti siano coerenti rispetto alle esigenze dei consumatori. Le differenze devono essere percepite come tali dai potenziali acquirenti e devono avere un valore, in grado di motivare l'acquisto.

La differenziazione può essere adattativa (*customer led*) o creativa (*market driving*). La prima consiste nel proporre un sistema d'offerta disegnato rispetto ai benefici ricercati dal consumatore, mentre la seconda presuppone che la differenziazione sia guidata dall'impresa mediante la gestione interna dell'innovazione. Inoltre, è possibile distinguere:

- la differenziazione verticale: il potenziamento delle performance su uno o più attributi rilevanti o riduzione di una componente di costo;
- la differenziazione orizzontale: l'aggiunta di una o più caratteristiche al prodotto;
- la differenziazione trasversale: combinazione di più beni e servizi in un unico pacchetto d'offerta (bundle) o combinazione di attributi e performance in un unico prodotto multifunzione

4. Il marketing operativo

Il marketing operativo, pur avendo una propria autonomia, dipende dalla strategia di marketing, che fissa gli indirizzi fondamentali e quindi influenza in modo sostanziale l'attività operativa. Le politiche di *marketing operativo* rappresentano gli strumenti rivolti all'ottenimento degli obiettivi di mercato fissati di periodo in periodo e portano alla composizione del cosiddetto *marketing mix*, ovvero la miscela di marketing⁴. Nell'ambito di questa combinazione sono comprese le scelte inerenti ai prodotti, ai prezzi, alle promozioni e ai canali distributivi. Queste scelte possono essere raggruppate in quattro politiche fondamentali denominate anche 4P: **product**, **pricing**, **place** (point of sale) e **promotion** (prodotto, prezzo, comunicazione – pubblicità e promozione – e distribuzione).

Tali strumenti hanno l'obiettivo di avvicinare l'offerta dell'impresa alla domanda del mercato mediante un processo di adattamento che coinvolge le variabili essenziali dello scambio (il bene offerto, il prezzo di vendita, l'informazione sul prodotto e la disponibilità del bene nei punti di acquisto). Uno dei compiti più delicati della gestione commerciale è quello, quindi, di trovare il mix più corretto e adeguarlo prontamente ai mutamenti ambientali e alle volubili ed eterogenee preferenze dei consumatori. Le variabili del *marketing mix* possono essere utilizzate per generare vantaggi differenziali rispetto ai concorrenti intervenendo su:

1. benefici e prestazioni offerte al cliente (prodotto);
2. l'onere che il consumatore deve sostenere per acquistare e godere dei benefici del prodotto (prezzo);
3. conoscenza e percezione di prestazioni e benefici offerti (comunicazione);

⁴ La definizione «miscela» di marketing è intesa come la strategia per raggiungere un mercato obiettivo (market-target) e richiede uno studio approfondito del comportamento del consumatore, vale a dire delle abitudini e delle motivazioni di acquisto. Tale comportamento varia in funzione del tipo di prodotto, ma anche in relazione ai tratti della personalità del consumatore stesso.

4. disponibilità fisica e qualità d'informazione funzionale all'acquisto (distribuzione).

4.1 Le politiche del prodotto

La prima delle variabili del marketing mix è il Prodotto, con cui si individua tutto ciò che un'impresa offre a un mercato per soddisfare un desiderio o un bisogno espresso dai consumatori. I prodotti offerti sul mercato possono essere beni fisici, servizi, esperienze, eventi, persone, luoghi, proprietà, organizzazioni, informazioni e idee.

Nella fase di definizione dell'offerta, il manager di marketing deve considerare cinque livelli (Figura 10): vantaggio essenziale, prodotto generico, prodotto atteso, prodotto ampliato e prodotto potenziale. Ogni livello rappresenta un maggior valore per il cliente, e i quattro livelli costituiscono una gerarchia di valore per il cliente.

Il **vantaggio essenziale** costituisce la *core benefit* (vantaggio essenziale) per il cliente, ovvero il servizio o vantaggio che il consumatore effettivamente acquista. Ad esempio, il cliente di un albergo acquista "sonno e riposo" e chi compra un trapano acquista dei "fori".

Tramite il **prodotto generico** l'impresa realizza un prodotto che è stato progettato per soddisfare il vantaggio essenziale. Ad esempio, una stanza di albergo comprenderà un letto, un bagno, un set di asciugamani e tutta una serie di elementi in grado di garantire "sonno e riposo".

Nel terzo livello, viene predisposto il **prodotto atteso**, ovvero un insieme di attributi e condizioni che di norma gli acquirenti si aspettano di trovare nel prodotto e che costituiscono il riferimento per la soddisfazione dei bisogni. Ad esempio, i clienti di un albergo si aspettano di trovare lenzuola e asciugamani puliti, oltre che shampoo e sapone in bagno. Questi elementi vengono considerati requisiti minimi che il consumatore si aspetta di trovare in ogni albergo.

Al quarto livello, si procede alla realizzazione di un **prodotto ampliato** in grado di superare le aspettative del cliente. Ad esempio, il cliente di un albergo si aspetta di trovare i prodotti da bagno, ma non che questi siano griffati o di un brand ritenuto di alto livello. Oggi la competizione avviene soprattutto a questo livello in quanto è attraverso il prodotto ampliato che è possibile differenziarsi dalla concorrenza. Ogni ampliamento provoca un incremento dei costi e quindi è necessario offrire solo gli ampliamenti in grado di generare valore aggiuntivo per i clienti. Inoltre, con l'evoluzione del mercato, i vantaggi ampliati potrebbero diventare vantaggi attesi. Qualche decennio addietro avere il frigobar in camera poteva essere considerato un elemento aggiuntivo, mentre oggi è una caratteristica che il cliente si aspetta di trovare. Questo comporta la necessità di una costante ricerca di ulteriori elementi di differenziazione e vantaggi. Infine, l'aumento dei prezzi delle versioni ampliate può

portare alla nascita nuovi concorrenti che offrono versioni “semplificate” a un prezzo decisamente inferiore, come nel caso nelle catene di hotel a basso costo che si focalizzano sul servizio essenziale.

L'ultimo livello è costituito dal **prodotto potenziale**, ovvero l'insieme di tutti i possibili ampliamenti e trasformazioni che in futuro potrebbero interessare il prodotto. È a questo livello che le imprese cercano di individuare nuovi modi per soddisfare il cliente e per differenziare la propria offerta.

Figura 10 - Livelli di prodotto



Come osservato, la politica del prodotto assume, senza alcun dubbio, un ruolo centrale e prioritario nelle scelte di marketing. Il successo di un'impresa dipende dal successo che riscuote la sua offerta commerciale e dal grado di accettazione dei beni che pone sul mercato.

L'obiettivo dell'impresa è quello di proporre un'offerta vincente rispetto ai potenziali acquirenti da soddisfare. Tale offerta di solito è sviluppata dall'impresa con più di un prodotto.

Si parla di *assortimento o di gamma* di prodotti per intendere la somma di tutti i prodotti offerti dall'impresa. L'assortimento di prodotti di un'impresa è caratterizzato da quattro fattori dimensionali: ampiezza, lunghezza, profondità e coerenza.

L'**ampiezza** di un assortimento si riferisce al numero delle diverse linee di prodotto poste in vendita dall'impresa. Ad esempio, una impresa potrebbe proporre sul mercato cinque linee quali, detersivi, dentifrici, saponette, pannolini e tovaglioli. Con *l'ampiezza della gamma* l'impresa ha la possibilità di far crescere il volume complessivo delle vendite, di conseguire una migliore economicità nei processi operativi e di pervenire ad un maggiore frazionamento del rischio.

La **lunghezza** di un assortimento si riferisce al numero totale di articoli inclusi nel mix. Ad esempio, una impresa potrebbe proporre sul mercato 25 prodotti in totale, suddivisi in 9 detersivi, 2 dentifrici, 8 saponette, 2 pannolini e 4 tovaglioli.

La **profondità** di un assortimento si riferisce al numero di varianti per ogni prodotto nella linea. Ad esempio, il dentifricio A potrebbe essere proposto con due formulazioni e tre formati dimensionali. Quindi il dentifricio A avrebbe una profondità pari a 6 (2 formulazioni × 3 formati). Il medesimo calcolo può essere effettuato per tutti gli articoli inclusi nel mix. Attraverso la profondità è possibile aumentare le scelte offerte al consumatore in uno specifico segmento, puntando ad aumentare la penetrazione in un particolare sub-mercato.

La **coerenza** di un assortimento si riferisce alla correlazione esistente fra le diverse linee di prodotto per quanto concerne l'utilizzo finale, le caratteristiche del processo produttivo, i canali di distribuzione, ecc. Le cinque linee di prodotto citate negli esempi precedenti risultano essere coerenti tra di loro in quanto beneficiano dello stesso canale distributivo. Tanto più la gamma è coerente, quanto più l'impresa riesce ad avere un maggior potere contrattuale nei confronti dei distributori e a realizzare maggiore efficienza produttiva-

4.1.1 Il ciclo di vita del prodotto e matrice del portafoglio prodotto

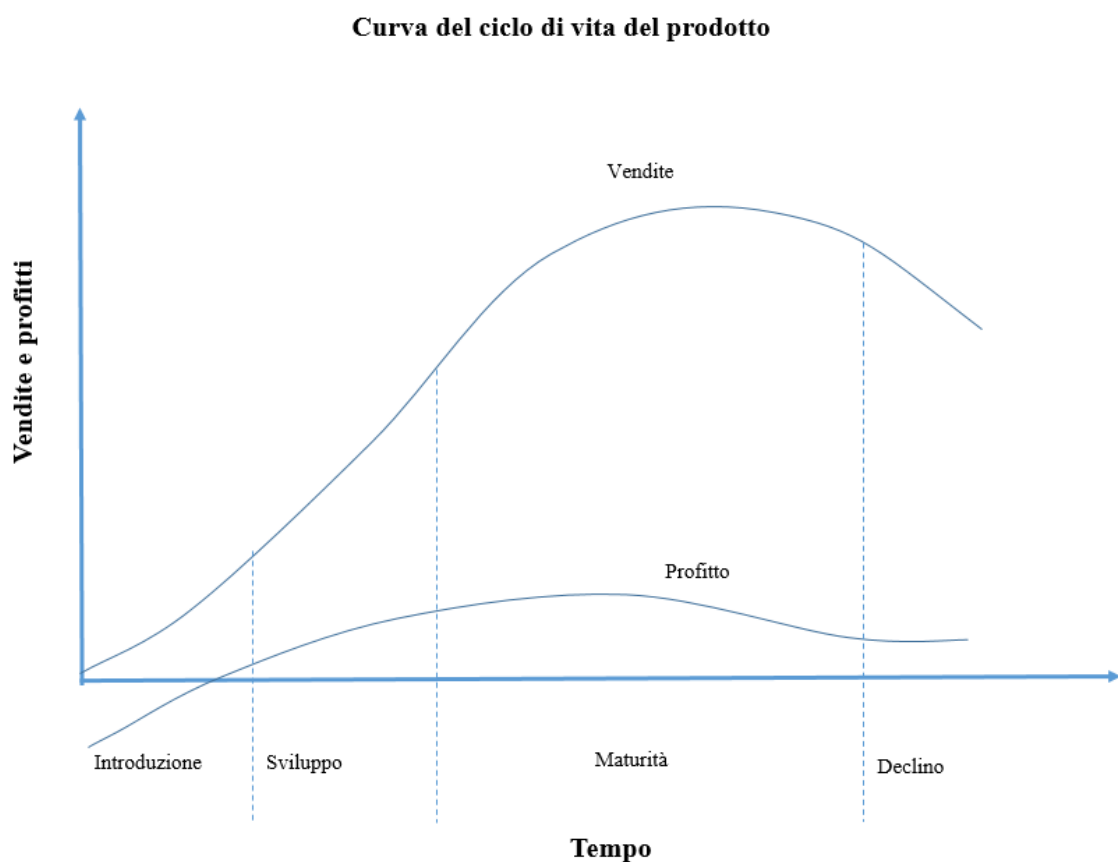
L'impresa ha l'esigenza di introdurre diversi tipi di prodotti e pluralità di modelli a causa del naturale invecchiamento della gamma, in modo da procedere a un suo sistematico e continuativo rinnovamento.

Sotto tale profilo assumono particolare rilevanza i concetti del ciclo di vita del prodotto (Figura 11) e della matrice del portafoglio prodotti. Ciascun prodotto ha un suo ciclo di vita, implicando quindi che i prodotti hanno una vita limitata, contraddistinta da fasi diverse con sfide e opportunità differenti. A tal fine è descrivere il ciclo di vita del prodotto, attraverso quattro fasi: introduzione, sviluppo, maturità e declino.

1. *Introduzione*: il prodotto viene inserito sul mercato, crescita piuttosto lenta delle vendite, profitti bassi o nulli a causa dei costi di introduzione del prodotto.

2. *Sviluppo*: rapida accettazione da parte del mercato, l'espansione delle vendite ha luogo ad un ritmo molto rapido con un conseguente aumento dei profitti.
3. *Maturità*: le vendite continuano ad aumentare, ma ad un tasso meno elevato, in quanto la maggioranza degli acquirenti potenziali ha già adottato il prodotto. I profitti si stabiliscono o iniziano a diminuire a causa di nuovi investimenti di marketing necessari per difendere il prodotto dalla concorrenza.
4. *Declino*: il volume delle vendite comincia a ridursi più o meno rapidamente per l'obsolescenza del prodotto, per l'immissione di un prodotto sostitutivo o per la saturazione della domanda.

Figura 11 - Modello del ciclo di vita



Fonte: Sciarelli (2002).

Questa curva ha uno sviluppo diverso in relazione non solo alla natura del prodotto, ma anche alle politiche del mercato. Sulla vita utile del prodotto influiscono le condizioni concorrenziali e le scelte della stessa impresa venditrice.

Nella fase di *introduzione*, il prodotto, anche se venduto ad un prezzo elevato, genera perdite, a causa della limitatezza della quantità collocata e degli alti costi distributivi e promozionali da sopportare per la sua immissione nel mercato. Durante il periodo di *sviluppo* il rapido aumento del

volume delle vendite consente l'ottenimento di margini crescenti, data la riduzione dei costi unitari e alla possibilità di diffondere i costi totali su una maggiore quantità di produzione. In questa fase, l'azione di promozione inizia a produrre appieno i suoi frutti. Nella fase di *maturità*, la quale è caratterizzata da un più contenuto incremento di vendite, il prodotto tende a stabilizzarsi o a diminuire qualora siano necessari ulteriori investimenti di marketing al manifestarsi della pressione competitiva. Nella fase di *declino*, i consumatori perdono progressivamente interesse per il prodotto e i margini di profitto si comprimono a un punto tale da consigliare l'esclusione del prodotto della gamma.

Ricapitolando, nella fase d'introduzione, quindi, i benefici offerti dal prodotto assumono una maggiore importanza in quanto i nuovi acquirenti (considerati pionieri) devono convincersi della bontà del prodotto, in modo da propagarlo nei vari gruppi sociali nei quali sono influenzatori. Durante lo sviluppo, invece, sono il prezzo, la distribuzione e la pubblicità a rivestire una posizione di rilievo, ai fini della diffusione del prodotto e della creazione delle preferenze di acquisto nei consumatori. Nella fase di maturità sono l'arricchimento delle versioni, il prezzo, le modalità di prestazioni del prodotto (confezione, formato, ecc.) e l'organizzazione dei canali distributivi a esercitare i maggiori effetti, data la necessità di contrastare l'azione più vivace della concorrenza. Infine, nella fase di declino è la riduzione del prezzo e la selettività della distribuzione che richiedono di nuovo gli sforzi del management per attenuare la caduta delle vendite.

Man mano che un prodotto percorre il proprio ciclo di vita, le strategie riguardanti la concorrenza, il pricing, la distribuzione, la promozione, e le informazioni sul mercato devono essere valutate periodicamente ed eventualmente modificate (Tabella 1).

I marketing manager utilizzano tale schema per assicurarsi che l'introduzione, la modifica e l'eliminazione di un prodotto siano effettuate in tempi e modi appropriati, con l'obiettivo di mantenere attivo un mix di prodotti redditizi.

Molto utile all'impresa per analizzare la potenzialità economica della gamma dei prodotti è il collegamento tra il ciclo di vita del prodotto e strumenti come le matrici del portafoglio. Tra i modelli proposti per l'analisi di un *portafoglio prodotti*, il più famoso è costituito dalla matrice elaborata sul finire degli anni Sessanta dal Boston Consulting Group (BCG - Figura 12), nota società di consulenza americana. Tale modello suddivide i prodotti sulla base del *tasso di crescita del mercato*, che è un indice dell'attrattività di un business, e della *quota di mercato relativa al concorrente leader*, che misura la forza dell'impresa nel mercato in uno specifico segmento. Incrociando queste due dimensioni è possibile ottenere una migliore classificazione dei prodotti presenti nella gamma.

Tabella 1 - Le strategie nelle fasi del ciclo di vita

	INTRODUZIONE	SVILUPPO	MATURITA'	DECLINO
VENDITE	Scarse	Rapidamente crescenti	Picco	In declino
COSTI	Alto per il cliente	Medio per il cliente	Basso per il cliente	Basso per il cliente
PROFITTI	Negativi	Crescenti	Alti	Declinanti
CLIENTI	Innovatori	Adottanti iniziali	Maggioranza	Ritardanti
CONCORRENTI	Pochi	In numero crescente	Stabile (in diminuzione)	In riduzione
OBV MKTG	Conoscenza e prova	Max quota di mercato	Max profitto	Mungere il prodotto
PRODOTTO	Offerte base	+ Servizi	Diversificazione	Eliminare i dogs
PREZZO	Cost – plus pricing	Di penetrazione	Vs concorrenti	«tagliati»
DISTRIBUZIONE	Selettiva	Intensiva	+intensiva	Selettiva
PUBBLICITA'	Conoscenza pdt	Mercati di massa	Evidenziare diversità	Selettività
PROMOZIONE	Intensa	Ridotta	Aumentata	Ridotta al minimo

Per ciascun prodotto la situazione favorevole o sfavorevole, sotto il profilo del ritorno dell'investimento, dipende dalla quota di mercato detenuta dall'impresa e dal tasso di variazione della domanda globale. Attuando questo tipo di analisi derivano quattro tipologie di prodotti.

- *Stars o prodotti di successo.* Prodotti di successo (alta quota di mercato relativa) in un mercato ad alto tasso di espansione. Il saldo tra le risorse finanziarie assorbite e quelle generate è solitamente negativo o di poco positivo, poiché sono necessari investimenti elevati per sostenere le vendite e finanziare i fabbisogni crescenti in capitale circolante.

- *Question Marks o prodotti rischiosi.* Prodotti in una situazione di incertezza (bassa quota di mercato relativa, ma alto tasso di espansione) che possono costituire ottime opportunità così come investimenti sbagliati. Richiedono forti investimenti per accrescere la quota di mercato.

Figura 12 - Matrice del Boston Consulting Group



Fonte: Sciarelli (2002)

- *Cash cows o prodotti da reddito.* Prodotti di successo (alta quota di mercato relativa) in un mercato a basso tasso di espansione. Si tratta di prodotti *Star* che hanno esaurito la fase di espansione del mercato. Gli alti flussi di cassa e il basso livello d'investimento richiesto permettono di finanziare le altre attività.
- *Dogs o prodotti marginali.* Prodotti con bassa quota di mercato in mercati a bassa espansione. Sono prodotti senza una buona posizione di mercato e con redditività ridotta a causa di un'accesa concorrenza sui prezzi.

Tale modello propone le azioni più corrette per ciascun prodotto e la composizione ottimale di portafoglio. In genere, è corretto utilizzare i prodotti *cash cow* (*prodotti da reddito*) per finanziare i *question mark*, nella speranza che diventino *star* (*prodotti di successo*) fino ad evolversi in nuovi

cash cow (prodotti da reddito), ma soprattutto sostituire quelli destinati a diventare *dog* (prodotti marginali) con *prodotti innovativi* che possano garantire continuità e successo all'impresa posizionandosi negli altri quadranti.

La matrice permette di definire due tipi di progressioni, la prima favorevole, che prevede il passaggio da prodotto rischioso a prodotto di successo e, infine, a prodotto da reddito; la seconda sfavorevole, che ipotizza il movimento da prodotto di successo a prodotto rischioso e a prodotto marginale oppure quello (meno frequente) da prodotto da reddito a prodotto marginale.

Anche se con certi limiti, la matrice del portafoglio prodotti può aiutare il management a valutare la situazione economico-finanziaria dei prodotti compresi nella gamma di vendita. Questa valutazione rappresenta uno degli elementi principali per decidere il ruolo da assegnare a ciascun prodotto e, quindi, per determinare la quantità di risorse (promozionali e distributive) da investire nell'azione di marketing.

4.1.2 Le politiche relative alla marca

Un aspetto fondamentale della strategia di prodotto è sicuramente la **marca**. La marca è definita come un nome, un termine, un segno, un simbolo, un progetto o una combinazione di questi elementi, che hanno lo scopo di identificare i beni e i servizi di un venditore per differenziarli da quelli dei concorrenti. La marca ha un ruolo molto importante nel processo di commercializzazione, tanto da poter definire il marketing come il complesso di attività svolte per gestire la marca nel lungo periodo.

Il valore⁵ effettivo di una marca è costituito da un insieme di notorietà, reputazione, penetrazione nel mercato e fedeltà del consumatore. Le marche più rappresentative di un momento storico o per un particolare gruppo di clienti diventano in certi casi una sorta di icona della società dei consumi, costituendo una parte del panorama del mercato e stabilendo un legame con la cultura di uno o più Paesi. Marche del genere sono sicuramente Coca-cola, Walt Disney, Mercedes, Apple, Ferrari, Vespa (Lipparini 2007).

All'inizio, la creazione di una nuova marca comporta l'ideazione di un nome e di simboli grafici; si tratta, apparentemente, di un processo semplice, ma comporta alcune indicazioni dettate dall'esperienza e da diversi studi in materia. Ad esempio, il nome di marca dovrebbe essere *facile da pronunciare, da sillabare e da ricordare* (ad esempio Dash, Audi). Dovrebbe anche essere coerente con il mercato obiettivo, con i benefici di prodotto, con la cultura del cliente e non violare norme di

⁵ Si definisce valore della marca un effetto differenziale positivo che il nome della marca ha sulla risposta dei clienti nei confronti del prodotto o del servizio. Grazie al valore della marca i consumatori manifestano una preferenza per un prodotto rispetto a un altro sostanzialmente identico.

legge. Regole simili valgono anche per gli aspetti grafici: la marca deve essere facile da riconoscere e da ricordare, capace di attrarre l'attenzione. La marca dovrebbe inoltre incorporare elementi della personalità (Monster, come marca per una moto sportiva e aggressiva). Il *marchio* è quella parte della marca che può essere protetta legalmente da imitazioni, innanzitutto con la registrazione in ogni Paese nel quale opera l'impresa.

La strategia della marca varia a seconda del fatto che la marca sia *funzionale*, di *immagine* o *esperienziale*. I consumatori acquistano una marca funzionale per soddisfare un bisogno funzionale, come la necessità di lavare i panni o di curare un mal di testa. Tali marche riescono a soddisfare i clienti se sono in grado di offrire prestazioni superiori o maggiore convenienza, contando, quindi, su caratteristiche quali “prodotto” e/o “prezzo”.

Le marche di immagine riguardano prodotti o servizi difficili, da differenziare, o per i quali è problematico valutare la qualità o fornire un'affermazione chiara per l'utente. Le strategie comprendono la creazione di un design specifico (le penne Mont Blanc), l'associazione a utenti famosi (fra i più noti clienti di completi Armani vi sono Robert de Niro e Tom Hanks). In genere, vengono progettate in modo da comunicare qualcosa di positivo sull'utilizzatore della marca. Le marche d'immagine contano prevalentemente sulla “creatività pubblicitaria” e su “elevate spese pubblicitarie”.

Le marche *esperienziali* coinvolgono il consumatore oltre il semplice acquisto del prodotto. Con queste marche, il consumatore incontra “persone” e “luoghi”. È quello che accade nei caffè Starbucks o nei parchi divertimento Disney, nei quali le aspettative del cliente vanno oltre un buon caffè o un giro su un otovolante.

Nel corso del tempo ogni tipo di marca può essere sviluppata. Un'impresa può realizzare:

- *estensioni della linea*, (nomi di marche esistenti applicati a nuovi formati, dimensioni e gusti di una categoria di prodotto esistente);
- *estensione della marca* (nomi di marca esistenti applicati a nuove categorie di prodotto);
- *marche multiple* (nuovi nomi di marca introdotti nella stessa categoria di prodotto);
- *nuove marche* (nuovi nomi di marche per nuove categorie di prodotto) e *co-branding* (combinazioni di due o più nomi di marca ben noti).

Molte imprese introducono delle varianti alla marca, specifiche linee della marca fornite a particolare rivenditori o canali distributivi per avere a disposizione un'offerta differenziata.

Da un lato, l'estensione della linea può provocare una perdita di significato per il nome della marca. Tuttavia, l'estensione della linea porta un importante vantaggio, ovvero maggiori possibilità di sopravvivenza rispetto all'introduzione di prodotti con una nuova marca. Per far sì che questa

strategia abbia successo, è necessario estendere solo marche forti, che hanno un notevole supporto pubblicitario e competenza di marketing.

Esempio, estensione della linea

In passato, ad esempio, chi chiedeva una "Coca Cola" riceveva una bottiglia di vetro contenente 25cc della bibita classica; oggi, invece, il venditore deve chiedere: se la bibita la preferisce in bottina o lattina? Normale o dietetica? Con o senza caffeina? E tutte le altre possibili varianti. Tale situazione diventa problematica. Però, il lato positivo è una maggiore probabilità di successo per un nuovo prodotto, quale "Coca Cola Zero", rispetto a proporre lo stesso con una marca nuova.

Un'impresa può utilizzare il nome della marca esistente per lanciare nuovi prodotti in nuove categorie. La strategia offre molti vantaggi come, appunto, l'estensione della linea, ma presenta anche rischi perché il nome della marca può essere inappropriato per il nuovo prodotto. In presenza di uno scarso fit tra marca e nuova categoria di prodotto i consumatori potrebbero essere contrariati dalla scelta. Ad esempio, un ketchup Shell o una senape Jack Daniels potrebbero risultare come prodotti di scarso appeal.

Lo sviluppo delle licenze e delle marche di imprese

Le grandi aziende hanno contato sulla concessione di licenze per affermare il nome e l'immagine dell'impresa. La concessione di licenze è un modo a basso rischio per consentire alle imprese di incrementare i profitti e aumentare la consapevolezza della marca.

Spesso un'impresa introduce nuove marche nella stessa categoria di prodotti. In questo modo, l'impresa tenta di offrire caratteristiche o soddisfare interessi differenti per rispondere a diverse motivazioni d'acquisto. Il vantaggio di tale strategia è rappresentato dalla possibilità di riuscire a soddisfare diversi gruppi di consumatore. Lo svantaggio è che l'impresa si troverà a dissipare le proprie risorse per sostenere più marche invece di costruire poche marche di elevata profittabilità.

Un fenomeno crescente è lo sviluppo del co-branding, per mezzo del quale due o più marche note vengono combinate in un'unica offerta. L'impresa proprietaria di una marca si attende che l'altra marca rafforzi la preferenza o l'intenzione d'acquisto.

Molto importante per l'impresa è quello di verificare periodicamente, i punti di forza e di debolezza delle proprie marche. In questo modo è possibile capire se è necessario dover riposizionare la propria marca a causa del cambiamento delle preferenze del cliente o dell'ingresso di nuovi concorrenti.

4.2 Le politiche di prezzo

La determinazione del prezzo è la seconda leva di marketing mix ed è una delle decisioni più difficili che un direttore marketing possa prendere. Una buona parte del successo (o insuccesso) di un nuovo prodotto dipende da quale prezzo viene deciso, perché il numero di prodotti che l'impresa venderà non è indipendente dal prezzo; molti clienti, anche se interessati al prodotto, potrebbero non comprarlo a causa di un prezzo elevato, oppure potrebbero preferire un prodotto simile che viene venduto a un prezzo più basso. Inoltre, il prezzo è un *elemento di comunicazione* in quanto i clienti traggono dal prezzo indicazioni di possibile qualità/non qualità:

Prodotto con eccezionale qualità

Ad esempio, vendere un prodotto con eccezionale qualità ad un prezzo molto più basso di quello dei concorrenti potrebbe non produrre i risultati quantitativi di vendita all'altezza del reale differenziale di qualità rispetto ai concorrenti. Infatti, i consumatori potrebbero associare il prezzo più basso a una qualità minore.

Il prezzo ha anche un *valore segnaletico* nei confronti della concorrenza riguardo alla strategia dell'impresa: è possibile che la determinazione di un prezzo aggressivo susciti una risposta concorrenziale e possa innescare una spirale di ribassi competitivi.

Per determinare il prezzo e conseguire l'obiettivo che l'impresa si prepone (massimizzazione del profitto, massimizzazione delle vendite, o altri), è necessario considerare fattori esterni e fattori interni all'impresa:

- la *funzione di domanda* (relazione tra prezzo e quantità acquistata dai clienti, vale a dire quanti prodotti i clienti sono disposti ad acquistare ad ogni possibile prezzo);
- la *concorrenza*;
- i *costi aziendali*.

Mentre la domanda e la concorrenza sono considerati fattori esterni, l'analisi dei costi aziendali viene considerato come fattore interno ed esterno. Infatti, i costi che l'impresa sostiene dipendono in buona parte anche da fattori esterni, non solo perché una buona parte dei fattori di riduzione di costo fanno capo a fornitori, ma anche perché i costi sono, in misura rilevante, il riflesso della struttura e del volume della domanda. Stimare il prezzo solo sulla base dei costi e di un margine di profitto sperato sarebbe molto pericoloso, perché potrebbe portare al fallimento dell'impresa. Da ciò si deduce che il calcolo dei costi di ciascun prodotto dipende dalla quantità venduta.

L'impresa, quindi, mira a stabilire un prezzo che copra tutti i costi di produzione, di distribuzione e di vendita del prodotto, e comprenda inoltre un adeguato compenso per i suoi sforzi e rischi.

Oltre ai costi e alla domanda è importante considerare anche *la concorrenza*. Essa ha un ruolo centrale nell'influenzare la determinazione del prezzo dell'impresa. Infatti, scegliere un prezzo che

teoricamente massimizza i profitti (tenendo conto di costi e funzione di domanda) potrebbe non essere sufficiente a fare in modo che il prodotto abbia successo nel mercato e a determinare la prosperità dell'impresa nel lungo periodo. I concorrenti potrebbero commercializzare prodotti molto simili al nostro e venderli ad un prezzo più basso oppure vendere a un prezzo simile un prodotto con caratteristiche migliori. Perciò, è necessario avere cura di considerare la concorrenza (evidenziando al cliente non solo l'opportunità di comprare il nostro prodotto, ma anche il fatto che questo è in alternativa ad altri).

L'impresa, per posizionare la marca nel medio-lungo periodo nella mente del consumatore, potrebbe propendere per un prezzo che non massimizza il profitto aziendale di breve periodo, ovvero cercare di qualificare la marca con un prezzo più alto di un concorrente che quota di mercato elevata. In tal modo, l'impresa rinunciarebbe a qualche vendita per una riqualificazione della marca che potrebbe aiutare l'impresa nel futuro a resistere alla pressione concorrenziale.

La strategia competitiva può essere basata sul far percepire il proprio prodotto come simile a quello di un concorrente, ma offrendo il prodotto sul mercato con un prezzo più basso (leader di prezzo e costo); oppure l'impresa può proporre un proprio prodotto più costoso, ma migliore (differenziazione) rispetto a quello di un concorrente.

Il successo della strategia competitiva si determina nelle prime fasi di vita del prodotto: con la *strategia di scrematura*⁶, un'impresa entra sul mercato con un prezzo molto alto rispetto ai concorrenti, per fare alti profitti con clienti pionieri, e imporre una strategia di differenziazione. In seguito, il prezzo potrà essere mantenuto alto rispetto ai concorrenti (strategia di differenziazione vera e propria) o in linea o minore rispetto alla concorrenza, in modo da ottenere maggiore quota di mercato e innescare riduzioni di costi più consistenti dei concorrenti.

Con la *strategia di penetrazione* (basso prezzo rispetto ai concorrenti) l'impresa cerca di attuare una strategia di leader di prezzo e costo, cercando di ottenere maggiori profitti e bassi costi.

Gestire il prezzo significa predisporre modifiche nel tempo e nello spazio, per ottenere crescita dei volumi di vendita e/o di profitti ulteriori. Con tali modifiche si cerca di adattare le condizioni di offerta a mutate condizioni interne (strategia, costi) o esterne (concorrenza, scenari tecnologici). A seguito di questa evoluzione, l'impresa potrebbe passare da una strategia di prezzo più alto ad una di prezzo più basso della concorrenza. Sicuramente risulta più efficace tentare di anticipare i possibili cambiamenti di prezzo dei concorrenti, studiandone la reazione adeguata.

Per adattare strategie diverse l'impresa deve prendere in considerazione lo stato del ciclo di vita del prodotto, la sua importanza nell'ambito del proprio portafoglio prodotti, le intenzioni e i

⁶ In un'epoca di forte inflazione, la politica di scrematura può tradursi anche nel mantenimento di prezzi costanti nel tempo, piuttosto che nell'abbassamento graduale del prezzo stesso.

mezzi a disposizioni dei concorrenti, la sensibilità del mercato rispetto al prezzo e al valore complessivo, l'andamento dei costi in rapporto al volume di produzione e le opportunità alternative dell'impresa.

4.3 Le politiche di comunicazione

Le politiche di comunicazione sono la terza leva del marketing mix. Nella concezione moderna di marketing non è sufficiente sviluppare un buon prodotto e attribuirgli un prezzo adeguato, ma è cruciale riuscire a comunicare con i propri consumatori. Oggi le comunicazioni sono considerate come un dialogo interattivo fra l'impresa e i suoi clienti che si svolge durante e fasi di prevendita, vendita, consumo e post-vendita. Quindi il processo di comunicazione riguarda sia il come raggiungere i clienti che il come farsi raggiungere dai clienti.

Il mix di comunicazione di marketing si avvale di cinque componenti fondamentali:

- la pubblicità;
- la vendita personale;
- la promozione;
- le pubbliche relazioni;
- il marketing diretto e interattivo.

La pubblicità è una forma di comunicazione di massa o rivolta a uno specifico target di consumatori, concepita per informare, costruire un'immagine relativa a un brand, un prodotto o un'impresa o sostenere direttamente le vendite dell'impresa. La sua natura pubblica conferisce al prodotto una sorta di legittimazione in quanto i consumatori possono ritenere che una marca molto pubblicizzata debba necessariamente offrire un "elevato valore".

Una comunicazione su misura, personale e bilaterale viene definita come una *vendita personale* ed è volta a favorire una più immediata reazione del cliente. Mentre con la pubblicità non è possibile garantire l'effettiva attenzione del pubblico, tramite la vendita personale il ricevente è "obbligato" a prestare ascolto. Questo strumento è molto diffuso nel marketing dei beni industriali (si pensi alla strategia di comunicazione della Vorwerk Folletto, incentrata sulla figura dei venditori-dimostratori) e consente agli addetti di personalizzare il messaggio in base all'interlocutore e di reagire in tempo reale a eventuali richieste di approfondimento e/o possibili obiezioni.

La promozione delle vendite, invece, comprende tutti gli elementi destinati a stimolare l'acquisto di un prodotto specifico attraverso riduzioni di prezzo, buoni sconto, concorsi, vendite speciali, ecc. Le promozioni attirano l'attenzione e forniscono elementi che possono invogliare

all'acquisto e hanno sempre una quale forma di elemento incentivante che accresce il valore del prodotto agli occhi del consumatore. Le promozioni rappresentano uno stimolo all'acquisto immediato e per tale ragione sono in genere di breve e definita durata.

Attraverso le pubbliche relazioni si cerca di creare un clima psicologico di comprensione e fiducia con l'obiettivo non di vendere in modo diretto, quanto piuttosto di creare un supporto morale ampio e condiviso che faciliti lo svolgimento delle attività dell'organizzazione. L'obiettivo è aumentare la credibilità dell'impresa attraverso messaggi che sembrino più autentici rispetto agli annunci pubblicitari veri e propri. Questa tipologia di messaggi vengono diffusi in modo da sembrare più una notizia piuttosto che una comunicazione commerciale.

Infine, per marketing diretto si intendono le forme di comunicazione non pubbliche, rivolte a una determinata persona. Il messaggio è personalizzato e confezionato in modo da interessare una specifica persona. Esempi di marketing diretto sono la corrispondenza, il telemarketing e l'email marketing. Il marketing diretto può essere pianificato in modo da raggiungere i potenziali clienti al momento giusto, in modo tale da sfruttare un tempismo ottimale per ottenere un maggior livello di attenzione da parte del destinatario della comunicazione.

4.4 La politica di distribuzione

L'ultima leva di marketing mix è costituita dalle *politiche di distribuzione*, che concernono le modalità con cui i beni e i servizi vengono resi disponibili per il consumatore.

L'impresa può scegliere di distribuire il prodotto solo mediante alcuni rivenditori selezionati (vendita selettiva), oppure rivolgersi a tutti i rivenditori (vendita estensiva). Un'altra opzione è quella di appoggiarsi solamente a pochi intermediari, ognuno dei quali sarà l'unico a ricevere i prodotti in una certa zona (vendita esclusiva). In tale ambito, la soluzione ottimale dipende da diverse condizioni tra cui le caratteristiche del prodotto e le modalità con cui il consumatore effettua l'acquisto.

Impresa produttrice di orologi

Ad esempio, mentre per potrebbe aver senso offrire gli orologi Casio a tutti i potenziali rivenditori, per orologi di lusso sarebbe più appropriato scegliere una distribuzione selettiva o esclusiva.

Un punto importante per le politica di distribuzione è la scelta del canale⁷. Un canale di distribuzione è costituito da un insieme di imprese che svolgono il complesso di attività (funzioni)

⁷ Il canale di distribuzione è il percorso che il prodotto deve seguire per arrivare nella disponibilità del consumatore; per passare dai magazzini del produttore al consumatore finale attraverso una serie di soggetti. L'impresa deve creare sia un'efficiente rete di vendita (agenti e rappresentanti), per garantire la gestione dei rapporti con i dettaglianti, sia adeguate strutture di supporto (uffici, magazzini, depositi ecc.).

necessarie per trasferire un prodotto (bene o servizio) e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore, generando un flusso fisico, di titolo, di pagamento, di informazioni e promozionale. È possibile tre tipologie di canale di distribuzione (Figura 13).

- ❖ *Canale diretto*: il prodotto passa direttamente dall'impresa produttrice al consumatore finale (apertura di negozi o filiali di proprietà, vendita tramite cataloghi, a domicilio, via internet o tramite macchine distributrici).
- ❖ *Canale indiretto corto*: il prodotto passa attraverso un solo livello di intermediazione fra produttore e consumatore (dettagliante).
- ❖ *Canale indiretto lungo*: il prodotto passa attraverso più livelli di intermediazione fra produttore e consumatore (grossista e dettagliante).

Figura 13 - Canali di distribuzione



Anche la scelta dei canali di distribuzione è correlata alla tipologia di prodotto e alla strategia di differenziazione adottata. Tali decisioni influenzano i costi di distribuzione e il prezzo pagato dal cliente.

Più in generale, le politiche di distribuzione possono essere ricondotte a due orientamenti fondamentali: il primo, di tipo *push*, mira a spingere l'offerta facendo leva sugli intermediari, i quali poi dovranno convincere il consumatore; il secondo, di tipo *pull*, prevede di convincere i consumatori attraverso la pubblicità e/o la promozione, in modo che siano i consumatori stessi a richiedere il prodotto al distributore.

Un'ulteriore riflessione ha per oggetto il *commercio elettronico*⁸, che negli ultimi anni ha avuto un impatto rilevante sulle politiche commerciali delle imprese, influenzando tra l'altro le decisioni relative alle modalità di vendite. Con l'avvento di Internet, il management ha a disposizione uno strumento innovativo che consente di collegare impresa e consumatore. L'e-commerce, pertanto, può essere visto come un canale distributivo diretto, che amplia in maniera enorme le possibilità di copertura del territorio e di relazione.

Il caso fattoria Scaldasole e il marketing – mix

Fattoria Scaldasole opera dal 1986 nel mercato degli yogurt con una linea di prodotti biologici.

L'azienda nasce dall'iniziativa di un imprenditore privato, che coglie l'opportunità legata allo sviluppo di una domanda più attenta all'ecologia e sensibile alla salubrità dell'offerta.

L'idea imprenditoriale si fonda su due principi: contribuire alla diffusione dell'agricoltura biologica e dell'ecologia nella società; attirare un circolo virtuoso tra consumatore e azienda, coniugando una gestione attenta all'ambiente e l'utilizzo di strumenti di marketing e di comunicazione innovativi per il settore dei prodotti da agricoltura biologica.

La *strategia di marketing* punta a favorire un'offerta unica, differente rispetto ai prodotti concorrenti, focalizzando l'attenzione su una nuova nicchia di mercato in cui la dimensione *naturale* è la caratteristica premiante del prodotto e non una valenza addizionale. Il *segmento* di consumatori a cui si rivolge Fattoria Scaldasole è composto da persone attente alla propria salute e alla natura, con un livello di istruzione abbastanza elevato e appartenente a una fascia di reddito medio alta. Particolare interesse viene dato alle donne giovani con figli.

Sulla base di queste indicazioni l'azienda definisce il marketing mix.

Per quanto concerne il *prodotto*, l'impresa realizzerà un'offerta di elevata qualità (una linea di yogurt prodotti con latte e frutta biologici), con eccellenti proprietà nutrizionali.

Per il *prezzo* Fattoria Scaldasole sceglie un premium price rispetto agli altri prodotti tradizionali, motivato in parte dai maggiori costi delle materie prime (fino al 30 per cento negli anni Novanta).

La *politica di comunicazione* si basa sull'impiego di un mix proporzionale completo. In prima fase si ha una comunicazione diretta a elevata credibilità: i pediatri. Il supporto di questi *opinion leader* è funzionale alla diffusione dei principi di un'alimentazione sana e a fornire credibilità all'impresa. L'impegno in comunicazione si rivolge anche al supporto di iniziative in campo ambientale promosse da associazioni ambientaliste quali WWF e Legambiente. L'obiettivo è quello di rafforzare l'immagine e il posizionamento. Infine, quando l'azienda esce da una dimensione di mercato regionale e assume connotazione nazionale, realizza un'ingente campagna pubblicitaria su giornali e televisioni.

L'ultima leva del marketing mix è la *distribuzione* dove Fattoria Scaldasole fin dagli anni Novanta adotta una strategia assolutamente innovativa rispetto ai concorrenti scegliendo di utilizzare la Grande Distribuzione, che veicola il 50 per cento dei prodotti (la media dei concorrenti diretti, che operano nel biologico è del 10 per cento).

La strategia di marketing delineata permette a Fattoria Scaldasole di conquistare una posizione di leadership assoluta nel segmento biologico. Nel 1996 l'azienda che fatturava circa 50 miliardi di vecchie lire viene acquistata dal gruppo statunitense Heinz. Oggi, le condizioni di questo mercato sono cambiate: dal lato della domanda, la maturazione delle forme di consumo ha determinato un forte sviluppo di questo business; dal lato dell'offerta, la maggiore attrattività del segmento ha portato all'intensificarsi della concorrenza con l'ingresso di grandi aziende: Granarolo, Coop ed Esselunga. Scaldasole grazie all'uso combinato delle leve del marketing mix mantiene un posizionamento preciso e differenziale rispetto agli altri competitors.

4.5 La gestione della vendita

Tra le attività commerciali rientra un complesso di attività operative legate alla gestione delle vendite. Elemento centrale di questo processo è la *rete di vendita*, che individua l'insieme di persone che

⁸ Il commercio elettronico, in inglese e-commerce, individua un concetto molto ampio che comprende tutte le transazioni di prodotti e di servizi realizzate mediante Internet.

consentono all'impresa di raggiungere i consumatori (canale diretto), i dettaglianti (canale indiretto corto) e/o i grossisti (canale indiretto lungo) e, quindi, di allocare i prodotti nel mercato.

Attraverso la rete di vendita l'impresa svolge una serie di operazioni che comprendono la ricerca dei clienti potenziali, la negoziazione e la raccolta degli ordini, la consegna della merce ai clienti. Inoltre, questa struttura è deputata a una serie di mansioni note come *servizi alla clientela*. Si pensi, ad esempio, attività che riguardano la consulenza del cliente, assistenza postvendita o ancora all'aiuto promozionale al dettagliante. Come corollario alle attività individuate, la forza di vendita di un'azienda svolge un'intensa attività di raccolta di informazione sui bisogni dei clienti, sull'attività della concorrenza e sulle nuove tendenze nel mercato.

In funzione del tipo di rapporto di lavoro che lega i venditori all'impresa, possono essere individuati due modi di organizzare la vendita: *rete diretta e indiretta*. Nel primo caso, i venditori sono collegati all'impresa con un contratto di lavoro dipendente, mentre nel secondo caso sono collaboratori autonomi. La decisione di internalizzare o gestire l'attività tramite soggetti esterni deve essere attentamente valutata in funzione degli obiettivi strategici e dei costi dei due modelli organizzativi. Da un lato, i venditori della *rete diretta*, sono maggiormente disposti a seguire le direttive aziendali e sono in grado di fornire una serie di servizi di assistenza tecnica e di consulenza ai clienti. Dall'altro, gli *autonomi* sono più motivati nella vendita e dispongono spesso di un proprio portafoglio clienti, a cui proporre nuovi prodotti. Per questi motivi, la rete indiretta può essere più efficace quando l'obiettivo è una rapida crescita del fatturato aziendale. L'impresa non sostiene i costi dello sviluppo della rete, che è già parte del patrimonio del venditore, il che contribuisce a ridurre la quota di costi fissi.

Un elemento centrale nella gestione della rete di vendita è l'attenzione rivolta all'elemento umano, ossia alla gestione e alla formazione di vendita, in quanto è dalla sua capacità di promuovere i prodotti, di negoziare, di comunicare con i clienti, nonché dalla sua motivazione, che dipendono i risultati. In tale ambito, gli aspetti più importanti fanno riferimento alle modalità di remunerazione, alle tecniche di valutazione e controllo e all'addestramento.

Bibliografia

- Ancarani F. (1999), *concorrenza e analisi competitiva. Una prospettiva d'impresa*, Milano, Egea.
- Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Torino, Utet.
- Cappellari R. (2001), *Le strategie aziendali*, in Favotto F., *Economia Aziendale*, Milano, McGraw Hill.
- Costabile M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Torino, Utet.
- Costabile M. (2001), *il capitale relazionale*, Milano, McGraw-Hill.
- D'Aveni R.A. (1994), *Hypercompetition: managing the dynamic of strategy maneuvering*, New York, Free Press.

- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pittman.
- Guatri L. Vicari S., Fiocca R. (1999), *Marketing, Milano, McGraw-Hill*.
- Kotler P. (2000), *Marketing management*, Torino, Isedi.
- Lipparini A., (2007), *Economia e gestione delle imprese*, il mulino, Bologna.
- Panati G., Golinelli G.M. (1991), *Tecnica economica industriale industrial e commerciale*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- Pivato S., Misani N., Ordanini A., Perrini F. (2004), *Economia e Gestione delle Imprese*, Egea.
- Sciarelli S. (2002), *Economia e Gestione delle Imprese, Padova, Cedam*.
- Vicari S. (1991), *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Milano, Egea.
- Vicari S. (1992), *Il marketing*, in Guatri L. (a cura di), *Economia delle aziende industriali e commerciali*, Milano, Egea.
- Valdani E. (1997), *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*, *Economia & management*, n. 3, pp. 81-93.
- Valdani E. (2000), *I quattro fondatori dell'economia digitale*, *Economia & Management*, n. 3, pp. 51-67.
- Valdani E., Busacca B., *Customer-based view*, Finanza, Marketing e Produzione, 1999.
- Valdani E. (2000), *L'impresa pro-attiva. Co- evolvere e competere nell'era dell'immagine*, Milano, McGraw-Hill.