

FONDAMENTI DI MARKETING

Jim Blythe
Elena Cedrola

FONDAMENTI DI MARKETING

Terza edizione

© 2013 Pearson Italia, Milano-Torino

©Financial Times Professional Limited 1998

©Pearson Education Limited 2001, 2012

This translation of ESSENTIALS OF MARKETING 05 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited, United Kingdom.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Limited.

Italian language edition published by Pearson Italia S.p.A., Copyright © 2013.

Le informazioni contenute in questo libro sono state verificate e documentate con la massima cura possibile. Nessuna responsabilità derivante dal loro utilizzo potrà venire imputata agli Autori, a Pearson Italia S.p.A. o a ogni persona e società coinvolta nella creazione, produzione e distribuzione di questo libro.

Per i passi antologici, per le citazioni, per le riproduzioni grafiche, cartografiche e fotografiche appartenenti alla proprietà di terzi, inseriti in quest'opera, l'editore è a disposizione degli aventi diritto non potuti reperire nonché per eventuali non volute omissioni e/o errori di attribuzione nei riferimenti.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail auto-rizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Traduzione: Francesca Guaraldo

Realizzazione editoriale: EdiText – Servizi redazionali per l'editoria, Torino

Progetto grafico di copertina: Achilli Ghizzardi Associati, Milano

Stampa: EcoBook – Rho (MI)

Tutti i marchi citati nel testo sono di proprietà dei loro detentori.

978-88-7192-959-0

Printed in Italy

1ª edizione: marzo 2013

Ristampa

00 01 02 03 04

Anno

13 14 15 16 17

Felicità e grazia mi saranno compagne, tutti i giorni della mia vita.
(Salmo 22, 6)

Al nostro passato, all'oggi, a ciò che sarà.

*Dedicato a Raffaele, Rosalba e Andrea
Umberto, Niccolò e Caterina*

Elena Cedrola

Sommario

Prefazione	XIII
Prefazione all'edizione italiana	XIV

Capitolo 1 Che cosa fa chi si occupa di marketing? 1

Introduzione	1
Che cos'è il marketing	2
Lo sviluppo del concetto di marketing	3
CASO DI STUDIO 1 Hotelplan Italia e turismo sostenibile	9
Il marketing e le altre funzioni aziendali	10
I compiti quotidiani del marketing	12
Le attività di marketing	13
I concetti chiave nel marketing	14
Il significato di alcuni termini di marketing	15
Quando il marketing incontra resistenze: come affrontarle	17
Citazioni sul marketing	19
CASO DI STUDIO 2 Alberghi sostenibili in Italia: il caso EcoWorldHotel	20
<i>Sintesi conclusiva</i>	24

Capitolo 2 L'ambiente di marketing 25

Introduzione	25
L'ambiente di marketing	26
L'ambiente esterno	26
L'ambiente internazionale	42
L'ambiente interno	47

CASO DI STUDIO 3 Nuova Simonelli e i mercati esteri	48
<i>Sintesi conclusiva</i>	50
Capitolo 3 Consumatori e compratori: comportamenti a confronto	51
Introduzione	51
Il comportamento del consumatore	52
La percezione	59
I fattori che influiscono sulle decisioni d'acquisto	62
L'acquisto d'impulso	72
Il comportamento dell'acquirente industriale	73
Il consumo come esperienza	76
CASO DI STUDIO 4 Fornarina: l'Urban Beauty Show	83
<i>Sintesi conclusiva</i>	86
Capitolo 4 Segmentazione, targeting e posizionamento	87
Introduzione	87
Perché segmentare il mercato	88
Le variabili di segmentazione	90
La segmentazione dei mercati industriali	96
L'efficacia della segmentazione	97
La segmentazione globale	98
Il targeting	100
Il posizionamento	104
Come formulare le previsioni di vendita	108
CASO DI STUDIO 5 Manas: segmentazione e riposizionamento	110
<i>Sintesi conclusiva</i>	113
Capitolo 5 Il sistema informativo di marketing e le ricerche di mercato	115
Introduzione	115
Il sistema informativo di marketing (SIM): definizione e struttura	116
Le ricerche di mercato: perché è necessario farle	119
Il processo di ricerca	121
L'approccio con gli intervistati	125
L'analisi dei risultati	133

CASO DI STUDIO 6	ICTeam, Divisione Loyalty: un supporto per il marketing relazionale delle aziende	139
-------------------------	--	-----

	<i>Sintesi conclusiva</i>	142
--	---------------------------	-----

Capitolo 6 Prodotti, branding, confezione **143**

	Introduzione	143
--	--------------	-----

	Che cos'è un prodotto	144
--	-----------------------	-----

	La classificazione dei prodotti	144
--	---------------------------------	-----

	Il ciclo di vita del prodotto e la sua gestione	147
--	---	-----

	Lo sviluppo di prodotti migliori	155
--	----------------------------------	-----

	La diffusione dell'innovazione	160
--	--------------------------------	-----

	Il branding	163
--	-------------	-----

	I problemi strategici del branding	168
--	------------------------------------	-----

	L'estensione del brand	174
--	------------------------	-----

	I marchi commerciali	175
--	----------------------	-----

	La confezione	176
--	---------------	-----

CASO DI STUDIO 7	Riso Gallo e l'innovazione di prodotto	178
-------------------------	---	-----

	<i>Sintesi conclusiva</i>	181
--	---------------------------	-----

Capitolo 7 Strategie di determinazione dei prezzi **183**

	Introduzione	183
--	--------------	-----

	Le teorie economiche del prezzo e del valore	184
--	--	-----

	I prezzi e l'orientamento al mercato	187
--	--------------------------------------	-----

	La determinazione della politica dei prezzi	198
--	---	-----

CASO DI STUDIO 8	I prezzi della benzina	200
-------------------------	-------------------------------	-----

CASO DI STUDIO 9	Prima industrie e la significatività delle politiche di prezzo	201
-------------------------	---	-----

	<i>Sintesi conclusiva</i>	204
--	---------------------------	-----

Capitolo 8 La distribuzione **205**

	Introduzione	205
--	--------------	-----

	Logistica e distribuzione	206
--	---------------------------	-----

	I grossisti	212
--	-------------	-----

	I rivenditori al dettaglio	213
--	----------------------------	-----

	La scelta dei canali	219
--	----------------------	-----

	La gestione dei canali di distribuzione	221
--	---	-----

L'Efficient Consumer Response (ECR)	223
CASO DI STUDIO 10 Eko Music Group e il modello distributivo	225
<i>Sintesi conclusiva</i>	228

Capitolo 9 Comunicazioni di marketing e strumenti promozionali 229

Introduzione	229
La teoria della comunicazione di marketing	230
Come sviluppare le comunicazioni	231
Il mix promozionale	233
La gestione della pubblicità	234
La promozione delle vendite	240
La vendita personale	245
La gestione delle pubbliche relazioni	246
Tendenze emergenti nel mix promozionale	259
L'integrazione del mix promozionale	264
CASO DI STUDIO 11 La comunicazione in Magneti Marelli	266
<i>Sintesi conclusiva</i>	269

Capitolo 10 Definizione, realizzazione e controllo dei piani di marketing 271

Introduzione	271
Il processo di pianificazione delle attività di marketing	272
Il marketing audit	273
Gli obiettivi aziendali	273
La strategia di internazionalizzazione	277
La pianificazione tattica	281
Le alternative organizzative	282
Le strategie promozionali	284
Gli approcci tattici	285
La pianificazione della campagna	287
L'agenda promozionale	288
Controllo e valutazione delle performance di marketing	289
I sistemi di feedback	290
CASO DI STUDIO 12 FAAM Group: internazionalizzazione e investimenti	292
<i>Sintesi conclusiva</i>	295

Capitolo 11 Il marketing dei servizi 297

Introduzione	297
Servizi e beni fisici	298
I servizi e il comportamento dei consumatori	299
La fornitura dei servizi	302
La fedeltà nei servizi	314
Nuovi servizi che si affacciano al marketing: gli studi legali	315
CASO DI STUDIO 13 AkzoNobel: i progetti di piano colore	319
<i>Sintesi conclusiva</i>	323

Capitolo 12 Customer Relationship Marketing e Internet marketing 325

Introduzione	325
Marketing relazionale e marketing tradizionale	326
La definizione di Customer Relationship Marketing	331
La relazione e lo sviluppo della learning relationship	333
I quattro obiettivi d'impresa per la creazione e l'implementazione del Customer Relationship Marketing	335
La struttura tecnologica a supporto del CRM	341
La componente organizzativa del CRM	351
L'Internet marketing	352
Strategia e piano di Internet marketing	354
La comunicazione digitale 2.0	361
CASO DI STUDIO 14 UniCredit: il Real Life Banking attraverso i canali digital e social	371
<i>Sintesi conclusiva</i>	375
Bibliografia	377
Indice analitico	397

Prefazione

La nuova edizione di questo manuale rappresenta una sorta di punto di svolta: sono trascorsi 14 anni dalla pubblicazione della prima edizione e da allora profondi cambiamenti hanno investito il mondo del marketing. Nel 1998 pochi di noi avrebbero potuto prevedere l'impatto della rivoluzione delle comunicazioni, e anche chi allora aveva una qualche idea del potenziale racchiuso nelle nuove tecnologie non riusciva a immaginare nulla più di nuove forme di pubblicità.

I poderosi effetti esercitati sulla vita di tutti i giorni dal social networking, dai servizi di messaggistica e dall'imporsi di Internet quale principale fonte d'informazione per moltissime persone costituiscono un fenomeno ben documentato. Meno approfondito è stato invece l'impatto ancora più forte che queste nuove tecnologie hanno avuto sul marketing, al punto che oggi ci troviamo davvero nella situazione per cui il cliente è re. I consumatori scelgono quali siti visitare e quali informazioni recepirne, possono decidere dove effettuare la transazione e persino, sui siti delle aste online, stabilire il prezzo di ciò che acquistano.

Per alcuni di coloro che si occupano di marketing, ciò potrebbe rappresentare una minaccia, nonostante da molti anni tutti proclamino a gran voce la centralità del consumatore. Per altri rappresenta una rivalse. Quanto a me, mi piace pensare che le aziende esistano per creare valore a beneficio dell'umanità nel suo complesso: dunque, se i consumatori oggi svolgono un ruolo più importante nella creazione di tale valore, mi pare un buon risultato.

In questa edizione ho interamente rivisto il Capitolo 12 e aggiornato gli altri capitoli ogni volta che se ne sia presentata l'esigenza: come sempre, continuo a dar conto delle idee o dei modelli che mantengono una loro validità, ma ogni qual volta qualche nuova idea o ricerca abbiano fornito nuovi spunti ho cercato di illustrarle e contestualizzarle. Nel complesso, mi sono posto l'obiettivo di fornire una disamina concisa della disciplina, con in mente gli studenti che affrontano il marketing per la prima volta e chiunque desideri impadronirsi rapidamente dei fondamenti della materia.

Com'è ovvio, tutti i libri sono frutto di un lavoro di squadra: vorrei pertanto ringraziare tutto lo staff di Pearson. Un ringraziamento particolare va anche a Jane Powell, che mi commissionò la prima edizione; a Rachel Gear e Philippa Fiszson, che hanno lavorato al mio fianco su questa quinta edizione; a mia moglie Sue, che mi ha costantemente incoraggiato a non mollare; ai miei studenti di oggi e del passato; e ai molti miei colleghi che hanno contribuito al formarsi delle mie idee.

Naturalmente, eventuali errori o omissioni sono da addebitare esclusivamente a me.

Jim Blythe

Prefazione all'edizione italiana

Sulle tematiche del marketing, numerosi sono i testi che si possono annoverare tra i riferimenti bibliografici nazionali e internazionali. Molti dei manuali disponibili approfondiscono gli argomenti alla base della disciplina con dovizia di particolari, dal punto di vista sia teorico sia empirico. Il loro studio o la semplice lettura sono di indubbia utilità e profitto per tutti coloro che di marketing già si occupano, in azienda e nel mondo accademico.

Pochi autori si sono invece presi cura dei neofiti – che esprimono il bisogno di avvicinarsi alla materia attraverso strumenti agili, ma che coniughino nel contempo teoria e pratica – e degli studenti universitari, che necessitano di testi snelli e “amichevoli” per facilitare la loro preparazione di base.

Quando nel 2006 mi è stato proposto di curare l'edizione italiana di *Essentials of Marketing* di Jim Blythe, da subito ho potuto apprezzarne l'efficacia nel soddisfare i bisogni informativi e formativi delle sopraccitate tipologie di lettore, rivelandosi un testo adatto sia alle nuove caratteristiche degli insegnamenti universitari, sia alle esigenze di coloro che, per motivi professionali, necessitano di approfondire le tematiche del marketing.

Per quanto attiene alla nuova edizione, la terza in lingua italiana, oltre ai video casi realizzati in lingua inglese (ausilio importante alla didattica e all'apprendimento della terminologia inglese del business), risultano di particolare interesse i 12 casi di chiusura capitolo, che costituiscono interessanti applicazioni di marketing e riflessioni sull'imprenditoria italiana.

In questa terza edizione, come nella precedente, ho cercato di salvaguardare la struttura metodologica dell'opera originale e, nel contempo, di mantenerne quello stile espositivo informale e diretto, particolarmente efficace per facilitare l'approccio alla materia.

Le peculiarità riguardanti l'edizione italiana attengono, oltre ai necessari adattamenti apportati nel corso della trattazione dei singoli argomenti, all'inserimento di alcuni temi non approfonditi nel testo in lingua inglese (ne sono un esempio tematiche e strumenti legati all'internazionalizzazione, i social network e i nuovi media di comunicazione), nonché alla realizzazione di casi originali, caratterizzati da un maggior dettaglio e, in alcune situazioni, da una migliore aderenza al mondo imprenditoriale italiano, in gran parte composto da piccole e medie aziende. Il riferimento è fatto ai seguenti casi:

- EcoWorldHotel (alberghiero);
- Nuova Simonelli (macchine per caffè industriali);
- Fornarina (abbigliamento e calzature);

- Manas (calzature);
- ICTeam (servizi CRM e loyalty);
- Riso Gallo (alimentare);
- Prima Industrie (elettromeccanica);
- Eko Music Group (strumenti musicali);
- Magneti Marelli (elettronica);
- FAAM Group (batterie e veicoli ecologici);
- AkzoNobel (chimica);
- Gruppo UniCredit (servizi finanziari).

Altri microcasi sono stati inseriti, anche sotto forma di Quadri, nel corso della trattazione dei vari capitoli, oppure nella piattaforma Internet di supporto al testo. Ne sono un esempio Varnelli S.p.A e le relazioni con gli attori del territorio di appartenenza; Angelini e la stima della domanda; GPF e il monitor 3SC per la definizione delle variabili socioculturali e i relativi trend; Seiko e il riposizionamento di marchio e pricing; Conad Adriatico promozione e geomarketing; Arena e l'utilizzo delle leve di comunicazione nell'ambito dello sport marketing; il marketing negli studi legali e il caso Orrick Herington & Sutcliffe; EP Elettropneumatica e i mercati oltre confine; Banca Intesa S.p.A. e il Customer Relationship Marketing.

Ho inoltre ritenuto opportuno riproporre, con alcune integrazioni, il Capitolo 12 sul Customer Relationship Marketing, analizzato sia dal punto di vista dello sviluppo della relazione con i clienti sia da quello della struttura tecnologica necessaria per realizzarlo. Ho inoltre arricchito il capitolo con una sezione dedicata all'Internet marketing plan.

A conclusione di questa breve presentazione, desidero esprimere un sincero ringraziamento a tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura dei casi aziendali: Concetta d'Emma di Ecoworld Hotel, Maurizio Giuli di Nuova Simonelli, Caterina Aimone e Francesca Machella di Fornarina, Lara Sagripanti di Manas, Antonio Votino di ICTeam, Laura Minestrone dell'Università di Roma "La Sapienza", Carlo Preve e Marco Devasini di Riso Gallo, Domenico Appendino di Prima Industrie, Giovanni Matarazzo di Eko Music Group, Eugenio Razelli e Michele Bellone di Magneti Marelli, Federico Vitali e Giuseppe Vitali di FAAM Group, Maurizio Poletti di Univar, Michelangelo Paino e Armando Fagotto di AkzoNobel, Silvio Santini del Gruppo UniCredit. Grazie anche a tutti gli "amici" che hanno messo a disposizione materiali per la realizzazione di quadri di approfondimento e microcasi.

Una menzione particolare alla collega Loretta Battaglia per aver curato la realizzazione e per aver scritto i casi Akzo Nobel, Magneti Marelli e Prima Industrie.

Grazie anche a Pearson Italia e a EdiText per l'ottimo lavoro svolto e il prezioso supporto dato al mio.

Da ultimo, un pensiero affettuoso a mio marito Umberto, a Niccolò e a Caterina. Grazie per avermi supportato e sopportato durante il mio impegno.

*Elena Cedrola
Febbraio 2013*

Il presente testo è frutto del lavoro congiunto dei due autori. Per molte parti del testo non è possibile definire una chiara assegnazione dei contributi. Possono essere tuttavia attribuiti all'autore italiano i seguenti contenuti (paragrafi, relativi sotto-paragrafi e quadri).

- **Capitolo 1:** Lo sviluppo del concetto di marketing; Concetti chiave del marketing; Il significato di alcuni termini di marketing; Quadri: 1.1, 1.2; Casi di studio 1, 2.
- **Capitolo 2:** L'ambiente di marketing; L'ambiente esterno; Analisi ambientale; Fattori demografici; Quadri 2.1, 2.2; Caso di studio 3.
- **Capitolo 3:** Valutazione delle alternative; Dismissione; Il consumo come esperienza; Quadri: 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6; Caso di studio 4.
- **Capitolo 4:** Le variabili di segmentazione; Quadri: 4.1, 4.2, 4.3; Caso di studio 5.
- **Capitolo 5:** Il sistema informativo di marketing: definizione e struttura; I metodi di indagine; Gli strumenti per la raccolta dei dati; Quadro 5.1; Caso di studio 6.
- **Capitolo 6:** Ciclo di vita del prodotto e strategie di marketing; Quadri: 6.1, 6.2, 6.3, 6.4; Caso di studio 7.
- **Capitolo 7:** Metodo del profitto obiettivo; Metodo del valore percepito; Metodo del valore; La determinazione della politica dei prezzi; Quadri: 7.1, 7.2, 7.3, 7.4; Caso di studio 9.
- **Capitolo 8:** I canali distributivi; La struttura dei canali distributivi; La valutazione delle principali alternative di canale; Quadri: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4; Caso di studio 10.
- **Capitolo 9:** Tendenze emergenti nel mix promozionale; Quadri: 9.1, 9.2, 9.3; Caso di studio 11.
- **Capitolo 10:** Tabelle 10.8 e 10.12; Caso di studio 12.
- **Capitolo 11:** Nuovi servizi che si affacciano al marketing: gli studi legali; Quadri: 11.1, 11.2, 11.3; Caso di studio 13.
- **Capitolo 12:** Introduzione; La definizione di CRM; La relazione e lo sviluppo della learning relationship; I quattro obiettivi d'impresa per la creazione e l'implementazione del CRM; La struttura tecnologica a supporto del CRM; La componente organizzativa del CRM; Tabella 12.10; Strategia e piano di Internet marketing; La comunicazione digitale 2.0; Quadri: 12.1, 12.2, 12.3; Caso di studio 14.



Fondamenti di marketing

Che cosa fa chi si occupa di marketing?

Sommario del capitolo

- Che cos'è il marketing
- Lo sviluppo del concetto di marketing
- Il marketing e le altre funzioni aziendali
- I compiti quotidiani del marketing
- Le attività di marketing
- I concetti chiave nel marketing
- Il significato di alcuni termini di marketing
- Quando il marketing incontra resistenze: come affrontarle
- Citazioni sul marketing

VIDEOCASE Land Rover

Land Rover fu fondata immediatamente dopo la seconda guerra mondiale, con la produzione di veicoli per agricoltori e per tutti coloro che manifestavano l'esigenza di spostarsi fuoristrada. I veicoli venivano costruiti quasi totalmente in alluminio, un materiale all'epoca ampiamente disponibile, a differenza dell'acciaio, ancora piuttosto raro. I veicoli Land Rover conobbero un immenso successo e assunsero a simbolo del fuoristrada. L'impresa, in origine parte del gruppo Rover, ha proseguito l'attività anche dopo la scomparsa della casa madre.

Rispetto ai veicoli originari, quelli attuali sono decisamente all'avanguardia. Le moderne Land Rover sono dei 4x4 di lusso e tra i loro proprietari si annoverano più persone benestanti che contadini. Oggi Land Rover ha un posizionamento da marca *premium* e le pubblicità televisive sottolineano l'utilizzo dei veicoli non solo nelle più dure condizioni stradali, ma anche in città.

Il mercato dei grandi fuoristrada si scontra però con l'attenzione all'ambiente: i SUV, assetati di carburante, vengono usati in molti casi solo per fare la spesa o per accompagnare i figli a scuola e questo li ha esposti al fuoco di numerose critiche. Land Rover affronta queste minacce ambientali con la ricerca e sviluppo, impegnandosi nella riduzione delle emissioni di anidride carbonica, dunque dell'impatto ambientale dell'azienda.

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

Questo capitolo introduce ai concetti fondamentali del marketing attraverso l'esame dei ruoli che i responsabili di questa funzione svolgono nelle loro attività quotidiane. Benché chi si occupa di marketing venga denotato con svariate qualifiche organizzative, tutte quante hanno un comune orientamento nei confronti della gestione aziendale. Compito del marketing è assicurare la massima convergenza possibile tra ciò che l'organizzazione fa e i bisogni e le preferenze dei suoi clienti.

Che cos'è il marketing

Marketing è il nome attribuito alle attività che si svolgono nell'interfaccia tra un'organizzazione e i suoi clienti. Il termine deriva dal concetto originale di *marketplace*, il luogo in cui si realizza l'incontro tra chi compra e chi vende per condurre transazioni (o scambi) reciprocamente vantaggiose. Obiettivo del marketing come disciplina è far sì che i potenziali clienti scelgano di realizzare le loro transazioni con la propria organizzazione, piuttosto che con quelle degli altri operatori di mercato. Per avere successo, chi svolge questa attività deve offrire ai clienti ciò che essi desiderano acquistare, a un prezzo congruente con il suo valore.

Il concetto base di gestione delle transazioni introduce quel principio che nel marketing è il più inderogabile di tutti: la centralità del cliente. Al centro dell'interesse del marketing e fulcro di qualsiasi decisione è il cliente con le sue necessità. Tra i fondamenti del marketing, siano essi teorici o pratici, questo è di gran lunga il più importante, anche se spesso è difficile porlo in atto, perché occorre essere capaci di immedesimarsi in un altro: il cliente per l'appunto.

Le due definizioni del marketing più ampiamente utilizzate sono le seguenti:

Definizioni

Il marketing è il processo di management che individua, anticipa e soddisfa le esigenze dei clienti in modo efficace e redditizio. (*UK Chartered Institute of Marketing*)

Il marketing è il processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione di idee, beni e servizi volti a creare mercato e a soddisfare obiettivi di singoli individui e di organizzazioni. (*American Marketing Association*)

Entrambe le definizioni sono state oggetto di critiche. Quella del Chartered Institute of Marketing (CIM) è stata contestata perché indica il profitto come unico fine del marketing, mentre approcci e tecniche di marketing vengono ampiamente utilizzati da organizzazioni, come istituzioni benefiche ed enti pubblici, che non si pongono l'obiettivo di realizzare utili. Anche la definizione della American Marketing Association (AMA) è stata oggetto di critiche, in quanto non tiene conto del crescente ruolo del marketing in un più ampio contesto sociale e sembra considerare puramente passivo il ruolo assunto dai clienti nell'interazione. Questo medesimo appunto potrebbe essere rivolto anche alla definizione proposta dal CIM. È interessante notare che in nessuna delle due definizioni compare la parola "consumatore": forse perché vi sono molti clienti che acquistano un prodotto ma non lo consumano personalmente (per esempio, il responsabile acquisti di un supermercato con tutta probabilità acquista migliaia di scatole di fagioli, pur non consumandone nemmeno una perché non gradisce quell'alimento). Esistono inoltre consumatori che non prendono personalmente la decisione d'acquisto: un esempio potrebbe essere quello di un bambino, per il quale sono normalmente i genitori a operare la maggior parte delle scelte relative agli acquisti di cibo, vestiario, divertimenti e così via.

Molte volte, chi non fa parte dell'ambiente del marketing tende ad attribuire a questa funzione connotazioni negative: è diffusa l'opinione che scopo del marketing sia convincere la gente a comprare cose che non desidera veramente, o persino ingannare il pubblico. In realtà, è vero il contrario: la responsabilità di chi si occupa di marketing è garantire che il cliente si collochi stabilmente al primo posto nei pensieri dell'impresa, mentre altre figure aziendali si preoccupano di più, per esempio, di far quadrare i conti o di garantire il regolare funzionamento delle linee di produzione. I responsabili marketing sanno bene che il cliente medio non continuerà a rivolgersi a un'impresa che non offre prodotti e servizi di buona qualità a un prezzo accettabile, e senza clienti non c'è business.

In molti mercati la competizione si è inasprita. Se in un determinato mercato c'è spazio per quattro imprese, ve ne saranno cinque, ciascuna impegnata a massimizzare la propria quota di mercato; in una situazione così concorrenziale, il cliente è re e le imprese che trascurano le sue esigenze sono destinate a fallire. Chi opera nel marketing, quindi, deve concentrare tutta la sua attenzione sul cliente, ponendolo al centro della prospettiva aziendale.

Lo sviluppo del concetto di marketing

Il concetto di marketing è piuttosto recente, ed è stato preceduto da altre filosofie di business, che descriviamo nei paragrafi seguenti. Esse, tuttavia, non sono comparse in modo netto e lineare: benché in vari periodi sia stato effettivamente possibile individuare, nella gestione delle attività imprenditoriali, una tendenza diffusa per questo o quell'orientamento al mercato e al *business*, tra le differenti filosofie si sono verificate ampie sovrapposizioni e vi sono state numerose imprese che hanno scelto di andare controcorrente rispetto a questo *trend* generale.

Orientamento alla produzione

Nell'Ottocento molti pensavano che la gente avrebbe acquistato qualsiasi cosa, purché il prezzo fosse stato sufficientemente basso. La convinzione aveva fondamento, in quanto l'invenzione del motore a vapore aveva dato inizio all'era della produzione di massa di beni molto più economici rispetto al passato. Di fronte a prodotti messi in vendita a circa un decimo del prezzo di beni equivalenti realizzati a mano, la maggior parte dei clienti si mostrava pronta ad accettare una qualità inferiore o un oggetto non perfettamente corrispondente alle proprie necessità. Di conseguenza, tra i produttori si diffuse la convinzione che l'importante fosse far funzionare al meglio il reparto produttivo, adottando una visione detta **orientamento alla produzione**. È un paradigma che tende ad affermarsi in condizioni di mercato in cui la domanda supera di molto l'offerta e che, quindi, è raramente riscontrabile nel ventesimo secolo (quantunque sia presente in certi mercati, per esempio in alcuni paesi in via di sviluppo).

Altra situazione in cui è ancora opportuna l'applicazione di tale orientamento è quella relativa all'introduzione di innovazioni sul mercato. Si pensi per esempio al profondo e repentino sviluppo della telefonia cellulare, e ai numerosi sforzi che le imprese hanno compiuto per aumentarne la penetrazione ottenuta attraverso una rilevante e costante riduzione dei costi di produzione e, di conseguenza, dei prezzi di vendita.

Nell'orientamento alla produzione le attività d'impresa sono focalizzate sul miglioramento dei processi produttivi e la riduzione dei costi di approvvigionamento, nonché sull'ottenimento di una distribuzione capillare.

Con la crescita del benessere, le persone non sono più disposte ad accettare prodotti standardizzati e, grazie ai mercati globali e all'innovazione tecnologica, ai produttori diventa possibile raccogliere i frutti della produzione di massa pur offrendo prodotti differenziati. La conseguenza è che il costo addizionale da sostenere per disporre di un bene o servizio più mirato alle esigenze individuali non è più tale da costituire una differenza sostanziale.

Orientamento al prodotto

Di fronte all'ampia varietà delle esigenze della clientela, alcuni produttori pensarono di poter realizzare prodotti ideali, beni che tutti i clienti (o almeno la maggioranza di loro) avrebbero desiderato acquistare. Tornando all'esempio dei telefoni cellulari, le aziende produttrici hanno iniziato a modificare dimensioni e design del telefono, per poi introdurre nuove funzioni come obiettivo fotografico e collegamento web. In questo caso

viene introdotto l'**orientamento al prodotto**, che parte dal presupposto che i consumatori accordino la loro preferenza a offerte di maggiore qualità, migliori prestazioni e funzionalità innovative. Chiaramente l'andamento del prezzo di vendita sarà crescente. L'impresa sarà massimamente concentrata sulla realizzazione di prodotti superiori e sul loro miglioramento continuo nel tempo. Il rischio che si corre adottando questo orientamento può essere quello di non tenere in debita considerazione le esigenze dei clienti e gli eventuali mutamenti del mercato. Che ne sarebbe stato di Olivetti se avesse perseverato nella produzione di macchine da scrivere? O di Barilla se avesse concentrato la sua attenzione solo sulla pasta secca?

La focalizzazione dell'impresa su quanto avviene al suo esterno la preserva da quella che è stata definita da Levitt (1960) "miopia del marketing", frutto di un presunto "innamoramento" del management per i propri prodotti.

Orientamento alle vendite

Con l'accrescersi della capacità produttiva, l'offerta tende a superare la domanda. Dovendosi confrontare con questo nuovo scenario, alcuni produttori cominciarono a ritenere che un commerciale esperto fosse in grado di vendere qualsiasi cosa a chiunque e che, quindi, dotandosi di un numero sufficiente di venditori, le imprese avrebbero potuto collocare facilmente sul mercato ogni eccesso produttivo (a patto che i venditori fossero sufficientemente determinati e in grado di sfiancare qualsiasi cliente riluttante). Questa visione è detta **orientamento alle vendite**. In essa si sostiene che in generale i clienti non acquisteranno i prodotti dell'impresa in volumi sufficienti a soddisfare le necessità aziendali e che, pertanto, occorrerà convincerli a comprarne di più. Ecco perché si può affermare che l'orientamento alle vendite si preoccupa dei bisogni di chi vende e non di quelli di chi acquista (Levitt 1960). L'azienda deve pertanto intraprendere un'aggressiva attività di vendita e promozione. Il concetto di vendita viene messo in pratica in modo particolarmente aggressivo con i beni che gli acquirenti normalmente non penserebbero di acquistare, come per esempio le assicurazioni, le enciclopedie e i servizi funebri. A questi settori il merito di aver sviluppato e perfezionato varie tecniche di vendita per individuare i potenziali clienti e vendere loro i vantaggi offerti dai propri prodotti. Se per questa tipologia di prodotti questa opzione strategica risulta l'unica ragionevolmente percorribile (si veda, per esempio, il **QUADRO 1.1**), per prodotti di largo consumo, durevoli, semidurevoli o servizi non può che essere un orientamento di breve periodo nel caso di occasionali surplus produttivi. Il problema è che molte aziende adottano quest'ottica in modo continuativo in quanto il loro scopo è quello di vendere ciò che sono in grado di produrre, invece di produrre e collocare su mercato ciò che corrisponde ad effettive richieste o esigenze. Naturalmente questa è un'attività estremamente difficile da realizzare.

► Quadro 1.1

Orientamento alle vendite e vendita professionale sono due cose diverse. In generale la principale preoccupazione dei moderni venditori è quella di riuscire a instaurare relazioni di lunga durata con i clienti, per garantirsi che, in futuro, essi tornino a effettuare ulteriori acquisti presso di loro (Singh e Koshy 2011), anche se è evidente che per un marketing di successo occorrono anzitutto buone capacità di vendita (Wachner *et al.* 2009; Troilo *et al.* 2009). Per contro l'orientamento alle vendite prevede il collocamento dei prodotti massimizzando le vendite del breve periodo, dunque prescindendo dalla soddisfazione del cliente e della sua fidelizzazione nel lungo termine.

Orientamento al marketing

Ai nostri giorni i responsabili marketing si rendono conto che i clienti sono abbastanza intelligenti da sapere di che cosa hanno bisogno, da riconoscere il valore di ciò che pagano e da non tornare ad acquistare i prodotti di un'impresa se non ricevono un valore almeno corrispondente al prezzo pagato. Queste sono le basi del *concetto di marketing*.

QUADRO 1.1 892 892

Numero Italia è una società nata nel 2005, in occasione della liberalizzazione del mercato italiano delle directory assistance. Essa fornisce servizi informativi telefonici, per esempio la ricerca di numeri telefonici di persone fisiche e aziende, oppure il reperimento di informazioni su cinema e concerti, notizie su viabilità. Il servizio è attivo, come quelli messi a disposizione da operatori concorrenti, tutto l'anno, 24 ore su 24.

Si tratta di un player che è entrato sul mercato italiano dal nulla, sfruttando con tempestività la carenza di comunicazione da parte di Telecom Italia (dismissione del 12 e liberalizzazione del servizio ricerca informazioni elenco abbonati), nonché giocando sul contenuto enigmatico dei primi messaggi pubblicitari e sulla ripetizione degli stessi su tutti i principali media italiani: televisione, quotidiani, periodici, mezzi di trasporto. Anche i testimonial e il jingle scelti hanno avuto grande appeal nella diffusione del numero e

del servizio da esso erogato. In particolare, in pochissime settimane proprio la stravaganza dei contenuti comunicativi e la loro ripetizione hanno grandemente contribuito al ricordo e sostituito, nella mente di molti italiani, l'892892 al vecchio 12 di Telecom.

Attorno ai testimonial e alle loro gag è stato poi costruito, e appoggiato al sito aziendale, un fan club. Per quanto attiene alle politiche aziendali adottate, dopo una fase iniziale di introduzione sul mercato caratterizzata dal focus sulla leva prezzo, l'impresa sta attualmente concentrandosi sul servizio e sulle modalità con cui viene erogato.



Esso si è consolidato negli Stati Uniti verso la metà degli anni Cinquanta e ha messo in discussione gli orientamenti precedentemente descritti. Invece di adottare una filosofia centrata sul prodotto (produci e vendi), ci si concentra sul cliente (ascolta e rispondi). Lo scopo non è più quello di trovare i clienti giusti per i propri prodotti, bensì il prodotto più idoneo per i clienti. **L'orientamento al marketing** sostiene che per raggiungere gli obiettivi dell'impresa, questa deve essere più efficace rispetto ai concorrenti nella creazione di valore per i clienti.

Il concetto di marketing si fonda su quattro pilastri: il mercato obiettivo, i bisogni del cliente, il marketing integrato* e la redditività (Kotler 2004).

Porre il cliente al centro delle attività dell'organizzazione è più facile da dire che da fare, soprattutto perché il concetto di marketing deve permeare tutte le aree aziendali, dalla fase produttiva (quando tecnici e progettisti devono concepire e produrre articoli che soddisfino le esigenze dei clienti) fino al servizio post-vendita (quando le lamentele dei clienti vanno prese sul serio). Il concetto di marketing è difficile da mettere in atto perché, a differenza dell'orientamento alle vendite, che mira a indurre cambiamenti nei clienti per conformarli agli obiettivi aziendali, questa filosofia di *business* punta a variare gli obiettivi dell'organizzazione per adattarli a uno o più gruppi specifici di clienti con esigenze simili. Ciò equivale a dire che quasi inevitabilmente i responsabili marketing sono destinati a incontrare resistenze all'interno della loro stessa organizzazione.

Orientamento al cliente

Oggi molte imprese hanno fatto evolvere l'orientamento al marketing adottando il concetto di orientamento al cliente. Questo significa operare non più a livello di segmenti di mercato, ma di singoli clienti. In questo modo tendono a massimizzare, più che la quota di mercato, la quota di portafoglio del singolo cliente, cercando dunque di catturare una fetta superiore delle spese di ciascun cliente, garantendosi una maggiore fedeltà e concentrandosi sul valore a lungo termine della relazione di clientela.

Questo orientamento è reso possibile dalle innovazioni nei processi produttivi, dalla diffusione dei computer e di Internet, dalla presenza di sistemi informativi di marketing sempre più sofisticati. Tuttavia questo approccio strategico non può essere esteso a tutti

* Si parla di *marketing integrato* quando tutti i dipartimenti dell'azienda collaborano per soddisfare gli interessi del cliente.

i settori e a tutte le imprese: elementi di demarcazione possono essere individuati nelle dimensioni della clientela servita (per esempio, per Michelin diverse saranno le offerte per i singoli gommisti rispetto a quelle per le compagnie aeree internazionali), oppure nel valore monetario del prodotto (per esempio, un abito di alta moda di Armani o una Maserati).

Orientamento al marketing sociale

In un'epoca caratterizzata dal deterioramento dell'ambiente naturale, dalla carenza di risorse, dalla crescita esponenziale della popolazione, dalla fame e dalla povertà nel mondo, l'orientamento delle imprese al marketing o al cliente non assicurano all'impresa di operare secondo gli interessi di lungo periodo di consumatori e società. Il concetto di marketing cela potenzialmente in sé conflitti tra i desideri del cliente o del consumatore, i suoi interessi e il benessere a lungo termine della società. Si rende dunque necessario un allargamento del concetto di marketing. L'orientamento al **marketing sociale** presuppone che il compito dell'impresa sia quello di determinare le esigenze e gli interessi dei mercati e di ottenere la soddisfazione dei clienti in modo più efficiente ed efficace rispetto ai concorrenti, ma anche in modo da conservare o migliorare il benessere del consumatore e della società. Imprese come Body Shop e Patagonia (**QUADRO 1.2**) hanno ottenuto importanti risultati di vendita e profitti adottando e mettendo in pratica questo tipo di orientamento.

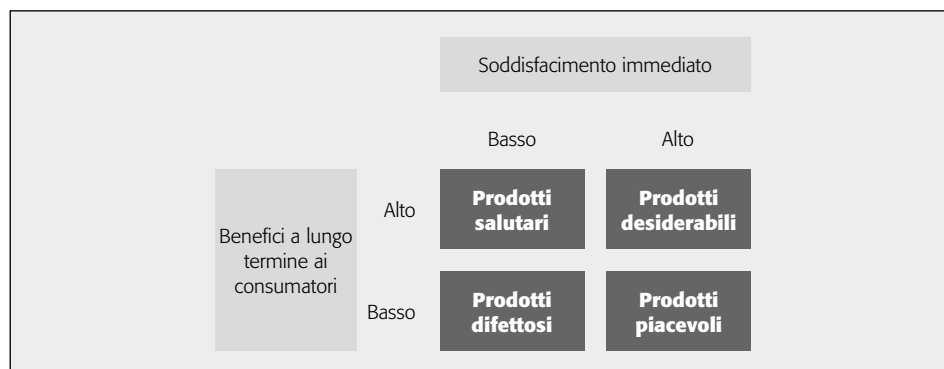
► Quadro 1.2

Kotler *et al.* (2001) sostengono che i prodotti possono essere classificati in base alla loro capacità di soddisfare esigenze immediate dei consumatori, offrendo loro anche benefici a lungo termine, come mostra la Figura 1.1. Nel diagramma della figura, un prodotto in grado di offrire, oltre a un immediato soddisfacimento di bisogni, anche elevati benefici a lungo termine, viene etichettato come “desiderabile”. Per esempio, un succo di frutta naturale che, oltre a essere ricco di vitamine, ha anche un gusto gradevole al palato, corrisponderebbe ai requisiti di questa categoria di prodotti. Un prodotto che offre benefici a lungo termine ma non soddisfa esigenze immediate come, per esempio, un allarme antincendio domestico, viene classificato come “salutare”. Prodotti che nel lungo periodo sono nocivi per i consumatori ma soddisfano un bisogno immediato (come alcolici, sigarette e dolci) vengono detti “piacevoli”: uno studio indica che la maggioranza dei consumatori ritiene che il cibo “dannoso per la salute” abbia un sapore migliore (Raghunathan *et al.* 2006). Infine, i prodotti che ai consumatori non offrono vantaggi né alcun tipo di soddisfazione sono detti “difettosi”: come esempi potremmo citare prodotti dimagranti inefficaci o attrezzi ginnici non correttamente progettati e pericolosi per l'integrità fisica degli utenti. In teoria, le imprese dovrebbero mirare a fabbricare prodotti desiderabili, ma sovente i consumatori tendono a scegliere quelli piacevoli, per esempio mangiando alimenti poco salutari quando sono di cattivo umore (Garg *et al.* 2006).

Figura 1.1

Classificazione dei nuovi prodotti secondo il marketing socialmente responsabile.

Fonte: Kotler P., Armstrong G., Saunders J. e Wong V., *Principles of Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow 2001.



QUADRO 1.2 Patagonia

Patagonia fu fondata nel 1966 dal noto scalatore Yvon Chouinard. Agli inizi l'azienda produceva e vendeva attrezzi per arrampicata, ma già verso la metà degli anni Settanta mutò la propria offerta in articoli di abbigliamento per la montagna. La mission aziendale era duplice: fornire dotazioni di qualità per gli escursionisti e sviluppare soluzioni rispettose dell'ambiente. Patagonia già versava il maggior valore ottenuto tra l'1% delle vendite e il 10% dei profitti ad attivisti che intraprendevano attività che aiutassero a proteggere le vite, l'ambiente naturale e le biodiversità. Tuttavia, molti ambiti di attività aziendale contribuivano all'inquinamento dell'ambiente.

Fu così che agli inizi degli anni Novanta, in seguito a un'attenta attività di ricerca e sviluppo, l'azienda decise di utilizzare per la produzione dei propri capi, materiali e tessuti che avrebbero ridotto al minimo l'impatto ambientale (per esempio, imbottiture dei capi realizzate con un derivato delle bottiglie di plastica riciclate e cotone biologico al 100%).

L'impegno dell'azienda nei confronti della salvaguardia ambientale è cresciuto nel tempo, tanto da convincere l'imprenditore a sposare la filosofia "dalla culla alla culla",

che non prevede semplicemente il ritiro dei prodotti usati, ma anche il loro totale riutilizzo per produrre altra utilità: nuovi materiali e nuovi prodotti.

Common Threads Recycling Garment Program

«Troppi prodotti terminano il loro ciclo di vita nella spazzatura. In Patagonia, stiamo lavorando per cambiare la situazione. Nel 2005 abbiamo lanciato il Common Threads Recycling Garment Program, attraverso il quale i clienti possono restituirci i loro capi usurati o semplicemente dismessi in Capilene® Performance Baselayers, i pile Patagonia®, Polartec® o quelli di qualsiasi altro produttore, le T-shirt Patagonia in cotone e altri prodotti in poliestere e nylon che portano il marchio del programma. Attraverso questo progetto siamo in grado di trasformare i vostri indumenti inutilizzabili in nuovi capi» (tratto dal sito aziendale www.patagonia.com).

Patagonia pone inoltre in essere attività di *Cause Related Marketing*, cioè iniziative a sostegno di importanti cause sociali (per esempio, la Stop Global Warming Virtual March, oppure la campagna ambientale del 2007 a favore dell'Arctic National Wildlife Refuge).



Ancora, Patagonia è impegnata nelle seguenti iniziative e associazioni.

- *Our Common Waters* – La campagna ambientale di Patagonia sostiene la necessità di bilanciare i bisogni d'acqua degli esseri umani con quello di animali e piante (il pianeta si trova ad affrontare un'importante crisi nelle riserve di acqua dolce. Entro il 2025, la richiesta di acqua da parte dell'uomo sarà pari al 70% di tutta l'acqua dolce disponibile).
- *European Outdoor Conservation Association* – L'EOCA è

un'associazione promossa dalle aziende europee del settore outdoor, con l'obiettivo di proteggere le aree naturali. È stata fondata nel 2006 e Patagonia è un socio fondatore (www.outdoorconservation.eu)

- *Sostenibilità della supply chain aziendale* – La supply chain di Patagonia si basa sul modello "The Footprint Chronicles" che consiste nell'esaminare la vita e le abitudini dell'azienda con l'obiettivo di ridurre l'impatto sociale e ambientale. Anche la selezione dei partner dell'azienda è fortemente orientata a tale obiettivo.

Il concetto di marketing sociale comprende in sé quello di marketing, nel senso che riconosce i bisogni dei singoli consumatori, ma lo estende cercando di migliorare il benessere della società complessiva in cui opera l'impresa. Ciò implica che l'organizzazione assuma direttamente la responsabilità di comportarsi con civismo, anziché aspettarsi che i consumatori comprendano o tengano conto delle conseguenze meno dirette delle loro abitudini di consumo. Il problema è che le imprese devono mantenere in equilibrio tre fattori: bisogni dei clienti, profitti aziendali (o altri obiettivi) ed esigenze della società nel suo complesso. Dato che è possibile che i concorrenti non si mostrino altrettanto preoccupati delle necessità collettive della società, non è chiaro in che maniera il marketing sociale possa contribuire alla creazione di vantaggio competitivo, mentre è molto evidente come l'orientamento al cliente favorisca la competitività dell'impresa.

In ultima analisi, l'orientamento al consumatore e il marketing sociale tendono entrambi ad assicurare che l'organizzazione (sia essa un'impresa o un ente non profit) si preoccupi di creare più valore per il cliente e, quindi, possa fronteggiare meglio la concorrenza (o persino creare competizione in nuovi mercati).

Il marketing relazionale

Nel corso degli anni Novanta, i teorici del marketing svilupparono il concetto di **marketing relazionale**. Il marketing tradizionale tende a concentrarsi soprattutto sulle singole transazioni, assumendo una prospettiva relativamente ristretta; il marketing relazionale, invece, sposta il punto focale sul ciclo di vita del cliente. Per esempio, supponiamo che un fabbricante di automobili produca un modello destinato ad automobilisti giovani, un altro modello per famiglie con bambini e un altro per automobilisti di mezz'età. Ogni segmento potrebbe essere trattato come entità separata e distinta. Attenendosi al paradigma del marketing relazionale, invece, l'organizzazione riconosce che i giovani automobilisti attraverseranno gradualmente tutt'e tre gli stadi, diventando, quindi, con il passare del tempo, clienti che esprimono modelli di consumo diversi. Si pone dunque quale obiettivo la definizione del profilo del cliente che sarà (o potrebbe essere) il più fedele nell'arco completo della sua vita: gli addetti al marketing si assumeranno la responsabilità di instaurare e mantenere relazioni durature con la propria clientela.

Nella pratica, il marketing relazionale ha colto i suoi maggiori successi nel mondo del *business to business*. Le imprese che vendono ad altre imprese sono state, in generale, le più intraprendenti nell'instaurare relazioni a lungo termine: per esempio, i produttori di motori per aeroplani, come Rolls-Royce e Pratt and Whitney, sentono l'esigenza di allacciare stretti rapporti con i fabbricanti di aerei, come Airbus Industrie e Boeing, dato che i progetti di struttura e motore devono necessariamente essere coordinati. La capacità di adattare i propri progetti alle necessità dell'impresa cliente procura ovvi benefici in termini di risparmi sui costi e di maggiori profitti, ma offre al fornitore anche un altro notevole vantaggio: con un rapporto di stretta collaborazione in atto, i concorrenti trovano più difficile entrare in competizione, perché i clienti che si sono già impegnati in un processo di progettazione congiunta con un certo fornitore difficilmente saranno inclini a ripartire da capo con un altro. La creazione di un livello di fedeltà così poco attaccabile ha effetti significativi sui ricavi futuri (Andreassen 1995).

Un esempio applicativo di questa strategia ci viene offerto dall'italiana Cobra Automotive Technologies, uno dei maggiori operatori a livello internazionale nell'offerta di soluzioni integrate di sicurezza per la prevenzione e la gestione dei rischi associati ai veicoli quali furti, aggressioni all'automobilista, frodi e manovre a bassa velocità. Fondata nel 1975, Cobra è partner dei maggiori costruttori di auto e moto europei e asiatici, per i quali sviluppa soluzioni integrate negli equipaggiamenti originali. Per fare questo alcuni dei suoi migliori ingegneri vengono distaccati presso le aziende clienti, al fine di collaborare passo passo alla progettazione e alla realizzazione delle soluzioni individuate.

CASO DI STUDIO 1 **Hotelplan Italia e turismo sostenibile**

L'industria del turismo internazionale sta assumendo una dimensione preponderante nell'economia mondiale. Tre sono stati gli acceleratori fondamentali che hanno trasformato l'esperienza del viaggio in qualcosa di estremamente rilevante, dal punto di vista sia sociale sia economico, e che gli hanno conferito il titolo di "industria", pur in assenza di macchinari e catene di montaggio: la curiosità verso l'altrove e l'altrui, l'aumento del reddito medio pro capite, l'evoluzione dei mezzi di trasporto che hanno gradualmente ridotto le distanze.

La miscela di questi tre elementi ha fatto sì che il turismo diventasse un fenomeno di massa. Attualmente si spostano fuori dal proprio paese 990 milioni di persone, ai quali vanno aggiunti gli spostamenti interni, che secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo sarebbero ben otto volte superiori a quelli internazionali (World Tourism Barometer, 2012). Le persone che viaggiano in un anno sono all'incirca 5 miliardi (come se la quasi totalità della popolazione mondiale si spostasse per una volta all'anno dal proprio luogo di residenza).

Secondo le elaborazioni dell'OMT, per i prossimi anni questi dati continueranno a registrare un trend positivo;* la crescita vertiginosa del turismo ha pertanto aperto da qualche tempo un dibattito per un processo di revisione dello sviluppo turistico basato sui principi della sostenibilità.

Il turismo è infatti un fattore importante di benessere economico e di sviluppo sociale, ma è anche ambientalmente e culturalmente molto incisivo. Il turista, non fosse altro che con la sua presenza fisica, trasforma l'ambiente che lo circonda. Sovraffollamento, abuso delle risorse naturali, costruzione di edifici o infrastrutture e altre attività associate al turismo producono impatti sull'ambiente circostante. Il processo di trasformazione turistica ha luogo a diversi livelli:

- *Impatti economici*: costi e benefici che si manifestano in termini monetari come risultato dello sviluppo, tenuto conto dell'utilizzo dei beni e dei servizi turistici.
- *Impatti sociali*: alterazioni generate dal turismo sulle funzioni sociali ed economiche dell'area, rappresentative della qualità di vita della popolazione ospitante.
- *Impatti ambientali*: cambiamenti fisici o alterazioni nei meccanismi di funzionamento degli ecosistemi.
- *Impatti territoriali*: modificazioni nell'uso del suolo e nel-

l'organizzazione dello spazio, nella quantità e qualità delle infrastrutture e dell'edificato.

Si viene dunque a creare una complessa relazione di simbiosi e antagonismo tra il turismo e l'ambiente: simbiosi poiché l'attività turistica, basandosi su elementi ambientali che fungono da fattori di attrazione per i turisti, porta alla nascita di una coscienza ambientale da parte delle autoctone, delle comunità autoctone e dei turisti stessi, e spesso favorisce il sorgere di parchi e aree protette; il turismo può inoltre fare da volano a tutte le altre attività e portare ad uno sviluppo economico dell'area che interessa. Antagonismo perché spesso l'organizzazione turistica privata, ragionando in un'ottica di profitto di breve periodo, sacrifica la salvaguardia ambientale in favore di un aumento dell'offerta turistica che possa soddisfare una domanda crescente.

Sul tema, ampiamente dibattuto a livello internazionale, sono stati stilati numerosi rapporti e codici etici, con l'obiettivo di sensibilizzare e orientare l'attività degli operatori del settore. Eccone alcuni esempi: il Rapporto Brundtland (Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite), la Carta di Lanzarote (Conferenza mondiale sul turismo sostenibile), il *Codice etico mondiale per il turismo* (Organizzazione mondiale del turismo), la Carta di Rimini (2001, il documento più recente, prodotto dalla Conferenza Internazionale per il Turismo sostenibile).

Sulla scorta di tali indicazioni, alcuni operatori stanno assumendo posizioni estremamente interessanti e responsabili. Un esempio può essere rappresentato da Hotelplan Italia (www.hotelplan.it) che ha inserito i principi di sostenibilità non solo nella comunicazione e nell'erogazione dei propri servizi turistici, ma anche impegnandosi direttamente come azienda e nell'innovazione di prodotto. Con il *Progetto Impatto Zero*, realizzato in collaborazione con Lifegate (www.lifegate.it/it/eco/profit/impatto_zero/), viene posta attenzione alle emissioni di anidride carbonica, causa principale dell'effetto serra e degli sconvolgimenti del clima terrestre. In sostanza, con il contributo del Laboratorio di Gestione degli ecosistemi del Politecnico di Losanna e altre università italiane, viene quantificato l'impatto ambientale di aziende, prodotti, persone ed offerta una soluzione per compensarlo.

Per rendere un prodotto o un'attività ad impatto zero è necessario, anzitutto, quantificare l'impatto ambientale calcolandolo in chilogrammi di anidride carbonica emessi. La seconda fase consiste nel compensare l'impatto con la creazione e protezione di aree boschive in crescita: l'ani-

* L'11 settembre prima e le stragi di Madrid poi hanno frenato il trend di crescita che nonostante la paura di nuovi attacchi terroristici continua a mantenersi positivo.

drive carbonica emessa deve essere assorbita da un'area verde di dimensioni adeguate.

Come prima iniziativa volta a concretizzare il proprio impegno per l'ambiente, Hotelplan ha deciso di mettere a Impatto Zero le agenzie di vendita Hotelplan di Milano, Torino e Bologna, l'agenzia Turisanda (gruppo Hotelplan) di Milano e tutta la tiratura del catalogo viaggi *Mondi Lontani*.

A questa iniziativa è stata data visibilità tramite una pagina pubblicitaria sull'annuario di *Lifegate Magazine*, oltre che attraverso spot radiofonici.

A livello di innovazione di servizio offerto, viene inoltre proposta l'opportunità di acquistare soluzioni di viaggio a impatto zero a tutti i clienti Hotelplan che lo desiderino.

	<i>Turismo internazionale - Arrivi (in milioni)</i>				
	2000	2005	2009	2010	2011
Mondo	674	800	885	943	990
Europa	385,3	441,9	463,5	477,3	509,4
Asia e Pacifico	110,1	153,6	181,1	205	218,1
Americhe	128,2	133,3	141,7	150,7	157,1
Africa	26,5	34,8	45,9	49,7	49,9
Medio Oriente	24,1	36,3	52,4	59,7	55,7

Fonte: World Tourism Organization, settembre 2012

Gli elementi chiave del marketing relazionale sono la costruzione della fedeltà della clientela (Ravald e Gronroos 1996), l'instaurazione di un rapporto reciprocamente vantaggioso e la disponibilità ad adattare i comportamenti dell'organizzazione al fine di preservare la continuità della relazione nel tempo (Takala e Uusitalo 1996).

Del marketing relazionale avremo occasione di tornare a parlare nel corso del libro (si veda il Capitolo 12), essendo esso diventato negli ultimi anni, come Internet, un cardine dell'attività di marketing.

Il marketing e le altre funzioni aziendali

Di pari passo con l'evoluzione del concetto di marketing dall'orientamento alla produzione all'orientamento al cliente, è andato mutando anche il ruolo occupato dal marketing rispetto ad altre funzioni aziendali. In un ambiente orientato alla produzione, esso riveste nella maggior parte dei casi un ruolo settoriale, svolto all'interno di uno specifico reparto responsabile delle attività di comunicazione dell'impresa. La Figura 1.2 mostra l'evoluzione del ruolo del marketing nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

Se al centro dei pensieri dell'organizzazione sono posti i clienti, coloro che si occupano di marketing devono assumere la funzione di gruppo di mediazione. Il marketing può dunque essere visto sotto vari profili, di seguito individuati.

- *Come forza di mediazione nel processo di scambio.*
- *Come filosofia trainante dell'impresa.* Questa visione comporta che tutti nell'organizzazione comincino a preoccuparsi in primo luogo di aggiungere valore per il cliente.
- *Come funzione manageriale.* Questo aspetto del marketing implica che i suoi addetti gestiscano le risorse con l'obiettivo di ottenere risposte positive dai clienti.

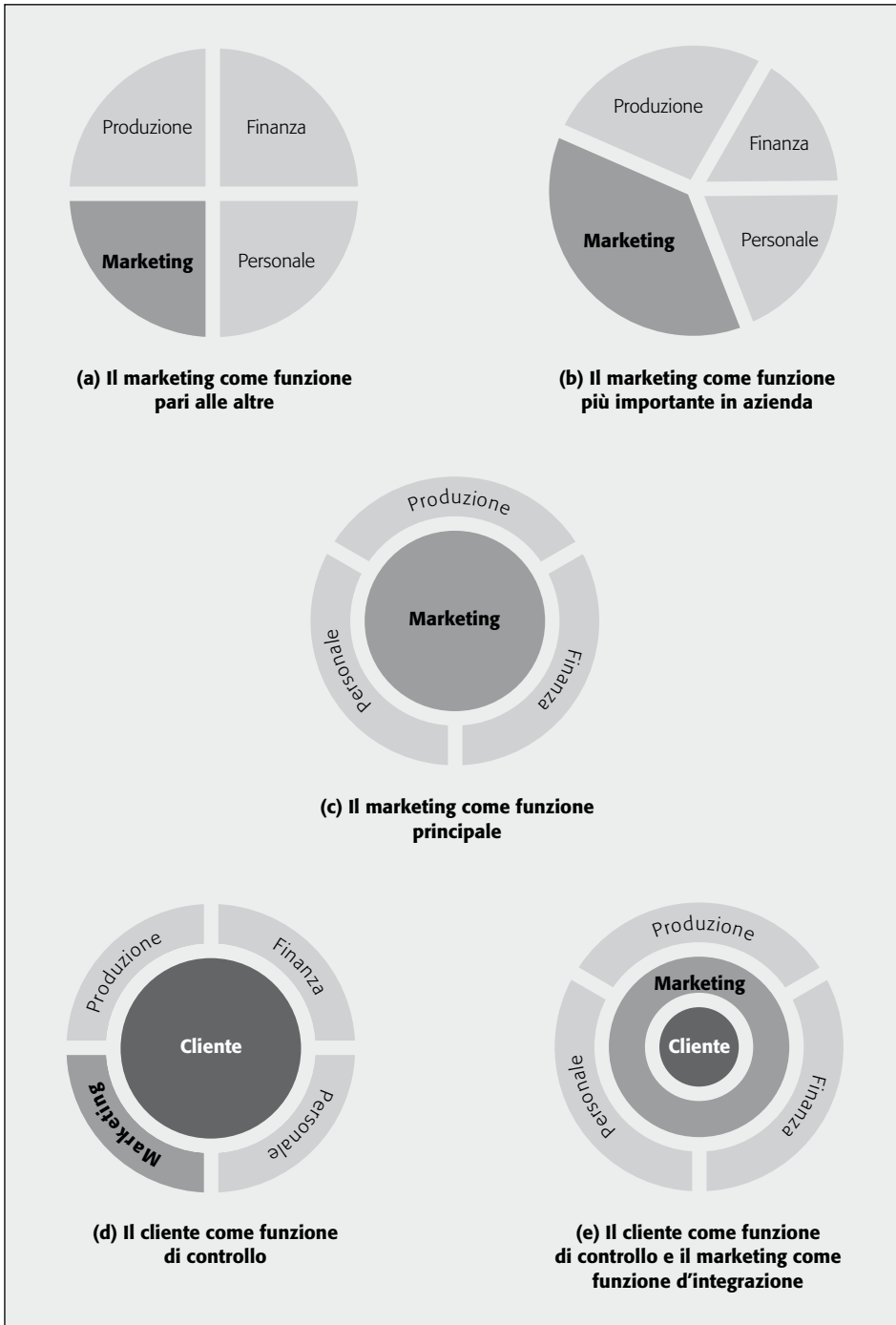


Figura 1.2
Evoluzione del ruolo del marketing.

Fonte: Kotler 2003.

- *Come attività dinamica, che richiede analisi, pianificazione e azione.* Poiché necessità, gusti e richieste dei clienti cambiano con grande rapidità, anche il marketing deve evolvere continuamente. Un'azienda orientata al prodotto non ha questo problema, dal momento che cerca di cambiare la sua clientela (o persuadendo i clienti ad acquistare comunque il prodotto o cercando altri clienti), anziché adattare il prodotto o l'intera offerta.

- *Come catalizzatore del cambiamento.* Le imprese orientate al mercato devono cambiare per soddisfare i bisogni dei clienti: chi ha responsabilità di marketing questi cambiamenti li vive in prima linea, perché rappresenta il cliente.

Quasi sempre l'integrazione di funzioni diverse migliora la performance (Lyu *et al.* 2011) e in un'azienda orientata al cliente è chi si occupa di marketing la persona giusta per coordinare le attività volte a massimizzare la soddisfazione del cliente. In questo processo, non meno essenziale della comunicazione con i clienti è coinvolgere nello sviluppo dell'orientamento al cliente anche colleghi di altre funzioni e discipline (Korhonen-Sande 2010).

I compiti quotidiani del marketing

Chi opera nel marketing deve occuparsi del **mix di marketing** (*marketing mix*) descritto da McCarthy (1960) con le “quattro P del marketing”: prodotto, punto di vendita, promozione e prezzo.

- **Prodotto.** Il prodotto deve risultare idoneo alla funzione per la quale il cliente obiettivo intende utilizzarlo, deve funzionare correttamente e deve corrispondere alle aspettative dei consumatori.
- **Punto di vendita.** Il prodotto deve essere reso disponibile nei luoghi in cui il segmento obiettivo di clienti trova più comodo acquistarlo. Potrà trattarsi di un negozio in centro, di un catalogo di vendite per corrispondenza, di un tagliando pubblicato su un periodico o anche di una consegna a domicilio.
- **Promozione.** Pubblicità, pubbliche relazioni, promozione delle vendite, vendita personale e tutti gli altri strumenti di comunicazione devono trasmettere il messaggio dell'impresa in conformità con ciò che il particolare gruppo di consumatori e clienti desidera ascoltare, sia che esso intenda essere informativo, sia che faccia appello alle emozioni.
- **Prezzo.** Il prezzo deve esprimere il valore del prodotto cui si riferisce. Ciò non equivale necessariamente a dire che il prodotto debba essere il meno costoso fra tutti quelli disponibili. Uno dei principi fondamentali del marketing è che i clienti sono quasi sempre disposti a pagare un po' di più per qualcosa che risponda in modo ottimale alle loro necessità.

Il modello delle quattro P è risultato utile finché è stato applicato alla produzione e alla vendita di prodotti fisici, ma con la crescita dell'offerta di servizi non costituisce più un'immagine sufficientemente rappresentativa. Di conseguenza, nel 1981 Booms e Bitner proposero uno schema “a sette P”, per includere i seguenti fattori aggiuntivi: persone, processi ed elementi tangibili.

- **Persone.** Tutti i servizi dipendono dalle persone che li erogano, molto spesso a diretto contatto con il consumatore. Per esempio, il comportamento dei camerieri di un ristorante è una componente cruciale dell'esperienza complessiva vissuta dagli avventori dell'esercizio. In effetti, il cameriere è parte del “prodotto” che il consumatore sta acquistando.
- **Processo.** Poiché i servizi sono spesso effettuati in presenza del consumatore, il processo attraverso il quale vengono erogati è anch'esso parte di ciò che il consumatore acquista. Per esempio, c'è molta differenza tra un pasto servito in un ristorante e il consumo di un hamburger in un fast food. Se il consumatore ha fretta e vuole sbrigarsi, opterà per il fast food, ma se intende passare una serata piacevole e distensiva probabilmente preferirà il più lento processo proprio del ristorante.

- **Elementi tangibili.** Quasi tutti i servizi contengono qualche elemento fisico: per esempio, un pasto al ristorante è una cosa fisica, anche se la componente principale del costo è imputabile a elementi intangibili del servizio (arredamento, atmosfera, camerieri). Analogamente, un parrucchiere fornisce un'acconciatura e una società di assicurazioni mette a disposizione una documentazione illustrativa delle polizze che emette.

Di fatto, praticamente tutti i prodotti combinano un elemento fisico con un servizio. In alcuni casi, è quest'ultimo il fattore principale che consente di distinguere un prodotto da un altro, soprattutto nei mercati *business to business* (Raddats e Easingwood 2010).

Ciascuno degli elementi del marketing mix appena citati verrà trattato più dettagliatamente nel corso del libro; per ora è importante rendersi conto che questi fattori devono combinarsi tra di loro formando una miscela adeguata. Come in una ricetta di cucina, nessun ingrediente può sostituirne un altro, e ognuno di essi va aggiunto nella giusta quantità e al momento opportuno, affinché il prodotto finale possa soddisfare le aspettative del cliente.

Ogni impresa tenderà a sviluppare un approccio personale al marketing mix e, quindi, non si troveranno mai due imprese che adottino lo stesso modello di marketing. Questa è una delle caratteristiche che distinguono il marketing da altre discipline aziendali, come la contabilità o il diritto societario.

Il concetto di marketing mix si rivela utile anche per farsi un'idea circa il ruolo del marketing, sebbene nella pratica molte delle attività di chi opera in questa funzione non rientrano strettamente nella classificazione proposta, essendoci ampie aree di sovrapposizione. Per esempio, un'offerta speciale a prezzo scontato si colloca a cavallo delle "P" promozione delle vendite e prezzo.

Per mostrare come il concetto di marketing venga applicato nella pratica quotidiana, esaminiamo alcune attività svolte da chi ricopre ruoli di marketing.

Le attività di marketing

In un certo senso, tutti quanti i membri di un'organizzazione sono in qualche misura responsabili di garantire che le esigenze dei clienti vengano soddisfatte. È chiaro, però, che alcuni di loro hanno, in questo campo, una responsabilità maggiore di altri: alcuni incarichi ricoperti da chi si occupa di marketing sono elencati nella Tabella 1.1.

Nelle imprese orientate al mercato, è il cliente ad avere più peso nel determinare ciò che vi avviene ed è il gruppo marketing che lavora all'interno dell'organizzazione per assicurare che tutto risulti conforme alle necessità del cliente (e del consumatore). Non tutte le imprese sono orientate al mercato, nel senso di porre la soddisfazione del cliente al centro di tutto ciò che viene fatto in azienda, tant'è vero che persino alcuni direttori marketing considerano la loro funzione una responsabilità puramente settoriale, anziché una missione collettiva di tutta l'organizzazione (Hooley *et al.* 1990). Di fatto, chiunque appartenga all'organizzazione è in parte responsabile di garantire la soddisfazione della clientela, ma coloro che sono a diretto contatto con i clienti dell'impresa svolgono un ruolo particolarmente importante (per esempio, le segretarie, gli addetti alle consegne e alla ricezione e i telefonisti).

L'**orientamento al marketing** viene adottato semplicemente perché funziona meglio di qualsiasi altro approccio: i clienti sono più disposti a spendere i loro soldi per beni e servizi che rispondono adeguatamente alle loro necessità, rispetto a quelli che non lo fanno. In altre parole, curare i propri clienti fa bene all'azienda e le organizzazioni che adottano un orientamento al cliente raggiungono più facilmente i propri obiettivi rispetto a quelle che scelgono altri approcci.

Tabella 1.1

Qualifiche di marketing e descrizioni delle relative attività.

Qualifica	Descrizione dell'attività
Responsabile di marca (Brand manager)	È responsabile di tutte le decisioni riguardanti una determinata marca, o <i>brand</i> . Questo concetto è stato introdotto per la prima volta da Mars: i responsabili di marca sono in competizione tra di loro e con le altre aziende per le quote del mercato delle barrette di cioccolato, anche se lavorano per la medesima società. Ciò tende a stimolare un impegno più pronunciato e favorisce l'acquisizione da parte dell'azienda di una quota di mercato complessivamente superiore.
Responsabile di prodotto (Product manager)	È responsabile di tutte le decisioni prese all'interno dell'azienda nell'ambito di una famiglia di prodotti simili. Per esempio, un fabbricante di biscotti può avere un responsabile di prodotto per i dolciumi e un altro per i biscotti salati.
Direttore vendite (Sales manager)	Il suo compito è controllare e motivare la forza di vendita e il gruppo di supporto alle vendite. Spesso i direttori vendite svolgono un ruolo anche di controllo del credito, trovandosi nella posizione più favorevole per conoscere i singoli clienti e valutarne la capacità di credito o, come estrema risorsa, per individuare la via più idonea per indurli a saldare i loro debiti.
Venditore	Individua i bisogni dei singoli clienti e cerca di soddisfarli. Il venditore svolge la sua funzione scegliendo tra i prodotti della gamma offerta dall'impresa e spiegando come questi possano rispondere alle esigenze del cliente.
Responsabile comunicazione (Advertising manager)	Gestisce l'acquisto degli spazi pubblicitari sui media, i rapporti con le agenzie pubblicitarie e, in generale, governa il flusso di informazioni dell'azienda verso clienti e consumatori.
Responsabile delle pubbliche relazioni	Gestisce l'immagine pubblica dell'impresa e applica misure correttive se la reputazione dell'azienda si deteriora. Organizza eventi e attività volti a mettere in buona luce l'organizzazione, cercando di garantire che l'azienda si comporti con responsabilità verso il pubblico in senso lato.
Responsabile delle ricerche di mercato	Raccoglie informazioni sui bisogni reali dei clienti e su ciò che veramente essi desidererebbero acquistare. Talvolta è anche suo compito monitorare le iniziative dei concorrenti per consentire all'azienda reazioni tempestive.
Webmaster	Controlla le caratteristiche e la manutenzione del sito web aziendale, compresi gli aggiornamenti periodici della gamma prodotti, e predispose le nuove promozioni (per esempio, giochi online e campagne di marketing virale).

I concetti chiave nel marketing

Oltre alla centralità del cliente, molti altri concetti chiave ricorrono nei corsi di marketing o nello sviluppo di una professionalità in quella funzione. A ciascuno di essi sarà dedicato ampio spazio nel corso del libro, anche se in questa sezione ne verrà fornita una prima descrizione sommaria.

- *Gestione delle vendite*. È qualcosa di più della promozione delle vendite attraverso una pubblicità efficace e buone tecniche di vendita: significa anche far sì che i prodotti si trovino al posto giusto nel momento giusto, e soprattutto che si tratti dei prodotti giusti. Considerare il marketing come l'attività di gestione dell'intero processo di vendita costituisce un chiaro punto di riferimento per tutti coloro che operano nell'azienda.
- *Segmentazione (segmentation) e scelta del segmento obiettivo (targeting)*. Questo concetto prende origine dal fatto che raramente un operatore di marketing è in grado

di soddisfare tutti coloro che compongono il mercato. Non tutti gradiscono la stessa bibita o lo stesso tipo di vacanza. Pertanto le imprese devono entrare nell'ottica di suddividere il mercato, identificando e stabilendo il profilo di gruppi distinti di acquirenti che potrebbero preferire o richiedere un *mix* di prodotti e servizi differenti. I segmenti di mercato possono essere identificati, per esempio, in base alle differenze demografiche, psicografiche e comportamentali esistenti tra i vari acquirenti. Quindi gli operatori di mercato decidono quali segmenti offrono le migliori opportunità, ovvero identificano i mercati obiettivo.

Per ognuno dei mercati scelti l'azienda sviluppa una differente offerta. In questo modo, essa dedica saggiamente le sue risorse (che per definizione sono limitate) a soddisfare i bisogni di alcuni gruppi di clienti, anziché cercare di accontentare tutti con la medesima offerta.

- **Posizionamento** (positioning). I responsabili marketing devono anche preoccuparsi di creare un'immagine appropriata dei prodotti, dei marchi e delle imprese per cui lavorano. È necessario che questa percezione sia corretta, almeno per quanto riguarda i clienti obiettivo, che altrimenti potrebbero rimanere delusi e non essere più disposti a concludere affari con l'azienda. Pertanto, la posizione che una marca occupa nella mente degli appartenenti al gruppo obiettivo è critica: in questo contesto il marchio è lo strumento centrale dell'attività di pianificazione di marketing, è la lente attraverso la quale i clienti vedono l'impresa e la sua offerta.
- **Mercato**. Tradizionalmente il mercato viene inteso come un luogo fisico dove compratori e venditori si incontrano per svolgere attività di compravendita. Gli economisti descrivono solitamente un mercato come un insieme di acquirenti e di venditori che effettuano transazioni di un prodotto o di una classe di prodotti (per esempio il mercato delle abitazioni, il mercato dell'energia elettrica). Nel linguaggio degli affari, invece, il termine *mercato* viene utilizzato per indicare vari gruppi di clienti. Si parla di mercati dei bisogni (mercato dello spettacolo), mercati dei prodotti (mercato delle automobili), mercati demografici (mercato della terza età), mercati geografici (mercati asiatici). È stato anche introdotto il concetto di *metamercato* per descrivere un insieme di prodotti e servizi complementari, strettamente correlati nella mente dei consumatori, ma afferenti a settori diversi.
- **Marketing interno**. Il marketing interno svolge il compito di assicurare che tutti, in seno all'impresa, siano non soltanto consci delle politiche aziendali, ma anche disposti ad accettarle e sostenerle con entusiasmo. Per ottenere una risposta positiva non è sufficiente informare il personale sulle politiche aziendali: i dipendenti devono avere la consapevolezza e la convinzione che i propri bisogni siano presi in considerazione e soddisfatti, al di là dello stipendio che ricevono a fine mese. Un esempio assai significativo di questo atteggiamento è Body Shop, che incoraggia i suoi dipendenti a prendere parte attiva a iniziative della loro comunità locale. È molto raro incontrare un dipendente di Body Shop che non si dichiari entusiasta di lavorare per la sua azienda. Tutti conoscono gli obiettivi dell'impresa e tutti si sentono motivati e desiderosi di contribuire al loro raggiungimento.

Il marketing interno, in generale, non è un'attività distinta dalle altre ed effettuata in isolamento. È incorporata nei piani della qualità, nei programmi di servizio ai clienti e in attività *ad hoc* svolte durante la normale giornata di lavoro del personale.

Il significato di alcuni termini di marketing

I **clienti** sono le persone o le imprese che acquistano prodotti e servizi; i **consumatori** sono coloro che utilizzano il prodotto o lo consumano. Clienti, quindi, possono essere compratori professionali che acquistano forniture per un'azienda, o anche un genitore

che compera un giocattolo per il figlio. Il consumatore, naturalmente, può anche essere cliente, ma potrebbe ugualmente vestire i panni del destinatario di un dono o dell'utente di un servizio pagato da altri.

Un **bisogno** è una mancanza percepita di qualcosa. Questo concetto implica che l'individuo non soltanto non possieda un certo bene, ma che sia anche cosciente di esserne privo. Questa definizione non ha nulla a che fare con la nozione di necessità: gli esseri umani sono creature complesse e hanno esigenze che vanno ben al di là della pura sopravvivenza. Nei paesi ricchi dell'Occidente, per esempio, la maggior parte delle persone mangia per piacere e non perché tema di poter morire di fame: il bisogno di mangiare si manifesta molto prima che diventi vitale procurarsi del cibo.

Una **preferenza** o un **desiderio** (Kotler 1991) invece, è ciò che può soddisfare al meglio una specifica necessità. Una persona può sentire il bisogno di mangiare (la sensazione di fame porta alla coscienza la carenza di cibo) e desiderare un piatto di spaghetti oppure del sushi o preparazioni a base di alghe, a seconda della provenienza geografica e della cultura di riferimento.

Le preferenze si trasformano in **domanda** quando il potenziale cliente è in grado di pagare per ottenere ciò che desidera. Alcuni responsabili marketing hanno avuto successo inventando nuove forme di pagamento per consentire ai potenziali clienti di pagare i prodotti, anziché limitarsi soltanto a mettere loro a disposizione dei beni. La domanda per un dato prodotto, quindi, è funzione di bisogni, preferenze e capacità di pagamento.

La distinzione tra bisogno, desiderio e domanda chiarisce la frequente critica che viene mossa alle imprese, cioè quella di "creare i bisogni" oppure di convincere le persone ad acquistare ciò che non desiderano. Le imprese non creano bisogni, in quanto questi sono preesistenti. Al più gli operatori di mercato, di concerto con i fattori sociali possono influenzare i desideri e la scelta delle marche acquistate.

Un **prodotto** è un insieme di benefici. Questa è una visione chiaramente orientata al consumatore, in quanto sottolinea che i consumatori saranno indotti ad acquistare un determinato prodotto solamente se valuteranno di poterne ricavare dei benefici. Chi decide di cenare in un ristorante, per esempio, non acquista soltanto la sazietà, ma anche una piacevole serata fuori casa. I clienti di un bar che ordinano un cocktail non acquistano semplicemente una miscela di acqua tonica, alcol e aromi: comprano un momento di vita sociale.

A questo punto è bene distinguere tra *beni fisici* e *servizi*. Per chi si occupa di marketing sono entrambi prodotti, dato che possono indubbiamente offrire al consumatore benefici analoghi: per esempio, per qualcuno un pomeriggio passato sugli spalti di uno stadio o una lattina di birra possono svolgere la medesima funzione, quella di sollevare il morale.

Servizi e beni fisici sono spesso difficilmente distinguibili, visto che la maggior parte dei primi comprende anche un bene fisico, così come la maggior parte dei beni fisici comporta anche l'erogazione di un servizio. Quanto ai servizi, la più comune definizione sottolinea che sono in gran parte intangibili, che normalmente vengono prodotti contestualmente al loro consumo, che sono fortemente deperibili e che non possono essere posseduti (nel senso che per essi non esiste un mercato dell'usato).

Il **pubblico** è formato da tutte le organizzazioni o individui che hanno influenza reale o potenziale sull'impresa operante sul mercato. La definizione è importante soprattutto per gli addetti alle pubbliche relazioni, il cui compito è quello di controllare e di orientare le attività dell'impresa che interfacciano il pubblico complessivo, comprendente, tra gli altri, enti pubblici, concorrenti, gruppi esterni di pressione, dipendenti, comunità locali e così via.

I **mercati** sono costituiti da tutti i compratori effettivi e potenziali dei prodotti dell'impresa. Soltanto pochissime imprese sono in grado di acquisire il 100% del mercato dei loro prodotti. I responsabili marketing generalmente si propongono di conquistare la

quota di mercato che l'organizzazione è in grado di servire al meglio. I rimanenti clienti si rivolgeranno alla concorrenza, oppure sono soltanto persone che non hanno mai sentito parlare di quel prodotto e che, quindi, non lo acquistano. Persino colossi come Coca-Cola non arrivano a detenere più della metà del mercato dei prodotti che rientrano nella loro categoria. Ecco perché gli operatori di marketing sono soliti suddividere il mercato complessivo in *segmenti* (gruppi di clienti con caratteristiche ed esigenze omogenee) o anche *nicchie* (categorie di prodotti e bisogni molto specifici).

Il **prezzo** è la quantità di denaro che si deve corrispondere per acquistare il prodotto. Il **valore** indica quanto vale il prodotto nella percezione del cliente o consumatore. Il valore è sempre superiore al prezzo, altrimenti non avverrebbe alcuna transazione, ma sono i singoli clienti a valutare se un determinato prodotto ha molto o poco valore. Se ai suoi occhi il prodotto ha poco valore, il cliente cercherà alternative; se, invece, ne ha molto, rimarrà fedele al produttore. Il giudizio sul rapporto tra valore e prezzo è, naturalmente, di natura soggettiva: un prodotto che un cliente giudica un buon affare, da un altro può essere considerato un inutile sperpero di denaro.

Il valore può essere inteso come una combinazione di tre elementi: qualità (+), servizio (+) e prezzo (-). Nello specifico, si può definire valore un rapporto tra ciò che il cliente ottiene e ciò che dà in cambio. I vantaggi ottenuti possono essere funzionali ed emotivi. I costi possono essere di tipo monetario, fisico, riguardare il tempo speso e l'energia consumata.

Ne deriva che il valore può essere espresso dalla seguente formula (Kotler 2004, p. 16):

$$\text{Valore} = \frac{\text{Benefici}}{\text{Costi}} = \frac{\text{Benefici funzionali} + \text{Benefici emotivi}}{\text{Costi monetari} + \text{Costi temporali} + \text{Costi energia} + \text{Costi fisici}}$$

Gli operatori di marketing potranno lavorare, ai fini di innalzare il valore erogato e percepito, su una, alcune o tutte le variabili presentate.

Quando il marketing incontra resistenze: come affrontarle

La maggior parte delle organizzazioni tendono ancora a guardare al marketing come a una delle tante funzioni dell'impresa, anziché considerarlo una missione aziendale collettiva. È una visione abbastanza diffusa che gli uffici marketing siano i veicoli attraverso i quali vendere i prodotti della società, comunque essi si presentino, e che i responsabili di quella funzione siano una sorta di maghi capaci di manipolare i consumatori fino a convincerli a comprare cose che non desiderano o di cui non hanno reale bisogno. La conseguenza è che molti di loro incontrano una certa resistenza all'interno della propria organizzazione ogni qualvolta cercano di diffondere atteggiamenti e pratiche coerenti con i principi della loro disciplina.

Almeno in parte, questi problemi nascono dall'intrinseca difficoltà di applicazione delle regole del marketing. Adottare un atteggiamento orientato al cliente significa cercare di immedesimarsi nell'altro, anticipandone le necessità. Significa cercare di scoprire i bisogni reali della gente, per sviluppare prodotti che i singoli soggetti saranno desiderosi di acquistare. Significa orientare *tutte* le attività dell'impresa verso il cliente. Non c'è da stupirsi, quindi, di trovare sempre qualcuno all'interno delle aziende desideroso di non aver nulla a che fare con queste complicazioni, nella convinzione che, se non fosse per i clienti, la sua vita professionale sarebbe molto più agevole.

La Tabella 1.2 elenca alcune delle tipiche argomentazioni sollevate da varie funzioni aziendali, suggerendo possibili risposte da parte di chi ricopre incarichi di marketing.

Tabella 1.2

Ragioni normalmente addotte per non perseguire una filosofia di marketing.

<i>Fonte</i>	<i>Argomentazione</i>	<i>Risposta</i>
Addetti alla produzione	Questo è il prodotto che sappiamo fabbricare in modo efficiente. È buono e ben fatto. Trovare a chi venderlo è compito tuo.	A te il prodotto piace, ma non è detto che il cliente la pensi allo stesso modo. Non ci basta accontentare i clienti, dobbiamo deliziarli, per assicurarci la fedeltà in futuro.
Contabili e direttori finanziari	L'unica maniera sensata di stabilire i prezzi è quella di coprire tutti i costi e poi aggiungere il nostro margine di profitto. In questo modo, siamo certi di non rimetterci! E che ne pensi di tagliar fuori i grossisti e rivolgerci direttamente ai rivenditori?	Se si determina il prezzo basandosi esclusivamente sul costo, quasi certamente il prodotto o costerà meno di quanto i consumatori sarebbero disposti a pagarlo (così rinunceremo senza ragione a una parte del nostro profitto) o risulterà troppo caro (e nessuno lo comprerà). In entrambi i casi, il risultato per l'azienda costituisce una perdita finanziaria. Se eliminassimo i grossisti, poi, ci troveremo a dover consegnare piccoli quantitativi di merce a una miriade di negozietti sparsi nei quattro angoli del paese e i nostri costi logistici andrebbero alle stelle. Oltretutto, i rivenditori finirebbero per non prenderci più sul serio. I contatti con i grossisti vanno assolutamente mantenuti!
Ufficio legale	Quando qualcosa va storto, legalmente siamo solo tenuti a restituire ai clienti il denaro versato. Perché mai spendere per mandare qualcuno in giro a scusarsi?	Senza clienti, non ci sono ricavi. Il rischio è troppo elevato: non possiamo permetterci che qualcuno di loro ci serbi rancore. Neppure uno solo.
Consiglio di amministrazione	I conti non tornano, per cui tutti i budget devono essere ridimensionati, compreso quello del marketing. Siamo spiacenti, ma dovete gestire le vostre attività con meno fondi a disposizione.	Tagliare il budget del marketing vuol dire condannarsi a una contrazione anche degli ordini. I nostri concorrenti ne approfitteranno e noi perderemo clienti e quote di mercato; oltretutto, non disporremo più dei fondi necessari per riconquistarli.
Staff operativi	Io sono pagato per guidare un autotreno, non per chiacchiere con i clienti. Loro ricevono tutto quello per cui hanno pagato e, dunque, che vogliono di più?	Fornire un buon servizio fa sì che il cliente abbia piacere di rivederti la volta successiva che lo incontri. E questo atteggiamento non solo va a tuo vantaggio, perché rende più gradevole il tuo lavoro, ma contribuisce anche a migliorare i risultati dell'azienda e a rendere più sicuro il tuo posto di lavoro.
Forza di vendita	Io ricevo provvigioni per vendere, per cui quello che mi interessa è soltanto ottenere l'ordine.	Può anche darsi che tu riesca a ottenere un ordine in modo non del tutto trasparente, ma che cosa succederà la volta successiva? Di quanto potrebbero aumentare le tue vendite se i tuoi clienti fossero convinti di avere a che fare con una persona affidabile? E, a parte questo, se farai del tuo meglio per servire bene i clienti, potrai dormire a buon diritto sonni tranquilli.

Superare simili resistenze non è sempre facile, a causa dei seguenti fattori.

- Assenza di una leadership che sostenga esplicitamente il concetto di marketing.
- Mancanza di un'adeguata infrastruttura organizzativa. Per esempio, se il sistema infor-

mativo dell'impresa è inadeguato, diventa molto più difficile diffondere in tutta l'organizzazione le informazioni riguardanti clienti e consumatori.

- Stile autoritario dell'alta dirigenza. Nelle imprese in cui i top manager sono convinti che soltanto le loro opinioni siano quelle giuste, difficilmente potrà radicarsi l'idea di cambiare rotta per soddisfare meglio le necessità dei clienti.
- Sfiducia preconcepita verso il marketing da parte di figure in posizioni di comando.
- Preferenza per una focalizzazione su produzione o vendite.
- Approccio al business di tipo transazionale, nel quale l'impegno aziendale è volto a condurre a buon fine la singola vendita, anziché preoccuparsi di far sì che i clienti siano indotti a ritornare.

In uno scenario aziendale ideale, il marketing dovrebbe essere considerato la funzione di coordinamento di tutti gli altri reparti. La funzione di marketing dovrebbe raccogliere e fornire informazioni sulla clientela, favorire l'istituzione di sistemi comuni di controllo per assicurare che ogni funzione aziendale contribuisca prioritariamente alla soddisfazione dei clienti. In questo modo la strategia aziendale si baserebbe sui bisogni dei clienti e gli obiettivi dell'organizzazione sarebbero realistici e mirati alla soddisfazione di questi ultimi. In realtà, la maggior parte delle imprese ha ancora molta strada da fare per raggiungere questo ideale.

Citazioni sul marketing

Affinché le imprese abbiano successo, il management deve mettere il cliente in cima alla lista delle sue priorità. Ecco come esprimono questo concetto alcuni autorevoli esperti e manager affermati.

Tra i fondamentali del management ce n'è uno molto importante oggi ampiamente trascurato: stare vicini al cliente per soddisfarne i bisogni e anticiparne le preferenze. In troppe imprese il cliente è visto come un noioso seccatore il cui imprevedibile comportamento pregiudica l'ordinato svolgimento di piani strategici accuratamente predisposti e le cui attività disturbano operazioni computerizzate o standardizzate, pretendendo ostinatamente che i prodotti acquistati funzionino a dovere. (Lew Young, caporedattore di *Business Week*)

Il marketing è talmente importante da non poter essere considerato una funzione separata. [...] È l'intera impresa considerata dal punto di vista del suo risultato finale, vale a dire dalla prospettiva del cliente. (Peter Drucker, guru del management)

Sul ponte di comando c'è una sola persona, ed è il cliente. Egli ha il potere di licenziare chiunque nell'impresa, dal presidente in giù, semplicemente andando a spendere i suoi soldi da un'altra parte. (Sam Walton, fondatore di Wal-Mart Stores, la più grande catena mondiale di vendita al dettaglio)

Un'ultima citazione. Una volta, Tom Watson dell'IBM partecipò a una riunione in cui dovevano essere esaminati i reclami dei clienti. Le lamentele erano state raggruppate in una decina di categorie, a seconda della loro natura: tecniche, logistiche, di assistenza e così via. Dopo un po', Watson si alzò, raggruppò tutti gli incartamenti e disse: «Qui non ci sono diverse categorie di problemi. Il problema è uno solo: alcuni di noi non prestano sufficiente attenzione ai clienti». Detto questo, si alzò e se ne andò, lasciando i dirigenti a domandarsi se il giorno dopo avrebbero ancora avuto un lavoro. Ai venditori dell'IBM viene detto di agire sempre come se fossero sul libro paga del cliente. In effetti, questo corrisponde precisamente alla realtà.

CASO DI STUDIO 2 Alberghi sostenibili in Italia: il caso EcoWorldHotel

Gli alberghi costituiscono un ambito privilegiato per l'avvio di percorsi di sostenibilità, in particolare con riferimento al consumo di risorse, da parte sia degli operatori sia dei clienti.

Se per una catena alberghiera risulta agevole la diffusione uniforme e capillare dei criteri di sostenibilità attraverso ogni struttura e soggetto che al suo interno opera, maggiori sono le difficoltà incontrate da imprese isolate o, ancora peggio, da alberghi di piccole dimensioni.

In Italia la frammentazione delle strutture e la loro piccola dimensione è una delle caratteristiche principali. Ne consegue, operando un confronto con grandi gruppi alberghieri internazionali, non solo una maggior difficoltà a contenere i costi (grazie, per esempio, a economie di scala negli acquisti), ma anche una maggior problematicità nell'affrontare il cammino verso la sostenibilità sociale e ambientale.

Nello specifico della sostenibilità ambientale, non sempre le soluzioni disponibili adottabili sono realmente percorribili, in quanto costose e difficili da conseguire. Il riferimento è fatto ai principali strumenti volontari di certificazione, quali: le eco etichette, la certificazione ISO 14001, l'Emas.

Le eco etichette (**Ecolabel**) sono uno strumento di orientamento per i consumatori, in quanto identificano prodotti e servizi a basso impatto sull'ambiente, in base a criteri concordati tra tutti i paesi membri dell'Unione Europea. L'Ecolabel del turismo è nato nel 2003, quando la Commissione Europea ha esteso l'applicabilità del marchio comunitario di qualità ecologica ai servizi di ricettività turistica.

La possibilità di fregiarsi del marchio non deriva da un'autocertificazione, bensì da una verifica da parte di una terza

parte indipendente. La concessione del marchio è fondata sul rispetto scrupoloso di una serie di criteri che consentono alle strutture di distinguersi per l'impegno verso la salvaguardia dell'ambiente e della salute umana. Tali criteri sono 84: 37 obbligatori e 47 opzionali. Attengono al risparmio energetico, alla raccolta differenziata, al minor consumo di detersivi, alla gestione e al risparmio idrico. I costi per sostenere l'ottenimento e il mantenimento dell'Ecolabel si dividono in: spese iniziali, spese di istruttoria e diritti annuali.

La certificazione **EMAS** (Ecomanagement and Audit Scheme) e **ISO 14001** sono sistemi di gestione ambientale. Il sistema comunitario di ecogestione e audit EMAS è ad adesione volontaria per le imprese e le organizzazioni che desiderano impegnarsi a valutare e migliorare la propria efficienza ambientale (www.apat.gov.it, visitato il 1° luglio 2011). In Italia l'organismo competente per il rilascio della certificazione è l'ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale). L'ottenimento della certificazione è subordinato a un'analisi ambientale delle attività svolte dall'impresa che la richiede, alla realizzazione di un sistema di gestione ambientale, all'effettuazione di una valutazione di efficacia, alla predisposizione di una dichiarazione ambientale, al superamento di una verifica da parte di un verificatore accreditato Emas, alla registrazione della dichiarazione di conformità presso l'organismo competente.

Ottenuta la registrazione, l'impresa riceve un numero che la identifica nel registro europeo e ha diritto a utilizzare il logo EMAS e a mettere a disposizione del pubblico la dichiarazione ambientale, utilizzandola anche come strumento di marketing.



I loghi Ecolabel, EMAS e Iso 14001.

CASO DI STUDIO 2

Alberghi sostenibili in Italia: il caso EcoWorldHotel (segue)

La norma internazionale di certificazione ambientale **ISO 14001** fu pubblicata per la prima volta nel 1996, ed è stata soggetta a revisione nel 2004. Si tratta di una norma internazionale a carattere volontario, applicabile a tutte le tipologie di imprese, che definisce come deve essere sviluppato un efficace sistema di gestione ambientale. La certificazione viene rilasciata da un organismo indipendente e accreditato e garantisce la capacità di un'organizzazione di gestire i propri processi non solo nel rispetto delle norme ambientali, ma dotandosi di una vera e propria politica ambientale. La norma internazionale ISO 14001 è stata recepita anche dal regolamento EMAS e ne è parte integrante. Gli organismi di certificazione sono controllati dal SINCERT e sono generalmente gli stessi che operano nell'ambito dei sistemi di qualità.

Poche strutture italiane hanno avuto concretamente la possibilità di ottenere tali certificazioni, a causa di alcuni limiti insiti nella normativa: tra i criteri obbligatori sarebbero richiesti interventi obbligatori molto costosi e in alcuni casi incompatibili con i criteri di conservazione delle caratteristiche architettoniche previste dalla normativa italiana. Nessuna o poche speranze, dunque, per le piccole e medie imprese italiane del settore?

Nel settore alberghiero italiano un caso innovativo e di successo è rappresentato dal progetto realizzato da EcoWorldHotel, il primo gruppo italiano di alberghi e bed & breakfast amici dell'ambiente. Il gruppo nacque per iniziativa di una decina di strutture ricettive nel novembre del 2007. A oggi sono affiliate 130 strutture tra alberghi da 1 a 5 stelle, B&B, villaggi, wellness resort, agriturismi, dimore storiche, residence, case vacanza, ville, appartamenti, affittacamere e ostelli.

La sua costituzione è finalizzata a incoraggiare e sostenere le singole strutture a impegnarsi concretamente per l'ambiente, riducendo l'impatto sul territorio delle attività correlate alla loro gestione. L'idea ambiziosa, ma semplice nel contempo, prevede la realizzazione di un percorso di crescita delle singole strutture, perseguendo contemporaneamente i tre filoni della sostenibilità: economica, sociale, ambientale (Cedrola 2012). Un percorso che incoraggia i singoli partecipanti a perseguire una politica di piccoli passi continui, rispettosa delle risorse disponibili e della localizzazione delle singole strutture. Proprio per questa motivazione il nucleo fondatore del gruppo pensò di creare un marchio di qualità ambientale *bottom-up*, nato dagli albergatori per gli albergatori. In tal modo la gestione ambientale risulta assolutamente concreta e fattibile, in quanto gli albergatori conoscono esattamente le esigenze e le

problematiche legate alla gestione della loro attività alberghiera.

Un'altra motivazione che ha influenzato gli ideatori del progetto è stata la volontà di volersi differenziare dall'offerta alberghiera presente nella maggior parte delle città italiane, comunicando chiaramente al consumatore-turista la scelta di essere un albergo ecologico.

Il logo di EcoWorldHotel rappresenta e comunica visivamente la *mission* del gruppo: si tratta di una "eco-foglia" caratterizzata dall'unione della natura con il mondo alberghiero, rappresentato da una rete ricamata sulla parte superiore, a richiamo del legame che unisce le diverse strutture alberghiere che aderiscono al gruppo.



EcoWorldhotel è un marchio di qualità ambientale del quale possono fregiarsi tutte le strutture ricettive impegnate nell'attuazione di misure volte al miglioramento della gestione delle proprie attività, in un'ottica di risparmio energetico, rispetto dell'ambiente naturale e del territorio circostante. Il requisito fondamentale per un hotel che voglia far parte del gruppo è quello di dimostrare sensibilità ambientale e avere una mentalità predisposta al cambiamento e alle novità. EcoWorldHotel suddivide gli alberghi del gruppo in cinque diversi livelli (come se fossero le stelle che indicano la categoria di una struttura alberghiera), simboleggiati ciascuno da un numero crescente di eco-foglie, a indicare il diverso grado di impegno ambientale che caratterizza ogni struttura.

Per la classificazione in cinque eco-foglie sono previsti differenti requisiti, suddivisi in obbligatori e facoltativi, a ciascuno dei quali è associato un punteggio, tanto più elevato quanto più è l'impatto ambientale al quale ci si propone di fornire una soluzione. I requisiti, sia obbligatori che facoltativi, sono soggetti a un aggiornamento costante, alla luce dell'evoluzione normativa nazionale e comunitaria.

Nello specifico, per far parte del gruppo devono essere rispettati 15 requisiti obbligatori (ottenimento di 1 eco-foglia). Per conseguire le ulteriori eco-foglie è poi possibile effettuare una scelta tra i 150 requisiti facoltativi previsti, chiaramente quelli più idonei alle caratteristiche della propria struttura ricettiva, come mostra la tabella seguente.

CASO DI STUDIO 2 Alberghi sostenibili in Italia: il caso EcoWorldHotel (segue)






Numero eco-foglie	Requisiti obbligatori	Requisiti facoltativi
	15 requisiti obbligatori	-----
	15 requisiti obbligatori	da 60 punti
	15 requisiti obbligatori	da 120 punti
	15 requisiti obbligatori	da 180 punti
	15 requisiti obbligatori	da 240 punti

Tabella riassuntiva dei requisiti obbligatori e facoltativi, con relativo punteggio.

I requisiti obbligatori riguardano interventi a carattere sia fisico sia gestionale, la cui soddisfazione è considerata condizione irrinunciabile per accedere al primo livello del contrassegno ecologico. La scelta di tali interventi cerca di coniugare, da un lato, l'esigenza di garantire fin dai primi passi

un impegno serio da parte dell'albergatore e, dall'altro, la necessità di rendere l'iniziativa finanziariamente sostenibile. I requisiti obbligatori, dettagliati nella tabella seguente, attengono alle aree comunicazione, risparmio energetico, smaltimento rifiuti, pulizia e igiene, e menù.

COMUNICAZIONE

- 1) Presenza di Responsabile dell'Ambiente e della Qualità
- 2) Presenza di cartellette con eco-consigli nelle camere, tradotte in 5 lingue straniere
- 3) Targa EcoWorldHotel esposta in modo ben visibile all'ingresso della struttura
- 4) Presenza di espositori e quadretto EcoWorldHotel negli spazi comuni
- 5) Utilizzo di Carta Ecologica per usi cancelleria (almeno 50%)
- 6) Informativa sui mezzi di trasporto pubblici

RISPARMIO ENERGETICO

- 7) Controllo quotidiano circa eventuali sprechi di risorse, in particolare impianto idrico
- 8) Utilizzo di lampadine in classe A
- 9) Redazione di un Piano Energetico Annuale e relativi controlli di applicazione
- 10) Manutenzione caldaie e/o climatizzatori
- 11) Responsabilizzazione della clientela su frequenza del cambio asciugamani

SMALTIMENTO DEI RIFIUTI

- 12) Raccolta differenziata

PULIZIA E IGIENE

- 13) Utilizzo di detersivi e prodotti per la pulizia eco-compatibili
- 14) Formazione del personale per il loro utilizzo

MENÙ

- 15) Utilizzo di prodotti tipici locali per ridurre l'utilizzo di imballaggi e il costo di trasporto

I 15 requisiti obbligatori EcoWorldHotel.

CASO DI STUDIO 2

Alberghi sostenibili in Italia: il caso EcoWorldHotel (segue)

Alla categoria dei requisiti facoltativi appartengono le restanti linee di intervento, la cui implementazione darà diritto a un marchio contraddistinto da un numero maggiore di eco-foglie, fino alla possibilità di avvicinarsi all'ottenimento di certificazioni quali la ISO 14001, l'Emas o la Ecolabel.

Di seguito alcuni esempi di requisiti facoltativi con il relativo punteggio:

- installare il meccanismo di spegnimento automatico dell'impianto di condizionamento (4-5 punti);
- utilizzare acqua piovana (5 punti);
- utilizzare materiale ecologico per l'arredamento in legno (5 punti);
- utilizzare energia elettrica proveniente al 10% da fonti rinnovabili (4 punti);
- isolare adeguatamente gli edifici esistenti (8 punti);
- collocare cestini per la raccolta differenziata nelle camere (6 punti).

Per verificare il rispetto dei requisiti da parte delle strutture ricettive affiliate, EcoWorldhotel effettua controlli attraverso propri incaricati abilitati all'ispezione.

Come è possibile evincere da quanto finora illustrato, i vantaggi derivanti dall'appartenenza al gruppo sono numerosi. Non solo si intraprende un percorso volto al miglioramento progressivo dell'approccio con l'ambiente, ma si lavora anche sull'economicità della gestione e sulla distintività dell'offerta turistica. Infatti, *in primis*, le strutture che fanno parte del gruppo non sono soggette a standardizzazione in quanto si tende a promuovere il miglioramento di ciò che già esiste. Ogni associato mantiene dunque la propria individualità e autonomia.

Dal punto di vista dell'informativa e delle economie gestionali, le imprese aderenti al gruppo fanno parte, a tutti gli effetti, di un gruppo di acquisto. L'appartenenza allo stesso si rivela di grande utilità non solo ai fini del reperimento delle informazioni circa i prodotti e le loro caratteristiche («sempre più persone vorrebbero acquistare prodotti eco- compatibili, tuttavia hanno difficoltà a reperirli e spesso non ne conoscono qualità e affidabilità»), ma anche per l'acquisto vero e proprio, beneficiando di prezzi più bassi, giustificati appunto dall'acquisto in comune.

Il sito Internet del gruppo, strutturato anche per il booking online, prevede commissioni molto basse per l'albergatore. Inoltre, è stato predisposto dall'ufficio marketing centrale un sistema di fidelizzazione della clientela attraverso la distribuzione di "eco-card", che danno la possibilità ai clienti della catena di ottenere sconti per il booking on e offline.

I materiali pubblicitari ed espositivi sono realizzati per soddisfare le esigenze di comunicazione di tutti gli associati, i quali, per far parte del circuito, devono pagare oneri di affiliazione decisamente contenuti.

La catena svolge poi un'importante funzione nel campo della comunicazione e del marketing. Il gruppo propone regolarmente agli associati numerose attività, tra cui:

- la partecipazione a fiere di settore, riducendo i costi che un singolo imprenditore dovrebbe sostenere presentando con un proprio stand;
- la pubblicità con il marchio di gruppo sulle principali testate di settore e riviste nazionali;
- azioni di co-marketing con alcune aziende multinazionali (si veda un esempio nella figura sottostante);



Un esempio di co-marketing EcoWorldHotel e Garnier.

CASO DI STUDIO 2**Alberghi sostenibili in Italia: il caso EcoWorldHotel** *(segue)*

- servizi di consulenza tramite accesso a un portale dedicato;
- la promozione di iniziative culturali, workshop e convegni riguardanti tematiche relative alla sostenibilità e all'ambiente;
- lo svolgimento di azioni di marketing territoriale;
- un focus sul segmento giovani, mediante la presenza sui principali social network, uno spot TV che va in onda su

One Minute TV, l'organizzazione di happy hour "Eco-Cocktails: meet the green".

Altre iniziative specifiche vengono realizzate dalle singole strutture, le quali, una volta sperimentate, ne diffondono il modello all'interno del gruppo: ne sono un esempio le ecologic room o gli eco-pacchetti. Tutto all'insegna dell'incontro con l'ambiente a piccoli passi.

Sintesi conclusiva

Questo capitolo ha passato in rassegna termini e concetti del marketing. Ecco alcuni dei punti chiave discussi.

- Il marketing studia i bisogni e le preferenze dei consumatori e assicura che l'impresa li soddisfi adeguatamente.
- Un bisogno è una mancanza percepita di qualcosa; una preferenza è qualcosa in grado di soddisfare al meglio un bisogno specifico.
- I clienti acquistano beni e servizi; i consumatori li utilizzano.
- Il prezzo è il denaro che si deve corrispondere per acquistare qualcosa; il valore indica quanto vale il prodotto o servizio nella percezione del cliente.
- Un prodotto è un insieme di benefici e vale soltanto per quello che può fare per il consumatore.
- L'orientamento al consumatore (o al cliente) viene adottato perché nel lungo periodo risulta il più redditizio.
- Il rispetto dell'ambiente, delle culture e della società caratterizzeranno sempre più l'attività delle imprese e le relative strategie di marketing.

L'ambiente di marketing

Sommario del capitolo

L'ambiente di marketing

L'ambiente esterno

Il marketing e le altre funzioni aziendali

L'ambiente internazionale

L'ambiente interno

VIDEOCASE

Cattedrale di St. Paul

La cattedrale di St. Paul è una vera icona di Londra. Edificata subito dopo il grande incendio del 1666, è una delle principali attrazioni turistiche della città, posta com'è nel cuore del distretto finanziario della capitale britannica. Allo stesso tempo, è una chiesa come tutte le altre, nella quale si riuniscono fedeli e si svolgono regolari funzioni religiose. L'edificio viene visitato ogni anno da circa 700.000 persone (per quasi il 75% provenienti dall'estero) e per tenerlo aperto si spendono 5,5 milioni di sterline all'anno.

La cattedrale, in quanto monumento religioso, è un'organizzazione che non mira al profitto, restando anzitutto un luogo di culto. D'altra parte i responsabili della chiesa, pur pronti ad accogliere volentieri chiunque voglia entrarci, non possono trascurare l'esigenza di raccogliere contributi e, quindi, hanno deciso di far pagare un biglietto d'ingresso ai turisti che vogliono visitare alcune aree della cattedrale. Questa soluzione viene considerata un accettabile compromesso tra l'impegno di mantenere completamente libero l'accesso dei fedeli e la necessità di finanziare l'organizzazione. Nessuno deve pagare per assistere a una funzione religiosa, perché ciò entrerebbe in conflitto con la finalità principale dell'istituzione e con un orientamento largamente condiviso che giudica inaccettabile la richiesta obbligatoria di un obolo per entrare in una chiesa.

Conciliare i bisogni dei visitatori con quelli della chiesa è soltanto una parte del problema. Risulta anche critico riuscire a soddisfare le esigenze di persone che sono a Londra solamente per brevi periodi, restando competitivi con le altre principali attrazioni della capitale (e ce ne sono una miriade, disseminate in ogni angolo della città). Il fatto che la cattedrale esista da quasi 350 anni, paradossalmente, non è di aiuto, in quanto le persone possono sempre decidere di posporre la visita all'anno successivo, o anche nei cinquant'anni seguenti, nella certezza di poter sempre trovare la chiesa là dov'è sempre stata.

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

Nessun'impresa opera a caso: ogni organizzazione è tenuta a ottemperare a regole e obblighi, ed è circondata da gruppi di pressione e autorità pubbliche, da clienti e consumatori. Tutti questi elementi fanno parte dell'ambiente di marketing entro il quale l'impresa opera e, trovandosi il marketing all'interfaccia tra azienda e mondo esterno, comprendere e affrontare questo ambiente è uno dei compiti principali di chi opera in quella funzione.

Ciò significa che la politica di marketing di un'impresa (o di qualsiasi altra organizzazione) va sviluppata tenendo conto che essa opera in un ambiente

complesso e soggetto a rapidi cambiamenti: per raggiungere i loro obiettivi, le organizzazioni devono monitorare continuamente questi fattori esterni e rispondere con tempestività alle loro variazioni.

L'ambiente di marketing

L'ambiente di marketing di un'impresa è costituito dai protagonisti delle forze esterne all'impresa che ne influenzano la capacità di sviluppare e mantenere positivi rapporti con la clientela obiettivo. In termini generali, esso si può suddividere in due grandi categorie: l'**ambiente esterno** e l'**ambiente interno**. L'ambiente esterno comprende tutto ciò che avviene fuori dell'organizzazione, mentre quello interno riguarda i fattori di marketing che si manifestano all'interno dell'organizzazione. Succede frequentemente che le imprese dedichino molta più attenzione all'ambiente esterno che a quello interno, benché entrambi siano molto importanti.

Per affrontare le forze operanti nell'ambiente esistono sostanzialmente due approcci: quello reattivo e quello proattivo. Il **management reattivo** ritiene che i fattori ambientali siano incontrollabili e, quindi, è incline a modificare i piani di marketing per adattarli ai mutamenti esterni. Il **management proattivo**, invece, si sforza di cambiare l'ambiente, convinto com'è che molti, forse la maggior parte, dei fattori ambientali possano essere governati o almeno in qualche modo influenzati (Kotler 1986).

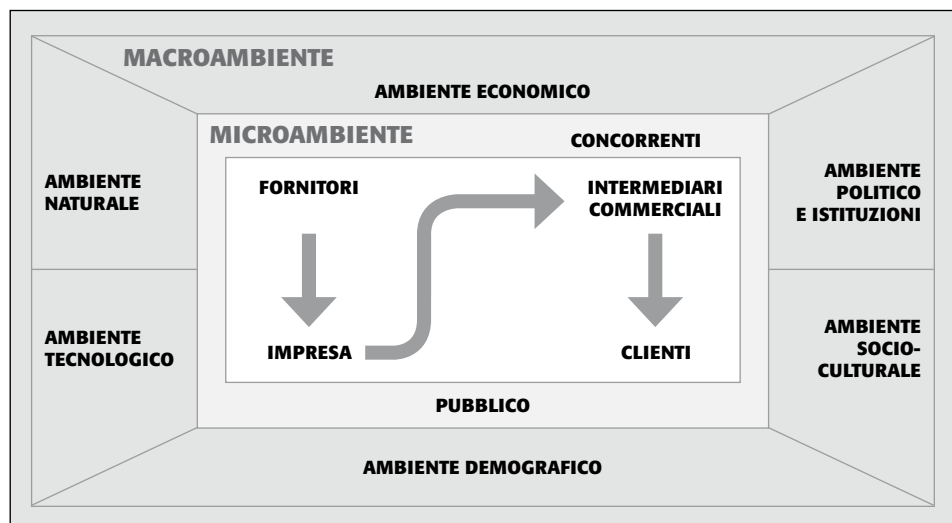
L'ambiente esterno

L'ambiente esterno va ulteriormente scomposto in altre due categorie: la prima comprende i fattori più vicini all'organizzazione (il **microambiente**), la seconda quelli comuni a tutta la società (il **macroambiente**) (Figura 2.1). Esempi di fattori microambientali sono i clienti dell'impresa, i gruppi di pressione locale che sono portatori di interessi di gruppi di individui o della collettività locale, le aziende e i fornitori locali che coadiuvano o realizzano parte della produzione dell'impresa considerata (materie prime, semilavorati, prodotti finiti). Alcuni fattori (per esempio la disponibilità di lavoratori specializzati) sono di confine, facendo parte anche dell'ambiente interno. Il macroambiente, invece, comprende fattori come la legislazione statale, la concorrenza estera, le fluttuazioni dei tassi di cambio o persino i cambiamenti climatici.

Il più delle volte l'ambiente esterno non può essere direttamente controllato: il meglio

Figura 2.1

I protagonisti e le forze operanti nell'ambiente di marketing nell'impresa.



che i responsabili marketing possono fare è cercare di influenzarne alcuni elementi e regire nelle forme più adatte a evitare le minacce e sfruttarne le opportunità potenziali.

Analisi ambientale

Per poter decidere come muoversi e quali scelte perseguire, i manager devono conoscere la situazione attuale dei mercati. Per poterlo fare, è necessario determinare lo stato di salute interno dell'organizzazione e analizzare l'ambiente esterno in cui essa si trova a operare.

Il metodo più semplice per valutare la situazione interna ed esterna dell'azienda è costituito dall'**analisi SWOT** (acronimo di *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* = punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce). I punti di forza e di debolezza sono fattori specifici dell'organizzazione, mentre opportunità e minacce emergono dall'ambiente esterno.

Per quanto attiene all'analisi delle **minacce/opportunità**, sarà importante per un'impresa porre attenzione alle tendenze evolutive espresse dall'ambiente (per esempio, tasso di sviluppo delle vendite di un determinato prodotto, impatto delle nuove tecnologie su produzione e prodotti, modifica della normativa vigente), le quali dovranno poi essere interpretate per dare luogo alla formazione di piani di intervento.

Minacce

Una minaccia ambientale può essere definita come una sfida indotta da una sfavorevole tendenza ambientale in atto, tale da poter determinare, in assenza di un'azione specifica, l'erosione della posizione dell'impresa.

Definizione

Ovviamente non tutte le minacce hanno la stessa entità (gravità) e la stessa probabilità di manifestazione. Sarà dunque necessario individuare e classificare le minacce in base a questi due elementi, per poi predisporre idonei piani d'azione limitatamente a quelle minacce che si saranno rivelate a elevata probabilità di manifestazione ed elevata gravità.

Opportunità

Un'impresa si trova di fronte a un'opportunità quando gode di uno specifico vantaggio competitivo in un determinato campo.

Definizione

Anche le opportunità vengono determinate in base all'evoluzione ambientale, e dovrebbero essere classificate in relazione alla loro attrattività e alla probabilità di successo. La probabilità di successo di un'impresa nei confronti di un'opportunità dipende dal fatto che le sue risorse e competenze siano idonee a soddisfare le condizioni di successo del settore. Come per le minacce, anche per le opportunità con elevata probabilità di successo e attrattività dovrebbero essere predisposti opportuni piani per il loro sfruttamento.

Mediante la costruzione di un quadro delle minacce e delle opportunità che si presentano a un'impresa, sarà possibile definire la specifica situazione di business in cui la stessa si trova.

Punti di forza e di debolezza

Al fine di poter effettivamente cogliere le opportunità esplicitate dal mercato, sarà poi necessario effettuare un'analisi periodica dei **punti di forza e di debolezza aziendali**. In questo caso la valutazione, riferita alle competenze di marketing, di finanza, di produzione, di organizzazione ecc., verrà svolta in base ai livelli di performance registrati dai singoli fattori misurati, nonché all'importanza degli stessi. Un esempio relativo alla funzione marketing è rappresentato nella Figura 2.2. Combinando le dimensioni performance e importanza sarà possibile individuare i reali punti di debolezza per l'impresa (su

Figura 2.2

Analisi dei punti di forza e di debolezza.

FUNZIONE MARKETING	PERFORMANCE				IMPORTANZA		
	Molto elevata	Elevata	Media	Bassa	Alta	Media	Bassa
Immagine dell'azienda							
Quota di mercato							
Qualità percepita							
Immagine del servizio							
Costi di produzione							
Costi di distribuzione							
Efficacia della promozione							
Efficacia della forza vendita							
R & S							
Copertura geografica							

cui investire), nonché i fattori critici di successo (da mantenere), o gli ambiti ai quali è stato dedicato eccessivo impegno (disinvestire o limitare le risorse finanziarie dedicate). Questo tipo di analisi consente un'importante comparazione con il mercato e con la concorrenza. Infatti un'impresa potrebbe possedere una competenza distintiva che non si traduce in un vantaggio competitivo, in quanto potrebbe non essere funzionale al settore di appartenenza o non essere apprezzata dal mercato di riferimento. Inoltre, i concorrenti potrebbero essere dotati di pari o maggiori competenze.

La Tabella 2.1 suggerisce alcune domande utili per l'individuazione di punti di forza e debolezza, minacce ed opportunità. Aggiungiamo poi che una minaccia può trasformarsi nel tempo in un'opportunità: per esempio, un'innovazione tecnologica introdotta da un concorrente potrebbe suggerirci un'operazione di acquisizione, o una nuova nor-

Tabella 2.1

Domande utili alla realizzazione di un'analisi SWOT.

	<i>Fattori interni</i>	<i>Fattori esterni</i>
Fattori positivi	<p><i>Punti di forza</i></p> <p>Che cosa facciamo meglio degli altri? Che proprietà intellettuale possediamo? Di quali capacità è dotata la nostra forza lavoro? Di quali risorse finanziarie disponiamo? Quali alleanze e rapporti abbiamo instaurato? Che potere contrattuale abbiamo con fornitori e intermediari?</p>	<p><i>Opportunità</i></p> <p>Quali cambiamenti nell'ambiente esterno possiamo sfruttare a nostro vantaggio? Quali debolezze dei nostri concorrenti possiamo attaccare? Di quali nuove tecnologie possiamo appropriarci? Quali nuovi mercati possono aprirsi per i nostri prodotti?</p>
Fattori negativi	<p><i>Punti di debolezza</i></p> <p>Che cosa facciamo peggio degli altri? La nostra proprietà intellettuale è obsoleta? Quali capacità mancano alla nostra forza lavoro? Qual è la nostra posizione finanziaria? Quali alleanze e rapporti dovremmo avere e non abbiamo?</p>	<p><i>Minacce</i></p> <p>Che cosa potrebbero essere in grado di fare i nostri concorrenti per metterci in difficoltà? Quali nuove normative potrebbero danneggiare i nostri interessi? Quali cambiamenti sociali potrebbero minacciarci? Quale impatto potrebbe avere su di noi il ciclo economico (espansione e recessione)?</p>

mativa, se opportunamente anticipata, potrebbe essere fonte di vantaggio competitivo, mentre i nostri concorrenti sarebbero costretti ad adeguarsi alle nuove regole.

Un altro metodo utile per analizzare l'ambiente esterno è l'**analisi STEP** (Socioculturale, Tecnologica, Economica e Politica). La Tabella 2.2 illustra alcuni dei principali cambiamenti che stanno avvenendo nei campi considerati da tale approccio.

Le analisi STEP e SWOT sono semplicemente due strumenti differenti per esaminare l'ambiente in cui l'impresa è inserita.

Campo	Esempio	Implicazioni
Socioculturale	Stile di vita atteso	Con la crescita dei livelli di reddito, sono aumentate anche le aspettative delle persone. Per esempio, nel ventunesimo secolo pochi europei considererebbero accettabile vivere senza telefono, televisione, frigorifero, auto, conto in banca o carta di credito, tutti beni o servizi che nel 1960 erano posseduti soltanto da una minoranza della popolazione.
	Società postindustriale	Con l'aumento dell'automazione della produzione, crescono di numero gli addetti ai servizi. Le tradizionali divisioni in classi sociali tendono a scomparire e vengono sostituite da altre. Con la diffusione delle analisi degli stili di vita, cambia il modo con cui i consumatori obiettivo vengono identificati e descritti da chi si occupa di marketing.
	Demografia	Un rapporto predisposto dalle Nazioni Unite mostra che, a parte 18 paesi considerati anomali a livello demografico, in tutto il mondo si assiste al progressivo invecchiamento della popolazione, con la caduta del tasso di natalità e l'aumento dell'aspettativa di vita (Haishan <i>et al.</i> 2005). È un fenomeno con importanti implicazioni per il marketing, che può trovarsi nella necessità di rivolgersi meno alle esigenze di bambini e famiglie giovani e più, invece, a quelle degli anziani.
Tecnologico	Tecnologia dell'informazione	Oggi, pochi responsabili marketing accetterebbero di lasciare la propria organizzazione priva di un sito web, eppure soltanto dieci anni fa questo strumento di comunicazione e relazione veniva raramente utilizzato. La maggioranza dei siti aziendali presentava poi una tipica struttura a vetrina e l'interazione veniva limitata ai punti vendita, oppure a persone che rispondevano a un numero telefonico dedicato.
	Tecnologia spaziale	Oltre alla rivoluzione nel campo delle comunicazioni (telefono, Internet e televisione) provocata dai satelliti, nascono nuove possibilità per innovative tecniche produttive da impiegare nello spazio. Virgin Galactic offre addirittura turismo spaziale, un settore destinato probabilmente a crescere in futuro con l'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti. C'è da aggiungere che la tecnologia utilizzata nell'esplorazione spaziale ha trovato applicazioni anche nella produzione terrestre di beni.
Economico	Ciclo economico	A intervalli di circa otto anni, la maggior parte delle economie mondiali entra in recessione. Quando capita, si contrae la produzione di beni e servizi, si perdono posti di lavoro e alcune imprese falliscono. Calano gli acquisti dei principali beni durevoli, come mobili per cucina, case, automobili e lavatrici, e i consumatori diventano meno disposti ad acquistare a credito, perché il posto di lavoro è meno sicuro. Può capitare, come negli anni Trenta dello scorso secolo, che si scateni una grave depressione quando l'economia entra in una fase negativa di lungo periodo. I fattori scatenanti delle recessioni sono svariati: la recessione del 2008-2009 è stata causata da problemi nel sistema bancario, mentre altre hanno avuto origine da aumenti eccessivi dei prezzi delle materie prime, dalla crescita troppo rapida di piccole imprese o persino da cali dei raccolti agricoli.
	Microeconomia	La microeconomia concerne le transazioni e la concorrenza. Le attività riguardanti la competizione fanno parte del campo d'azione degli operatori di marketing.

Tabella 2.2

Analisi STEP:
i cambiamenti ambientali
in atto.

segue **Tabella 2.2**

<i>Campo</i>	<i>Esempio</i>	<i>Implicazioni</i>
Politico	Influenza dei partiti politici	In genere i governi perseguono politiche commerciali e industriali, in parte per assicurare la crescita dell'economia e accrescere il reddito prodotto, in parte per creare nuovi posti di lavoro, e in tal modo migliorare le condizioni della finanza pubblica. Quando cambiano i governi, possono cambiare le priorità, con ripercussioni anche gravi su singole imprese.
	Legislazione	Le leggi nascono dalla politica, attraverso iter parlamentari codificati; la magistratura provvede a sanzionarne le violazioni attraverso la giurisprudenza, ovvero l'interpretazione delle leggi. I politici possono essere influenzati per mezzo di petizioni o con argomentazioni ragionate, cioè attraverso l'attività di pressione detta "lobbismo". Contro le sentenze dei giudici le parti possono ricorrere in appello, ma è più difficile influenzarle. Certe leggi internazionali possono condizionare pesantemente le imprese, a seconda dell'ubicazione delle loro sedi. Per esempio, la legislazione dell'Unione Europea deve essere recepita dai governi nazionali degli stati membri; negli anni Novanta si è deciso che la legislazione europea ha preminenza su quella nazionale e, quindi, può essere virtualmente imposta ai paesi membri. Ciò rende assai più difficile influenzarla o controllarla.

Il microambiente

Il microambiente è formato da quei fattori che impattano da vicino sull'organizzazione, e tipicamente consiste dei seguenti elementi:

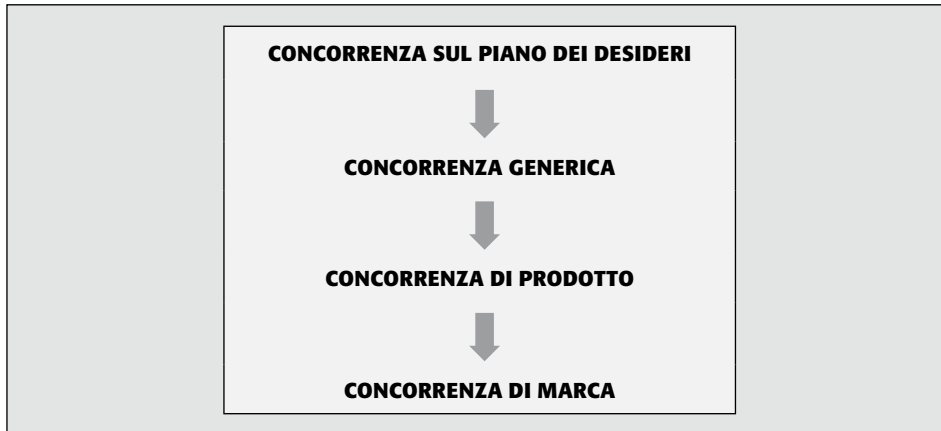
- concorrenti;
- clienti;
- fornitori;
- intermediari;
- pubblico del microambiente.

Del microambiente fa chiaramente parte anche l'impresa con la propria struttura organizzativa ed i propri dipendenti.

Concorrenti

Molte volte le aziende non sono in grado di identificare con precisione i propri concorrenti. Capita spesso che le imprese tendano a definire la concorrenza in un ambito troppo angusto, semplicemente perché circoscrivono la loro attività in confini altrettanto ristretti. Per esempio, se una società di autobus ritiene di operare soltanto nel campo dei trasporti che si avvalgono di tale mezzo, è logico che il suo management tende a identificare come concorrenti solo altre società di trasporti mediante autobus. Ma se l'azienda capisce di essere un attore del più vasto campo dei trasporti delle persone, allora il management potrà riconoscere la concorrenza di ferrovie, taxi, autonoleggio e persino *car* e *bike sharing*.

Quando Internet muoveva i suoi primi passi, molti rivenditori non si resero conto che la vendita online faceva parte della concorrenza. Oggi, sono moltissimi i rivenditori tradizionali che hanno un sito web presso il quale i clienti possono effettuare direttamente gli ordini: benché, per varie ragioni, sia improbabile che Internet possa sostituire del tutto i dettaglianti tradizionali, non c'è dubbio che per essi rappresenti una reale minaccia.

**Figura 2.3**

L'analisi della concorrenza adottando il punto di vista del cliente.

Quando si accingono a vagliare una minaccia competitiva, i marketing manager devono stabilire quale concorrente offre i prodotti o servizi più simili *in termini di capacità di soddisfare le esigenze dei consumatori*. L'operazione di suddivisione dei consumatori in gruppi con caratteristiche ed esigenze simili si chiama **segmentazione** (si veda il Capitolo 4). Avendo ogni segmento esigenze differenti, la minaccia della concorrenza nasce in ogni caso da fonti diverse.

Estremizzando, tutte le imprese sono in competizione tra loro per aggiudicarsi la preferenza dei consumatori, le cui disponibilità sono grandezze fisse o, comunque, non illimitate: un consumatore che sceglie di acquistare una casa più costosa potrà decidere nel contempo di rinunciare per i due anni successivi a fare vacanze dispendiose. La maggior parte dei responsabili marketing tende a trascurare questa forma di competizione indiretta, preferendo concentrare l'attenzione sui concorrenti più diretti. La Figura 2.3 fornisce uno schema di ragionamento utile a non focalizzare l'analisi della concorrenza esclusivamente su prodotti simili. Dapprima l'attenzione dovrà essere concentrata sui desideri degli individui che, seppur differenti, entrano in concorrenza in quanto le risorse disponibili sono limitate (durante il periodo estivo vado in vacanza o mi occupo della casa e del giardino?). Individuato il desiderio da soddisfare, la concorrenza sarà di tipo generico (viaggio d'istruzione o vacanza rilassante?), poi di prodotto (villaggio turistico al mare oppure albergo in montagna?). Da ultimo, una volta definito il tipo di prodotto o servizio, entrerà in campo la concorrenza di marca (avendo optato per un villaggio turistico al mare si prenderanno in considerazione le offerte di vari operatori, quali Alpitur, Grandi Viaggi, Club Med, Franco Rosso ecc.).

In definitiva, concorrenti possono essere sia aziende che offrono prodotti simili, sia organizzazioni di ogni genere che operano sullo stesso mercato; in entrambi i casi, i responsabili marketing devono preoccuparsi di offrire un prodotto o un servizio che risponda ai bisogni dei consumatori meglio di quelli messi a disposizione dalla concorrenza.

La Tabella 2.3 mostra le varie forme di struttura competitiva. Nella pratica, la maggior parte dei marketing manager devono affrontare una situazione di concorrenza monopolistica, in cui ogni impresa cerca di acquisire una quota di mercato sufficiente a consentirle di controllare il mercato, ma senza la reale prospettiva di diventare fornitore unico per la sua categoria di prodotti. In un mercato con questo profilo, l'azienda dominante può trovare più utile cercare di estendere il mercato totale per la sua categoria di prodotti che non puntare ad acquisire una quota più ampia del mercato esistente. Questo approccio offre anche un altro vantaggio, quello di non attirare l'attenzione delle autorità governative preposte al controllo della concorrenza.

Tabella 2.3

Strutture competitive.

Tipo di struttura competitiva	Descrizione	Esempi
Concorrenza perfetta	Gran numero di fornitori, nessuno dei quali sufficientemente forte da poter influire sul livello totale dell'offerta. Prodotti omogenei (ossia virtualmente identici). È facile entrare nel mercato. Tutti gli operatori di mercato (sia fornitori sia consumatori) conoscono perfettamente ciò che fanno tutti gli altri. I casi reali di concorrenza perfetta sono rari e, benché talvolta gli economisti utilizzino il modello della concorrenza perfetta per discussioni teoriche, ai responsabili marketing succederà molto raramente di operare in un ambiente con queste caratteristiche ideali.	Mercati agricoli non regolamentati. Mercati monetari internazionali.
Concorrenza monopolistica	Situazione in cui un fornitore dominante ha acquisito un'ampia quota di mercato grazie a un approccio di mercato diversificato, ma il mercato è ancora aperto all'ingresso di altri concorrenti in grado di ritagliarsi una propria posizione, seppure minore.	Coca-Cola e Pepsi detengono una quota rilevante del comparto delle bevande analcoliche, ma altre imprese hanno ancora la possibilità reale di entrare nel mercato.
Oligopolio	Il mercato è controllato quasi interamente da un numero ristretto di imprese. Ciò avviene, tipicamente, quando i costi d'ingresso in quel mercato sono elevati; molto spesso le dimensioni del mercato non sono sufficienti a ripagare il costo di capitale per l'ingresso di una nuova impresa. Spesso gli oligopoli sono oggetto di indagini da parte delle autorità governative per la concorrenza, il cui compito è sorvegliare per impedire alle imprese di grandi dimensioni di abusare del loro potere.	Produzione di aeroplani commerciali. Industria dei detersivi. Estrazione e raffinazione del petrolio.
Monopolio	I monopoli si formano quando una singola impresa dispone di un prodotto non sostituibile da altri con caratteristiche simili. Nella pratica, è una situazione altrettanto rara quanto la concorrenza perfetta: i pochi esempi ancora esistenti appartengono alla categoria dei cosiddetti "monopoli naturali" in cui appare evidente che una duplicazione degli sforzi non darebbe luogo a soluzioni efficienti.	Reti di distribuzione dell'elettricità e reti ferroviarie nazionali di alcuni paesi.

Il modello delle "cinque forze" proposto da Michael Porter offre un utile approccio all'analisi della concorrenza (Porter 1990).

Le cinque forze sono di seguito evidenziate e brevemente commentate.

- 1 *Il potere contrattuale dei fornitori*: più è elevato, più aumentano le pressioni competitive.
- 2 *Il potere contrattuale dei clienti*: anche in questo caso, più è elevato, più l'ambiente diventa competitivo.
- 3 *La minaccia dell'ingresso di nuovi operatori*: un mercato in cui sia facile entrare o che possa attrarre nuovi operatori è destinato a diventare più competitivo.
- 4 *La minaccia della comparsa di prodotti e servizi sostitutivi*: spesso questa minaccia non viene riconosciuta in tempo utile per reagire, perché sul mercato possono essere lanciati nuovi prodotti che soddisfano la medesima necessità di quelli esistenti, ma in maniera diversa.

- 5 La *competizione tra i concorrenti esistenti*: in certi mercati, i concorrenti evitano di competere con troppa aggressività, per timore di ottenere risultati negativi, o quantomeno peggiori, nel lungo periodo. In questi casi, si dice che il mercato è oligopolistico (si veda la Tabella 2.3). In altri mercati, invece, la competizione è intensa.

Il merito principale del modello di Porter è quello di ampliare il concetto di concorrenza, esponendo i responsabili marketing a una prospettiva più estesa. Identificare correttamente i concorrenti è un passo cruciale: detto in modo semplice, i concorrenti di un'impresa sono tutte le organizzazioni che si propongono di soddisfare un'esigenza simile. Questa definizione, tuttavia, può risultare difficilmente applicabile nella pratica.

Clienti

I *clienti* possono mutare le loro esigenze, come pure scomparire del tutto. Alcuni anni fa, la società americana Johnson & Johnson si accorse che le vendite di shampoo e talco in polvere superavano di gran lunga quelle teoricamente attribuibili al numero di bambini presenti nel paese. Le indagini portarono a scoprire che molti adulti impiegavano il prodotto per uso personale, tanto da indurre l'azienda a lanciare una campagna imperniata sullo slogan «Sei ancora un bambino Johnson?». Era emersa una nuova categoria di clienti e la società fu pronta a rispondere al fenomeno inatteso, facendo tesoro del cambiamento ambientale che si era verificato.

È evidente che per i responsabili marketing le esigenze dei clienti hanno enorme importanza, ed è essenziale che i nuovi segmenti possano essere identificati facilmente e con precisione. Tuttavia, altrettanto vitale è saper riconoscere che certi segmenti possono scomparire, cogliendo così l'opportunità di trasferire la focalizzazione degli sforzi di marketing su tipologie di clienti più redditizie.

Risulta altresì importante valutare e servire in maniera differente i propri mercati obiettivo, che possono essere costituiti da una o più dei seguenti raggruppamenti.

- *Mercato del consumatore*: costituito dagli individui e dalle famiglie che acquistano beni e servizi per uso personale.
- *Mercato industriale*: composto da imprese e organizzazioni che acquistano beni e servizi funzionali allo svolgimento della propria attività produttiva.
- *Mercato dei rivenditori*: formato dalle organizzazioni che operano nel campo dell'intermediazione, acquistando beni e servizi per poterli poi rivendere ottenendone un profitto.
- *Mercato della pubblica amministrazione*: costituito da enti pubblici centrali o locali (per esempio Ministeri, Regioni e Comuni) che, per la peculiarità delle attività svolte, adottano procedure di selezione fornitori e acquisto sensibilmente differenti rispetto a quelle degli operatori privati.

Fornitori

I *fornitori* fanno anch'essi parte del microambiente, in quanto impattano da vicino sull'impresa. A prima vista, questa categoria di operatori potrebbe sembrare estranea alla sfera d'azione dell'ufficio marketing mentre, in realtà, l'impresa è fortemente condizionata dal livello di collaborazione instaurato con i suoi fornitori.

Un fornitore ha il potere di creare problemi a un'azienda fornendo beni di qualità insufficiente o non rispettando le scadenze di consegna, con inevitabili ripercussioni negative sui clienti dell'organizzazione. L'effetto può risultare più pronunciato per certe imprese piuttosto che per altre (per esempio, i rivenditori al dettaglio si preoccupano della condotta dei fornitori più degli enti pubblici), ma quasi tutte le organizzazioni sentono la

necessità di mantenere un certo controllo sui propri fornitori per assicurarsi che i prodotti e i servizi da essi erogati risultino rispondenti ai requisiti.

La moderna teoria degli acquisti e delle forniture sostiene che il rapporto tra fornitori e clienti debba essere particolarmente stretto, cioè contraddistinto da frequenti visite reciproche e da un ricco scambio di informazioni. Questa visione trova espressione completa nell'approccio **logistico** alla fornitura, secondo il quale l'impresa è considerata uno degli anelli del sistema che ha il compito di fornire i beni e servizi giusti nel luogo e nel momento giusti. Il sistema nel suo insieme si procura le materie prime, le movimentate e le trasforma nei beni richiesti dai consumatori.

Questa filosofia poggia sull'integrazione delle attività di fornitore e acquirente, e sullo sviluppo di una reciproca comprensione dei problemi della controparte. Ed è anche (dal punto di vista del fornitore) un esempio di buon marketing relazionale: è infatti probabile che, alla lunga, instaurare un rapporto stretto e duraturo si riveli una strategia più efficiente che non dover andare continuamente a caccia di nuovi clienti perché quelli esistenti migrano altrove. Nel **QUADRO 2.1** sono brevemente tratteggiate le esperienze relazionali di Cobra e Manas, due aziende italiane che operano nei settori dell'automotive e delle calzature.

► **Quadro 2.1**

QUADRO 2.1 Relazioni di fornitura: i casi Cobra e Manas

Cobra Automotive Technologies S.p.A. (www.cobra-at.com), azienda italiana con sede principale a Varese e sedi secondarie in alcuni paesi europei e asiatici, ha come *core business* la produzione di sistemi di sicurezza per il settore automotive (servizi di recupero auto rubate, sistemi di assistenza alle manovre, sistemi antifurto e di comunicazione wireless). L'azienda sta da tempo investendo, oltre che sull'innovazione, anche sulla relazione e sull'orientamento al cliente. Per esempio, alcuni ingegneri altamente specializzati, dipendenti dell'impresa, si installano operativamente presso i clienti esteri per studiare insieme a loro le soluzioni più adatte. In particolare questa soluzione viene adottata per i costruttori di auto giapponesi e alcuni europei.

È chiaro che l'impresa, l'imprenditore in particolare, è consapevole che una posizione importante di mercato, differente da quella dei semplici "produttori di allarmi per auto", può essere raggiunta solo concependo di iniziare a ottenere i profitti dopo qualche anno e in seguito a investimenti in risorse intangibili, nel caso specifico conoscenza, risorse umane e tempo.

Inoltre, l'approccio al mercato dell'azienda è basato su innovazione e miglioramenti continui per anticipare le esigenze del cliente finale. Questa filosofia la conduce, operando lungo tutta la *supply chain*, a lavorare e interagire, con modalità differente a seconda dei paesi e della cultura paese specifica, con clienti, fornitori, istituzioni ecc. In Brasile, a fronte di una modifica della normativa nazionale, Cobra è stata coinvolta da uno dei suoi clienti europei (co-

struttore auto) nei tavoli di concertazione governativi che hanno come obiettivo quello di rendere obbligatorie alcune dotazioni di sicurezza per le automobili. Questo non sarebbe stato possibile se non grazie alla collaborazione stretta con il proprio cliente europeo, in quanto l'azienda non ha sedi produttive né commerciali in Brasile.

Riflettendo invece su **Manas S.p.A.** (www.manas.com), impresa a conduzione familiare di dimensioni medio-piccole che opera nel distretto calzaturiero del Fermano-Maceratese, si coglie un'impronta marcata sulla collaborazione con i fornitori, che vengono considerati parte dell'azienda allargata (Cedrola 2008). Per essi viene predisposta un'adeguata formazione, tecnica e amministrativa, nonché numerose agevolazioni operative come, per esempio, la selezione dei fornitori di materie prime e la pre-negoziatura dei prezzi degli accessori, oppure la predisposizione di sistemi di videoconferenza per l'assistenza alla produzione. La collaborazione si sta ora consolidando anche con i distributori, soprattutto in quelle aree del mondo in cui la distanza culturale è tale da richiedere presenze stabili e competenti sul territorio.

Entrambe le imprese dimostrano che la fiducia, unita al conseguente scambio e condivisione di esperienze e di conoscenze, unita alla consapevolezza delle distanze culturali, permettono di meglio comprendere le aspettative del mercato e di rispondere con la necessaria innovazione, mantenendo e migliorando la loro posizione sui mercati internazionali.

Intermediari

Gli *intermediari* sono rivenditori, grossisti, agenti e altri distributori dei prodotti dell'impresa. Per poter far pervenire senza problemi i suoi prodotti al consumatore finale, l'azienda deve riuscire a instaurare un rapporto proficuo con questi intermediari (tale principio è già presente nell'approccio logistico). Degli intermediari possono far parte anche fornitori di servizi di marketing, come istituti di ricerca di mercato, agenzie pubblicitarie, società di logistica, trasporto e immagazzinaggio, strutture che organizzano mostre e fiere (in sostanza, qualsiasi persona o organizzazione frapposta tra l'impresa e il consumatore che contribuisca al collocamento dei beni prodotti). Questi rapporti, com'è ovvio, sono molto importanti per chi opera nel marketing e vanno tenuti sotto controllo, poiché gli intermediari tendono a privilegiare le proprie priorità. Così come con i fornitori, è cruciale per l'impresa instaurare buone relazioni anche con gli intermediari, soprattutto attraverso un continuo scambio di informazioni alimentato da efficienti canali di comunicazione (si veda in proposito il Capitolo 8).

Pubblico del microambiente

Appartiene al microambiente anche una parte del **pubblico** dell'impresa. "Pubblico" è un termine generico che comprende tutti i gruppi che esercitano un effetto reale o potenziale sull'organizzazione. Tra il pubblico, quindi, sono compresi comunità finanziarie, comunità locali, organizzazioni governative, gruppi mediatici, comitati di azione civica e molti altri gruppi di interesse o pressione. L'attività di marketing rivolta verso questi gruppi viene chiamata (e non sorprende) "pubbliche relazioni". Ne parleremo più in dettaglio nel Capitolo 9.

Le *comunità finanziarie* comprendono, tra l'altro, banche e azionisti che controllano le finanze dell'impresa e che possono esercitare pressioni per far assumere alla stessa determinati comportamenti. Tali pressioni possono essere tanto forti da mettere in pericolo la sopravvivenza stessa dell'azienda, come può capitare quando quest'ultima viene indotta dalla comunità finanziaria a fare cose che altrimenti non avrebbe fatto. È per prevenire questo genere di problemi che vengono predisposte relazioni agli azionisti che illustrano il buon andamento della società, mentre informazioni finanziarie positive sullo stato dell'impresa vengono realizzate a beneficio di banche e altre istituzioni.

Le *comunità locali* sono formate soprattutto da coloro che vivono nelle vicinanze dell'impresa. Le organizzazioni locali e singoli individui possono esercitare pressioni su di essa affinché intraprenda iniziative con impatto positivo sulla comunità come, per esempio, combattere l'inquinamento o sostenere istituzioni benefiche.

Com'è ovvio, ottenere il favore delle comunità locali rende molto più facile all'impresa vivere in buona armonia con la popolazione e riduce la microconflittualità. Per esempio, Body Shop esige che i suoi rivenditori esclusivi sostengano progetti a favore della comunità locale, come la gestione di un parco giochi o la raccolta di fondi per un'istituzione benefica. I dipendenti dell'impresa partecipano a questi progetti durante l'orario di lavoro; il loro attivismo migliora l'immagine dell'azienda e suscita tra i residenti della zona opinioni favorevoli nei confronti del locale punto di vendita. Conseguenze positive ricadono anche sui dipendenti dell'impresa, che sentono di lavorare per un'organizzazione che si prende cura del prossimo: i dipendenti di Body Shop tendono infatti a giudicare con favore l'azienda per cui lavorano.

Siccome tutti gli elementi che formano il microambiente hanno un campo d'azione abbastanza ristretto, l'organizzazione intorno a cui ruotano riesce a influenzarne una buona parte ed è in grado di reagire con efficacia anche a quelli che sfuggono al suo condizionamento.

Il macroambiente

Il macroambiente è composto dalle forze che agiscono non soltanto sull'impresa, ma anche sui concorrenti e sugli elementi del microambiente. Il macroambiente, in generale, è più difficilmente influenzabile del microambiente, ma ciò non significa che nei suoi confronti le imprese debbano assumere un atteggiamento puramente passivo: l'impossibilità di controllarlo non implica l'incapacità di influenzarlo. Spesso, infatti, esso può essere influenzato con attività mirate di pubbliche relazioni (si veda il Capitolo 9). I principali componenti del macroambiente sono:

- fattori demografici;
- fattori economici;
- fattori politici;
- fattori socioculturali;
- fattori ecologici e geografici;
- fattori tecnologici;
- pubblico del macroambiente.

Fattori demografici

La **demografia** è lo studio dei dati concernenti la popolazione – come la quota di popolazione appartenente a una determinata etnia, genere, età o occupazione – e anche di altri fattori di natura più generale, come la densità della popolazione, le sue dimensioni e la sua distribuzione. Le variazioni demografiche possono comportare un notevole impatto sulle imprese: per esempio, il calo della natalità in atto nella maggior parte dei paesi occidentali produce ovvie ripercussioni sulle vendite dei prodotti per l'infanzia, ma significa anche che, senza immigrazione, la forza lavoro si contrarrebbe e, di conseguenza, potrebbe venirsi a formare una carenza di lavoratori (Crujjsen *et al.* 2002). In modo analogo, cambiamenti nella composizione etnica delle città o nella distribuzione della popolazione (per esempio, la diminuzione degli abitanti dei centri storici delle grandi città) provocano alterazioni della domanda di servizi e punti di vendita locali e, in forme meno evidenti, anche del tipo di beni e servizi richiesti. Nella Figura 2.4 viene presentata la situazione per genere della popolazione italiana, come risulta dal rapporto Istat dell'*Italia in cifre* del 2012. Anche nel nostro paese possiamo riscontrare una presenza crescente e apprezzabile di persone provenienti da altri paesi.

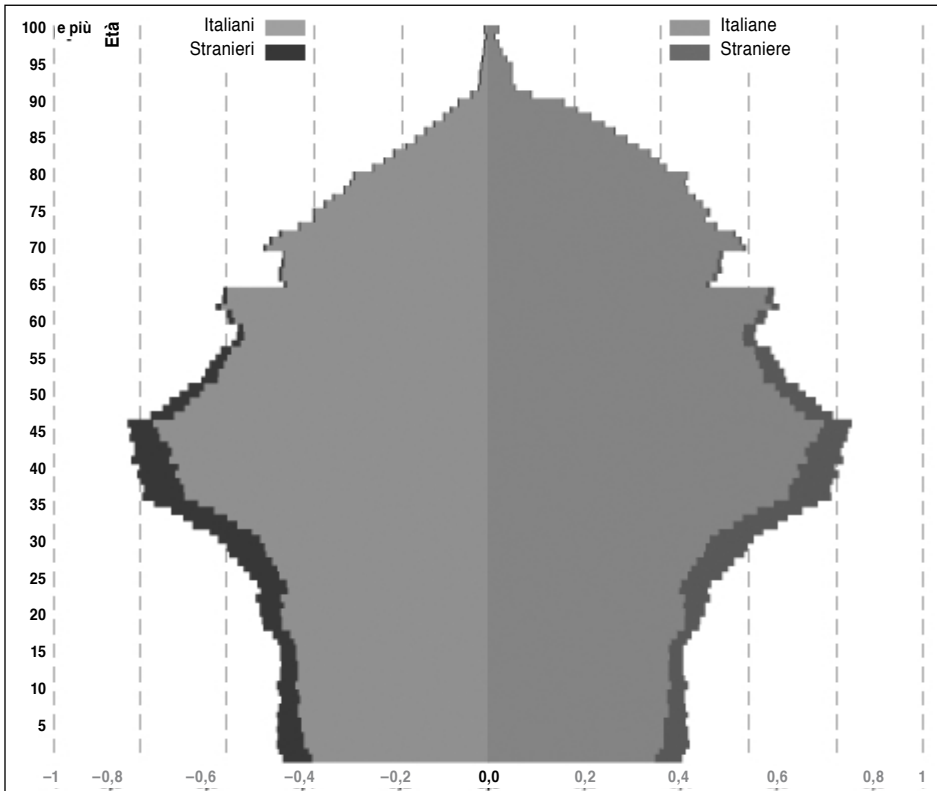
Il confronto con i dati relativi ad altri paesi europei o extraeuropei ci porterebbe a risultati molto diversi. Alcune nazioni sono caratterizzate da movimenti migratori più elevati (come per esempio la Francia), mentre vi sono paesi con percentuali più elevate di individui giovani (Brasile) o anziani (paesi orientali).

La popolazione può anche essere raggruppata e studiata in cinque livelli di istruzione: gli analfabeti, coloro che hanno abbandonato le scuole alle superiori, i diplomati, i laureati o laureati con master e i plurilaureati. In Giappone il 99% della popolazione è alfabetizzata, mentre negli Stati Uniti dal 10 al 15% della popolazione può essere considerata analfabeta. Tuttavia gli Stati Uniti hanno una delle percentuali più elevate al mondo di laureati, circa il 36% (Kotler 2004). Ciò conduce a un maggior livello di acquisto di libri, riviste, viaggi, rispetto a paesi in cui i livelli di istruzione sono meno elevati.

Torneremo a discutere di questo argomento nel Capitolo 3.

Fattori economici

I *fattori economici* attengono ad aree come il ciclo economico di espansione e contrazione e la crescita della disoccupazione in alcune parti del paese in seguito alla scomparsa

**Figura 2.4**

Piramide della popolazione residente per sesso e cittadinanza (valori percentuali al 1° gennaio 2011).

di alcuni settori industriali tradizionali. I fattori macroeconomici riguardano la gestione della domanda nell'economia; i meccanismi principali attivati dai governi per regolarla sono il controllo del tasso d'interesse, la politica fiscale e la spesa pubblica. Se il governo aumenta la spesa (o riduce le tasse), ci sarà più denaro in circolazione e la domanda tenderà a salire; se le tasse salgono (o viene tagliata la spesa) i consumatori avranno meno soldi da spendere e la domanda tenderà a contrarsi. Gli aumenti dei tassi d'interesse tendono a ridurre la domanda, in quanto i mutui immobiliari diventano più onerosi e crescono anche gli interessi per il credito al consumo.

I fattori microeconomici hanno a che fare con il modo con cui la gente spende il proprio denaro. Negli ultimi quarant'anni, con l'aumento dei redditi è cresciuto il tenore di vita medio e si sono nettamente modificati i modelli di spesa: è calata la quota di reddito destinata ai consumi alimentari e all'abitazione (Office for National Statistics 2003), ed è aumentata quella per divertimenti e abbigliamento. I dati sull'economia vengono ampiamente pubblicizzati e i responsabili marketing fanno uso di queste informazioni per prevedere come si comporteranno i loro clienti e come varierà la domanda per i prodotti della loro impresa.

Nella Tabella 2.4 viene rappresentata la spesa media mensile per tipologia familiare realizzata dall'Istituto Italiano di Statistica. Questi dati ancora non risentono della crisi economica attuale, che vedrà sicuramente alcune modifiche nella composizione della spesa.

Fattori politici

Accade frequentemente che le imprese siano condizionate da *fattori politici*: tra gli esempi più recenti si possono citare le rigorose misure di austerità imposte da numerosi governi per effetto della crisi finanziaria del 2008. Le imprese devono essere in grado

Tabella 2.4

La spesa degli italiani per macrocategoria merceologica (2010, composizioni percentuali per tipologia familiare).

	Alimentari	Vestiaro	Abitazione	Trasporti	Tempo libero	Altro	Spesa media mensile (€)
Persona sola con meno di 35 anni	16,8	6,7	37,2	16,9	5,6	16,8	1.898
Persona sola con 35-64 anni	16,7	5,5	40,9	16,1	4,7	16,1	2.001
Persona sola con più di 64 anni	21,3	2,8	53,4	7,0	3,6	11,9	1.446
Coppia senza figli con p.r. con meno di 35 anni	13,9	6,3	37,0	21,1	4,7	17,0	2.908
Coppia senza figli con p.r. 35-64 anni	16,5	5,2	38,2	18,1	4,8	17,2	2.858
Coppia senza figli con p.r. oltre 65 anni	21,7	3,6	45,8	11,6	3,9	13,4	2.213
Coppia con 1 figlio	18,2	6,6	36,8	17,2	5,9	15,3	2.922
Coppia con 2 figli	19,0	7,2	33,1	18,7	6,7	15,3	3.131
Coppia con 3 e più figli	20,3	7,8	32,2	17,7	7,7	14,3	3.298
Monogenitore	20,2	5,7	39,2	14,1	6,2	14,6	2.308
Altre tipologie	21,2	5,7	38,3	15,8	5,1	13,9	2.644
Totale famiglie	19,0	5,8	39,1	15,8	5,5	14,8	2.453

p.r. = persona di riferimento della famiglia

di rispondere al clima politico prevalente, adattando coerentemente la loro strategia di marketing. Per esempio, British Telecom, Deutsche Telekom e Telstra of Australia hanno tutte dovuto introdurre importanti modifiche ai loro approcci di marketing dopo essere state privatizzate, in particolare dovendo affrontare un aumento del livello competitivo. Questi cambiamenti hanno interessato quasi tutte le attività aziendali, dalla riduzione dei tempi intercorrenti tra l'ordinazione e l'installazione di un nuovo telefono fino alla concorrenza sui prezzi in risposta al taglio, effettuato dagli altri operatori, sulle telefonate interurbane e internazionali.

Modifiche nell'ambiente politico ed istituzionale possono anche contribuire alla creazione di nuove opportunità di mercato. Per esempio le norme sul riciclo dei materiali ha portato alla nascita di nuove imprese che impiegano detti materiali nella propria produzione.

Fattori legali

I *fattori legali* derivano da quelli politici, in quanto parlamenti e governi spesso emanano leggi che riguardano direttamente le imprese. A titolo di esempio, la Tabella 2.5 illu-

Tabella 2.5

Esempi di leggi e normative che influiscono sul marketing.

Paese	Legislazione
Francia	Nella pubblicità dei prodotti alimentari deve obbligatoriamente essere incluso uno di quattro messaggi predefiniti sull'alimentazione salutare (per esempio, «Per la vostra salute, evitate di fare spuntini fra i pasti principali»).
Regno Unito	È stato rimosso il bando volontario della pubblicità televisiva degli alcolici ma, come nel resto della UE, in televisione è vietato promuovere la vendita di sigarette.
Svezia	La pubblicità delle bevande alcoliche è vietata in televisione, fatta eccezione per le birre a bassa gradazione. Le imprese hanno aggirato questa norma utilizzando lo stesso marchio per le birre a bassa e alta gradazione.
Germania	È vietata la pubblicità di giocattoli e giochi di guerra (Chee e Harris 1988). Forti limitazioni sono imposte alla pubblicità rivolta ai bambini.
Giappone	A Kyoto sono vietati i tabelloni pubblicitari sui tetti degli edifici e quelli con le scritte lampeggianti, nel tentativo di preservare il patrimonio architettonico storico della città.
Italia	È vietata la pubblicità comparativa che non abbia contenuti di confronto oggettivi.

stra alcune delle leggi attualmente in vigore in vari paesi che influiscono sulle attività di marketing.

Tuttavia, a volte i giudici emanano sentenze che interpretano in modo originale la legislazione e questo fatto, in se stesso, può incidere sulla posizione dell'impresa. In Europa, un'ulteriore complicazione nasce come conseguenza della legislazione UE, che ha precedenza sulle leggi nazionali e può condizionare in modo rilevante l'attività commerciale delle imprese europee.

La giurisprudenza e la legislazione UE non dipendono dalle politiche dei governi nazionali e, quindi, sono meno facilmente prevedibili. Ovviamente che le imprese devono rispettare le leggi, ma sta diventando sempre più arduo essere certi di ciò che la legge stabilisce e prevedere i cambiamenti normativi incombenti nel prossimo futuro.

Per le imprese che operano nei mercati globali, quello dei problemi legali potrebbe diventare un campo minato: il fatto che un prodotto sia in regola o legale in un paese non significa che lo sia, o lo debba essere, in un altro. Lo stesso bene può richiedere un numero talmente elevato di modifiche da paese a paese che persino un prodotto "globale" deve essere praticamente riprogettato ogni volta che varca un confine nazionale. Per i responsabili marketing, tuttavia, il problema è ancora più complesso, perché alcune tecniche di marketing del tutto normali e accettabili in certe culture sono considerate inaccettabili o manipolatorie in altre. Per esempio, negli Stati Uniti succede spesso che un agente di ristrutturazioni immobiliari si rechi a casa di un potenziale cliente con in mano un piccolo omaggio, come un mazzo di fiori o una torta, quasi come se andasse a trovare un amico. Nel Regno Unito, un'iniziativa di quel genere sarebbe accolta con sospetto, tant'è vero che l'ente preposto al controllo delle pratiche commerciali, l'Office of Fair Trade, ha stabilito che si tratta di una pratica scorretta.

Fattori socioculturali

I *fattori socioculturali* riguardano le opinioni e gli atteggiamenti condivisi della popolazione. La gente impara a comportarsi in un certo modo in seguito alle reazioni del resto della società; i comportamenti e gli atteggiamenti considerati inappropriati o sgarbati vengono prontamente corretti e, inoltre, ciascuno sviluppa aspettative riguardo alla condotta che gli altri dovrebbero tenere. Nel contesto del marketing, per esempio, la clientela è ormai convinta che i commessi dei negozi debbano mostrarsi cortesi e disponibili, che i fast food debbano essere ben illuminati e puliti e che i negozi abbiano sufficiente disponibilità dei prodotti pubblicizzati. Queste convinzioni non sono leggi naturali, ma semplicemente visioni largamente condivise di ciò che *dovrebbe* avvenire. Ci sono stati sicuramente molti periodi (e molti paesi) in cui questi standard non sono stati applicati.

Queste opinioni e atteggiamenti prevalenti mutano nel tempo in seguito a variazioni del contesto mondiale, delle integrazioni etniche e dell'innovazione tecnologica. Si tratta di cambiamenti che di solito richiedono tempi abbastanza lunghi. Nella maggior parte dei paesi occidentali, fin dal 1970 si è sviluppata una tendenza verso una società più differenziata e individualista, con un forte incremento delle coppie conviventi ma non sposate e una crescente accettazione (e numerosità) delle famiglie con un solo genitore (Commissione europea 2001).

Nel medesimo periodo sono avvenuti molti cambiamenti culturali, tra cui quello, particolarmente importante, che ha interessato le abitudini alimentari, indotto dalla diffusione del turismo e dei viaggi a livello mondiale, oltre che dalla globalizzazione del mercato alimentare (Maucher 1993).

Sono invece pochi i cambiamenti culturali che avvengono per effetto di attività di marketing: per esempio, la diffusione dei siti di *social networking* ha creato un modo del tutto nuovo per farsi degli amici e per relazionarsi con loro. A loro volta, questi siti hanno aperto nuove opportunità per chi si occupa di marketing: molte aziende possiedono

una pagina su Facebook e i prodotti possono venir promossi utilizzando il passaparola che si genera sul Web. E non solo, perché le imprese possono servirsi di tali siti anche come fonti di informazioni sugli atteggiamenti e le esigenze dei consumatori (Woodcock *et al.* 2011).

I cambiamenti culturali suscitati da attività di marketing sono molto rari: un esempio recente nel Regno Unito è stata la graduale sostituzione della notte di Guy Fawkes (almeno come celebrazione familiare) con quella di Halloween, una festa importata dagli Stati Uniti in cui frotte di bambini in costume vanno di casa in casa a raccogliere dolci minacciando scherzi («Dolcetto o scherzetto!»). In parte, questo cambiamento è stato indotto da considerazioni di sicurezza: durante le celebrazioni di Guy Fawkes è tradizione lanciare fuochi artificiali, un'attività che presenta qualche pericolo per i non professionisti. Ma le spinte più potenti verso questa svolta sono giunte dalle attività di marketing di alcune imprese, per incrementare le vendite di costumi, e dall'influsso del cinema e della televisione americani, che mostrano i festeggiamenti per la notte di Halloween.

Fattori ambientali e geografici

L'attenzione verso i *fattori ambientali e geografici* si è sviluppata soltanto da una quindicina d'anni. La crescente scarsità di materie prime, i problemi dello smaltimento dei rifiuti e la difficoltà di trovare siti appropriati per i complessi industriali (specialmente per quelli a più elevato impatto ambientale) sono tutti elementi che influiscono significativamente sul quadro decisionale delle imprese (si veda il Capitolo 1). Nel contesto di marketing, le imprese devono tenere conto delle opinioni del pubblico su questi argomenti e sono soggette a frequenti pressioni di gruppi organizzati o anche di singole persone, che spesso si autodefiniscono consumatori "verdi" (Autio *et al.* 2009). Il più delle volte, il modo migliore per affrontare questi problemi è quello di instaurare un dialogo con i gruppi di pressione interessati, in modo da risolvere i conflitti prima che l'azienda abbia impegnato troppe risorse (si veda il Capitolo 9). Per le imprese che adottano la filosofia del marketing socialmente responsabile (si veda il Capitolo 1), questa è la linea di condotta ordinariamente adottata a supporto delle decisioni aziendali.

Fattori tecnologici

Negli ultimi anni, i progressi tecnologici sono stati sempre più rapidi e hanno inciso su quasi tutti gli ambiti della vita. Sono nati prodotti e settori industriali interamente nuovi: per esempio, le stazioni televisive satellitari, le reti via cavo, Internet, le registrazioni su CD e DVD, la realtà virtuale e i sistemi di progettazione computerizzata. Soltanto vent'anni fa erano compartimenti del tutto sconosciuti. Sembra ragionevole ipotizzare che i cambiamenti tecnologici continueranno a moltiplicarsi e che negli anni a venire compariranno sempre più numerose applicazioni industriali innovative. Come corollario, qualche settore ormai obsoleto scomparirà o, almeno, dovrà entrare in competizione con concorrenti provenienti da direzioni totalmente inattese. Riuscire a identificare queste tendenze in anticipo è un'impresa difficile, ma non impossibile.

Che Internet abbia avuto un enorme impatto sul marketing è un fatto indiscutibile. Nessuno "possiede" Internet: è un mezzo di comunicazione distribuito tra milioni di computer in tutto il mondo, che opera in modo indipendente dalle società telefoniche che forniscono i cavi per le connessioni, dai governi dei paesi in cui risiede e persino dai proprietari dei computer nelle cui memorie sono conservate le informazioni. Internet, quindi, funziona con regole proprie, essendoci pochissime leggi internazionali che ne controllino l'uso o l'abuso. Dal punto di vista del marketing, uno degli effetti più importanti della Rete è stato quello di aver attribuito ancora più potere contrattuale ai consumatori. Questi sono in grado di confrontare prezzi e fornitori molto più rapidamente, possono

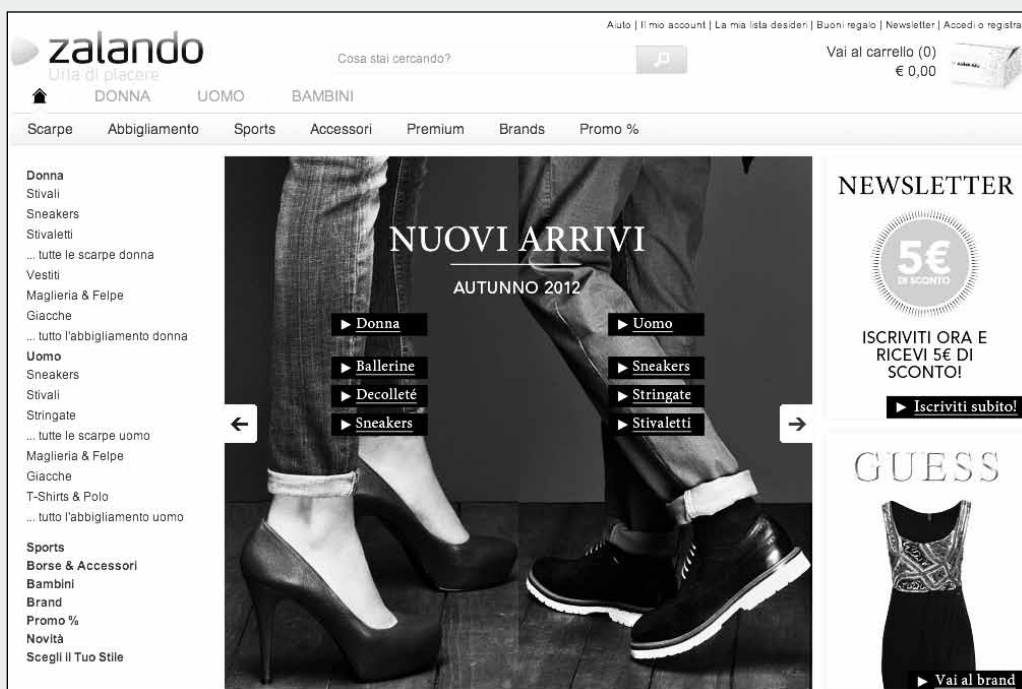
QUADRO 2.2 Zalando Shopping online

Zalando (www.zalando.it) è stata creata in Germania nel 2008 da Robert Gentz e David Schneider, inizialmente con il nome di Ifansho. La società è attualmente gestita da Rocket Internet GmbH, una delle più grandi società che realizzano e gestiscono imprese online.

Ispirata al rivenditore americano online Zappos.com, Zalando si è inizialmente specializzata nella vendita di calzature, per estendere successivamente la propria attività

ad altri comparti della moda e dello sport.

Nel 2009, con le prime consegne in Austria, ha iniziato a operare sui mercati internazionali. In successione, nel 2010 Zalando è stata lanciata nei Paesi Bassi e in Francia; nel 2011 ha aperto i siti di vendita al dettaglio nel Regno Unito, in Italia e in Svizzera. Del 2012 sono le aperture nei siti di vendita online in Svezia, Danimarca, Finlandia, Belgio, Spagna e Polonia.



più facilmente scambiare con altri utenti pareri, positivi o negativi, sui beni acquistati o sul servizio ricevuto e accedere a una quantità incomparabilmente superiore di dati e informazioni sui prodotti.

La rapida crescita dello shopping virtuale (attraverso l'accesso ai cataloghi su Internet) consente ai consumatori di acquistare beni in ogni parte del mondo e farseli spedire a casa propria (**QUADRO 2.2**)— o, nel caso del software per computer, semplicemente scaricarlo —, con la conseguenza che la competizione globale toccherà livelli d'intensità senza precedenti. Gli acquirenti virtuali possono avere accesso a immagini di alta qualità di prodotti, mete turistiche e persino di piatti di ristoranti prima di procedere formalmente all'acquisto. I consumatori possono anche impiegare *bot* (ossia programmi robotizzati) che possono venire programmati per fare ricerche su Internet per conto dell'utente, allo scopo di scovare prodotti di suo potenziale interesse. Un bot ben programmato agisce esattamente come l'utente, conoscendone i gusti e le preferenze; ulteriori sviluppi potrebbero rendere in grado il bot di trattare anche i prezzi per conto dell'utente. Dell'Internet marketing torneremo a trattare più diffusamente in altre sezioni del libro (si veda il Capitolo 12).

➤ **Quadro 2.2**

Pubblico del macroambiente

Del macroambiente fa parte anche la rimanente parte del pubblico dell'impresa: le autorità pubbliche, i mass media e i vari movimenti e associazioni.

- *Autorità pubbliche*: si tratta di enti locali, nazionali e internazionali che regolano le attività dell'impresa promulgando leggi e normative e fissando i tassi d'interesse e quelli di cambio. Le autorità pubbliche possono essere influenzate attraverso il lobbismo e le associazioni di categoria.
- *Mass media*: stampa, televisione e radio diffondono notizie, servizi e pubblicità che possono supportare le aziende nelle loro attività di marketing o, al contrario, danneggiarne la reputazione. Gli uffici di pubbliche relazioni fanno tutto il possibile per garantire che ai (e dai) media venga trasmessa un'immagine positiva dell'impresa. Per esempio, un'azienda può emettere un comunicato stampa per rendere nota la propria sponsorizzazione di un importante evento sportivo; ciò può suscitare reazioni favorevoli nel pubblico e diffondere un'immagine positiva dell'impresa quando l'evento viene trasmesso per televisione.
- *Movimenti civici*: sono i gruppi di pressione come Greenpeace o le associazioni per i diritti dei consumatori, che operano pressioni su produttori e altre organizzazioni per migliorare la vita di tutti i cittadini. Alcuni di questi gruppi di pressione si sono dotati di strutture organizzative informali. Negli ultimi anni si è assistito a una proliferazione di gruppi locali di pressione e protesta e a una forte crescita del numero di siti web che criticano e contestano le azioni di imprese e governi. All'ombra della maggior parte dei siti web delle principali aziende del mondo incombono siti anonimi di controinformazione che riportano commenti e vicende che mettono in cattiva luce le organizzazioni prese di mira. Bloccare o almeno frenare l'attività di questi siti è un'impresa pressoché impossibile, data la mancanza di regole che caratterizza la Rete, e inoltre chi posta le storie sui siti può mantenere l'anonimato.

L'ambiente internazionale

Quanto più il commercio diventa globale, tanto più chi svolge compiti di marketing si trova a operare superando barriere culturali e oltrepassando confini nazionali. Il marketing internazionale si distingue da quello interno, o nazionale, per i seguenti aspetti.

- Le differenze culturali impongono un adeguamento delle politiche di marketing, in particolare degli strumenti di comunicazione che, talvolta, vanno radicalmente modificati.
- La segmentazione del mercato si basa molto spesso su variabili geografiche.
- La lontananza dai mercati rende più difficile monitorarli e governarli.
- Le decisioni riguardanti la distribuzione fisica e la scelta dei punti di vendita sono condizionate dalle differenze nelle dotazioni infrastrutturali riscontrabili in alcuni mercati.

Il marketing internazionale è importante per le ragioni indicate dalla teoria del **vantaggio comparato**, secondo la quale ogni paese possiede vantaggi naturali rispetto ad altri per la produzione di determinati beni. Ne consegue che la specializzazione produttiva e l'esportazione delle eccedenze generano vantaggi per tutta la comunità mondiale. Per esempio, quantunque in Olanda sia possibile coltivarli in serra, i pomodori crescono meglio e a costi inferiori in Spagna e, pertanto, ha senso, dal punto di vista economico, che gli olandesi se li procurino acquistandoli dagli spagnoli, cui potranno vendere, per

esempio, prodotti chimici, più facilmente producibili negli efficienti impianti industriali del loro paese.

Non tutto ciò che avviene nell'ambito dell'internazionalizzazione di impresa e nel commercio internazionale può essere spiegato con la teoria del vantaggio comparato: le multinazionali giapponesi, americane e britanniche, per esempio, hanno tutte conseguito grandi successi nei mercati esteri senza possedere evidenti vantaggi naturali sui loro concorrenti locali. In alcuni casi, questa anomalia può essere attribuita agli effetti delle economie di scala, in altri allo sviluppo di particolari competenze all'interno delle imprese coinvolte e, in altri ancora, le ragioni vanno semplicemente ricercate nella storia passata.

Iniziative per il commercio mondiale

Distribuire i prodotti a un pubblico internazionale consente, di norma, di realizzare **economie di scala** nei costi di fabbricazione, ricerca e sviluppo e marketing. La maggior parte dei governi cerca di favorire le esportazioni delle imprese nazionali, perché il conseguente afflusso di valuta estera consente al paese di importare beni essenziali (per esempio minerali di alluminio o petrolio), necessari per sostenere l'economia nazionale.

Ma il commercio mondiale presenta anche un risvolto negativo: talvolta, oltre a beni e servizi, vengono esportati valori culturali che provocano l'indebolimento o la scomparsa di tradizioni culturali locali. Ci sono evidenze di come America Latina e Africa abbiano perso quote sui mercati mondiali proprio a causa dell'internazionalizzazione (Preston 1993). La visione generalmente condivisa, tuttavia, è che il commercio mondiale crei più ricchezza e consenta standard di vita più elevati per la maggior parte della popolazione mondiale. Il commercio, quindi, è considerato benefico in termini di vantaggi economici e in tutto il mondo i governi cercano di incentivarlo, nei limiti dell'interesse nazionale. La Tabella 2.6 elenca alcune delle principali iniziative avviate negli ultimi anni con l'intento di favorire gli scambi a livello planetario.

L'intenzione che anima l'azione di molti governi è quella di ridurre i dazi doganali per incrementare il commercio mondiale e, al tempo stesso, creare blocchi commerciali che possano reciprocamente bilanciarsi. Il predominio degli Stati Uniti ha motivato i paesi di minori dimensioni a unirsi o a collaborare; ormai vi sono pochi dubbi che Unione Europea, Mercosur e Forum economico dell'Asia e del Pacifico contribuiranno significativamente alla competizione mondiale.

La maggior parte dei governi si mostra incline a incentivare le **esportazioni** dei prodotti di origine nazionale, ma preferirebbe limitare il più possibile le **importazioni**, allo scopo di preservare l'equilibrio della **bilancia dei pagamenti**. Molti paesi in via di sviluppo impongono agli importatori barriere doganali per proteggere i settori industriali nazionali, ancora nelle prime fasi del ciclo di sviluppo. Sfortunatamente, in molti casi queste misure producono effetti negativi, perché i comparti protetti tendono a diventare inefficienti, non dovendo competere con i più efficienti produttori stranieri (Preston 1993). Per esempio, nel 1983 il Venezuela adottò una politica di limitazione delle importazioni imperniata su un sistema di tassi di cambio multipli: un tasso di cambio ufficiale, un altro per il pagamento del debito, un terzo per le esportazioni essenziali e un quarto per il libero mercato. Gli importatori dovevano attendere mesi prima di ottenere valuta estera e ricevevano il saldo solamente a merce giunta a destinazione. Il sistema era tutt'altro che efficiente e non favoriva la creazione di un clima di fiducia, ma sicuramente proteggeva i fabbricanti venezuelani. Sfortunatamente, i paesi dell'America Latina e dell'Africa non riuscirono a ottenere una riduzione dei dazi con altri paesi e, quindi, i prezzi delle loro esportazioni salirono a tal punto da essere fuori mercato; mentre altri paesi sviluppavano sistemi di scambio internazionale sempre più efficienti, il terzo mondo continuò a perdere terreno (Preston 1993).

Tabella 2.6

Istituzioni e iniziative
per il commercio mondiale.

Nome	Descrizione
World Trade Organization (Organizzazione mondiale per il commercio)	Un insieme di trattative in corso a livello internazionale per ridurre le tariffe doganali che si frappongono al libero scambio tra le nazioni. Le trattative, avviate al termine della seconda guerra mondiale in seno all'organismo chiamato General Agreement on Tariff and Trade (GATT), coinvolgono circa 116 paesi. Tra i paesi industrializzati, i dazi sono scesi da una media del 40% nel 1947 al 5% circa di oggi.
Unione Europea	Gruppo di 27 paesi che hanno cancellato i dazi tra gli stati membri. I controlli alle frontiere sono ormai ridotti al minimo (e in qualche caso del tutto scomparsi) e 17 dei paesi membri usano la stessa moneta (euro). Vi sono ancora molti problemi da superare per raggiungere una maggiore unità, ma l'Unione Europea rappresenta un importantissimo blocco commerciale.
North American Free Trade Agreement (NAFTA)	Con la creazione di un'unione doganale tra USA, Messico e Canada, questo trattato ha annullato la gran parte dei dazi tra gli stati membri, a eccezione di alcuni prodotti agricoli.
Mercosur	Grazie a questo trattato di unione doganale stipulato tra i paesi sudamericani è già possibile viaggiare in tutto il continente senza passaporto (i cittadini dei paesi sudamericani devono soltanto esibire la carta d'identità) e gran parte delle barriere doganali sono state rimosse.
Gruppo di Cairns (IMF)	L'accordo stipulato dal gruppo di Cairns, che riguarda produzione e prezzi agricoli a livello mondiale, non sempre è stato rispettato da tutti i contraenti che, però, continuano a negoziare.
Association of South-East Asian Nations (ASEAN)	L'ASEAN ha avuto un notevole sviluppo negli anni recenti, e ora comprende 10 stati membri a pieno titolo, mentre numerosi altri vi partecipano in veste di paese associato e altri ancora sono candidati all'ingresso. Gli stati membri hanno concordato dazi preferenziali nell'interscambio di merci, con l'intento di abolirli del tutto entro il 2015. I membri dell'ASEAN si impegnano anche all'assistenza reciproca allo sviluppo, una politica che pare funzionare, poiché negli ultimi anni queste regioni sono state protagoniste di una crescita impressionante.
Fondo Monetario Internazionale (FMI)	Il FMI opera come agente stabilizzante dell'economia mondiale immettendo fondi nelle economie nazionali, sotto forma di prestiti soggetti a speciali condizioni riguardanti le politiche economiche dei paesi assistiti. La missione del FMI è quella di riequilibrare economie nazionali in difficoltà.
Banca Mondiale	Scopo della Banca Mondiale è il finanziamento di progetti indirizzati a combattere la povertà nel terzo mondo. È proprietà delle principali potenze economiche mondiali, che provvedono anche al suo finanziamento: gli Stati Uniti ne detengono la quota più ampia, seguiti da Giappone, Germania, Regno Unito e Francia.

Cultura

Le *differenze culturali* riguardano religione, lingua, istituzioni, credenze e comportamenti comuni ai membri di una società. Chi ha responsabilità di marketing dovrebbe avvalersi dei consigli di qualcuno nato e cresciuto nei paesi in cui la sua impresa intende iniziare a operare, perché le differenze culturali non sempre sono chiare ed evidenti.

Esempi di errori generati da incomprensioni linguistiche ce ne sono moltissimi. Il marchio Nova della General Motors, dagli spagnoli viene tradotto come “non funziona”; in francese colloquiale, Gerber significa “vomitare” e non è difficile immaginare i problemi che questa coincidenza ha creato al produttore di alimenti per l'infanzia che por-

tano quel nome. Il liquore irlandese Mist nel mercato tedesco dovette essere rinominato, dato che *Mist* in tedesco significa "escremento". Molti problemi culturali, però, sono più sottili e riguardano più il modo in cui le cose vengono espresse che non le effettive parole impiegate. Per esempio, in giapponese "sì" significa "sì, capisco", ma non necessariamente "sì, sono d'accordo". Il portoghese impiega ben sette parole diverse per "tu", a seconda della condizione e del numero delle persone cui si rivolge la parola.

Anche il linguaggio del corpo non è universale. Il segno utilizzato in America per indicare che tutto è "OK", con le punte del pollice e dell'indice unite a formare un cerchio, in Brasile è un gesto volgare (equivalente a sollevare l'indice e il medio in Gran Bretagna e il medio negli Stati Uniti e in gran parte dei paesi europei). In Thailandia mostrare la pianta dei piedi è considerato offensivo e, mentre gli americani di solito sono molto lieti di ascoltare qualcuno vantarsi dei suoi successi economici e personali, gli australiani tendono a trattare bruscamente chi adotta atteggiamenti ostentatori.

A volte sono superstizioni locali a condizionare il comportamento d'acquisto. Negli hotel americani, per esempio, non esiste formalmente il tredicesimo piano, e la numerazione dei piani passa direttamente dal 12 al 14. In Cina, i consumatori evitano di acquistare prodotti il cui prezzo termini con 4, un numero associato alla morte, mentre preferiscono comprare articoli il cui prezzo termina con 8, cifra considerata fortunata e associata alla prosperità (Simmons e Schindler 2003).

In generale, chi si occupa di marketing deve fare attenzione all'**etnocentrismo**, ossia a credere che la propria cultura sia quella corretta mentre quella degli altri è, nel migliore dei casi, una scadente imitazione della propria (Sharma e Shimp 1987). Per i manager sottrarsi a questa trappola non è così semplice come si potrebbe pensare, visto che in genere tendono a sottovalutare le differenze esistenti tra i mercati esteri e quello interno (Pedersen e Petersen 2004). La ragione potrebbe essere che tutti noi siamo inclini a giudicare le altre culture ponendoci nella prospettiva della nostra, cioè assumendo un atteggiamento che viene definito **autoreferenziale**.

Minori difficoltà si dovrebbero incontrare quando i paesi mercato obiettivo presentano una certa **prossimità psicologica** o affinità con il proprio. Sono i paesi che presentano aspetti culturali in comune con il paese di origine dell'impresa. Per esempio, i paesi di lingua inglese hanno prossimità psicologica tra di loro; la Spagna ce l'ha con la maggior parte dei paesi dell'America Latina e anche i paesi ex comunisti dell'Europa orientale sono culturalmente vicini tra di loro. Nei paesi con un'ampia quota di immigrati, possono esistere sottoculture che consentono una migliore comprensione di certi mercati esteri: l'Australia gode di una buona posizione per operare nei mercati dell'Estremo Oriente e della Grecia, oltre che negli altri di lingua inglese; il Brasile ha buoni legami con la Germania, oltre che con Portogallo, Angola e Mozambico. In un'interessante inversione, l'Irlanda mantiene buoni contatti con numerosi paesi, grazie alla diaspora irlandese avvenuta negli ultimi due secoli.

In molti paesi dell'Africa occidentale le fedeltà tribali oltrepassano i confini nazionali, cosicché membri della stessa tribù possono abitare in paesi diversi. In un certo senso, queste situazioni assomigliano a quelle dei paesi baschi di Francia e Spagna, o a quella del Belgio, dove i fiamminghi si sentono più vicini agli olandesi che ai propri compatrioti valloni, mentre questi ultimi si sentono più prossimi ai francesi che ai fiamminghi.

Dal punto di vista di chi deve svolgere attività di marketing è probabile che le differenze culturali tenderanno a ridursi quanto più i consumatori assumeranno una mentalità globale: viaggi all'estero, ampia globalizzazione dei *media* di intrattenimento e disponibilità di prodotti stranieri sono, in quasi tutte le economie, fattori che contribuiscono ad affievolire le differenze culturali in tutto il globo (Ohmae 1989). Sempre di più chi si occupa di marketing riesce a identificare distinte sottoculture che trascendono i confini nazionali come, per esempio, la cultura globale dei giovani alimentata da *media* come MTV (Steen 1995).

Fattori politici

L'*ambiente politico* del paese obiettivo influenza anch'esso la decisione di farvi ingresso. La Tabella 2.7 spiega alcuni dei problemi politici che si possono incontrare.

Tabella 2.7

Istituzioni e iniziative per il commercio mondiale.

Fattore politico	Spiegazione e conseguenze
Livello di protezionismo	Alcuni governi sentono la necessità di proteggere le proprie industrie dai concorrenti esteri o perché il paese sta compiendo uno sforzo di industrializzazione e certi comparti nazionali, in fase precoce di sviluppo, non sono ancora competitivi (come capita in alcuni paesi in via di sviluppo) o perché la carenza di investimenti ha portato alla decadenza interi settori industriali (come è capitato in gran parte dell'Europa orientale). A volte il protezionismo può essere superato offrendo di effettuare investimenti locali (per creare posti di lavoro) o accettando di limitare le esportazioni nel paese obiettivo finché le nuove industrie non si sono messe al passo con la concorrenza.
Grado di instabilità	Alcuni paesi sono politicamente meno stabili di altri e vi possono avvenire colpi di stato militari o scoppiare guerre civili. Normalmente i servizi diplomatici nazionali sono in grado di informare l'esportatore del livello di rischio associato all'eventuale avvio di attività commerciali in un determinato paese.
Relazioni tra governo nazionale e governo straniero	A volte controversie tra paesi possono dar luogo a embarghi commerciali o altre restrizioni al libero scambio. Ovviamente queste misure sono particolarmente frequenti nel commercio delle armi, ma a volte simili limitazioni possono essere applicate in termini generali contro paesi considerati nemici. Per esempio, gli USA mantengono tuttora un embargo contro Cuba che comprende una lunga lista di beni. Tra Grecia e Turchia esistono restrizioni turistiche e commerciali e limitazioni commerciali sono in vigore anche tra Zimbabwe e Gran Bretagna.

Influenze economiche

L'esame dell'*ambiente economico* del paese obiettivo non si può limitare a stabilire se i residenti possono o meno permettersi di acquistare i beni che si intendono esportare. In alcuni casi, il livello di **concentrazione della ricchezza** è tale che, nonostante un **reddito pro capite** medio-basso, il numero dei milionari è elevato: succede in India, per esempio, ma anche in Brasile. I problemi economici riguardano anche la prosperità pubblica del paese: la rete stradale è ben sviluppata? Le infrastrutture di telecomunicazioni sono adeguate? Il livello medio di istruzione della popolazione è tale da consentire un uso appropriato dei beni offerti?

Un problema economico cruciale è posto dalla disponibilità di valuta estera: se il paese obiettivo non dispone di un consistente mercato di esportazione per prodotti nazionali, non sarà in grado di importare prodotti stranieri, in quanto i potenziali importatori non potranno pagare i beni con le valute richieste. Questo problema ha afflitto alcuni paesi del terzo mondo e del blocco comunista; per superarlo si è fatto ricorso a pratiche commerciali antiche, come il **baratto**, o al **countertrade**, o commercio estero di compensazione. Nell'accordo di countertrade, l'esportazione può avvenire a condizione che l'impresa esportatrice si impegni a importare un valore corrispondente di altri beni prodotti nel paese obiettivo. Nel contesto internazionale questa pratica a volte viene realizzata in forme complesse: per esempio, un'impresa può esportare macchinari in Cina ed essere pagata in carbone, che poi dovrà rivendere sul mercato delle materie prime per ottenere contante (accordo di **buy-back**, o riacquisto). Questo genere di intese sta diventando meno frequente a mano a mano che il mondo progredisce verso un sistema di monete liberamente scambiabili.

L'*ambiente demografico* comprende elementi come le dimensioni delle famiglie, le percentuali di popolazione urbana e rurale e i modelli di migrazione in grado di alterare

la composizione della popolazione. I modelli di migrazione possono modificare sostanzialmente la struttura dei consumi di un paese: i consumi di cibi indonesiani in Olanda, thailandesi in Australia, indiani nel Regno Unito e algerini in Francia sono tutti di gran lunga superiori a quelli attribuibili alle rispettive minoranze etniche presenti nel paese (Paulson-Box 1994). In questo processo di trasferimento culturale, gli addetti al marketing hanno svolto un ruolo importante e in quei paesi la segmentazione per etnia non ha più senso per molti prodotti (Jamal 2003).

L'ambiente interno

Il pubblico interno è formato dai dipendenti dell'azienda. Benché i dipendenti facciano parte dell'ambiente interno, spesso le attività aziendali dirette verso l'esterno si scontrano con le inclinazioni dei dipendenti, così come gli atteggiamenti dei dipendenti impattano sul pubblico in generale. Può succedere che i dipendenti trasmettano un'immagine negativa dell'organizzazione per cui lavorano, con inevitabili ripercussioni sulle percezioni del pubblico.

L'ambiente interno dell'organizzazione è un microcosmo strutturalmente non diverso da quello esterno. Tutte le organizzazioni hanno dipendenti, e questi sono portati a sviluppare una cultura aziendale fatta di linguaggio, usi, costumi, tradizioni e gerarchia specifici. In seno all'organizzazione, poi, sottogruppi e singoli individui si pongono obiettivi politici e formano gruppi di pressione; ogni organizzazione ha le sue regole e le sue leggi.

Per chi ricopre ruoli di responsabilità nel marketing, l'ambiente interno è altrettanto importante di quello esterno, giacché cultura, regole, gerarchia e tradizioni aziendali concorrono inevitabilmente a formare l'immagine pubblica dell'organizzazione. I suoi membri possono trasmetterne un'immagine positiva o negativa dopo aver lasciato il lavoro al termine dell'orario, quando interagiscono con familiari e amici, ma contatti con alcuni elementi del pubblico avvengono, in generale, anche durante l'orario di lavoro. Siccome i membri del pubblico esterno sono inclini a ritenere queste comunicazioni fondate e autorevoli, è probabile che il loro effetto risulti più incisivo dei messaggi pubblicitari prodotti dall'ufficio marketing. In altre parole, se i dipendenti parlano male della loro azienda con persone esterne all'impresa, queste ultime daranno probabilmente molto più credito alle loro critiche che a qualsiasi campagna pubblicitaria realizzata dall'impresa.

Sono lontani i tempi in cui la fedeltà dei dipendenti poteva essere ottenuta a comando e per assicurare l'obbedienza bastava impartire ordini precisi. I dipendenti si aspettavano di svolgere il proprio lavoro con un buon grado di autonomia e non sentono alcun obbligo verso il datore di lavoro per il solo fatto di far parte dell'impresa. Ecco perché costituiscono un mercato a tutti gli effetti: l'impresa ha bisogno di ottenerne fedeltà e impegno offrendo, in cambio, uno stipendio e un certo grado di sicurezza. Il marketing interno è il processo che deve assicurare (il più possibile) che i dipendenti conoscano e comprendano le politiche e le strategie dell'impresa e si convincano che è nel loro interesse impegnarsi al massimo per realizzarle.

Queste considerazioni, assolutamente valide per i paesi occidentali, devono essere messe in discussione nel caso di organizzazioni asiatiche con una cultura influenzata dai principi confuciani. In questo caso, il rispetto della gerarchia e delle regole sociali rendono indispensabile una precisa indicazione dei compiti da svolgere e delle relative modalità operative (Cedrola e Battaglia 2012a)

Come abbiamo visto nel Capitolo 1, il marketing può assumere il ruolo di potente forza unificante, orientando l'azione di ciascuna funzione aziendale e fornendo al personale direttive coerenti e univoche. Al tempo stesso, il marketing viene a volte considerato forza manipolatrice, che cerca di spingere la gente a fare cose che spontaneamente non farebbe.

Maggiori informazioni su questo argomento (insieme con alcune tecniche per comunicare con gli ambienti interni) si trovano nel Capitolo 9.

CASO DI STUDIO 3 Nuova Simonelli e i mercati esteri

Nuova Simonelli, azienda italiana di grande tradizione ed esperienza, dal 1936 realizza macchine a uso professionale per caffè espresso e cappuccino. I suoi prodotti sono posizionati nella fascia alta di mercato per prestazioni, qualità e prezzo.

Dopo una prima fase di crescita aziendale in cui le vendite si sono estese dalle Marche (regione in cui ha sede l'azienda) al mercato italiano, nel 1975 Nuova Simonelli, convinta dalle favorevoli prospettive di mercato, decise di

muovere i primi passi fuori dai confini nazionali. Pur essendo di dimensioni medio-piccole rispetto ai suoi più diretti concorrenti, è stata pioniera in molti mercati internazionali. Dai dati più recenti, l'azienda di Belforte del Chienti ha un organico di 70 dipendenti, cifra di gran lunga inferiore a quella del principale player nel mercato delle macchine da caffè: La Cimbali. Il gruppo di Binasco (Milano) può infatti contare oggi su un numero di dipendenti che supera i 500 lavoratori (Tabella 2.8).

Tabella 2.8

Le principali aziende italiane produttrici di macchine da caffè professionali.

Fonte: Elaborazione su dati estratti dal data base AIDA.

	Numero dipendenti					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
La Cimbali	581	574	553	556	524	496
Nuova Simonelli	60	59	57	54	54	55
La Pavoni	–	–	–	19	20	21
Rancilio	188	221	238	136	133	131
La Spaziale	82	76	75	61	59	57
Vibiemme	19	18	17	37	21	16

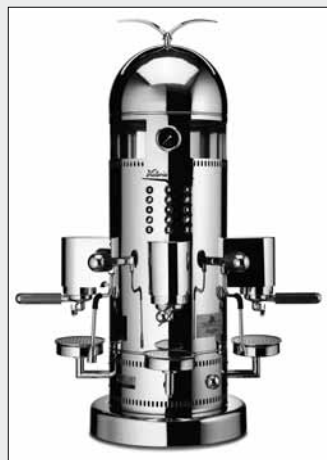
Oggi Nuova Simonelli esporta l'87% della propria produzione, realizzata totalmente in Italia. Anche all'estero l'azienda si posiziona su una fascia di mercato alta e, grazie all'acquisizione nel 2001 del marchio storico Victoria Arduino, si è garantita una posizione di rilievo anche nel mercato del lusso. Il design e la raffinatezza estetica delle macchine da caffè a marchio Victoria Arduino, attribuiscono infatti una corsia preferenziale all'azienda marchigiana, che riesce così ad assicurarsi gli ordini di quei clienti nazionali e internazionali che vogliono mantenere nei loro locali un'immagine di ricercatezza nell'ambiente e nello stile (Figura 2.5).

Ne sono un esempio il Teatro alla Scala di Milano, l'Opéra di Parigi e lo stesso caffè *Le Jules Verne* al secondo piano della Tour Eiffel.

I primi mercati interessati dal processo di internazionalizzazione

dei prodotti Nuova Simonelli furono Canada e Stati Uniti, contestualmente ad alcuni mercati europei accomunati da una diffusa cultura di consumo di caffè espresso e cappuccino (Francia, Spagna, Portogallo). In seguito, l'azienda si rivolse all'Asia, adottando una strategia di penetrazione "a macchia di leopardo" contraddistinta da due fasi. Dopo aver identificato "a tavolino" un mercato potenzialmente interessante, venivano programmate visite dirette da parte della forza vendita aziendale. Successivamente all'avvio dei primi rapporti, si investiva per assicurare la presenza a fiere nazionali ed internazionali, finalizzata all'individuazione di nuova clientela, oltre che per realizzare partnership con torrefattori e distributori. In particolare, le partnership con i distributori sono cruciali nei mercati a elevata distanza geografica per l'erogazione di servizi pre- e post-vendita. I "fermo macchina" o le manutenzioni su macchine posizionate in bar, coffee shop, catene di alberghi, grandi aziende ecc. devono infatti essere limitati a poche ore.

Nel settore macchine da caffè di tipo tradizionale a uso professionale (contrapposto al comparto delle superautomatiche che non implicano manualità per la preparazione delle bevande a base di caffè) il 90% del mercato è controllato da aziende di origine italiana. Ciò in quanto l'Italia è espressione di una cultura dell'espresso che ha permesso ai produttori di macchine da caffè di imporsi prima sul mercato italiano, poi su quelli internazionali. È possibile

**Figura 2.5**

Una macchina da caffè marchio Victoria Arduino.

CASO DI STUDIO 3 Nuova Simonelli e i mercati esteri (segue)

dunque affermare che in questo settore il fattore COO è un elemento importante. Laddove il cliente estero debba fare una scelta si affida “con tranquillità” a un produttore italiano, forte del legame tra i produttori italiani e la cultura del caffè espresso e del cappuccino. Tuttavia, nei mercati in cui il cliente ha preso coscienza del prodotto caffè e ha arricchito il proprio bagaglio di conoscenza circa il mondo dell'espresso, le scelte di acquisto attribuiscono al fattore COO soltanto un significato di partenza. Secondo quanto affermato dal CEO e dal responsabile marketing di Nuova Simonelli, in un quadro di questo tipo acquisisce sempre più rilevanza l'immagine legata al brand specifico e alla reputazione aziendale. Al brand viene attribuito grande valore perché a esso si legano le percezioni sulla serietà e sull'affidabilità di un'azienda. Nel caso specifico, il cliente si fida di Nuova Simonelli perché si fida del marchio, avendo potuto constatare che si tratta di un'azienda che oltre a offrire un prodotto di qualità garantisce un network di servizi affidabili e tempestivi.

In particolare, per il mercato cinese il COO ha significato di abilitazione a iniziare una fase di conoscenza (una sorta di barriera all'ingresso) che prelude alla costruzione di un rapporto di affari. A questo si aggiunge, come per altri mercati, l'individuazione di caratteristiche che l'azienda produttrice deve rispettare se intende fare il suo ingresso in quella determinata area (certificazioni). Ciò che è certo è che alle produzioni italiane viene riconosciuta per definizione una superiorità di immagine in termini qualitativi. Ci sono stati casi di aziende (Expobar, per esempio) che hanno deciso di decentrare la propria produzione in Cina. Di fatto si tratta di aziende che venivano riconosciute come marchi di qualità inferiore già prima di delocalizzare il processo produttivo in Cina.

In definitiva, con riferimento a questo caso, il COO si rivela un prerequisito, una sorta di barriera all'ingresso. Per le effettive scelte di acquisto assumono importanza l'immagine di marca e la reputazione aziendale. L'immagine di marca viene sostenuta con attività di comunicazione sulle differenti linee di prodotto (Nuova Simonelli e Victoria Arduino) e di sponsorizzazione del World Barista Championship (le gare vengono svolte con macchine Nuova Simonelli).

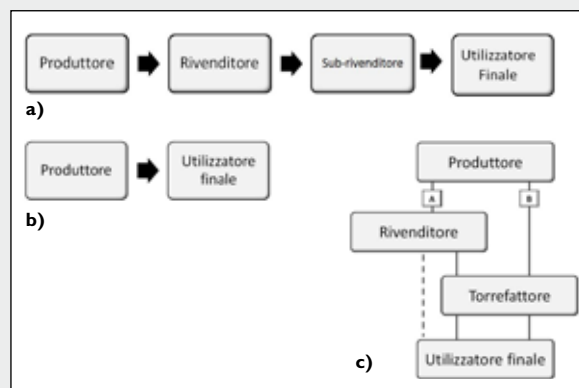
La reputazione aziendale si sostanzia non solo nella progettazione e realizzazione di prodotti performanti e innovativi, ma anche nell'orientamento al cliente. La vicinanza al cliente si traduce nella formazione dei venditori e dei tecnici, nella presenza alle fiere di settore, nella relazione. Dopo aver concluso una trattativa in un determinato mercato, i responsabili commerciali mantengono rapporti diretti con il cliente attraverso visite periodiche. In molte

situazioni questo approccio ha fatto preferire i prodotti dell'azienda a quelli di imprese italiane concorrenti come La Cimbali, Faema e Rancilio.

Grande importanza nella costruzione e nel consolidamento della reputazione aziendale hanno avuto le decisioni inerenti la strategia distributiva. I canali utilizzati dall'azienda, essenzialmente tre, sono cambiati nel corso del tempo, adattandosi all'evoluzione del mercato internazionale: il canale indiretto attraverso i rivenditori, il canale indiretto attraverso i torrefattori, il canale diretto.

Canale indiretto attraverso i rivenditori. In un primo momento l'azienda ha investito su una politica distributiva monocanale, utilizzando i grossisti/rivenditori per commercializzare le proprie macchine in uno specifico mercato (Figura 2.6a). Il rivenditore poteva contare su una radicata conoscenza del mercato locale e su un'ampia rete di contatti/clienti (talvolta sub-rivenditori) a cui proporre i beni acquistati dal produttore italiano. L'utilizzo di questo canale sollevava il produttore dall'erogazione di servizi di assistenza tecnica, compito che veniva assunto dal rivenditore. Il potere contrattuale dipendeva essenzialmente da due fattori: il marchio del produttore e la competitività del rivenditore.

Canale indiretto attraverso i torrefattori. A partire dagli anni Novanta il canale utilizzato da Nuova Simonelli è sempre il canale indiretto, ma la situazione nel mercato italiano cambia, dal momento che acquisisce sempre più potere nel processo di commercializzazione della macchina da caffè la figura del torrefattore. La macchina da caffè non è più un prodotto che viene acquistato dal rivenditore o dal singolo barista, ma diventa un bene che il torrefattore offre al suo cliente in comodato d'uso. Questa strategia ha creato un certo grado di conflittualità infra-canale, im-


Figura 2.6

I tre canali della strategia distributiva di Nuova Simonelli.

CASO DI STUDIO 3 Nuova Simonelli e i mercati esteri (segue)

ponendo a Nuova Simonelli di trovare il giusto equilibrio per mantenere i rapporti (ormai consolidati da anni) con la rete di rivenditori e, allo stesso tempo, non farsi sfuggire l'opportunità di acquisire nuovi clienti (i torrefattori, appunto) (Figura 2.6b).

Canale diretto. È la forma di distribuzione più antica che negli ultimi anni è tornata in auge. Attraverso il canale diretto il prodotto viene venduto direttamente dal produttore all'utilizzatore finale (Figura 2.6c).

Si sta tornando al canale diretto in conseguenza dell'affermarsi sulla scena economica mondiale di un nuovo attore: la catena. Le grandi catene, prima fra tutte il colosso statunitense Starbucks, posseggono oggi migliaia di punti vendita dislocati in tutto il mondo. Le catene hanno accorciato il canale di vendita; infatti, mentre prima l'acquisizione avveniva attraverso il rivenditore o il torrefattore (che vendeva loro le macchine e garantiva un servizio pre e post-vendita) ora viene preferito l'acquisto diretto dalla casa produttrice. Le catene, pur non essendo una realtà che si è affermata nel territorio italiano, hanno un altissimo livello di diffusione nella maggior parte dei paesi con cui Nuova Simonelli intrattiene rapporti commerciali. Nel canale diretto il produttore, oltre che occuparsi della ricambistica, organizza i corsi di formazione per garantire un servizio di

supporto al personale tecnico dell'acquirente; il servizio di assistenza tecnica vero e proprio è invece curato dal cliente. In sostanza il business di Nuova Simonelli è vendere il prodotto e creare un network tecnico per la sua clientela. Per Nuova Simonelli vendere a una grande catena come Starbucks o McDonald's comporta essenzialmente:

- avere un ritorno di immagine in termini di brand, il quale acquisisce maggiore visibilità all'estero e viene associato dagli stakeholder a un locale affermato;
- apportare eventuali modifiche in fase progettuale per adattarsi alle esigenze del cliente (per esempio, progettare una macchina con la possibilità di variare l'altezza del gruppo in funzione della tazza che si desidera utilizzare).

Il problema per il produttore è riuscire a essere selezionato da quelle aziende e da quelle catene che controllano i mercati. Per penetrare un mercato come l'Inghilterra, per esempio, le aziende produttrici di macchine da caffè dovranno competere per assicurarsi la fornitura su massimo 4-5 grandi catene che, seppur poche, hanno dimensioni enormi e, pertanto, sono in grado di controllare da sole il mercato.

Sintesi conclusiva

L'ambiente entro il quale opera la funzione aziendale di marketing comprende fattori sia interni sia esterni. I fattori interni riguardano ciò che succede in seno all'organizzazione, mentre quelli esterni agiscono al di fuori dell'impresa, e si distinguono in microambiente e macroambiente. I fattori macroambientali in gran parte sfuggono al controllo delle singole imprese e, quindi, difficilmente i responsabili marketing riescono a influenzarli. Poiché l'ambiente di marketing ha profondi effetti sull'organizzazione, la strategia di marketing deve sempre partire da due attività fondamentali: l'analisi dell'ambiente (per esempio attraverso un'analisi STEP) per individuare le minacce e le opportunità esistenti, e l'analisi della posizione dell'impresa nell'ambito dell'ambiente e al suo interno (per esempio con un'analisi SWOT). Ecco alcuni dei punti chiave trattati in questo capitolo.

- Le imprese e le altre organizzazioni non operano seguendo semplicemente l'intuito.
- Il microambiente è più facilmente influenzabile del macroambiente, ma entrambi non possono essere completamente controllati.
- L'attività esercitata dall'impresa dovrebbe essere definita dal punto di vista del cliente. Questa prospettiva aiuta a identificare un campo di competizione più vasto.
- I clienti vanno raggruppati in segmenti, in modo da poter far convergere le limitate risorse aziendali sulle aree più redditizie (si veda il Capitolo 4).
- Per influenzare l'ambiente è utile instaurare stretti rapporti con fornitori e intermediari.
- Obiettivo delle pubbliche relazioni è creare un'impressione favorevole presso tutto il pubblico dell'impresa.
- Giurisprudenza e legislazione europea possono entrambe condizionare le imprese e sono difficilmente prevedibili, in quanto indipendenti dai governi nazionali.
- L'ambiente socioculturale cambia anch'esso, ma lentamente.
- La tecnologia si evolve rapidamente e continuerà a farlo anche in futuro; la conseguenza è che interi settori industriali scompaiono mentre se ne formano di nuovi.
- Nelle attività internazionali le differenze culturali possono richiedere un adattamento o una totale modifica delle strategie di marketing e dei modelli di business aziendali.

Consumatori e compratori: comportamenti a confronto

Sommario del capitolo

- Il comportamento del consumatore
- La percezione
- I fattori che influiscono sulle decisioni d'acquisto
- L'acquisto d'impulso
- Il comportamento dell'acquirente industriale
- Il consumo come esperienza

VIDEOCASE Royal Enfield

Royal Enfield è un'azienda indiana produttrice di motociclette. In origine l'impresa era britannica, ma dopo la conquista dell'indipendenza dell'India nel 1947 il controllo della parte indiana dell'attività passò in mani nazionali. In pratica, la tecnologia applicata ai prodotti è ancora quella degli anni Cinquanta, cosicché il loro principale richiamo per la clientela britannica fa leva su sentimenti di nostalgia. Ben diversa, invece, è la situazione in India, dove la marca è considerata di fascia alta, e questa differenza d'immagine ha rilevanti implicazioni sulla politica promozionale aziendale.

Nei vari paesi europei devono essere adottate politiche di marketing diversificate: l'attrattiva dei modelli Royal Enfield non può fondarsi soltanto sul prezzo, anche se in Europa le motociclette sono vendute effettivamente a prezzi più bassi di quelli della concorrenza più qualificata. In ambito europeo i mercati più importanti sono quelli del Regno Unito e della Germania, paesi dove le due ruote sono molto diffuse: oggi l'impresa realizza nel vecchio continente il 10% del suo fatturato globale. Royal Enfield è conscia di dover competere nel mercato del tempo libero, visto che nessuno compra un mezzo del genere soltanto dal recarsi al lavoro. I tipici acquirenti sono uomini sui cinquant'anni, già proprietari di una motocicletta quando erano giovani, che apprezzano il design "rétro" e la tecnologia tradizionale e consolidata della linea del fabbricante indiano.

Nel Regno Unito, la piattaforma promozionale dell'azienda indiana è incentrata sul concetto di "motociclismo puro", che pone in risalto soprattutto gli aspetti legati alla passione e al "ritorno agli anni verdi".

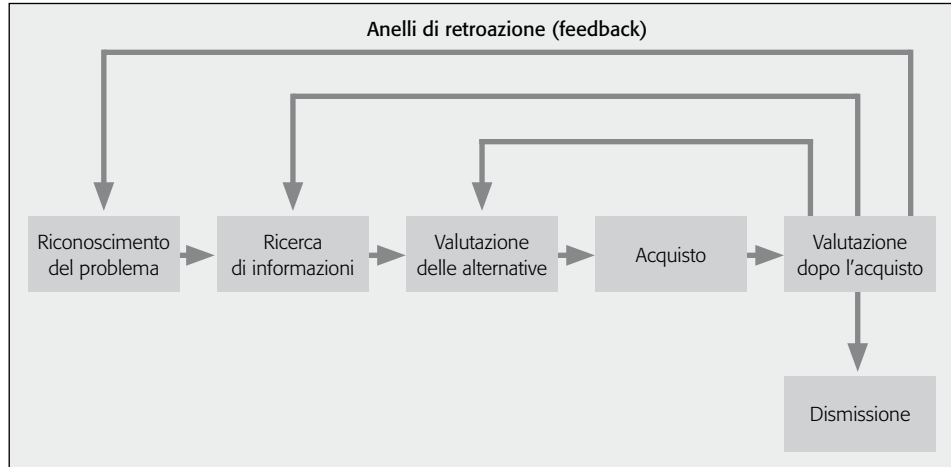
Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

Questo capitolo descrive gli atteggiamenti e i comportamenti di chi sta decidendo di acquistare qualcosa in vari contesti. Esistono, infatti, due categorie di compratori: i *consumatori*, che acquistano per consumo proprio o della propria famiglia, e i *compratori industriali*, che acquistano per conto delle loro aziende. In entrambi i casi chi si occupa di marketing deve interessarsi sia delle esigenze pratiche del compratore o dell'organizzazione che rappresenta, sia dei bisogni emotivi o personali dell'individuo che acquista.

Figura 3.1

Il processo decisionale del consumatore.



Il comportamento del consumatore

Il processo attraverso il quale il consumatore giunge a prendere la sua decisione (il processo decisionale) si sviluppa attraverso le fasi mostrate nella Figura 3.1.

Riconoscimento del problema

Il *riconoscimento del problema* avviene quando il consumatore si rende conto dell'esistenza di un bisogno relativo a un determinato bene. Questo può essere generato da un **esaurimento dell'assortimento** (allorché la scorta di quel bene è stata utilizzata completamente o è diventata inutilizzabile) o da un **estensione dell'assortimento** (quando il consumatore avverte la necessità di aggiungere qualche nuovo articolo alla gamma di beni di cui già dispone). A questo punto, il consumatore ha deciso soltanto di cercare una soluzione a un problema, forse acquistando un prodotto appartenente a una determinata categoria. I bisogni possono essere classificati come **funzionali** (cioè legati agli attributi funzionali del prodotto) o **edonistici** (cioè connessi agli aspetti piacevoli o estetici del prodotto) (Holbrook e Hirschmann 1982). L'opinione oggi prevalente è che nella maggior parte delle decisioni si cerca di trovare il giusto equilibrio tra i due tipi di esigenze (Engel *et al.* 1995).

Uno stimolo interno, o **spinta**, si manifesta allorché si crea un divario tra lo stato **reale** e quello **desiderato**. Per esempio, la sensazione di fame genera la spinta a cercare del cibo; più cresce la fame, più forte essa diventa, ma non appena la fame è stata soddisfatta l'individuo può passare a soddisfare altri bisogni. Chi si occupa di marketing in genere non ha il potere di incidere sullo stato reale delle persone: ecco perché gran parte dell'attività di marketing è volta a influenzare quello desiderato (per esempio: «Non meriteresti un'auto migliore?»). Le spinte, dunque, vengono generate incoraggiando una riconsiderazione della situazione auspicata. Più il livello della spinta è elevato (cioè più si amplia il divario fra stato reale e stato desiderato), più l'individuo è disposto ad ampliare il ventaglio di alternative atte a soddisfare l'esigenza emersa: in parole povere, un uomo affamato è disposto a mangiare di tutto.

Naturalmente, può risultare stimolante e piacevole consentire che il divario tra lo stato reale e quello desiderato si acuisca: per esempio, lasciar crescere la sete prima di concedersi una bevanda fa aumentare il piacere ricavato dall'esperienza. Ognuno di noi ha un **livello ottimale di stimolazione** (*optimal stimulation level*: OSL), che corrisponde al punto in cui la spinta è piacevole e stimolante senza costituire ancora fonte di disagio. L'OSL è un parametro soggettivo: secondo studi condotti sull'argomento, chi ha un OSL

elevato ama le novità ed è disposto a rischiare, mentre chi ce l'ha basso propende per il noto e lo sperimentato. In genere, i soggetti con un OSL più elevato sono anche più giovani (Raju 1980).

La spinta fa emergere il movente, o **motivazione**, cioè la ragione per la quale le persone decidono di agire. Il livello di motivazione dipende dalla desiderabilità dell'obiettivo finale e dalla facilità del suo conseguimento. I moventi sono soggettivi, per cui è difficile dedurli dal comportamento. Soltanto poche azioni sono il risultato di un unico movente e talvolta esso può sfuggire persino alla persona che lo prova: in altre parole, qualche volta si agisce al di sotto del livello di piena coscienza.

Ricerca di informazioni

Avendo acquisito la motivazione a cercare una soluzione al problema scatenato dalla situazione di privazione o bisogno, i consumatori possono impegnarsi in due forme di ricerca di informazioni: interna ed esterna.

- La **ricerca interna** viene attivata richiamando alla mente precedenti esperienze vissute con la categoria di prodotto in questione e riflettendo su quanto si è sentito dire su di essa.
- La **ricerca esterna** viene avviata “guardandosi in giro”, leggendo opuscoli e materiale pubblicitario o anche confrontandosi con amici e conoscenti, oppure con il “popolo del Web” (Facebook, YouTube, Twitter ecc.) circa l'acquisto che si intende fare.

Nella maggior parte dei casi, la ricerca interna è sufficiente per passare alla fase successiva del processo d'acquisto. Per esempio, un consumatore che ha bisogno di acquistare dei biscotti non ha problemi a ricordare il gusto della sua marca preferita e probabilmente sa anche su quale scaffale del supermercato potrà reperirla. Quando si intende acquistare un nuovo computer portatile, invece, quasi sicuramente si riterrà opportuno avviare una ricerca di informazioni un po' più estesa, leggendo dépliant di vari modelli e visitando qualche negozio specializzato.

Scopo di queste attività è ridurre i rischi connessi alla scelta: comperare una marca di biscotti sbagliata comporta rischi pressoché trascurabili, dato il modesto impegno finanziario, ma commettere uno sbaglio nell'acquisto di un computer può rivelarsi un errore piuttosto costoso. Per questa ragione molti rivenditori (per esempio IKEA)¹ offrono la possibilità di restituire il bene acquistato, per ridurre il livello di rischio e rendere più probabile l'acquisto.

Valutazione delle alternative

Dopo essersi informato sulle varie marche di prodotti esistenti, il consumatore *valuta le alternative* sulla base delle informazioni raccolte o richiamate alla mente. Dato che un numero eccessivo di opzioni lo porterebbe alla paralisi decisionale, impedendogli di fare le sue scelte (Shankar *et al.* 2006), innanzitutto egli procede a una prima selezione, individuando un **gruppo ristretto** di prodotti, cioè selezionando le alternative che a suo avviso meritano un'analisi più approfondita. Per farlo, normalmente stabilirà dei **limiti**, cioè valori minimi e massimi che ritiene di poter accettare per le varie caratteristiche del prodotto: per esempio, normalmente il consumatore ha un'idea piuttosto chiara della fascia di prezzo accettabile per il prodotto che desidera acquistare. Quando si fanno scelte, i **segnali** hanno la loro importanza: una particolare etichetta, una marca, persino il rivenditore possono influire sulla percezione del prodotto da parte del consumatore. Il prezzo, per esempio, viene spesso utilizzato come indice di qualità, ma tale effetto può stemperarsi in presenza di altri segnali. Lo scopo di questa procedura è quello di ridurre

¹ IKEA è un acronimo che deriva da Ingvar Kamprad, nome e cognome del fondatore, ed Elmtaryd Agunnaryd rispettivamente il nome della fattoria e del villaggio nel quale il fondatore viveva. Il gruppo IKEA, produttore di arredamento e complementi d'arredo, ha 131.000 collaboratori ed è presente in 41 nazioni, ma realizza l'81% del suo fatturato (oltre 24,7 miliardi di euro) in Europa. IKEA permette la restituzione del prodotto in caso di ripensamento fino a 90 giorni dopo l'acquisto (estesi a 6 mesi se il cliente è titolare di carta IKEA family).

la confusione, che ha tre matrici: la somiglianza, il sovraccarico d'informazioni e l'ambiguità. Confusione e sovraccarico d'informazioni hanno due conseguenze: fanno rinviare la decisione e favoriscono la fedeltà, nel senso che il consumatore preferisce dare continuità agli acquisti piuttosto che rischiare un'insoddisfazione derivante dalla scelta di un prodotto o di una marca differenti (Walsh *et al.* 2007; Wang 2006).

A volte l'applicazione dei valori limite provoca l'esclusione delle alternative di prodotto comprese nel gruppo ristretto, nel qual caso il consumatore è costretto a rivedere le regole che si era dato. Ciò lo può portare a creare una gerarchia di regole. Per chi ha responsabilità di marketing, la sfida spesso è quella di assicurare che il suo prodotto entri a far parte del gruppo da prendere in speciale considerazione.

Se il consumatore utilizza le informazioni raccolte per giungere alla decisione finale, il problema per le aziende è quello di comprendere come le elabora, al fine di effettuare le scelte definitive d'acquisto tra le alternative aperte. Tuttavia i processi di valutazione sono molteplici e possono contenere elementi sia oggettivi (prezzo, caratteristiche di prodotto) sia emotivi (notorietà di marca, utilizzo da parte di testimonial). La maggior parte dei modelli descritti dalla letteratura (Kotler 2003) contemplano il consumatore come un individuo che formula giudizi su basi fondamentalmente razionali. Dal suo punto di vista, un prodotto può essere considerato come un insieme di attributi che consentono la soddisfazione dei propri bisogni. Per esempio, per un computer portatile le caratteristiche analizzate potrebbero essere: il tipo di processore, la memoria di sistema, la grandezza dello schermo, il peso, il prezzo, la scheda grafica. Per gli attributi evidenziati l'interesse dei singoli varierà a seconda del peso assegnato a ognuno di essi. Facile immaginare come per un abituale viaggiatore per lavoro il peso assuma priorità, mentre per un amante del cinema o dei videogiochi la scheda grafica sia fondamentale. Il mercato di un determinato prodotto potrà dunque essere segmentato a seconda della priorità data ai singoli attributi. Il procedimento di analisi che passa attraverso la definizione delle caratteristiche importanti per i consumatori e del loro peso sulla decisione d'acquisto prende il nome di *modello del valore atteso* (Fishbein 1967). Il suo utilizzo può indurre l'impresa a optare per una delle seguenti iniziative: modificare le caratteristiche del prodotto, modificare gli elementi evidenziati dalla comunicazione istituzionale o di prodotto, modificare le opinioni sulle marche concorrenti, modificare il peso attribuito ai diversi fattori da parte dei clienti.

Così come l'abbiamo descritto, il processo decisionale può apparire lungo e complesso, ma la maggior parte di noi assume numerose decisioni d'acquisto in tempi brevi, senza passare attraverso tutte le fasi indicate. Ciò avviene perché per la maggior parte degli acquisti molti acquirenti utilizzano procedimenti di tipo **euristico**, cioè applicano regole semplici del genere "se... allora", che riducono il rischio avvalendosi come guida dell'esperienza passata. Per esempio, un viaggiatore internazionale che si trova in una città estera può decidere di mangiare soltanto in ristoranti affollati di avventori locali, sulla base dell'ipotesi che gli abitanti di una città dovrebbero sapere quali sono i migliori ristoranti del luogo.

L'euristica si suddivide in tre categorie:

- l'euristica *di ricerca*, riguardante le regole per trovare le informazioni;
- l'euristica *di valutazione*, concernente il giudizio sulle offerte di prodotto;
- l'euristica *di scelta*, relativa alla valutazione delle alternative.

► **Quadro 3.1** Il **QUADRO 3.1** presenta le differenti tipologie di comportamento d'acquisto, evidenziando i principali impatti sull'attività di marketing delle imprese.

Nel processo decisionale può intervenire una serie di **interruzioni**, cioè punti nei quali la ricerca viene temporaneamente sospesa.

QUADRO 3.1 I tipi di comportamento d'acquisto

Le fasi del processo di acquisto variano a seconda del tipo di decisione che il cliente deve assumere: acquistare dei fazzoletti di carta, oppure una nuova automobile. È chiaro che le decisioni relative a beni più dispendiosi implicano un processo più lungo e probabilmente il coinvolgimento di più persone nella valutazione.

Assael (1981) ha ipotizzato di classificare il comportamento d'acquisto del consumatore in quattro tipologie, di seguito rappresentate.

	Alto coinvolgimento	Basso coinvolgimento
Significative differenze tra le marche	<p>COMPORAMENTO D'ACQUISTO COMPLESSO</p> <p style="text-align: right;">A</p>	<p>COMPORAMENTO D'ACQUISTO VOLTO ALLA RICERCA DELLA VARIETÀ</p> <p style="text-align: right;">B</p>
Poche differenze tra le marche	<p>COMPORAMENTO D'ACQUISTO VOLTO ALLA RIDUZIONE DELLA DISSONANZA</p> <p style="text-align: right;">C</p>	<p>COMPORAMENTO D'ACQUISTO ABITUALE</p> <p style="text-align: right;">D</p>

Adattato da Assael 1981.

Secondo lo schema proposto, i comportamenti d'acquisto vengono distinti in base al livello di coinvolgimento e alla conoscenza e differenziazione percepita dei marchi presenti sul mercato. Il livello di coinvolgimento può ritenersi alto qualora il bene sia costoso, sia acquistato di rado o abbia un significato importante per l'acquirente. Le iniziative di marketing delle imprese saranno differenti a seconda che il cliente percepisca differenza tra le marche o meno.

Nel caso di prodotti posizionati nel quadrante A, indubbiamente dovranno essere messe a disposizione molte informazioni, in quanto il processo di apprendimento cognitivo risulta complesso (per esempio, acquisto di un nuovo PC portatile). Cruciale sarà comprendere dove i potenziali clienti ricercano le informazioni e quali siano maggiormente influenti sulla decisione d'acquisto. Inoltre, risulterà assai importante coinvolgere il personale dei punti di vendita che ha grande influsso sulla decisione finale.

Per quanto attiene al quadrante B, in cui il consumatore non percepisce significative differenze tra le marche (per esempio, acquisto di un tappeto), pur avendo un elevato coinvolgimento giustificato dal valore monetario del bene, i comportamenti aziendali dovranno essere diversi. È probabile che l'acquirente sia disposto a visitare vari punti di vendita per vedere che cosa è disponibile, ma con altrettanta probabilità la decisione potrebbe essere piuttosto rapida a causa delle ridotte differenze di marca percepite. La scelta finale sarà strettamente legata alla convenienza in termini di prezzo, di tempo e di localizzazione del negozio. Spesso, dopo l'acquisto, il consumatore entra in uno stato di dissonanza, che lo induce a cercare informazioni per essere rassicurato circa la bontà del suo acquisto.

Per i beni ad acquisto abituale e basso valore economi-

co, il comportamento d'acquisto risulta ovviamente semplificato, soprattutto nelle fasi di ricerca e valutazione delle informazioni. Anche il dopo acquisto sembra essere privo di un reale significato, dato lo scarso livello di coinvolgimento. Nel caso di beni collocabili nel quadrante D, in cui non vengono percepite differenze tra le marche, le azioni di marketing su cui risulta più opportuno concentrarsi sono le promozioni basate sul prezzo, gli incentivi all'acquisto, le forme di comunicazione essenziali che puntano più sulla ripetitività del messaggio che sulla durata o articolazione dei singoli annunci. In alternativa è plausibile cercare di trasformare un prodotto a basso coinvolgimento in uno a coinvolgimento più elevato (questo è stato fatto, per esempio, per i cioccolatini Ferrero Rocher, immancabili ai ricevimenti di un fantomatico ambasciatore, oppure per lo zucchero Zefiro, in grado di addolcire all'istante la "grinta" di Vittorio Sgarbi). Un'altra possibilità è l'aggiunta di caratteristiche al prodotto (per esempio, le vitamine a una bibita). Queste strategie possono però innalzare solo lievemente il livello di coinvolgimento, che non diventerà mai complesso.

Nel caso in cui, invece, la differenza tra marche sia elevata (quadrante B), le azioni di marketing saranno differenti a seconda che ci troviamo di fronte al leader di mercato oppure a marchi minori. Il leader dovrà rendere il più possibile abituale l'acquisto dei propri prodotti, lavorando sul posizionamento nei punti di vendita e sulla comunicazione, che deve mantenere elevato il ricordo (pensiamo a Barilla con i propri biscotti Mulino Bianco). Le altre marche cercheranno invece di stimolare l'infedeltà del consumatore operando sulla leva prezzo, offrendo campioni prova o promozioni e stimolando il desiderio di cambiare attraverso i contenuti della propria comunicazione.

Le interruzioni sono generalmente provocate dalla comparsa di alcune categorie di eventi:

- **atteggiamento degli altri**, quali l'opinione di un congiunto o di un amico (quanto più forte è l'atteggiamento negativo degli altri e quanto più questi sono vicini al consumatore, tanto più questi sarà indotto a rivedere le sue intenzioni d'acquisto);
- **stimoli ambientali**, come le promozioni sul punto di vendita (per esempio, prodotti offerti con la formula 3 × 2: paghi 2 e prendi 3 prodotti);
- **stati emotivi**, come i bisogni fisiologici;
- **informazioni inattese**, per esempio una variazione nella disposizione del negozio o alcuni cambiamenti negli attributi del prodotto;
- **situazioni non previste**, come la riduzione del livello di reddito o l'intervento di una spesa più urgente (si è rotta la lavatrice, dunque posticipo la sostituzione del telefono cellulare);
- **conflitti**, che emergono quando il consumatore si accorge che il piano decisionale originario non può essere seguito o compare un piano alternativo non coerente con quello originario.

Per esempio, sorge un conflitto tra approcci quando viene offerto un secondo prodotto che sembra in grado di svolgere il medesimo compito con pari efficacia. La conseguenza è che il consumatore è costretto a operare un confronto e il modello di ricerca viene temporaneamente sospeso. Un conflitto tra approccio e selezione può emergere quando il consumatore scopre che il prodotto costa molto più del previsto. Infine, un conflitto tra selezioni può nascere quando le due alternative individuate sono entrambe sgradite (un esempio potrebbe essere la riluttanza a spendere per un paio di scarpe nuove affiancata dal desiderio di non trovarsi in imbarazzo calzando quelle vecchie).

L'effetto dell'interruzione dipende dall'interpretazione dell'evento data dal consumatore. A volte l'interruzione attiva un nuovo obiettivo finale (per esempio, una lunga escursione fuori casa progettata per fare acquisti può trasformarsi nella ricerca di un locale dove sedersi a bere un caffè) o una scelta diversa (per esempio, quando si incontra un amico che consiglia una determinata marca). A volte l'interruzione è talmente seria da far abbandonare del tutto la ricerca; in questi casi è la forza dell'interruzione ad assumere importanza. È chiaro che un'improvvisa voglia di bere una tazza di tè difficilmente farà interrompere definitivamente un processo di ricerca, ma la notizia di aver perso il lavoro può sicuramente indurre a farlo.

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, i consumatori riprendono il processo di soluzione del problema non appena lo stimolo è stato assorbito e accettato o respinto.

Acquisto

La fase successiva è quella dell'acquisto effettivo: il consumatore definisce la marca richiesta, sceglie un rivenditore di sua fiducia e poi un appropriato metodo di pagamento.

Valutazione post-acquisto

La **valutazione post-acquisto** si riferisce al giudizio del consumatore sul grado di appropriatezza della sua scelta. Questo processo normalmente si sviluppa mediante il confronto tra ciò che il consumatore si aspettava di ottenere e ciò che ha effettivamente comperato, quantunque il giudizio possa essere condizionato anche da nuove informazioni ricevute dopo l'acquisto (Oliver 1980). In alcuni casi, particolarmente nell'ambiente virtuale, il valore ottenuto dal prodotto può essere modificato dai consumatori dopo l'acquisto; questo significa che l'interpretazione del valore può variare (Harwood e Garry 2010).

Prima di procedere alla spesa, il consumatore si era formato alcune aspettative sulle prestazioni del prodotto in termini di:

- **performance equa** (ciò che è ragionevole aspettarsi dal prodotto dato il suo costo e l'impegno profuso per ottenerlo);
- **performance ideale** (ciò che il consumatore spera che il prodotto sia in grado di dare);
- **performance attesa** (ciò che il prodotto probabilmente potrà offrire).

A volte questa valutazione porta a una **discordanza successiva all'acquisto**, quando il prodotto non risulta all'altezza delle aspettative, altre volte a una **consonanza successiva all'acquisto**, quando il prodotto è pari o superiore alle attese. In entrambi i casi, il consumatore memorizzerà il dato per utilizzarlo come input per le successive ricerche interne.

Uno degli aspetti più interessanti della discordanza è un effetto apparentemente paradossale: è provato che un lieve divario tra aspettative e risultati effettivi può provocare un cambiamento di atteggiamento più netto di quello indotto da una discordanza più grave. Ciò succede perché una piccola differenza può costringere il consumatore a confrontarsi con le proprie reazioni all'acquisto effettuato senza poterne offrire una spiegazione semplice: per esempio, la sensazione generica di insoddisfazione verso una nuova automobile può cristallizzarsi intorno alla scarsa accelerazione della vettura (un problema grave), e il consumatore il più delle volte si limiterà ad accettare quella caratteristica del prodotto come parte del prodotto. Al contrario, se il solo problema immediatamente identificabile è il posizionamento scomodo del portacenere, il proprietario potrà essere spinto a ricercare altri difetti dell'auto (e, naturalmente, ne troverà).

I consumatori che hanno un'elevata immagine del prodotto o della relativa marca, di solito cercano di smorzare le discordanze che emergono dopo l'acquisto. Per farlo, generalmente possono seguire quattro approcci:

- 1 ignorare il dato dissonante, concentrando l'attenzione sui lati positivi del prodotto;
- 2 distorcere il dato dissonante (per esempio, accettando il fatto di aver acquistato la versione più economica del prodotto);
- 3 minimizzare la gravità del problema;
- 4 cambiare il proprio comportamento.

In generale, dal punto di vista del marketing è consigliabile assicurarsi che il consumatore disponga in anticipo di informazioni accurate sul prodotto, in modo da evitare eventuali discordanze dopo l'acquisto ma, quando capita, i responsabili della funzione devono cercare in qualche modo di ridurle. Le persone tendono a esprimere in modi diversi la propria insoddisfazione: reclami e lamentele sono più probabili se il consumatore è particolarmente coinvolto con il prodotto e perdipiù agisce d'impulso, mentre sono meno probabili se è riflessivo e portato a valutare i pro e i contro dei propri comportamenti (Sharma *et al.* 2010b). I consumatori possono esprimere la loro insoddisfazione attraverso reazioni verbali, private o attraverso terzi.

- **Reazioni verbali**, quando il cliente torna dal fornitore per reclamare. Le persone anziane, in particolare, sono spesso restie a prendere tale iniziativa, e questo può significare che il fornitore continua a ignorare l'insoddisfazione di alcuni clienti (Grougiou e Pettigrew 2009). In questa tipologia di reazione il consumatore sembra attribuire più importanza al tradimento della fiducia (soprattutto se non è la prima

volta) che non al problema concreto che ne ha determinato l'insoddisfazione (Sijun e Huff 2007), e ciò ha implicazioni sul modo in cui trattare il reclamo.

- **Reazioni private**, quando il consumatore si lamenta con conoscenti. In alcune culture, è un modo di reagire più comune del precedente (Ngai *et al.* 2007).
- **Reazioni attraverso terzi**, che possono comprendere lagnanze espresse a organizzazioni dei consumatori, associazioni commerciali e programmi televisivi per i consumatori o, al limite, attraverso azioni legali (Singh 1988).

La maniera più efficace per ridurre le discordanze successive all'acquisto è fornire prodotti che corrispondano alle aspettative del cliente. È un impegno che fa parte dei compiti del produttore, ma che neppure il rivenditore può permettersi di trascurare, avendo egli la possibilità di assicurarsi che le esigenze del cliente siano state comprese a fondo prima di consigliargli un determinato prodotto.

Come soluzione di riserva, tuttavia, occorre fare ogni sforzo per incoraggiare il cliente a esprimere la propria insoddisfazione se l'acquisto non corrisponde alle attese. Ecco perché i camerieri domandano sempre se il pasto è stato gradito e molti negozi garantiscono il rimborso in caso di reclami giustificati. Ferrovie e linee aeree distribuiscono agli utenti moduli su cui esprimere i loro commenti sul servizio ricevuto e alcuni responsabili marketing fanno effettuare telefonate ai clienti per verificare che il prodotto acquistato soddisfi le loro aspettative. Queste tecniche di ricerca verranno descritte più in dettaglio nel Capitolo 5.

Nei mercati *business to business*, nei quali i rapporti cliente-fornitore sono spesso di lungo termine, eventi negativi possono indurre un deterioramento della relazione. L'analisi di tali incidenti può rivelarsi molto utile per valutare lo stato del rapporto e introdurre degli aggiustamenti dove necessario: per questa ragione la gestione dei reclami riveste un ruolo di grande utilità nel marketing relazionale (Strandvik e Holmlund 2008). Per dettagli sul marketing relazionale si fa rimando al Capitolo 12.

Secondo alcune ricerche, le percezioni dei dipendenti circa i valori condivisi d'impresa, in particolare la loro opinione sulla correttezza delle attività svolte da questa nelle transazioni, si riflettono sul trattamento da loro riservato alle lamentele dei clienti. Questi atteggiamenti, a loro volta, si ripercuotono sulle percezioni dei clienti del processo di gestione dei reclami (Maxham e Netemeyer 2003).

È importante consentire ai clienti insoddisfatti di dare piena voce alle proprie lamentele e negoziare il giusto risarcimento alla luce dei seguenti elementi:

- la fondatezza del reclamo;
- il grado di colpa attribuito al fornitore dal punto di vista del consumatore;
- il rapporto legale e morale esistente tra fornitore e consumatore.

Un'impresa che ripetutamente si mostra incapace di risolvere i problemi suscitati dalla dissonanza successiva all'acquisto rischia di danneggiare irrimediabilmente la sua reputazione. Una ricerca condotta dalla Coca-Cola Corporation dimostra che i consumatori i cui reclami sono stati trattati in modo soddisfacente tendono a diventare più fedeli di quelli che non hanno avuto nessun motivo di lamentarsi.

In ultima analisi, siccome è decisamente meno costoso conservare un cliente esistente che acquisirne uno nuovo, ai fornitori conviene offrire ai clienti ogni possibilità di comunicare loro i problemi incontrati con il servizio o prodotto acquistato. Secondo uno studio, la conservazione del cliente dipende dalle procedure di gestione dei reclami (Ang e Buttle 2006).

Dismissione

La fase della **dismissione**, infine, riguarda il modo con cui il consumatore elimina il prodotto dopo averlo utilizzato. Essa può assumere forme semplici (buttare nella spazzatura un contenitore alimentare vuoto) o complesse (la permuta di un'auto usata). Per chi si occupa di marketing questa fase sta diventando sempre più importante, sia in termini di attenzione all'ambiente (a causa dei problemi ecologici che può comportare) sia per la possibilità di realizzare vendite di prodotti nuovi (per esempio, in caso di permuta). Un caso interessante è quello dell'azienda Tetrapak Italia (www.tetrapak.com), che dal 2008 ha iniziato una campagna promozionale informativa (Figura 3.2), finalizzata a diffondere il riciclo dei contenitori per alimenti da essa prodotti attraverso la raccolta differenziata (dismissione nei container preposti a raccogliere carta e cartone). Questa iniziativa testimonia non soltanto l'impegno dell'azienda a sostegno della salvaguardia ambientale, ma anche l'orientamento al servizio nei confronti dei clienti diretti, rappresentati da aziende conserviere, produttori di bevande e alimenti.

Il modello del processo decisionale appena illustrato può apparire piuttosto lungo e complesso, tuttavia la maggior parte delle decisioni d'acquisto è abituale e, per esse, il procedimento si sviluppa rapidamente e in modo quasi automatico. La Tabella 3.1 mette a confronto un acquisto abituale con uno non abituale, mostrando come si svolge ogni fase del processo decisionale per ognuno dei due processi.

Il **QUADRO 3.2** esprime invece un'opinione in merito ai comportamenti di consumo e d'impresa, in un'ottica di sostenibilità ambientale e valoriale.

La percezione

Negli esseri umani i sensi inviano continuamente dati al cervello; se le informazioni non venissero in qualche modo filtrate, la quantità di stimoli ricevuti lo sovraccaricherebbero gravemente. Noi tutti, quindi, impariamo rapidamente a rimuovere dall'ambiente determinate informazioni: il rumore dei treni che sferragliano vicino alla casa del vostro amico a voi sembra insopportabile, ma lui con tutta probabilità non lo nota più. Il cervello seleziona automaticamente ciò che è importante e ciò che non lo è, con il risultato che le informazioni utilizzate non forniscono una visione esaustiva del mondo esterno. Ciascuno colma i vuoti lasciati in questa visione parziale del mondo con la propria immaginazione ed esperienza. La mappa cognitiva del mondo è influenzata dai seguenti fattori.

- **Soggettività:** la visione esistente del mondo elaborata dall'individuo.
- **Categorizzazione:** la classificazione delle informazioni. Normalmente l'operazione viene effettuata mediante un processo di aggregazione, mediante il quale le informazioni vengono raggruppate per associazione. Per esempio, una certa melodia a qualcuno può richiamare alla mente una serata speciale di qualche anno fa.



Figura 3.2

Campagna affissioni per il recupero del Tetrapak.

► **Quadro 3.2**

Tabella 3.1

Comportamento d'acquisto abituale e non abituale.

<i>Fase del processo</i>	<i>Acquisto di un nuovo lettore DVD</i>	<i>Acquisto di una scatoletta di tonno</i>
Riconoscimento del problema	Il vecchio lettore non registra i DVD e per qualche motivo improvvisamente salta a un'altra parte del film.	Abbiamo consumato l'ultima ieri e questa sera andiamo al supermercato.
Ricerca di informazioni	Contattiamo alcuni amici e vediamo che tipo di impianti possiedono. Andiamo in Rete per consultare un sito di confronto prodotti. Visitiamo qualche negozio di elettronica della nostra zona (si tratta di una ricerca prevalentemente esterna).	Ricordiamo la marca che ci piace (si tratta di una ricerca prevalentemente interna).
Valutazione delle alternative	Discutiamo le opzioni possibili con il coniuge. Magari chiediamo il parere di un amico che se ne intenda.	Troviamo quella giusta sullo scaffale. Magari diamo un'occhiata ad altre marche o anche alle confezioni con il marchio commerciale (<i>private label</i>).
Acquisto	Torniamo al negozio o entriamo di nuovo nel sito web e compriamo il prodotto prescelto. Nel caso, paghiamo con la carta di credito, per distribuire il costo in un certo arco di tempo.	La mettiamo nel carrello e la facciamo passare alla cassa insieme al resto della spesa. Oppure, se ne abbiamo urgente bisogno, la acquistiamo nel negozio sotto casa.
Valutazione post-acquisto	Giunti a casa, proviamo a riprodurre un film. Giudichiamo la facilità d'uso dell'apparecchio e la qualità della riproduzione. Con il tempo valutiamo anche altri aspetti, come l'affidabilità. Registriamo le informazioni e, se necessario, le passiamo agli amici.	Mangiamo il tonno. Era al solito livello? Se sì, non c'è bisogno di fare altro. Se no, possiamo tornare al supermercato o al negozio per reclamare, oppure decidiamo di acquistare, d'ora in poi, un prodotto di un'altra marca.
Dismissione	Quando il lettore diventa obsoleto, lo mettiamo in vendita su eBay, lo regaliamo a un amico o, semplicemente, lo buttiamo via.	Buttiamo la scatoletta nella spazzatura oppure nel contenitore per la raccolta differenziata.

- **Selettività:** il livello di selezione delle informazioni provenienti dall'ambiente da parte del cervello dell'individuo. È un fenomeno soggettivo: alcune persone sono più selettive di altre.
- **Aspettativa:** il processo attraverso il quale le informazioni successive vengono interpretate in modo specifico. Per esempio, osservate le seguenti serie di lettere e numeri:

A B C D E F G H I
 10 11 12 13 14 15 16 17 18

In realtà, il numero 13 compare in entrambe le serie, ma in quella formata da lettere il più delle volte verrà interpretato come una "B", perché è ciò che il cervello si aspetta di trovare.

- **Esperienza passata:** questo fattore ci spinge a interpretare le informazioni alla luce delle conoscenze già in nostro possesso. Il fenomeno è noto anche come **legge della priorità**. Il canto dei gabbiani, per esempio, può farci pensare a una giornata sulla spiaggia, mentre in realtà potrebbe far parte della colonna sonora di uno spot pubblicitario.

QUADRO 3.2 Comportamenti di consumo e indirizzi d'impresa: diritti o doveri?

In questi ultimi anni il termine *innovazione* è probabilmente il più ricorrente su quotidiani e periodici che si occupano di economia. Ma se è vero che, in generale, l'innovazione segna il progresso di tutta l'umanità, non sempre i comportamenti a essa legati sono virtuosi per l'uomo, per l'impresa e per la società.

Non lo sono per l'uomo quando si ingaggia in una corsa verso i consumi; non lo sono per l'impresa, che sempre più assiste alla riduzione del ciclo di vita dei propri prodotti e che si può vedere costretta a operare sul mercato adottando comportamenti non propriamente etici; non lo sono per la società, che si modifica anche a causa di quello che il "fiume dei consumi" e il "fiume della produzione" riversano in essa.

Ciò produce anche mutamenti nell'assetto valoriale? Forse non in profondità, ma è indubbio e sotto gli occhi di tutti il comportamento "schizofrenico" che caratterizza gli attori più importanti del contesto economico: l'individuo e l'impresa.

L'individuo è schizofrenico perché a parole esprime e sostiene concetti quali la cura dell'ambiente, la solidarietà, il rispetto delle differenti culture e la lotta contro il consumismo sfrenato, ma nei fatti non si priva di una vacanza o di un bene che di quei valori non tiene conto. Questo in nome del diritto sacrosanto al riposo, oppure della libertà di scelta, o di altri diritti sempre legati alla pura sfera individuale.

Anche l'impresa è schizofrenica. A fronte di una giusta preoccupazione per il profitto, che consente la sopravvivenza della stessa sul mercato e la remunerazione di tutti i portatori di interessi – dipendenti e collaboratori *in primis* – le scelte operative non sempre sono in linea con i principi strategici, che spesso sono solo vuote dichiarazioni. A che serve un codice etico, l'impegno verso la sostenibilità del proprio business se poi, nei fatti, nulla è differente?

Da parte delle persone è doveroso, in qualsiasi atto di

acquisto, porsi il quesito circa la sua effettiva necessità. Se è vero che ciascuno di noi aspira a migliorare il proprio livello di benessere, il cambiare continuamente il telefono cellulare o l'automobile o un piccolo elettrodomestico quanto contribuisce nel concreto a incrementare questo benessere? Se la funzionalità dell'oggetto rimane immutata e diverse sono soltanto caratteristiche voluttuarie o collaterali o di design quanto è giustificabile la sostituzione?

Spostiamoci sul fronte dell'azienda. Se compito dell'imprenditore è quello di conoscere i bisogni del consumatore per soddisfarli, intervenendo in tutte le fasi del processo d'acquisto (dalla ricerca delle informazioni sui prodotti, all'analisi delle stesse, alla scelta e al post-acquisto), è indubbio che un atteggiamento di orientamento al cliente, oltre che all'etica, lo deve condurre ad allungare idealmente questo processo. Ciò significa andare oltre l'assistenza post-acquisto, che in questi anni per alcuni produttori e distributori si sta concretizzando anche nel ritiro e smaltimento dell'usato. Probabilmente questa pratica facilita la vita del cliente, ma anche stimola la tendenza a sostituire invece che riparare. Allora la sfida futura per le imprese e per gli imprenditori "illuminati" sarà quella di farsi carico della sorte degli oggetti, anche allungandone, per quanto possibile, il ciclo di utilizzo.

Questo non sempre a discapito della propria quota di mercato. Se iniziative come il Banco Alimentare e il Banco del Farmaco hanno successo, perché le organizzazioni degli imprenditori non potrebbero farsi carico del tema dei beni riparabili e/o riutilizzabili, aiutando concretamente tutti coloro che non possono disporre di determinati beni e, perché no, contribuendo a ridarvi un valore?

La sfida per tutti noi, invece? Quella di riappropriarci del valore delle cose, dando valore... e trasmettendo questo valore alle generazioni che a noi guardano.

In pratica, ogni individuo elabora un modello di funzionamento del mondo e prende decisioni sulla base di tale schema. Poiché il modello personale di ognuno è leggermente differente da quello di chiunque altro, chi si occupa di marketing può trovare talvolta difficile capire quale sia il migliore approccio da adottare nei confronti di una determinata persona.

Uno dei problemi che i responsabili marketing devono risolvere origina dal possibile divario tra la percezione che i consumatori sviluppano delle loro comunicazioni e gli obiettivi per cui essi le hanno formulate. Per esempio, gli spot televisivi brevi attirano l'attenzione inconsapevole delle persone, ma incidono poco su quella consapevole, per cui il più delle volte il messaggio non viene colto. Per giunta, un comunicato lampo induce a concentrare l'attenzione sullo stile della pubblicità a spese del messaggio che si intende veicolare (Bolls *et al.* 2003). Analogamente, spesso molti reinterpretono le immagini o le scene gay che compaiono negli spettacoli televisivi o nella pubblicità se le

trovano imbarazzanti: in altre parole cercano di trovare una spiegazione diversa (Borger-son *et al.* 2006).

I fattori che influiscono sulle decisioni d'acquisto

I principali fattori che influiscono sulle decisioni d'acquisto sono ascrivibili a quattro categorie:

- i fattori *culturali* sono costituiti dall'insieme di valori, modalità percettive, preferenze e comportamenti che l'individuo apprende in seguito ad un processo di socializzazione che coinvolge la famiglia ed altre istituzioni chiave;
- i fattori *personali* attengono a caratteristiche specifiche del consumatore che condizionano il processo decisionale;
- i fattori *psicologici* sono elementi del processo mentale del consumatore;
- i fattori *sociali* sono influenze di amici e familiari che producono effetti sul processo decisionale.

Per lo più si tratta di variabili non controllabili da parte dell'impresa, ma che devono essere analizzate e prese in considerazione.

Fattori culturali

I fattori culturali esercitano l'influenza più ampia e profonda sul consumatore. In particolare, parliamo di cultura, subcultura e classe sociale di appartenenza dell'acquirente.

La *cultura* può essere considerata la determinante fondamentale dei bisogni percepiti da un individuo e dei suoi comportamenti. Herbig (2000, p. 3) la definisce come «il modo di vivere dell'uomo nel suo complesso. [...] Include tutti gli aspetti condivisi dai membri di una società quali regole comportamentali, credenze, valori, lingua e usanze; si tratta insomma dell'insieme dei valori, comportamenti e tratti distintivi che sono condivisi dagli individui all'interno di un determinato territorio». Ne discende il grande rilievo acquisito nell'influenzare i comportamenti di consumo. Per esempio, il ricorso diffuso a supporti in ambito domestico deriva dall'assunzione di nuovi ruoli da parte della donna. In altre situazioni, come quelle che caratterizzavano gli anni Cinquanta, questo concetto era poco condiviso, tanto da costituire una barriera allo sviluppo della domanda di alcuni elettrodomestici.

La *subcultura* è costituita da un gruppo che, all'interno di una determinata società o paese, ne condivide le principali caratteristiche, pur presentando valori, abitudini e tradizioni sue proprie. Una subcultura può anche essere definita su basi etniche, razziali o religiose: esse hanno indubbia influenza sulle problematiche di consumo.

Le *classi sociali* sono suddivisioni relativamente omogenee e stabili di una struttura sociale, gerarchicamente ordinate e i cui membri condividono valori, interessi e comportamenti. L'appartenenza a una classe sociale è determinata dalla combinazione di più fattori quali il reddito, la ricchezza, l'occupazione e l'istruzione. Questi sono ritenuti elementi oggettivi rilevanti per definire l'ambiente e la mentalità di un individuo. Le differenze tra le classi dipendono sempre meno dalle condizioni strettamente economiche e sempre più da quelle culturali. Ciò è vero anche per la società italiana, la cui evoluzione è stata contraddistinta da una rilevante crescita delle classi media urbane. L'accentuata mobilità tra le classi (si veda il **QUADRO 3.3**) ha modificato il tradizionale modello piramidale e ha favorito una progressiva assimilazione nei modelli di riferimento in materia di consumi. Le classi sociali hanno preferenze diverse anche per quanto attiene ai mezzi di informazione: per esempio, in Italia le classi più elevate leggono molti più giornali e riviste rispetto alla media della popolazione.

► Quadro 3.3

QUADRO 3.3 La mobilità sociale in Italia

«La mobilità sociale è il processo che, in una data società, consente agli individui di muoversi tra posizioni sociali diverse» (Istat 2006, p. 11).

Le indagini sulla mobilità sociale sono condotte in molti dei paesi sviluppati. In Danimarca, Finlandia e Canada, per esempio, le possibilità di mobilità sono maggiori rispetto a quelle osservate in paesi come Stati Uniti d'America e Regno Unito.

Per quanto concerne l'Italia, la popolazione di riferimento per l'analisi è costituita dagli individui occupati con età superiore ai 18 anni. Sulla base delle loro posizioni occupazionali e di quelle dei loro padri (quando gli intervistati avevano 14 anni) è possibile definire sia la classe sociale di destinazione, sia la classe sociale di origine degli individui.

La classificazione utilizzata prevede che le posizioni occupazionali siano raggruppate nelle seguenti categorie:

- *borghesia*, che comprende gli imprenditori con almeno 7 dipendenti, i liberi professionisti e i dirigenti;
- *classe media impiegatizia*, formata dai lavoratori dipendenti a vari livelli di qualificazione (come gli insegnanti di scuola materna, elementare, media inferiore e superiore, gli impiegati di concetto, gli impiegati esecutivi, i tecnici specializzati);
- *piccola borghesia urbana*, che include i piccoli imprenditori fino a 6 dipendenti, i lavoratori indipendenti dei setto-

ri delle costruzioni, dell'industria, del commercio e dei servizi e i lavoratori "atipici" (collaboratori coordinati e continuativi e prestatori d'opera occasionali);

- *piccola borghesia agricola*, che comprende i proprietari delle piccole imprese, i lavoratori indipendenti e gli "atipici" operanti nel settore primario (agricoltura, caccia, pesca);
- *classe operaia urbana*, formata dai lavoratori dipendenti a qualsiasi livello di qualificazione (dai capi operai agli apprendisti, ai lavoranti a domicilio per conto di imprese), occupati nei settori delle costruzioni, dell'industria, del commercio e dei servizi; *classe operaia agricola*, che comprende i lavoratori dipendenti occupati nel settore primario.

Confrontando la classe sociale di origine degli intervistati con la classe sociale di destinazione si ottiene il tasso di mobilità assoluta, cioè la dimensione di coloro che ricorrono a una classe diversa da quella dei loro padri. Il tasso di mobilità assoluta misura il cambiamento di classe occupazionale da una generazione all'altra.

In Italia, nel 2003, gli occupati maggiorenni erano circa 20,1 milioni. Il tasso di mobilità assoluta era pari al 63,6% (66,5% per le donne, 61,6% per gli uomini). Rispetto al 1998, il tasso di mobilità assoluta, che era pari al 62%, presenta un lieve incremento (si veda il prospetto sottostante).

Occupati di 18 anni e più che hanno cambiato classe occupazionale attuale rispetto alla classe occupazionale del padre* per sesso. Anni 1998 e 2003 (per 100 occupati dello stesso sesso con padre della stessa classe occupazionale)

Anni	Classe occupazionale attuale						
	Borghesia	Classe media impiegatizia	Piccola borghesia urbana	Piccola borghesia agricola	Classe operaia urbana	Classe operaia agricola	Totale
	MASCHI						
1998	55,0	54,7	60,8	74,8	51,5	91,1	60,3
2003	59,7	59,0	63,7	82,1	50,7	91,4	61,6
	FEMMINE						
1998	76,3	31,5	77,2	86,5	63,9	85,3	64,9
2003	74,8	40,4	78,6	89,6	63,6	87,1	66,5
	TOTALE						
1998	63,1	45,4	66,9	78,6	56,1	89,3	62,0
2003	66,0	50,6	69,6	84,5	55,6	89,9	63,6

* Si fa riferimento alla condizione del padre quando la persona occupata considerata (figlio/a) aveva 14 anni.

Fonte: Istat 2006, p. 13.

Fattori personali

I fattori personali sono identificabili in caratteristiche quali: l'età, la posizione nel ciclo di vita degli individui, l'occupazione e la situazione economica attuale, lo stile di vita e le caratteristiche della personalità.

L'acquisto di beni e servizi muta nel corso della vita degli individui. Ciò vale nell'alimentazione, come pure nelle scelte relative all'abbigliamento, all'arredamento, ai beni utilizzati per il tempo libero. Tuttavia, non è solo l'età a influire sui comportamenti: i consumi sono anche legati al ciclo di vita della famiglia. Lo sviluppo familiare può infatti essere suddiviso in stadi, in funzione dell'età, dello stato civile, dell'occupazione e della presenza di figli. Ciascuno di questi stadi è caratterizzato da situazioni finanziarie tipiche, nonché da classi di prodotto di potenziale interesse.

I modelli di consumo sono anche influenzati dall'*occupazione*. Per l'impresa risulta dunque cruciale individuare le professioni che manifestano maggior interesse per i propri prodotti, al fine di impostare un'ideale comunicazione e, se profittevole, linee di servizi o prodotti *ad hoc*. Per esempio, ci potrebbero essere operatori del settore turistico specializzati nei cosiddetti viaggi incentive.²

Oltre all'occupazione, anche la *situazione economica* di un individuo determina le scelte di consumo. Con questo termine dobbiamo tuttavia intendere un insieme di elementi, quali il reddito disponibile, i risparmi e il patrimonio, la possibilità di ottenere credito, il rapporto spesa/risparmio. L'attenzione a questi indicatori è particolarmente importante per quelle imprese che producono beni o erogano servizi a domanda elastica rispetto al reddito.

Per *stile di vita* di una persona si intende «il modello secondo cui l'individuo si muove nel mondo e [...] si manifesta nell'insieme di attività, interessi, opinioni da questi scelti» (Kotler 1991, p. 241). Ne deriva che una persona, seppur accomunata dalla stessa subcultura, classe sociale o occupazione, potrebbe avere comportamenti diversi, proprio per effetto dello stile di vita. A supporto delle attività d'impresa si sono sviluppate ricerche *ad hoc* finalizzate a individuare gli stili di vita tipici di una società. La ripetizione sistematica di tali rilevazioni permette di cogliere la dinamica delle tendenze socioculturali, particolarmente evidenti in periodi di mutamento. In Italia le principali metodologie messe a punto per conseguire questo obiettivo sono: “Sinottica” di Eurisko (www.gfk.com) e “Monitor 3SC” di GPF (www.gpf.it).

Infine, anche le caratteristiche individuali della *personalità* hanno influenza sul comportamento d'acquisto. Questa può essere utilizzata come variabile significativa soltanto nel momento in cui le tipologie di personalità siano classificabili e siano individuabili nette correlazioni con le scelte di marca o di prodotto.

Tra i fattori personali, il livello di coinvolgimento può rivelarsi determinante per la decisione d'acquisto del consumatore. Capita con molta frequenza che i consumatori creino con certi prodotti un rapporto di tipo emotivo: i più sanno bene che cosa significa innamorarsi di un prodotto, persino quando l'oggetto in sé è irrimediabilmente di scarsa utilità pratica. Il coinvolgimento, però, può operare anche a livello razionale, quando l'esito dell'acquisto può produrre importanti conseguenze pratiche per il consumatore. Per esempio, uno scalatore può sentirsi profondamente coinvolto nell'acquisto di una corda per arrampicata, dato che le conseguenze di una scelta errata potrebbero risultare fatali. Sarebbe difficile stabilire se si tratti della manifestazione di un ragionamento logico concernente il rischio di non sopravvivere a una caduta o di un processo emotivo fondato su una sensazione di fiducia nel prodotto. C'è persino chi si “innamora” di un'impresa e ne diventa ardente paladino (Bhattacharya e Sen 2003). Spesso la gente si lascia influenzare dai rapporti allacciati con chi lavora nell'impresa: le ricerche ci indicano che nell'acquisto di una nuova auto il rapporto con il venditore conta più del prezzo (Oederkerken-Schroder *et al.* 2003).

² Il *viaggio incentive* può essere definito come un “viaggio speciale” che unisce ai significati del viaggio contenuti aziendali di premiazione e gratificazione. L'*incentive* può essere offerto ai dipendenti di un'azienda, nell'ambito di un programma di marketing interno, oppure ai clienti più importanti.

Il coinvolgimento può essere estremamente complesso: da uno studio condotto sui visitatori di una galleria d'arte britannica emergono complessivamente sei caratteristiche del coinvolgimento (Slater e Armstrong 2010):

- 1 il piacere di sentirsi protagonisti;
- 2 il desiderio di imparare;
- 3 la sensazione di fare qualcosa di profondamente diverso, a livello sia spirituale sia creativo;
- 4 il senso di appartenenza e prestigio;
- 5 il coinvolgimento fisico;
- 6 i fattori che inducono il coinvolgimento.

Ovviamente, rispetto ai visitatori occasionali della galleria, quelli più assidui proveranno un coinvolgimento molto più elevato.

Fattori psicologici

Chi deve scegliere tra diverse alternative d'acquisto è influenzato anche da fattori psicologici, mostrati sinteticamente nella Tabella 3.2.

Un individuo ha una molteplicità di bisogni che si manifestano contestualmente. Alcuni sono di origine biologica (fame, sete) e fisiologica (disagi). Altri sono di origine psicologica, come per esempio il bisogno di stima o di appartenenza. La maggior parte di

Fattori psicologici	Dettaglio
Percezione	È il modo con cui la gente si costruisce una visione del mondo. In sintesi, essendo frutto di un processo di selezione e analisi, il quadro del mondo che ognuno si crea risulta incompleto; il cervello, pertanto, deve colmare i vuoti, e lo fa mediante un processo di sintesi che fa ricorso a illusioni, esperienza passata, immaginazione ecc. I responsabili marketing hanno la possibilità di colmare alcune di queste lacune attraverso la comunicazione, ma soltanto se riescono a introdursi nel processo di selezione e analisi del consumatore.
Motivazione	La forza interna che spinge le persone ad assumere una certa condotta. La motivazione è una grandezza vettoriale, essendo caratterizzata sia da intensità sia da direzione.
Capacità ed esperienza (apprendimento)	Un soggetto che, per esempio, ha appena iniziato a imparare a suonare il violino difficilmente sarà disposto a spendere decine di migliaia di euro per uno Stradivari. Le capacità, quindi, condizionano alcune decisioni d'acquisto. Analogamente, anche le conoscenze già acquisite su una determinata categoria di prodotto o una marca influenzano i percorsi attraverso i quali il consumatore perviene alla sua decisione di acquisto. Le conoscenze acquisite rappresentano per chi si occupa di marketing un ostacolo difficile da superare; molto meglio è, ove possibile, cercare di arricchire le conoscenze del consumatore con nuove informazioni.
Atteggiamento	L'atteggiamento, o disposizione mentale, è formato da tre componenti: la <i>cognizione</i> , che riguarda i processi mentali consci, l' <i>affezione</i> , che riguarda l'attaccamento emotivo del consumatore con il prodotto e la <i>conazione</i> , che riguarda il comportamento finalizzato. Facciamo un esempio: «Io adoro la mia Volkswagen (affezione) perché non mi ha mai lasciato a piedi (cognizione). Ne comprerò sicuramente un'altra (conazione)». Le conazioni sono azioni soltanto progettate: non sempre si concretizzano in azioni effettive, perché possono intervenire altri fattori a bloccare il processo.

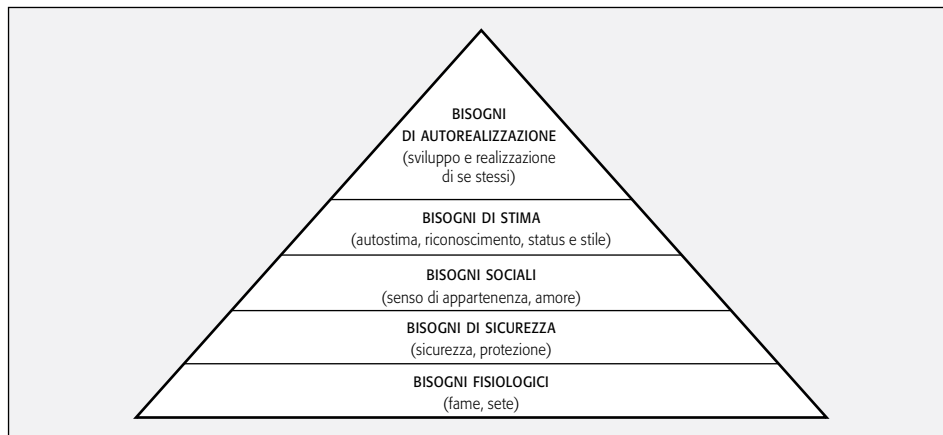
Tabella 3.2

Fattori psicologici nella decisione d'acquisto.

Figura 3.3

La gerarchia dei bisogni secondo Maslow.

Fonte: Maslow 1974.



questi non raggiunge in genere livelli di intensità tali da determinare un'azione immediata da parte dell'individuo. Quando l'intensità è sufficientemente forte da stimolare l'atto d'acquisto ci troviamo di fronte a un motivo. Gli psicologi hanno sviluppato teorie diverse sulla **motivazione**. Quella più citata e utilizzata nel campo del marketing è la "Teoria della motivazione di Maslow". Egli ha cercato di giustificare la diversità dei bisogni in capo agli individui: questi sarebbero ordinati secondo una scala gerarchica che va dal più urgente al meno pressante (Figura 3.3).

In base al livello di urgenza si posizionerebbero in prima battuta i bisogni fisiologici e, a seguire, i bisogni di sicurezza, sociali, di stima, di autorealizzazione. Dunque, un individuo tende a soddisfarli partendo dalla base della piramide e procedendo verso l'alto. Questo modello appare particolarmente utile per individuare target specifici di riferimento, nei confronti dei quali sviluppare offerte diverse (e la relativa comunicazione). Con riferimento al settore turistico è facile abbinare ai bisogni di base (riposo) le vacanze in una località poco affollata, ai bisogni sociali l'offerta di un villaggio turistico e all'autorealizzazione le vacanze trekking o i safari. Riprendendo un messaggio pubblicitario della regione Marche, cioè "Tranquillamente Marche", non dobbiamo stupirci di non attirare nei luoghi di villeggiatura marchigiani gruppi di giovani che desiderano divertirsi nel periodo estivo. Di maggiore efficacia l'attuale campagna pubblicitaria della regione, che fa riferimento a un nuovo messaggio: «Marche, le scoprirai all'infinito». Viene fatto in questo caso un chiaro riferimento alla poesia *L'infinito* del poeta marchigiano Giacomo Leopardi.

La differente **percezione** delle situazioni e dei bisogni interviene a giustificare le diversità di azione dei consumatori. Ciò perché ciascuno di noi interpreta e organizza le informazioni e gli stimoli sensoriali in modo diverso. I principali fattori responsabili di questi fenomeni sono: l'attenzione selettiva, la distorsione selettiva e la ritenzione selettiva.

L'*attenzione selettiva* induce gli individui a operare un vaglio sulla miriade di informazioni e stimoli che li raggiungono. Per superare questo tipo di ostacolo, l'impresa dovrebbe cercare di proporre le proprie comunicazioni: nei luoghi e nei momenti in cui si può manifestare il bisogno, oppure dove i target ricercano evidenze e informazioni. In secondo luogo, utilizzare stimoli e codici originali, per non massificare il messaggio, rischiando di farlo passare inosservato.

La *distorsione selettiva* attiene invece all'interpretazione data dalle persone agli stimoli che le raggiungono, nel tentativo di inserire le nuove informazioni all'interno del proprio modo di vedere le cose. I contenuti dei messaggi, oltre a essere distorti possono essere amplificati o sottodimensionati.

La *ritenzione selettiva* fa invece riferimento alla dimensione del ricordo. Si tende a

ricordare ciò che coincide con i propri atteggiamenti e le proprie convinzioni, come pure ciò che è stato oggetto di ripetizione nel tempo. A causa di tale fenomeno le imprese possono efficacemente utilizzare gli strumenti della pubblicità sul punto di vendita, per stimolare, appunto, il ricordo di messaggi ricevuti in altre situazioni, riportandoli alla luce nel momento in cui è in atto la scelta d'acquisto.

Per quanto attiene agli **atteggiamenti** dei consumatori verso i prodotti, cioè quelle valutazioni relativamente stabili nel tempo riferite a affetti o idee (Darley *et al.* 1986), essi contribuiscono alla semplificazione del processo di acquisto. Infatti gli atteggiamenti spingono le persone a comportarsi in modo simile verso prodotti simili. Un fattore positivo se l'atteggiamento verso la nostra azienda e la nostra offerta è positivo; un grande problema se è negativo, poiché le modifiche di atteggiamento richiedono numerosi investimenti in comunicazione e molto tempo a disposizione.

Gli atteggiamenti variano in funzione dei seguenti fattori:

- **valenza**, che indica se l'atteggiamento è positivo, negativo o neutro;
- **intensità**, che determina la forza dell'atteggiamento;
- **resistenza**, che misura la tendenza dell'atteggiamento a non cambiare sotto l'azione di influssi esterni;
- **persistenza**, che indica il grado di resistenza dell'atteggiamento all'erosione nel tempo;
- **sicurezza**, che denota il livello di convinzione del consumatore riguardo alla correttezza del suo atteggiamento.

Si noti che la componente di conazione dell'atteggiamento (si veda la Tabella 3.3) non è necessariamente coerente con il comportamento successivo: le intenzioni di un consumatore per la sua futura condotta non sempre si concretizzano, non foss'altro che per la comparsa di interruzioni. Per esempio, una persona che ritiene di avere seri motivi di insoddisfazione nei confronti di una banca, tanto da aver maturato l'intenzione di chiudere il suo conto presso quell'istituto per aprirne uno altrove, successivamente si può scoraggiare di fronte alle complicazioni burocratiche da affrontare per farlo (per esempio, il trasferimento delle utenze appoggiate su quel conto).

Riguardo all'atteggiamento, o disposizione mentale, la visione tradizionale sostiene che l'affezione verso un oggetto viene mediata dalla cognizione; Robert Zajonc e Hazel Markus, però, in un saggio del 1985, contestano questa teoria, affermando che l'affezione può nascere anche senza precedente cognizione. In altre parole, è possibile sviluppare un'emozione "viscerale" verso qualcosa in assenza di qualsiasi valutazione conscia.

L'atteggiamento contiene elementi di informazione (conoscenza di attributi) e di opinione (affermazioni riguardo a un prodotto), ma non coincide con nessuno di essi. Le informazioni, infatti, sono neutre, nel senso che non implicano né attrazione né repulsione, mentre l'atteggiamento possiede una direzione e, a differenza dell'opinione, non ha bisogno di essere dichiarato.

Per gli operatori di marketing, gli atteggiamenti dei consumatori sono importanti perché spesso precedono il comportamento. Chiaramente, è più probabile che un consumatore acquisti i prodotti di una determinata marca se nutre verso quell'impresa o i suoi prodotti una disposizione mentale positiva. D'altra parte, è provato che molte volte i soggetti prima agiscono e poi si formano degli atteggiamenti (Fishbein 1972). Ecco perché alcuni fabbricanti di automobili ritengono redditizio offrire condizioni speciali alle società di noleggio e alle scuole guida: così facendo, molti consumatori hanno la possibilità di provare i veicoli prima di formare i loro atteggiamenti. Per la costruzione degli atteggiamenti, la prova reale è molto più efficace della pubblicità (Smith e Swinyard 1983).

Fattori sociali

Il comportamento del consumatore è influenzato anche da **fattori sociali**. Essi condizionano le scelte d'acquisto attraverso:

- l'**adeguamento alle norme**, come risultato della pressione esercitata sull'individuo affinché accetti e segua le regole stabilite;
- l'**influenza dei valori condivisi**, che nasce dal bisogno di associazione psicologica a un certo gruppo;
- l'**influenza informativa**, derivante dall'esigenza di cercare informazioni riguardanti una categoria di prodotto presso un determinato gruppo.

Di questi tre fattori, l'adeguamento alle norme è forse il più potente: l'individuo si accorge che comportandosi in un certo modo guadagna l'approvazione di amici o familiari, mentre comportandosi diversamente viene disapprovato. Questo processo favorisce l'adozione di determinate condotte. Un comportamento moralmente lodevole spesso deriva dalla spinta ad adeguarsi alle norme vigenti.

Tabella 3.3

Influenze dei gruppi di riferimento.

<i>Gruppi di riferimento</i>	<i>Dettaglio</i>
Gruppi primari	Persone che incontriamo più frequentemente. Familiari, amici, colleghi più vicini. Un gruppo primario è sufficientemente limitato da consentire contatti personali su base regolare, anche quotidiana. Sono i gruppi più influenti.
Gruppi secondari	Persone che frequentiamo saltuariamente e con cui condividiamo alcuni interessi: per esempio, soci del club sportivo o dell'associazione di categoria. Questi gruppi a volte si danno regole formali che i membri sono tenuti a osservare nella loro attività lavorativa o hobbistica, possono anche coltivare tradizioni informali (per esempio un certo tipo di abbigliamento o di equipaggiamento) che influiscono sulle decisioni d'acquisto.
Gruppi di aspirazione	Gruppi ai quali desidereremmo appartenere. Questi gruppi possono esercitare un potente influsso sul comportamento perché l'individuo è fortemente motivato a diventarne membro. La loro influenza nasce dall'espressione di valori. Questi gruppi possono condizionare specialmente gli acquisti dettati dalle mode.
Gruppi di dissociazione	I gruppi con i quali l'individuo <i>non</i> vuole essere associato. Questa avversione lo spinge a comportarsi in modo opposto a quello tipico del gruppo in questione: per esempio, chi non desidera essere visto come un tifoso teppista può decidere di non mettere mai piede in uno stadio.
Gruppi formali	Gruppi con membri noti e registrati. Spesso questi gruppi si dotano di regole fisse: un ente professionale, per esempio, stabilisce un codice di comportamento vincolante per i suoi componenti.
Gruppi informali	Gruppi meno strutturati, normalmente basati sull'amicizia. Si può farne parte senza particolari formalità: basta aderire agli ideali condivisi dal gruppo.
Gruppi automatici	I gruppi cui apparteniamo in virtù di età, etnia, cultura o istruzione. Sono gruppi in cui non entriamo volontariamente, ma che influenzano ugualmente il nostro comportamento: per esempio, una donna di 60 anni difficilmente sceglierà abiti che la facciano somigliare a un'adulta travestita da adolescente. Analogamente, gli emigrati spesso avvertono la mancanza di alimenti tipici dei loro paesi d'origine, o cercano di procurarsi altri beni specifici della loro cultura.

Un esempio di adeguamento alle norme si osserva come risultato della pressione del *gruppo paritetico*. Il gruppo paritetico di un certo individuo (un insieme di persone con caratteristiche simili alle sue) si attende da lui un particolare tipo di comportamento, comprese (solitamente) alcune abitudini d'acquisto. Per esempio, moltissimi fumatori hanno cominciato a fumare cedendo alla pressione di amici nel periodo adolescenziale: il desiderio di essere pienamente accettato come membro del gruppo è molto più forte di qualsiasi preoccupazione per le possibili conseguenze sulla salute.

La principale fonte di queste forme di pressione proviene dai **gruppi di riferimento**: amici, colleghi, parenti e conoscenti alle cui opinioni l'individuo attribuisce molto valore. La Tabella 3.3 ne fornisce una classificazione. I gruppi indicati non sono reciprocamente esclusivi: un gruppo formale può anche essere secondario, e così via. Alcuni ricercatori si spingono a indicare i gruppi di riferimento in termini di "tribù", soprattutto quando il gruppo individua come proprio punto focale una celebrità o una marca. In alcuni casi i gruppi possono aggregarsi attorno a siti di *social networking*, e configurarsi così come gruppi virtuali: spesso questi raggruppamenti acquisiscono caratteristiche tribali, perché il sito sociale può essersi costituito attorno a una celebrità, una marca (come nel caso della *community* MyNutella della Figura 3.4) o uno specifico hobby (come il volo aereo o il tifo per una squadra di calcio). Queste tribù, alle quali spesso i membri sono legati da un forte senso di appartenenza, possono anche rivelarsi particolarmente creative (Hamilton e Hewer 2010).

I ruoli

Nel processo decisionale, sono importanti anche i ruoli che ricopriamo. Nell'arco della vita (ma anche durante una sola giornata), ognuno di noi assume ruoli diversi e tende ad acquistare prodotti che lo aiutino a interpretarli con coerenza (Goffman 1969). Una persona che deve fare il testimone alle nozze di un amico sceglie di indossare un abito da cerimonia, per evitare di creare imbarazzo. Ciò vale anche per ruoli più permanenti: il

The image shows a screenshot of the MyNutella website. At the top, there is a navigation menu with the following items: Nutella, Nutella a colazione, Buongiorno con Nutella, Nutella Heritage, Blog, and My Nutella. Below the navigation menu, the main heading reads "My nutella!" with the tagline "Un mondo di contenuti speciali per illuminare il tuo buongiorno!". The page is divided into several content blocks:

- La Stella di Nutella®:** A section for horoscopes, featuring zodiac signs and the text "Scopri la Stella di Nutella! Come sarà la tua giornata? Leggilo nella fetta di pane!".
- Album:** A section titled "Tanti modi diversi di proclamare la nostra passione per Nutella! Sfoglia gli album e condividi il tuo messaggio su Facebook!".
- Poster Nutella® On/Off:** A section for downloading posters, with the text "Scarica il Nutella® On/Off più divertente o quello che ti rappresenta di più e condividilo con chi vuoi!".
- La stella di Nutella®:** Another horoscope section, "Scopri l'oroscopo della Stella di Nutella!".
- Filosofia del Buongiorno:** A section titled "Che cos'è la Filosofia del Buongiorno di Nutella®? È un modo per cominciare la giornata all'insegna del buongiorno!".

On the right side, there is a registration form with fields for "USERNAME:" and "PASSWORD:", a "Recupera la password" link, and a "REGISTRATI SUBITO!" button. Below the main content, there are several promotional banners and a footer. The footer includes the text "Ci sono 60.101.779 italiani che ogni mattina si svegliano con te." and a video player showing a 4.4 min video. The footer also contains copyright information: "Copyright © 2012 Ferrero SpA - P.IVA IT00934460049" and links to "Info e aspetti legali", "Ferrero.it", "Servizio Consumatori", and "Realtàsimi".

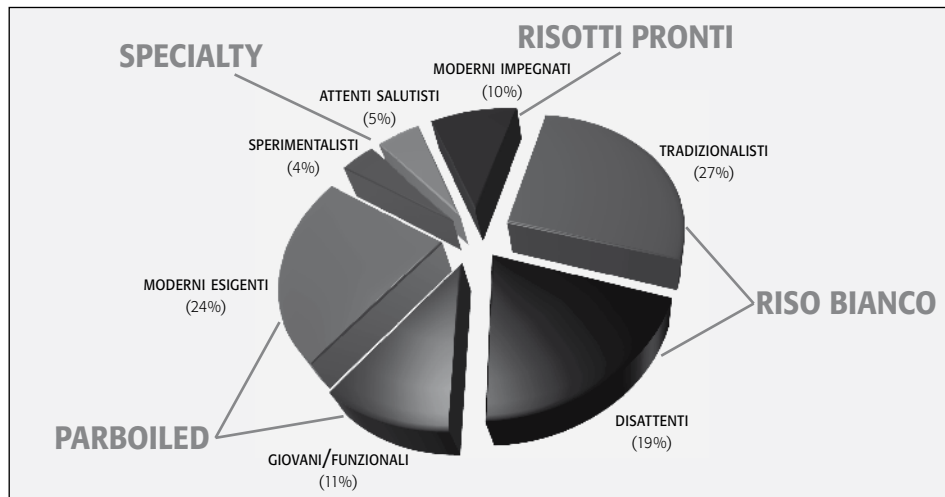
Figura 3.4

La pagina della *community* MyNutella sul sito web www.nutella.it.

Figura 3.5

Segmentazione di riferimento dell'azienda Riso Gallo.

Fonte: dati aziendali.



ruolo di padre impone determinati comportamenti d'acquisto per conto dei figli; il ruolo di innamorato può ispirare l'acquisto di fiori o favorire l'abitudine di utilizzare profumi; il ruolo di amico può spingere ad acquistare un regalo o a offrire da bere; il ruolo di figlia può comportare l'acquisto di un dono per la festa della mamma. In alcune famiglie di immigranti, i ruoli parentali comportano anche il superamento di confini culturali (Lindridge e Hogg 2006).

Nella Figura 3.5 viene presentata a titolo esemplificativo la segmentazione di riferimento dell'azienda Riso Gallo. Analizzando i comportamenti di consumo, si è appurato che le donne lavoratrici, ricoprendo questo ruolo durante la settimana, tendono a utilizzare risi veloci da cucinare e risotti pronti. Nel fine settimana, assumendo a tempo pieno il ruolo di madri e mogli, preferiscono i risi tradizionali.

L'influenza dei *ruoli familiari* sulle decisioni d'acquisto va al di là dei semplici effetti di adeguamento alle norme. Succede spesso che i vari membri della famiglia assumano il ruolo di compratori specializzati per certe categorie di prodotti: il marito, per esempio, prende le decisioni più importanti relative all'auto, ai suoi accessori e alla sua manutenzione, mentre la moglie si fa carico delle principali decisioni riguardanti l'arredamento della casa. Un recente studio mostra che alcuni cibi pronti possono consentire alle madri di assumere il controllo del loro ruolo principale, quello di "prendersi cura" della famiglia, a patto che i responsabili di marketing riescano a rimuovere i sensi di colpa che molte donne provano quando ricorrono a quel genere di alimenti (Cardigan e Szmigin 2006). I figli più grandi, forse, decidono quali alimenti acquistare, privilegiando le alternative più naturali o meno nocive per l'ambiente, e spesso aiutano i genitori a venire a conoscenza di nuovi prodotti (Ekstrom 2007).

Relativamente alle sue funzioni di gruppo di riferimento, la famiglia differisce dagli altri gruppi per i seguenti aspetti:

- contatti faccia a faccia su base quotidiana;
- consumo comune di articoli quali alimentari, prodotti per la casa, automobile, apparecchi televisivi e altri beni domestici durevoli;
- subordinazione dei bisogni individuali al bene comune, dunque non c'è mai una soluzione ottimale per tutti;
- esistenza di addetti agli acquisti designati per effettuare quelli di determinati prodotti. Con l'aumento del numero dei genitori che lavorano fuori casa, ragazzi e adolescenti stanno assumendo un ruolo crescente negli acquisti della famiglia.

All'interno dell'unità decisionale familiare, la risoluzione dei conflitti di solito è più importante di quanto lo sarebbe per un individuo, dato che vi sono coinvolte più persone. Mentre una singola persona può avere qualche difficoltà a scegliere, per esempio, tra due mete per le vacanze ugualmente attraenti, le discussioni sulle vacanze familiari sono inevitabilmente molto più complicate, dato che ogni componente del nucleo può avere idee diverse riguardo alla meta o all'attività preferita. In questi casi, è probabile che prenda avvio una sorta di trattativa, attività questa in cui anche i bambini sviluppano rapidamente una certa abilità, spiegando i vantaggi di una particolare scelta, coalizzandosi con altri membri della famiglia e cercando, quando serve, di raggiungere compromessi (Thomson *et al.* 2007).

Per quanto attiene il mercato italiano, i bambini hanno un'elevata influenza sulle scelte di acquisto di numerose tipologie di prodotti. Questo ha convinto numerose imprese, non solo quelle che producono giocattoli o articoli per la scuola, a inserire i più piccoli tra i target di comunicazione.

Anche la **cultura** può avere effetti profondi sui processi decisionali di acquisto: le culture africane tendono a sancire il predominio del sesso maschile, mentre quelle europee e nordamericane offrono un modello decisionale più egualitario (Green *et al.* 1983). Probabilmente il processo decisionale tende a diventare maggiormente paritetico allorché entrambi i coniugi contribuiscono al reddito familiare lavorando fuori casa (Filiatrault e Brent Ritchie 1980).

La *fase del processo decisionale* influisce anch'essa sui ruoli assunti nella decisione all'interno del nucleo familiare: il riconoscimento del problema può provenire da uno qualsiasi dei membri della famiglia, mentre la ricerca delle informazioni e la valutazione delle alternative possono essere effettuate da membri diversi. Per esempio, il padre può notare che il figlio adolescente ha bisogno di un nuovo paio di scarpe da calcio, il figlio può chiedere agli amici quali sono i modelli disponibili e la madre può decidere quale di essi è compatibile con il bilancio familiare.

Sono state identificate quattro forme di specializzazione dei ruoli dei coniugi nella famiglia:

- moglie dominante, quando la donna ha più peso nelle decisioni;
- marito dominante, quando l'uomo svolge il ruolo più importante;
- sincretica o democratica, quando si arriva alle decisioni in modo congiunto;
- autonoma, quando le decisioni vengono prese da ciascun partner in modo del tutto indipendente dall'altro (Davies e Rigaux 1974).

I responsabili marketing devono valutare quale tipo di specializzazione è più frequente nel mercato obiettivo, dato che questo fattore determina lo stile e il contenuto dei messaggi promozionali da lanciare. Recentemente, nel Regno Unito sono apparsi spot pubblicitari che tendono a rappresentare gli uomini come incompetenti nei lavori domestici, nonostante sia evidente che in quel campo essi stiano assumendo un ruolo più attivo rispetto al passato (Dwek 1996).

Nella maggior parte dei paesi industrializzati l'istituto familiare sta subendo profondi cambiamenti, a causa dell'aumento dei divorzi e della crescente propensione delle coppie a convivere senza sposarsi. Nelle specializzazioni dei ruoli che abbiamo appena descritto i termini "marito" e "moglie" vanno applicati anche alle coppie non formalmente coniugate.

I figli svolgono un ruolo sempre più importante nelle decisioni d'acquisto: il "potere delle piccole pesti" si manifesta spesso con l'aumento delle spese familiari per marche particolari di dolci, pizze, hamburger e merendine (Dwek 1995). Chi si occupa di marketing ha reagito a questo fenomeno cercando di raggiungere nelle scuole i bambini

in età comprese tra 5 e 12 anni, sponsorizzando materiale didattico e premi per i migliori scolari e inviando campioni gratuiti (Burke 1995). Alcune recenti ricerche indicano che i figli sono del tutto consapevoli delle potenziali reazioni dei genitori, e vivono questo rapporto come una sorta di gioco in cui la pazienza e la buona disposizione dei genitori tendono a scongiurare i conflitti (Lawlor e Prothero 2011).

Capita sempre più spesso che nelle decisioni d'acquisto delle famiglie i figli abbiano più peso dei genitori, e per le seguenti ragioni:

- molte volte sono loro a effettuare materialmente gli acquisti, perché entrambi i genitori lavorano fuori casa;
- guardano la televisione più dei loro genitori e, quindi, sono più informati sui prodotti e sulle singole marche in commercio. Sovente i figli più grandi (e in particolare le femmine) conoscono meglio dei genitori i problemi relativi ai prodotti di consumo;
- tendono a essere più sensibili ai problemi dei consumatori e hanno il tempo di cercare (per esempio) prodotti non nocivi per l'ambiente;
- molte volte i genitori si preoccupano dell'immagine offerta dai figli: le famiglie povere, in particolare, fanno di tutto per assicurare che i figli non provino imbarazzo a causa delle condizioni economiche del loro nucleo familiare (Hamilton e Catterall 2006).

Il comportamento d'acquisto è anche determinato dall'identità delle persone, cioè dall'opinione che hanno di se stesse. Il comportamento d'acquisto più probabile è quello che meglio si adatta all'identità personale; ciò è soprattutto importante per il marketing non profit, come le donazioni benefiche e la partecipazione al volontariato, dove lo scambio coinvolge direttamente le persone ed è frequentemente basato su interazioni sociali (Arnett *et al.* 2003). Per alcune donne, acquistare prodotti per un figlio neonato rafforza il proprio ruolo di madre: le ricerche indicano che l'acquisto di una carrozzina è un atto carico di valenze pubbliche, private, esperienziali e di assunzione di ruolo, tutte componenti che contribuiscono a creare l'"autoimmagine" di madre (Thomsen e Sorensen 2006).

È interessante osservare come i comportamenti di consumo possano contribuire a rendere le famiglie più unite. A parte l'ovvio fattore della condivisione di alcuni oggetti (come gli elettrodomestici e l'auto di famiglia), spesso gli anziani donano ai familiari più giovani oggetti (anche di valore) che vengono valutati ben oltre il loro valore d'uso o monetario, perché recano in sé un valore affettivo conferito dal loro legame con gli anziani della famiglia: e tutto ciò contribuisce a rafforzare l'identità familiare (Curasi 2011).

L'acquisto d'impulso

Gli acquisti d'impulso sono quelli non pianificati, che solitamente avvengono in seguito all'improvvisa comparsa di uno stimolo.

Si parla di **impulso puro** quando lo stimolo è costituito dalla novità del prodotto che lo genera: vedere una novità può indurre il consumatore ad acquistarla, anche soltanto per il gusto di provarla. L'**impulso da ricordo** agisce quando il consumatore si accorge improvvisamente di aver dimenticato qualche articolo nella lista della spesa. L'**impulso da suggestione** emerge quando il consumatore si imbatte in un prodotto che soddisfa un'esigenza in precedenza non sentita, mentre l'**impulso pianificato** compare quando il consumatore si reca a fare acquisti per rispondere a una specifica necessità, ma è disposto a lasciarsi influenzare dalle offerte speciali.

Supponiamo, per esempio, che un consumatore sia uscito di casa con l'intenzione di acquistare una giacca da indossare a una festa in programma nel fine settimana. Entra-

to nel negozio di abbigliamento, nota su uno scaffale una serie di cravatte a farfalla e ne compra una, perché fino a quel momento non ne hai mai possedute (*impulso puro*). Poi si ricorda che non ha una camicia estiva adatta alla circostanza, e ne sceglie una tra quelle esposte su un banco (*impulso da ricordo*). Successivamente scorge una rastrelliera di pantaloni di cotone in offerta (*impulso da suggestione*). Infine, nota una giacca sahariana che, benché non corrisponda al genere cui pensava, sembra perfettamente adatta all'occasione e, quindi, la acquista (*impulso pianificato*). La maggior parte dei consumatori conosce bene questo genere di situazioni, vissute praticamente ogni qualvolta si entra in un supermercato.

Il processo d'acquisto stesso è parte importante dei benefici che il consumatore riceve dai suoi consumi; le ricerche ci suggeriscono, infatti, che il grado di soddisfazione ricavato dal processo condiziona il desiderio di impegnarsi in altri acquisti in futuro (Tanner 1996). Gli acquirenti d'impulso sono anche tipicamente persone alla ricerca della varietà, giacché l'acquisto d'impulso spesso nasce dal desiderio di fare qualcosa di eccitante e interessante come antidoto alla noia (Sharma *et al.* 2010a).

Probabilmente Internet ha contribuito a rendere più facile fare acquisti d'impulso. Esistono prove, per esempio, che spesso le persone agiscono d'impulso mentre navigano nei siti delle organizzazioni umanitarie (Bennett 2009), e pare comunque probabile che la facilità con cui si possono effettuare acquisti in Rete stimoli comportamenti impulsivi.

Il comportamento dell'acquirente industriale

Gli acquirenti industriali differiscono dai consumatori in quanto nei loro acquisti seguono (almeno in via teorica) una condotta più formalizzata. Gli aspetti principali in forza dei quali chi compra per conto di organizzazioni si differenzia da chi compra per consumo diretto sono:

- ordini di maggior valore sia in termini di impegno finanziario sia di quantità;
- possibile reciprocità in quanto le imprese possono inserire nella loro trattativa la possibilità di acquistare prodotti l'una dall'altra;
- un numero minore di compratori, dato che ci sono meno imprese che individui;
- meno persone coinvolte nel processo decisionale;
- meno vendite in termini di numero di transazioni;
- tecniche di acquisto e negoziazione più complesse.

Benché i compratori industriali effettuino i loro acquisti per rispondere alle esigenze della propria organizzazione, non bisogna dimenticare che anch'essi hanno le loro esigenze personali (Powers 1991). Tra queste, il desiderio di acquisire *prestigio*, fare *carriera*, sviluppare *amicizie e relazioni sociali*, oltre ad altri fattori più individuali, quali la soddisfazione di condurre a buon fine una difficile trattativa o la personalità, le inclinazioni e le convinzioni personali. Un accorto responsabile marketing, e ancor più un intelligente venditore, eviterà attentamente di sottovalutare questo genere di esigenze personali del compratore.

Per quanto concerne i bisogni dell'impresa, tuttavia, la maggior parte dei compratori sembra preoccuparsi soprattutto di qualità, consegne, servizio e prezzo. Spesso ciò significa che il compratore lavora sulla base di una serie di *specifiche* di prodotto. I compratori industriali, in generale, operano seguendo le metodologie di acquisto descritte nella Tabella 3.4.

L'acquisto industriale può essere un *primo acquisto*, nel qual caso il compratore dovrà adottare un comportamento nettamente improntato alla soluzione dei problemi. Il

Tabella 3.4

Metodologie di acquisto dei compratori industriali.

Metodologia	Dettaglio
Descrizione	All'interno dell'organizzazione, i manager descrivono con precisione ciò che serve e al compratore viene affidato l'incarico di individuare il fornitore migliore. Supponiamo, per esempio, che gli venga richiesto di trovare un fornitore di bulloni d'acciaio. Il compratore, allora, chiederà a vari fabbricanti di inviare una quotazione e poi esprimerà un giudizio sulla base del prezzo e dell'affidabilità delle consegne.
Ispezione	Normalmente un'ispezione viene condotta per beni variabili, come fabbriche o impianti di seconda mano. I rivenditori di automobili, per esempio, normalmente esaminano le vetture prima di acquistarle o accettarle in permuta.
Campionamento	Comunemente utilizzato per prodotti agricoli. Un compratore, per esempio, richiederà un campione di lana a un allevamento australiano e fisserà il prezzo in base alla qualità. Spesso queste decisioni sono prese sulla base di campioni molto ristretti, nel caso dell'esempio magari soltanto alcune trecce di lana.
Trattativa	Tipicamente utilizzata nel caso di rapporti di acquisto non continuativi o in fase iniziale. La trattativa è il momento in cui il compratore deve mettere in campo tutta la sua professionalità, mentre il venditore deve dedicarvi tutto il tempo necessario per condurla a buon fine. È probabile che nell'organizzazione che acquista la trattativa coinvolgerà un buon numero di persone

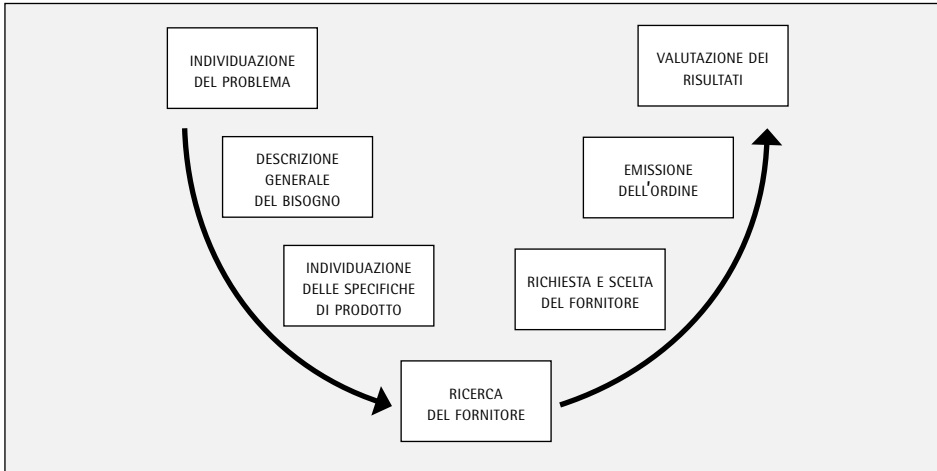
venditore, dal canto suo, ha l'opportunità di instaurare un rapporto che potrà protrarsi per molti anni. Situazioni di questo tipo comportano di solito trattative lunghe e approfondite, non essendo disponibili precedenti cui fare riferimento.

Le transazioni di *puro riacquisto* comportano attività routinarie: il compratore emette semplicemente un ordine per prodotti e quantità identici a quelli della volta precedente. L'operazione richiede, ovviamente, poche attenzioni o discussioni da parte del compratore e del fornitore. Spesso queste transazioni vengono condotte telefonicamente, per risparmiare il tempo e il denaro richiesti da un incontro faccia a faccia.

Le transazioni di *riacquisto modificato* implicano alcune variazioni nell'ordine di acquisto, per esempio un maggior valore d'acquisto o un diverso piano di consegne. A volte le variazioni vengono suggerite dal fornitore medesimo che, per esempio, chiede al compratore di ordinare un quantitativo di beni leggermente superiore al solito, o modifica in qualche modo il programma delle consegne. Allorché le due imprese hanno già instaurato rapporti duraturi, spesso il compratore segue l'operato del fornitore in un ampio intervallo temporale: le imprese che monitorano efficacemente i propri fornitori possono acquisire un reale vantaggio competitivo, potendo controllare maggiormente il rifornimento dei beni o servizi impiegati per svolgere la propria attività (Bharadwaj 2004). Purtroppo, la maggior parte delle imprese sembra poco propensa a impegnarsi davvero nello sviluppo dei rapporti con i fornitori (Wagner 2006), anche se lo sviluppo di reti collaborative lungo tutta la *supply chain* appare essere una delle frontiere evolutive delle strategie d'impresa (Cedrola *et al.* 2010).

Proponiamo di seguito uno schema che evidenzia le differenze nel processo di acquisto nel settore B2B (Figura 3.6).

Chiaramente l'enfasi viene posta sugli elementi razionali del processo, quali la definizione delle specifiche di prodotto, la ricerca di informazioni e la selezione del fornitore. In realtà, alla luce della copiosa letteratura esistente sulle reti di business (si veda, per esempio, Håkansson e Snehota 1995), sappiamo che in molti casi questo processo viene posto in secondo piano rispetto alla rilevanza delle partnership e delle relazioni consolidate tra imprese.

**Figura 3.6**

Il processo d'acquisto dell'acquirente industriale.

Spesso la domanda di prodotti industriali è influenzata da fattori esterni alla sfera di controllo dell'organizzazione che acquista. Per esempio, la **domanda derivata** si forma quando i prodotti acquistati sono destinati a essere direttamente rivenduti oppure impiegati per fabbricare altri prodotti. La loro richiesta, in questi casi, è condizionata dalla domanda del prodotto finale. La domanda di un componente è spesso anelastica: per esempio, il prezzo dei dadi di fissaggio delle ruote non ha grandi effetti sulla loro domanda, dato che questo componente contribuisce soltanto in proporzione minima al prezzo del prodotto finale (l'automobile) che, inoltre, senza di essi non potrebbe essere fabbricato. Quando la domanda di un tipo di prodotto determina quella di un altro si parla di **domanda congiunta**. Per esempio, se cresce la domanda di chitarre, nei mesi successivi sale anche quella delle corde per chitarre.

La **domanda fluttuante** è più comune nei mercati industriali, perché una riduzione anche piccola della domanda di un prodotto da parte dei consumatori genererà una riduzione delle scorte, riflettendosi poi in un taglio della produzione. Un aumento della domanda proveniente dai consumatori, invece, probabilmente indurrà una ricostituzione delle scorte, che provocherà a sua volta un aumento inatteso della domanda di componenti. Ecco perché le oscillazioni della domanda di prodotti industriali sono più ampie di quelle dei prodotti di consumo.

Le unità decisionali

Nelle organizzazioni, raramente le decisioni d'acquisto vengono prese da un unico soggetto: di norma nel processo vengono coinvolte, in fasi diverse, più persone.

I **guardiani**, come le segretarie e gli addetti alla ricezione, controllano il flusso di informazioni verso i decisori (o *decision makers*). Spesso essi agiscono da barriera nei confronti dei venditori e ritengono che il loro ruolo sia soprattutto quello di evitare interruzioni al modello operativo di chi è responsabile della decisione.

Gli **influenti** sono coloro cui i decisori chiedono consiglio (o cui, semplicemente prestano attenzione). Possono essere persone interne all'impresa che godono della fiducia del decisore o esterne, come compagni di golf, mogli o anche figli.

Gli **utenti** sono coloro che utilizzano il prodotto. Per esempio, se l'organizzazione sta prendendo in considerazione l'acquisto di un nuovo sistema informativo, la divisione finanziaria e quella IT vorranno di certo avere voce in capitolo sulla decisione.

I **decisori** sono coloro che prendono la decisione finale. Di solito sono i più difficili da influenzare, essendo il più delle volte le persone di grado più elevato nell'ambito dell'unità decisionale. A volte può essere difficile persino identificarli con certezza. Pur

non essendo necessariamente dei compratori, nelle decisioni di acquisto sono le persone che detengono il potere reale.

I **compratori** sono coloro ai quali è affidato il compito di sviluppare concretamente il processo d'acquisto. Talvolta il decisore assegna al compratore un compito molto specifico, concedendogli uno spazio di manovra molto ristretto su aree come il prezzo e i piani di consegna. A volte i compratori si limitano a gestire gli aspetti burocratici del processo, come le richieste di offerte ai possibili fornitori.

Tutte queste persone hanno una loro vita privata al di fuori dell'impresa, e ognuna di esse porta con sé nel ruolo che svolge le proprie esigenze e aspirazioni personali. In alcuni casi, si potrà trattare di bisogni legati al lavoro (per esempio, il desiderio di fare carriera o di apparire professionali); in altri potranno essere esigenze più personali, come il gusto di esercitare potere o il puro piacere di condurre una trattativa difficile. Estremamente potente può rivelarsi l'aspirazione a impressionare favorevolmente altri membri dell'organizzazione.

Per chi si occupa di marketing in ambito industriale, è essenziale riuscire in qualche modo ad accedere ai centri decisionali, anziché attendere che i compratori compiano il primo passo lanciando una gara. La ragione è che le gare normalmente sono molto specifiche e il compratore prende poi la sua decisione in base ai prezzi offerti. Di conseguenza, l'unica maniera per ottenere l'ordine è presentare l'offerta più bassa, con inevitabili ripercussioni negative sui profitti. Se invece il fornitore è riuscito a incontrare precedentemente il decisore, può cercare di convincerlo dell'importanza di certe caratteristiche essenziali del suo prodotto/servizio, inducendolo a inserire nella gara specifiche difficili o impossibili da rispettare da parte della concorrenza.

Webster e Wind (1972) ipotizzarono che il comportamento del compratore industriale sia determinato da quattro forze: le forze ambientali (come lo stato dell'economia), le forze organizzative (per esempio le dimensioni dell'organizzazione e, quindi, il suo potere d'acquisto), le forze di gruppo (la politica all'interno dell'impresa e il potere relativo dei vari membri del gruppo) e le forze individuali (personalità e preferenze del decisore). Queste forze si combinano secondo modalità complesse, influenzando la decisione finale.

Ciò significa che nei mercati industriali quello del venditore è un ruolo cruciale. I venditori sono in grado di identificare potenziali clienti e andare a proporre soluzioni per il loro specifico problema; anche quando il compratore è intenzionato a chiedere offerte ad altri fornitori, molte volte il venditore ha la possibilità di far sì che il bando della gara sia redatto in modo da escludere la concorrenza. Nel marketing relazionale, i venditori, in particolare quelli che si occupano dei clienti di maggior peso, rivestono un ruolo d'importanza cruciale, dato che sono loro che trattano le condizioni del rapporto e rappresentano il volto umano dell'azienda fornitrice.

In definitiva, gli acquisti non vengono effettuati dalle organizzazioni, bensì dalle persone che agiscono per conto loro. I venditori, dunque, devono sempre trattare con esseri umani che hanno esigenze, difetti, inclinazioni e debolezze. Le decisioni d'acquisto non sono mai interamente razionali: molte volte è il rapporto personale tra i rappresentanti delle imprese che comprano e vendono a pesare più di ogni altro fattore. È naturale che i compratori preferiscano avere a che fare con qualcuno che conoscono e apprezzano (si veda la parte sulla vendita personale nel Capitolo 9).

Il consumo come esperienza

La società postmoderna si sviluppa in un ambiente imprevedibile e turbolento, in cui il consumatore, invece di gestire la complessità e ridurla con l'aiuto della tecnologia e del progresso scientifico, cerca di adattarsi a tale mutamento. Ne deriva una sorta di identità instabile che conduce l'individuo a effettuare scelte di consumo contrastanti rispetto ai vecchi paradigmi (Fabris 2003). Infatti, il modello neoclassico del comportamento del

consumatore, che effettua le scelte in base all'utilità dei beni, non riesce più a spiegarlo compiutamente. Nei processi di acquisto divengono preponderanti elementi irrazionali legati alla sfera emotiva e affettiva dell'individuo.

In questi ultimi anni, inoltre, il consumo non è più vissuto come un atto meramente privato e personale, ma sempre più come un accadimento sociale: può rappresentare infatti un momento di coesione con altri individui, nonché istanti di emozioni intense in grado di favorire la nascita e lo sviluppo di gruppi sociali che hanno l'aspetto di tribù (Cova 2003).

La comunità postmoderna non ha però carattere stabile e vincolato nel tempo: l'individuo, se non sufficientemente valorizzato e motivato, si sente in effetti libero di muoversi da un gruppo all'altro. Ciò comporta un crescente impegno da parte delle imprese nel cercare di offrire beni e servizi esperienziali, stimolando il cliente emotivamente, fisicamente, socialmente o spiritualmente, al fine di soddisfare il suo crescente bisogno di divertimento e di piacere. Si pensi, per esempio, alle attività di guerrilla marketing³ o alla creazione repentina dei *temporary store*, ossia punti di vendita o spazi espositivi il cui ciclo di vita può essere anche di pochi giorni. Nel **QUADRO 3.4** viene presentata, a titolo esemplificativo, l'esperienza dei *temporary shops* di Nivea.

³ Per *guerrilla marketing* si intende una forma di promozione non convenzionale e a basso costo, ottenuta attraverso l'utilizzo creativo di mezzi e strumenti aggressivi che fanno leva sull'immaginario e sui meccanismi psicologici degli utenti finali (Levinson e Hanley 2007).

► **Quadro 3.4**

QUADRO 3.4 Temporary Shop Nivea

Nata in Germania nei primi anni del Novecento, la Nivea è una delle creme più vendute al mondo. Negli anni è stata affiancata da altri prodotti quali le creme per il viso e per il corpo, i deodoranti, i detergenti, i prodotti per capelli e le creme solari, per un totale di 12 linee e sub-brand.



Negli ultimi anni Nivea ha fatto ricorso a numerose attività di marketing non convenzionale, con l'obiettivo di attualizzare la marca nel rispetto dell'identità e dei tratti distintivi, consolidati nel tempo. Si tratta principalmente di iniziative ibride, un mix tra eventi, punto vendita e servizi offerti gratuitamente al consumatore. Grazie a esse i consumatori possono immergersi nel mondo Nivea, respirarne i valori fondanti, percepire la marca come parte integrante e rilevante della loro vita quotidiana. Le prime iniziative in Italia sono state l'apertura del Nivea Temporary Shop a Milano nella primavera del 2007, e il Nivea Hair Care Experience Tour, che ha interessato tutta Italia.

Nel 2012 le aperture di temporary shop hanno interessato in particolare le stazioni ferroviarie quali, per esempio, Roma, Milano e Bologna. È stato inoltre creato un collegamento tra la presenza reale dello shop Nivea e quella virtuale (il Web), finalizzato a dare maggiore visibilità alle promozioni legate all'acquisto. Sul sito web di Nivea è attivo un virtual tour, una rappresentazione a 360° dell'ambiente e dei prodotti, che permette agli utenti di visitare gli shop via Web.

L'integrazione tra i tool di comunicazione web (sito, Foursquare e Googlemap) è stata realizzata per incrementare il traffico degli utenti sul sito e aumentare la riconoscibilità degli shop.

Fonte: L. Zarantonello in www.brandforum.it, ottobre 2007

In linea generale, l'esperienza di consumo può essere distinta in due momenti chiave: l'interazione tra l'offerta e il consumatore e l'interpretazione che l'individuo stesso dà all'interazione vissuta. Nel primo step può aver luogo il coinvolgimento polisensoriale dell'individuo attraverso musica, materiali, profumazioni, colori, sapori, *visual merchandising* e simboli di vario genere. Nel secondo vengono attivati e combinati i processi cognitivi e affettivi dell'individuo, nel tentativo di sviluppare effetti anche di lungo periodo.

L'esperienza come nuova fonte di valore

Le prime teorizzazioni che hanno visto nell'esperienza una nuova area competitiva per le imprese sono quelle di Carbone e Haeckel (1994), i quali hanno distinto l'esperienza in:

- nucleo centrale, costituito dalle funzionalità d'uso del prodotto e dalle performance che deve possedere per essere apprezzato dal cliente;
- contesto, rappresentato da tutti gli stimoli sensoriali propri dell'interazione impresa/prodotto → cliente.

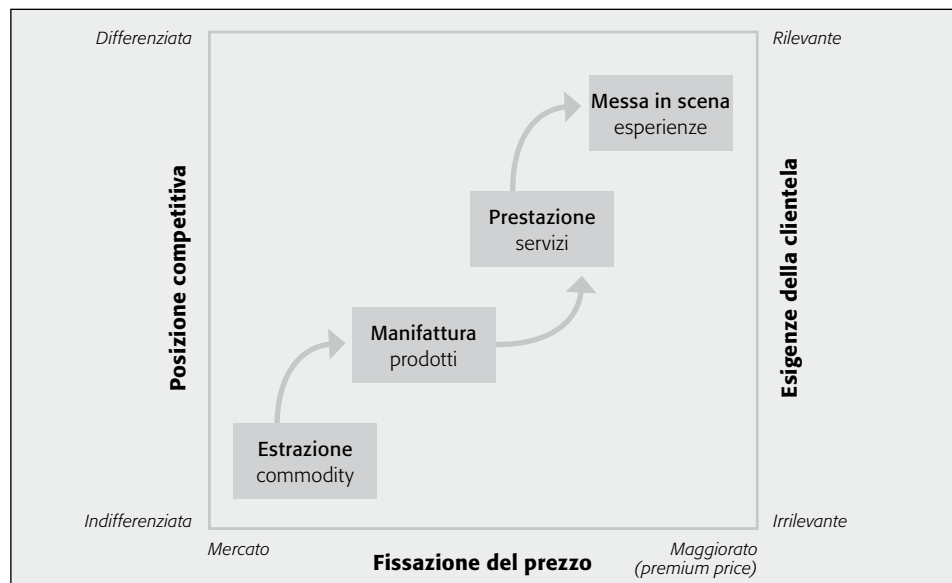
Pochi anni dopo, Pine e Gilmore (1999) la definiscono come il più recente contenitore di valore per l'impresa e per il consumatore, quindi una vera e propria offerta di valore. Essa si concretizza ogniqualvolta un'impresa utilizza intenzionalmente i servizi come palcoscenico e i beni come supporto per coinvolgere l'individuo. Quindi non vengono più offerti solo beni o servizi, ma l'esperienza che deriva da una loro "messa in scena", ricca di sensazioni stimulate nel cliente. Poiché ciascuna esperienza deriva dall'interazione fra l'evento e la precedente condizione dell'individuo, essa assume decisamente un carattere personale.

Come in ogni processo evolutivo, l'attenzione all'esperienza deriva da precedenti situazioni, ognuna caratterizzata da specifiche fasi di mercato e dai bisogni/esperienze dei consumatori. Come mostrato nel *Modello della progressione del valore* di Pine e Gilmore (2000) (Figura 3.7) il punto di partenza è costituito dalle *commodity*. Successivamente, grazie ai miglioramenti nei processi produttivi, si ha una progressiva transizione dalla manifattura ai servizi, che rappresentano ora il settore dominante. Tuttavia, i soli servizi non sono più sufficienti, lasciando spazio alla realizzazione di esperienze. Sono in molti però a confondere le esperienze con i servizi, tralasciando o mettendo in secondo piano il valore insito in esse: il loro protrarsi nella memoria degli individui coinvolti.

Figura 3.7

La progressione del valore economico.

Fonte: Pine e Gilmore 2000, p. 26.



Valore fisico	Valore emotivo	Valore intellettuale	Valore spirituale
Euforia	Benessere	Apprendimento	Pace
Piacere	Crescita personale	Conoscenza	Libertà
Comfort	Apprezzamento	Stima	Fiducia
Convenienza	Educazione	Rarietà	Integrità
Indipendenza	Cura	Eccellenza	Crescita spirituale
Sicurezza	Relazioni	Controllo	Espressione spirituale
Sopravvivenza	Status	Qualità	Espressione creativa
	Espressione di sé	Scelta	Connessione estetica
	Auto-stima	Affidabilità	Coscienza sociale
	Appartenenza	Coerenza	
	Felicità	Soddisfazione	
	Armonia	Performance	
	Identità personale	Efficienza	

Tabella 3.5

Il modello del valore di LaSalle e Britton.

Fonte: elaborazione da LaSalle e Britton 2003, p. 13 (in Ferrari 2006, p. 25).

Il *modello del valore* di LaSalle e Britton (2003) (Tabella 3.5) mette in evidenza le principali fonti di valore per il cliente, classificandole in base al modo in cui sono percepite a livello fisico, emotivo, intellettuale e spirituale. È proprio grazie a questo modello che si possono valutare i beni offerti dalle aziende dal punto di vista dei consumatori, costituendo un valido strumento per evidenziare elementi di differenziazione, attuali e potenziali, soprattutto in termini di valore oggettivo attribuito ai beni e ai servizi.

Gli strumenti a disposizione delle aziende per offrire esperienze di valore sono il bene (le caratteristiche fisiche del prodotto che maggiormente influiscono sull'esperienza successiva), il servizio (le componenti del processo che definiscono e differenziano il servizio e che influiscono direttamente sull'esperienza) e l'ambiente di consumo (packaging, atmosfera, accessibilità, organizzazione, eventi) (Ferrari, 2006).

Il concetto di valore aggiunto, considerato sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta, contribuisce alla creazione di un'esperienza di consumo completa e coinvolgente. Nel **QUADRO 3.5** viene esemplificato il caso di un locale che ha concentrato la sua attenzione nel rendere l'esperienza della ristorazione tradizionale divertente, implicando anche l'intrattenimento attivo degli ospiti.

► **Quadro 3.5**

QUADRO 3.5 Teatro 7: un ristorante esperienziale

L'idea alla base di Teatro7 è quella di lavorare con una cucina "di casa" all'interno di una realtà di ristorazione. Questa idea è diventata realtà nel 2005 a Milano. Un innovativo concept di scuola di cucina, sostenuto da un progetto ambizioso che dal *work in progress* si è presto concretizzato in una realtà didattico-conviviale, la prima di questo genere in Italia, che sta riscuotendo numerosi consensi.

Gli chef lavorano come a casa, in una cucina non industriale, esclusivamente con ingredienti freschi e naturali, con pane e pasta fatti in casa e davanti agli ospiti. Questi ultimi, infatti, possono assistere alla preparazione dei piatti (tutti semplici rivisitazioni della cucina regionale) e inte-

ragire con i cuochi: elementi assolutamente innovativi nel settore della ristorazione tradizionale.

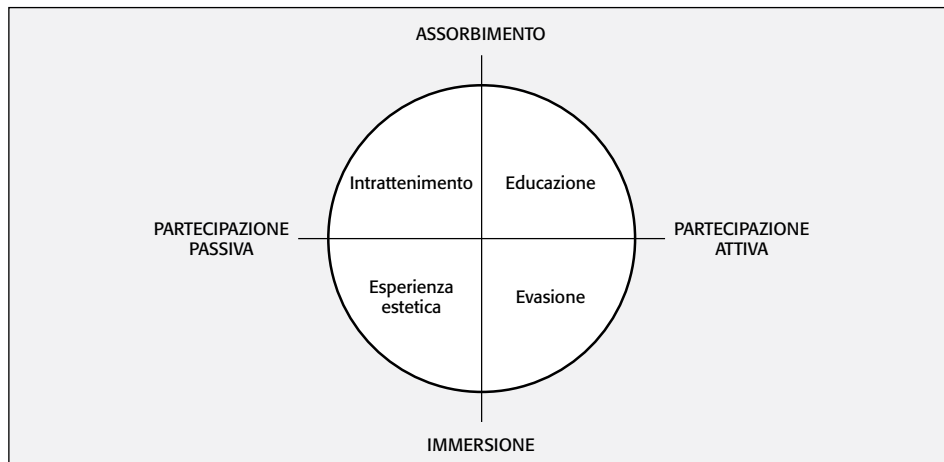
I ristoratori, inoltre, si sforzano anche di offrire esperienze diverse, come una scuola per piccoli chef (dai 5 ai 10 anni), un corso di cucina con degustazioni, vari eventi e la possibilità per gli ospiti di preparare una portata del menù per i propri amici ("Chef per una sera", con la possibilità di rivedere le foto dei momenti salienti sul sito web del ristorante).

Fonte: www.teatro7.com (visitato nel dicembre 2012).

Figura 3.8

Gli ambiti dell'esperienza.

Fonte: Pine e Gilmore 2000, p. 35.



La messa in scena di un'esperienza può coinvolgere gli individui su dimensioni diverse. Contestualizzarle in ambiti ben definiti rappresenta per le imprese un'importante opportunità di posizionamento dell'esperienza proposta (Figura 3.8).

Il marketing esperienziale

L'approccio seguito nel marketing esperienziale si focalizza sul concetto della gestione dell'esperienza, considerando e analizzando il vissuto esperienziale degli individui attorno ai prodotti o servizi dell'impresa. Schmitt (Schmitt e Ferraresi 2006) ha individuato gli strumenti base per la concreta realizzazione e gestione della nuova offerta di valore: i moduli strategici esperienziali e i fornitori di esperienza.

I moduli strategici esperienziali

Nel concetto di esperienza Schmitt parte da un concetto neurobiologico e psicologico, riconoscendo la concezione modulare della mente. I pilastri del marketing esperienziale sono costituiti dai cinque tipi di esperienza del cliente, ossia i moduli strategici esperienziali (SEM - *Strategic Experiential Module*): *sense, feel, think, act, relate*.

- *Sense*: è costituito dalla stimolazione dei sensi e ha l'obiettivo di creare esperienze attraverso la sollecitazione della vista, dell'udito, del tatto, del gusto e dell'olfatto. Il suo obiettivo è quello di ottenere un impatto sensoriale sui clienti attuali o potenziali, per aggiungere valore all'identità di marca o di prodotto.
- *Feel*: richiama i sentimenti interiori dei clienti e ha l'obiettivo di creare esperienze affettive che vadano da umori leggermente positivi collegati a una marca a emozioni forti di gioia e orgoglio, al batticuore.
- *Think*: ha l'obiettivo di creare stimoli ed esperienze per la mente, sollecitando l'intelletto e creando esperienze cognitive e di *problem solving* che impegnino l'individuo dal punto di vista creativo. Le iniziative di *think* sono impostate sulla voglia di far scoprire, capire e apprendere cose sempre nuove, sul desiderio di esserne sorpreso e provocato, sulla propensione a riflettere, risolvere, trovare ed escogitare. Queste dimensioni caratteristiche sono richieste, in particolare, nella fattispecie di decodifica di un'attività promozionale di guerriglia marketing.
- *Act*: consiste nel proporre azioni fisiche ai clienti, che vengono coinvolti mostrando loro nuovi stili di vita, in grado di arricchire la loro esistenza e suggerire prospettive alternative.

- *Relate*: contiene aspetti dei precedenti ambiti e attiene alla dimensione più profonda dell'esperienza: l'arricchimento personale e la relazione dell'individuo con il suo ideale e con quello degli altri.

I fornitori di esperienza

L'attivazione dei diversi moduli strategici, anche congiuntamente, avviene attraverso appositi strumenti, che vengono definiti "fornitori di esperienza" (Ex Pro - *Experience Providers*). Essi agiscono in vari ambiti, di seguito illustrati.

- La *comunicazione*: consiste nell'elaborare strumenti di divulgazione e implementazione della strategia esperienziale adottata. Tipici esempi sono le campagne pubblicitarie, la comunicazione aziendale interna ed esterna, le relazioni pubbliche.
- L'*identità visiva e verbale*: si tratta di strumenti relativi ai nomi, ai codici di marca, ai loghi e ad altri elementi dell'identità visiva aziendale (per dettagli, si veda il Capitolo 9). Un caso di nome esperienziale è, per esempio, Schweppes, che richiama onomatopeicamente l'effervescenza della bibita.
- La *presenza del prodotto*: concerne l'aspetto esteriore del prodotto, quale il design, il packaging, gli espositori di prodotto, i personaggi di marca. Uno dei mezzi più rilevanti grazie al quale è possibile produrre sensazioni esperienziali è proprio il packaging. Gli esempi a tal proposito sono numerosi: Jean Paul Gautier ha prodotto un profumo il cui involucro è un busto di donna con guêpière, per richiamare direttamente la sensualità della fragranza.
- Il *co-branding*: consiste nelle attività di marketing volte a migliorare l'esperienza di marca come eventi, sponsorizzazioni, partnership ecc.
- Gli *spazi espositivi*: comprendono i luoghi dove è presente il prodotto, quindi le strategie distributive relative. Include anche gli edifici, gli uffici e gli stabilimenti, i negozi e gli stand aziendali.
- I *siti web* e i *media elettronici*: si tratta di opportunità, decisamente poco valorizzate da parte di molte aziende, di intrattenere o relazionarsi con i clienti attraverso strategie di marketing esperienziale. Questi strumenti meritano una considerazione particolare, poiché la loro applicazione può cambiare totalmente quelle che, fino a oggi, sono state le esperienze di comunicazione aziendale, di interazione e transazione: si pensi alle chat, ma anche all'e-commerce.
- Le *persone*: fornitore d'esperienza per eccellenza è il personale di vendita. Una commessa che durante le diverse prove di abbigliamento risulta irritata e impaziente di terminare l'interazione non rappresenta certamente un'esperienza positiva per il cliente, che magari non esiterà di screditare il negozio con il suo gruppo di amici per sconsigliarne la visita.

Con i SEM e gli ExPro Schmitt riesce a costruire una *griglia esperienziale* (Figura 3.9), da utilizzare per la progettazione di questo approccio di marketing. Il manager la può compilare rispondendo a questa domanda: «Per definire l'immagine esperienziale dell'organizzazione e della marca, quale ExPro dovrò usare per stimolare quali SEM?».

Partendo da un posizionamento esperienziale iniziale ben definito, la griglia rappresenta uno strumento di programmazione estremamente utile per espanderne il vissuto esperienziale.

In base all'approccio suggerito da Schmitt, la gestione dell'esperienza del cliente vede il succedersi di quattro fasi fondamentali: l'analisi del mondo esperienziale del cliente, la costruzione di una piattaforma esperienziale, la progettazione di un'esperienza di marca, la definizione della relazione con il cliente.

Figura 3.9

La griglia esperienziale.

		Ex Pro						
		Comunicazione	Identità	Prodotti	Co-branding	Ambiente	Siti web	Persone
SEM	Sense							
	Feel							
	Think							
	Relate							
	Act							

QUADRO 3.6 Il marketing esperienziale applicato al turismo

L'insieme delle potenzialità del marketing esperienziale valgono anche e soprattutto per il settore turistico in quanto, rispetto ad altri ambiti, rappresenta l'esperienza edonistica e polisensoriale per eccellenza: basti pensare all'ambiente in cui si svolge l'esperienza, in cui si realizza il contatto fra il cliente e l'impresa e all'influenza dell'atmosfera sulle percezioni dell'ospite. Siccome nei servizi turistici l'erogazione e la fruizione coincidono e il cliente è presente presso l'azienda durante la prestazione, l'esperienza turistica risulta meglio valorizzata e pianificata se vengono presi in considerazione tutti i punti di contatto diretti e indiretti con gli ospiti. Si possono dunque ipotizzare interventi inerenti le componenti strutturali e intangibili dell'offerta turistica, al fine di implementare il valore complessivo dell'esperienza turistica.

Il caso Alexander Museum Palace Hotel

Si tratta di un hotel-museo di arte contemporanea sito nella città di Pesaro. La sua apertura è recentissima, risale infatti all'estate del 2008. Nelle intenzioni del proprie-



tario, il conte Marcucci Pinoli, si prevedeva la realizzazione di una grande opera d'arte formata dall'edificio – il “contenitore” – il quale doveva essere letteralmente riempito da “contenuti”: le singole camere interpretate come vere e proprie opere d'arte. Quest'idea ha visto la collaborazione di architetti e di numerosi artisti (scultori, pittori, fotografi e creativi in genere) appartenenti al panorama internazionale dell'arte contemporanea. Arnaldo Pomodoro, Enzo Cucchi, Mimmo Palladino e molti altri sono intervenuti dapprima sulle 63 porte, come se fossero altrettanti quadri, in modo che i corridoi diventassero delle vere e proprie gallerie. La camera rappresenta poi il proseguimento, l'entrata nell'opera d'arte. Si può vivere nell'opera stessa, dormirci dentro. Le camere sono ognuna diversa dall'altra in quanto ogni artista, oltre a operare sulla porta d'ingresso, ha potuto affrescarne le pareti e lavorare sull'arredamento in base alla propria creatività.

All'ingresso è possibile ammirare la stele, alta 15 metri, opera di Arnaldo Pomodoro, con indicato il nome dell'hotel, mentre nel pianterreno della struttura è presente un ampio spazio espositivo ben visibile dalla strada, che ospita una grande collezione permanente di sculture e quadri di 25 grandi artisti italiani contemporanei. Questo spazio è aperto alle visite di turisti e appassionati d'arte. Il piano seminterrato ospita una grande galleria dedicata a mostre temporanee, seminari, eventi, incontri sull'arte, letture di poesie moderne, spettacoli di teatro d'avanguardia, corsi di ritrattistica, di acquerello, vendita delle opere d'arte in mostra, ma anche di libri e poesie e racconti.

Assistiamo dunque a un ampliamento dell'offerta turistica tradizionale con l'introduzione del concetto di *esperienza*, che ne rappresenta l'evoluzione in termini di incremento di valore (www.alexander-museum.it).

CASO DI STUDIO 4 Fornarina: l'Urban Beauty Show

Fornarina è un fashion brand italiano di respiro internazionale, che nei suoi sessant'anni di storia ha conosciuto uno sviluppo progressivo e costante. Esordisce nel mercato calzaturiero con proposte moda originali e colorate, che conquistano in breve tempo l'attenzione del pubblico femminile. Fornarina è il marchio principale di Fornari S.p.A. (che nasce nel 1994 a Civitanova Marche dalla fusione di due calzaturifici: Fornarina S.r.l., fondata nel 1947, e Trapper's S.r.l., azienda nata nel 1976), gruppo creatore e depositario anche dei brand Nose, Hvana, Barleycorn, Fornarina Girl e Fornarina Sportglam. Nel 1998 viene lanciata la prima collezione di abbigliamento che consegue un notevole successo, grazie all'appeal universale e alle caratteristiche di innovazione e creatività. In particolare il denim Fornarina è una categoria strategica che copre oggi il 30% dell'intero fatturato. In dieci anni di produzione sono stati venduti oltre cinque milioni di paia di jeans nel mondo.

Fornarina possiede una rete vendita che si estende in oltre 40 paesi tra Europa, Stati Uniti e Asia. Inoltre, nel corso degli anni, ha costruito rapporti di partnership con le insegne distributive d'Europa più prestigiose. Clienti trade come Selfridges, Brown Thomas, Harrods, Galeries Lafayette, Engelhorn, KaDeWe, Breuninger, El Corte Inglés, La Rinascente hanno sviluppato il loro business con Fornarina anche grazie a iniziative di marketing e comunicazione continue e di rilievo: eventi consumer, vetrine speciali, gadgetting. Circa il 10% del fatturato dell'azienda viene investito in queste attività, rivolte sia al business to business sia al business to consumer.

Il marketing esperienziale costituisce una prospettiva interessante per il management dell'azienda, consapevole dei cambiamenti che stanno intervenendo all'interno della società e della domanda.

La politica di marketing esperienziale di Fornarina prevede la creazione di una costellazione attorno al brand, una memoria collettiva attraverso l'offerta di esperienze che

caratterizzano il vissuto del prodotto. Viene quindi interessato ogni strumento a disposizione dell'azienda per entrare in contatto con la propria clientela attuale o potenziale. In particolare, attenzione viene rivolta ai prodotti, ai punti vendita, alla comunicazione, al Web e agli eventi.

I **prodotti** Fornarina possono essere definiti "esperienzializzati", in quanto vengono concepiti per rappresentare uno strumento espressivo dell'identità sociale o individuale di chi li indossa. L'azienda non vende una semplice maglia, o un paio di scarpe, ma una personalità e uno stile di vita che il consumatore fa proprio. Negli ultimi anni sono stati realizzati capi di abbigliamento fortemente influenzati dall'arte: le opere degli artisti che collaborano con l'azienda sono state riprodotte sugli abiti (Figura 3.10), in un mix prodotto-arte-esperienza originale ed esclusivo.

Anche il **punto vendita** è interpretato come un luogo esperienziale in grado di attirare il consumatore. Esso si trasforma da semplice contenitore di merce a luogo d'intrattenimento e messa in scena del prodotto. Il cliente non entra in negozio con il solo scopo di comprare, ma anche per visitare e osservare qualcosa di interessante per il suo stile di vita. Il negozio diviene, così, un luogo d'incontro in cui trascorrere del tempo e rendere tangibile la *brand experience*. I colori, la musica e i profumi diventano mezzi per trasmettere emozioni e sensazioni piacevoli. Questo può avvenire, per esempio, attraverso la realizzazione di micro-eventi all'interno del negozio, come lezioni di look, la presenza di un personaggio famoso, la mostra delle opere degli artisti con cui l'azienda collabora, la selezione delle ambasciatrici Fornarina o la distribuzione di inviti per eventi esclusivi.

Un esempio della strategia che vede nel negozio un luogo di intrattenimento è il Fornarina Store di Londra (Carnaby Street) dove, per attivare tutti e cinque i sensi del cliente, è stato progettato un sistema di illuminazione che riproduce il ciclo naturale della luce (Figura 3.11).

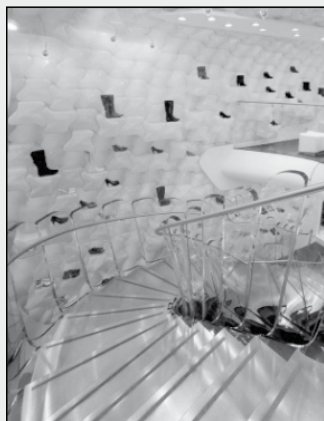

Figura 3.10

Campagne pubblicitarie Fornarina 2006 e 2007.

CASO DI STUDIO 4 Fornarina: l'Urban Beauty Show (segue)

Figura 3.11

Fornarina store di Londra.



Per quanto riguarda la **comunicazione**, l'azienda investe notevoli risorse per comunicare l'immagine del brand, che deve essere sempre attuale e attraente. Le campagne pubblicitarie prevedono spesso la presenza di testimonial in grado di trasmettere i valori dell'azienda e di rappresentare, nel contempo, modelli cui il pubblico desidera ispirarsi. Molte sono le celebrità che negli anni si sono succedute in questo ruolo: solo per citarne alcune, nella campagna pubblicitaria del 2009 è stata scelta la star hollywoodiana Lindsay Lohan, nel 2010, invece, l'azienda ha scritturato la top model Ana Beatriz Barros e nel 2011 l'attrice italiana Martina Stella.

L'elemento più rappresentativo dell'attitudine al marketing esperienziale dell'azienda è costituito dal *Fornarina Urban Beauty Show*. Si tratta di un **evento** itinerante nelle più

importanti capitali mondiali, dove design, moda, musica e danza si fondono in uno spettacolo. Esso nasce dall'esigenza di trovare nuove forme e nuovi linguaggi per presentare le collezioni: un format originale che incontri e superi le aspettative dei grandi clienti, dei buyer dei department store e di tutte quelle persone desiderose di accedere ad esperienze solitamente organizzate per un pubblico esclusivo. In dettaglio, il Fornarina Urban Beauty Show è un evento no-stop caratterizzato da un sincretismo di attività: uno show, un party, un *catwalk* e un *temporary store* aperto per l'intera durata dell'evento (Figura 3.12).

Partito da Barcellona nel Luglio 2006, il Fornarina Urban Beauty Show è approdato a Milano con due edizioni, a Roma e a Parigi il 12 Maggio 2008 per la sua sesta edizione.

Ogni Urban Beauty Show si ispira ad un trend specifico che diviene tema dell'evento: un modo innovativo di presentare le collezioni attraverso una serie di installazioni che parlano diversi linguaggi artistici contemporaneamente e che nascono dalla collaborazione tra l'azienda e artisti di fama internazionale. Le opere di questi artisti vengono "tridimensionalizzate" e calate in una sorta di "spazio urbano", che lo spettatore è invitato ad attraversare e nel quale si incontrano più stili, culture e tendenze.

Di seguito alcuni esempi (Figura 3.13). La prima installazione prende il nome di *Dreams are my reality* e nasce con la collaborazione di Mijn Schatje, artista franco-olandese che ha ispirato gli stilisti Fornarina nella creazione di un'intera collezione di abiti, calzature e accessori.

I canali che vengono presi in considerazione a supporto di ogni evento sono molteplici: attività dirette al consumer, vetrine speciali nei più importanti negozi, sito web e social media dedicati, attività di mobile, mailing, pubbliche relazioni, presenza nella stampa a grande diffusione, e strumenti di guerrilla marketing.

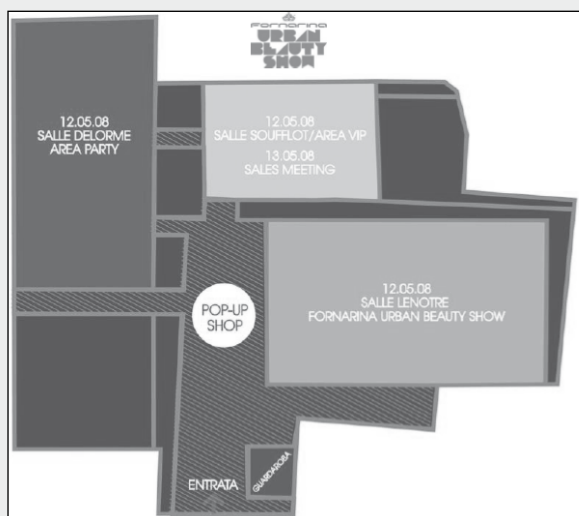
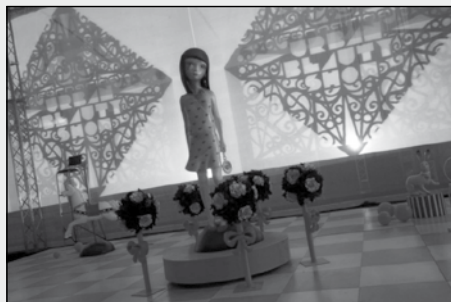


Figura 3.12

Struttura del Fornarina Urban Beauty Show all'interno del Carrousel du Louvre.

**Figura 3.13**

Dreams are my reality (a sinistra) e My sweet octopus.

Altro aspetto importante è l'immagine coordinata, concept visivo di ogni edizione, di cui ricordiamo, per esempio, quella creata, dal grande artista e maestro del fumetto francese Moebius, a sostegno dell'evento di Parigi e declinata su e-card, inviti, programmi di sala, affissioni, gift per grandi clienti internazionali, DVD dell'evento, segnaletica e customizzazione della location.

Gli interventi comunicazionali promossi dall'azienda prima del Fornarina Urban Beauty Show, il cosiddetto *teasing*, sono stati tutti finalizzati alla creazione di un alone di mistero e curiosità attorno allo stesso.

L'invito all'evento poteva essere ottenuto in diversi modi. Accedendo a una sezione speciale del sito dell'evento oppure visitando il sito *Digitik.com* era possibile scaricarlo gratuitamente, dopo la profilazione dell'utente. In alternativa, gli inviti erano disponibili presso il punto vendita Le Vestibule, con il quale l'azienda ha collaborato durante tutto la sua permanenza a Parigi. Il terzo modo era costituito dalla partecipazione a un concorso a premi online, il cui vincitore aveva diritto a un viaggio nella capitale francese per assistere all'evento.

Per quanto riguarda il Web, il Fornarina Urban Beauty Show appariva in più contesti e in particolare:

- in un sito aperto ad hoc (*fornarinaurbanbeautyshow.com*) nel quale si potevano ottenere tutte le informazioni necessarie, nonché scaricare l'invito e partecipare al concorso;
- nel sito ufficiale del brand (*fornarina.com*), in cui era stata aperta una sezione dedicata;
- in un nuovo profilo su Myspace e Facebook.

Per l'occasione anche Pubbliche Relazioni e Advertising sono stati seguiti con particolare cura, al fine di creare una sorta di aspettativa e attesa nel pubblico. È stata pubblicata sul quotidiano *Liberation* una pagina di promozione dell'evento e sono stati ottenuti spazi in rubriche, numeri speciali e programmi televisivi.

Successivamente, sfruttando la notorietà che si stava acquisendo, è stata progettata un'uscita speciale sulla rivista *Wad Graphic Issue*, per la quale è stato creato un servizio con le illustrazioni di Mijn Schatje e i prodotti aziendali. Inoltre, altre pubblicazioni sono state promosse su *Jalouse*, *Citizen k*, *Mixte*, *Flavor*, *Numero*, *Glamour*, i quotidiani *Liberation* e *Liberation Next* e altre riviste più legate alla cultura street e urban come *Blast*, *Blackpool*, *Clark*, *Trax* e *Les Inrockuptibles*. E ancora, altri articoli sono usciti su *A Nous Paris* e *Travel Magazine*.

Inoltre, un parterre di star internazionali, tra cui Lindsay Lohan, ha dato ulteriore lustro e visibilità all'evento, attraverso la strategia di product placement.

Un'altra modalità per diffondere la notizia dell'evento è stata la personalizzazione dei Wombat Pack, ossia quelle grandi buste che si trovano nei negozi e nelle quali sono contenuti gli inviti ai club, alle feste, a teatro e che sono utilizzate soprattutto da un pubblico giovane. Su un lato della busta c'era l'immagine coordinata di Moebius che richiamava la manifestazione, sull'altro era rappresentata un'opera dell'artista manga giapponese Junko Mizuno. In aggiunta, oltre ai siti ufficiali dell'azienda, l'evento era presente anche su altri siti come *gogoparis.com*, *brain-magazines.com*, *fluokids-blogspot.com*, *street-tease.com*, *behype.net* e *glamour.fr*.

Infine, l'azienda si è mossa verso un'operazione di guerriglia marketing: cento biciclette "Fornarina" (Figura 3.14) sono state lasciate nei punti strategici della città, in attesa che qualche persona incuriosita le usasse.

Tutte queste azioni hanno contribuito a rendere l'edizione parigina del Fornarina Urban Beauty Show un evento memorabile. Con più di 10.000 presenze, centinaia di recensioni su stampa e reti TV, oltre 70.000 pagine web, il Fornarina Urban Beauty Show è stato infatti insignito nel 2008 del BEA (Best Event Award) come Miglior Evento per il "Lancio prodotto/servizio" in Europa, contribuendo così a rafforzare a livello mondiale l'appel del marchio.

CASO DI STUDIO 4

Fornarina: l'Urban Beauty Show (segue)

Figura 3.14

Il guerrilla marketing di Fornarina.



Sintesi conclusiva

In questo capitolo abbiamo esaminato il comportamento di chi deve prendere decisioni d'acquisto. Abbiamo discusso il processo decisionale, sia dei consumatori sia dei compratori professionali, le influenze e le pressioni che vengono esercitate su ciascun gruppo.

Ecco alcuni dei punti chiave del capitolo.

- I consumatori acquistano perché riconoscono o un esaurimento o una necessità di estensione dell'assortimento a loro disposizione.
- I clienti dovrebbero essere incoraggiati a esprimere apertamente le loro lamentele, perché queste offrono l'opportunità di porre rimedio alle dissonanze successive alla vendita, rafforzando la fedeltà della clientela.
- Gli individui fanno parte di svariati gruppi di riferimento e vengono influenzati anche da gruppi cui non appartengono, come quelli cui aspirano far parte e quelli dai quali intendono dissociarsi.
- L'adeguamento alle norme è forse il fattore più potente nella formazione dell'atteggiamento e nello sviluppo del processo decisionale.
- La famiglia è probabilmente il gruppo di riferimento più influente di tutti.
- Acquistare per conto di imprese è più complesso, per via del numero di persone coinvolte nel processo.
- Guardiani, utenti, influenti, decisori e compratori sono tutte figure coinvolte nel processo decisionale delle organizzazioni. Ognuna di queste figure ha le sue priorità, e se si desidera giungere a un accordo commerciale, nessuno di loro va trascurato.
- Nel marketing industriale, la strada maestra per il successo è assicurarsi che l'offerta contenga caratteristiche e condizioni che i concorrenti non sono in grado di rispettare.
- I nuovi paradigmi dei comportamenti di consumo rendono necessario l'orientamento delle imprese verso concetti e strumenti che valorizzano l'esperienza (marketing esperienziale).

Segmentazione, targeting e posizionamento

Sommario del capitolo

- Perché segmentare il mercato
- Le variabili di segmentazione
- La segmentazione dei mercati industriali
- L'efficacia della segmentazione
- La segmentazione globale
- Il targeting
- Il posizionamento
- Come formulare le previsioni di vendita

VIDEOCASE

Birmingham

Mettere sul mercato un'intera metropoli può sembrare un'impresa impossibile, eppure ogni città ha bisogno di attrarre attività industriali e commerciali, turisti e persino residenti, pena un inarrestabile declino. Coloro che hanno l'incarico di farlo si trovano in una posizione singolare, perché non possiedono il brand del prodotto da promuovere, che appartiene agli abitanti della città, i quali hanno anche il potere di svilupparlo.

Molto complesso è altresì il compito di segmentare correttamente il mercato: in una città delle dimensioni di Birmingham sono presenti praticamente tutti i segmenti dei mercati *consumer* e *business*. L'obiettivo del posizionamento di Birmingham è quello di diffondere un'immagine di città giovane e vivace, facendo leva sull'ovvia constatazione che nessuno si considera vecchio.

Riposizionare Birmingham come luogo interessante da visitare è un compito tutt'altro che semplice, perché ci si scontra con il passato essenzialmente industriale della città che veicola un'immagine di grigio polo produttivo.

Chi ha la responsabilità di promuovere la città segue con attenzione i dati pubblicati dalle organizzazioni turistiche ed effettua anche ricerche autonome per stabilire quanti turisti la metropoli riesce ad attirare, quanto spendono i visitatori, quanto tempo si fermano e se hanno intenzione di tornare. Il monitoraggio del mercato è un esercizio essenziale per tutti coloro che devono prendere decisioni riguardanti future attività promozionali.

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

Il concetto di **segmentazione** fu introdotto per la prima volta nel 1957 da W.R. Smith, per indicare il processo di raggruppamento dei consumatori in funzione dei loro bisogni. Obiettivo della segmentazione è, quindi, identificare un gruppo di persone con una o più esigenze soddisfacenti da un singolo prodotto, per poter indirizzare gli sforzi di marketing dell'impresa con la massima efficacia e il minimo costo. Per esempio, un produttore che intenda fabbricare un bene standardizzato con un metodo di produzione di massa deve essere ragionevolmente certo che l'insieme di persone i cui bisogni sono soddisfatti da quel prodotto sia sufficientemente esteso da rendere redditizia la sua iniziativa.

Gli assunti che stanno alla base della segmentazione sono i seguenti:

- gli acquirenti non sono tutti uguali;

- è possibile identificare sottogruppi di persone con comportamenti, esperienze, valori ed esigenze simili;
- questi sottogruppi sono più ristretti e omogenei del mercato totale;
- è più facile soddisfare un piccolo gruppo di clienti omogenei che grandi gruppi di clienti eterogenei (Zikmund e D'Amico 1995).

Le imprese che adottano un approccio ai mercati seguendo il criterio del mercato obiettivo sviluppano, successivamente alla segmentazione, altre due attività: il *targeting* (o scelta del/i segmento/i obiettivo) e il *posizionamento* (Figura 4.1).

Il *targeting* è il processo di scelta dei segmenti a cui rivolgersi. In sintesi, con la segmentazione si suddivide il mercato, con il targeting si individua il mercato a cui rivolgere una determinata iniziativa commerciale. È chiaro che segmentazione e targeting sono collegati tra loro, dato che il più delle volte il processo di segmentazione fornisce informazioni anche su quali dei segmenti individuati potranno rivelarsi più redditizi o, comunque, supporta l'impresa nell'individuazione di nuove vie per realizzare i suoi obiettivi strategici.

Il **posizionamento** definisce la relazione della marca con altre marche che si rivolgono al medesimo segmento, ed è legato alla posizione che la marca occupa, rispetto ad altre, nella percezione dei consumatori.

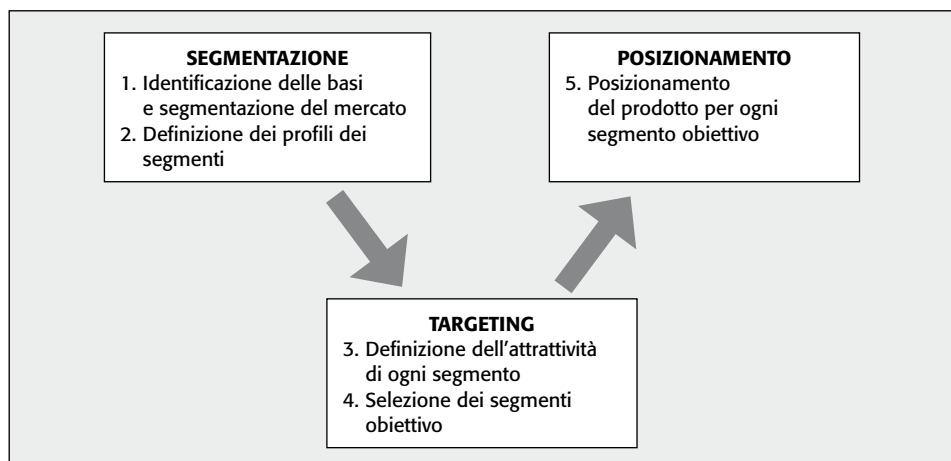
Perché segmentare il mercato

Ogni consumatore è un individuo con proprie esigenze e preferenze. Questa semplice constatazione crea a chi si occupa di marketing un serio problema, essendo evidentemente impossibile produrre su misura o personalizzare tutti i prodotti per adattarli con precisione ai requisiti individuali.

Prima della rivoluzione industriale, quasi tutti i prodotti venivano fabbricati a mano uno per uno. Non appena comparvero le moderne tecniche di produzione di massa, però, diventò evidente che quel metodo era troppo costoso e sostanzialmente inefficiente. Purtroppo, la produzione di massa (portata all'estremo) non può che limitare la scelta dei prodotti disponibili, in quanto il modo migliore per contenere i costi di produzione è produrre grandi quantitativi di prodotti standardizzati. Qualsiasi adattamento comporta costi addizionali, perché il prodotto va comunque ridefinito e riconfezionato. In alcune economie, in particolare in alcuni paesi dell'Europa orientale e nel Terzo mondo, l'industria non genera ricavi sufficienti per investire nella fabbricazione di prodotti differen-

Figura 4.1

L'orientamento al mercato obiettivo: le fasi.



ziati, sicché quelle economie si basano ancora fortemente su produzione e commercializzazione di massa.

Il marketing di massa (o indifferenziato), nel quale un prodotto standard viene fabbricato per tutti i consumatori, è efficace soltanto se i consumatori interessati non dispongono di altre scelte e non possiedono ancora un prodotto in grado di soddisfare quel particolare bisogno essenziale. Per esempio, nella Germania degli anni Trenta poche famiglie possedevano un'automobile. Hitler promise ai tedeschi che tutte le famiglie ne avrebbero avuta una e, per realizzare il suo progetto, assegnò a un fabbricante (Porsche) il compito di sviluppare la "Volkswagen" (letteralmente la "vettura del popolo"), cioè un veicolo di base adatto a essere prodotto per un mercato di massa: le sue dotazioni erano ridotte al minimo, al punto che non disponeva neppure dell'indicatore del livello carburante.

Questo approccio risulta meno efficace in contesti economici in cui la maggior parte dei consumatori dispone già dei **vantaggi essenziali** (*core benefits*) assicurati dal prodotto. Una volta diffusasi la proprietà dell'auto assicurando a molte famiglie il vantaggio essenziale procurato da quel prodotto, cioè il trasporto delle persone, i consumatori cominciarono a pretendere di poter scegliere le prestazioni e l'estetica dei loro veicoli. Con la segmentazione si mira a determinare quante persone desiderano fruire di ciascun vantaggio offerto dal prodotto, quanto costoro saranno disposti a pagare per averlo e dove vorrebbero acquistarlo. In questo modo, l'azienda che accede a un mercato segmentato è in grado di offrire più vantaggi funzionali e, insieme, più attenzione ai *bisogni edonistici*. Quindi, i prodotti diventano più atti a soddisfare il piacere (si veda il Capitolo 3).

Per far sì che gli adattamenti richiesti siano sostenibili, i responsabili marketing devono essere ragionevolmente certi che esista per quel determinato prodotto un mercato sufficientemente ampio da renderlo economicamente redditizio. D'altra parte, concentrandosi su un segmento più ristretto, al fornitore diventa possibile risparmiare sulle attività di comunicazione: anziché reclamizzare il prodotto per un mercato di massa, i responsabili marketing possono utilmente concentrare le proprie risorse su informazioni commerciali ritagliate sulle caratteristiche dello specifico segmento obiettivo; una comunicazione, in altre parole, progettata per raggiungere il target e nessun altro.

Il problema è che oggi i consumatori sono letteralmente bombardati da messaggi pubblicitari di ogni genere. Ne consegue che imparano rapidamente a ignorarli, specialmente quelli che non hanno per loro alcuna attrattiva (processo di attenzione selettiva illustrato nel Capitolo 3). Allo stesso tempo, però, essi sono disposti a impegnarsi attivamente per reperire informazioni riguardanti prodotti di loro interesse, molte volte consultando riviste specializzate o navigando in Internet. Pertanto, un messaggio indirizzato a uno specifico gruppo di consumatori che compare su un *medium* consultato da quei potenziali clienti risulta, con tutta probabilità, molto più efficace di un messaggio non mirato pubblicato su un *medium* generalista.

Le aziende che si rivolgono a mercati ristretti godono quasi sempre di una maggiore fiducia da parte dei consumatori e sono in condizione di imparare a fornire esattamente ciò che soddisfa al massimo grado la propria specifica fascia di clientela. Negli ultimi anni, Internet ha offerto alle imprese l'opportunità di relazionarsi ai singoli clienti, utilizzando le comunicazioni interattive come metodo per sviluppare una sorta di "segmentazione individuale", "segmenti di uno" (Bailey *et al.* 2009).

In sintesi, lo scopo principale della segmentazione è consentire all'impresa di concentrare gli sforzi per soddisfare un gruppo di persone con esigenze simili, anziché cercare di accontentare tutti con il rischio di non incontrare le esigenze di nessuno. La Tabella 4.1 elenca i vantaggi derivanti dalla segmentazione del mercato.

È anche opportuno ricordare che la segmentazione non riguarda soltanto la scelta dei clienti giusti, ma significa anche decidere quali clienti non possono essere serviti con efficacia. A volte questo avviene perché l'impresa non dispone delle risorse necessarie,

Tabella 4.1

Vantaggi della segmentazione.

Vantaggio	Dettaglio
Analisi del cliente	Segmentando il mercato, l'impresa riesce a capire meglio quali sono i suoi migliori clienti.
Analisi della concorrenza	Focalizzandosi su una limitata porzione del mercato totale, diventa molto più facile riconoscere e fronteggiare la concorrenza.
Allocazione delle risorse	Le limitate risorse dell'impresa possono essere concentrate con più efficacia su pochi clienti, anziché essere disperse su grandi masse di consumatori.
Pianificazione strategica	Costruendo un quadro preciso dei migliori clienti, diventa più facile pianificare con efficacia.
Espansione del mercato	Una buona segmentazione può stimolare una crescita delle dimensioni complessive del mercato, attraverso l'acquisizione di nuovi acquirenti corrispondenti al profilo del cliente tipico, ma che non erano a conoscenza dell'esistenza del prodotto.

altre volte perché alcuni gruppi di clienti generano più problemi che vantaggi. Il rifiuto di servire alcuni clienti è detto “demarketing” (Kotler e Levy 1971). Da una ricerca condotta da Medway *et al.* (2011) emerge che i responsabili della gestione di luoghi particolari (per esempio, monumenti antichi) se ne avvalgono scientemente come modo per controllare la sostenibilità di ciò che è posto sotto la loro cura, oltre ad altri fattori come la stagionalità e la prevenzione delle crisi.

Le variabili di segmentazione

Per poter essere sfruttato con successo, un segmento deve rispondere ai seguenti requisiti.

- *Deve essere misurabile, o comunque definibile con precisione.* In altre parole, deve essere possibile identificare i membri del segmento e calcolarne il numero.
- *Deve essere accessibile.* Questo significa che deve essere possibile comunicare con il segmento e far pervenire il prodotto ai consumatori.
- *Deve essere significativo,* cioè il numero dei suoi membri deve giustificare lo sforzo di sceglierlo come mercato obiettivo.
- *Deve essere omogeneo,* cioè i membri devono essere espressione di esigenze simili.
- *Deve essere stabile.* Natura e composizione del segmento devono essere ragionevolmente durature.
- *Deve essere praticabile,* cioè l'impresa deve essere in grado di impostare programmi di marketing efficaci per attrarre e servire il segmento scelto.

I tre requisiti essenziali sono l'accessibilità, la significatività e la misurabilità (Kotler 1991); tuttavia è importante tenere d'occhio anche le cause sottostanti della segmentazione (Engel *et al.* 1995), perché ciò consente a chi si occupa di marketing di anticipare più facilmente possibili variazioni e, a volte, di verificare che i criteri o variabili di segmentazione siano definiti correttamente.

Le variabili di segmentazione sono numerose, ma quelle più comunemente adottate sono quelle demografiche, geografiche, psicografiche e comportamentali.

- *Demografiche.* Le variabili demografiche sono le più utilizzate per effettuare distinzioni tra gruppi di consumatori. Ciò accade perché spesso i bisogni e le preferenze di consumo sono effettivamente correlati con questo tipo di variabili, che, inoltre, sono più facilmente impiegabili rispetto alle altre tipologie di seguito illustrate. Infatti esse riguardano la struttura della popolazione in termini di età, sesso, dimensioni della famiglia o stadio del ciclo di vita della stessa, condizioni economiche, tipo di occupazione, istruzione, razza, religione, nazionalità. Per esempio, il mercato immobiliare può essere suddiviso tra giovani che acquistano la prima casa, famiglie con figli, pensionati e anziani non autosufficienti. Può inoltre essere segmentato in funzione dello stile di vita, dato che certe sistemazioni possono risultare gradite a giovani professionisti, altre a chi ama vivere in campagna e così via.
- *Geografiche.* In questo tipo di segmentazione il mercato viene classicamente suddiviso in unità geografiche diverse, quali nazioni, stati, regioni, province, città e quartieri. L'impresa può decidere di operare all'interno di una o più aree individuate, oppure in tutte, facendo attenzione alle preferenze che caratterizzano ogni zona. Fanno parte di questo gruppo di variabili, anche se non strettamente espressioni geografiche, il luogo in cui i consumatori vivono, il clima, le particolarità dei luoghi, la densità della popolazione. L'analisi della popolazione in base a questi elementi può orientare l'impresa a una più efficace scelta dei target, degli strumenti e delle attività di marketing da svolgere. Per esempio, in Brasile praticamente tutte le auto sono fornite di condizionatore dell'aria, ma possono non avere l'impianto di riscaldamento; in Svezia l'accensione dei fari è automatica all'avviamento della vettura, perché in quel paese per la maggior parte dell'anno c'è poca luce naturale. La segmentazione geografica è una delle più adottate nel marketing internazionale, ma è altrettanto utile all'interno di singoli paesi.
- *Psicografiche.* La segmentazione psicografica si basa sulla classe sociale di appartenenza degli individui, sullo stile di vita e sulle caratteristiche della loro personalità (si veda il Capitolo 3). Per esempio, il mercato delle assicurazioni sulla casa può essere segmentato tra persone che temono atti criminali, persone che paventano l'eventualità di disastri naturali e persone che desiderano difendere la proprietà da danni accidentali.
- *Comportamentali.* Le variabili comportamentali attengono essenzialmente alla conoscenza che gli individui mostrano di un determinato prodotto, al loro atteggiamento, all'uso che ne fanno e a come in genere rispondono al prodotto (fedeltà). Per esempio, il mercato dell'auto può essere suddiviso innanzitutto tra utenti privati e utenti commerciali. Il mercato privato, a sua volta, può essere ulteriormente segmentato tra chi utilizza l'auto soprattutto per recarsi al lavoro, chi la usa per svolgere attività sportive o ricreative, come il surf o il campeggio, e chi la impiega per assolvere incombenze familiari, come fare la spesa o portare i figli a scuola. Il mercato commerciale può essere segmentato tra utenti "di prestigio", come direttori generali e alti dirigenti, e utenti a elevata percorrenza, come i venditori. Kotler e Keller (2007) identificano tra le più comuni variabili comportamentali in uso tra le imprese:
 - le occasioni d'uso (un viaggio aereo può essere effettuato per lavoro o per una vacanza con la famiglia);
 - i vantaggi ricercati (acquisto un nuovo orologio valutando aspetti quali il prezzo, il design, la conoscenza della marca, ecc.; questo tipo di segmentazione necessita la preventiva individuazione dei benefici richiesti dai potenziali clienti);

- lo status dell'utilizzatore (non utilizzatore, ex utilizzatore, nuovo utilizzatore, utilizzatore abituale del bene);
- l'intensità d'uso (volume di consumi basso, medio, alto);
- la fedeltà di marca;
- lo stadio di disponibilità all'acquisto (non informati, informati, interessati, intenzionati all'acquisto);
- l'atteggiamento verso il prodotto (entusiasti, positivi, indifferenti, contrari, decisamente ostili).

Tabella 4.2

Principali variabili di segmentazione del mercato di consumo.

Fonte: Kotler et al. 2001, p. 287.

<i>Variabili</i>	<i>Suddivisioni tipiche</i>
Variabili geografiche	
<i>Aree geografiche</i>	Nazioni o gruppo di nazioni; regioni o gruppo di regioni; province, distretti o aree territoriali; città; quartieri
<i>Grandezza di centro</i>	Fino a 5.000; 5.000-20.000; 20.000-50.000-50.000-100.000; 100.000-250.000; 250.000-500.000; 500.000-1.000.000; oltre 1.000.000
<i>Densità</i>	Urbana; suburbana; rurale
<i>Clima</i>	Settentrionale; meridionale; continentale; marittimo
Variabili demografiche	
<i>Età (anni)</i>	Sotto i 6; 6-11; 12-19; 20-34; 35-49; 50-64; 65 o più
<i>Sesso</i>	Maschile; femminile
<i>Membri della famiglia</i>	1-2; 3-4; 5 o più
<i>Ciclo di vita della famiglia</i>	Giovani soli; coppie giovani senza figli; coppie giovani con figlio più piccolo sotto i 6 anni; coppie giovani con figlio più piccolo sopra i 6 anni; coppie mature con figli; coppie mature senza figli sotto i 18 anni; anziani soli; altri
<i>Reddito</i>	Fino a 15.000 euro; tra 15.000 e 28.000 euro; tra 28.000 e 55.000 euro; tra 55.000 e 75.000 euro; oltre i 75.000 euro; aliquota al 43%
<i>Occupazione</i>	Imprenditori e liberi professionisti; dirigenti, funzionari e proprietari; impiegati e commercianti; artigiani e operai specializzati; operai comuni e agricoltori; pensionati; studenti; casalinghe; disoccupati
<i>Istruzione</i>	Scuola dell'obbligo; frequenza scuola media superiore; diploma di scuola media superiore; diploma intermedio; frequenza università; laurea
<i>Religione</i>	Cattolica, protestante, ebraica o altro
<i>Nazionalità</i>	Italiana, americana, inglese, francese, tedesca, scandinava, latino-americana, asiatica, giapponese, araba
Variabili psicografiche	
<i>Classe sociale</i>	Inferiore-inferiore; inferiore-superiore; media-inferiore; media-superiore; superiore-inferiore; superiore-superiore
<i>Stile di vita</i>	Conservatore, liberale, radicale
<i>Personalità</i>	Coercitiva, passiva, autoritaria, ambiziosa
Variabili di comportamento	
<i>Occasioni d'uso</i>	Regolare, saltuario
<i>Vantaggi ricercati</i>	Qualità, servizio, economia
<i>Situazione d'uso</i>	Non utilizzatore, ex utilizzatore; potenziale, nuovo, abituale utilizzatore
<i>Intensità d'uso</i>	Utilizzo scarso, medio, elevato
<i>Fedeltà alla marca</i>	Nessuna, debole, forte, assoluta
<i>Stadio di consapevolezza</i>	Non a conoscenza del prodotto, a conoscenza, informato, interessato, attento, intenzionato all'acquisto
<i>Atteggiamento</i>	Entusiastico, positivo, indifferente, negativo, ostile al prodotto

La Tabella 4.2 costituisce un compendio delle principali variabili di segmentazione del mercato di consumo.

Opportunità di utilizzo delle diverse tipologie di variabile per la segmentazione

La **segmentazione geografica** può essere adottata per svariate ragioni, di seguito commentate.

- La natura del prodotto può renderlo adatto esclusivamente agli abitanti di una determinata area geografica. Chi produce capi di abbigliamento sa perfettamente che venderà più abiti pesanti nelle regioni fredde che in quelle più temperate.
- Se l'azienda dispone di risorse limitate, può decidere di lanciare il prodotto prima in un'area ristretta e soltanto in seguito su scala nazionale.

Un'altra possibile segmentazione geografica dei mercati è quella basata sulla tipologia più diffusa di residenti in una determinata area. Chi fornisce prodotti specificamente destinati agli anziani, per esempio, preferirà ubicare i propri punti di vendita (o almeno concentrare gli sforzi di marketing) in località abitate prevalentemente da pensionati, mentre i prodotti per i giovani verranno più attivamente commercializzati in città sedi di università ecc.

La **segmentazione psicografica** classifica i consumatori in base alla loro personalità. Sebbene con il miglioramento dei metodi di misurazione siano emerse prove sempre più convincenti dei legami esistenti tra personalità e comportamento dei consumatori (Lastovicka e Joachimstaler 1988), questo tipo di segmentazione resta problematico, perché è difficile misurare le caratteristiche psicologiche su larga scala. Per questa ragione, la segmentazione psicografica non sempre risponde ai requisiti di accessibilità. Per esempio, supponiamo che alcune ricerche indichino l'esistenza di un gruppo di persone che tende a correlare la marca di caffè che acquista al proprio livello di autostima. Il problema consiste nella mancata chiarezza o univocità del medium da utilizzare per veicolare un messaggio che faccia leva su questa tematica: non esiste, infatti, una rivista specializzata destinata a tutti coloro che si sentono psicologicamente a loro agio bevendo caffè.

In anni recenti, grazie a Internet le persone hanno visto moltiplicarsi le possibilità di autodefinirsi in segmenti: i bevitori di caffè di cui abbiamo parlato sopra potrebbero avere, a costi relativamente modesti, un sito web a loro dedicato dove scambiarsi opinioni e idee. In questo caso la segmentazione potrebbe essere effettuata al contrario, cioè osservando chi visita il sito.

La **segmentazione comportamentale** risulta in molti casi un metodo utile e affidabile. Come è ovvio, se un'impresa vende prodotti per la pesca, non è interessata a scoprire l'età dei pescatori, né a conoscere le loro opinioni sulle bevande alcoliche, né a sapere dove abitano. Ciò che importa a quel produttore è soltanto che si tratta di persone cui piace andare a pesca e che, quindi, potrebbero essere potenziali clienti di un nuovo modello di canna o mulinello. L'accesso al segmento, in questo caso, non pone grandi problemi: basta fare pubblicità su una o più riviste dedicate alla pesca, oppure sviluppare un sito web in grado di attrarre i pescatori (per esempio, arricchendolo di indicazioni e consigli). A un livello di approfondimento superiore, l'azienda potrebbe essere interessata a sapere dove i potenziali clienti acquistano le loro attrezzature sportive, quanto spendono normalmente per una canna da pesca, quali pesci si prefiggono di catturare e così via, ma queste sono tutte informazioni facilmente ottenibili con un semplice questionario o istituendo un forum online. *L'analisi dello stile di vita*, in uso da oltre trent'anni, si pro-

pone di segmentare i mercati in funzione del modo in cui i consumatori trascorrono il loro tempo, di ciò che pensano di se stessi e di specifici argomenti, dell'importanza relativa attribuita a vari beni in loro possesso (per esempio l'auto, i vestiti, la casa). Il merito di tale approccio è quello di tener conto di una grande varietà di caratteristiche del segmento, includendo elementi sia psicografici sia comportamentali (Plummer 1974).

La **segmentazione demografica** è il metodo più frequentemente impiegato per segmentare i mercati, probabilmente perché non è difficile ricavare le informazioni che servono per applicarlo direttamente dalle statistiche ufficiali. Frequentemente la segmentazione demografica è incentrata sull'età. Benché in molti casi questa scelta sia giustificata, spesso non è così semplice rilevare differenze tra "il modello d'acquisto di un ventenne e quello di un trentenne". Analogamente, non si può dire con certezza che tutti i ragazzi di dieci anni abbiano i medesimi gusti: indubbiamente alcuni di loro non desiderano visitare Disneyland o andare al luna park, oppure preferiscono le lasagne al forno a un hamburger. L'età, ovviamente, è un parametro importante, ma dovrebbe essere considerata come una delle variabili in analisi, anziché essere vista come un parametro di segmentazione assoluto e sempre applicabile. Dunque è opportuno optare per una segmentazione multivariata che consideri, per la definizione del segmento, più variabili demografiche congiuntamente.

Come abbiamo visto nel Capitolo 2, le variabili demografiche si modificano nel tempo: l'indice di natalità di alcuni paesi si riduce, mentre è in incremento l'età media della popolazione. In più, tende a crescere il numero delle famiglie composte da un solo individuo, in quanto le persone si sposano in età più avanzata e aumentano i divorzi: nel 2001, il 24,9% delle famiglie italiane era costituito da nuclei individuali (Tabella 4.3). Per chi si occupa di marketing questo cambiamento ha conseguenze di vasta portata. Eccone alcune:

- aumentano le vendite di confezioni alimentari per single;
- si incrementano le vendite di piatti pronti;
- calano le vendite di articoli per giardinaggio e per bambini;
- aumentano le vendite di articoli per la cura della persona e dell'immagine;

Tabella 4.3

Famiglie e numero medio di componenti per ripartizione geografica (censimenti 1951-2011, primi risultati – valori assoluti).

Fonte: 15° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni, 2011. Sintesi dei primi risultati, aprile 2012.

Ripartizione geografica	1951	1961	1971	1981	1991	2001	2011
Famiglie							
Italia nord-occidentale	3.381.476	4.076.213	4.910.610	5.513.511	5.745.700	6.217.200	6.910.059
Italia nord-orientale	2.192.727	2.513.823	2.970.841	3.511.931	3.772.707	4.238.787	4.880.084
Italia centrale	2.083.254	2.491.137	3.020.589	3.575.539	3.858.046	4.235.422	4.857.998
Italia meridionale	2.733.700	3.068.041	3.369.187	4.029.685	4.358.575	4.748.274	5.225.857
Italia insulare	1.423.245	1.597.715	1.709.950	2.001.671	2.173.975	2.370.993	2.638.014
Italia	11.814.402	13.746.929	15.981.177	18.632.337	19.909.003	21.810.676	24.512.012
Numero medio di componenti per famiglia							
Italia nord-occidentale	3,4	3,2	3,0	2,7	2,6	2,4	2,3
Italia nord-orientale	4,2	3,7	3,3	2,9	2,7	2,5	2,3
Italia centrale	4,0	3,7	3,4	3,0	2,8	2,6	2,4
Italia meridionale	4,3	4,0	3,8	3,4	3,2	2,9	2,7
Italia insulare	4,0	3,8	3,6	3,2	3,0	2,8	2,5
Italia	3,9	3,6	3,4	3,0	2,8	2,6	2,4

- aumenta la richiesta di servizi domestici (pulizie, stiratura biancheria e abbigliamento);
- diminuisce la vendita di auto familiari, la dimensione delle confezioni di cereali per colazione, dei detersivi e di altri prodotti per la famiglia.

In Australia, l'immigrazione dal Sud-est asiatico sta provocando importanti cambiamenti delle abitudini alimentari, delle pratiche religiose e della struttura linguistica del paese. In alcuni casi sono state le attività di marketing stesse a favorire una "fecondazione incrociata" dei comportamenti culturali, cosicché persone di un gruppo etnico si comportano in modi generalmente associati ad altre etnie. Questi trasferimenti culturali rendono in moltissimi casi impossibile segmentare i mercati per appartenenza etnica (Jamal 2003; Lindridge 2010).

Nel complesso, si può affermare che i cambiamenti demografici stiano facendo emergere nuovi segmenti, alcuni dei quali offrono ai responsabili marketing maggiori opportunità rispetto ai segmenti sostituiti. Per conservare la capacità di segmentare il mercato con efficacia, pertanto, essi devono monitorare con attenzione i cambiamenti demografici in atto.

Non tutte le variabili di segmentazione si adattano a tutti i mercati. Un'azienda che produce pizze potrà segmentare il mercato geograficamente (aprendo negozi nel centro di una città), ma non lo segmenterà per religione, al contrario di quanto farebbe una macelleria *kasher* all'ingrosso, ciò nonostante le imprese operino entrambe nel business alimentare. La **segmentazione a variabile singola** si basa su un solo indicatore, per esempio le dimensioni delle imprese. È il modo più semplice di segmentare, ma anche il meno accurato, e viene raramente utilizzato in pratica. Per realizzare una **segmentazione a più variabili** (o *multivariata*) occorre tenere conto di numerosi fattori; quanti più se ne usano, tanto più aumenta l'accuratezza e l'efficacia della segmentazione, ma tanto più si restringe il mercato che ne deriva.

Un esempio di servizio studiato su un segmento individuato su base multivariata viene offerto nel **QUADRO 4.1**.

► Quadro 4.1

QUADRO 4.1 t-BiZ: il precursore dell'Alta Velocità



L'obiettivo primario di incrementare il numero di passeggeri a bordo dei propri treni, sottraendoli ai concorrenti del trasporto aereo, è intuitivamente una delle ragioni principali che ha convinto Trenitalia a creare un nuovo servizio, destinato ai clienti potenziali che si muovono tra Milano e Roma. In Italia la rotta Milano-Roma, infatti, risultava essere quella a più elevato numero di passeggeri. Sulla rotta Roma Fiumicino - Milano Linate/Malpensa nel solo anno 2002 è stato registrato un movimento di 3.071.639 passeggeri (Aeroporti di Roma, *Annuario 2002*).

La nuova offerta, denominata t-BiZ, già nel nome dichiarava apertamente il target di clientela a cui voleva rivolgersi e il vettore al quale intende fare concorrenza. Il primo viaggio del t-BiZ venne effettuato il 3 novembre 2005, sulla tratta Roma Termini - Milano Centrale.

Per soddisfarne le esigenze, vennero predisposti servizi a bordo di elevata qualità: personale specializzato, ristorazione di alto livello, welcome drink differenziato tra 1^a e 2^a classe, video nella carrozza ristorante, distribuzione gratuita di quotidiani e riviste nazionali e internazionali.

QUADRO 4.1 t-BiZ: il precursore dell'Alta Velocità (segue)

Segmento obiettivo servizio t-BiZ: "Want service and will pay"	
Utilizzatori treno	Descrizione: business high spender, time sensitive, bisogno di flessibilità e autonomia, bisogno di massima affidabilità e informazioni tempestive, sensibile al comfort del viaggio e ai plus dei servizi accessori; sono disposti a pagare di più per il viaggio. Età 26-55 anni.
Utilizzatori altri mezzi	Descrizione: principalmente business travellers che trovano nella lentezza del viaggio, nella poca flessibilità normativa, nella non adeguata affidabilità, motivi sufficienti per escludere il treno dalle proprie scelte.

Nella figura che segue è rappresentata la brand promise.



Dalla positiva esperienza di t-BiZ, il 23 gennaio 2006 fu lanciato in Italia il servizio di alta velocità, proposto su una rete ferroviaria più ampia di quella utilizzata per la prece-

dente offerta. Attualmente tale servizio viene erogato, in Italia, da due operatori: Trenitalia e Italo (che ha iniziato la sua operatività nell'aprile 2012).

La segmentazione è difficile da applicare in pratica. Molti manager hanno difficoltà a interpretare le soluzioni di segmentazione che vengono loro presentate dai ricercatori; alcuni giungono a confessare apertamente di non riuscire neppure a comprendere la teoria della segmentazione (Dolnicar e Lazarevski 2009).

La segmentazione dei mercati industriali

Chi si occupa di marketing può segmentare, e in effetti segmenta, i mercati delle industrie o delle organizzazioni con i seguenti criteri.

- **Ubicazione geografica.** È probabilmente il sistema più utilizzato, dato che la maggior parte di questi mercati sono serviti da venditori e la segmentazione geografica consente a questi professionisti della vendita di ottimizzare gli spostamenti a livello sia temporale sia di costi. Spesso imprese appartenenti al medesimo settore tendono a stabilirsi nella stessa zona, a volte per via di un'ampia disponibilità di materie prime o perché in quell'area sono presenti molti lavoratori con la specializzazione richiesta.

- *Tipo di organizzazione.* IBM segmenta il mercato a seconda del comparto in cui opera il cliente. Ciò significa che alcuni suoi venditori si specializzano nelle applicazioni specifiche per le banche, altri in quelle per le assicurazioni, altri ancora in quelle per gli enti locali.
- *Dimensioni dell'impresa cliente.* Molte imprese hanno forze di vendita specificamente dedicate ai grandi clienti e spesso questi venditori devono servirsi di tecniche particolari per trattare a tale livello.
- *Uso del prodotto.* Le compagnie petrolifere perseguono strategie differenziate (e talvolta anche attraverso consociate diverse) per la commercializzazione di gasolio per riscaldamento, di materiali per l'industria plastica, di prodotti petrolchimici o di combustibili per motori.
- *Tasso di utilizzo.* I clienti che impiegano rilevanti quantitativi di un certo prodotto si aspettano (e in generale ottengono) un trattamento diverso da chi effettua acquisti di dimensioni ridotte. Ciò avviene in parte per le differenti esigenze delle due categorie di clienti e in parte perché il fornitore è portato a dare più peso a chi compra molto rispetto a chi compra poco.

Per la segmentazione del mercato industriale, Bonoma e Shapiro (1984) hanno consigliato un approccio a “matrioska”: come primo passo, è opportuno partire da caratteristiche generali, come il tipo di settore e le dimensioni delle organizzazioni che vi operano, poi restringere il segmento introducendo variabili operative (processi, tipo di prodotti ecc.), quindi considerando l'approccio d'acquisto delle organizzazioni e fattori situazionali come i tempi di consegna delle forniture e le dimensioni degli ordini. Infine viene esaminato il profilo dei compratori presenti in ciascuna azienda.

Per esempio, un produttore di vetri potrebbe iniziare la sua segmentazione partendo dal tipo di settore (vetri per finestre, vetri per auto o bottiglie e vasi per confezioni alimentari). All'interno del mercato delle confezioni alimentari, il settore può essere ulteriormente suddiviso tra salse e sottaceti, vini e birre e bevande analcoliche. Il mercato dei vini e birre può essere ulteriormente segmentato tra produttori e imbottigliatori più importanti, che comprano in grandi lotti, e piccoli viticoltori privati che acquistano una volta all'anno. Alcuni produttori potranno acquistare attraverso gare, altri potranno preferire rivolgersi a un fornitore abituale, altri ancora potranno richiedere qualche speciale requisito riguardante forma o design della bottiglia.

Come nel mercato consumer, non sempre chi compra agisce spinto da motivi completamente razionali (si veda il Capitolo 3), per cui sarebbe irragionevole non includere in qualche sezione del piano di segmentazione anche le caratteristiche personali dei compratori. Probabilmente, questa responsabilità sarà di competenza dei venditori, dato che sono loro a trattare con i compratori su base quotidiana.

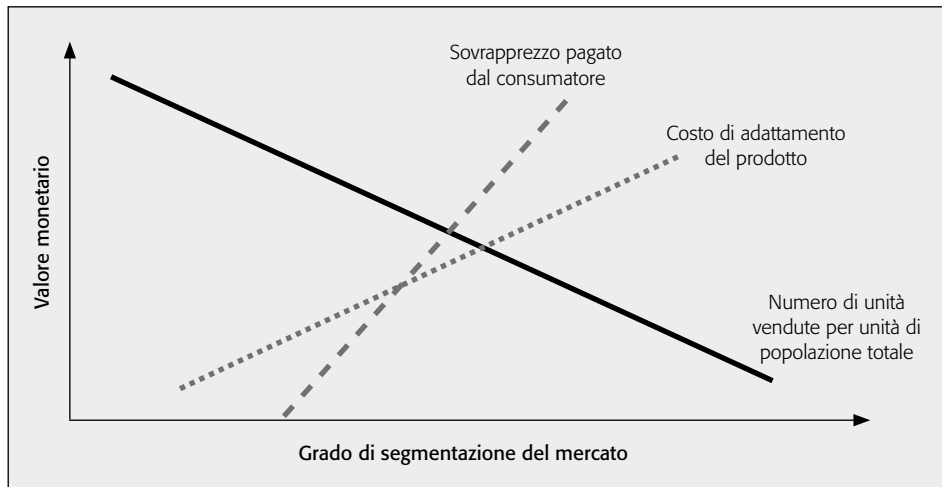
L'efficacia della segmentazione

Se il segmento è stato identificato correttamente, il responsabile marketing dovrebbe poter soddisfare le esigenze dei suoi componenti molto più efficacemente dei concorrenti. L'impresa sarà in grado di fornire prodotti specializzati molto più vicini alle necessità reali dei consumatori appartenenti a quel segmento e, in più, avrà anche la possibilità di comunicare meglio con loro. Dal punto di vista dei consumatori, peraltro, vale la pena spendere un po' di più per avere in cambio questi vantaggi. Anziché rassegnarsi ad accettare un prodotto non perfettamente adatto allo scopo, il consumatore sarà disposto a corrispondere un po' di più per qualcosa che si avvicina maggiormente all'ideale.

Il segmento risulta redditizio finché il sovrapprezzo pagato dal consumatore (il cosiddetto *premium price*) supera il costo sostenuto dal fabbricante per specializzare il suo

Figura 4.2

Equilibri della segmentazione.



prodotto. C'è, quindi, da trovare il giusto compromesso: più si affina la segmentazione, più si restringe il mercato, ma maggiore è il sovrapprezzo che i consumatori obiettivo saranno disposti a riconoscere all'impresa. Questo equilibrio è illustrato nella Figura 4.2.

Più la segmentazione si restringe, minori saranno le unità vendute, per cui diminuirà il numero di articoli venduti rispetto al totale della popolazione. Questo effetto è in parte controbilanciato dalla possibilità di aumentare i prezzi, ma il segmento comincerà a risultare redditizio soltanto a partire dal punto in cui la linea del sovrapprezzo e quella del costo diventano divergenti. Finché i costi di adattamento sono più alti del sovrapprezzo, non conviene introdurre le modifiche richieste; quando il sovrapprezzo supera il costo, può diventare opportuno apportarle, ma l'impresa deve comunque tener conto della probabile riduzione complessiva delle sue vendite unitarie.

► **Quadro 4.2** A volte le imprese decidono, a fronte dell'individuazione dei segmenti di clientela da servire, di definire una linea di prodotti a marchio dedicato per ogni segmento. Un esempio interessante è offerto dall'azienda italiana Max Mara (**QUADRO 4.2**), che operando nel settore della moda di qualità medio-alta e alta, è riuscita a imporsi, proprio con le sue diverse linee di prodotto, quale impresa leader in numerosi segmenti di mercato: dalle giovani donne sportive alle donne impegnate che lavorano e amano un abbigliamento classico oppure alla moda, alle donne "mediterranee" oppure che necessitano di abiti particolari per occasioni uniche.

La segmentazione globale

Sebbene le varianti culturali (e le differenze di comportamento dei consumatori) siano tuttora tra i problemi principali che gli operatori del marketing internazionale devono gestire (Hofstede 1994), sono comunque identificabili segmenti transnazionali.

Le principali basi di questa segmentazione sono:

- per paese;
- per caratteristiche individuali (proprio come per la segmentazione all'interno di un singolo stato).

I paesi possono essere raggruppati a seconda dei parametri di sviluppo economico, delle variabili culturali o di una combinazione di fattori economici, politici e di innovazione (Lee 1990). In questo campo, uno degli studi più noti è quello di Hofstede (1980), nel

QUADRO 4.2 Segmenti di mercato e marchi: il caso Max Mara

Il percorso intrapreso da Max Mara ha visto la sua evoluzione da piccola impresa, a carattere familiare, a importante gruppo internazionale, con showroom e flagship store in tutto il mondo. Max Mara nasce nel 1951 a Reggio Emilia per volontà di Achille Maramotti con il nome "Maramotti Confezioni": in pochi anni l'azienda amplia i suoi stabilimenti e muta il nome in quello attuale.

A metà degli anni Settanta, Max Mara diviene una realtà nazionale di grande rilievo, con oltre 400 dipendenti e una produzione di 35.000 cappotti l'anno. Il piano industriale ottiene sempre più consensi, tanto che nel 1977 viene lanciato il nuovo marchio: "Pennyblack".

Gli anni Ottanta rappresentano un momento di ulteriore crescita e differenziazione aziendale: da una parte vengono create le nuove linee "Persona", "Max&Co.", "Blues Club", "Weekend", "Pianoforte" e "Marina Rinaldi", dall'altra Max Mara raggiunge i 1500 dipendenti e viene identificata come vero e proprio gruppo rappresentativo della moda Made in Italy. Il Gruppo Max Mara è oggi uno dei più importanti a livello mondiale, consta di 23 linee complessive, ha oltre 2000 boutique in 105 paesi e più di 4500 dipendenti suddivisi in varie sedi.

Di seguito vengono identificati i principali marchi aziendali con la caratterizzazione di segmento a cui si indirizzano.

- **Max Mara** (qualità e prezzo medio-alti, classico). Il marchio Max Mara si rivolge a una donna glamour chic che ama riscoprire nella sua quotidianità il gusto della raffinatezza, senza rinunciare a praticità e dinamicità.

Una donna moderna e attuale, dall'immagine sofisticata e raffinata, che vuole sentirsi adeguata ai tempi e alle diverse occasioni della vita moderna.

- **Max&Co.** (qualità e prezzi medio-alti, giovane). È una linea di abbigliamento dedicato a giovani donne dinamiche ed eclettiche. Comprende di abiti e accessori moda che prevedono l'utilizzo di forma e materiali innovativi.
- **Weekend** (qualità e prezzi medi, casual). Il marchio Weekend nasce dall'esigenza di vestire la consumatrice in ogni momento del suo quotidiano con capi pratici e funzionali. La linea è studiata per le donne attive e dinamiche, che seguono la moda con personalità e discrezione, pur non rinunciando a femminilità e stile.
- **iBlues** (qualità e prezzi medi, glamour). È un brand che propone un modo di essere sensuale e femminile, accattivante per forme e colori. È pensato per una donna curiosa e audace che presta attenzione al mondo della moda, che ama farne parte e che sa cogliere i trend del momento per osare e giocare col proprio look.
- **Pennyblack** (qualità e prezzi medi, giovane). Nasce nel 1978 ed è oggi uno dei marchi più diffusi in Italia, in costante crescita e sviluppo in Europa, Asia, Sud America e Australia. Tratti distintivi della linea sono il rapporto qualità-prezzo e la capacità di soddisfare una donna dinamica e sicura, che cerca uno stile tanto sofisticato quanto easy-to-wear, realizzato con materiali raffinati e finiture accurate.
- **Marina Rinaldi** (qualità e prezzo medi, taglie forti). È la prima linea di abiti e accessori, in accordo con le tendenze moderne, studiata per "donne con le curve".

quale i paesi vennero classificati a seconda della distanza del potere (grado di centralizzazione del potere), dell'individualismo (grado di indipendenza delle persone nei confronti del prossimo), della tendenza a evitare l'incertezza (disponibilità delle persone ad assumere rischi) e del maschilismo (livello di dominio maschile). Quanto la classificazione dei paesi risulti utile per formulare segmentazioni sensate, però, è tutto da accertare, perché normalmente le variazioni tra individui all'interno di un paese sono molto più ampie di quelle tra paesi diversi.

La *segmentazione transnazionale dei consumatori* prende in considerazione stili di vita, comportamenti generali e comportamenti specifici in determinate situazioni. Un esempio di segmentazione basata sullo stile di vita è dato dal mercato transnazionale dei *teenager*; un altro mercato apparentemente individuabile è quello di "élite" (Hassan e Katsanis 1991). Normalmente i membri più facoltosi di una società sono quelli che hanno più possibilità di viaggiare all'estero, esponendosi all'influsso di idee e costumi di altre culture. Un esempio di segmentazione basata su una situazione specifica è quella legata alla propensione ai doni, che sembra accomunare molte culture (Beatty *et al.* 1991). Ricerche più recenti hanno individuato segmenti transnazionali per alcuni prodotti ca-

seari, quantunque i ricercatori abbiano rilevato che, anche quando i consumatori manifestavano caratteristiche simili, parte delle comunicazioni di marketing dovevano essere adattate per considerare aspetti particolari dei prodotti (Moskowitz *et al.* 2008).

Quando si cerca di identificare segmenti transnazionali di consumatori, la principale difficoltà sta nel riuscire a reperire o effettuare adeguate ricerche di mercato nei paesi obiettivo.

Il targeting

Dopo aver suddiviso il mercato in segmenti, i manager devono decidere quale dei segmenti individuati può diventare il migliore bersaglio della loro impresa, tenuto conto degli obiettivi generali dell'organizzazione. Normalmente, essi sceglieranno il segmento in grado di offrire i massimi profitti, quantunque non si possa escludere che un'azienda decida di puntare su un segmento al momento trascurato, giudicando meno probabile l'ingresso di concorrenti in quella porzione di mercato. Il processo di selezione del segmento obiettivo viene detto **targeting**. I responsabili marketing hanno a disposizione tre opzioni strategiche di base: marketing concentrato, marketing differenziato, marketing indifferenziato.

- 1 *Marketing concentrato* (un solo segmento). Noto anche come **marketing di nicchia**. Ferrari (automobili), Fiocchi (bottoni automatici e cerniere), Chantelle (corsetteria) seguono questo approccio. Chi sceglie segmenti di nicchia si impegna a diventare il migliore di tutti in un unico campo molto ristretto. Si tratta di una strategia rischiosa perché l'azienda focalizza tutto su un unico segmento, spesso su un'unica tipologia di prodotto, che potrebbe far registrare una sensibile riduzione nelle dimensioni o nelle vendite.
- 2 *Marketing differenziato* (più segmenti). Adotta questo approccio chi si concentra su due o più segmenti, offrendo per ciascuno di essi un marketing mix differenziato. Holiday Inn, per esempio, durante la settimana mira ad attirare chi viaggia per lavoro, ma nei weekend il suo mercato obiettivo diventa quello dei viaggi per divertimento e, coerentemente, lancia promozioni per le famiglie. Durante i fine settimana, gli hotel della catena ospitano eventi destinati ai bambini e offrono tariffe speciali per le famiglie.
- 3 *Marketing indifferenziato*. Si realizza adottando un approccio "di massa". I produttori che scelgono di applicarlo di solito offrono un prodotto utilizzabile da quasi tutti i gruppi di età e stili di vita. Per esempio, il mercato della benzina è sostanzialmente indifferenziato. Benché i produttori di benzina di tanto in tanto cerchino di differenziare i propri prodotti con l'aggiunta di additivi (si pensi, per esempio, alle benzine "power" o al gasolio "bludiesel"), l'utilizzo della benzina resta più o meno lo stesso per tutti e non sembrerebbe sussistere alcun rapporto tra variabili di segmentazione e uso del prodotto. Sembra difficile immaginare significativi adattamenti del prodotto capaci di soddisfare così perfettamente le esigenze degli utenti da meritare un sovrapprezzo. Esempi di prodotti così indifferenziati sono sempre più difficili da trovare: persino chi produce beni di base come sale e farina ha fatto grandi passi verso la differenziazione dei suoi prodotti al fine di soddisfare meglio i bisogni dei consumatori.

La scelta della strategia da adottare si basa su tre fattori.

- le *risorse* dell'impresa;
- le *prestazioni* e i *benefici* offerti dal prodotto;
- le *caratteristiche* del segmento (o dei segmenti).

<i>Tipo di prodotto</i>	<i>Consumatori a elevata differenziazione</i>	<i>Consumatori a bassa differenziazione</i>
Impresa con molte risorse <i>Mercato di massa</i> <i>Mercato specialistico</i>	Differenziato Differenziato	Indifferenziato Concentrato
Impresa con poche risorse <i>Mercato di massa</i> <i>Mercato specialistico</i>	Concentrato Concentrato	Differenziato (forse geograficamente) Concentrato

Tabella 4.4
Risorse e grado di differenziazione.

È chiaro che se le risorse sono limitate l'azienda tenderà ad adottare un approccio di marketing concentrato, come quello scelto da Titleist, l'azienda americana leader nel campo dei prodotti per il golf. Titleist preferisce offrire tutto ciò che serve al golfista, dai bastoni fino all'abbigliamento specifico, anziché diversificarsi entrando nel mercato più vasto degli articoli sportivi. Questa scelta consente all'impresa di mantenere un collegamento strettissimo con il suo mercato e di conoscere e di comprendere le necessità dei golfisti (e di intermediari come gli istruttori di club e circoli) meglio di ogni concorrente.

La disponibilità di un maggiore livello di risorse abbinata all'esistenza di un ventaglio di segmenti cui rivolgersi porta a scegliere un approccio differenziato, mentre la disponibilità di un prodotto "buono per tutti" spinge verso un approccio indifferenziato. La Tabella 4.4 illustra questo genere di relazioni.

Le imprese dotate di risorse modeste spesso non riescono a far sentire la loro voce nei mercati di massa, semplicemente perché non possono sostenere il livello di spesa pubblicitaria che sarebbe richiesto. Perciò sono costrette a segmentarli, magari iniziando a operare in una piccola regione del paese (segmentazione geografica) per poi estendere gradualmente la loro attività a livello nazionale allorché acquisiscono una maggiore disponibilità di risorse.

Per quanto attiene alle caratteristiche del segmento, la valutazione dei segmenti di mercato deve tener conto della dimensione, del tasso di sviluppo e dell'attrattiva degli stessi. La dimensione è un concetto relativo, in quanto dipende strettamente dagli obiettivi e dalla grandezza dell'impresa. Il tasso di sviluppo indica, oltre alla capacità di vendite generabile da un gruppo di clienti, anche la tensione competitiva che su di esso potrebbe crearsi. Da ultimo, l'attrattiva dei segmenti è funzione di numerose forze, efficacemente identificate da Porter (1987, p. 11): nuovi entranti, concorrenti, fornitori, produttori di prodotti sostitutivi e acquirenti (Figura 4.3).

La minaccia di mobilità è elevata quando le barriere all'ingresso in un segmento sono basse e quelle all'uscita elevate. La rivalità intra-segmento dipende dal livello di concentrazione della concorrenza e dall'aggressività commerciale dei singoli attori. La minaccia di prodotti sostitutivi influisce sul potenziale interesse per un segmento di mercato, quanto più lo stesso può essere soddisfatto con il consumo di prodotti diversi, realizzati da imprese appartenenti anche ad altri settori (per esempio si pensi a tutto ciò che entra in concorrenza per la soddisfazione del bisogno di svago). Da ultimo, la minaccia derivante dal potere contrattuale di fornitori e clienti dipende strettamente dalla loro numerosità, dal loro potere contrattuale e dalla loro concentrazione territoriale.

La Tabella 4.5 mostra la matrice decisionale relativa alla scelta del segmento obiettivo. La strategia di marketing va adattata al pubblico obiettivo: ciò equivale a dire che ognuna delle sette P e ciascun elemento del mix promozionale vanno costruiti intorno al segmento prescelto.

Figura 4.3

Le forze che influenzano l'attrattività di un segmento.

Fonte: adattato da Porter 1987.

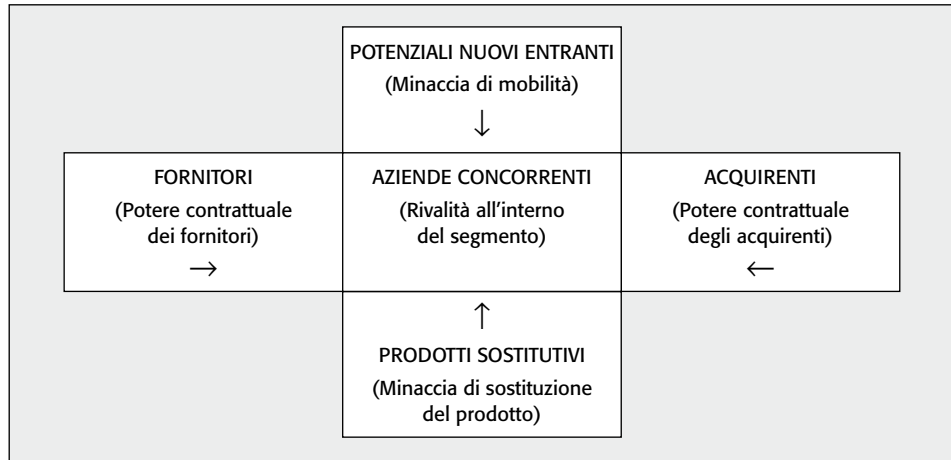


Tabella 4.5

Decisioni di targeting.

<i>Dimensione del segmento</i>	<i>Profitto per unità venduta</i>	<i>Numero di concorrenti</i>	<i>Logica della decisione strategica</i>
Ampio	Elevato	Molti	Un mercato ampio che consente profitti elevati attira molti concorrenti; i prezzi sono destinati a ridursi rapidamente e, in parallelo, scendono anche i profitti.
Ampio	Scarso	Molti	È un mercato maturo. Un nuovo operatore che voglia fare ingresso in questo mercato per avere successo deve avere qualcosa di speciale da offrire, per esempio una base di costi molto ridotta.
Ristretto	Elevato	Molti	Un piccolo segmento che consente elevati profitti unitari e in cui operano un gran numero di concorrenti può essere completamente conquistato con una strategia di penetrazione basata sui prezzi.
Ampio	Elevato	Pochi	Se il segmento è sia ampio sia redditizio, sicuramente molti operatori cercheranno di entrarvi. Per questo mercato la migliore politica è quella di scrematura; mano a mano che entrano nuovi concorrenti, sarà possibile ridurre i prezzi per competere con efficacia.
Ampio	Scarso	Pochi	È un mercato maturo, ma dovrebbe essere poco rischioso; essendo limitata la competizione, dovrebbe essere facile acquisire una quota di mercato: il basso margine di profitto dovrebbe scoraggiare altri dall'entrare nel mercato.
Ristretto	Scarso	Molti	È un mercato in esaurimento. Non conviene affatto entrarvi.
Ristretto	Elevato	Pochi	È un mercato di nicchia. Dovrebbe essere possibile conquistarlo interamente.
Ristretto	Scarso	Pochi	È un segmento tutt'altro che redditizio. A meno che l'impresa non abbia qualcosa di nuovissimo da proporre, probabilmente non conviene sceglierlo come obiettivo.

Per realizzare un targeting accurato, la via migliore è quella di avviare una dettagliata ricerca di mercato sui bisogni e le preferenze del gruppo obiettivo (si veda il Capitolo 5). Fatto questo, l'impresa può decidere che cosa offrire al pubblico obiettivo per risultare migliore della concorrenza. Si noti che in questa decisione va tenuto conto di tre fattori.

Primo, che cosa occorre ai consumatori del segmento obiettivo? Secondo, che cosa hanno già a disposizione? Terzo, l'impresa può offrire qualcosa di meglio di quanto loro disponibile al momento? Esiste il pericolo che le imprese possano compromettere la scelta del target attribuendo eccessiva importanza alle temporanee risposte positive del mercato. Questo tende ad avvenire soprattutto nel marketing online, in cui gli addetti al marketing possono finire per concentrarsi soltanto sui soggetti originariamente contattati, senza tener conto che è possibile che nel mercato obiettivo siano presenti persone che, per una ragione o per l'altra, non sono state raggiunte da quella particolare campagna (Rhee e McIntyre 2009). Ci troviamo di fronte al cosiddetto "pregiudizio della selezione".

Le cinque strategie fondamentali di copertura del mercato furono descritte nel 1980 da Derek F. Abell e sono illustrate nella Tabella 4.6.

Scegliere il mercato giusto e poi servirlo correttamente sono forse i due compiti più importanti di chi ha responsabilità di marketing. Sbagliare la scelta del segmento obiettivo o, peggio ancora, non cercare neppure di segmentare il mercato, vuol dire perdere opportunità e sprecare risorse. Per la maggior parte delle organizzazioni vale la legge di Pareto, secondo la quale un'impresa ricava l'80% dei profitti dal 20% dei suoi clienti: ecco perché scegliere come target il gruppo giusto di clienti è una condizione cruciale per avere successo.

L'accesso al mercato obiettivo è un altro tema che merita speciale attenzione. Affinché un segmento sia praticabile, deve poter essere raggiunto attraverso idonei mezzi di comunicazione: un determinato segmento può comprendere persone che leggono alcune riviste o guardano un dato canale televisivo. Se non c'è modo di accedervi, un segmento non può diventare un mercato obiettivo. In alcuni casi, il segmento è definito dal mezzo

<i>Strategia</i>	<i>Dettaglio</i>	<i>Esempio</i>
Concentrazione su prodotto/ mercato	Marketing di nicchia; l'impresa ha il totale controllo di una piccola fetta del mercato.	Ferrari Intimissimi
Specializzazione di prodotto	L'impresa produce una linea completa di una specifica categoria di articoli.	Calzedonia Arimo
Specializzazione di mercato	L'impresa produce (o vende) tutto ciò che occorre a uno specifico gruppo di consumatori.	Sergio Tacchini Decathlon
Specializzazione selettiva	L'impresa entra in nicchie di mercato selezionate, non strettamente correlate tra di loro ma tutte redditizie.	Mont Blanc penne, borse, orologi e gioielli
Copertura completa	L'impresa entra in tutti i segmenti possibili del suo mercato potenziale.	Mitsubishi Industries, che produce praticamente di tutto, dagli strumenti musicali alle superpetroliere

Tabella 4.6

Strategie di copertura del mercato.

di comunicazione stesso: per esempio, le lettrici di *Cosmopolitan* formano un gruppo di donne indipendenti con ambizioni di carriera, spesso con reddito elevato o volontà di raggiungerlo, interessate più a dirigere un'azienda che a dedicarsi alla maglia o all'uncinetto. Queste donne costituiscono a tutti gli effetti un interessante segmento di mercato, ma forse possono essere identificate facilmente come gruppo soltanto perché leggono *Cosmopolitan*.

Il posizionamento

Il **posizionamento** è stato definito come «la posizione occupata da un prodotto in un certo mercato, così come viene percepita dal relativo gruppo di consumatori, che viene detto segmento obiettivo del mercato» (Wind 1984). Solitamente, il posizionamento si riferisce al posto occupato dal prodotto nella mappa percettiva del consumatore relativa al mercato: per esempio, il prodotto può essere percepito come un bene di alta qualità, o come affidabile, o al contrario come una versione economica. Il prodotto viene collocato nella mappa percettiva a fianco di altre offerte simili, come risultato dei processi di categorizzazione e raggruppamento (per i dettagli di questi processi si veda il Capitolo 3).

I consumatori stabiliscono la posizione da assegnare al prodotto in base a quelle che, secondo le loro aspettative e convinzioni, sono le caratteristiche più pertinenti della relativa classe di prodotto. Il primo passo che i responsabili marketing devono compiere, pertanto, è scoprire quali sono le caratteristiche importanti dei prodotti nella **percezione** dei consumatori obiettivo. Fatto questo, possono procedere ad adeguare il mix di caratteristiche e benefici, oltre al mix di comunicazione, con l'obiettivo di garantire al prodotto la posizione più favorevole possibile rispetto alle altre marche presenti sul mercato. A volte il processo di posizionamento è guidato dal consumatore, altre volte dal marketing dell'impresa.

Secondo gli studi effettuati sull'argomento, per stabilire il posizionamento di un prodotto i consumatori utilizzano una serie di fattori abbastanza limitata (Blankson e Kalafatis 2004). Essi sono i seguenti.

- *Top of the range (Vertice di gamma)*. È la posizione assegnata al prodotto considerato dai consumatori come il più caro o il “migliore di tutti”.
- *Servizio*. Un importante fattore possono costituire i livelli di servizio associati al prodotto.
- *Value for money*. La valutazione del consumatore sul grado di coerenza tra i benefici offerti dal prodotto e il prezzo da corrispondere per acquistarlo (detto anche “rapporto qualità/prezzo”).
- *Affidabilità*. I prodotti vengono spesso posizionati a seconda di come viene giudicata la loro affidabilità rispetto a quella della concorrenza.
- *Attrattività*. Può riferirsi anche a fattori che non riguardano soltanto l'aspetto del prodotto o caratteristiche puramente pratiche o correlate con la sua performance.
- *Paese di origine*. Certi paesi vengono reputati come i migliori nella produzione di alcune categorie di prodotti. Per esempio, i tedeschi sono molto considerati per i prodotti di ingegneria, i francesi sono apprezzati per alimenti e vini, gli italiani per abbigliamento e calzature. Altri paesi hanno, invece, una cattiva reputazione, e questo può costituire un handicap difficile da superare (Martin *et al.* 2011). In questo caso, le imprese possono cercare di darsi un'immagine positiva, tale da riflettersi in generale sui prodotti del paese. Un approfondimento sull'effetto paese d'origine viene offerto dal **QUADRO 4.3**.

QUADRO 4.3 Country of origin: scrivono di noi. Una breve review della letteratura

Più di 300 articoli sono stati pubblicati sul *country of origin effect* (di seguito COO) negli ultimi 35 anni (Nebenzahl, Jaffé e Usunier 2003), divenendo uno dei temi principali della letteratura di marketing internazionale.

Il decennio che va dagli inizi degli anni Sessanta fino ai primi Settanta dello scorso secolo è caratterizzato da studi di natura esplorativa: l'obiettivo delle prime ricerche era principalmente quello di dimostrare che l'informazione circa l'origine geografica di un prodotto influenzava il processo valutativo di acquisto (Bilkey e Nes 1982).

Durante il decennio che va dai primi anni Ottanta ai primi Novanta i ricercatori iniziarono a esaminare il fenomeno relazionandolo anche a caratteristiche intrinseche ed estrinseche del prodotto (Papadopoulos e Heslop 1993) come per esempio il prezzo, il rischio percepito o la complessità del bene, il livello di coinvolgimento del consumatore o il rischio percepito nell'acquisto.

Gli studi degli anni Novanta e Duemila hanno un focus empirico molto spiccato. Dalle ricerche emerge che:

- i consumatori sono influenzati da più di un attributo del bene, sia esso intrinseco o estrinseco (Verlegh e Steenkamp 1995);
- il COO ha influenza più marcata nelle prime fasi del processo decisionale che porterà alla scelta d'acquisto;
- l'informazione circa la provenienza geografica è spesso usata come spunto per attribuire un generale valore al brand del prodotto (Agrawal e Kamakura 1999).

Per quanto riguarda la letteratura recente, tutte le fonti appaiono accomunate dalla condivisione che l'immagine del paese d'origine può fungere da elemento valutativo di sintesi delle caratteristiche del sistema offerta (Giraldi 2009). Gli scenari attuali sembrano però richiedere riflessioni ulteriori circa il ruolo che l'impatto del paese d'origine può rivestire nel conseguimento di un vantaggio competitivo a livello internazionale. Dalla rassegna della letteratura emergono diverse prospettive di indagine sintetizzabili in tre macro aree: consumatore, prodotto e marchio.

Nel primo filone (Sharma e Shimp 1987) si evidenzia come l'influenza del paese di provenienza del bene estero sia inversamente proporzionale al grado di coinvolgimento del consumatore nel processo di acquisto. Nel caso di

acquisti a elevato coinvolgimento il soggetto acquirente attribuirà un minor peso al COO, in quanto nel giudizio sull'offerta graveranno anche altri elementi quali prezzo, qualità, design, tecnologia (Valdani e Bertoli 2003). Esiste inoltre una correlazione negativa tra influenza del COO e livello di conoscenza/esperienza relativa a una categoria di prodotto (Schaefer 1997): gli esperti basano le loro valutazioni sugli attributi di prodotto, mentre i neofiti tendono a dare credito all'effetto paese di origine.

Ancora, le caratteristiche socio-demografiche rivestirebbero un ruolo non marginale: per esempio, il livello di reddito e di scolarizzazione hanno un collegamento diretto con le decisioni di acquisto, orientando le preferenze di alti redditi e scolarizzazione verso beni esteri rispetto a quelli locali.

L'area del prodotto vede la ricerca focalizzarsi sulla verifica di come la denominazione distintiva del "Made in", grazie alla tradizione produttiva che vanta il paese di origine, possa amplificare il vantaggio competitivo delle imprese nazionali. Le percezioni dei consumatori riguardo al prodotto non sono esclusivamente legate alle caratteristiche prestazionali e funzionali possedute, ma anche alle informazioni disponibili sul paese in cui esso è realizzato e progettato. Il COO effect influenza l'attribuzione di un differente valore, sia esso positivo o negativo, a un prodotto o a un servizio per il solo fatto di essere realizzato in un determinato paese o di essere comunque associato alle sue tradizioni (Marino, Gallucci e Mainolfi 2009).

La terza area, nell'approfondire la tematica relativa alla marca, considera la stessa come elemento più ampio del fenomeno della *brand image*, sostenuta non solo dal *brand name* ma anche da colori utilizzati e pronuncia. In particolare, il marchio appare come una sorta di mediatore tra COO e consumatore, potendo modificare l'influsso del luogo d'origine sulle percezioni della domanda estera (Marino, Gallucci e Mainolfi 2009). Gli studi dimostrano che il nome di marca può influenzare le valutazioni in tema di qualità al punto che un brand affermato e stimato può superare un effetto negativo del paese di produzione. Dunque l'influenza del paese d'origine è più rilevante dove ci sia assenza di brand forti capaci di ridimensionare l'effetto COO (Cedrola e Battaglia 2012b).

- **Marca.** L'immagine di marca (o *branding*) è un elemento cruciale per il posizionamento, in quanto identifica il prodotto e comunica indicazioni sulla sua qualità (si veda in proposito il Capitolo 6).
- **Selettività.** Un altro fattore di posizionamento dipende da quanto il consumatore può distinguere tra le marche per scegliere dalla gamma disponibile.

In ultima analisi, il posizionamento di un prodotto dipende dagli atteggiamenti del mercato obiettivo prescelto: chi si occupa di marketing può o accettare questi atteggiamenti così come sono e adattarvi il prodotto, oppure cercare di cambiarli. Di solito è più facile ed economico correggere il prodotto che non modificare le percezioni dei consumatori. Talvolta gli atteggiamenti del mercato sono talmente negativi da spingere il produttore a riposizionare il prodotto. Per esempio, il fabbricante di automobili Škoda, una volta entrato a far parte del gruppo Volkswagen, ha dovuto combattere duramente per annullare le connotazioni negative derivanti dalle origini est-europee delle sue vetture. Non volendo che le sue auto venissero classificate accanto alle Lada, Yugos e Polski Fiat, condividendone la percezione di finiture scadenti e inaffidabilità, Škoda si è impegnata a fondo per enfatizzare l'avvenuta acquisizione della società da parte di Volkswagen e per riposizionare nella mente dei consumatori i suoi modelli a fianco di quelli della casa madre.

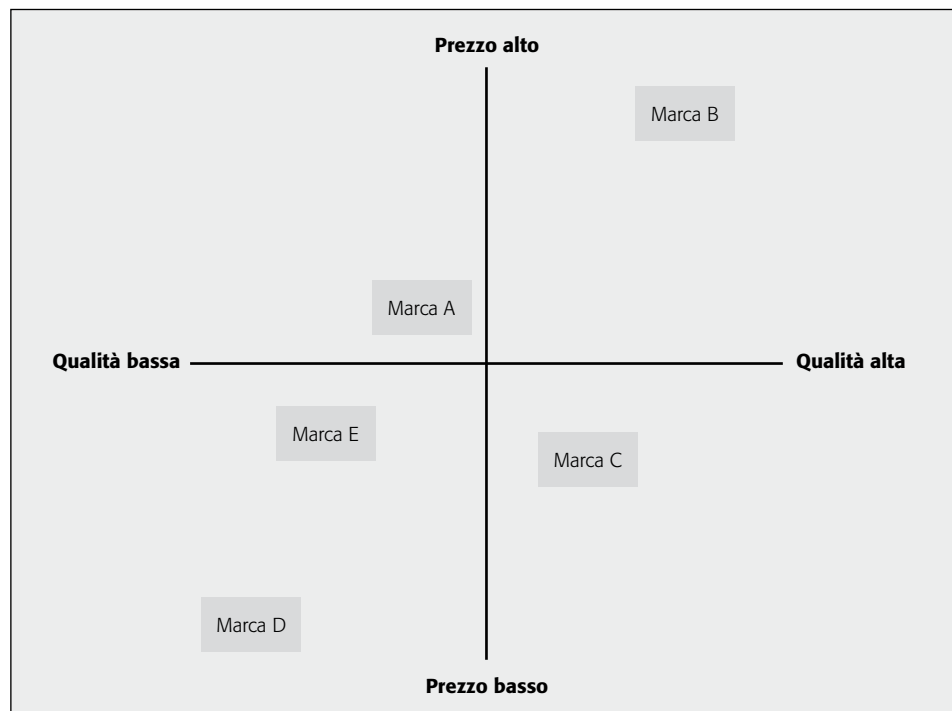
Škoda ha posto in evidenza che, sotto la guida di Volkswagen, le procedure di controllo della qualità e di ingegnerizzazione sono state nettamente migliorate e che, in ogni caso, la società era già in precedenza un elemento di eccellenza dell'industria automobilistica dell'Europa orientale. Soltanto così l'azienda ha potuto convincere i potenziali clienti che le sue auto sono fabbricate con elevati standard produttivi.

Per determinare la posizione di un prodotto, bisogna studiare il segmento obiettivo di consumatori allo scopo di tracciare una **mappa di posizionamento** simile a quella mostrata nella Figura 4.4.

Dal diagramma si può dedurre che la B è percepita come una marca con prezzi e qualità entrambi elevati: potremmo definirla la Rolls-Royce dei prodotti della sua categoria (fattore del vertice di gamma). La D è percepita come una marca con prezzi bassi ma anche bassa qualità: in sostanza, una marca economica, adatta a un consumo ordinario. La marca A ha un problema: benché tenda a fissare prezzi abbastanza elevati, la qualità dei suoi prodotti viene percepita come inferiore alla media. Le vendite, con tutta

Figura 4.4

Esempio di mappa di posizionamento.



probabilità, sono insoddisfacenti o si realizzano soltanto quando il consumatore non ha altra scelta, oppure quanto il valore del marchio in termini ostentativi è tanto forte da mettere in secondo piano le considerazioni qualitative. La marca C, invece, gode della reputazione di fabbricare prodotti a basso prezzo e di buona qualità, cosicché è probabilmente quella più venduta (fattore del *value for money*).

Si noti che questi posizionamenti si basano sulle risposte medie ricevute dai consumatori appartenenti ai gruppi obiettivo. Non sono dati oggettivi, né sono basati sull'opinione che l'impresa ha della qualità dei propri prodotti. Ecco perché a volte è possibile modificarli per mezzo di sforzi di tipo promozionale. Molto più comunemente, tuttavia, per riuscire nell'intento l'impresa dovrà effettuare qualche concreta modifica sul prodotto o sul suo prezzo.

Nella Figura 4.4 la mappa dei prodotti è a due sole dimensioni, ma è del tutto possibile (forse anche consigliabile) costruire mappe a più dimensioni. Ciò può essere realizzato al computer con l'ausilio di un software per mappe pluridimensionali.

Le mappe di posizionamento possono rivelarsi estremamente utili sotto il profilo tattico per identificare gli spazi ancora liberi nel mercato in esame. Per esempio, osservando la Figura 4.4, si nota che esiste un evidente spazio non coperto da nessun operatore a destra della marca A e al di sotto di quella C, che può essere colmato da un prodotto di qualità medio-alta venduto a un prezzo medio-alto. Al momento questo mercato sembra dominato dalle marche che vendono a prezzi più bassi; una nuova marca che desideri entrare in questo mercato dovrebbe cercare di essere percepita come qualitativamente migliore della marca C ma meno costosa della marca B.

Le mappe possono anche essere utilizzate per esaminare la situazione della propria linea di prodotti. Per esempio, esaminando la propria offerta di manuali di marketing, la casa editrice Pearson Prentice Hall aveva riscontrato uno spazio di mercato potenziale nell'area C della mappa proposta in Figura 4.5. Questo spazio venne successivamente coperto dal testo *Fondamenti di Marketing*.

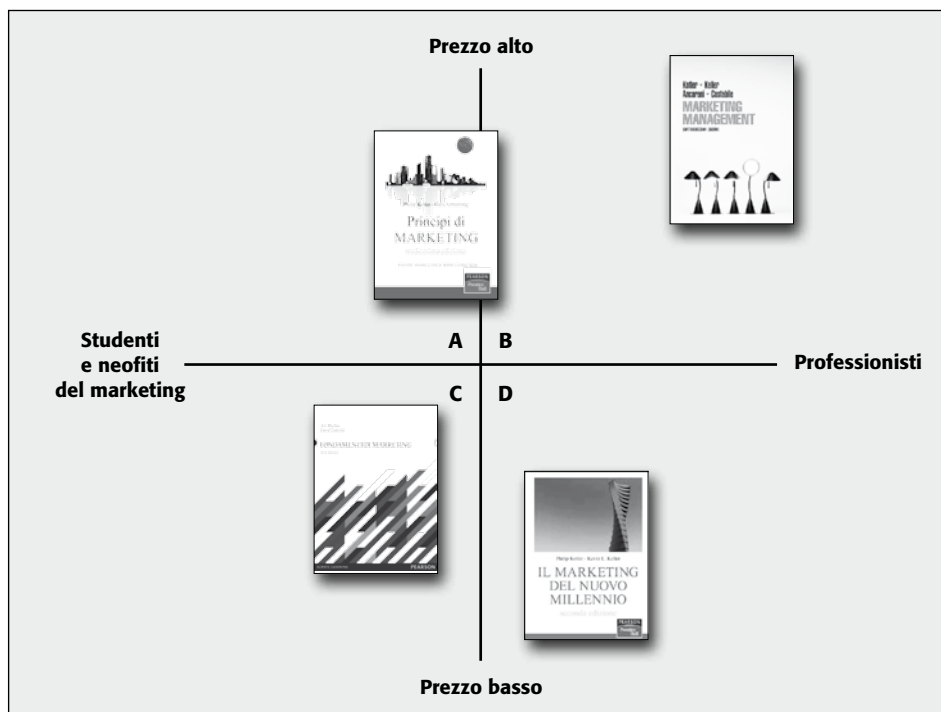


Figura 4.5

Mappa di posizionamento di Pearson Prentice Hall.

Come formulare le previsioni di vendita

Dopo aver segmentato il mercato, scelto l'appropriato segmento obiettivo e deciso quale strategia di posizionamento perseguire, l'impresa viene a trovarsi in una posizione migliore per prevedere le vendite attese del suo prodotto.

Per formulare le previsioni di vendita si possono seguire due distinti approcci strategici, quello **break-down** e quello **build-up**.

L'approccio **break-down** parte dal mercato totale relativo alla categoria di prodotto in questione e cerca di stimare quale sarà la quota di mercato che l'azienda riuscirà ad acquisire. Per esempio, una banca può accedere alle previsioni economiche elaborate dalla banca d'Italia utilizzandole per calcolare il mercato complessivo dei prestiti per l'anno seguente. Coloro che nella banca sono incaricati di stilare le previsioni, conoscendo la quota di mercato detenuta dalla banca nell'anno precedente sono in grado di elaborare una stima ragionevole dell'attività creditizia dell'istituto nell'anno seguente.

Il metodo **build-up**, invece, parte dall'analisi dei segmenti di mercato (o anche di singoli consumatori) e li somma fino a ottenere la stima della quota del mercato totale. La banca dell'esempio precedente potrebbe partire da una stima di quanti mutui per la casa, crediti ad aziende, prestiti per l'acquisto di auto ecc. potrebbe stipulare (sulla base di ricerche di mercato). Sommando le cifre così calcolate, perverrebbe a una stima complessiva delle vendite totali per l'anno seguente.

Le previsioni di vendita aiutano a stabilire se un certo segmento è praticabile o meno e, inoltre, consentono all'impresa un'affidabile pianificazione dei propri budget e, in pratica, di tutte le sue altre attività. Prevedere il futuro è sempre un'impresa ardua: ecco perché molte aziende tendono ad affidarsi al **giudizio dell'alta dirigenza**, sfruttando la perizia e l'esperienza dei dirigenti più competenti per prevedere se un prodotto potrà o meno risultare vincente. Sfortunatamente si tratta di un approccio spesso fuorviante, perché i dirigenti potrebbero essere inclini a sostenere un prodotto che essi stessi, nelle vesti di consumatori, sarebbero disposti ad acquistare, anziché un prodotto gradito dal segmento di mercato obiettivo.

Attraverso un'**indagine sui clienti** (*customer survey*), le imprese possono richiedere ai potenziali clienti una stima dei loro acquisti futuri di un certo prodotto, per esempio nei dodici mesi seguenti. Simili studi sulle intenzioni d'acquisto risultano più efficaci quando si rivolgono a categorie di prodotti esistenti, mentre molto più difficile è ottenere dati significativi nel caso di un prodotto radicalmente nuovo: in questa circostanza, infatti, soltanto i consumatori più attenti alle innovazioni sono in grado di affermare con un sufficiente livello di certezza che saranno disposti ad acquistare quel prodotto appena lanciato. Il punto debole più evidente di questo metodo riguarda l'effettiva realizzazione dei propositi dei clienti che, al momento, possono avere le migliori intenzioni di acquistare, ma poi cambiare idea nel corso dell'anno successivo, magari cedendo alle lusinghe di un concorrente. D'altra parte, alcuni dei clienti che nell'indagine dichiarano di non essere intenzionati ad acquistare potrebbero invece farlo, qualora le circostanze cambiassero.

Altre organizzazioni possono scegliere, invece, di condurre un'**indagine sulla forza di vendita**, richiedendo ai propri venditori di formulare una stima dei volumi di vendita di un determinato prodotto nei dodici mesi seguenti. Il vantaggio di questo metodo è che in generale i venditori, a differenza dell'alta dirigenza, sono vicini al cliente, quindi si trovano nella migliore condizione per esprimere valutazioni di questa natura. I venditori, inoltre, porranno speciale attenzione a non fornire previsioni avventate, a cui in seguito potranno magari trovarsi vincolati. D'altra parte, in generale i venditori sono lieti di essere consultati prima che vengano fissati target e incentivi. Una variante di questo metodo è l'**indagine sui distributori**, con la quale si richiedono ai distributori dell'impresa le loro stime di vendita in un certo periodo. Dato che i distributori forniranno la previsio-

ne delle vendite totali di quella categoria di prodotto (per esempio, ai supermercati verrà domandato quanta acqua minerale si aspettano di vendere nei successivi dodici mesi), l'azienda dovrà poi valutare quale quota di mercato possa ragionevolmente prefiggersi di acquisire.

Con il **metodo Delphi**, le varie stime fornite dai manager e dai venditori vengono raccolte al centro, dove vengono elaborate e combinate tra di loro; la previsione aggregata risultante viene poi rimandata alle persone coinvolte per la revisione finale. Questo approccio è stato adottato da moltissime imprese, perché ha il merito di favorire la formazione del consenso fra tutti coloro che sono coinvolti nel processo di vendita. Il limite di questo metodo è che le persone tendono a fornire soltanto previsioni che sono quasi certe di poter realizzare: in altre parole, è probabile che sottostimino le possibili vendite, per non rischiare poi di non raggiungere l'obiettivo.

L'**analisi delle serie temporali** fa leva sulle vendite passate dell'impresa per prevedere ciò che succederà in futuro. Sebbene questo metodo risulti in molti casi accurato, non tiene conto dell'imprevisto: l'improvvisa comparsa sul mercato di un nuovo concorrente, un cambiamento normativo o un nuovo assetto proprietario e strutturale dell'azienda (per esempio, un'acquisizione o una fusione). Naturalmente, ben pochi metodi previsionali sono in grado di tenere conto di simili fattori inattesi, mentre l'impresa deve comunque pianificare in qualche modo le sue attività. Chi adotta questo metodo, di solito effettua quattro tipi di analisi, come mostra la Tabella 4.7. Dopo averle portate a termine, è possibile sviluppare la previsione di vendita combinandone i risultati.

L'analisi delle serie temporali funziona al meglio nel caso di prodotti consolidati con modelli d'acquisto molto stabili; non è adatto, invece, a prodotti nuovi con cicli di domanda variabili.

Nel caso di nuovi prodotti, può essere opportuno programmare un **test di mercato**: il prodotto viene distribuito per un certo periodo in un'area geografica ristretta, monitorandone le vendite. La chiave del successo di simili test (mercato di prova) è scegliere un'area campione ben rappresentativa dell'universo geografico nel quale si intende poi operare; in caso contrario, quando il prodotto verrà lanciato a livello generale (nazionale o internazionale), le sue vendite non corrisponderanno alle attese. Il principale inconveniente di questo sistema è che l'impresa consente ai concorrenti di prendere visione del prodotto e, magari, di svilupparne una loro versione prima che questo venga distribuito su scala generale. Per questa ragione, normalmente si tratta di test di breve durata.

<i>Tipo di analisi</i>	<i>Descrizione</i>
Analisi delle tendenze	Si concentra sui dati delle vendite complessive raccolti su lunghi periodi per stabilire se le vendite stanno salendo, calando o restano stabili.
Analisi dei cicli	Chi deve formulare la previsione esamina i dati di vendita relativi a un certo numero di anni per verificare se esiste un modello di ciclicità, magari in risposta al ciclo economico di recessione ed espansione. Questo metodo non sembra funzionare per la maggior parte dei mercati, in quanto i cicli non seguono un andamento regolare.
Analisi stagionale	I dati di vendita vengono analizzati su base mensile o anche settimanale per verificare se è individuabile un ciclo stagionale in atto.
Analisi dei fattori casuali	In qualsiasi analisi, si trovano dati che non rientrano nel modello; l'analisi dei fattori casuali cerca di spiegare questi fatti anomali. Per esempio, un'ondata di maltempo potrebbe aver condizionato i dati di un certo mese.

Tabella 4.7

Analisi delle serie temporali.

CASO DI STUDIO 5 Manas: segmentazione e riposizionamento

L'azienda, che nel 2006 ha celebrato i 50 anni dalla fondazione, ha sede a Montecosaro, nel cuore del distretto calzaturiero del Fermano-Maceratese.

Manas inizia la propria attività nel 1956 per opera del fondatore, Giuseppe Sagripanti, che avvia l'avventura imprenditoriale con l'intento di perpetuare l'antica tradizione della produzione di pantofole risalente al periodo precedente all'Unità d'Italia. La produzione delle pantofole "Conchita" prende avvio con un'innovazione: il processo di vulcanizzazione che trasforma la gomma in un materiale elastico e resistente, consentendo al piccolo laboratorio di ottenere calzature comode e confortevoli.

Lo sviluppo di innovazioni di prodotto continua anche negli anni Sessanta, assecondando la crescita dell'azienda anche sui mercati internazionali: giungono infatti alcune commesse dalla Svezia. Cominciano ad affiancare l'imprenditore due dei tre figli, favorendo lo sviluppo di una linea di calzature per bambino marchiate "Santa Maria".

Negli anni Settanta viene creata un'unica struttura produttiva che inizierà a realizzare anche calzature da donna. Alla guida dell'azienda si inseriscono i tre figli del fondatore che cominciano a investire anche sul branding. Viene infatti creato il marchio Manas, che non è altro che l'acronimo di Marino, Nazzareno ed Angelo Sagripanti.

Nel 1980 Manas, fra le prime aziende marchigiane, assume la ragione sociale di Società per Azioni. Entrano a far parte della compagine sociale anche cinque collaboratori dell'impresa, chiaro segno della volontà della famiglia imprenditrice di far crescere nella responsabilità e nel coinvolgimento alcuni dei dipendenti più attivi. Questo è sicuramente il primo passo formale verso la valorizzazione effettiva delle risorse interne dell'azienda, quella "fiducia e passione per le persone", che contrassegnerà l'evoluzione dell'azienda fino ai nostri giorni.

Pur continuando a investire nell'innovazione, l'impresa implementa l'orientamento al cliente diversificando i propri marchi, indirizzati a pubblici e stili di vita differenti: da quello di tendenza o sportivo a quello classico e raffinato. Il posizionamento è quello di prodotto di medio/medio-alta qualità. Le linee produttive vengono utilizzate anche per la produzione di calzature a marchio di grandi catene distributive nazionali e internazionali.

Gli anni Novanta sono caratterizzati dall'inserimento della terza generazione nell'attività dell'impresa e dall'ottenimento della certificazione ISO 9000. Questo traguardo viene raggiunto nel 1997. Per Manas, il primo calzaturificio italiano a ricevere la certificazione, rappresenta un forte segnale di cambiamento culturale sia verso i mercati sia nei confronti di tutti coloro che, a vario titolo, collaborano

nella e con l'azienda.

Con il nuovo millennio l'impresa concentra la maggior parte degli investimenti nella *brand identity* e il marchio che simboleggia il nuovo corso è Lea Foscati. I principali mezzi inseriti nel media mix sono stampa, radio e televisione, che vengono affiancati dalla sponsorizzazione ufficiale del concorso Miss Italia e dall'apertura di numerosi punti di vendita monomarca in Italia e in Europa, nonché di negozi in franchising in Cina.

Da sottolineare è la collaborazione con Oliviero Toscani, che ha contribuito in maniera creativa alla realizzazione di un marchio più attuale, rispettoso dell'attuale convivenza di più linee di prodotto con marchio proprio, nonché di uno stile di comunicazione più vicino alle caratteristiche del target di riferimento.

A partire dal 2009 vengono impresse importanti modifiche alle strategie aziendali, che riguardano l'evoluzione di alcuni approcci al mercato, nonché dell'organizzazione interna, recependo gli stimoli derivanti dall'attuale situazione di crisi economica:

- riposizionamento del marchio verso una fascia qualitativa e di prezzo maggiore;
- riduzione del numero di marchi (Manas per la linea sportiva e Manas Lea Foscati per la linea moda/elegante; si veda il Capitolo 6);
- riqualificazione della distribuzione (punti di vendita di maggiori dimensioni e con assortimenti di qualità/prezzo superiori; realizzazione di partnership con grandi distributori esteri per la promozione e vendita di calzature a marchio Manas);
- eliminazione delle linee di prodotto a marchio terzo;
- completamento dell'offerta per il target femminile con una linea di borse e borsette;
- realizzazione di una linea uomo sportiva;
- ridefinizione dei layout per negozi, corner e shop in shop (dallo scaffale in cartone a soluzioni più eleganti, in linea con il nuovo posizionamento di prodotto);
- prime esperienze di licensing (produzione calzature Coccinelle);
- informatizzazione di tutta la supply chain;
- passaggio dalla politica di fornitura dei terzi con la cessione dei materiali in conto vendite alla modalità conto lavorazione (consentendo una semplificazione gestionale e una riduzione dei costi di approvvigionamento in capo a tutta la filiera produttiva).

In particolare, la ridefinizione dei marchi è supportata da un'analisi approfondita sulla clientela servita dall'azienda,

CASO DI STUDIO 5 ● **Manas: segmentazione e riposizionamento** (segue)

analisi che ha convinto il management a operare un riposizionamento che passa, *in primis*, attraverso la riqualificazione della distribuzione (Figura 4.6).

Il canale distributivo scelto per la realizzazione di questa strategia è l'insieme dei clienti trade più remunerativi e profittevoli.

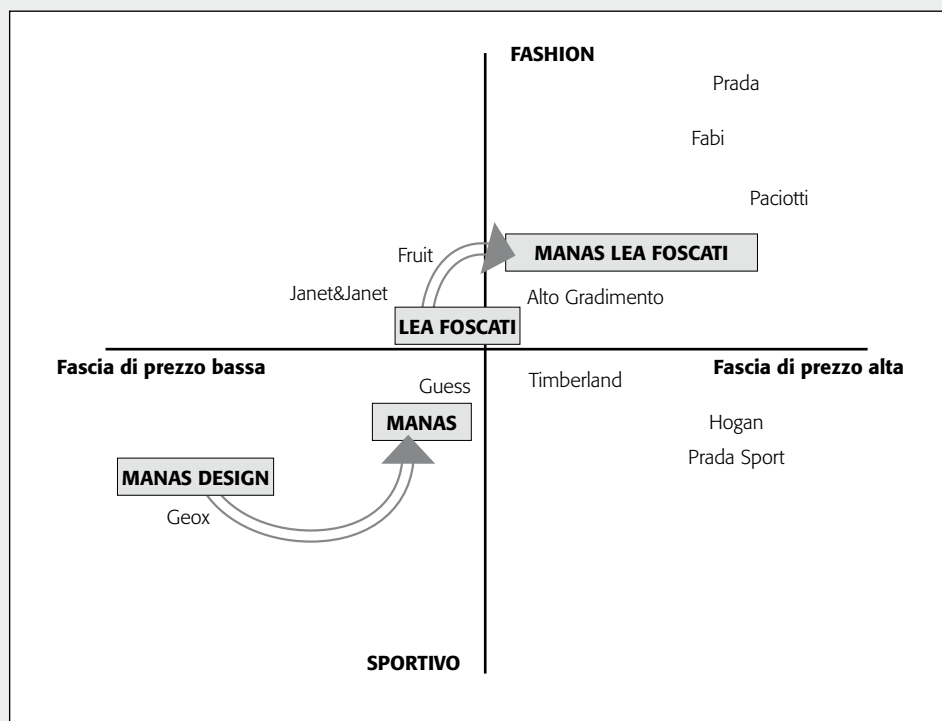


Figura 4.6

Mappa di riposizionamento dei marchi Manas.

Per raggiungere il suddetto scopo, l'impresa ha sviluppato due collezioni (a cui è stata aggiunta di recente una linea Manas uomo) che soddisfano le esigenze di due tipologie di donne diverse – oppure di un'unica donna dotata di due distinte personalità – che si esprimono in diverse occasioni d'uso e differenti stili di vita (Sport e Habillé).

Per tracciare il profilo della donna Manas, l'impresa ha scelto di fare riferimento agli archetipi socio-culturali delle divinità femminili greche e romane, dai quali emerge che Manas Sport si identifica con una donna che mostra una personalità prevalentemente corrispondente alla dea "Artemide/Diana" (dea della caccia e della luna), mentre la personalità Manas Habillé coincide prevalentemente con quella della dea "Era/Giunone" (dea del matrimonio, della femminilità).

La personalità Manas Sport si riferisce a una donna dalla natura moderna, autonoma, autentica, indipendente, impegnata nel sociale e nell'ecologia, che ama viaggiare, leggere, praticare sport e stare a contatto con la natura (Figura 4.7). È quindi una donna pratica e sicura di sé, che

predilige calzature funzionali, comode e quotidiane. Le occasioni d'uso associate a questa collezione sono:

- informale tempo libero/weekend (outdoor, mare, montagna, campagna, escursioni, viaggi);
- informale urbano non lavoro (cena con amici, cinema, tempo libero trascorso in città);
- informale urbano lavoro (meeting di lavoro, riunioni informali, progetti operativi).

I codici stilistici attribuiti dall'impresa alla collezione Manas Sport sono riportati di seguito:

- *forma/fondo*: carrarmato, gomma, punta rotonda;
- *tacco*: tacco assente, basso o medio, integrato nel fondo, largo;
- *tomaia/materiali*: pelli resistenti, naturali, impermeabili, termici, con funzionalità antipioggia, antifreddo;
- *colori*: naturali (sabbia, testa di moro, marrone, verde ecc.);

CASO DI STUDIO 5

Manas: segmentazione e riposizionamento (segue)

Figura 4.7

La donna Manas Sport.



- *dettagli*: cuciture della tomaia e del fondo, artigianalità, pregevolezza materiali, qualità, richiami alla funzionalità.

La personalità Manas Habillé, invece, rimanda a una donna “bon ton”, di cultura, moderna, internazionale e sempre aggiornata (Figura 4.8). È una donna alla moda, con uno stile chic, sobrio, mai esasperato o eccessivo nel modo di essere, di fare e di vestire. Si tratta, quindi, di una donna elegante, raffinata, che predilige calzature di qualità, moderne e allo stesso tempo misurate nelle forme, nei colori e negli accessori.

Le occasioni d'uso associate a questa collezione sono:

- formale shopping/speciale giorno (shopping, conferenza, cerimonia di giorno, cocktail);

- speciale sera (gala, evento, cerimonia di sera, cena romantica);
- formale lavoro (lavoro, stile quotidiano sobrio, elegante e mai eccessivo e provocante).

I codici stilistici attribuiti alla collezione Manas Habillé sono i seguenti:

- *formafondo*: arrotondata, non eccessivamente sfilata, né aggressiva, con proporzioni sobrie e armoniose;
- *tacco*: prevalentemente medio e alto, di spessore e mai a spillo;
- *tomaia/materiali*: prevalentemente naturali;
- *colori*: tenui e mediati (per esempio, pastelli);
- *dettagli*: fiocchi, fiori, cinturini, dettagli romantici, femminili e raffinati.

Figura 4.8

La donna Manas Habillé.



CASO DI STUDIO 5

Manas: segmentazione e riposizionamento (segue)

Per quanto riguarda la scelta del brand da adottare, sono state valutate diverse ipotesi.

Innanzitutto si è considerata la possibilità di usare come marchio unico il precedente marchio Design, ma esso è risultato un marchio “debole”, nel senso che non possedeva una forte identità stilistica, mancando un prodotto estivo in linea con la collezione invernale.

Lea Foscati, al contrario, era un marchio dotato di una propria identità stilistica e quindi, convivendo accanto a un altro marchio dell’impresa avrebbe creato confusione, soprattutto a livello internazionale.

Così, come marchio unico, l’azienda decise di utilizzare “Manas”: in quanto nome dell’azienda, aveva una propria storia e identità, era difendibile a livello internazionale

dal punto di vista legale e inoltre poteva agevolmente rappresentare il “contenitore” delle due precedenti collezioni Design e Lea Foscati, rinominate rispettivamente Sport e Habillé. Esse, pur essendo tra di loro diverse e complementari per occasioni d’uso, per tipologia di scarpe e per codici stilistici, sono allo stesso tempo non troppo distanti rispetto alla clientela finale per livello qualitativo e rapporto qualità/prezzo. In questo modo le due collezioni, ove possibile, potranno essere presenti all’interno degli stessi punti vendita, siano essi multimarca o monomarca, offrendo un servizio migliore al retail e alla clientela finale in termini di completezza di gamma e di maggiore chiarezza e coerenza riscontrabile tra brand e prodotto.

Sintesi conclusiva

In questo capitolo abbiamo discusso vari modi di suddividere i mercati in porzioni gestibili. Ecco alcune delle principali conclusioni tratte.

- Non esistono mercati di massa non ancora sfruttati o, al più, sono pochissimi.
- Quando la maggioranza dei consumatori dispone già dei vantaggi essenziali offerti da un prodotto, per avere successo è indispensabile segmentare il mercato, altrimenti i consumatori non avrebbero motivo di cambiare marca.
- I segmenti devono essere misurabili, accessibili, significativi e omogenei.
- La redditività di un segmento viene calcolata moltiplicando il numero di persone comprese nel segmento per il sovrapprezzo che esse sono disposte a pagare.
- Più il segmento è ristretto, meno numerosi sono i membri che comprende, ma maggiore è la soddisfazione e superiore è il sovrapprezzo che i consumatori sono disposti a pagare (sempre che il segmento sia stato isolato correttamente).
- Ci sono molti modi di segmentare un mercato, tanti quanti sono i gruppi con bisogni simili.
- Il targeting è il processo attraverso il quale si seleziona un appropriato segmento (o più d’uno), da servire in modo coerente ed efficace.
- Alcuni segmenti sono definiti dai media impiegati per raggiungerli.
- Prevedere le vendite future è difficile, ma può essere fatto più facilmente se il prodotto è un bene sufficientemente standardizzato.
- La previsione ha maggiori probabilità di realizzarsi quando tutte le parti interessate vengono coinvolte nel processo.

Il sistema informativo di marketing e le ricerche di mercato

Sommario del capitolo

Il sistema informativo di marketing (SIM): definizione e struttura

Le ricerche di mercato: perché è necessario farle

Il processo di ricerca

L'approccio con gli intervistati

L'analisi dei risultati

VIDEOCASE Private banking HSBC

La Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) fu fondata in Cina da banchieri britannici, allo scopo di fornire sostegno finanziario ai coloni di Hong Kong e di promuovere le attività commerciali britanniche nell'Estremo Oriente. Nei 150 anni trascorsi dalla sua nascita, la società ha acquisito numerosi altri istituti finanziari in tutto il mondo, diventando così una banca globale: a partire dal 1998, infatti, il suo è diventato un vero e proprio marchio universale, essendo state individuate con il brand HSBC tutte le sue banche "locali" operanti nei vari paesi.

HSBC definisce se stessa come la "banca locale del mondo". Avendo filiali sparse in tutti gli angoli del pianeta, non si tratta di un vanto infondato: la società può affermare a pieno titolo di conoscere i diversi mercati e di comprenderne le specificità culturali.

Quando HSBC decise di lanciare una nuova attività di *private banking* in India, un ruolo essenziale fu affidato alle ricerche di mercato. Quello indiano è un mercato immenso: benché il paese venga spesso dipinto come povero, oltre 200 milioni di abitanti rientrano nella definizione di "ceto medio", e ci sono più milionari (in dollari) in India che nel Regno Unito o persino negli Stati Uniti. Sfruttare le risorse di un mercato così esteso fu esattamente l'obiettivo che si posero i dirigenti di HSBC, e cruciale per il successo della nuova *venture* fu la capacità di instaurare e conservare rapporti con questo gruppo di persone più abbienti.

Attraverso la figura di una farfalla che emerge da un uovo, HSBC comunicò ai suoi clienti lo slogan «Assume Nothing» – ossia, «Non date nulla per scontato» – per esortarli a non avere preconcetti, a credere che tutto è possibile. Questa incisiva immagine ha aiutato la banca a far ricordare il suo marchio.

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

Le attività di marketing necessitano di informazioni costanti sull'ambiente e sul mercato. Un approccio razionale ai problemi di marketing non può quindi prescindere dalla disponibilità di informazioni adeguate, per quantità e qualità.

L'esigenza di disporre di informazioni corrette a supporto dell'attività d'impresa è andata aumentando nel tempo. Ciò come conseguenza di varie circostanze:

- il più diffuso impiego di strumenti di concorrenza diversi dal prezzo;
- la necessità crescente di poter cogliere tempestivamente le nuove esigenze del mercato;

- l'estensione territoriale del raggio d'azione delle imprese;
- la crescente complessità e turbolenza ambientale.

Hanno assecondato questa necessità il progresso informatico e tecnologico, nonché lo sviluppo di forme innovative di raccolta e trattamento dati.

Nell'ambito del sistema informativo di marketing ricoprono un ruolo di rilievo le ricerche di mercato. "Ricerca di mercato" è una denominazione tuttora assai discussa e molti di coloro che si occupano di marketing ritengono che sarebbe più appropriato chiamarla "ricerca di marketing". In generale si ritiene che le ricerche di mercato siano indagini tese ad analizzare i bisogni e le preferenze dei consumatori; si indicano talvolta con il termine di ricerche di marketing, invece, tutti gli studi effettuati allo scopo di fornire sostegno alle decisioni di marketing. Quale che sia il termine adottato, la ricerca di mercato concerne la raccolta e la valutazione di dati specifici allo scopo di aiutare le imprese a comprendere meglio le esigenze dei loro clienti (Chisnall 1992).

Il sistema informativo di marketing (SIM): definizione e struttura

Le imprese sono caratterizzate dalla presenza di numerosi flussi informativi che consentono al management di realizzare la giusta sintonia tra attività aziendale e mercati di riferimento. Il concetto di sistema informativo di marketing focalizza l'attenzione proprio su questa tematica, anche se molti luoghi comuni gli attribuiscono il significato di "piattaforma informatica che aggrega i dati utili alla gestione d'impresa, derivanti principalmente dall'attività mercantile della stessa".

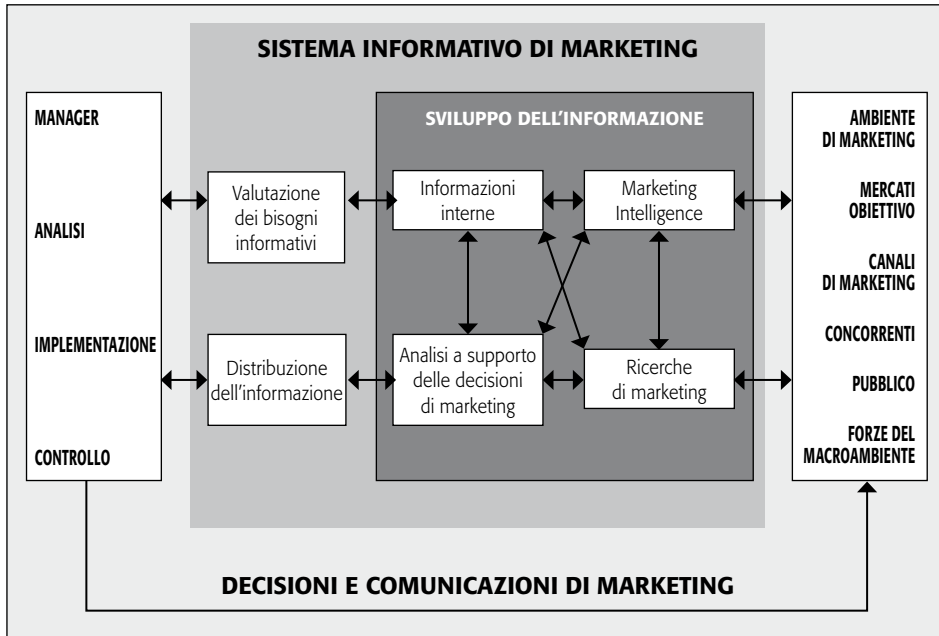
Prima di introdurre una più corretta e completa definizione, appare necessario operare una distinzione tra dati e informazioni. Il **dato** si riferisce a una caratteristica che accompagna un determinato stato o processo, solitamente rappresentata in forma numerica. L'**informazione** è invece la traduzione del dato in un elemento comprensibile, utile a soddisfare determinate finalità decisionali, strategiche o operative che siano. L'informazione, cioè, assume significato alla luce di uno scopo preciso: ha dunque carattere soggettivo, a differenza del dato, che possiede decisamente una connotazione oggettiva.

Con riferimento all'attività commerciale, l'informazione può essere classificata (Guatri *et al.* 1999) in funzione:

- dell'oggetto a cui si riferisce, per esempio i prodotti, i clienti, la distribuzione;
- della fase del processo di marketing cui è correlata, per esempio l'analisi del settore, della domanda, del marketing mix;
- della modalità di reperimento dell'informazione, per esempio i dati interni derivanti dal processo di fatturazione, i dati provenienti da ricerche di mercato.

Ogni decisione di marketing è fondata sulle informazioni derivanti dall'interpretazione di dati interni o esterni all'impresa. Il **sistema informativo di marketing** può dunque essere inteso come una «struttura integrata ed interagente di persone, attrezzature e procedure, finalizzata a raccogliere, classificare, analizzare, valutare e distribuire informazioni pertinenti, tempestive e accurate, destinate agli operatori di decisioni di mercato» (Kotler e Keller 2007, p. 89).

Gli operatori di marketing, per poter svolgere le proprie funzioni, necessitano di adeguate informazioni sull'ambiente di mercato. Compito del sistema informativo di marketing è quello di valutare il loro fabbisogno di informazioni e di mettere a loro disposizione tutto ciò di cui necessitano, in tempi e modalità idonee, al fine di consentire l'assunzione di decisioni.

**Figura 5.1**

Il sistema informativo di marketing.

Fonte: Kotler 1991, p. 126.

Le informazioni presenti nel sistema informativo di marketing possono derivare dal sub-sistema delle rilevazioni interne d'azienda, dal sub-sistema informativo di mercato (o *marketing intelligence*), dal sub-sistema delle ricerche di mercato e dal sub-sistema delle analisi e dei modelli di marketing. La Figura 5.1 ne riassume la struttura, esprimendo anche i legami con i decisori di marketing e con l'ambiente di mercato.

Prima di illustrare i singoli sottosistemi, è opportuno sottolineare alcuni passi importanti da compiere, al fine di definire struttura e contenuti di un SIM. Anzitutto devono essere determinate le varie situazioni decisionali che si manifestano all'interno del marketing management. Successivamente devono essere individuate le informazioni necessarie (analisi dei fabbisogni), cui fa seguito la ricerca delle più opportune fonti dati (sia interne sia esterne) e la loro traduzione in informazioni atte a risolvere i problemi decisionali. Va poi svolta un'analisi costi/benefici, al fine di comprendere le reali potenzialità derivanti dai dati individuati. Il dato, infatti, non solo deve essere utile, ma deve anche esserlo in relazione ai costi che la sua raccolta comporta.

Il sub-sistema delle rilevazioni interne

Si tratta di quella sezione del sistema informativo di marketing che raccoglie le informazioni sugli ordini, le vendite, i clienti, il livello delle scorte, i costi, i crediti, i debiti, i risultati di vendita ecc.

Dette informazioni possono derivare dalle rilevazioni contabili, mediante appropriate classificazioni dei conti, ma in buona parte sono ottenibili per mezzo di rilevazioni extracontabili.

Nella progettazione di un sistema avanzato di informazioni sulle vendite, l'impresa deve cercare di evitare sia la sovra-informazione sia l'iper-aggiornamento. A volte i troppi dati disponibili possono rendere difficili le deduzioni e le relative decisioni. La stessa cosa vale per un aggiornamento troppo tempestivo, che potrebbe indurre reazioni eccessive in seguito a una variazione negativa delle vendite. È quindi necessario, prima di definire puntualmente i contenuti, distinguere tra ciò che "sarebbe bello sapere" da ciò che "è necessario sapere", nonché la giusta periodicità di utilizzo delle informazioni a fini decisionali.

Il marketing intelligence

Questo sub-sistema informativo comprende tutte le procedure e le fonti usate dalle imprese per ottenere informazioni sul macroambiente e sull'ambiente operativo (concorrenza, domanda e consumi, distribuzione).

Soprattutto nelle imprese di minori dimensioni, il management affronta la conoscenza dell'ambiente esterno all'impresa in modo spesso casuale, ossia leggendo i giornali, parlando con clienti e fornitori, tenendo d'occhio l'offerta dei concorrenti, partecipando a convegni o sessioni formative organizzate dalle associazioni imprenditoriali a cui l'azienda aderisce. In questa situazione, alcune informazioni importanti potrebbero giungere tardivamente, non consentendo la messa a punto di una risposta efficace. Per migliorare la qualità e la quantità delle informazioni è invece necessario organizzarle il reperimento, facendo perno sulla forza vendita, sui distributori, su enti specializzati per la raccolta di informazioni per conto terzi.

Possiamo considerare la forza vendita come “gli occhi e le orecchie” dell'impresa, in quando i venditori sono a contatto con il mercato e possono coglierne tutte le manifestazioni in maniera puntuale e tempestiva. Tuttavia, al fine di favorire questo flusso informativo, la direzione aziendale deve opportunamente formarli e motivarli, nonché fornire loro gli strumenti idonei per favorire la raccolta e la trasmissione delle informazioni. Dovrebbero quindi essere predisposti rapporti non onerosi dal punto di vista temporale e facili da compilare, nonché istruzioni molto chiare sul tipo di dato utile per migliorare le performance aziendali in termini di sintonia con il mercato e di vendita.

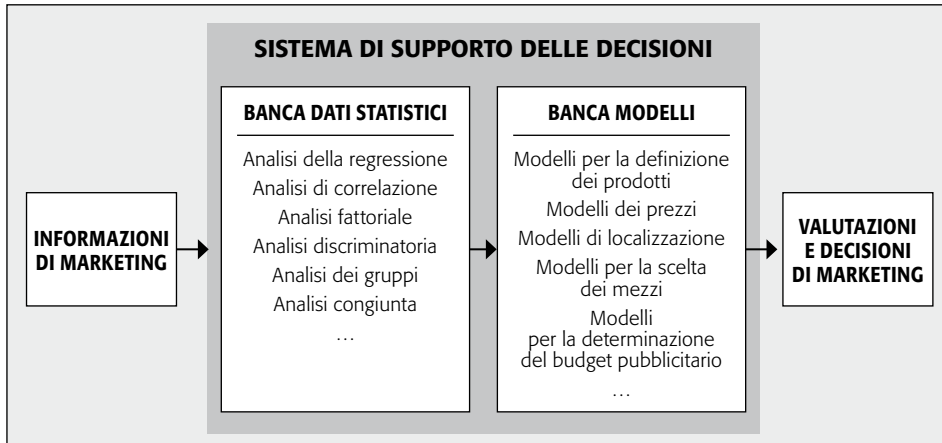
Anche i distributori e i dettaglianti vanno opportunamente motivati affinché costituiscano un efficace veicolo informativo in entrata e in uscita. Questo è importante soprattutto per quei settori che si avvalgono di canali indiretti, come supermercati e ipermercati. La quasi totalità di queste strutture è dotata di sistemi di raccolta dati sui consumi basata sull'utilizzo delle carte fedeltà da parte della propria clientela; risulta dunque plausibile, per tutte le imprese fornitrici, negoziare la disponibilità di informazioni sui propri marchi e sui comportamenti di acquisto legati a specifici segmenti di mercato e individui.

Da ultimo, per quanto attiene ai fornitori specializzati, numerose sono le tipologie di dati e di informazioni da essi fornite:

- sull'efficacia della distribuzione, per esempio attraverso metodologie quali il *mystery shopping* (letteralmente “acquisto simulato”);
- sulla concorrenza, analizzando i prodotti, visitando gli stand alle fiere, intervistando clienti e fornitori o leggendo con attenzione le notizie stampa e tutto ciò che viene pubblicato in Rete (siti istituzionali, blog, social network);
- sulla clientela, per esempio quota di portafoglio rispetto a un marchio, percezione e posizionamento del prodotto, efficacia delle azioni promozionali;
- sull'ambiente in generale, attraverso l'analisi di pubblicazioni quotidiane e periodiche, nonché di rapporti di ricerca pubblici (Istat, Ice, Camere di Commercio, Associazioni industriali ecc.).

Il sub-sistema dei modelli di marketing

Le imprese più avanzate, con particolare ricorrenza in alcuni settori (per esempio quello finanziario), dispongono attualmente di sistemi di supporto alle decisioni di marketing (*Marketing Decision Support System*; si veda il Capitolo 12). Kotler (1991, p. 157) definisce tali sistemi di sostegno alle decisioni come «un insieme di strumenti statistici e di modelli di decisione, nonché del relativo hardware e software di supporto, in grado di assistere i dirigenti di marketing nell'analisi dei dati e nell'assunzione di migliori deci-

**Figura 5.2**

Il sistema di supporto delle decisioni di marketing.

Fonte: Kotler 1991, p. 157.

sioni di marketing». Generalmente, per *modello* si intende una rappresentazione teorica, tipicamente quantitativa, di un sistema reale, che prevede l'individuazione delle variabili che lo caratterizzano e delle relazioni che collegano tali variabili (Valdani 1984). Si tratta dunque di una rappresentazione semplificata della realtà, tanto più valida quanto più in grado di rappresentare il sistema reale cui si riferisce. I modelli presenti in letteratura possono assumere veste matematica o grafica, e possono essere distinti tra modelli *descrittivi*, *previsionali* e *decisionali* (per dettagli sui modelli, si veda Guatri *et al.* 1999).

Tornando a occuparci dei sistemi di supporto alle decisioni, tipicamente sono costituiti da due sottosistemi: la banca statistica e la banca dei modelli (Figura 5.2).

I metodi statistici permettono di esaminare le relazioni complesse tra gli elementi che costituiscono l'oggetto in esame (per ulteriori dettagli sulle singole metodologie, si veda Malhotra e Peterson 2006). I modelli e i relativi software non sono altro che modelli matematici, costituiti da variabili e interrelazioni tra le stesse, progettati per meglio comprendere, prevedere o controllare problematiche manageriali. Gli esperti di ricerca operativa hanno, a oggi, fornito numerosi modelli utili per la previsione delle vendite di nuovi prodotti, per supportare le scelte di localizzazione, la pianificazione dei contatti di vendita, del media e del marketing mix (per dettagli sui principali modelli, si veda Kotler e Keller 2007, oppure Guatri *et al.* 1999).

Il sub-sistema delle ricerche di mercato

Oltre alle informazioni fornite dai sistemi aziendali interni e da quelle derivanti dal marketing intelligence, che fluiscono in via continuativa verso i manager e i decisori aziendali in genere, le ricerche di mercato e il relativo sub-sistema forniscono informazioni su problemi specifici. Possono dunque rendersi necessari sondaggi di mercato, test di prodotto, studi sull'efficacia di un messaggio pubblicitario o altro ancora. Generalmente le imprese commissionano a società di ricerca di mercato questo tipo di analisi, per carenza di competenze interne. Nel prosieguo, un dettaglio sulla ricerca di mercato, le tipologie e gli strumenti.

Le ricerche di mercato: perché è necessario farle

Come già accennato in introduzione al capitolo, la **ricerca di mercato** è il processo attraverso il quale si raccolgono, si analizzano e si presentano informazioni utili riguardanti i consumatori. La **ricerca di marketing** comprende anche indagini più generali riguardanti il mercato, tra cui le attività della concorrenza e persino problemi legati

all'ambiente di marketing, quali le azioni delle autorità pubbliche e i cambiamenti economici. La capacità di misurare la performance di marketing produce rilevanti effetti positivi su prestazioni e redditività dell'impresa, sulla quotazione del suo titolo in Borsa e (naturalmente) sullo status del marketing all'interno dell'organizzazione (O'Sullivan e Abela 2007).

La prima domanda che ogni responsabile marketing dovrebbe porsi prima di avviare una ricerca di questo tipo è se le informazioni ricavabili valgono più del denaro da investire per raccogliere. Le ricerche di mercato, infatti, possono risultare un investimento tutt'altro che trascurabile in termini sia di tempo sia di denaro: in qualche caso è senza dubbio più conveniente procedere con il progetto in corso senza intraprendere alcuna ricerca preventiva. Per esempio, se il costo totale per l'invio di una pubblicità per corrispondenza è inferiore a 10.000 euro, ma la ricerca da effettuare per determinarne l'efficacia ne costerebbe 12.000, è ovvia la maggiore convenienza di rinunciare alla ricerca. Invece, se i manager valutano basso il rischio che l'iniziativa risulti fallimentare, potrebbero decidere di non effettuare la ricerca anche quando il suo costo è molto inferiore. Se il management stima che il rischio d'insuccesso sia soltanto del 10%, il valore della ricerca si ridurrebbe a soli 1000 euro. In questo caso, quindi, potrebbe non essere conveniente effettuare la ricerca anche se il suo costo si limitasse a, diciamo, 3000 euro.

In generale, però, non è avveduto decidere per un impegno consistente (per esempio, il lancio di un nuovo prodotto) senza aver prima effettuato una ricerca di mercato. La maggioranza dei nuovi prodotti non ha successo (si vedano i dati riportati nel Capitolo 6) e ciò accade il più delle volte perché i consumatori non ritengono che valgano il prezzo richiesto. Una buona ricerca di mercato è in grado di ridurre il rischio di eventi così dannosi per l'impresa, ed è stato detto (saggiamente) che coloro che trovano costose le ricerche di mercato dovrebbero riflettere meglio sui possibili costi dell'ignoranza.

Le ricerche effettuate dagli operatori di marketing sono di vario tipo. Le più comuni sono le seguenti:

- ricerche sui clienti;
- ricerche sulle promozioni;
- ricerche sui prodotti;
- ricerche sulla distribuzione;
- ricerche sulle vendite;
- ricerche sull'ambiente di marketing.

Le **ricerche sui clienti** vengono effettuate per venire a conoscenza di fatti riguardanti i mercati e i loro segmenti. Possono fornire svariate informazioni sui clienti: dove vivono, che cosa fanno, da quali motivazioni sono spinti, come amano spendere il loro denaro, qual è la loro capacità di spesa e quali sono le tendenze prevalenti nel mercato.

Le **ricerche sulle promozioni** misurano il successo delle attività promozionali rispetto ai loro obiettivi. La loro efficacia dipende da un'attenta pianificazione degli obiettivi (si veda il Capitolo 9), ma possono fornire informazioni sull'idoneità dell'approccio adottato per raggiungere un determinato pubblico obiettivo. Queste ricerche sono utili anche per stabilire quali *media* utilizzare: poiché la promozione, in generale, e la pubblicità, in particolare, tendono a essere piuttosto costose, è importante che gli sforzi non vadano sprecati per attività effettuate su mezzi sbagliati.

Le **ricerche sui prodotti** vengono condotte per identificare nuovi impieghi per i prodotti esistenti o la necessità di nuovi prodotti. Queste sono spesso indirizzate a perfezionare il progetto di un prodotto esistente, per crearne una versione migliorata.

Le **ricerche sulla distribuzione** mirano a determinare i canali di distribuzione più adatti ai prodotti (e di conseguenza alle strategie dell'impresa). Spesso si sovrappongono

no a quelle sui clienti, dato che la scelta della collocazione dei punti di vendita dipende dall'ubicazione dei clienti obiettivo e dalle loro abitudini. Per esempio, molti prodotti per il fai da te vengono distribuiti attraverso negozi situati in aree periferiche, il che significa che soltanto consumatori muniti di auto possono raggiungere comodamente i punti di vendita per acquistare la merce. Ciò non è importante per prodotti come gli autoaccessori, ma può diventare un problema da prendere in considerazione nel caso di articoli per anziani, che spesso non dispongono di un'auto propria (o magari preferiscono non guidare).

Le **ricerche sulle vendite** vengono condotte al fine di razionalizzare il processo di gestione delle vendite, assicurando che le aree siano di dimensioni o valore equivalenti, che le tecniche e gli approcci adottati siano efficaci, che la formazione della forza di vendita sia appropriata e sufficiente e che la motivazione dei venditori sia corretta (si veda il Capitolo 9).

Infine, le **ricerche sull'ambiente di marketing** prendono in esame vari aspetti dei micro e macroambienti (si veda in proposito il Capitolo 2). Lo scopo di queste indagini è consentire all'impresa di anticipare i cambiamenti ambientali e sviluppare risposte tempestive. Un esempio di ricerca finalizzata a cogliere e interpretare i processi di trasformazione socioculturali e di consumo in atto nella società italiana è presentato nel **QUADRO 5.1**.

► Quadro 5.1

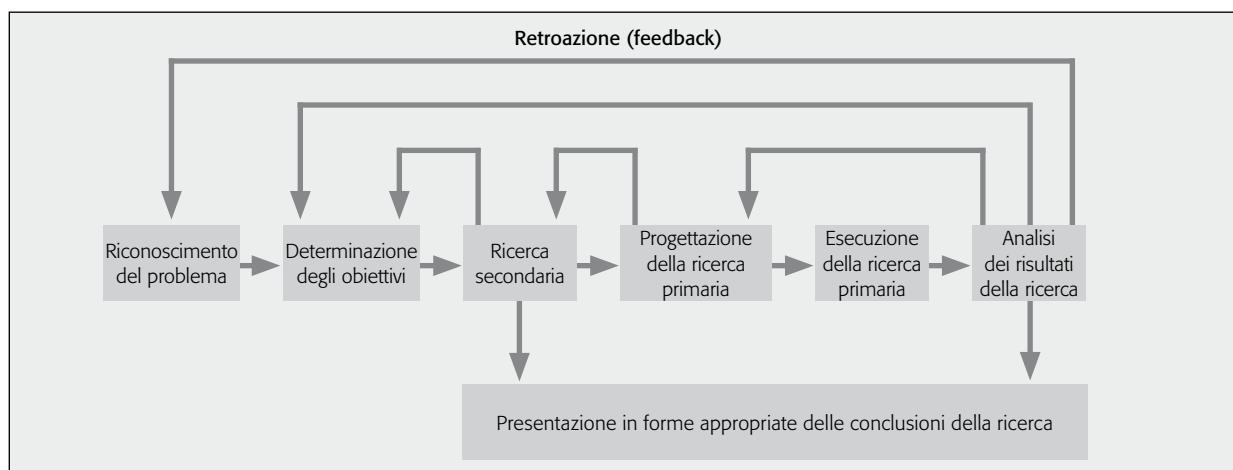
In molti casi le ricerche possono essere effettuate in modo rapido ed economico, perché gran parte delle informazioni richieste sono già disponibili, o in forma di pubblicazioni o nei documenti stessi dell'impresa (*dati secondari*). Spesso questi ultimi contengono grandi quantità di **dati** utili, o puri fatti. Per essere trasformati in **informazioni** utilizzabili, quei fatti vanno classificati ed elaborati: i dati, in se stessi, non hanno grande valore finché non vengono sottoposti a un'analisi ragionata che li converta in informazioni. La natura di tali informazioni è la più varia: si spazia dalla solvibilità del cliente al giorno da quest'ultimo preferito per le consegne (per esempio, tutti i mercoledì)... insomma, tutti i dati sul cliente utili o potenzialmente utili all'impresa fornitrice.

Il processo di ricerca

Scopo delle ricerche di mercato è raccogliere dati (e a volte informazioni) ed elaborarli allo scopo di tradurli in informazioni utilizzabili per prendere decisioni. La prima fase di qualunque ricerca riguarda la definizione del problema e l'individuazione degli obiettivi. La Figura 5.3 mostra lo schema generale del processo di ricerca.

Figura 5.3

Il processo di ricerca di mercato.



QUADRO 5.1 Il Monitor 3SC di GPF

Il Monitor 3SC è un programma integrato di ricerca, finalizzato a cogliere e interpretare i processi di trasformazione socioculturale e di consumo in atto nella società italiana. La prospettiva di osservazione è quella che considera l'individuo come un attore sociale, che interagisce con gli altri e viene influenzato dal contesto sociale in cui vive.

Si tratta di un'indagine continuativa che offre una finestra privilegiata sul futuro:

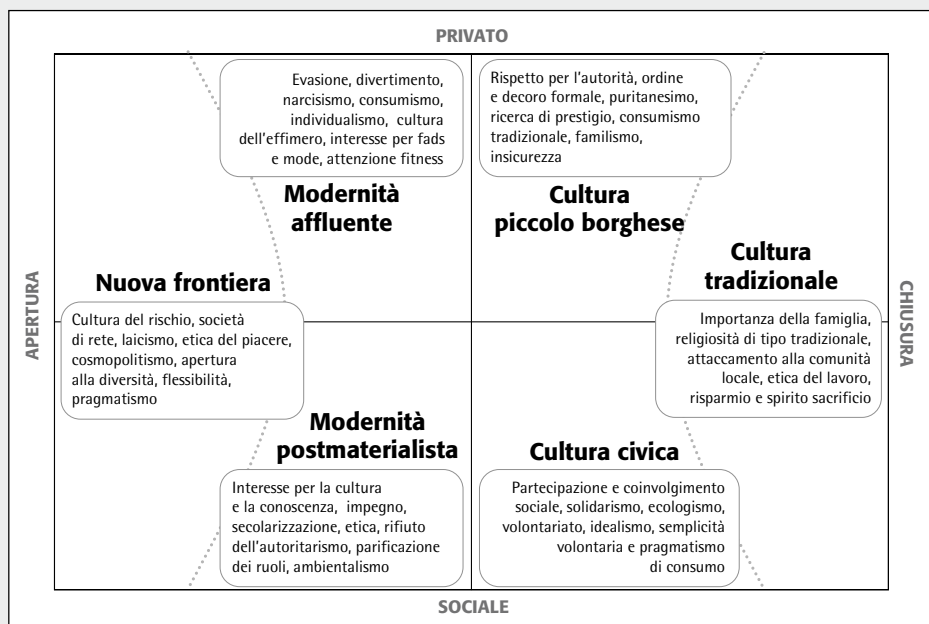
- evidenzia i segnali del cambiamento sociale;
- anticipa le tendenze che si svilupperanno negli anni a venire;
- studia la dinamica dei valori, degli stili di vita, delle subculture presenti nella società italiana;
- analizza i processi di frammentazione socioculturale;
- identifica le coordinate di fondo dei processi di consumo;

- registra i cambiamenti in atto negli scenari di consumo;
- collega variabili di consumo e contesti socioculturali;
- analizza in un quadro unitario bisogni e aspirazioni, valori e stili di vita, atteggiamenti e comportamenti di consumo degli italiani.

La mappa socioculturale è il principale strumento di analisi della struttura e della dinamica sociale. Essa è generata dalla correlazione con le correnti socioculturali sui due fattori più esplicativi della varianza complessiva del sistema. Questi fattori definiscono gli assi della mappa, cioè le dimensioni discriminanti le aspirazioni e i valori condivisi dalla popolazione italiana. I quattro quadranti che risultano dall'intersezione degli assi corrispondono alle principali subculture in cui si articola la società italiana (Figura 5.4).

Figura 5.4

I territori socioculturali.



I territori socioculturali rappresentano le principali subculture presenti nella società italiana. Dal punto di vista dinamico, i territori inventariano le possibili direzioni evolutive del cambiamento sociale. Dal punto di vista della pratica di ricerca, i territori facilitano l'interpretazione dei posizionamenti sulla mappa, conferendo una precisa connotazione socio-culturale alle aree in cui gravitano.

La rilevazione del 2008 ha messo in evidenza sei *fondamentali subculture* nella società italiana, collocate all'interno

dei quattro quadranti determinati dagli assi apertura/chiusura, privato/sociale:

- 1 modernità affluente;
- 2 cultura piccolo borghese;
- 3 cultura tradizionale;
- 4 cultura civica;
- 5 modernità postmaterialista;
- 6 nuova frontiera.

QUADRO 5.1 Il Monitor 3SC di GPF (segue)

Le correnti socioculturali individuano i trend attivi nell'immaginario sociale. Gli indicatori inseriti nelle diverse rilevazioni 3SC permettono di analizzarne la dinamica su serie storiche di lungo periodo. La penetrazione delle correnti nei territori consente di individuare le culture maggiormente influenzate dal trend in questione.

Il sistema 3SC include un'ampia batteria di indicatori fi-

nalizzati a rilevare gli atteggiamenti di consumo della popolazione italiana. La dinamica nel tempo di questi indicatori e il loro incrocio con i territori socioculturali forniscono una chiave di lettura prospettica e strutturale dei fenomeni di consumo, offrendo fotografie e previsioni piuttosto attendibili anche nell'ambito di particolari scenari settoriali, come emerge dalla Figura 5.5.

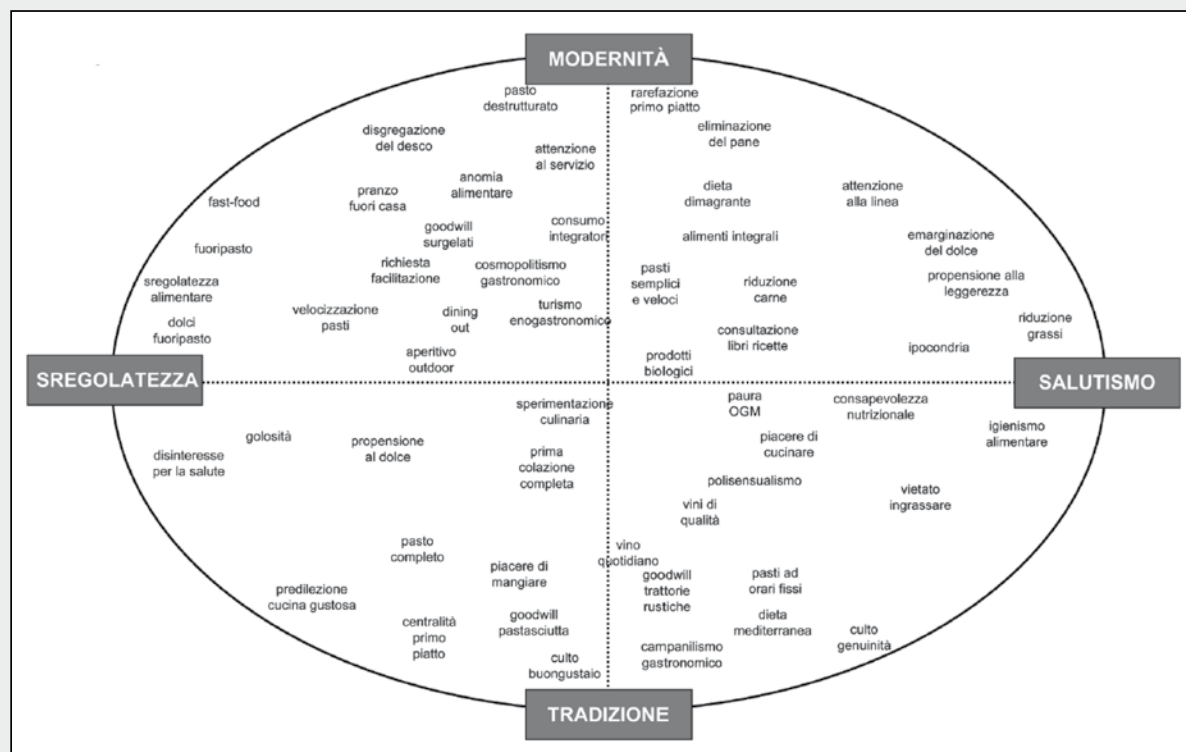


Figura 5.5

Mappa alimentare della popolazione italiana fra i 15 e i 74 anni.

Dopo aver fissato gli obiettivi, si può avviare il processo di raccolta dei dati, che possono essere ricavati da fonti **primarie** o **secondarie**. Le fonti primarie sono le ricerche condotte *ex novo*: questionari, interviste, esperimenti o test di prodotto con il coinvolgimento dei consumatori.

Le ricerche secondarie (dette anche *ricerche a tavolino*) si basano, invece, su informazioni già pubblicate su riviste, quotidiani, ricerche di mercato commercialmente disponibili, statistiche governative, guide, annuari, database su CD-ROM, Internet e altri *media*. La Tabella 5.1 compendia le principali fonti di dati secondari.

Di norma, ha senso aprire il processo di ricerca prendendo in esame le fonti secondarie, per le seguenti ragioni:

- è più economico;
- è più rapido;

Tabella 5.1

Fonti di dati secondari rilevanti.

Fonti interne aziendali	Conto profitti e perdite, situazione patrimoniale, statistiche e rapporti di vendita, movimenti di magazzino, ricerche effettuate in passato ecc.
Istat ed Eurostat	Evoluzione della popolazione e del sistema industriale, consumi delle famiglie e investimenti delle imprese, studi di settore, indicatori economici generali ecc.
Unione Europea	Studi di settore
Ministeri	Studi di settore
Banca d'Italia e Banca Centrale Europea	Studi di settore e sull'andamento dell'economia in generale
ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane)	Schede paese e analisi di settore
OCSE (Organizzazione dei paesi maggiormente sviluppati)	Studi di settore e sull'andamento dell'economia in generale
CNEL (Consiglio Nazionale Economia e Lavoro) ed Eurispes	Studi di interesse sociale ed economico
Enti locali (Regioni, Province, Comuni)	Studi di settore di interesse locale
Associazioni di categoria (Assindustria, Confcommercio, Confartigianato, Camere di Commercio ecc.)	Studi di settore
Libri e periodici	Articoli, rapporti, analisi in materia di economia, finanza, tecnologia, relazioni politiche, negoziazione ecc.

- qualche volta tutte le informazioni necessarie per prendere la decisione sono già state pubblicate e, quindi, sono già disponibili;
- anche quando le informazioni pubblicate sono incomplete, con la ricerca primaria i ricercatori, anziché dover raccogliere tutte le informazioni, potranno limitarsi a colmare le lacune.

Non è detto, però, che con la ricerca secondaria i ricercatori possano venire a conoscenza di tutte le informazioni richieste. Per esempio, supponiamo che un'impresa stia pianificando di lanciare un nuovo telefono cellulare a batterie solari: è assai improbabile che qualcuno abbia già effettuato una ricerca su un prodotto di quel genere. Più probabilmente sarà possibile reperire ricerche sull'uso e tipologie dei telefoni cellulari, sulle caratteristiche dei loro proprietari, sui consumatori sensibili ai problemi ambientali e sull'alimentazione a batterie solari. In ogni caso, a quell'impresa converrà cominciare a vagliare tutte queste fonti perché, quanto meno, quest'analisi preliminare l'aiuterà a progettare al meglio la ricerca primaria.

Le ricerche secondarie presentano altri due inconvenienti di un certo rilievo: spesso sono datate e molte volte vengono pubblicate senza l'indicazione dettagliata dei metodi impiegati per la raccolta dei dati, fatto che può spingere il ricercatore a non fidarsi completamente della loro accuratezza. Ciò vale, in particolare, per le fonti tratte da Internet che, com'è risaputo, spesso sono inaffidabili: in Rete, chiunque può pubblicare ciò che vuole, vero o falso che sia, e nulla può impedirlo. Non vigendo alcun tipo di controllo,

possiamo essere certi che sono state pubblicate un buon numero di affermazioni poco obiettive o distorte e ricerche “fasulle”. Per queste ragioni, è opportuno essere cauti, anche se ciò non significa che le fonti secondarie debbano essere ignorate.

Una volta completata l'indagine relativa ai dati secondari, è possibile definire i parametri della ricerca primaria. Per procedere occorre decidere:

- a) quali lacune vanno colmate, in funzione degli obiettivi stabiliti e dei dati già ricavati dalle fonti secondarie;
- b) il pubblico da contattare per ottenere le informazioni mancanti;
- c) quali metodi utilizzare per raccoglierle.

Per orientare la ricerca primaria circa i contenuti, è necessario confrontare i dati ricavati dalla ricerca secondaria con gli obiettivi stabiliti in origine: dove le informazioni risultano mancanti o scarse, i ricercatori devono capire come trovarle e chi può fornirle.

L'approccio con gli intervistati

Gli *intervistati* sono i soggetti della ricerca, cioè le persone il cui comportamento e le cui opinioni rivestono interesse per i ricercatori. La *metodologia* di ricerca utilizzata dipende da ciò che i ricercatori vogliono scoprire. Essa non coincide con il metodo, essendo, piuttosto, lo *studio* del metodo, e riguarda la filosofia che sostiene la scelta di un determinato modello di analisi.

La ricerca qualitativa

Tipicamente la **ricerca qualitativa** supporta processi decisionali in situazioni caratterizzate da elevata indeterminazione, o relativi a elementi di marketing per loro definizione qualitativa. Per esempio, mira a definire le impressioni e le opinioni della gente riguardo a un prodotto, una pubblicità o un'organizzazione. È una forma di indagine, in generale, molto più profonda (e quindi anche più impegnativa in termini di tempo) della ricerca quantitativa e, quindi, le *dimensioni del campione* (cioè il numero di intervistati) di solito sono molto più ristrette. Inoltre i risultati non sono statisticamente rappresentativi. Le ricerche qualitative in molti casi consentono ai ricercatori di capire perché le persone si comportano in un determinato modo ma, dato che raccolgono opinioni soggettive, possono dimostrarsi difficilmente quantificabili. La Tabella 5.2 elenca alcuni dei metodi impiegati nelle ricerche qualitative.

Non è insolito effettuare una ricerca qualitativa prima di progettare uno studio quantitativo, con l'obiettivo di stabilire le dimensioni del problema; fatto questo, i ricercatori possono intraprendere un sondaggio per mezzo di un questionario per scoprire quante persone concordano con le conclusioni tratte nello studio qualitativo. Tuttavia, a causa dei costi e del tempo richiesti per seguire un approccio così completo, questo schema di lavoro conta ormai soltanto pochi seguaci e la maggior parte delle ricerche viene effettuata utilizzando esclusivamente metodi qualitativi.

La ricerca quantitativa

La **ricerca quantitativa** solitamente supporta processi decisionali in situazioni di elevata determinatezza e focalizzazione, oppure incentrati su elementi di marketing per loro natura quantitativi e soggetti a valutazione. Viene dunque applicata nei campi esprimibili in numeri. Studi con queste caratteristiche possono indicare ai ricercatori, per esempio, quanta parte della popolazione beve tè a colazione e l'età e occupazione dei membri del segmento; meno probabile è che possa spiegare ai ricercatori perché viene preferito il tè al caffè.

Tabella 5.2

Metodi qualitativi.

<i>Metodo</i>	<i>Dettaglio</i>
Interviste in profondità di gruppo, o focus group	Viene convocato un gruppo composto da sei a otto persone, invitate a discutere l'argomento in questione. Questo metodo tende a generare un'ampia varietà di opinioni, perché ogni membro del gruppo stimolerà gli altri componenti a riflettere e proporre proprie idee. La pressione di gruppo, però, può provocare anche un effetto negativo, cioè che vengano espresse soltanto le opinioni dei partecipanti verbalmente più aggressivi. Per superare questo limite risulta fondamentale il ruolo del moderatore.
Gruppi esplorativi	Una forma di focus group utilizzata nelle fasi iniziali di una ricerca di mercato per stabilire le dimensioni del problema, cioè i fattori di interesse per gli intervistati relativi a un particolare argomento. Di solito, i gruppi esplorativi sono formati da un campione rappresentativo dei potenziali consumatori.
Focus group clinici	Su alcuni argomenti, gli atteggiamenti degli intervistati possono rimanere nascosti al di sotto del livello di coscienza. Questi gruppi lavorano in un ambiente il più possibile distaccato, in cui i ricercatori possano giudicare se le persone esprimono veramente ciò che sentono. Per tale ragione, le interviste con questi gruppi vengono sovente videoregistrate, in modo da poter analizzare le espressioni del viso e il linguaggio corporeo.
Focus group con clienti	Sono gruppi omogenei (cioè formati da persone soggetti simili) che consentono al ricercatore di valutare le impressioni di un gruppo di effettivi clienti rispetto al tema o al prodotto in esame. Agli intervistati può venir chiesto di interagire con un prodotto (per esempio, per valutare le sensazioni al tatto di un materiale). Gli esperimenti indicano che le persone reagiscono meglio se vengono loro date anche informazioni verbali (D'Astous e Kamau 2010).
Teleconferenze	La teleconferenza è una discussione di gruppo condotta al telefono o mediante Skype. Simile al focus group, questo metodo evita di riunire più persone in un medesimo luogo fisico e, come possibile vantaggio supplementare, può facilitare la libera espressione dei partecipanti. La tecnica si rivela particolarmente utile per focus group che coinvolgono manager del medesimo settore.
Videoconferenze	Simili alle teleconferenze, con in aggiunta l'immagine. Con questo metodo il ricercatore ha la possibilità di osservare le espressioni del viso delle persone, spesso più eloquenti delle parole circa i veri sentimenti o gli stati emotivi dei partecipanti.
Interviste in profondità	Solitamente effettuate da intervistatori o psicologi esperti, queste interviste fanno uso di domande che sondano in profondità l'intervistato per portarne alla luce gli atteggiamenti e i sentimenti più nascosti. I sistemi VOIP (Voice Over Internet Protocol) come Skype hanno reso molto più agevole l'uso di questa metodologia.
Tecniche proiettive	I soggetti vengono messi di fronte a situazioni ambigue e non strutturate e invitati a reagire. Poiché la situazione non è chiara, per rispondere gli intervistati devono far ricorso all'immaginazione e, così facendo, spesso rivelano i loro veri stati emotivi. Le tecniche proiettive vengono utilizzate quando una risposta diretta potrebbe mettere in imbarazzo l'intervistato.

I metodi di indagine

I dati primari possono essere raccolti attraverso tre diverse modalità: l'osservazione, la sperimentazione e il sondaggio.

Le prime ricerche di mercato utilizzavano solitamente un sistema di raccolta dati fondato sull'*osservazione*. Si credeva infatti che il modo migliore per comprendere ciò che la gente pensava fosse osservarne i movimenti e le abitudini. In realtà questa metodologia consente di intendere cosa è accaduto, ma non può spiegarne le motivazioni, le attitudini o le opinioni.

segue **Tabella 5.2**

<i>Metodo</i>	<i>Dettaglio</i>
Associazioni di parole	È una tecnica proiettiva in cui all'intervistato viene chiesto di dire la prima cosa che gli viene in mente quando il ricercatore pronuncia una certa parola. La teoria afferma che l'intervistato non ha tempo di censurare la risposta, per cui vengono alla luce i suoi veri sentimenti.
Test con vignette	È un'altra tecnica proiettiva: all'intervistato viene mostrata una vignetta e gli viene chiesto di aggiungere le didascalie. La teoria è che l'intervistato sarà portato a rivelare i suoi veri sentimenti: trattandosi soltanto di una vignetta, infatti, nessuno gli potrà addossare alcuna colpa per quanto farà dire ai personaggi della scenetta.
Tecniche in terza persona	Questa tecnica proiettiva è facile da applicare: si chiede all'intervistato che cosa, secondo lui, un altro («il tuo vicino o la maggior parte della gente») direbbe o farebbe in una certa situazione. Il più delle volte l'intervistato riferisce la propria opinione come fosse quella della terza persona.
Analogie	In questo caso si correla la personalità dell'intervistato con un eventuale acquisto. Per esempio, all'intervistato può essere domandato come pensa che si sentirebbe se in realtà fosse una nuova BMW. L'intervistato potrebbe rispondere: «Mi sento potente» oppure «Mi sento pronto per il mio nuovo proprietario, un importante dirigente». Simili analogie aiutano i responsabili marketing a sviluppare strategie di comunicazione mirate a specifici gruppi di consumatori.
Sperimentazioni	Gli intervistati sono invitati a fare qualcosa, o viene loro mostrato un oggetto e la loro reazione viene registrata. Per esempio, Goodyear Tire and Rubber Company ha utilizzato la simulazione di un acquisto virtuale al computer per analizzare problemi di valore della marca (Burke 1996).
Osservazioni	Il ricercatore osserva i consumatori e prende nota del loro comportamento. Per esempio, un ricercatore può stazionare alle porte di un centro commerciale e contare quanti clienti vi entrano. Fisher-Price, il fabbricante di giocattoli, ha aperto a Chicago un asilo gratuito nel quale mette a disposizione dei bambini prototipi di giocattoli, per verificare quali sono più graditi dai piccoli ospiti e come vengono utilizzati per giocare (Stewart 1989).
Focus group virtuali	Gli intervistati sono invitati a entrare in una chat room online per discutere l'argomento in questione. Questa tecnica offre molti interessanti vantaggi. Poiché le persone contattate possono rispondere direttamente da casa propria o dal posto di lavoro, è possibile, se necessario, reclutare intervistati in qualsiasi parte del mondo. Secondariamente, non è necessario che i partecipanti siano tutti in Rete contemporaneamente, giacché il focus group può rimanere attivo per giorni o anche settimane. Terzo, si può mantenere un certo livello di anonimato. Quarto, viene molto facilitata l'analisi dei dati, non essendo più necessario operare una trascrizione, dato che le risposte sono già fornite in forma scritta.

Attualmente l'osservazione viene utilizzata nelle indagini sui consumi, specialmente quelle condotte *in store*, nel momento in cui il cliente si muove tra gli scaffali e decide cosa acquistare, oppure per scoprire le modalità con cui vengono compiute determinate operazioni (per esempio, l'apertura di una confezione di gelati, oppure la ricerca e la lettura delle informazioni su un sito Internet). È inoltre una tecnica importante nelle ricerche sui bambini, che per le loro capacità espressive non sempre sono in grado di formulare esattamente ciò che pensano (Hague 1994).

Questa tecnica presenta numerosi vantaggi. Anzitutto non implica la verifica della disponibilità dell'intervistato a fornire dati e non subisce gli effetti distorsivi della presenza dell'intervistatore (Kinneer e Taylor 1990). Inoltre alcune notizie possono effettivamente essere raccolte solo con l'ausilio di tale metodologia: per esempio, la verifica dell'efficace posizionamento dei cartelloni pubblicitari.

Tra i limiti individuamo l'impossibilità di ricavare informazioni di carattere psicologico (per esempio opinioni, intenzioni, motivazioni e sensazioni). Secondariamente, se i comportamenti da osservare non hanno breve durata o non sono prevedibili, i tempi di realizzazione influiscono negativamente sul costo di attuazione della rilevazione.

La *sperimentazione* è un metodo d'indagine che deriva dall'ambito scientifico. Anziché porre domande o osservare un fenomeno, il metodo della sperimentazione prevede la simulazione di una determinata situazione, l'introduzione di una serie di variabili adeguatamente controllate e la valutazione dei risultati in rapporto al cambiamento delle stesse. Questo metodo si propone spesso la finalità di saggiare il risultato di una modifica nelle politiche di marketing su un campione, prima di impegnarsi nella realizzazione dell'innovazione sull'intero mercato o nella scelta delle modalità di attuazione, nel caso di soluzioni alternative.

Il primo passo per la realizzazione di una ricerca sperimentale consiste nell'individuazione della variabile indipendente che va controllata e modificata dallo sperimentatore per verificarne gli eventuali effetti sulla variabile dipendente. Tipiche variabili indipendenti sono il prezzo, la comunicazione, le caratteristiche di prodotto o la distribuzione. Successivamente, occorre individuare la variabile dipendente e misurarla: le vendite sono la variabile più frequentemente utilizzata. Si scelgono poi i soggetti da sottoporre al test: in genere si tratta di individui (per esempio, consumatori attuali o potenziali del prodotto), ma possono anche essere punti di vendita o livelli organizzativi. È da ultimo necessario, prima di individuare l'ambiente sperimentale, controllare la presenza di variabili estranee che possano influenzare la correttezza dei risultati.

Se si decide di utilizzare un esperimento di laboratorio, viene creata in ambiente artificiale una situazione che permetta di manipolare e controllare le variabili in esame. L'esperimento sul campo, invece, utilizza l'ambiente naturale, come negozi pilota, mercati di prova, dove maggiori sono i rischi di influenze esterne (Valdani 1995).

In generale la sperimentazione è la tecnica più adatta per le ricerche casuali, in quanto consente di verificare ed analizzare i rapporti causa effetto tra variabili.

Il *sondaggio*, che prevede un rapporto diretto con l'intervistato, resta il metodo più comunemente utilizzato per raccogliere dati quantitativi. Indagini di questo genere possono portare alla luce fatti riguardanti il comportamento e i beni posseduti dall'intervistato, possono evidenziare le sue opinioni su problemi e idee e, talvolta, consentire di interpretare sue azioni o opinioni. I principali punti di forza di questa metodologia sono la versatilità, la velocità e il costo contenuto. È versatile in quanto è possibile raccogliere dati, anche riferiti al passato, per una vasta gamma di esigenze informative. È meno costosa e più veloce dell'osservazione e della sperimentazione poiché l'intervistatore non deve prevedere il tempo e il luogo in cui si verificherà una determinata azione, ma deve solo porre domande all'intervistato.

I principali limiti del sondaggio sono connessi alla figura dell'intervistato: dalla sua volontà di fornire i dati desiderati (potrebbe non voler rispondere a determinate domande o mentire) alla sua effettiva capacità di rispondere alle domande (potrebbe non ricordare correttamente fatti accaduti in passato), alla facilità con cui si lascia influenzare nelle risposte da stereotipi o comportamenti socialmente condivisi.

La Tabella 5.3 illustra alcune tecniche di indagine utilizzate per lo svolgimento di un sondaggio.

Gli strumenti per la raccolta dei dati

I principali strumenti per la raccolta di dati primari sono il questionario e gli strumenti meccanici.

Il *questionario* è senza dubbio il metodo più utilizzato per il reperimento di dati. Uno dei problemi maggiori che i ricercatori devono affrontare è quello di assicurarsi che ven-

Metodo	Dettaglio
Sondaggi postali	Si tratta di questionari inviati per posta agli intervistati, i quali vi inseriscono le proprie risposte e li rispediscono al mittente. Oltre al vantaggio di un costo contenuto, permettono di evitare le distorsioni introdotte dall'intervistatore e di presentare ai partecipanti domande su un ampio spettro di argomenti. D'altra parte, presentano lo svantaggio di un tasso di risposta (di solito) basso e di non consentire nessun controllo sull'intervistato da parte del ricercatore. Inoltre, è anche possibile che le risposte vengano fornite da una persona diversa da quella a cui è stato inviato il questionario (per esempio, un segretario o un assistente).
Interviste personali strutturate	In questi casi, il ricercatore compila il questionario interrogando direttamente l'intervistato in un incontro faccia a faccia. È una tecnica più costosa rispetto al sondaggio postale, ma permette un miglior controllo del processo (cioè l'ordine con il quale vengono poste le domande). Il costo è elevato, come pure il tasso di rifiuto (la percentuale di persone che si rifiutano di partecipare al sondaggio).
Sondaggi telefonici	In questi casi, il questionario è gestito per telefono. Questo metodo ha il vantaggio di essere rapido, poco costoso e con un tasso di risposta elevato, pur consentendo al ricercatore di controllare il processo. Lo svantaggio è che gli intervistati talvolta sospettano che gli si voglia vendere qualcosa e, a volte, la lista dei numeri telefonici da contattare può risultare obsoleta. Negli ultimi anni, poi, agli utenti telefonici è stata data la possibilità di rifiutare l'inclusione in simili liste telefoniche, il che significa che un gran numero di potenziali intervistati sono stati eliminati dal sistema.
Sondaggi autogestiti (questionari per i commenti dei clienti)	Questo metodo è sovente utilizzato in settori come quello alberghiero e della ristorazione, o nelle catene di ipermercati. I questionari vengono lasciati a disposizione dei clienti, che possono compilarli e poi inserirli in un apposito box presente presso l'esercizio o rispedirli in seguito per via postale. Il difetto più grave di questo metodo è che non tutti i clienti compilano il questionario: probabilmente lo fanno soltanto quelli o molto soddisfatti o molto insoddisfatti, cosicché il management rischia di costruirsi una visione distorta del grado di soddisfazione della clientela. È consigliabile, pertanto, che i manager considerino come lamentela ogni commento non compreso nella categoria "eccellente".
Panel	Un panel è un gruppo di intervistati che rispondono con regolarità alle indagini e di solito vengono pagati per la loro partecipazione. Alcuni di essi vengono istituiti su base permanente e spesso resi disponibili da società commerciali di ricerche di mercato. Talvolta i panel vengono impiegati da un gruppo di imprese per effettuare ricerche commissionate congiuntamente. I panel sono costosi da formare, ma relativamente economici da gestire e offrono il vantaggio principale di un elevato tasso di risposta.
Studi omnibus	Indagini omnibus (comprendenti più argomenti) vengono effettuate solitamente da agenzie commerciali di ricerche di mercato che combinano una serie di studi in un unico questionario. Questo accorgimento riduce il costo per singolo cliente e, in definitiva, anche lo sforzo richiesto agli intervistati, che devono fornire i loro dati personali una volta sola. In un'indagine di questo tipo, gli intervistati vengono interrogati su svariati argomenti anche non correlati tra di loro; i questionari tendono a diventare lunghi e faticosi da completare, per cui coloro che partecipano all'indagine spesso vengono ricompensati con un piccolo dono.
Sondaggi online	Per effettuare sondaggi online sono disponibili vari sistemi (per esempio, <i>surveymonkey</i>). I ricercatori possono inserire i loro questionari sul sito e poi indirizzare gli intervistati verso di esso. Il vantaggio più evidente è che l'analisi può essere condotta praticamente all'istante. Lo svantaggio principale, invece, è la difficoltà di assicurarsi che il campione sia rappresentativo, un problema, peraltro, comune a tutti i sondaggi.

Tabella 5.3

Tecniche d'indagine.

gano poste le domande giuste nella forma giusta. In generale, un questionario interroga gli intervistati sui loro comportamenti e atteggiamenti, ma chiede loro di fornire anche informazioni personali, importanti ai fini della classificazione delle risposte. Ovviamente, il ricercatore non sarà in grado di affermare che «il 25% delle persone nella fascia di età dai 25 ai 35 anni compera birra almeno due volte alla settimana» se nel questionario non è stato chiesto agli intervistati di indicare la loro età. Tuttavia la maggior parte dei questionari dovrà richiedere informazioni personali molto più dettagliate. Le domande personali devono essere discrete e pertinenti: ciò richiede notevole abilità ed esperienza da parte del ricercatore, che deve giudicare quali dati siano veramente irrinunciabili per lo studio in corso.

Per questa ragione, la costruzione di un questionario può diventare un processo lungo e complesso. I criteri da rispettare quando si scrivono le domande di un sondaggio sono i seguenti.

- Le domande devono essere brevi, semplici e chiare.
- Le domande non devono essere tendenziose o direttive, cioè non devono orientare l'intervistato verso una particolare risposta.
- L'introduzione del questionario deve essere convincente e deve giustificare l'inclusione dell'intervistato nel campione.
- Le risposte devono essere suscettibili di analisi, preferibilmente computerizzata.
- Le domande devono essere necessarie e pertinenti allo studio.
- Gli intervistati devono disporre delle informazioni che occorrono per rispondere alla domanda.
- Gli intervistati devono essere disposti a rispondere alle domande. Se queste sono troppo personali, probabilmente saranno reticenti.
- Le domande devono essere specifiche. Bisogna evitare di porre due domande alla volta, per esempio: «Le sue vacanze sono state piacevoli e convenienti?». Le vacanze possono essere piacevoli anche senza essere convenienti.
- Vanno evitate le domande ipotetiche, perché richiedono agli intervistati di fare congetture e, in più, raramente possono venire formulate in modo da fornire agli intervistati informazioni sufficienti a rispondere.

Mettere a punto questionari efficaci è un'attività impegnativa che può creare problemi anche a ricercatori esperti: ciò che per qualcuno è chiaro e ovvio, per altri può avere un senso diverso. Ecco perché è sempre una buona idea effettuare con tutti i questionari un **test pilota**, il che significa metterne alla prova una prima versione facendola compilare da un gruppo campione di intervistati e poi esaminando le risposte. Spesso (di fatto quasi sempre) questo procedimento fa emergere errori nella costruzione del questionario che potranno essere corretti prima che la versione finale sia inviata al campione totale di intervistati. Se gli errori individuati nella fase pilota sono numerosi, può valere la pena di prendere in considerazione l'opportunità di effettuare un secondo test pilota: molte indagini si sono concluse con il solo risultato di scoprire che una o più delle domande del questionario non erano chiare, vanificando ogni sforzo profuso nell'intero progetto.

Per la composizione di un questionario si possono distinguere domande a risposta chiusa o aperta. Le domande *a risposta chiusa* prevedono tutte le possibili risposte, tra cui l'intervistato sceglierà la più opportuna. Le domande *a risposta aperta*, invece, consentono all'intervistato di rispondere con parole proprie. Per questo motivo forniscono informazioni più ricche e approfondite. Le domande a risposta aperta sono particolarmente utili nella fase esplorativa della ricerca, nella quale il ricercatore si propone di

scoprire che cosa pensa la gente, invece di misurare precisamente quante persone abbiano una determinata convinzione. Le domande a risposta chiusa, invece, sono più facili da somministrare e da elaborare.

Anche la sequenza delle domande dovrebbe ricevere particolare attenzione. Le domande iniziali dovrebbero essere generali e attirare l'interesse; le domande più difficili o quelle personali dovrebbero essere poste alla fine dell'intervista, in modo da non indurre atteggiamenti difensivi da parte dell'intervistato. Le domande dovrebbero susseguirsi in ordine logico.

Benché i questionari siano lo strumento più comunemente usato, nelle ricerche di marketing possono essere anche utilizzati *strumenti meccanici*. Tra i più conosciuti citiamo le *eye cameras* e l'*audiometer*. Le *eye cameras* vengono impiegate per studiare i movimenti dei bulbi oculari all'interno, per esempio, di una pagina pubblicitaria o di una pagina web. L'*audiometer* è un apparecchio che viene collegato al televisore delle famiglie campione di una ricerca, al fine di registrare (oggi trasmettere agli istituti di ricerca) quando il televisore è acceso e su quale emittente è sintonizzato.

Il campionamento

Il *campionamento* consiste operativamente nella selezione degli intervistati. Normalmente non è necessario, né tanto meno possibile, chiedere a tutti i componenti di un certo mercato obiettivo di esprimere la loro opinione su un determinato argomento: l'importante è interrogare un numero sufficiente di persone "giuste" (*campione*), per garantire che i dati ricavati siano ragionevolmente rappresentativi del mercato complessivo. In alcuni casi, il campionamento può risultare molto semplice: se vogliamo sapere quali siano stati i fattori chiave di un acquisto, possiamo preparare un semplice questionario e consegnarlo al punto di vendita, chiedendo ai consumatori di elencare, mentre ancora si trovano sul posto, le ragioni principali che li hanno spinti a effettuare quel particolare acquisto.

Trovare il corretto mix di intervistati è fondamentale perché il ricercatore tenta di trarre conclusioni riguardanti il mercato obiettivo complessivo; si tenga conto che in molte indagini vengono raccolte meno di un centinaio di opinioni di intervistati per dedurre il comportamento di milioni di consumatori. Ciò significa che un piccolo errore di campionamento verrà enormemente amplificato nel momento in cui si analizzano i dati. In generale, più si amplia il campione più diminuisce la probabilità di introdurre errori di campionamento, specialmente se l'indagine è volta a scoprire le opinioni di una piccola minoranza della popolazione.

L'**universo** è l'insieme (lista) di tutti i possibili candidati da cui il ricercatore desidera ricavare il suo **campione**. In alcuni casi quest'elenco è facilmente disponibile: per esempio, se un ricercatore desidera sondare le opinioni di un campione di medici, può reperire un elenco contenente tutti i nomi e gli indirizzi dei medici del paese. A quel punto, gli sarà relativamente semplice estrarre un campione a partire da quell'elenco. Più probabilmente, però, la lista desiderata dal ricercatore non è disponibile: per esempio, non esiste un elenco che indichi i nomi delle persone che hanno giocato a squash negli ultimi tre mesi. In questi casi, il ricercatore deve costruirsi un campione rappresentativo di individui con le caratteristiche richieste, e il compito può risultare particolarmente complesso (Mouncey 1996).

La Tabella 5.4 illustra alcuni metodi di campionamento.

Secondo le tendenze più recenti, il campionamento per quota viene preferito a quello casuale e viene sempre più spesso effettuato partendo da database (Cowan 1991). Ciò succede perché il campionamento per quota è più semplice e i database forniscono un mezzo di campionamento semplice e rapido.

Tabella 5.4

Metodi di campionamento.

<i>Metodo di campionamento</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
Campionamento casuale o probabilistico	Ogni individuo della popolazione totale ha la medesima probabilità di essere incluso nel campione.	Fornisce un campione rappresentativo della popolazione.	Quasi impossibile da realizzare. La maggior parte dei cosiddetti campioni casuali sono gravemente distorti: per esempio, scegliendo a caso nomi dall'elenco telefonico si può credere di aver effettuato un campionamento veramente "casuale" mentre, così facendo, si sono incluse soltanto persone che possiedono telefoni fissi e, in realtà, sono stati esclusi persino tutti gli utenti che possiedono telefoni fissi ma che, per varie ragioni, non compaiono nell'elenco telefonico.
Campionamento per quota o proporzionale (non probabilistico)	Innanzitutto si effettua un'analisi della popolazione, spesso sulla base di dati di censimento. Poi si calcolano le quote di ciascuna categoria interessata (per esempio, donne di 35 anni, uomini di 20 anni, professionisti di mezza età) e si chiede agli intervistatori di rispettare quelle proporzioni nel loro campione di intervistati.	Fornisce opinioni rappresentative.	Spesso costringe gli intervistatori a scartare possibili intervistati, in quanto non corrispondenti alle quote stabilite. Verso la fine della giornata, quindi, può succedere che gli intervistatori perdano molto tempo a dare la caccia, magari, all'ultimo operaio trentacinquenne con due figli.
Campionamento stratificato (probabilistico)	Simile al campionamento per quota, in quanto la popolazione viene suddivisa in ampie bande, ma la scelta finale degli intervistati viene effettuata con metodi probabilistici	Rispetto al campionamento proporzionale, maggiore flessibilità concessa agli intervistatori, meno intervistati scartati e, quindi, costi più contenuti.	Non altrettanto accurato quanto il campionamento proporzionale.

Le tecniche di intervista

Conducendo interviste, è molto facile per l'intervistatore cadere nell'errore di guidare l'intervistato verso la risposta ritenuta più corretta. Talvolta sono gli intervistati stessi a favorire questa tendenza ponendo qualche domanda, ma un buon intervistatore eviterà la tentazione di intervenire favorendo la risposta.

Un buon accorgimento per evitare questa trappola è replicare a eventuali domande con frasi come: «Be', è la sua opinione quella che conta. Che cosa ne pensa lei?» o anche soltanto con un'espressione interrogativa. Un'eccellente idea è avvertire preventivamente l'intervistato che non si è autorizzati ad aiutarlo a dare le sue risposte.

Nel caso di un focus group o di interviste in profondità di gruppo, può nascere il problema di valutare se consentire o meno lo sviluppo di una certa linea di conversa-

zione. Quella che all'inizio sembrava una divagazione del tutto estranea all'argomento discusso potrebbe alla fine trasformarsi in una osservazione molto profonda; d'altra parte, se l'intervista degenera in una generica chiacchierata non sarà possibile ricavarne alcunché di utile. Il moderatore potrebbe, forse, limitarsi a domandare come l'argomento sollevato si colleghi al tema della ricerca. Questa domanda a volte provoca una rapida spiegazione di quella relazione o, altrimenti, sollecita un immediato ritorno al punto in discussione.

Nei casi reali, il più delle volte i gruppi si attengono all'argomento in questione; le digressioni sono rare e di solito non durano a lungo.

Le fonti di distorsione

La distorsione è l'effetto per il quale i risultati di un'indagine vengono resi inaffidabili. Le più comuni sono la **distorsione da campionamento** e la **distorsione da intervistatore**.

Distorsione da campionamento

Questa distorsione si crea quando si è scelto un campione non rappresentativo della popolazione che si intende studiare. È facile cadere nella trappola di convincersi che il campione prescelto sia rappresentativo mentre, in realtà, è stato ricavato da una piccola fetta della popolazione in esame. Per esempio, supponiamo che un ricercatore effettui un sondaggio sugli acquirenti della via principale della città fermandone e interrogandone uno su tre. Ebbene, la sua indagine non sarebbe rappresentativa, perché includerebbe soltanto persone che vanno a fare le compere in centro in quella particolare giornata. Un'indagine di questo tipo condotta un martedì pomeriggio, per esempio, comprenderebbe probabilmente una quota di pensionati e disoccupati superiore a quella presente nella popolazione complessiva. Lo stesso sondaggio condotto il sabato pomeriggio potrebbe, in alcuni paesi, escludere i tifosi che in quel momento si trovano allo stadio o davanti alla televisione. La distorsione da campionamento è molto frequente e difficilmente evitabile.

Distorsione da intervistatore

Si forma quando l'intervistatore desidera aiutare l'intervistato a rispondere alla domanda. Com'è naturale, chi conduce un'intervista desidera portarla a termine con il minimo di problemi e, inoltre, è ben conscio che l'intervistato probabilmente ha di meglio da fare che non rispondere a domande inopportune o mal poste. Quando l'intervistatore si accorge che l'intervistato reagisce negativamente ad alcune domande, è tentato di saltarle e "immaginare" la risposta o tentare di "aiutare" l'intervistato a formularla. Ancor peggio, è noto che alcuni intervistatori privi di scrupoli sono disposti a falsificare completamente le risposte quando hanno problemi a trovare un numero di intervistati sufficiente a coprire la quota assegnata (Kieker e Nelson 1996).

La distorsione provocata dall'intervistatore è spesso assai insidiosa: nelle interviste faccia a faccia e a risposte aperte il linguaggio del corpo dell'intervistatore (espressioni del volto, movimenti ecc.) possono inviare all'intervistato un messaggio che lo orienta a dare una particolare risposta o a non fornire certe informazioni. Analogamente, le persone tendono a fornire risposte diverse a seconda del sesso o dell'età dell'intervistatore.

L'analisi dei risultati

L'analisi dei risultati si suddivide in tre fasi distinte: l'**editing**, in cui si scartano tutte le risposte incoerenti o invalide; la **tabulazione**, in cui le varie risposte vengono sommate e tabulate; e l'**interpretazione**, in cui si spiega il significato dei numeri elaborati.

Analisi di dati qualitativi

Fino a tempi relativamente recenti, l'analisi di *dati qualitativi* dipendeva fortemente dal giudizio del ricercatore. Secondo l'approccio tradizionale, si procedeva a trascrivere le registrazioni dei focus group e delle interviste in profondità e poi si esprimeva un giudizio complessivo delle opinioni espresse utilizzando percentuali per sostenere le conclusioni tratte. A questo approccio è stata contestata la carenza del rigore tipico dei metodi quantitativi.

Con la diffusione dell'uso dei computer, sono diventati disponibili programmi specificamente concepiti per l'analisi di dati qualitativi. Questi programmi, in generale, consentono di effettuare le seguenti operazioni.

- Trovare parole o frasi specifiche. Una volta stabilite quali sono le parole o le frasi chiave più significative per lo studio in corso, il ricercatore può chiedere al computer di trovarle e contarle.
- Creare *indici* che mostrino dove e in quale contesto determinate parole e frasi sono state impiegate. Come l'indice analitico dei libri, consentono al ricercatore di abbinare frasi e tipologie individuali.
- Associare parole chiave o codici a segmenti del testo. A volte gli intervistati possono parlare di un certo argomento senza utilizzare esattamente le parole indicate come chiave dal ricercatore. Alcuni programmi consentono al ricercatore di aggiungere codici e parole chiave pertinenti per identificare parti del testo che trattano determinati argomenti.
- Collegare le categorie. Ciò consente al ricercatore di verificare se certi tipi di affermazioni si associano con altri: per esempio, se gli intervistati che fanno commenti di impronta politicamente conservatrice mostrano preferenza anche per le auto potenti.

La Tabella 5.5 mostra alcuni esempi di applicativi utilizzabili per l'analisi di dati qualitativi. La lista non è assolutamente esauriente, dal momento che di programmi disponibili per agevolare questo tipo d'analisi ne esistono molti altri, e altri ancora sono attualmente in sviluppo. Naturalmente, questi programmi aiutano soltanto a compiere rapidamente l'attività più ripetitiva, ma non possono certo sostituire l'elaborazione personale del ricercatore: nell'analisi qualitativa, le valutazioni e i giudizi del ricercatore continuano a svolgere un ruolo di primo piano (Catterall e Maclaran 1995).

La *presentazione* dei dati non deve essere numerica: non è appropriato assegnare ai commenti fatti una percentuale, perché il campione utilizzato è piccolo e il processo di

Tabella 5.5

Strumenti di analisi di dati qualitativi.

<i>Programma</i>	<i>Descrizione</i>
QSR NUD*IST	Crea indici, effettua ricerche e fornisce sostegno alla teorizzazione; gestisce testi e registrazioni non testuali, come fotografie e nastri magnetici. Collega categorie ed è utile per creare diagrammi ad albero.
QUALPRO	Il ricercatore crea i segmenti e i codici e poi QUALPRO individua e raccoglie i segmenti indicati.
ETHNOGRAPH	Medesime funzioni di QUALPRO, ma può anche trovare testo codificato in due o più forme.
WEFT QDA	È un software open source che può codificare e recuperare il testo, effettuare semplici analisi statistiche e utilizzare la logica booleana per effettuare ricerche sui materiali e codificarli.

attribuzione di parole chiave e codici non è preciso. Tipicamente, i risultati dell'analisi di dati qualitativi sono presentati sotto forma di una serie di **matrici** o di **diagrammi di correlazione**. Le matrici sono tabelle a doppia entrata, ordinate in linee e colonne, mentre i diagrammi di correlazione sono figure che mostrano le relazioni esistenti tra concetti diversi.

Per esempio, un **diagramma ad albero** è una rappresentazione che mette in evidenza relazioni tra concetti; graficamente assomiglia, per certi aspetti, agli alberi genealogici. Un esempio di diagramma ad albero per un pasto fuori casa è mostrato nella Figura 5.6.

La fase finale dell'analisi qualitativa riguarda l'interpretazione dei risultati in forme utilizzabili dai manager. Anche questa fase richiede da parte del ricercatore un certo grado di valutazione personale, ma i ricercatori possono soltanto trarre indicazioni su ciò che *probabilmente* sta avvenendo e non emettere sentenze definitive su fatti certi (e questo vale anche per l'analisi quantitativa). È questa la ragione per cui la maggior parte dei rapporti che descrivono i risultati di ricerche di mercato tende a dilungarsi sui dettagli delle considerazioni elaborate a sostegno delle conclusioni tratte.

Analisi di dati quantitativi

L'analisi di *dati quantitativi* segue il medesimo schema di editing, tabulazione e interpretazione descritto in precedenza. Della necessità di esprimere i dati per mezzo di tabelle si dovrebbe tenere conto fin dalla fase di definizione della ricerca, per evitare di

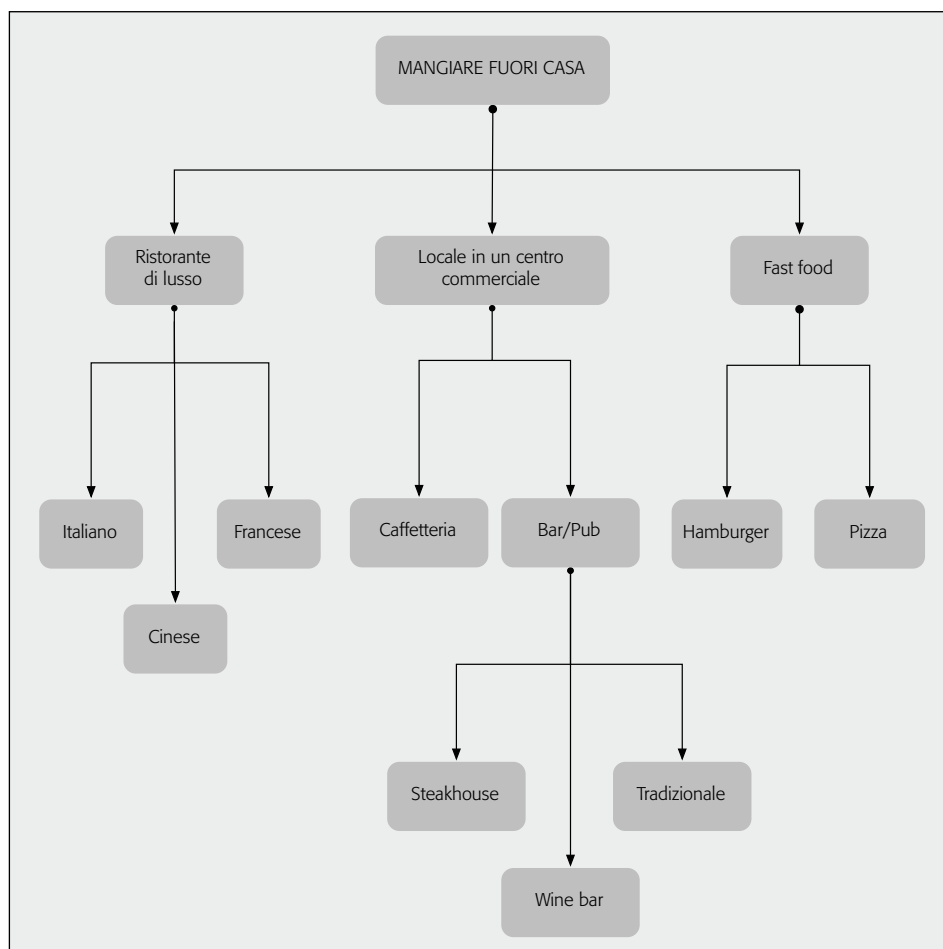


Figura 5.6

Diagramma ad albero per un pasto fuori casa.

realizzare questionari di difficile analisi. Normalmente i dati vanno correlati tra di loro sotto forma di tabelle per consentire al ricercatore di associare con precisione le categorie di intervistati con il genere di risposta fornito. Per esempio, una ricerca sul consumo di bevande analcoliche potrebbe rivelare che il 40% degli intervistati acquista bibite almeno quattro volte alla settimana e che il 5% di loro le acquista tutti i giorni. Il ricercatore, a questo punto, ha bisogno di sapere quali intervistati si comportano in questo modo e quali altre caratteristiche hanno in comune. Sono tutti giovani? Qual è la loro fascia di reddito? Quali quotidiani e riviste leggono abitualmente? Queste ulteriori informazioni sono proprio quelle che permettono ai responsabili marketing di individuare con precisione e raggiungere il segmento di mercato obiettivo.

Uno dei problemi dell'analisi quantitativa è determinare il livello di affidabilità della ricerca. Poiché qualsiasi ricerca prende in esame soltanto un modesto numero di persone (rispetto al totale della popolazione), gli eventuali errori tendono ad amplificarsi. Più il campione è ampio, più diventa affidabile, e più fiducia il ricercatore può riporre sulla rappresentatività dei dati ricavati rispetto alla reale situazione della popolazione complessiva.

L'esame dettagliato dei procedimenti matematici utilizzati per analizzare i dati va al di là dello scopo di questo libro; in questa sede è sufficiente precisare che il ricercatore, avvalendosi di appropriati metodi statistici, ha la possibilità di stabilire l'affidabilità dei risultati e, inoltre, individuare quali fattori siano importanti per la sua ricerca. La Figura 5.7 mostra un'ampia rassegna dei metodi quantitativi utilizzati nelle ricerche di marketing.

La verifica statistica, se effettuata correttamente, ci indica se i risultati di quest'anno seguono un modello simile a quello dell'anno scorso e se la relazione ha significato oppure si è verificata casualmente. La Tabella 5.6 presenta alcuni dei metodi statistici disponibili e i risultati che possono fornire.

Sono disponibili, naturalmente, moltissimi altri strumenti statistici, la maggior parte dei quali utilizzabili con programmi informatici come SPSS o Microsoft Excel, che hanno il merito di eliminare il lavoro di calcolo. Tuttavia, se vogliono ricavare indicazioni corrette, i ricercatori non possono ignorare i principi su cui si basano i procedimenti statistici disponibili.

Per esempio, supponiamo che un ricercatore abbia esaminato 100 persone per stabilire quanti di loro sarebbero pronti ad acquistare una nuova marca di birra. Il ricercatore trova che il 42% del suo campione, dopo aver assaggiato la birra, dichiara di volerla acquistare e, analizzando il profilo di questo gruppo di persone, scopre che per tre quarti è composto da operai. Questo risultato sembrerebbe indicare che gli operai siano più disposti a sperimentare la nuova birra rispetto agli impiegati, ma è pur sempre possibi-

Tabella 5.6

I più comuni metodi statistici.

<i>Metodo statistico</i>	<i>Descrizione</i>
Analisi esponenziale	Rileva tendenze nei dati livellando i picchi. Dà più peso ai dati recenti.
Analisi di regressione	Confronta una serie di dati con un'altra per mostrare se una tendenza dell'una può essere messa in relazione con una tendenza dell'altra.
Correlazione	Mostra il grado di correlazione di una serie con un'altra.
Analisi fattoriale	Mostra quali fattori sono correlati mettendoli in relazione con una serie di fattori (teorici) supplementari.
Test di significatività, o test <i>t</i>, o <i>t</i>-test	Test volti a determinare se i risultati di un'indagine sono affidabili oppure emersi soltanto casualmente.

le che il ricercatore abbia interrogato, per caso, un gruppo di operai con caratteristiche particolari e che, invece, la maggior parte degli operai sia incline a rimanere fedele alla marca di birra abituale.

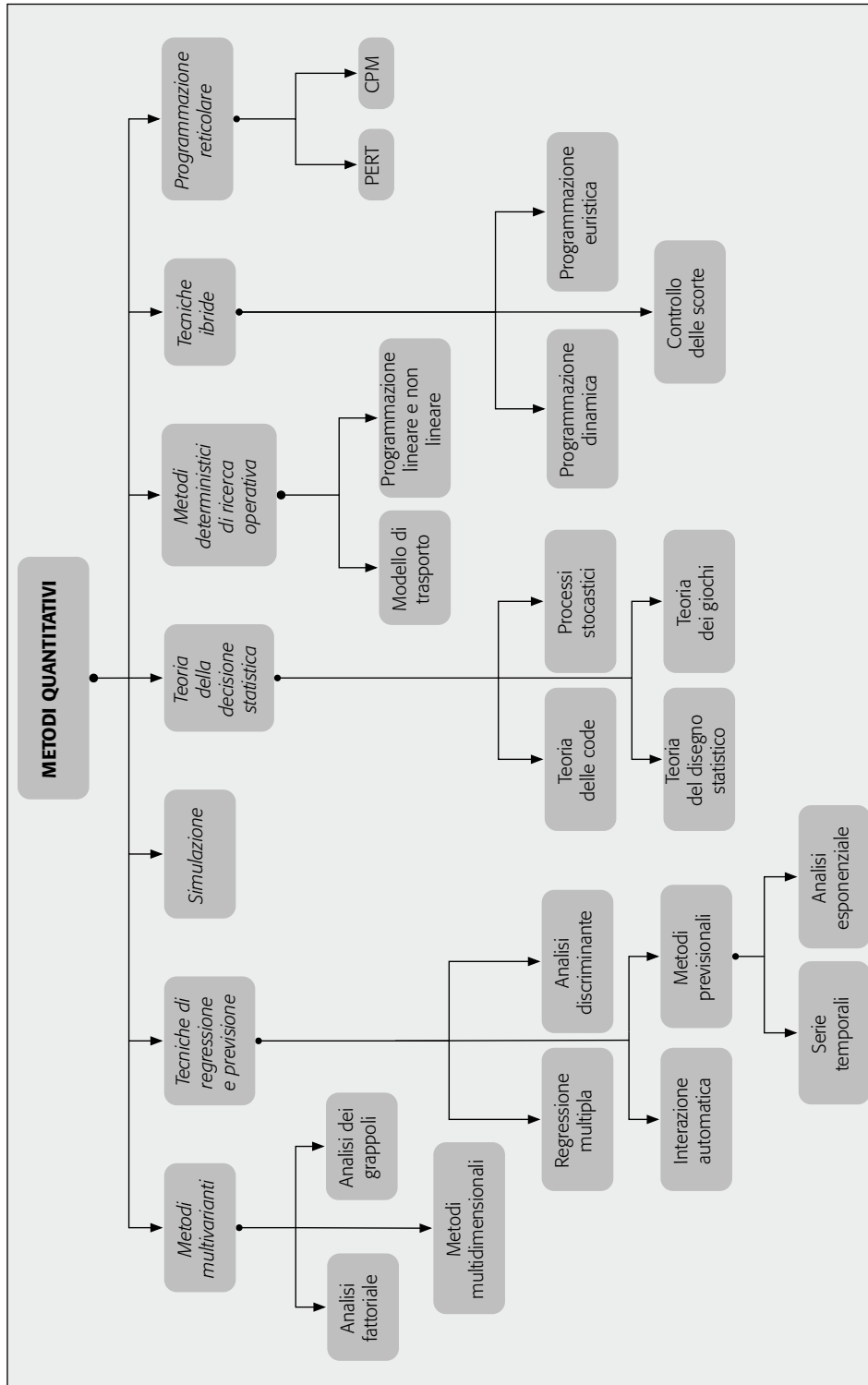


Figura 5.7

Diagramma dei metodi statistici: PERT (Program Evaluation and Review Technique) e CPM (Critical Path Method).

Fonte: Adattato da Meidan, A., "Quantitative methods in marketing", in Baker, M.J., *The Marketing Book*, Heinemann/Chartered Institute of Marketing, London 1987.

In questo caso, un test t potrebbe indicare che i risultati del sondaggio sono significativi in un intervallo di confidenza del 95%. Ciò significa che il ricercatore può nutrire un livello di fiducia del 95% che i risultati siano affidabili, pur restando, comunque, un 5% di possibilità che siano casuali. A meno che il ricercatore non intervisti tutti gli abitanti del paese, ci sarà sempre una certa probabilità che il campione prescelto non sia rappresentativo. In pratica, ovviamente, sarebbe insostenibilmente costoso interrogare l'intera popolazione, per cui i ricercatori lavorano sempre su campioni. In generale, più il campione è ampio, più i risultati diventano affidabili, ma questo è proprio ciò che un test t è in grado di indicare. Confrontando l'ampiezza del divario rilevato tra i vari gruppi con le dimensioni del campione totale, un test t indica se il campione è sufficientemente esteso da poter considerare quella disparità come reale e non semplicemente dovuta al caso.

I metodi statistici sono relativamente facili da applicare con l'ausilio di un computer, ma la parte più impegnativa dell'analisi è quella relativa all'interpretazione dei risultati. Supponiamo, per esempio, che una ricerca indichi che il 40% delle persone al di sotto dei 35 anni preferisce utilizzare un certo detersivo piuttosto che un altro. L'informazione è interessante, ma resta da spiegare la ragione della scelta. Spesso le ricerche di questo tipo rispondono a molte domande ma sollevano altrettanti interrogativi e ai ricercatori può capitare di dover effettuare un supplemento di indagine, ovvero riprogettare lo studio, per rispondere ai quesiti rimasti senza risposta. Molte volte, per spiegare il comportamento dei consumatori, la ricerca qualitativa risulta più utile di quella quantitativa.

Nel complesso, effettuare una ricerca di mercato non è semplice, perché se non viene condotta con accuratezza può nascondere molte insidie. Rinunciare a farla, però, può rivelarsi ancora più pericoloso: sono numerosi gli esempi di aziende che hanno deciso di non effettuare un'appropriata ricerca di mercato, hanno lanciato nuovi prodotti e poi subito ingenti perdite prima di riuscire a correggere i propri errori. A causa della natura soggettiva del comportamento del consumatore, nessuna ricerca di mercato potrà mai essere del tutto corretta, ma buone ricerche contribuiranno in ogni caso a migliorare la percentuale di successo delle decisioni di marketing.

Le ricerche di mercato rappresentano la base di partenza della pianificazione di marketing, perché si focalizzano sui bisogni dei clienti e forniscono informazioni a sostegno delle decisioni da prendere per soddisfarli. Senza un buon flusso di informazioni provenienti dal mercato, la pianificazione di marketing e le altre attività strategiche avrebbero poche speranze di successo e quasi sempre dovrebbero fare affidamento sulle opinioni dell'alta dirigenza, che potrebbero risultare molto lontane dalle esigenze reali dei clienti.

CASO DI STUDIO 6 ICTeam, Divisione Loyalty: un supporto per il marketing relazionale delle aziende

ICTeam è una società con sede in provincia di Bergamo che opera nel campo dell'ICT (Information and Communication Technology). Fin dalla costituzione, il suo core business è stato quello di offrire servizi di system integration, applicativi e servizi di outsourcing, affiancando il cliente in tutte le fasi di sviluppo e di gestione delle soluzioni software. In seguito, il know-how acquisito ha portato l'azienda di servizi verso la progettazione e la realizzazione di piattaforme software a supporto di processi aziendali strategici. Questo per dare sostegno a tutte quelle imprese che, pur consapevoli dell'importanza di strutturare correttamente i propri sistemi informativi e di utilizzarli adeguatamente per supportare un maggiore orientamento al cliente, non avevano competenze e risorse sufficienti per operare autonomamente. Dalla seconda metà del 2008 l'azienda ha ampliato la propria offerta di servizi legati alla fidelizzazione, creando una nuova divisione dedicata alla loyalty e al direct marketing.

ICTeam, come *mission*, si propone di «afferinarsi come leader del mercato ICT per l'eccellente qualità riconosciuta nella fornitura di sistemi e nell'erogazione di servizi complessi, attraverso il dominio della tecnologia». Una scelta di posizionamento che si basa sulle seguenti opzioni strategiche:

- la focalizzazione sulla qualità come elemento differenziante della propria offerta. Coerentemente con questa scelta, nel 2001 ICTeam ottiene la certificazione UNI EN ISO 9001:2000;
- la scelta di lavorare in-house, evitando logiche di body rental che troppo spesso impediscono lo sviluppo e la crescita professionale del team di progettazione, crescita possibile soltanto attraverso l'affiatamento del lavoro di squadra e il confronto continuo tra le diverse professionalità presenti in azienda;
- la creazione di progetti “chiavi in mano” per i quali si assume in prima persona il rischio d'impresa con il cliente, definendo contrattualmente a priori quali siano le responsabilità e tutelando i propri clienti da eventuali sconfinamenti di budget o ritardi nei tempi di consegna;
- l'elaborazione di progetti ad alto contenuto tecnologico;
- la volontà di seguire il cliente a 360° nella realizzazione dell'operazione destinata al processo di fidelizzazione, mettendo a frutto un know-how tecnologico ma anche e soprattutto strategico, grazie all'interconnessione tra le varie divisioni.

In particolare, la Divisione Loyalty e Direct marketing offre un servizio di consulenza strategica e applicativa nel

campo del marketing relazionale, supportando le aziende nell'elaborazione, nella creazione, nello sviluppo e nel monitoraggio di campagne promozionali e di fidelizzazione della clientela e, più in generale, in tutte le attività legate alla gestione della relazioni.

Rendere profittevole la relazione con i propri utenti e gestirla in ogni sua fase è un'esigenza imprescindibile delle aziende “customer oriented”. Dunque ICTeam le supporta per metterle in grado di cogliere con prontezza i cambiamenti in atto, contribuendo a sollecitare interventi tempestivi e, se possibile, anticipatori.

L'approccio adottato nel supporto alla propria clientela da parte della divisione si compone di tre elementi:

- analisi dei dati in possesso del cliente (per esempio, analisi del venduto e del comportamento di acquisto, calcolo del tasso di abbandono, clusterizzazione dinamica della clientela);
- realizzazione e assistenza nella gestione di progetti B2B e B2C a supporto di processi strategici di promozione e fidelizzazione della clientela;
- integrazione di attività di customer management volte alla definizione a all'applicazione di regole premianti, alla promozione dell'integrazione tra i diversi canali relazionali utilizzati dall'azienda (call center, rete di vendita, Web ecc.), allo sviluppo di strategie complessive di relazione con la clientela one to one.

Il mercato di riferimento a cui si rivolge questa nuova divisione si può sostanzialmente racchiudere nei seguenti macro-settori: le aziende di distribuzione, gli istituti di credito, finanziari e assicurativi, le compagnie petrolifere (che generalmente presentano il problema di una bassa redemption), le aziende nel settore turismo, media e farmaceutico.

Per un migliore supporto alle aziende nelle attività di analisi della base clienti, nonché di impostazione di strategie relazionali, ICTeam ha messo a punto alcuni servizi specifici: suite Market Activator®, WeLearn®, Portal Service Framework.

Suite Market Activator® offre alle strutture di marketing aziendale un supporto nella gestione delle campagne di marketing e dei relativi processi aziendali legati alle strategie di fidelizzazione. Comprende i moduli di:

- Loyalty Activator per la gestione delle dinamiche di loyalty;
- Campaign Activator per il campaign management;
- Incentive Activator per l'elaborazione delle dinamiche di incentive;

CASO DI STUDIO 6 ICTeam, Divisione Loyalty: un supporto per il marketing relazionale delle aziende (segue)

- Message Activator per la gestione delle comunicazioni multi-canale alla clientela.

WeLearn® è una soluzione per l'enterprise learning. Una piattaforma software per la gestione dei processi di apprendimento a livello aziendale, in grado di seguire e gestire la formazione supportando tutte le fasi del ciclo di vita dell'attività di learning. Con WeLearn è possibile valutare esigenze e competenze dei singoli e collegarle ai traguardi dell'organizzazione, integrando contenuti provenienti da fonti differenti in un unico sistema di delivery, consentendo il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Portal Service Framework è una piattaforma per l'implementazione di portali e di applicazioni web rivolte alla condivisione di informazioni tra l'azienda e i suoi partner. Portal Service Framework si adatta all'evoluzione del Web verso il 2.0, basando la propria infrastruttura su tecnologie aperte e dotandosi di moduli interattivi e multimediali, non ultima l'integrabilità della piattaforma con sistemi di podcasting, georeferenzianti (Google Maps), blog, vi-

deo broadcast, offrendo supporto ai programmi di fidelizzazione, che risultano difficili da avviare e gestire da parte di imprese che non possiedano ancora una expertise consolidata.

In area loyalty, per esempio, i progetti di ICTeam a supporto delle imprese prevedono quattro aree di intervento.

- *Clienti finali*: la fornitura di una carta fedeltà a chip con relativi moduli di gestione anagrafica.
- *Negozi/punti di vendita*: la fornitura di una rete di terminali abilitati alla lettura della carta, di eventuali carte partner, servizi di assistenza on site e on line con livelli di intervento definiti (soluzione 1: caso di assenza di integrazione con i software di cassa) oppure sviluppo di un applicativo di relazione con la cassa del punto vendita (soluzione 2).
- *Supporto operatività*: lo sviluppo e la realizzazione di un sistema di gestione e monitoraggio del programma di carta fedeltà, di analisi del venduto con card con diverse modalità di accesso, controllo e gestione delle promozioni a livello sia centrale sia di singolo punto vendita.

Consorzio InFarmacia sceglie Loyalty Activator 2.0 per gestire il progetto "Carta InFarmacia"

InFarmacia FarmaNetwork è un consorzio con più di 200 farmacie che ha come missione quella di far diventare la farmacia sempre più un centro di servizi e punto di riferimento per la salute delle persone. Le farmacie del Consorzio InFarmacia FarmaNetwork sono orientate alla soddisfazione del cliente e alla ricerca di nuovi servizi.

La Carta InFarmacia (Figura 5.8) rappresenta la chiave di volta di questa strategia, è operativa in tutte le farmacie aderenti al consorzio e consente di ottenere sconti sugli acquisti di parafarmaci e dei prodotti per i quali la normativa vigente consente attività promozionali.

Per la realizzazione del sistema di gestione della carta fedeltà e la gestione operativa del programma, il Consorzio si avvale del pacchetto Loyalty Activator 2.0. Il progetto, ambizioso e complesso per la diversità di barriere casse da connettere e la frammentazione dei software gestionali di punto vendita da interfacciare, è giunto alla fase operativa. I primi risultati sono interessanti sia per l'adesione dei clienti delle farmacie, sia per l'utilizzo dei servizi di gestione del program-



Figura 5.8

La carta InFarmacia.

CASO DI STUDIO 6 ICTeam, Divisione Loyalty: un supporto per il marketing relazionale delle aziende (segue)

- *Project management*: l'erogazione di servizi e consulenza per la corretta gestione delle procedure del sistema, sia a livello centrale sia di negozio, formazione degli operatori marketing centrale e di punto vendita, integrazione con il portale del retailer/gruppo di acquisto.

Nell'integrazione del sistema carta fedeltà con la barriera casse di un punto di vendita vengono previste due possibilità: affiancare la cassa con un fidelity POS distinto, dove far transare le carte fedeltà per tracciarne il comportamento; far interagire il sistema loyalty e il software di cassa, in modo da avere un singolo punto di accesso da parte dell'operatore.

Nel primo caso, illustrato nella Figura 5.10, l'approccio permette di non attendere i tempi di modifica del software gestionale e garantisce costi ridotti. In questo caso i dati vengono raccolti, organizzati secondo criteri di circolarità e convogliati in un apposito database. Tramite un applicativo per la gestione delle campagne di loyalty, il marketing centrale (del retailer, del gruppo di acquisto ecc.)

può avere accesso alle informazioni generate nei punti vendita ed effettuare attività promozionali con buoni sconto, concorsi e raccolte punti per premiare i comportamenti virtuosi dei clienti, analizzandone i dati. Le stesse attività possono essere compiute anche dai singoli negozi.

Nel secondo caso – preferibile se il software casse è proprietario e illustrato nella Figura 5.11 – è possibile agganziare azioni di micromarketing. In questo caso il software di cassa viene modificato in modo che nel normale fluire delle operazioni di registrazione transazioni ci sia anche il dialogo con la piattaforma di loyalty. È direttamente il software gestionale che può stampare, all'interno dello scontrino fiscale, l'attribuzione dei punti, lo sconto sul totale dello scontrino o sul singolo prodotto acquistato, l'applicazione di una promozione, l'estrazione di un premio a concorso

Per ciascuna delle due soluzioni sono previste le modalità off line e on line, proprio per offrire a tutte le tipologie di impresa la possibilità di impostare e lavorare correttamente sulle informazioni e sulla clientela.

ma fedeltà da parte dei farmacisti, che hanno a disposizione interfacce per il controllo dell'andamento del programma e per le attività promozionali (Figura 5.9).

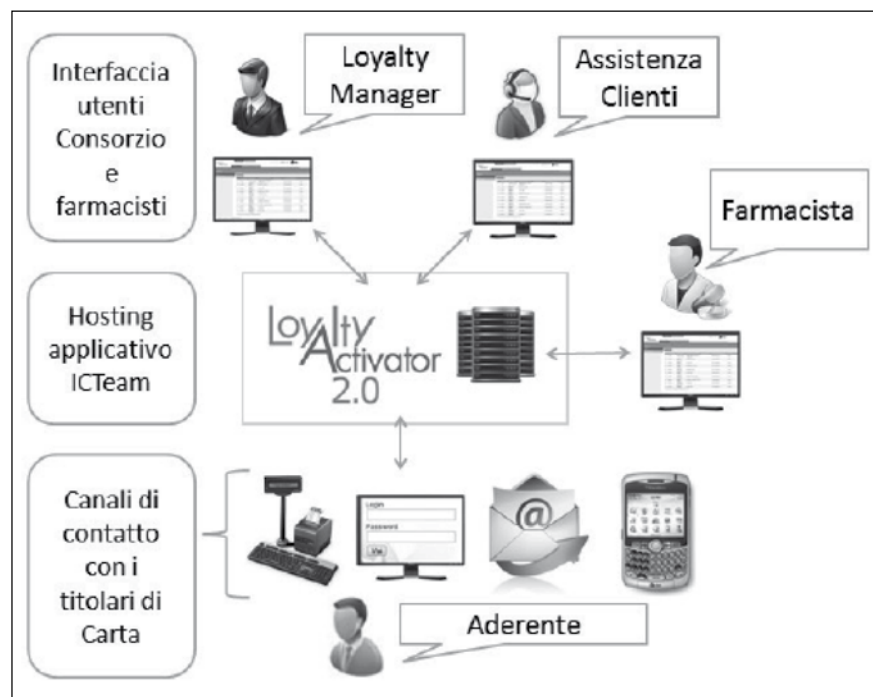


Figura 5.9
Il sistema Loyalty Activator 2.0.

CASO DI STUDIO 6 ICTeam, Divisione Loyalty: un supporto per il marketing relazionale delle aziende (segue)

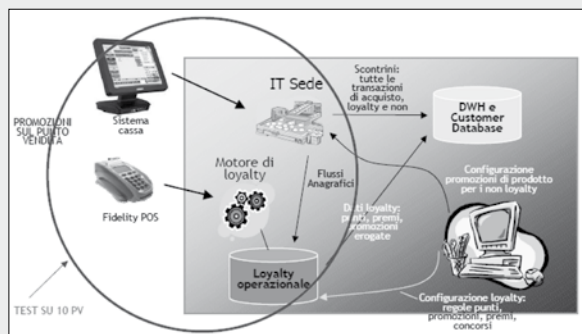


Figura 5.10

Integrazione del sistema carta fedeltà con la barriera casse: opzione 1.

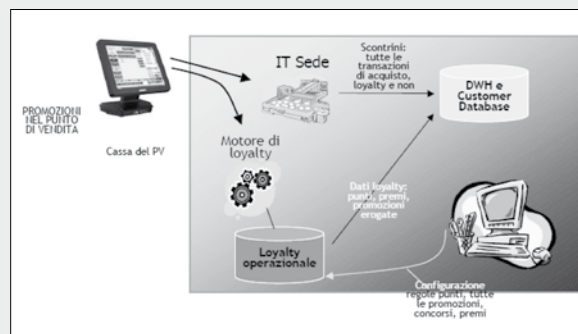


Figura 5.11

Integrazione del sistema carta fedeltà con la barriera casse: opzione 2.

L'introduzione della nuova divisione ha contribuito a migliorare la conoscenza dei mercati in cui operano i clienti (GDO, servizi, farmacie, ristorazione), contribuendo a operare una transizione dalla tipica centralità dell'IT alla centralità del cliente, ricavando credibilità e spazio in capo alle funzioni aziendali che si occupano di marketing e vendite. La revisione del principale applicativo sviluppato e commercializzato da ICTeam, Loyalty Activator, presen-

tato nella versione 2.0 nel 2011 è il risultato dell'introduzione di nuove variabili per la realizzazione dei sistemi di gestione della clientela in ambito loyalty e CRM. La Divisione Loyalty e Direct marketing supporta anche le aziende clienti nelle attività di *retention marketing*, che hanno come finalità quella di trasformare il cliente occasionale in cliente fedele e dal lungo ciclo di vita.

Sintesi conclusiva

Ecco i punti chiave di questo capitolo.

- Le attività di marketing necessitano di informazioni costanti sull'ambiente e sul mercato.
- La realizzazione di un sistema informativo di marketing è cruciale per assicurare la sintonia fra impresa e mercato.
- I dati (puri fatti) sono inutili finché non vengono analizzati e interpretati.
- Prima di avviare una ricerca primaria si dovrebbe sempre effettuare una secondaria.
- I questionari che i destinatari compilano in autonomia devono essere semplici e chiari.
- Tutti i questionari dovrebbero essere sottoposti almeno una volta a un test pilota.
- L'intervistatore deve essere sottoposto a un accurato addestramento affinché non introduca distorsioni nei risultati della ricerca.
- La ricerca quantitativa cerca di scoprire il come e il che cosa; quella qualitativa il perché.
- Le ricerche di mercato non sono mai affidabili al 100%.

Prodotti, branding, confezione

Sommario del capitolo

- Che cos'è un prodotto
- La classificazione dei prodotti
- Il ciclo di vita del prodotto e la sua gestione
- Lo sviluppo di prodotti migliori
- La diffusione dell'innovazione
- Il branding
- I problemi strategici del branding
- L'estensione del brand
- I marchi commerciali
- La confezione

VIDEOCASE Fischietti ACME

Normalmente ai fischietti non dedichiamo molte spazio nelle nostre riflessioni. Eppure ne vengono utilizzati moltissimi: alcuni per eventi sportivi, altri per dispositivi di emergenza (per esempio, come dotazione dei giubbotti di salvataggio) e altri ancora per puro divertimento (riuscite a immaginare una sfilata di carnevale senza fischietti?).

Acme Whistles è il fabbricante di fischietti numero uno al mondo. L'impresa pone l'accento sull'affidabilità dei suoi prodotti e i fischietti sono collaudati a uno a uno prima di lasciare la fabbrica. Questo, chiaramente, con l'ausilio di un dispositivo automatico. Lontani sono ormai i tempi in cui il fondatore dell'azienda li esaminava personalmente soffiandoci dentro. A un ritmo di un paio all'anno, l'azienda sviluppa nuovi prodotti, giacché anche i fischietti hanno un loro ciclo di vita. L'impegno nello sviluppo di nuovi prodotti aiuta l'impresa a conservare il proprio vantaggio competitivo sui propri concorrenti. Acme Whistles si propone di sviluppare fischietti brevettabili, allo scopo di proteggere la proprietà intellettuale aziendale dalle imitazioni.

L'impresa conosce a fondo le esigenze dei suoi clienti. Con quelli B2B, che il più delle volte associano i fischietti ad altri prodotti (come per esempio in un kit antincendio), la Acme sottolinea l'affidabilità dei suoi modelli, una qualità che può ridurre la frequenza delle rese per difettosità. Ai mercati *consumer*, invece, offre una gamma di articoli particolari, come il "Titanic Mate's", una riproduzione dei fischietti realizzati per l'equipaggio del famoso transatlantico. In definitiva, l'azienda ha un assortimento di fischietti davvero ampio e diversificato.

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

Questo capitolo esamina i problemi connessi allo sviluppo di nuovi prodotti e discute le politiche di prodotto che possono essere adottate. Poiché il successo di un'organizzazione dipende dall'insieme di benefici che essa è in grado di offrire ai clienti, le decisioni riguardanti l'offerta dell'impresa debbono necessariamente essere prese alla luce dei bisogni e delle preferenze della clientela.

Esiste uno stretto legame tra le attività di innovazione di un'impresa e la sua possibilità di sopravvivere e prosperare (Hart 1993): ecco perché molte aziende attribuiscono somma importanza allo sviluppo di nuovi prodotti destinati a sostituire quelli vecchi diventati ormai obsoleti o comunque superati dalle offerte dei concorrenti.

Che cos'è un prodotto

Gli esperti di marketing definiscono un **prodotto** come un *insieme di benefici*. Ciò significa che il prodotto è qualcosa di più della semplice somma delle sue caratteristiche fisiche, in quanto comprende anche una serie di elementi accessori, come l'immagine della marca, il modo con cui viene confezionato e reso disponibile e persino il colore della confezione o dell'involucro. Le **caratteristiche primarie** sono i vantaggi centrali o essenziali che il prodotto condivide con i suoi concorrenti; le **caratteristiche ausiliarie** sono le prestazioni e i benefici esclusivi di quello specifico prodotto. A titolo di esempio, si consideri la differenza intercorrente tra una pizza consegnata a domicilio e una pizza prelevata dal congelatore di un supermercato. Le caratteristiche primarie sono le stesse: una base di pasta ricoperta di pomodoro, formaggio e altri ingredienti. Anche il beneficio primario è identico, perché entrambe forniscono un pasto gustoso e nutriente, ma è nelle caratteristiche ausiliarie che i due prodotti si differenziano.

A parte le possibili differenze di sapore, ingredienti e così via, la pizza consegnata a domicilio costa di più (all'incirca il doppio di quella del supermercato). Quest'ultima si può conservare nel congelatore per essere scongelata soltanto al momento del consumo e, inoltre, può essere "personalizzata" con un supplemento di formaggio o altri ingredienti. D'altra parte, la pizza consegnata a domicilio include un elemento di servizio, essendo preriscaldata e pronta per il consumo. È chiaro che i vantaggi offerti sono differenti e, dunque, chi si occupa di marketing sarebbe incline ad affermare che abbiamo a che fare con due prodotti distinti.

I responsabili marketing devono essere consci dei cambiamenti che avvengono nei bisogni e nelle preferenze della clientela attuale e potenziale, in modo da poter adattare i benefici offerti dalla loro linea di prodotti alle variazioni in atto. Questa è la funzione propria delle ricerche di mercato (si veda quanto esposto nel Capitolo 5), ma è anche importante saper fare buon uso delle informazioni raccolte per stabilire quali nuovi prodotti sviluppare, quali prodotti necessitano di modifiche e anche quali si stanno approssimando al termine del loro ciclo di vita.

La classificazione dei prodotti

I prodotti acquistati per soddisfare bisogni individuali e familiari sono detti **prodotti di consumo** o prodotti *consumer*; mentre quelli acquistati per essere rivenduti o impiegati per fabbricarne altri vengono chiamati **prodotti industriali**. Queste famiglie di prodotto vengono poi ulteriormente suddivise in categorie più ristrette e gestibili, a seconda del consumatore o cliente cui i prodotti sono destinati. Nel caso dei prodotti di consumo, la classificazione più comunemente adottata è mostrata nella Tabella 6.1.

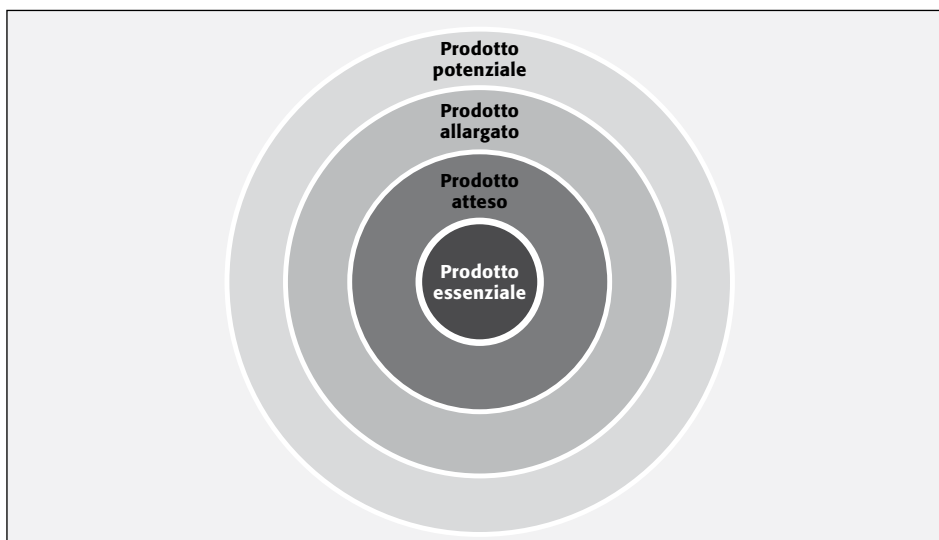
Analogamente, i prodotti industriali possono essere classificati a seconda dell'uso cui gli acquirenti intendono destinarli, come mostra la Tabella 6.2. Per alcuni aspetti, esistono analogie tra l'acquisto industriale e il comportamento di acquisto dei consumatori (si veda in proposito il Capitolo 3), cosicché possono essere tracciate corrispondenze anche tra i tipi di prodotti acquistati. In entrambi i casi l'impresa deve capire chiaramente che cosa il cliente stia effettivamente cercando di acquistare. Levitt (1986), per i prodotti, ha proposto la gerarchia di livelli di seguito descritta (Figura 6.1).

- 1 *Essenziale o generico*. È il prodotto fisico di base, ovvero l'insieme di prestazioni minime che il cliente si aspetta sicuramente di trovare. Per esempio, tutti si attendono che un forno a microonde sia dotato di un timer e di uno spazio interno in cui inserire le vivande, e che riscaldi gli alimenti con efficacia.
- 2 *Atteso*. È il prodotto generico più alcune prestazioni aggiuntive che il cliente può ragionevolmente presumere di ottenere. Nell'esempio del forno a microonde, il cliente

<i>Classificazione</i>	<i>Caratteristiche</i>
Prodotti di consumo di uso generale <i>(convenience products)</i>	Articoli economici, acquistati frequentemente senza particolari considerazioni né specifica pianificazione. Il consumatore, tipicamente, sceglie sempre la stessa marca o acquista ogni volta nel medesimo negozio. Tipici esempi sono giornali e riviste, comuni articoli di drogheria e bevande analcoliche. Normalmente questi prodotti vengono distribuiti da una rete capillare di negozi di rivendita e l'onere della loro promozione grava sul produttore, non essendo il rivenditore disposto a investire in modo significativo su beni a basso ricavo unitario come questi.
Beni di consumo di acquisto saltuario	Prodotti che i consumatori acquistano dopo aver fatto ricerche. Sono prodotti non acquistati di frequente, come computer, auto, sistemi hi-fi o elettrodomestici. Dal punto di vista del produttore, questi articoli richiedono un numero limitato di punti di rivendita ma esigono un impegno di vendita personale molto più intenso da parte del rivenditore: ecco perché, di solito, nella commercializzazione del prodotto tende a instaurarsi un elevato grado di cooperazione tra produttore e rivenditore.
Specialità <i>(specialty goods)</i>	I consumatori preparano con cura l'acquisto di questi prodotti, sanno esattamente ciò che desiderano e non accettano nessun prodotto sostitutivo. Gli sforzi dei consumatori sono volti a individuare un punto di vendita che offra esattamente l'articolo ricercato: alcuni responsabili marketing limitano deliberatamente il numero di negozi autorizzati a vendere determinati prodotti per accentuarne l'esclusività. Un esempio di questa politica lo offre la società americana Redken, che autorizza l'uso dei suoi cosmetici per la cura dei capelli soltanto a un numero ristretto di saloni di acconciatura.
Prodotti non ricercati	Prodotti che non vengono ricercati e poi acquistati, ma venduti. Esempi sono le assicurazioni sulla vita e le enciclopedie. Benché i più riconoscano la necessità di possedere questo genere di beni, soltanto pochissimi si recano deliberatamente ad acquistarli: molto più comunemente essi vengono venduti mediante un'aggressiva campagna di vendita o in seguito a un improvviso cambiamento di circostanze che costringe il consumatore all'acquisto (per esempio, molti istituti che concedono mutui esigono che l'acquirente dell'immobile stipuli un'assicurazione sulla vita).

Tabella 6.1

Classificazione dei prodotti di consumo.

**Figura 6.1**

I livelli di prodotto secondo Levitt.

Tabella 6.2

Classificazione dei prodotti industriali.

<i>Classificazione</i>	<i>Caratteristiche</i>
Materie prime	Prodotti di base che saranno interamente trasformati in qualcos'altro. Vengono di solito acquistati in grandi quantità e hanno qualità e prezzi standardizzati. Ciò rende difficile al produttore differenziare il suo prodotto da quelli della concorrenza.
Attrezzature primarie	Beni strumentali primari impiegati per il funzionamento dell'impresa. Corrispondono ai beni di consumo di acquisto saltuario: l'acquirente dedica molto tempo e sforzi a scegliere quali procurarsi e, quindi, cresce l'importanza della vendita personale e della differenziazione di prodotto. Un elemento cruciale per il successo in questo mercato è la qualità del servizio post-vendita.
Attrezzature accessorie	Dispositivi utilizzati per le necessità secondarie dell'impresa: per esempio, macchine e arredi per ufficio e dispositivi di sicurezza. Spesso questi prodotti vengono distribuiti attraverso numerosi punti di vendita e risultano più standardizzati rispetto alle attrezzature primarie. La concorrenza è di conseguenza più intensa ma, in compenso, il mercato di articoli come estintori o personal computer è più ampio.
Componenti	Componenti e parti per l'assemblaggio del prodotto finito. Vengono solitamente acquistati attraverso trattative o gare; spesso chi compra gode nel rapporto di un potere negoziale prevalente, come capita con i fabbricanti di automobili.
Materie trattate	Materie prime che hanno subito trasformazioni, come le leghe speciali impiegate nella costruzione di aeroplani o le plastiche speciali. Dal punto di vista del marketing, sono simili ai componenti, ma offrono maggiori opportunità di differenziazione.
Forniture di consumo	Materiali impiegati dagli acquirenti ma non destinati a essere inclusi nel prodotto finito: per esempio, detersivi industriali. Vengono utilizzati per la manutenzione, la riparazione e il funzionamento delle attrezzature aziendali.
Servizi industriali	Prodotti intangibili impiegati dall'impresa, per esempio: servizi di pulizia, servizi contabili e legali, alcuni servizi di manutenzione. Alcune imprese effettuano questi servizi per conto proprio, mentre altre trovano più economico acquisirli dall'esterno nel momento in cui servono (per esempio, una piccola impresa di ingegneria leggera non ha stretta necessità di disporre nel suo staff di un legale a tempo pieno).

può aspettarsi di trovare un libretto di istruzioni, una garanzia e l'esistenza di una rete di assistenza cui rivolgersi in caso di guasto.

- 3 *Allargato*. Sono i fattori che differenziano il prodotto. Nel caso del forno a microonde potrebbero essere un sensore che avverte quando il cibo è cotto, una funzione di scongelamento, la consegna gratuita a domicilio o una telefonata post-vendita per assicurarsi che il prodotto funzioni bene. Sono le caratteristiche e prestazioni che inducono il cliente a scegliere una marca piuttosto che un'altra.
- 4 *Potenziale*. Comprende tutte le funzioni, prestazioni e benefici che potrebbero essere desiderati dai clienti. È poco probabile che un prodotto possa inglobare tutte le prestazioni potenzialmente desiderabili (e comunque un simile bene ideale diventerebbe troppo costoso), ma è comunque utile individuarli, in modo da porre l'impresa nelle condizioni di produrre una gamma di modelli in grado di soddisfare differenti esigenze dei clienti. Se un fabbricante di forni a microonde conosce gli acquirenti finali del suo prodotto, gli è possibile mantenerli informati sull'uscita di nuovi modelli, per un'eventuale sostituzione a fine ciclo di vita dell'apparecchio. L'idea che sottende a iniziative di questo genere è quella di favorire la fedeltà del cliente verso il produttore originario.

Dal punto di vista del consumatore, un prodotto è un insieme di benefici: alcuni di essi vengono considerati requisiti essenziali, altri rivestono minore importanza ma sono comunque graditi e altri ancora sono irrilevanti. Sulla classificazione dei benefici in ognuna di queste categorie ciascun consumatore ha le sue personali opinioni.

Il ciclo di vita del prodotto e la sua gestione

Il **ciclo di vita del prodotto** è un concetto utile per descrivere lo sviluppo di un prodotto dal momento della sua introduzione sul mercato fino all'obsolescenza. La teoria afferma che i prodotti, come gli organismi viventi, percorrono un ciclo di vita naturale che si apre con l'introduzione nel mercato, si sviluppa attraverso una fase di crescita e successivamente di maturità e si chiude con il declino e l'obsolescenza. La Figura 6.2 illustra questa teoria in forma grafica.

Lo sviluppo del prodotto ha inizio nel momento in cui l'impresa scopre e sviluppa una nuova idea di prodotto. In questa fase le vendite sono pari a zero e i costi degli investimenti dell'impresa aumentano.

Nella fase di introduzione nel mercato, le vendite del prodotto salgono lentamente e il profitto è limitato o in alcuni casi persino negativo, per via degli onerosi costi di promozione e di svariate inefficienze produttive. Se si tratta di un prodotto fortemente innovativo, occorre risolvere anche il problema di convincere rivenditori e altri operatori a rifornirsi di scorte adeguate.

Nella fase di crescita si verifica un'impennata delle vendite a mano a mano che il prodotto acquista notorietà. In questa fase iniziano a prodursi i primi profitti, ma parallelamente compaiono sul mercato i primi concorrenti, per cui il produttore potrebbe essere costretto a prevedere già alcune modifiche al prodotto per fronteggiare le minacce competitive.

Nella fase di maturità il prodotto è ben conosciuto e consolidato: le spese promozionali possono essere ridotte e i costi di produzione calano grazie a economie di scala. In questo stadio, però, quasi certamente sul mercato ha fatto ingresso un certo numero di concorrenti, cosicché l'impresa avvertirà la necessità di sviluppare una nuova versione del prodotto. I profitti si stabilizzano o iniziano a diminuire.

Nella fase di declino il prodotto perde rapidamente quote di mercato e redditività. È il momento in cui gli operatori di marketing devono stabilire se valga la pena di sostenere il prodotto ancora per qualche tempo oppure se non sia più opportuno abbandonarlo al suo destino. Sostenere un prodotto per il quale la domanda naturale è diventata molto

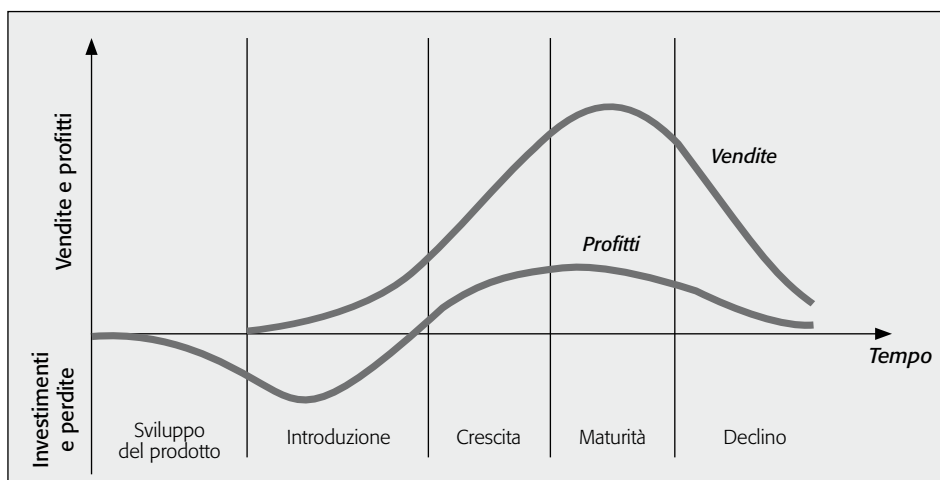


Figura 6.2

Il ciclo di vita del prodotto.

Fonte: Kotler e Armstrong 2006, p. 351.

debole è una scelta assai poco remunerativa, benché a volte i prodotti possano essere rivitalizzati e rilanciati, magari in un mercato differente.

Non tutti i prodotti rispecchiano questo ciclo di vita “standard”. Alcuni presentano un ciclo molto rapido, altri si mantengono per lungo tempo nello stadio di maturità, altri ancora entrano nello stadio di declino e poi riprendono la crescita grazie a un’intensa attività promozionale o a un riposizionamento da parte dell’impresa. Per esempio, i giochi per computer, concludono il loro percorso lungo il ciclo di vita in pochi mesi; altri, come la pasta, hanno un ciclo di vita dell’ordine di centinaia di anni e può darsi che non raggiungano mai l’obsolescenza.

Il concetto di ciclo di vita del prodotto è un utile strumento per studiare lo sviluppo di un prodotto ma, come molte altre teorie semplici, presenta alcuni punti deboli, di seguito illustrati.

- La teoria presume che i cambiamenti delle preferenze dei consumatori avvengano soltanto in una direzione, cioè che le preferenze passate non tornino mai in voga. Ma nel campo dell’abbigliamento, per esempio, capita spesso che uno stile di qualche anno prima venga rilanciato con successo e lo stesso può succedere anche in ambito musicale, e non solo: certi prodotti tradizionali possono riacquistare improvvisa popolarità, magari in seguito a una campagna pubblicitaria incentrata sulla nostalgia.
- Il modello dà per scontato che quando un prodotto inizia a declinare o viene sostituito da altri nessuno reagisca. Di fronte a un prodotto che incomincia a mostrare difficoltà di assorbimento da parte del mercato, coloro che operano nel marketing delle imprese quasi sempre si domandano se è possibile e opportuno cercare di rilanciarlo e poi, eventualmente, avviano le azioni necessarie per farlo.
- Il modello prende in considerazione un solo prodotto, mentre la maggior parte dei direttori marketing deve trovare il migliore equilibrio tra le domande di una serie di prodotti diversi, stabilendo quali di essi possono assicurare il maggiore profitto sul capitale investito.

Si noti che il concetto di ciclo di vita del prodotto è utile per descrivere ciò che succede, ma è difficilmente utilizzabile come strumento decisionale, non essendo in grado di fornire previsioni su ciò che *potrà* accadere, dato che è praticamente impossibile stabilire in anticipo la durata della fase di maturità. Per chi ricopre incarichi di marketing non è semplice neppure accertare quale fase del ciclo di vita il suo prodotto stia effettivamente attraversando in un dato momento: non si può escludere, per esempio, che un temporaneo calo delle vendite sia provocato da fattori estranei, come un periodo di recessione o nuove iniziative intraprese dalla concorrenza e non debba essere interpretato come un’avvisaglia di un imminente declino.

Il ciclo di vita del prodotto e le strategie di marketing

Quando un’impresa lancia un nuovo prodotto sul mercato deve anzitutto stimolarne la conoscenza, poi l’interesse, la sperimentazione e l’acquisto. Ciò richiede investimenti temporali, nonché la definizione di differenti strategie e tattiche di marketing. Infatti, in fase iniziale saranno soprattutto gli innovatori (per dettagli, si veda, più avanti, la Figura 6.6) ad avvicinarsi al prodotto. Se questo risulta soddisfacente, sarà acquistato da un numero maggiore di acquirenti (gli *adottanti iniziali*) e, successivamente, con l’ingresso di nuovi produttori e l’aumento della notorietà del prodotto stesso, la penetrazione diverrà massima. Il concetto di ciclo di vita del prodotto fornisce dunque un utile quadro di riferimento per sviluppare efficaci strategie di marketing nelle diverse fasi del ciclo.

Le strategie di marketing in fase di introduzione

In questa fase, le principali voci su cui generalmente si concentrano gli investimenti sono la promozione e il prezzo. Le spese promozionali saranno particolarmente elevate, non solo per convincere i distributori a introdurre in assortimento il nuovo prodotto, ma anche per informare il consumatore potenziale e stimolarlo all'acquisto. Anche i prezzi tenderanno a essere alti, poiché la produzione è ancora relativamente limitata e si rendono opportuni alti margini unitari per sostenere i rilevanti investimenti necessari alla crescita (Buzzell 1966). Considerando congiuntamente le variabili testé analizzate, si delineano quattro principali strategie, di seguito commentate (Figura 6.3).

La strategia di *scrematura rapida* prevede il lancio di un nuovo prodotto con un prezzo e un esborso promozionale elevati. In questo caso l'impresa intende perseguire il massimo profitto lordo unitario possibile, pur investendo molto in promozione. Ciò non solo per far conoscere il prodotto, ma anche per costruire una preferenza di marca a discapito di potenziali nuovi entranti. Condizione fondamentale per l'applicazione della strategia di scrematura è l'esistenza di acquirenti disposti a pagare un prezzo elevato pur di entrare in possesso del nuovo prodotto.

La strategia di *scrematura lenta* consiste, come nel caso precedente, nell'introdurre sul mercato un nuovo prodotto a un prezzo elevato, al fine di massimizzare il profitto lordo unitario. La comunicazione ottiene invece minore attenzione, non solo per mantenerne basso il livello di spesa, ma soprattutto perché il mercato obiettivo è di dimensioni limitate e palesa una buona conoscenza del prodotto. La concorrenza potenziale non appare imminente e gli adottanti iniziali manifestano volontà di acquisto, nonostante il prezzo elevato.

La strategia di *penetrazione lenta*, come pure quella rapida, prevede l'introduzione del prodotto a un prezzo basso per incoraggiarne una rapida accettazione. I costi promozionali vengono mantenuti limitati, con lo scopo di aumentare il profitto netto, in quanto l'impresa ritiene che la domanda abbia un'elasticità elevata rispetto al prezzo e bassa rispetto alla promozione. Questa strategia di penetrazione si dimostra valida nel caso di mercato esteso, che conosce l'esistenza del prodotto, è sensibile al prezzo e fa prevedere una concorrenza potenziale di media entità.

La strategia di *penetrazione rapida*, infine, è quella che consente la più rapida diffusione commerciale sul mercato, in quanto è caratterizzata da prezzi bassi e da promozione elevata. A differenza della strategia precedente, è opportuna quando il prodotto è poco conosciuto, la concorrenza potenziale è forte e i costi di produzione si riducono notevolmente all'aumentare delle quantità prodotte.

Non esiste una strategia generalmente migliore di un'altra, ed è raro che un'azienda decida di mantenere stabile nel tempo un determinato approccio strategico. Scelte ed evoluzioni temporali dipendono fortemente dal mercato servito e dalla modifica dello stesso, nonché dalla situazione competitiva esistente e prospettica.

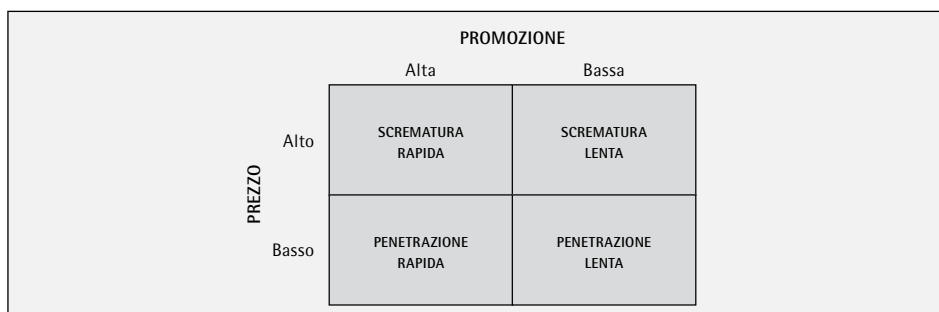


Figura 6.3

Le strategie di marketing in fase di introduzione del CVP.

Le strategie di marketing in fase di crescita

La crescita, come accennato, è una situazione di mercato in cui si registrano incrementi sensibili nelle vendite, nell'ampiezza del mercato servito, nel numero di concorrenti attivi. Soprattutto l'aumento della pressione competitiva induce le imprese presenti sul mercato a migliorare la qualità del prodotto e ad aggiungere nuove caratteristiche e modelli. Vengono inoltre stimolati l'ingresso in nuovi segmenti di mercato e in diversi canali distributivi, nonché la riduzione dei prezzi dei beni con caratteristiche base, al fine di attirare gli acquirenti più sensibili al prezzo. Non di rado le spese pubblicitarie assumono obiettivi diversi: vengono rivolte principalmente a stimolare gli acquisti, invece di concentrarsi sulla semplice notorietà (tipica della prima fase del CVP).

Chiaramente, in questa fase, le imprese che intendono migliorare la propria posizione competitiva non possono esimersi dal mantenere elevati gli investimenti in innovazione di prodotto, in promozione e nella distribuzione. Ne consegue che i profitti non potranno essere massimizzati in questa fase, ma nella successiva.

Le strategie di marketing in fase di maturità

La fase di maturità è quella che generalmente dura più a lungo; inoltre, la maggior parte dei prodotti si trova in questa partizione del CVP. La fase di maturità può essere suddivisa in 3 periodi:

1. maturità in crescita,
2. maturità stabile,
3. maturità in declino.

Nel primo periodo assistiamo a una vistosa riduzione del tasso di sviluppo del mercato: i canali distributivi sono tendenzialmente saturi e i nuovi acquirenti rientrano senza dubbio nel gruppo dei "ritardatari". Nella maturità stabile il mercato è saturo e le vendite sono principalmente dovute al riacquisto o alla crescita della popolazione (naturale o attraverso movimenti migratori). Nel terzo periodo il tasso di sviluppo del mercato è negativo, in quanto alcuni consumatori iniziano a rivolgersi ad altri prodotti.

Anche se vi è una notevole riduzione del tasso di sviluppo delle vendite, è questa la fase in cui si ottengono i maggiori profitti. È dunque comprensibile riscontrare un inasprimento della pressione competitiva, che spesso si concretizza nella pratica di sconti e promozioni, oppure nell'incremento di spese pubblicitarie o investimenti in ricerca e sviluppo per individuare ulteriori soluzioni di prodotto. Come conseguenza, le imprese meno efficienti sono indotte a ritirarsi dal mercato.

Le principali strategie adottate dalle imprese che vedono i propri prodotti stazionare in questa fase del CVP prevedono:

- modifiche di mercato;
- modifiche di prodotto;
- modifiche delle altre variabili del marketing mix.

Le *modifiche di mercato* tipicamente attengono al tentativo delle aziende di aumentare i volumi di vendita della propria marca, incrementando il numero degli utilizzatori e/o il consumo per utilizzatore. L'aumento degli utilizzatori può essere ottenuto stimolando i nuovi acquisti, entrando in segmenti di mercato non ancora serviti o, da ultimo, cercando di sottrarre clienti alla concorrenza. Per esempio, possiamo cercare di stimolare la vendita dei colluttori da noi prodotti spiegando, soprattutto a vantaggio dei non utilizzatori, i benefici che ne possono derivare alla loro salute gengivale. Possiamo poi entrare

in nuovi segmenti di mercati individuando canali distributivi non raggiunti (per esempio i distributori automatici nelle stazioni) oppure nuovi clienti (gli alberghi a quattro stelle per cui potremmo realizzare confezioni speciali di collutorio da rendere disponibili agli ospiti). Potremmo poi insidiare la posizione della concorrenza ricorrendo alla pubblicità comparativa, utilizzando naturalmente una creatività ammessa dalla normativa nazionale vigente (in Italia è possibile fare riferimento, nei confronti, solo a elementi oggettivi quali prezzi e componenti di prodotto).

L'incremento delle vendite per effetto di maggiori consumi da parte dei clienti attuali può essere conseguito stimolando un uso più frequente (per esempio, lavarsi i denti utilizzando il nostro dentifricio dopo ogni pasto), un maggior consumo ogni volta che il prodotto viene utilizzato (per esempio, ripetere due volte lo shampoo a ogni lavaggio), oppure suggerendone nuovi utilizzi (per esempio, attraverso l'inserimento di ricette sulle confezioni degli alimenti).

Le *modifiche di prodotto* possono attenersi alle prestazioni funzionali (qualità), al miglioramento delle caratteristiche (dimensioni, peso, nuovi materiali, accessori), al miglioramento del design o dello stile (estetica). Questi interventi hanno senso solo se le modifiche possono essere effettivamente apportate e se le stesse sono credibili agli occhi dei clienti target. Inoltre, deve essere chiaro alle imprese che le variazioni apportate ai prodotti generano incrementi nel prezzo di vendita (e questi incrementi devono essere accettabili per i clienti target) e, secondariamente, che modifiche di successo sono facilmente imitabili. Da ultimo, mutamenti nello stile possono incontrare l'opposizione, o quanto meno il mancato gradimento, da parte dei clienti più affezionati. A supporto di quest'ultima affermazione presentiamo il caso "Cosa" di Piaggio, che mostra in concreto la rischiosità di modificare prodotti inseriti sul mercato da tempo (**QUADRO 6.1**).

Chiaramente, per stimolare la permanenza di un prodotto nella fase di maturità, nonché le vendite specifiche del marchio aziendale, possono essere proposti cambiamenti

► **Quadro 6.1**

QUADRO 6.1 "Cosa" di Piaggio

All'inizio degli anni Ottanta, Piaggio decise di lanciare una nuova linea di prodotto per rinnovare la Vespa e, nel contempo, rafforzarsi nel settore degli scooter, che in quel periodo viveva una fase di stallo anche per la presenza sul mercato di nuovi modelli, spesso offerti a costi concorrenziali. Tra le varie opzioni, era stata ipotizzata una Vespa 200 c.c. con motore raffreddato a liquido, ma il management optò per una soluzione più ardita in comparazione con la precedente offerta: un prodotto derivato dalla Vespa tradizionale, ma con un design più moderno e un'immagine differenziata.

La volontà di cambio radicale era sottolineata anche dal nome: non più "Vespa", ma "Cosa". L'operazione, tuttavia, non ebbe molto successo: Cosa, che a differenza di Vespa montava numerose parti in plastica, aveva un prezzo elevato, e non segnò la svolta attesa, anche se contribuì all'evoluzione tecnica e stilistica dello scooter che, tornato a essere "Vespa" e costantemente aggiornato, rimane ancora un best seller dei nostri giorni.



totali o parziali del *marketing mix* di prodotto: un pricing più aggressivo, una migliore visibilità sui punti di vendita, una modifica nel mix di comunicazione o del messaggio pubblicitario, l'introduzione di promozioni o altro ancora.

Sulle modifiche del mix in situazione di maturità, come pure sulla maggiore o minore efficacia degli strumenti di comunicazione non esiste accordo tra gli esperti d'azienda: per alcuni sarebbe più efficace la pubblicità, per altri la promozione delle vendite. Un'altra osservazione può essere proposta in merito alle modifiche degli altri strumenti di marketing. Anch'essi possono essere facilmente imitati dalla concorrenza, soprattutto le riduzioni di prezzo o l'inserimento di servizi aggiuntivi.

Le strategie di marketing in fase di declino

Per molti prodotti, con il passare del tempo, si avvicina la fase di declino. Ciò può avvenire a causa dell'innovazione tecnologica e anche per il mutamento dei gusti o delle esigenze dei consumatori. Senza dubbio questa evenienza va accuratamente preparata alla luce della propria situazione di mercato rispetto alla concorrenza, alle decisioni dei concorrenti e alle caratteristiche del settore di appartenenza.

È chiaro che in questo stadio alcune imprese si ritireranno dal mercato e che si ridurranno le tipologie di prodotto offerte e dei canali distributivi utilizzati (canali marginali). Subire passivamente questa fase può costringere a sostenere costi inutili finalizzati al mantenimento forzato di un prodotto a domanda ridotta, oppure escludere lo sfruttamento di opportunità derivanti dall'uscita dal mercato della maggioranza delle imprese concorrenti. Sarà dunque necessario prevedere un sistema di identificazione dei prodotti deboli (vendite e redditività di prodotto), nonché un monitoraggio accurato del mercato e delle decisioni della concorrenza. Questi segnali dovrebbero essere correlati a specifiche azioni di marketing: aumentare gli investimenti per ottenere una posizione dominante, disinvestire rapidamente, eliminare gruppi di clienti poco promettenti concentrandosi sui più redditizi ecc.

Le principali strategie adottabili in questa fase sono lo sfruttamento o il disinvestimento. Nella situazione di *sfruttamento* l'impresa cercherà di ridurre progressivamente i costi relativi al prodotto (per esempio ricerca e sviluppo, comunicazione), tentando di massimizzare il guadagno per unità venduta. Il *disinvestimento* si può concretizzare attraverso l'alienazione o la dismissione di un'attività aziendale. Nel caso di dismissione dovranno comunque essere prese delle decisioni a impatto sul medio-lungo termine che attengono ai ricambi e all'assistenza necessari per servire la clientela attuale.

Il portafoglio prodotti di un'impresa e alcuni strumenti di analisi

Poiché la maggior parte delle imprese offre contemporaneamente più prodotti, è possibile sovrapporre i diagrammi del ciclo di vita di ciascun prodotto per ottenere una visione composta del portafoglio dell'impresa. Un diagramma multiplo di questo tipo fornisce una visione a lungo raggio, ma non risolve i problemi previsionali: per molti manager si dimostra più produttivo disporre di un'"istantanea" che fissi ciò che sta succedendo al momento. Il Boston Consulting Group (BCG) ha sviluppato una matrice utile per prendere decisioni in simili circostanze. La matrice originale del BCG è mostrata nella Figura 6.4, in cui le analisi vengono effettuate in base al tasso di crescita del mercato (percentuale calcolata dalla comparazione delle vendite anno su anno) e alla quota di mercato relativa (calcolata con riferimento al concorrente principale).

Star: le "stelle" sono i prodotti che crescono rapidamente e detengono una quota di mercato dominante (rispetto al concorrente principale). Solitamente i costi necessari per arginare le azioni della concorrenza e sostenere la crescita sono talmente elevati che in realtà il prodotto assorbe più risorse di quante ne generi, ma il produttore confida nella

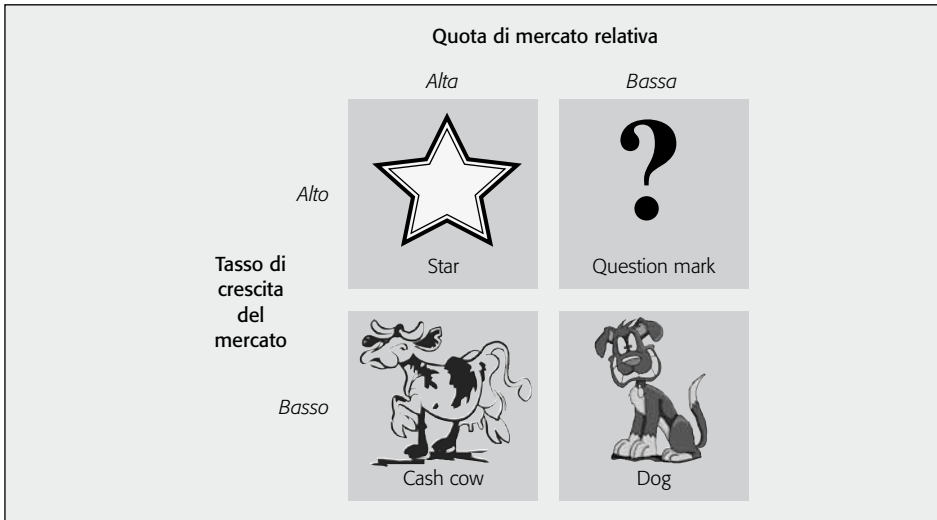


Figura 6.4
Matrice del Boston Consulting Group.

Fonte: Per concessione del Boston Consulting Group.

realizzazione, in un futuro prossimo, di profitti. Il problema sta nel capire se il mercato continuerà a espandersi o inizierà a calare con la medesima rapidità con cui è cresciuto. Valutare se una star giustifica tutte le risorse che si stanno impegnando per sostenerne la crescita e la quota di mercato può essere difficile, ma l'impresa che scelga di non farlo rischia di ritrovarsi con soli *dog* (per la definizione di questi ultimi si veda più avanti). Anche la più fulgida delle stelle è destinata a declinare, una volta giunta al termine del suo ciclo di vita.

Cash Cow: le “mucche da mungere” sono le ex stelle. Detengono una quota di mercato relativa dominante, ma al momento si trovano nella fase di maturità del ciclo di vita e, quindi, crescono lentamente. Una mucca genera ricavi e può essere “munta” per finanziare le stelle. Sono i prodotti con vendite stabili nel tempo che forniscono gran parte dei profitti dell'impresa: per esempio, il Big Mac, la Coca-Cola e la Ford Mondeo.

Dog: i “cani” sono i prodotti con bassa quota di mercato relativa e scarse prospettive di crescita. Il problema, in questo caso, non è posto dalla redditività del prodotto, quasi sempre remunerativo, ma è quello di decidere se l'impresa non possa impiegare le sue strutture produttive per fare qualcosa di più fruttuoso, come quasi sempre poi si scopre.

Question mark: i “punti interrogativi” detengono una modesta quota relativa di un mercato in crescita e sono i prodotti che ai responsabili marketing pongono i problemi più seri, essendo necessario trovare la via per accrescerne la presenza sul mercato, con l'obiettivo di trasformarli in stelle. Per farlo, occorre capire perché la loro quota di mercato resta limitata e poi sviluppare strategie per ampliarla in tempi brevi. Si potrebbe pensare, per esempio, di sostenere un punto interrogativo intensificando le campagne promozionali, oppure introducendo qualche modifica per renderlo più aderente ai requisiti del mercato. In queste scelte, le ricerche di mercato svolgono un ruolo cruciale: determinare in che direzione modificare un prodotto costituisce sempre un'area di ricerca piuttosto delicata, ma i ritorni potenziali sono enormi e, in ogni caso, è meno costoso e più efficace adattare il prodotto alle necessità dei consumatori che non incrementare gli investimenti pubblicitari.

Le decisioni politiche che scaturiscono da questa visione del portafoglio prodotti dell'impresa interessano numerosi ambiti decisionali.

- Quali prodotti è opportuno eliminare dalla gamma? La questione non dipende soltanto dalla redditività del prodotto in se stesso, giacché a volte un prodotto può generare vendite di un altro più remunerativo. Per esempio, Black & Decker vende a

prezzo contenuto le sue seghe elettriche, ma realizza buoni profitti sulle vendite delle lame di ricambio.

- Quali prodotti è opportuno sostenere con campagne promozionali? Investire sul prodotto sbagliato può rivelarsi un errore estremamente costoso: le campagne pubblicitarie non hanno in sé valori di secondo livello: se non producono i risultati attesi, gli investimenti sono irrimediabilmente sprecati.
- Quali prodotti possono essere modificati per renderli maggiormente adatti al mercato di riferimento, e come farlo? La decisione va presa in base ai risultati delle ricerche di mercato e al feedback dei clienti.
- Quali nuovi prodotti si possono introdurre e a quali costi?

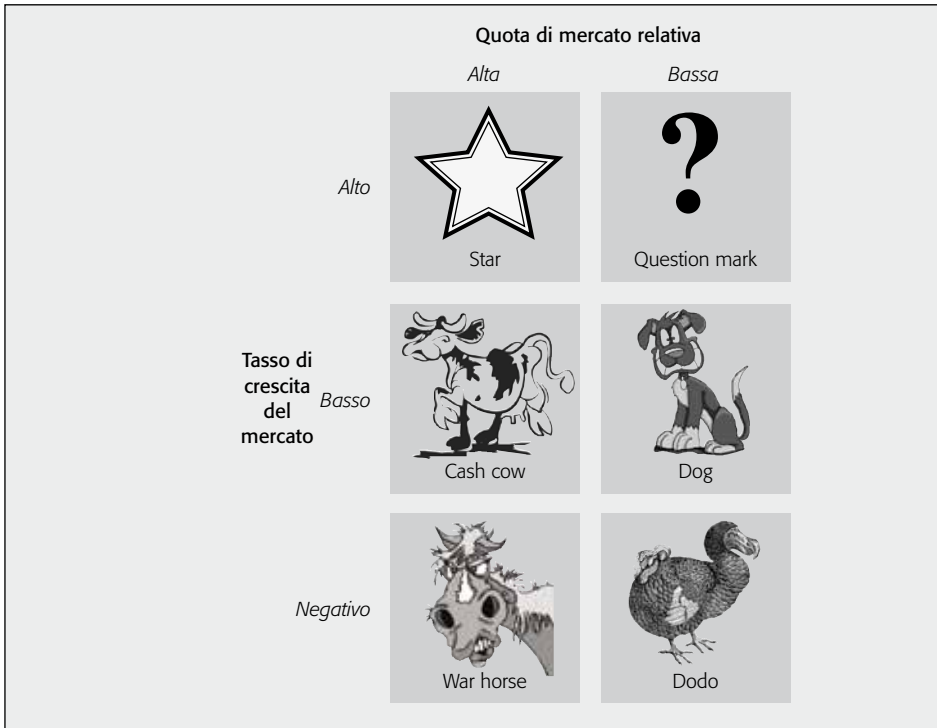
Come il ciclo di vita dei prodotti, la matrice del BCG è un modello semplice che aiuta i responsabili marketing a sviluppare un approccio strategico alle scelte di prodotto ma anch'esso, al pari del ciclo di vita, porge il fianco ad alcune critiche. Il modello si basa sui seguenti presupposti.

- È possibile incrementare la propria quota di mercato investendo in attività di marketing, ma ciò non è sempre vero: alcuni prodotti possono perdere interamente il loro mercato (magari a causa di cambiamenti ambientali) e non possono essere rivitalizzati, per quanto denaro venga investito.
- L'aumento della quota di mercato genera sempre avanzi di cassa, ma se l'incremento viene ottenuto attraverso drastiche riduzioni di prezzo, le entrate possono anche subire notevoli riduzioni.
- Avanzi di cassa vengono generati quando il prodotto si trova nella fase di maturità del suo ciclo di vita, ma ciò non avviene necessariamente. Esistono prodotti maturi che, a causa della pressione competitiva, offrono margini talmente ristretti da generare scarsissimi profitti.
- Le migliori opportunità per acquisire sul mercato una posizione dominante si presentano durante la fase di maturità del ciclo di vita. Benché il più delle volte vera, questa considerazione non tiene conto della concorrenza: potrebbe anche succedere che un prodotto della concorrenza cresca più velocemente ancora.

Barksdale e Harris (1982) proposero di aggiungere alla matrice del Boston Consulting Group due voci. Il **war horse**, il “cavallo da battaglia”, controlla un'elevata quota di un mercato, ma è contraddistinto da una crescita negativa. In questo caso, il problema del management è capire se il prodotto si trova in una fase di declino ormai irreversibile o se non possa essere rilanciato, magari riposizionandolo in un altro mercato. Il **dodo** (un uccello inetto al volo estinto alla fine del diciassettesimo secolo) detiene una quota limitata di un mercato con crescita negativa e, probabilmente, la mossa più opportuna da fare sarebbe quella di ritirarlo dal mercato (Figura 6.5).

La matrice del BCG si è dimostrata uno strumento utile per analizzare le scelte relative al portafoglio prodotti, ma in effetti fornisce semplicemente un'istantanea della posizione corrente dei prodotti che descrive. Poiché quasi tutti i mercati sono in qualche misura dinamici, la matrice deve essere utilizzata con una certa cautela.

Le dimensioni del portafoglio e la complessità dei prodotti in esso contenuti possono provocare ulteriori problemi alla gestione dell'impresa. Per esempio, si è constatato che produrre una gamma molto ampia di prodotti differenziati rende difficile all'impresa impiegare con successo le tecniche di acquisto *just-in-time* e complica le sue attività di fornitura (Benwell 1996).

**Figura 6.5**

Matrice modificata del Boston Consulting Group.

Fonte: Barksdale, H.C. e Harris, C.E., "Portfolio analysis and the PLC", *Long Range Planning*, 15 (1982), 6, pp. 74-83.

Lo sviluppo di prodotti migliori

Nelle imprese, la definizione di prodotto "migliore" è spesso molto controversa. Secondo gli operatori marketing, dovrebbe essere definito come «un prodotto che si avvicina alle esigenze dei nostri clienti più del prodotto che intende sostituire». Interrogando tecnici, contabili e dirigenti, probabilmente si otterrebbero risposte differenti, ma almeno su un punto tutti sembrano concordare: l'impresa è sostanzialmente costretta a introdurre nuovi prodotti se vuole evitare che la sua linea di prodotti diventi obsoleta. Lo **sviluppo di nuovi prodotti** è, quindi, un'area di attività di marketing cruciale e sull'argomento sono stati pubblicati innumerevoli studi.

Lo sviluppo di nuovi prodotti

Lo sviluppo di nuovi prodotti o progetti innovativi viene solitamente affidato a gruppi costituiti appositamente e chiamati *venture team* o *project team*. Tipicamente, un *venture team* è un gruppo interdisciplinare che può comprendere tecnici, ricercatori, specialisti finanziari ed esperti di marketing. Questi ultimi dovranno esaminare la linea di prodotti anche per comprendere come i nuovi modelli proposti potranno armonizzarsi con quelli esistenti. Un nuovo prodotto potrebbe "cannibalizzare" qualcuno di quelli esistenti e l'azienda si troverebbe, in pratica, a fare concorrenza a se stessa. Altre volte poi, si dimostra che è più conveniente modificare un prodotto esistente piuttosto che svilupparne un altro completamente nuovo.

Il compito di creare nuovi prodotti attiene, in effetti, più alla sfera dell'arte che a quella della scienza, benché sia apparso che l'orientamento al cliente rende le imprese più innovative (Tajeddini *et al.* 2006). Pertanto, non è facile descriverne il processo in termini generali, anche se esiste un modello frequentemente citato, sviluppato da Cooper e Kleinschmidt (1988) e articolato nelle fasi di seguito dettagliate.

- 1 *Pianificazione del nuovo prodotto.* L'impresa esamina il suo portafoglio attuale, le opportunità e le minacce e decide che tipo di nuovo prodotto può corrispondere più adeguatamente alla sua strategia futura.
- 2 *Generazione di idee.* Vengono espresse idee specifiche per il prodotto, molte volte attraverso una o più sessioni di *brainstorming* del venture team. Nuove idee di successo possono inoltre derivare da focus group formati da clienti e distributori. Tra le principali tecniche per la generazione delle idee di prodotto possiamo annoverare, oltre al brainstorming: l'elencazione degli attributi, il confronto di oggetti diversi, l'analisi morfologica, l'analisi delle situazioni d'uso e la sinettica (Kotler 1991). Per un maggiore dettaglio, si veda la Tabella 6.3.
- 3 *Screening e valutazione.* Le idee vengono valutate in termini di fattibilità e vendibilità.
- 4 *Verifica del concetto.* Dopo aver selezionato le idee più promettenti, si intavolano discussioni con clienti, ingegneri di produzione e chiunque altro possa fornire qualche contributo, allo scopo di svilupparle ulteriormente. Il concetto verrà poi posizionato e sottoposto a verifica mediante ricerca di mercato.
- 5 *Definizione della strategia di marketing.* L'introduzione del nuovo prodotto sul mercato presuppone la definizione di una strategia di marketing di massima, che dovrà essere ulteriormente specificata nelle fasi successive.
- 6 *Analisi economica e commerciale.* La fattibilità del prodotto è stimata in termini di redditività potenziale, effetti sulle vendite di altri articoli, possibili risposte della concorrenza e così via.
- 7 *Sviluppo del prodotto.* Vengono esaminati gli aspetti di realizzazione del prodotto, attraverso la realizzazione di un prototipo. Le specifiche finali del prodotto debbono riflettere i risultati della fase di verifica del concetto.
- 8 *Valutazione di mercato.* Vengono effettuate ricerche di mercato formali per valutare la validità del prodotto nel mercato individuato.
- 9 *Lancio.* Nell'ipotesi che la ricerca di mercato dia esito positivo, l'impresa avvia il processo produttivo.

Tabella 6.3

Le principali tecniche per la generazione delle idee di prodotto.

<i>Tecnica</i>	<i>Dettaglio</i>
Elencazione degli attributi	Sono elencati i principali attributi che caratterizzano un prodotto e poi vengono ipotizzate modifiche su ciascun attributo al fine di migliorare il prodotto in generale
Confronto tra oggetti diversi	Viene formulato un elenco di beni che tipicamente sono utilizzati nel medesimo contesto, ipotizzandone nuove interazioni e connessioni
Analisi morfologica	Vengono identificati gli elementi principali di un problema (o esigenza) e se ne esaminano le relazioni intercorrenti
Analisi delle situazioni d'uso	Vengono identificati e poi esaminati i problemi che il consumatore affronta impiegando un determinato prodotto
Brainstorming	Si tratta di riunioni creative condotte in modo da produrre il maggior numero possibile di idee. Il problema da risolvere deve essere massimamente specificato
Sinettica	Anche in questo caso si tratta di riunioni creative. A differenza del brainstorming, viene fornita una definizione non particolareggiata del problema

Tutte queste fasi vengono realizzate secondo modalità differenti, ma in molti casi i metodi impiegati tendono a essere soggettivi o sviluppati in modo inefficace. In questi casi, dopo il lancio possono sorgere problemi. Per esempio, può succedere che non venga effettuata una corretta valutazione di mercato semplicemente perché il *venture team* si innamora del progetto e lo sostiene incondizionatamente lungo tutto l'iter del processo. All'interno dell'impresa in molti casi vengono nominati dei *product champions*, cioè figure professionali cui si affida il prezioso compito di assicurare che i nuovi prodotti vengano davvero realizzati e non restino "soffocati" dalle attività di routine legate ai prodotti esistenti. Le imprese stesse talvolta favoriscono questi atteggiamenti, ma alcuni studiosi pensano che ciò segnali la presenza di un management debole, che ha abdicato la responsabilità di mantenere aggiornata la propria impresa (John e Snelson 1990). Esistono sei tipi principali di strategie di innovazione, di seguito individuati.

- 1 *Strategia offensiva*. Orgoglio di essere il primo a lanciare un determinato prodotto. È sicuramente la strategia di aziende come Sony e 3M.
- 2 *Strategia difensiva*. Sono i "me too", copie di prodotti di altre imprese, ma leggermente migliorati.
- 3 *Strategia d'ingresso*. Semplici copie di prodotti di altre aziende.
- 4 *Strategia dipendente*. Governata da imprese più grandi, di solito clienti o fornitori. Per esempio, Microsoft, che sviluppa nuovo software per computer, dipende dalle nuove tecnologie introdotte dai produttori di chip.
- 5 *Strategia tradizionale*. Per nulla innovativa. L'impresa si limita a riesumare progetti vecchio stile.
- 6 *Strategia opportunistica*. Vendita e commercializzazione di novità di mercato.

Le decisioni relative al lancio sono connesse ad aree di attività come i *market test* (test di mercato; si veda il Capitolo 5). Se l'azienda decide di *testare il mercato* (cioè se lancia il prodotto in una piccola area geografica per verificarne le possibilità di successo), potrà risparmiare sulle spese promozionali ma perderà il vantaggio della sorpresa. D'altra parte, se opta per un lancio a livello nazionale o internazionale, dovrà impegnare molte risorse e la correzione a posteriori di eventuali errori risulterà molto più costosa. La strategia che prevede di lanciare il prodotto progressivamente, un'area alla volta, si chiama *roll-out*. La politica promozionale verrà determinata dalla categoria di clienti che l'azienda intende scegliere come target: innovatori, adottanti iniziali, maggioranza iniziale, maggioranza ritardataria o pigri.

La decisione di procedere o meno con un nuovo prodotto ruota intorno alle cinque dimensioni di seguito individuate (Carbonell-Foulque *et al.* 2004).

- 1 *Idoneità strategica*: quanto il prodotto si concilia con la strategia generale di marketing dell'impresa.
- 2 *Fattibilità tecnica*: se è possibile fabbricare economicamente un prodotto valido.
- 3 *Accoglimento da parte dei clienti*: se i clienti gradiscono il prodotto.
- 4 *Opportunità di mercato*: livello di concorrenza che l'azienda potrà trovarsi ad affrontare e caratteristiche dell'ambiente esterno.
- 5 *Rendimento finanziario*: se il prodotto si dimostrerà sufficientemente redditizio da giustificare il lancio.

Tra tutte queste dimensioni, quella considerata più importante in tutto il processo di sviluppo di un nuovo prodotto è l'accoglimento da parte dei clienti.

Successi e insuccessi nello sviluppo di nuovi prodotti

Lo sviluppo di nuovi prodotti è un'attività molto rischiosa: di essi, otto su dieci non incontrano successo (cioè non riescono nemmeno a recuperare i costi di sviluppo) e i due restanti devono, quindi, finanziare tutti gli altri (Clancy e Shulman 1991). Allo scopo di trovare strumenti migliori per comprendere le prospettive di un prodotto sul mercato sono stati compiuti enormi sforzi, ma con risultati modesti.

Il primo passo, comunque, è definire che cos'è un nuovo prodotto e, a questo proposito, i ricercatori Calentone e Cooper (1981) hanno identificato ben nove categorie di nuovi prodotti, come mostra la Tabella 6.4. Per i loro raggruppamenti, o *clusters*, hanno preso in considerazione alcune caratteristiche generali: se il prodotto è nuovo soltanto per l'azienda oppure lo è in assoluto e se è individuabile una *sinergia* di produzione o di marketing con i prodotti preesistenti dell'impresa.

Gli indici di successo di ciascun *cluster* rilevati dai due ricercatori sono mostrati nella Tabella 6.5. I dati si riferiscono a 102 successi e 93 insuccessi. Sono state esaminate 177 imprese e le risposte utilizzabili sono risultate 103.

I gruppi che hanno incontrato più successo sono stati il 9, l'8 e il 6. Questo risultato dovrebbe indurci a pensare che la scelta più saggia da compiere sia quella di non essere *troppo* innovativi. Negli ultimi anni, sono stati introdotti molti nuovi prodotti che riproducono in forma diversa vecchi progetti: questa tendenza è dimostrata, nell'industria automobilistica, da modelli come la Chrysler PT, la Volkswagen New Beetle, la Mini e la 500. Molti elettrodomestici sono stati disegnati in modo da offrire un'immagine "rétro".

Tabella 6.4

Cluster di nuovi prodotti.

Fonte: Calentone R.J. e Cooper R.G., "New product scenarios: prospects for success", *American Journal of Marketing*, 45, primavera 1981, pp. 48-60.

Cluster	Descrizione
1: la trappola per topi migliore, ma priva di sinergia	È un prodotto che, malgrado rappresenti un miglioramento rispetto alle offerte correnti, non si inserisce coerentemente nella linea di prodotti esistente.
2: la trappola per topi innovativa, ma in realtà non migliore	Può essere un prodotto che, pur essendo tecnicamente eccellente, non offre reali vantaggi rispetto ai prodotti esistenti.
3: il prodotto "me too" ben inserito nella linea	Una copia dell'offerta di un concorrente, connesso alla linea di prodotti esistente. Difficilmente percepibile come nuovo dai consumatori.
4: il prodotto high-tech innovativo	Una vera novità mondiale.
5: il prodotto "me too" privo di sinergie tecniche o produttive	Una copia di un prodotto di un concorrente, ma privo di reali connessioni con la linea di prodotti esistente.
6: il vecchio ma semplice prodotto che fa risparmiare	Non è assolutamente un prodotto nuovo, salvo che per l'impresa che lo produce.
7: il prodotto sinergico nuovo per l'impresa	Un prodotto che si inserisce bene nella linea di prodotti, pur essendo nuovo.
8: il prodotto superiore e innovativo, privo di sinergie	Un prodotto che non si inserisce nella linea di prodotti esistenti, ma è del tutto nuovo.
9: il prodotto "close to home" sinergico	Un'estensione della linea prodotti, spesso risultato di un miglioramento secondario di prodotti esistenti dell'impresa.

Cluster	Indice di successo	% di successi	% di casi
9: Il prodotto "close to home" sinergico	1,39	72	12,82
8: Il prodotto superiore e innovativo, privo di sinergie	1,35	70	10,26
6: Il vecchio ma semplice prodotto che fa risparmiare	1,35	70	10,26
7: Il prodotto sinergico nuovo per l'impresa	1,2	67	10,76
4: Il prodotto high-tech innovativo	1,23	64	14,35
3: Il prodotto "me too" ben inserito nella linea	1,08	56	8,20
1: La trappola per topi migliore, ma priva di sinergia	0,69	36	7,17
5: Il prodotto "me too" privo di sinergie tecniche o produttive	0,27	14	10,26
2: La trappola per topi innovativa, ma in realtà non migliore	0,00	0	10,26

Tabella 6.5

Indici di successo dei nuovi prodotti.

Fonte: Calentone R.J. e Cooper R.G., "New product scenarios: prospects for success", *American Journal of Marketing*, 45, primavera 1981, pp. 48-60.

Benché non tutti i prodotti inclusi nel gruppo 6 siano ispirati al passato, l'affermazione di un interesse significativo per uno stile che richiama il passato ha sicuramente influito sul loro tasso di successo.

Il gruppo 8 comprende i prodotti veramente innovativi, le novità mondiali, ma fino a quando non vengono effettivamente lanciati può risultare difficile distinguerli da quelli appartenenti al gruppo 2, le trappole per topi innovative che in realtà non sono migliori delle altre. Quest'ultima categoria non ha avuto alcun successo.

La ricerca citata non quantifica, però, il successo dei nuovi prodotti. Il prodotto innovativo, la novità assoluta a livello mondiale, probabilmente è quello che comporta più rischi, ma quando ha successo può offrire i ritorni più elevati. I fatti, dunque, indicano che la via più sicura è quella di fabbricare prodotti "me too" (piccole variazioni di prodotti leader di mercato del momento), ma che la scelta molto più rischiosa delle vere innovazioni (per esempio il Sony Walkman) è l'unica che consente a un'impresa di acquisire una leadership mondiale. Quella di offrire prodotti ispirati al passato può risultare un'accorta strategia, giacché combina i fattori di successo di entrambi gli approcci.

La ricerca, inoltre, non indica quale parametro si dovrebbe impiegare per misurare il successo. La redditività? La quota di mercato? Dipende dalla strategia generale dell'impresa. Studi recenti mostrano che i parametri più comunemente adottati per misurare il successo dei nuovi prodotti sono l'accoglienza dei consumatori, la loro soddisfazione, la performance del prodotto e la sua qualità (Huang *et al.* 2004).

Un altro aspetto non affrontato dalla ricerca di Calentone e Cooper riguarda l'immagine che i consumatori si formano dei nuovi prodotti. Può darsi che per l'azienda un determinato prodotto sia una novità assoluta, tale da indurre un profondo ripensamento delle sue metodologie di produzione e commercializzazione, ma non è scontato che an-

che i consumatori lo percepiscano come significativamente differente da ciò che è già disponibile. Se i consumatori non avvertono alcun vantaggio dall'utilizzo di un nuovo prodotto, non lo acquisteranno; ancora una volta, pertanto, emerge con chiarezza l'importanza di effettuare preventivamente buone ricerche, analizzando a fondo il mercato.

La ricerca di Calentone e Cooper è stata confermata da uno studio pubblicato nel 2006, in cui gli autori hanno dimostrato che le innovazioni incrementali (quelle che rappresentano un piccolo miglioramento di prodotti esistenti) sono le meno rischiose per le imprese che le introducono per prime sul mercato. Le innovazioni di discontinuità (prodotti che sono assolute novità mondiali) sono le più rischiose sia per le aziende "pioniere" sia per quelle che si inseriscono successivamente: in altre parole, essere i primi sul mercato è una scelta che presenta più rischi che vantaggi (Min *et al.* 2006).

Riassumendo, lo sviluppo di nuovi prodotti si pone l'obiettivo di rinnovare la gamma al momento offerta dall'impresa, introducendo prodotti più "freschi" in grado di soddisfare sempre meglio le esigenze dei clienti. Le imprese che non innovano sono destinate a perdere quota di mercato a favore di organizzazioni che lo fanno, potendo queste ultime offrire prodotti più interessanti. Il vantaggio per chi sviluppa nuovi prodotti è, quindi, assai rilevante. Detto questo, non ci si deve illudere che i nuovi prodotti si vendano da soli: i ritorni finanziari delle innovazioni sono più consistenti per quelle imprese che dedicano ai loro nuovi prodotti un intenso impegno di marketing e un buon sostegno tecnologico (Sorescu *et al.* 2003). Non sorprende pertanto che le maggiori probabilità di successo nel lancio di prodotti altamente innovativi siano ascrivibili a imprese con un forte orientamento al mercato (Augusto e Coelho 2009), né che siano le imprese con una sviluppata gestione delle relazioni con il cliente a incontrare minori difficoltà a innovare (Battor e Battor 2010).

La diffusione dell'innovazione

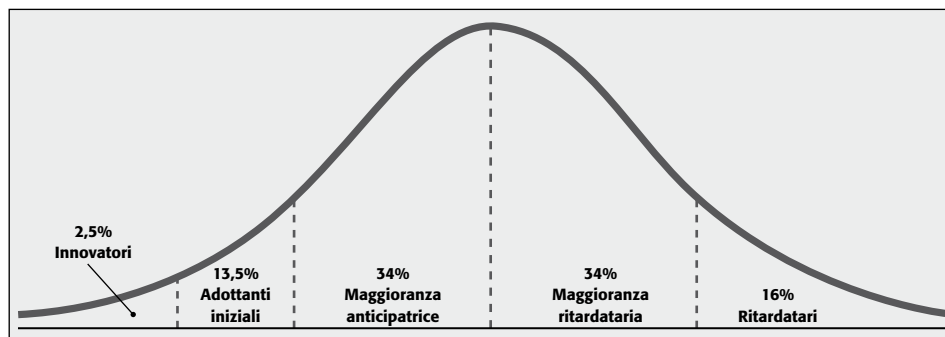
I nuovi prodotti non vengono immediatamente adottati da tutti i consumatori. Alcuni di essi sono pronti ad acquistarli quasi subito, non appena compaiono sul mercato, mentre altri preferiscono attendere che il prodotto sia consolidato prima di acquistarlo. Le innovazioni, pertanto, impiegano molto tempo prima di diffondersi: il processo viene chiamato appunto *diffusione* ed è determinato in parte dalla natura dei consumatori e in parte dalle caratteristiche dell'innovazione stessa.

Everett M. Rogers (1962) ha classificato i consumatori utilizzando le seguenti categorie, ordinate e quantificate percentualmente nella Figura 6.6.

- **Innovatori (*Innovators*):** sono quelli che amano essere i primi ad acquistare i prodotti più recenti. Hanno il senso dell'avventura e sono disponibili, pur di provare una novità, a correre qualche rischio. Sono i consumatori prevalenti nella fase iniziale del ciclo di vita dei prodotti.

Figura 6.6
Classificazione degli acquirenti di un nuovo prodotto.

Fonte: Rogers 1983, p. 247.



- **Adottanti iniziali** (*Early adopters*): sono quelli che, pur aperti alle innovazioni, preferiscono lasciar trascorrere un po' di tempo dopo il lancio. Essi attribuiscono importanza al prestigio e alla stima; sono in genere leader d'opinione. Questi consumatori predominano durante la fase di crescita del ciclo di vita del prodotto.
- **Maggioranza anticipatrice** (*Early majority*): sono coloro che decidono di acquistare il prodotto soltanto dopo che è stato completamente provato e verificato. Il loro orientamento principale è alla prudenza e alla ponderazione. Nel ciclo di vita del prodotto, sono gli acquirenti più numerosi posizionati nella prima parte della fase di maturità.
- **Maggioranza ritardataria** (*Late majority*): sono i consumatori sospettosi verso le novità, inclini ad attendere fino a quando la maggioranza delle persone possiede già il prodotto. Sono gli acquirenti che predominano nella seconda parte della fase di maturità.
- **Ritardatari** (*Laggards*): sono coloro che adottano il prodotto soltanto quando è diventato assolutamente necessario farlo. Questi consumatori si concentrano nella parte discendente della fase di maturità e nella fase di declino.

La classificazione appena illustrata fornisce utili indicazioni alle imprese innovatrici che devono definire le caratteristiche dei primi due gruppi di potenziali clienti, su cui concentreranno le prime attività di marketing. Tuttavia, l'individuazione degli innovatori e degli adottanti iniziali non è semplice, anche perché spesso gli individui tendono a essere innovatori in certe situazioni e magari ritardatari in altre. Secondo Rogers (1983), in generale gli innovatori sono tendenzialmente giovani, appartengono a una classe sociale elevata, hanno una posizione finanziaria favorevole e svolgono attività specializzate. Utilizzano più della media fonti informative impersonali e cosmopolite.

Il processo di diffusione dell'innovazione è guidato dall'influenza dei gruppi di riferimento (si veda in proposito il Capitolo 3). Per spiegare i meccanismi del fenomeno sono state proposte tre teorie principali: la teoria dello "sgocciolamento" (*trickle-down*), la teoria del flusso a due fasi (*two-step flow theory*) e quella dell'interazione a più stadi (*multistage interaction model*).

La teoria dello sgocciolamento afferma che le classi più abbienti ottengono informazioni sui nuovi prodotti e le classi meno abbienti imitano, in seguito, le classi superiori (Veblen 1899). Questa teoria è oggi largamente messa in discussione nei paesi più sviluppati, perché le nuove idee vengono diffuse dai *mass media* praticamente all'istante e copiate dalle catene di distribuzione nel giro di pochi giorni: per esempio, l'abito indossato da Kate Middleton in occasione delle sue nozze con il principe William nel 2011 è stato quasi immediatamente copiato dalle sartorie cinesi di Suzhou (Moore 2011).

La teoria del flusso a due fasi è simile alla precedente, ma in questo caso sono gli "influenti", anziché i ricchi, a dare avvio al processo di adozione (Lazarsfeld *et al.* 1948). La teoria è fondata, ma potrebbe rivelarsi meno valida oggi rispetto al periodo in cui fu proposta per la prima volta: gli anni Quaranta. Da allora, televisione e altri mezzi di comunicazione sono diventati molto più accessibili e informazioni e innovazioni si diffondono con maggiore facilità e rapidità.

Il modello di interazione a più stadi (Engel *et al.* 1995) riconosce questi fatti tenendo conto dell'effetto dei *mass media*. Secondo questa visione, gli influenti accentuano o facilitano il flusso di informazioni (magari fornendo segnalazioni ad amici o agendo come consiglieri). Un concetto più recente è quello di esperto del mercato (*market maven*), ossia una persona dotata di profonde conoscenze relativamente a una categoria di prodotto (per esempio, software per PC) e disposta a condividerle. Normalmente questi soggetti sanno come procurarsi le informazioni e si propongono come punto di riferimento per chi abbia bisogno di aiuto nella loro particolare area di specializzazione. Questi esperti esercitano di solito una notevole influenza e costituiscono quindi, agli occhi dei respon-

► **Quadro 6.2** sabili marketing delle imprese, un gruppo importante (Clark *et al.* 2008). Nel **QUADRO 6.2** viene presentato un esempio di coinvolgimento dei *fashion blogger* per la diffusione di un prodotto innovativo da parte dell'azienda Fornarina.

Il comportamento di un acquirente come innovatore, adottante iniziale, ritardatario ecc. può dipendere dalla misura in cui il soggetto desidera differenziarsi dagli altri. Il desiderio di differenziarsi e quello di conformarsi sono chiaramente in conflitto, e quindi l'atto d'acquisto può dipendere dalla percezione individuale delle dimensioni del gruppo che già fa uso del prodotto: se il desiderio è quello di differenziarsi, allora si potrebbe essere attratti da un gruppo di piccole dimensioni e quindi configurarsi come innovatori (Timmor e Katz-Navon 2008). D'altro canto, l'effettiva utilità del prodotto viene spesso determinata in base a esigenze personali, con scarsa dipendenza da fattori sociali (Munukka e Jarvi 2011).

Spesso i consumatori accettano di sostituire i vecchi prodotti soltanto in seguito a un'intensa opera di convincimento. La loro resistenza è comprensibile, perché c'è sempre un costo da pagare. Per esempio, chi compra un'auto nuova cedendo quella usata sostiene un *costo di permuta* o chi compra un nuovo computer probabilmente dovrà spendere per acquistare nuovo software e dedicare tempo per imparare a operare correttamente con il nuovo dispositivo (un *costo di innovazione*).

D'altra parte è ben documentato che la novità in se stessa è un fattore importante nel processo decisionale dei consumatori (Haines 1966). In altre parole, la gente ama le novità, anche se comportano un costo supplementare. Se il nuovo prodotto offre reali vantaggi aggiuntivi rispetto al vecchio (se, cioè, corrisponde meglio di quello vecchio alle esigenze dei consumatori), esso verrà certamente adottato.

QUADRO 6.2 Fornarina Fashion Blogger

Le pubbliche relazioni (si veda capitolo 9), nella nuova era digitale e sociale, hanno trovato una nuova forma di informazione, più accessibile rispetto alla stampa tradizionale: i *fashion blogger*.

Nel caso dell'azienda Fornarina, il prodotto eroe "Fornarina perfect shape" è al centro di progetti speciali, realizzati in collaborazione con le più famose fashion blogger nazionali ed estere, amplificando il "word-of-mouth" ed alimentando quotidianamente i social network (facebook, twitter ecc.).



Gli obiettivi perseguiti dal ricorso alle fashion blogger sono i seguenti:

- aumentare la *brand awareness* sul Web (acquisendo credibilità attraverso i commenti e il commitment delle blogger con Fornarina);
- aumentare la visibilità dei jeans Fornarina;
- incrementare i contatti web della community Fornarina;
- rendere il jeans Fornarina il più desiderato.

I consumatori devono, prima, diventare consapevoli dell'esistenza del nuovo prodotto, poi convincersi che sia veramente vantaggioso sostituirlo alla soluzione esistente.

Un modello utile per descrivere questo processo di adozione è il seguente:

Consapevolezza → Prova → Adozione.

- *Consapevolezza.* Spesso si forma come risultato di attività promozionali da parte dell'impresa.
- *Prova.* In caso di articoli a prezzo contenuto (per esempio, una confezione di biscotti) di solito il consumatore ne compra un'unità per poterne verificare caratteristiche e qualità. Per un acquisto importante, come quello di un'automobile, sentirà il bisogno di effettuare una prova su strada. I supermercati offrono sempre più frequentemente assaggi di prodotti alimentari, per consentire ai clienti di provare i nuovi prodotti.
- *Adozione.* È il momento in cui il consumatore decide di acquistare il prodotto o di inserirlo nella sua lista della spesa settimanale.

Everett M. Rogers (1962) ha identificato i seguenti attributi percepiti dei prodotti innovativi, attraverso i quali i consumatori sembrano valutare i prodotti durante il processo decisionale.

- **Vantaggio relativo.** La misura in cui l'innovazione viene percepita come migliore dell'idea che intende sostituire.
- **Compatibilità.** Coerenza con i valori esistenti, le esperienze passate e i bisogni dei potenziali adottanti.
- **Complessità.** Le idee di facile comprensione vengono adottate più velocemente.
- **Sperimentabilità.** Possibilità di provare un prodotto.
- **Osservabilità.** La misura in cui i risultati di un'innovazione sono visibili ad altre persone.

In alcuni casi, l'effettiva utilità di un prodotto è in parte determinata dal numero di persone che già lo possiede. Questo vale in particolare per le innovazioni nella tecnologia delle comunicazioni: la posta elettronica è di scarsissima utilità se non sono in molti a farne uso e la crescita dei siti di social networking è possibile soltanto se un gran numero di persone vi si iscrive (Wang e Lo 2008).

Ma il problema non si limita alla pura adozione di un prodotto così com'è: esiste anche la possibilità di **reinventarlo**. Qualche volta gli utenti inventano nuove forme di impiego del prodotto (non originariamente immaginate da chi lo ha concepito) e talvolta la scoperta porta alla creazione di mercati prima sconosciuti. Per esempio, negli anni Trenta si scoprì che con il bicarbonato di soda è possibile eliminare i cattivi odori che si formano col tempo nei frigoriferi, un fatto che venne rapidamente sfruttato dai produttori di soda, tanto che oggi l'impiego come deodorante per frigoriferi è una delle principali applicazioni di mercato di questo composto chimico.

Il branding

In molti casi i prodotti sono tutti uguali, o almeno talmente simili da non stimolare il consumatore a compiere particolari scelte. Per esempio, la benzina è più o meno la stessa sia che venga venduta da Shell, Esso, BP o altre marche. Prodotti di questo genere vengono chiamati "*commodity*", essendo merci omogenee e non in grado di offrire benefici differenti da quelli dei concorrenti.

A prima vista, si direbbe che l'acqua minerale rientri in questa categoria. Eppure tutti i supermercati offrono un vasto assortimento di acqua in bottiglia, ciascuna con la sua composizione chimica, la sua marca e la sua clientela fedele. È un esempio di come quello che in origine era un bene di base è stato trasformato in un *brand*. Il branding, o *identità di marca*, è il processo con il quale si aggiunge valore al prodotto attraverso l'impiego della confezione, del marchio di fabbrica, della promozione e del posizionamento nella mente dei consumatori. Persino le organizzazioni non profit hanno più successo se sono orientate alla valorizzazione del *brand* (Napoli 2006).

DeChernatony e McDonald (1998) propongono la seguente definizione di *brand*, o marca:

Definizione

Un brand di successo è un prodotto, servizio, persona o luogo arricchito in modo tale che l'acquirente o l'utente percepiscono valori aggiunti specifici ed esclusivi più strettamente adeguati ai loro bisogni. In più, il suo successo deriva dalla capacità di confermare questi valori aggiunti anche in confronto alla concorrenza.

Questa definizione pone l'accento sull'aumento di valore di cui il consumatore beneficia quando acquista un prodotto di marca anziché un articolo generico o di una *commodity*. I valori che vengono aggiunti possono attenersi alla certezza di qualità garantita dalla marca oppure allo status (quando l'immagine del brand si estende al consumatore) o alla comodità (quando rende più facile la ricerca).

La Figura 6.7 illustra la relazione esistente tra prodotti generici e di marca in termini di immagine e prezzo. I prodotti generici tendono a essere indifferenziati nel prezzo (per esempio, la benzina viene venduta sostanzialmente allo stesso prezzo in tutte le stazioni di servizio di una certa area geografica; un divario anche soltanto del 10% sarebbe considerato molto significativo). Anche le differenze di caratteristiche e immagine tendono a essere modeste. I beni di marca, invece, fanno registrare valori elevati per entrambi i fattori; poiché a essi è giustificato applicare un sovrapprezzo, probabilmente consentono maggiori profitti, il che fornisce ulteriori buone ragioni per impegnarsi a sviluppare un brand forte. La Tabella 6.6 offre invece una panoramica sulla nomenclatura del branding.

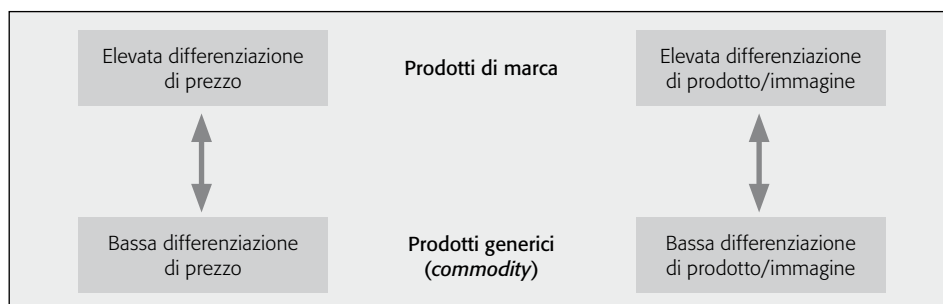
La marca

Una volta sviluppato un nuovo prodotto, l'impresa normalmente gli attribuisce una marca. La scelta di connotare i propri prodotti, se comporta investimenti consistenti per la definizione della marca, il confezionamento, la protezione legale, permette all'impresa di conseguire numerosi vantaggi:

- semplificare il processo di evasione degli ordini;

Figura 6.7

Prodotti generici e prodotti di marca.



Definizione	Dettaglio
Marca (Brand)	Termine, simbolo, disegno o loro combinazione che identifica i prodotti o i servizi di un'impresa, differenziandoli da quelli della concorrenza
Nome di marca (Brand Name)	La parte della marca che può essere pronunciata
Marchio (Brand Mark)	La parte della marca non pronunciabile, in quanto rappresentata da un disegno, un simbolo o un colore
Marchio di fabbrica (Trademark)	La marca o parte della stessa a cui si conferisce protezione legale in quanto se ne afferma la proprietà esclusiva
Carattere di marca (Brand Character)	La sua funzione è quella di veicolare la personalità della marca, i suoi attributi, i suoi valori, mantenendo un legame emozionale con il proprio
Marca del produttore	È la marca apposta da un'impresa produttrice sui propri prodotti
Marca del licenziante	È la marca apposta dal licenziatario sui prodotti realizzati in seguito a concessione di licenza da parte di un'azienda licenziante
Marca commerciale (Private Label)	È la marca apposta da una insegna commerciale su prodotti realizzati per proprio conto da imprese fornitrici terziarie

Tabella 6.6

La marca:
alcune definizioni chiave.

- facilitare la segmentazione del mercato;
- rendere possibile la fidelizzazione della clientela finale.

Anche i rivenditori considerano molto positivamente l'apposizione di marchi, in quanto accrescono la vendibilità dei prodotti, rendono più semplice l'individuazione dei fornitori e li aiutano a sviluppare le preferenze dei consumatori.

La scelta della marca è governata dalle seguenti considerazioni strategiche.

- *Obiettivi di marketing.* Il marchio deve essere coerente con gli obiettivi di marketing generali dell'impresa: per esempio, un'impresa che intende entrare nel segmento giovani dovrà sviluppare un marchio tale da attrarre questo tipo di pubblico.
- *Valutazione del brand.* Una stima delle forze interne ed esterne come il fattore critico di successo, noto anche come "proposta di vendita unica" (*unique selling proposition*).
- *Obiettivi del brand.* Come per gli obiettivi di marketing, devono essere precisati gli intendimenti generali anche relativi al brand.
- *Alternative per le strategie di brand.* Sulla scelta del marchio hanno un peso anche gli altri modi per raggiungere gli obiettivi di marca e gli altri fattori che ne condizionano il successo.

Nella maggioranza dei paesi, i marchi possono essere difesi attraverso la *registrazione*. A seconda del territorio in cui sono tutelati, si distinguono tre tipi di marchio registrato: marchio *nazionale*, marchio *comunitario*, marchio *internazionale*.

La tutela giuridica del marchio nazionale è limitata al territorio italiano. In Italia i marchi vengono depositati per la registrazione presso gli Uffici Provinciali Industria Commercio e Artigianato, sezione Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, ubicati presso le Camere di Commercio di ogni provincia.

La tutela giuridica del marchio comunitario è invece valida per tutti i paesi membri dell'Unione Europea. La domanda di registrazione deve essere inoltrata all'Ufficio per l'armonizzazione nel mercato interno (UAMI), ad Alicante (Spagna).

I titolari di un marchio nazionale possono infine estenderne la tutela nei paesi europei ed extraeuropei che aderiscono all'Accordo di Madrid e al Protocollo di Madrid, depositando una domanda di marchio internazionale. La procedura di registrazione si effettua presentando un'unica domanda nella sede del WIPO di Ginevra, nella quale dovranno essere specificati il marchio, la titolarità, le classi merceologiche per le quali si intende registrare il marchio, le nazioni in cui si vuole tutelare il marchio. Le domande verranno inoltrate ai singoli uffici nazionali e, salvo opposizione entro dodici mesi, il marchio si considererà registrato in tutti i paesi indicati (De Liso 2009).

Ries (1995) sostiene che le marche dovrebbero avere almeno alcune delle seguenti caratteristiche, se non tutte.

- Devono colpire, cioè catturare l'attenzione del cliente. A questo scopo, French Connection UK utilizza l'acronimo FCUK (che essendo simile, in inglese, a una parola oscena, non può non attirare l'attenzione).
- Devono essere allitteranti, in modo da venire ricordate più facilmente. Per esempio, West'n'Welsh è un nome di un produttore di doppi vetri più facilmente memorizzabile di BJ (un altro produttore di doppi vetri).
- Devono essere correlate con il posizionamento del prodotto nella mappa percettiva del cliente. La marca britannica di biscotti Hob Nobs trasmette un'immagine di cucina calda (*hob* significa "piastra") e di amicizia (*hobnob* significa "chiacchierare amichevolmente").
- Devono collegarsi a un'immagine visiva, sempre per essere ricordate più facilmente. L'abbigliamento sportivo della Timberland evoca l'immagine visiva di un paesaggio di montagna.
- Devono comunicare qualcosa sul prodotto, o poter essere impiegate per farlo. Con il suo nome, Duracell, per esempio, intende comunicare il vantaggio principale delle sue pile, cioè la lunga durata. Per molti i nomi in francese rivestono un particolare fascino (Salciuviene *et al.* 2010).
- Devono favorire la creazione di un soprannome (per esempio, Bud per Budweiser Beer o Mac per il computer Apple Macintosh).
- Devono essere facili da pronunciare.
- Devono essere adatte al telefono e all'elenco telefonico. Al telefono, le parole spesso si confondono, sicché il nome "Bud" potrebbe essere frainteso come "Mud" (fango o anche insulto).

Gli istituti di ricerca di mercato hanno nel tempo sviluppato particolari tecniche di ricerca per la scelta del nome di marca, come per esempio i test associativi (quali immagini suggerisce), i test di apprendimento (il nome è facile da pronunciare), i test di ricordo e i test di preferenza. Nel **QUADRO 6.3** è presentato un contributo esemplificativo del concetto di *brand character* e del suo significato di comunicazione.

► **Quadro 6.3**

I brand e la semiotica

La semiotica è lo studio dei segni e si occupa del valore simbolico attribuito a oggetti e parole. La semiotica fa riferimento a sistemi simbolici: quello più ovvio è il sistema verbale, ma ne esistono anche altri. Per esempio, un film utilizza i sistemi simbolici delle

QUADRO 6.3 Brand character: Mastro Lindo ha fatto il lifting

Mastro Lindo non ha più una ruga. Capitan Findus s'è tinto barba e capelli. L'omino Michelin ha perso dieci chili. Il tigrutto dei Frosties ha gli addominali scolpiti. Le faccine degli M&M's sono diventate più sexy. Il Gallo del Riso ha lo sguardo più disteso e la cresta più turgida. Cosa succede? Al pari di molte *celebrities*, i personaggi di marca si fanno il ritocco. Sono icone dello star system pure loro. E il tempo passa inesorabilmente per tutti, reali o virtuali. Per apparire sempre attuali, seducenti, ammiccanti, bisogna intervenire costantemente sul proprio look, sull'aspetto fisico e sul modo di comunicare.



Bibendum, l'ormai centenario uomo Michelin, è cambiato. In meglio. Sicuramente fa una vita più sana e più serena: i tratti somatici si sono addolciti; è più snello; ha perso le maniglie dell'amore; ha smesso di bere e di fumare. Nel 1898, all'inizio della sua carriera, adorava il sigaro. Oggi non se ne parla nemmeno. E se nei primi annunci appariva spesso con il calice alzato, sempre a brindare, grossolano e goliardico, oggi ama la natura, la campagna, i bambini. È diventato un animo gentile e sensibile.

Il *brand character* – animale o antropomorfo che sia – è l'ambasciatore della marca, ne è la parte più visibile, insieme al nome e al packaging. La sua funzione è veicolare la

personalità della marca, i suoi attributi, i suoi valori. Deve mantenere un link emozionale con il proprio pubblico ed essere sintonizzato con i codici e i segni del proprio tempo. Per questo non può permettersi d'inecchiare.

Tony The Tiger, il mitico tigrutto dei Kellogg's, ha cinquantasei anni, ma non li dimostra. Deve aver fatto, negli ultimi tempi, molta palestra. E dieta. S'è asciugato e rassodato. Gli sono venuti deltoidi da nuotatore. E un paio di bicipiti da culturista. E ha perso il faccione tondo e rammolito di un tempo: i trattamenti cosmetici possono fare miracoli.

E Mastro Lindo? Be', ormai si può dire, perché è di dominio pubblico. Il celebre genio del pulito – marchio storico della Procter & Gamble – ha fatto un lifting. Il volto è diventato più affilato, soprattutto il mento e l'area della bocca. Le rughe appianate, i tratti più distesi. Invece di chirurghi con bisturi e laser, è stato "operato" da abili designer: esperti in creazioni 3D e programmi come Avid Softimage e Adobe Photoshop.

Trent'anni fa era un bullo nerboruto e – a dirla tutta – anche un po' "coatto". Adesso ha sopracciglia perfette e classe da vendere. Sembra uno stilista di moda. Chi dei due, Dolce o Gabbana?



parole pronunciate, dei gesti degli attori, della musica della colonna sonora e delle regole di regia e produzione per generare un significato complessivo. Questo deriva dall'interazione tra il sistema e l'osservatore o il lettore, che interpreta le informazioni alla luce di conoscenze e atteggiamenti esistenti, includendole poi in una mappa percettiva generale della realtà (su questo tema si veda anche il Capitolo 3).

I brand sono simboli importanti che spesso fanno uso di molteplici sistemi simbolici per generare un significato: a questo scopo contribuiscono il logo, il colore e il design della confezione. Secondo la semiotica, i brand si articolano su quattro livelli simbolici di seguito descritti.

- 1 *Un simbolo funzionale*, riferito agli aspetti pratici del prodotto e comprendente i significati di affidabilità, praticità, idoneità allo scopo e così via.
- 2 *Un simbolo commerciale*, che riguarda i valori di scambio del prodotto, potendo comunicare significati sul *value for money* o livello di costo.
- 3 *Un simbolo socioculturale*, che sottolinea gli effetti sociali derivanti dall'acquistare (o non acquistare) il prodotto. I significati possono essere associati all'ingresso in gruppi di aspirazione o all'idoneità del prodotto per ricoprire determinati ruoli sociali. Dalle ricerche emerge che persino i bambini vengono influenzati da questo aspetto: avere nello zainetto la merendina della marca giusta è considerato estremamente importante dai bambini di età compresa fra gli 8 e gli 11 anni (Roper e La Niece 2009).

- 4 *Un simbolo dei valori mitici del prodotto.* I miti sono storie eroiche riguardanti il prodotto, molte delle quali non sempre basate sui fatti: per esempio, il brand della motocicletta Harley Davidson contiene un forte valore mitico dovuto (in parte) al ruolo centrale ricoperto nel film *Easy Rider*. Lo stesso vale per l'Aston Martin pilotata da James Bond e per numerose marche di birra.

I miti forniscono uno schema concettuale attraverso il quale è possibile comporre le contraddizioni della vita e su cui i brand possono fare leva. Per esempio, la moderna realtà industriale rappresenta l'antitesi, presumibilmente, della vita avventurosa dei pionieri. Eppure la Harley Davidson, un prodotto del ventesimo secolo, è stata utilizzata per evocare la (probabilmente mitica) atmosfera di libertà e avventura del West americano. La maggior parte dei brand più forti contiene almeno qualche connotazione mitica: nella caso della marca di pane britannica Hovis esse sono incentrate sulle piccole panetterie sotto casa di cent'anni fa; in Malesia e Singapore, Tiger Balm si richiama agli antichi farmacisti cinesi; in Australia, Vegemite evoca valori mitici legati alla vita familiare australiana cui il suo principale concorrente, Promite, non ha mai attinto.

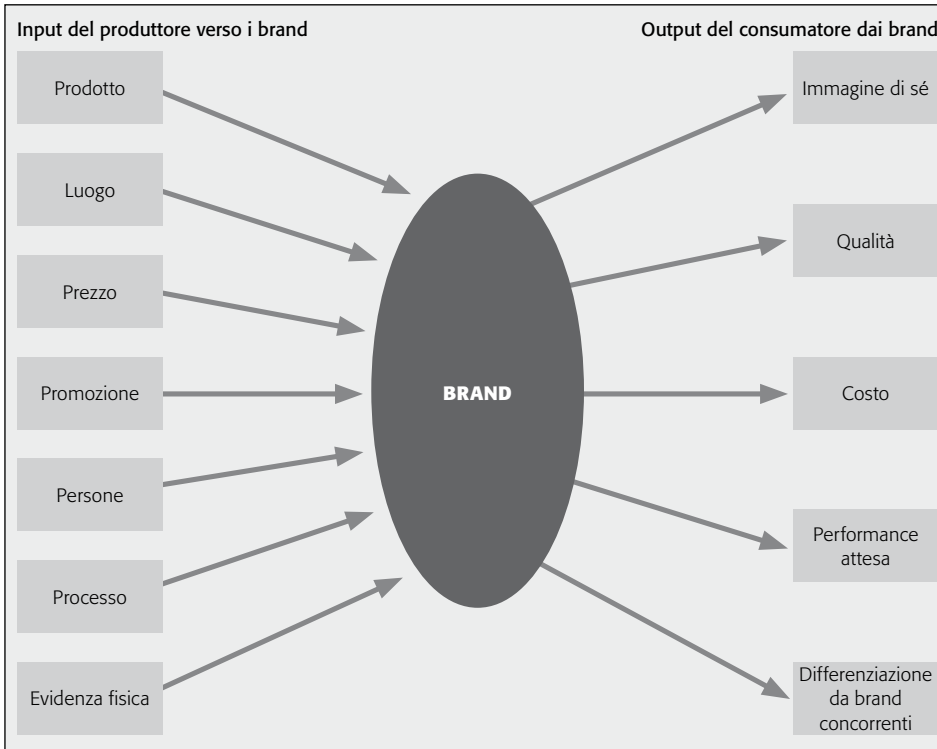
L'associazione di una serie di valori con il marchio può risultare estremamente utile quando si studia l'accoglienza di un'immagine di marca. L'importanza che i consumatori attribuiscono a questi valori può essere studiata per mezzo di *focus group*, analizzando poi i simboli chiave contenuti nel brand. I consumatori possono essere successivamente segmentati in funzione della loro sensibilità a quei particolari simboli e dell'affinità di questi ultimi con il personale sistema di valori interni del consumatore.

Uno studio condotto da Gordon e Valentin (1996) sui comportamenti d'acquisto al dettaglio ha mostrato che i vari punti di vendita comunicano ai consumatori sensazioni differenti (si veda il Caso di studio Fornarina nel Capitolo 3) in tutta la gamma delle tipologie d'acquisto, da quello pianificato e di routine fino a quello puramente impulsivo. I ricercatori hanno scoperto che ogni tipo di negozio soddisfa i bisogni dei clienti in modo differente e trasmette significati diversi in termini di adeguatezza di comportamento. I piccoli negozi che vendono beni di acquisto di uso generale comunicavano un'immagine di disordine e una sensazione di colpa e confusione (forse associata alla consapevolezza di aver dimenticato di acquistare alcuni articoli durante le regolari compere settimanali). I supermercati vengono associati all'acquisto programmato e trasmettono un'immagine di efficiente gestione della casa e di funzionalità. Le stazioni di servizio comunicano un duplice significato di acquisto programmato (per il carburante) e impulsivo (nel negozio). Sia chi si sposta per lavoro e desidera prendersi una pausa, sia chi viaggia per turismo e cerca di rafforzare ancor più la sensazione di essere "in vacanza" è incline a effettuare acquisti impulsivi, motivati dall'esigenza di prendersi una piacevole parentesi. Infine, i negozi con licenza di vendere alcolici giustificano l'acquisto di alcol, permettendo ai clienti di comprare bevande alcoliche senza essere colti dalla spiacevole sensazione di essere disapprovati dagli altri acquirenti. Questi negozi offrono anche un ambiente in cui la gente si sente autorizzata a sperimentare nuovi acquisti.

Questi segni sono importanti non soltanto per gli stessi rivenditori, che possono avvalersene per le loro finalità di differenziazione, ma anche per i produttori di beni di marca che devono scegliere i punti di vendita più appropriati per i propri brand e la collocazione da privilegiare all'interno dei locali. Per esempio, gli spuntini e le tavolette di cioccolata sono venduti con successo nelle stazioni di servizio, dove chi viaggia spesso va in cerca di gratificazioni per combattere la noia del viaggio.

I problemi strategici del branding

Per aggiungere valore al prodotto attraverso l'identità di marca non basta soltanto inventare un nome accattivante. Il branding rappresenta il culmine di una serie di attività

**Figura 6.8**

Il marchio come punto di contatto

che interessano l'intero marketing mix e portano a formare un'immagine di marca che trasmette una varietà di messaggi al consumatore (nonché ad amici e parenti) su qualità, prezzo, prestazioni e status. Per esempio, il marchio Porsche comunica un'immagine di eccellenza tecnica, affidabilità, sportività, alta velocità e prezzi elevati, ma anche di ricchezza e successo del proprietario. La gente non compra una Porsche soltanto come mezzo di trasporto.

Poiché il branding coinvolge tutti gli elementi del marketing mix, non può essere visto soltanto come uno strumento tattico concepito per differenziare il prodotto sugli scaffali del supermercato. Va considerato, piuttosto, come il punto focale degli sforzi di marketing, come un'opportunità per far convergere i pensieri del management verso l'obiettivo primario dell'impresa, cioè la soddisfazione dei consumatori. Il marchio funge da punto di contatto comune tra il produttore e il consumatore, come mostra la Figura 6.8.

Come emerge dalla figura, il consumatore trae dal marchio il vantaggio di sapere quale sarà la qualità del prodotto e la performance che può aspettarsi. Inoltre, in certi casi il marchio farà crescere anche l'immagine di sé (per esempio, un prodotto prestigioso trasmette per associazione prestigio anche al consumatore; viceversa un prodotto economico può rafforzare nel consumatore un senso di morigeratezza e l'orgoglio di saper individuare un buon rapporto qualità/prezzo).

Quando – e succede frequentemente – il prodotto fondamentale non si presta a essere differenziato da altri prodotti, il marchio può diventare davvero l'unico possibile strumento di distinzione. Per esempio, Levi's è la marca di jeans più venduta al mondo, eppure le uniche differenze percepibili tra i Levi's e i Wranglers sono le cuciture sulle tasche e il marchio. Un altro esempio ben noto riguarda l'aspra concorrenza tra Pepsi Cola e Coca-Cola: nei test ciechi (*blind test*), i più mostrano di preferire il gusto della Pepsi, eppure le vendite della Coca-Cola superano quelle della Pepsi in praticamente tutti i mercati mondiali. Questo manifesto paradosso è attribuibile soltanto all'effetto dell'im-

Tabella 6.7

Funzioni strategiche dei brand.

<i>Funzione</i>	<i>Spiegazione</i>
Il brand come segnale di proprietà	Un tempo, il marchio serviva a indicare chi aveva sostenuto le attività di marketing per la marca. Era un tentativo di difendere la formulazione del prodotto nei casi in cui la protezione dei brevetti si mostrava insufficiente; un altro obiettivo era quello di garantire che i clienti sapessero se stavano acquistando una marca industriale o una marca puramente commerciale.
Il brand come strumento di differenziazione	Non c'è dubbio che un brand forte è in grado di differenziare un prodotto dalla concorrenza, ma non è di per sé sufficiente, perché occorre comunque che anche il prodotto sia in qualche modo distinguibile dagli altri. In sostanza, l'immagine della marca è uno strumento di comunicazione che trasmette la differenza al consumatore.
Il brand come mezzo funzionale	Il branding può essere utilizzato per comunicare caratteristiche funzionali. In altre parole, il marchio può trasmettere al consumatore l'immagine della qualità e della performance attese dal prodotto.
Il brand come strumento simbolico	Il simbolismo associato a certi brand consente al consumatore di affermare qualche aspetto di sé stessi. Questo effetto è particolarmente evidente nel settore dell'abbigliamento "firmato": una maglietta pur molto ordinaria acquista valore aggiunto quando sulla parte anteriore vi viene stampato il nome dello stilista che l'ha disegnata. Se i consumatori si convincono che il valore del marchio risieda nella sua capacità di comunicare, sono disposti a dedicare molto tempo e sforzi per scegliere la marca che trasmetta l'immagine desiderata.
Il brand come fattore di riduzione del rischio	Nessun acquisto è esente da rischi: il prodotto potrebbe non funzionare secondo le attese e, se succede, chi l'ha venduto potrebbe non essere disposto a intervenire per porvi rimedio. Acquistare un prodotto di una marca rinomata offre al consumatore un certo grado di tranquillità sia verso il prodotto sia verso il produttore. Un buon responsabile marketing si impegna a scoprire quali rischi preoccupano maggiormente i clienti o i consumatori e sviluppa una presentazione del brand indirizzata a sciogliere quei dubbi.
Il brand come strumento "stenografico"	I brand vengono utilizzati come mezzo per classificare le informazioni riguardanti un prodotto nella memoria dei consumatori. Ciò è particolarmente importante quando il marchio viene esteso ad altre categorie di prodotti, dato che la percezione del consumatore riguardante il prodotto originario viene trasferita alla nuova marca: per esempio, Virgin ha esteso con successo l'immagine della sua marca dai CD alla vendita al dettaglio, alle linee aeree e ai servizi finanziari, sempre conservando il medesimo approccio innovativo e servendo segmenti di mercato simili tra di loro.
Il brand come strumento legale	I marchi offrono al produttore un certo livello di protezione legale, perché la confezione e il nome possono essere protette, mentre (spesso) la formulazione del prodotto non può esserlo. I brand forti garantiscono una difesa più salda alla proprietà intellettuale dell'impresa.
Il brand come elemento strategico	Gli asset che costituiscono il brand possono essere identificati e gestiti, per far sì che il marchio preservi le sue caratteristiche e si rafforzi grazie al valore aggiunto che rappresenta.

immagine di marca della Coca-Cola, come è attestato dal fatto che se ai consumatori si consente di vedere la lattina da cui proviene la bibita che stanno assaggiando, allora la Coca-Cola diventa la marca preferita.

Malgrado la natura apparentemente artificiale della differenziazione realizzata attraverso il marchio, i benefici per i consumatori sono molto concreti: sono stati effettuati

esperimenti che dimostrano come gli analgesici di marca funzionano meglio di quelli generici per alleviare il dolore, anche se la formula chimica è identica. È l'effetto della forza psicosomatica del marchio. Chi possiede un'auto di prestigio può guadagnare vantaggi molto reali in termine di rispetto e invidia da parte del prossimo, anche se le prestazioni dell'auto non sono superiori a quelle delle sue concorrenti più economiche.

I brand possono essere esaminati da diverse angolazioni. La Tabella 6.7 descrive otto loro diverse funzioni strategiche.

La differenziazione presenta chiari vantaggi sia per il produttore sia per il rivenditore, in quanto aiuta a distinguere il prodotto da quelli della concorrenza. A essa vengono attribuite economie di scala e di varietà, e un marchio molto venduto genera economie produttive. Un brand di successo, inoltre, crea una *barriera d'ingresso* e i concorrenti incontrano maggiori difficoltà a entrare nel mercato (Demsetz 1982). Il marchio, dunque, consente all'impresa di non dover competere soltanto sul prezzo, con l'ovvio vantaggio di non dover ridurre i margini per poter competere con efficacia.

Ma c'è anche un altro vantaggio: le marche molto stimate hanno vendite più stabili, cioè risentono meno delle altre delle oscillazioni del mercato (Png e Reitman 1995). Non tutti i brand scelgono di applicare un sovrapprezzo: molti preferiscono fissare prezzi competitivi, puntando su un incremento dei volumi di vendita.

Ma il branding offre vantaggi anche ai consumatori che trovano più facile riconoscere il prodotto e identificarsi con esso. I messaggi riguardanti la formulazione e i benefici vengono comunicati con chiarezza e, nella maggioranza dei casi, l'impiego di una certa marca parla del consumatore (per esempio, indossare abiti firmati) (Bagwell e Bernheim 1996). Poiché la maggior parte degli acquisti richiede un impegno di *problem solving* abbastanza limitato, il branding aiuta a ridurre il tempo necessario per decidere e anche la fatica di confrontare prodotti alternativi: il brand non deve necessariamente possedere tratti esclusivi per ottenere questo scopo (Romaniuk e Gaillard 2007). Quei consumatori che non vogliono perdere tempo a cercare informazioni su molti prodotti, o che non hanno la capacità di farlo, possono servirsi della marca come implicita garanzia di qualità. Queste disposizioni positive verso la marca sono dette "patrimonio di marca per il consumatore" (*consumer brand equity*) e possono essere indotte da qualunque aspetto della marca, compreso il paese di origine (Pappu *et al.* 2006). Nel **QUADRO 6.4** viene presentato un esempio di ridefinizione del marchio aziendale, finalizzato a una migliore aderenza con il target di riferimento e le caratteristiche dell'offerta aziendale.

► Quadro 6.4

Nei mercati *business to business*, gli acquirenti sono spesso disposti a pagare un prezzo superiore per una marca nota, in base alle condizioni seguenti (Persson 2010):

- *Familiarità con la marca.*
- *Prodotto risolutivo.* È la misura in cui il prodotto è in grado di fornire una soluzione ai problemi dell'acquirente.
- *Associazione con servizi.* È la misura in cui l'acquirente può verificare che il prodotto godrà di una buona assistenza post-vendita.
- *Qualità della distribuzione.* Indica il grado di affidabilità ed efficacia delle consegne.
- *Natura del rapporto.* Indica la qualità dei rapporti di lavoro fra l'acquirente e il fornitore.
- *Immagine del fornitore.* Riguarda tutti gli elementi che concorrono a formare la reputazione dell'impresa fornitrice.

Negli esseri umani, l'archiviazione e il richiamo delle informazioni avviene attraverso un processo di raggruppamento e raccolta di grosse quantità di dati archiviati sotto un singolo "nome di classe" (Buschke 1976). In effetti, il marchio fornisce un raggruppa-

QUADRO 6.4 Manas e la modifica della marca

Manas, azienda calzaturiera marchigiana, inizia la propria operatività nel 1956. La produzione delle pantofole marchiate “Conchita” prende l'avvio con un'innovazione: il processo di vulcanizzazione, che trasforma la gomma in un materiale elastico e resistente, consentendo al piccolo laboratorio di ottenere calzature comode e confortevoli (caratteristica questa che verrà espressamente dichiarata all'interno della marca aziendale).

Il processo di innovazione nella produzione continua anche negli anni Sessanta, assecondando la crescita dell'azienda anche sui mercati internazionali: giungono infatti dalla Svezia le prime commesse straniere. Successivamen-

te viene sviluppata un'ulteriore linea di calzature per bambino marchiata “Santa Maria”.

Negli anni Settanta viene creata un'unica struttura produttiva che presto inizierà a realizzare anche calzature da donna, caratterizzate dal comfort, tratto comune alle altre due linee già esistenti, al quale si aggiunge il contenuto moda.

Alla guida dell'azienda si inseriscono i tre figli del fondatore, i quali incrementano gli investimenti sul branding. Viene creato il marchio Manas, che non è altro che un acronimo derivante dal nome dei tre nuovi titolari dell'azienda: Marino, Nazzareno e Angelo.



Figura 6.9

La striscia sottostante il marchio è gialla e caratterizza tutte le comunicazioni Manas. In particolare sui mercati esteri l'azienda viene chiaramente riconosciuta come italiana e in un certo senso associata a Prada: “Prada, la griffe della striscia rossa – Manas, la griffe della striscia gialla”.

Nel 1980 l'impresa asseconda ulteriormente l'orientamento ai clienti diversificando i propri marchi, chiaramente indirizzati a pubblici e stili di vita differenti: da quello di tendenza (Design) o sportivo (Sacht) a quello classico e raffinato (Lea Foscati).

Con il nuovo millennio l'impresa concentra la maggior parte dei suoi investimenti nella brand identity. L'intervento sulla marca si rende necessario per eliminare la confusione derivante dalla differente veste grafica dei marchi delle diverse linee di prodotto, che non consentivano ai clienti trade di identificare la varie produzioni con un uni-

co produttore. Le difficoltà si andavano amplificando con l'estensione geografica del mercato: il 70% del fatturato aziendale viene collocato oltre confine in Europa, Stati Uniti ed Asia.

Da sottolineare è l'attuale collaborazione con Oliviero Toscani che ha contribuito in maniera molto creativa alla realizzazione di un marchio più attuale, rispettoso dell'attuale convivenza di più linee di prodotto con marchio proprio, nonché di uno stile di comunicazione più vicino alle caratteristiche del target di riferimento.

QUADRO 6.4 Manas e la modifica della marca (segue)

Figura 6.10

Vecchia comunicazione Manas: taglio comunicativo classico per il settore: primo piano alla modella – chiaramente distante dal target di riferimento – scarsa attenzione a prodotto e marchio.

Figura 6.11

Nuova comunicazione taglio comunicativo innovativo: primo piano sulla calzatura e chiaro riferimento allo stile di vita moderno e indipendente del target di riferimento. In evidenza anche il marchio e la nuova *brand identity*.



mento di informazioni; l'individuo è in grado di richiamare alla mente una enorme massa di informazioni utilizzando il marchio come avvio processo.

Da un punto di vista strategico, l'immagine della marca fornisce un punto focale su cui far convergere le energie creative del team di marketing. Koestler (1964) suggerisce che la creatività comporta l'unione con nuove relazioni di contenuti già conosciuti ma appartenenti a contesti che non sono mai stati messi in relazione, al fine di generare un'intuizione creativa. La difficoltà per chi ha responsabilità di marketing è che lo sviluppo del prodotto e del brand è spesso un processo di gruppo e, come tale, il team ha la necessità di mantenere stabile l'immagine di ciò che il prodotto intende comunicare – la "personalità" del prodotto – al fine di preservare la coerenza delle attività creative. Questo risultato si può ottenere impiegando per il prodotto una metafora. Per esempio, per lo sviluppo della Honda Accord, venne scelta la metafora: «Un giocatore di rugby in abito da sera», per assicurare coerenza al prodotto in seno al team, anche se l'intero gruppo creativo era composto da centinaia di persone, dai designer della carrozzeria fino ai creativi della pubblicità (Clark e Fujimoto 1990).

La pianificazione del brand è un'attività importante, ma richiede molto tempo; spesso un compito così impegnativo viene affidato a un brand manager, in molti casi giovane e privo di esperienza. Sviluppare il brand significa gestire e orientare un processo di integrazione di svariati filoni di attività, per cui è indispensabile disporre di un'idea chiara dell'immagine di marca, come pure di una visione a lungo termine. Pensare che il compito si esaurisca con il design, la pubblicità o la scelta di un nome, è una visione miope e inadeguata; i brand di successo sono quelli che fungono da lente che il consumatore utilizza per guardare all'impresa e al prodotto. Essenziale è, allora, curare la continua evoluzione dell'immagine visibile attraverso la lente, se si desidera che la marca mantenga il suo status.

Può succedere che il brand di certi prodotti debba essere cambiato, a volte per porre riparo a un'associazione negativa (per esempio, dopo il disastro del traghetto a Zeebrugge la società proprietaria della nave decise di cambiare marchio, passando da Townsend Thoresen a P&O Ferries), ma più comunemente in seguito a una modifica strutturale nell'impresa, magari provocata da una fusione o un'acquisizione (Muzellec e Lambkin 2006). Nell'ambito dell'Unione europea, numerose operazioni di questo genere sono state compiute negli ultimi anni per sviluppare un'identità a livello continentale (come nel caso dei detersivi Jif, che sono stati ridenominati Cif). Queste iniziative devono essere intraprese con attenzione e cautela, e immancabilmente comportano spese promozionali aggiuntive per diffondere la conoscenza del nuovo brand.

L'estensione del brand

Un'**estensione del brand** si realizza quando un altro prodotto dell'impresa utilizza un marchio simile a quello di un prodotto esistente. Per esempio, Cherry Coke è un'estensione del brand originale Coca-Cola. Si parla di **branding di famiglia** allorché un marchio viene utilizzato per un'intera gamma di prodotti, come viene fatto con le 57 varietà di alimentari Heinz, e di **branding di famiglia di linea** quando un gruppo più ristretto di brand condivide un'unica identità.

In tutti i casi indicati l'obiettivo è trasmettere al consumatore un messaggio di qualità sfruttando la consolidata reputazione del marchio originario e suscitare l'interesse del mercato obiettivo, che già lo conosce. Creare e far conoscere un marchio, se fatto correttamente, è un progetto di lungo termine e il più delle volte molto costoso: ecco perché alcune imprese si impegnano a estendere il proprio brand al fine di massimizzare i ritorni dell'investimento effettuato per realizzare quello originario. In alcuni casi, l'estensione è stata portata fino al punto di rottura, perché i brand che possono essere estesi senza limiti sono relativamente pochi (Virgin è uno di questi), tanto che persino una marca ben nota come Levi Strauss non è riuscita a estendere il suo marchio dai jeans all'abbigliamento elegante (quando l'azienda tentò di farlo, nei primi anni Ottanta, l'iniziativa si risolse in un fallimento). Le estensioni dovrebbero sempre mantenere un certo rapporto con il brand originario (Volckner e Sattler 2006): il successo di quelle di Virgin poggia sull'immagine di una marca originale con idee brillanti, insieme con una combinazione di solidità e praticità. Ciò nonostante, si ritiene che la cattiva reputazione che ha circondato Virgin Trains all'inizio del secolo abbia danneggiato il brand, tanto che la società è stata costretta a effettuare enormi investimenti in materiale rotabile per recuperare parte del terreno perduto.

L'associazione di un brand forte a un nuovo prodotto influisce in misura significativa sulle percezioni dei consumatori, i quali generalmente avranno un'immagine più alta di un nuovo prodotto se questo è associato a un brand rinomato e di fiducia (Besharat 2010). Per converso, spesso i consumatori cercheranno altre vie per avere conferma della qualità di un prodotto non di marca, e probabilmente saranno disposti a riconoscere un sovrapprezzo in cambio di tale assicurazione (Ubilava *et al.* 2011).

Uno sviluppo più recente è stato il "**compositioning**", con il quale certi prodotti vengono associati con un marchio per creare un valore composto eccedente quello dei componenti (Ruttenberg *et al.* 1995). *Joint marketing* e alleanze di distribuzione appartengono a questa categoria. I prodotti interessati non provengono necessariamente dallo stesso produttore e possono anche appartenere a categorie generali diverse: per esempio, Disneyland ha sue "linee aeree ufficiali" o "società di navigazione ufficiali" per trasportare i visitatori verso suoi parchi di divertimento. Un'ulteriore estensione di questo concetto è l'**architettura di marca** (Uncles *et al.* 1995), che riguarda l'istituzione di brand "partner" e la creazione di un equilibrio tra il branding a livello di prodotto e quello a livello *corporate* o di annuncio pubblicitario.

Nell'ambito del mercato internazionale, le imprese hanno l'opportunità di estendere il brand al di là delle frontiere nazionali. Questa possibilità evidenzia problemi strategici rilevanti: per esempio, c'è da domandarsi se il brand vada globalizzato, offrendo una confezione standard in tutto il mondo (come fa Coca-Cola) o se non è meglio adattarlo a ogni mercato (come fa Heinz). Alcune imprese scelgono il primo approccio, ma in genere adattano i messaggi pubblicitari al mercato locale (Sandler e Shani 1992), mentre altre costituiscono gruppi operativi incaricati di gestire il brand su scala internazionale (Raffee e Kreutzer 1989).

I marchi commerciali

Il potere dei distributori è cresciuto progressivamente negli ultimi trent'anni, con una vera e propria proliferazione di prodotti con marchio proprio (i cosiddetti *private labels*). In passato i prodotti con il marchio del rivenditore offrivano, di solito, una qualità inferiore rispetto a quelli marchio industriale, ma oggi la situazione è radicalmente cambiata, tanto che in molti casi sono anche migliori. Nel Regno Unito, in alcune delle catene di rivendita più importanti, come Tesco e Sainsbury, questi brand rappresentano fino al 60% delle vendite totali; lo stesso vale in Francia per Carrefour (che ha creato lo slogan: «Carrefour – c'est aussi une marque» ovvero: «Carrefour – è anche una marca») (Hankinson e Cowking 1997). Per i produttori questa tendenza crea un problema di risposta: è opportuno che il produttore investa ancora di più sul suo brand per vincere la battaglia contro il distributore, oppure è meglio dedicarsi a produrre per conto del rivenditore (Quelch e Harding 1995)? Oggi succede spesso che i produttori diventino fornitori di articoli con il marchio commerciale che entrano in concorrenza con quelli con marchio proprio. Le ragioni per farlo sono compendiate nel prosieguo.

- *Economie di scala.* Se i volumi di produzione aumentano, il produttore riesce ad acquistare materie prime in quantità superiori o a investire in sistemi di produzione più efficienti.
- *Impiego della capacità in eccesso.* In alcuni casi, effetti stagionali e sinergie di produzione possono rendere attraente produrre con il marchio del rivenditore.
- *Base per espandersi.* Fornire a un distributore prodotti con il suo marchio può aprire opportunità supplementari di fornire altri beni in futuro.
- *Nessun costo di promozione.* Il rivenditore sostiene tutti gli investimenti da effettuare nel brand (che in ogni caso è, naturalmente, un'estensione del nome commerciale del rivenditore).
- *Non c'è altra scelta.* Alcune catene distributive (nel Regno Unito Marks and Spencer, per esempio) commercializzano soltanto brand propri. I produttori che desiderano concludere affari con questi rivenditori non hanno altra scelta che produrre con il marchio del cliente.
- *Escludere la concorrenza.* Se il produttore non fornisce i beni con il marchio del rivenditore, lo farà un altro fabbricante.

È abbastanza normale che i produttori con un brand forte si rifiutino di produrre beni con marchio commerciale, come dimostra l'esempio della rinomata marca di cereali per colazione Kellogg's. Se il brand è sufficientemente forte, può permettersi di varare una piattaforma basata sull'assunto che «non si ammettono imitazioni».

In passato i prodotti marchiati dal rivenditore si presentavano come versioni economiche delle marche leader, ma oggi molti rivenditori possiedono una forza finanziaria sufficiente a sostenere lo sviluppo di versioni dei prodotti del tutto nuove, alcune delle

quali superiori ai brand esclusivi e, di conseguenza, sono riusciti ad acquisire rilevanti quote di mercato (per esempio l'italiana COOP).

In molti casi questo risultato è stato ottenuto creando brand “fotocopia”, cioè commercializzando un prodotto molto vicino a quello della marca leader. Nel Regno Unito questa tendenza ha stimolato la formazione di comitati come il British Producers e il Brand Owners Group, che esercitano pressioni sul Parlamento affinché disciplini l'imitazione, sia d'immagine sia fisica, dei brand più noti. In effetti, una ricerca ha mostrato che, sebbene i consumatori che sbagliano involontariamente la scelta della marca siano pochissimi o forse nessuno (Balabanis e Craven 1997), viene creato comunque un certo grado di confusione. I distributori (forse con un pizzico di malafede) sostengono che le confezioni simili a quelle originali aiutano i consumatori a individuare i prodotti, mentre i fabbricanti controbattono che i “cloni” suggeriscono che i prodotti siano identici. In altre parole, la confusione non sembra provocare errori dei consumatori nella scelta dei prodotti, ma si esprime a un livello più sottile, contribuendo alla formazione di convinzioni errate sugli attributi dei prodotti fotocopia sulla base di quelli del brand leader (Foxman *et al.* 1992).

Un'altra argomentazione avanzata dalle catene distributive sostiene che i brand forti dei produttori hanno creato di per sé categorie di prodotti generiche, come nel caso delle “miscele oro” di caffè. I rivenditori, in sostanza, sostengono che prodotti con qualità e caratteristiche paragonabili dovrebbero apparire il più possibile simili a quelli della marca che per prima ha creato quei valori, un discorso particolarmente irritante per produttori che in passato hanno investito molto denaro per costruire brand forti.

La confezione

Anche la confezione (*packaging*) fa parte del prodotto, poiché anch'essa può offrire benefici sia ai produttori sia ai distributori e ai consumatori/clienti. Ricerche recenti mostrano come una confezione attraente attivi aree cerebrali normalmente associate con la ricompensa, mentre confezioni sgradevoli attivano aree diverse, tra cui una normalmente associata ad attività negative, come la reazione a offerte non eque o la visione di immagini disgustose (Stoll *et al.* 2008).

Essa può comprendere fino a tre livelli di materiali. La confezione primaria è il contenitore vero e proprio: per esempio, la bottiglietta di vetro di un profumo. La scatola di cartone che contiene la bottiglia è la confezione secondaria: essa fornisce una ulteriore protezione e numerose opportunità di comunicazione ai clienti e sul punto di vendita. L'imballaggio (terzo livello) comprende i materiali necessari per il magazzinaggio, l'identificazione e il trasporto del prodotto.

Se il compito principale del packaging è quello di proteggere il contenuto dall'ambiente esterno e viceversa, con lo sviluppo del libero servizio e l'aumento del tenore di vita di molti gruppi di consumatori, svolge anche le seguenti funzioni supplementari:

- informare i clienti;
- fornire le informazioni obbligatorie per legge;
- a volte facilitare l'impiego del prodotto (per esempio, l'anello posto sul coperchio delle lattine rende più facile aprire la confezione).

Le scelte riguardanti la confezione riguardano aspetti come la **resistenza alle manomissioni** (per esempio, le fascette che saldano i tappi impediscono l'apertura delle bottiglie poste sugli scaffali dei supermercati) e l'impiego del prodotto da parte dei clienti (per esempio, l'evoluzione dei metodi utilizzati per confezionare la birra, dove si è passati progressivamente dalle bottiglie alle lattine, alle lattine con apertura ad anello, alle

lattine con apertura ecologica ad anello solidale e, infine, agli attuali sistemi dotati di spina). Negli ultimi anni i consumatori sono diventati più sensibili ai problemi ambientali e, di conseguenza, oggi molte confezioni sono riciclabili o biodegradabili. Ovviamente, è importante che le confezioni appaiano accettabili ai consumatori e, quindi, devono rispondere a requisiti di igiene e praticità. Nel Regno Unito si è verificata una crescente tendenza a studiare confezioni che possano godere della protezione della legge promulgata nel 1994 a difesa dei marchi di fabbrica (Trade Marks Act), con il preciso intento di impedire agli imitatori di produrre confezioni fotocopia di quelle di marca. In alcuni casi, le confezioni sono state progettate in modo da risultare costose da copiare, attraverso forme insolite che comportino elevati costi per le attrezzature produttive o complesse procedure di stampa (Gander 1996). Le confezioni “me too” sono diventate particolarmente comuni tra le versioni di prodotti popolari distribuite con il marchio dei supermercati, e si è molto discusso sull'accettabilità di simili iniziative dal punto di vista etico. In alcuni paesi, le imitazioni troppo simili all'originale violano le leggi sul copyright o sui brevetti (Davies 1995).

Anche il colore ha la sua importanza: per esempio, Heinz utilizza un'etichetta turchese per la scatola dei suoi fagioli al forno per esaltare il colore arancio dei legumi osservabile all'apertura del barattolo. Persino le proporzioni dell'imballo possono fare una differenza: il rapporto tra i lati della scatola ha un certo effetto sulla percezione (Raghubir e Greenleaf 2006).

Negli ultimi tempi, a causa dell'enorme sviluppo del commercio mondiale, è diventato necessario prendere in considerazione anche gli obblighi di legge riguardanti le etichette, che differiscono da un paese all'altro: per esempio, le informazioni nutrizionali da fornire sono differenti in ogni paese (negli Stati Uniti, per esempio, occorre riportare nell'etichetta la quantità di grasso contenuta nell'alimento espressa come percentuale di un'assunzione calorica giornaliera di 2000 calorie). In molti paesi sono state recentemente introdotte normative che impongono, per i prodotti alimentari, l'indicazione in etichetta dell'eventuale presenza di organismi geneticamente modificati (OGM). Ciò ha creato non pochi problemi per le grandi multinazionali alimentari, che si approvvigionano sia degli ingredienti sia dei prodotti finiti da una molteplicità di fonti a livello globale (D'Souza *et al.* 2008).

Molte volte, le confezioni sono utilizzate anche per promuovere altri prodotti della linea dell'impresa (per esempio, nei prodotti alimentari, attraverso le istruzioni delle ricette) o per promozioni congiunte con aziende non concorrenti.

CASO DI STUDIO 7 Riso Gallo e l'innovazione di prodotto

Fondata a Genova nel 1856, la Riso Gallo S.p.A. è oggi una tra le più grandi riserie d'Europa e tra le più antiche industrie risiere italiane. La storia dell'azienda ha inizio con l'apertura di uno stabilimento per la lavorazione di risone importato dall'area indonesiana e destinato all'esportazione in Sud America. Il successo ottenuto e la crescente esperienza nel settore convinsero i titolari a concentrare l'attenzione sulle coltivazioni italiane e, per tale ragione, gli impianti produttivi furono trasferiti prima a Novara e poi a Robbio Lomellina, attuale sede aziendale.

Fin dalla costituzione della società, l'area di gravitazione commerciale ha interessato sia il mercato nazionale sia quello estero, ponendo le basi per quella vocazione internazionale che ancora oggi contraddistingue l'azienda. Per far fronte alle necessità del mercato sudamericano, fu realizzato un altro stabilimento in Argentina, l'Arrocera Argentina, dove ebbe origine il marchio storico Riso Gallo

(Arroz Gallo). In quel periodo il riso era venduto in sacchi da 50 kg ai grossisti, che a loro volta lo commercializzavano in sacchetti di carta, senza alcuna indicazione dell'azienda produttrice.

Per questa ragione, vennero introdotte scatole di cartone per la vendita al minuto, le quali erano contraddistinte dallo stesso marchio del gallo impresso sui sacchi di riso per i grossisti. Il citato marchio fu depositato verso la fine del 1930, in Italia e in Argentina, per distinguere i sacchi dell'azienda da quelli della concorrenza. La decisione di adottare l'immagine di un animale è giustificata dall'elevato livello di analfabetismo che in quegli anni affliggeva l'Argentina. I consumatori avrebbero così memorizzato non un nome, ma un disegno di un'immagine che conoscevano. Già allora il "gallo" individuava il riso di qualità migliore e per tale motivo divenne simbolo dell'azienda stessa (Figura 6.12).

Figura 6.12

Nuovo logo e logo storico della Riso Gallo.



L'idea di vendere il riso confezionato in scatole da un chilo con il marchio "gallo" si concretizzò anche in Italia e, nel 1943, Riso Gallo è stata la prima azienda a commercializzare il riso in scatole con marchio, quando ancora lo si vendeva sfuso. Si tratta di una svolta storica nel marketing del settore che testimonia il carattere dinamico e innovativo dell'azienda.

Nell'attuale contesto competitivo l'impresa può identificarsi come una realtà imprenditoriale altamente dinamica, caratterizzata da un management che ha saputo coniugare l'antica e radicata tradizione produttiva familiare con uno spiccato orientamento all'innovazione e al marketing.

La gestione del business ha condotto l'azienda a una notevole crescita dimensionale, raggiungendo un organico di 134 unità, cui corrisponde un fatturato di circa 103 milioni di euro nel 2011. L'approccio adottato da Riso Gallo nei confronti del mercato deriva da due diversi scenari, che si riferiscono rispettivamente alla realtà italiana e a quella estera.

Per quanto concerne l'Italia, le principali problematiche riguardano il fattore tempo: oggi, infatti, si trascorrono in media venti minuti in cucina e il risotto tradizionale è una ricetta che richiede una preparazione di circa diciotto minuti. Da una ricerca motivazionale commissionata dall'impresa è emerso che «le giovani mogli considerano il risotto un piatto fantastico e chiedono alle madri di cucinarlo la domenica quando si recano a trovarle». Come si intuisce facilmente, questo comportamento limita il consumo di riso solamente a eventi occasionali, e per tale ragione Riso Gallo si è posta l'obiettivo di rendere più facile il consumo del risotto e di trovare nuove occasioni di consumo del riso.

All'estero, invece, il principale problema riguarda la scarsa conoscenza di questo piatto, giustificando l'individuazione di una diversa mission: «Diffondere la cultura del riso e del risotto nel mondo, con innovazioni graduali e conti-

CASO DI STUDIO 7 Riso Gallo e l'innovazione di prodotto (segue)

nue che rispondano al meglio alle esigenze del consumatore moderno».

L'evoluzione del consumatore e le innovazioni di prodotto

La Riso Gallo S.p.A. ha consolidato nel tempo la sua posizione di leader di mercato attraverso costanti investimenti in ricerca e sviluppo, che da sempre hanno assecondato l'evoluzione dei bisogni e delle esigenze dei consumatori. L'area Ricerca e Sviluppo è organizzata in due divisioni: una svolge le sperimentazioni sul seme per lo sviluppo di nuove varietà di riso, l'altra si concentra sullo studio di nuovi prodotti. L'innovazione è considerata dal gruppo imprenditoriale una miscela composta da tre ingredienti: sogno, osservazione del modo in cui le persone vivono e conoscenza delle culture locali e di altri paesi. L'ascolto, la comprensione e l'anticipazione di bisogni e desideri dei consumatori rappresentano le chiavi interpretative dell'innovazione aziendale, che viene efficacemente sintetizzata dalla cosiddetta "regola delle 4S" (De Felice 2006):

- *servizio* (piatti facili e veloci);
- *salute* (equilibrati dal punto di vista nutrizionale);
- *sicurezza* (massima garanzia di qualità e controllo);
- *sapore* (delizioso).

Di seguito esaminiamo le principali innovazioni di prodotto introdotte da Riso Gallo sul mercato per mettere in pratica i dichiarati strategici.

Nel 1978 Riso Gallo lancia sul mercato italiano un prodotto nuovo, assolutamente innovativo per i tempi: il riso parboiled. Si tratta di un riso molto resistente alla cottura, ottenuto mediante il processo di "parboilizzazione" che gelatinizza l'amido, rispondendo così a uno dei problemi assai diffusi tra i consumatori: il timore per la tenuta in cottura. Alcune ricerche di mercato avevano evidenziato che «le signore erano restie a cucinare il riso per timore che potesse scuocere».

Nel 1996 la nuova linea di risotti pronti rappresenta una novità mondiale: il nome di lancio era Chicchi Conditi, oggi la denominazione è "Risotto", poiché per la realizzazione di tale prodotto viene cucinato un risotto secondo la ricetta tradizionale. Il risotto così ottenuto è successivamente asciugato con aria calda, in modo che i chicchi assorbano sapori e condimento. Gli attuali risotti pronti prevedono l'aggiunta di ingredienti a pezzi, sono senza coloranti, conservanti e glutammato di sodio.

Il lancio della linea 3 Cereali si concretizza nel 1999, in seguito a un'attenta analisi del mercato. Il consumo di ce-

reali era in crescita e registrava un forte potenziale di sviluppo. Inoltre, dalle rilevazioni effettuate dalla rete vendita di Riso Gallo, emergevano alcuni punti di debolezza dell'offerta allora presente: prezzo elevato e scarso livello di servizio. Venivano infatti posti in vendita preparati per zuppe o minestre che andavano messi a bagno, confezionati in sacchetti non sottovuoto, senza istruzioni dettagliate di preparazione e con lunghi tempi di cottura. Riso Gallo decise dunque di entrare nel mercato dei cereali con un prodotto vicino al mondo del riso, di buona qualità e performance, garantito da una marca leader.

Nel 2004 Riso Gallo lancia il prodotto "Blond Veloce & Versatile", un riso parboiled di nuova generazione che cuoce in soli 8 minuti, adatto a tutte le ricette. Questo prodotto si ottiene sottoponendo il riso parboiled a ulteriori trattamenti termici: dopo la parboilizzazione, il riso viene cotto in acqua calda e poi disidratato in essiccatoi ad aria calda, creando delle microfessure sulla superficie che consentono ai liquidi di cottura di penetrare più facilmente nel chicco e di ridurre notevolmente il tempo di cottura.

Sempre nel 2004 Riso Gallo lancia un nuovo prodotto: la "Linea Espresso" che comprende il "Riso Espresso" e il "Risotto Espresso". Questa particolare linea viene definita la nuova generazione del riso e ha come finalità la soddisfazione dei gusti dei consumatori moderni ed esigenti, che si attendono prodotti-soluzione piuttosto che semplici prodotti-ingrediente. Si tratta di prodotti pratici, veloci, versatili e con modalità di preparazione semplici, che rispondono agli attuali stili di vita. Le persone, infatti, hanno sempre meno tempo da dedicare alla cucina, sono in aumento coloro che mangiano fuori casa e si assiste sempre più al fenomeno della destrutturazione dei pasti. Il "mangiare tutti insieme" riguarda ormai soltanto una minoranza delle famiglie italiane e le persone, anche se vivono in famiglia, si comportano a tavola come se fossero dei single,



Figura 6.13

Campagna televisiva Riso Gallo Primo Premio 2012: Risotti Pronti e Risotti Expressi.



CASO DI STUDIO 7 Riso Gallo e l'innovazione di prodotto (segue)

mangiando spesso pietanze diverse a orari differenti. I prodotti della linea Espresso sono realizzati con una tecnologia innovativa, la cosiddetta “sterilizzazione a vapore” che garantisce un anno di conservazione a temperatura ambiente, senza conservanti né coloranti.

Nel 2005 il mercato della pasta di riso era in forte sviluppo ed era presidiato da una sola marca, Scotti, che aveva investito rilevanti risorse finanziarie in comunicazione, sviluppando notorietà e domanda. Tuttavia il prodotto offerto presentava debolezze in termini organolettici, di packaging e di prezzo, tanto da convincere Riso Gallo a creare una linea di pasta senza glutine, prodotta in un impianto italiano certificato e dedicato a prodotti senza glutine. Ulteriori benefit proposti riguardavano la digeribilità, un aspetto e colore più simili a quelli della tradizionale pasta italiana e la qualità al dente, grazie alla nuova ricetta arricchita con farina di mais e grano saraceno.

Negli anni 2011 e 2012 l'azienda presenta le ultime innovazioni di prodotto: Chicchi più Ricchi e Risotto Box.

La linea Chicchi più Ricchi racchiude due prodotti realizzati per coloro che sono attenti al proprio benessere e non vogliono rinunciare al sapore dei cereali:

- Chicchi più Ricchi Riso, Orzo e Avena con Betaglucani, che contribuisce a mantenere stabili i livelli di colesterolo;
- Chicchi più Ricchi Riso con Sali Minerali, che concorre a nutrire la vitalità.

Risotto Box è un risotto pronto da consumare con estrema comodità in ufficio o a casa, in soli 1,30 minuti. È un

prodotto ad alto contenuto di innovazione, preparato con ingredienti di qualità. La monoporzione da 325 grammi, in confezione che può essere messa direttamente nel microonde, è già completa di forchetta. Si tratta del primo prodotto di questo genere posizionato nello scaffale ambient.

L'evoluzione del consumatore e l'innovazione nella comunicazione

Oltre al sito web istituzionale, nel 2011 è stato creato www.chicchiricchi.com, un sito ricco di contenuti e rubriche dedicato alle consumatrici: racchiude ricette, informazioni e curiosità sul riso e anche intrattenimento con test, giochi e un blog. In concomitanza è stata realizzata anche la pagina facebook “Un Gallo in Cucina” per l'Italia e le pagine Facebook Riso Gallo UK e Riso Gallo France.

Nel 2011, Riso Gallo crea uno spot televisivo anche per il mercato estero. A differenza della strategia utilizzata in Italia con il testimonial, il galletto Chicco, all'estero l'azienda vuole trasmettere tutti i suoi valori e l'italianità. Nasce così il nuovo spot *Heritage*, una storia ambientata nel territorio del pavese che racconta come Riso Gallo sia da sempre sulla tavola degli italiani.

In definitiva, l'azienda si è distinta nel tempo per un'innovazione di prodotto guidata dalle esigenze insoddisfatte del consumatore. Questo orientamento spiega i numerosi successi ottenuti, non solo sul mercato italiano, ma anche su quelli esteri in cui è inserita, perseguendo non tanto un obiettivo di vendita di riso, quanto il proposito di veicolare cultura e un prodotto tipico della tradizione culinaria italiana: il risotto.



Figura 6.14

Un'immagine dello spot *Heritage* di Riso Gallo, realizzata da Armando Testa.

Sintesi conclusiva

In questo capitolo abbiamo preso in esame le decisioni che riguardano più da vicino il prodotto. Le questioni più importanti riguardano la gestione del portafoglio prodotti finalizzata ad assicurare che l'impresa offra con continuità prodotti in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori, sapendo quando è opportuno eliminarne qualcuno o introdurne uno nuovo nel mix dell'impresa.

Il branding, o identità di marca, riguarda le forme attraverso le quali comunicare ai consumatori la propria proposta di vendita unica, o *unique selling proposition*, ed è il centro intorno a cui ruotano tutte le attività di marketing dell'impresa relative al prodotto. Il brand, o marchio, esprime la "personalità" del prodotto, che comunica sottili messaggi sulla qualità e la performance.

I punti chiave del capitolo sono i seguenti.

- Il ciclo di vita del prodotto è un'utile descrizione di ciò che avviene, ma non è di grande aiuto per formulare previsioni.
- I prodotti che si trovano nello stadio "stars" nella matrice BCG costano, per sostenerli, più di quanto fruttano con le loro vendite, ma rappresentano un importante investimento per il futuro.
- I "dogs" possono risultare ancora redditizi, ma probabilmente rappresentano un cattivo impiego delle risorse e potrebbero essere sostituiti da prodotti più remunerativi.
- Le "cash cow" sono destinate a scomparire, a meno che non possano essere riposizionati in mercati in crescita.
- La maggior parte dei prodotti entra nella fase di declino e alla fine va comunque sostituita.
- Nello sviluppo di nuovi prodotti, la strategia meno rischiosa è quella del "me too"; quella a più alta crescita, però, passa per l'innovazione.
- Un prodotto è un insieme di benefici, non soltanto la somma delle sue caratteristiche fisiche.
- Le politiche di branding si rivelano cruciali per quelle imprese che si prefiggono di creare riconoscibilità della propria offerta, differenziandola da quella della concorrenza.
- La confezione (*packaging*) ha assunto un ruolo crescente in seguito alla diffusione del libero di servizio.
- Situazioni di differenziazione della confezione possono essere rese necessarie a seguito delle distanze culturali esistenti tra mercati.

Strategie di determinazione dei prezzi

Sommario del capitolo

Le teorie economiche del prezzo e del valore

I prezzi e l'orientamento al mercato

La determinazione della politica dei prezzi

VIDEOCASE Tata

Tata è la più grande impresa industriale dell'India: genera oltre il 3% del PIL del paese. Tata Motors (una delle divisioni della società) produce automobili, autocarri, autobus, motocicli e risciò a motore a tre ruote. L'India è un paese molto esteso, ma la maggior parte dei suoi abitanti è povera, spesso troppo povera per possedere un'automobile.

Tata si ripromise di fabbricare un'auto vendibile a un *lakh* di rupie (un *lakh* equivale a 100.000), una cifra, corrispondente a circa 1500 euro, che l'impresa giudicava accettabile per molti indiani, benché fuori portata della popolazione più povera, che può a stento permettersi una bicicletta.

La maggior parte dei fabbricanti di automobili pensò che si trattasse di un obiettivo del tutto irraggiungibile, tenuto conto del costo delle materie prime: anche con i bassi livelli salariali tipici dell'India, produrre un'utilitaria che potesse essere messa sul mercato a 1500 euro sembrava a tutti un sogno irrealizzabile. Per quanto le dotazioni del modello potessero essere ridotte all'osso, la missione pareva davvero impossibile.

Alla fine, invece, venne annunciato il lancio della Tata Nano e, come promesso, Ratan Tata, presidente della società, mise in vendita l'auto a un *lakh*. Il modello è dotato di un motore di 600 centimetri cubici e di trasmissione continua (niente marce o cambio); non ha lo specchietto per il passeggero né la radio, e ha un solo tergicristallo. Soddisfa tutti gli standard di sicurezza indiani, ma dovrà probabilmente subire qualche modifica per superare l'esame di quelli europei e americani. Comunque sia, la Nano resta sicuramente una brillante opera d'ingegneria

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

La definizione dei prezzi non è certamente una tematica in grado di suscitare grandi entusiasmi, ma per chi si interessa di marketing è uno dei temi più importanti. È cruciale non soltanto perché determina il profitto realizzabile dall'impresa, ma anche perché si tratta di un fattore che incide direttamente sui volumi di vendita dei prodotti. Interessa anche tutti gli altri elementi del marketing mix, perché esplicita l'offerta di scambio che viene proposta: segnala al consumatore ciò che ci aspettiamo di ricevere in cambio di quanto gli viene offerto. Questo capitolo prende in esame i vari metodi utilizzati per stabilire i prezzi dei prodotti e fornisce qualche idea su come scegliere un'adeguata strategia di prezzo.

Le teorie economiche del prezzo e del valore

Gli economisti classici presumevano che i prezzi fossero automaticamente fissati dalla *legge della domanda e dell'offerta*. La Figura 7.1 illustra il funzionamento di questa legge.

Al crescere del prezzo, più fornitori giudicano conveniente entrare nel mercato, ma nel contempo la domanda tende a calare, perché meno clienti ritengono che il prodotto valga il prezzo richiesto. Viceversa, se il prezzo cala aumenta la domanda, ma meno fornitori giudicano conveniente offrire il prodotto che, quindi, viene fabbricato in volumi inferiori. Alla fine si stabilisce una condizione di equilibrio nella quale la quantità prodotta è pari a quella consumata: il prezzo viene fissato a quel punto.

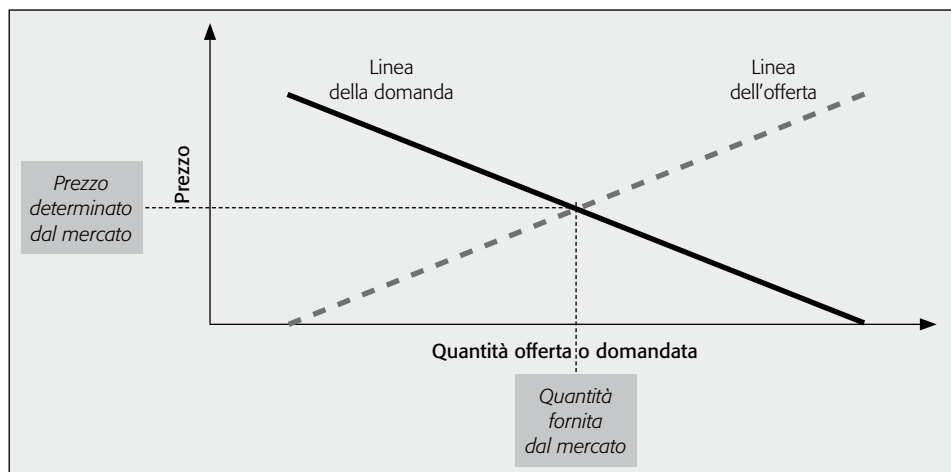
Purtroppo, questo modello così semplice e chiaro presenta alcuni punti deboli.

- Primo, il modello ipotizza che i clienti sappiano sempre dove acquistare i prodotti al prezzo più basso (cioè presuppone da parte loro una perfetta conoscenza del mercato).
- Secondo, presume che tutti i fornitori offrano prodotti identici, il che raramente accade.
- Terzo, presuppone che il prezzo sia l'unico fattore che influenza il comportamento degli acquirenti, il che è chiaramente falso.
- Quarto, immagina che i clienti agiscano sempre in modo completamente razionale, cosa che, di nuovo, non corrisponde al vero.
- Quinto, suppone che la gente compri in ogni caso più prodotti se costano meno. Ma il principio non vale per numerosi prodotti, come per esempio le fedi matrimoniali o gli arti artificiali.
- Infine, il modello ipotizza che i fornitori operino in regime di concorrenza perfetta, ovvero che nessuno di loro abbia la forza di “manovrare” il mercato e dettare i prezzi (si veda quanto detto nel Capitolo 2).

Il modello, quantomeno, attribuisce la giusta importanza ai clienti; fu Adam Smith, pioniere dell'economia quale scienza moderna, ad affermare per primo che «il cliente è re» (Smith 1776). Malauguratamente, a causa dei suoi limiti, il modello risulta difficilmente utilizzabile nella pratica, per quanto utile sia per comprendere un principio fondamentale. Gli economisti, quindi, hanno dovuto apportare alla teoria una lunga serie di aggiunte e correzioni.

Figura 7.1

Domanda e offerta.



L'elasticità della domanda

Questo concetto afferma che categorie di prodotto diverse mostrano differenti livelli di sensibilità alle variazioni di prezzo.

La Figura 7.2(a) mostra un prodotto per il quale la quantità venduta è influenzata soltanto leggermente dalle variazioni di prezzo. In questi casi, si dice che la domanda è **anelastica**. Un esempio di un prodotto con una domanda con queste caratteristiche è il sale. La Figura 7.2(b) mostra, invece, un prodotto per il quale una differenza di prezzo anche minima determina uno scarto significativo nelle quantità richieste dal mercato. In questi casi, si dice che la domanda è **elastica**. Un esempio di prodotti con una domanda elastica sono i prestiti, come i mutui immobiliari, per i quali un aumento anche modesto dei tassi d'interesse sembra influire molto sulla propensione ad accedervi. Questi esempi sono entrambi riferiti ai consumatori, ma lo stesso principio vale anche per i fornitori: in alcuni casi, costoro reagiscono molto rapidamente alle variazioni delle quantità richieste dal mercato (per esempio, in campo bancario), mentre in altri casi necessitano di molto tempo per variare i livelli produttivi (per esempio, in campo agricolo).

Il concetto di elasticità della domanda in funzione del prezzo implica che la distinzione tra beni di prima necessità e beni voluttuari sia priva di fondamento. Se un bene di prima necessità è definito come qualcosa senza la quale non si può vivere, allora la sua curva della domanda sarebbe completamente anelastica: la gente dovrebbe essere disposta a pagare qualunque prezzo per averlo. In pratica, però, un simile prodotto non esiste.

La scelta economica

Gli economisti hanno dimostrato che nel mondo non possono mai esserci risorse sufficienti a soddisfare i desideri di tutti e, quindi, le risorse vanno in qualche modo allocate (il che probabilmente equivale a distribuire uniformemente l'insoddisfazione). Le risorse impiegate per un certo scopo non possono, ovviamente, essere utilizzate per un altro: questo è il concetto di **scelta economica**. Per esempio, consideriamo il caso di un fabbricante di abiti che ha soltanto un dato numero di operai che lavorano con le macchine per cucire per un determinato numero di ore. Ciò significa che con le risorse disponibili può produrre, per esempio, 8000 camicie *oppure* 4000 paia di pantaloni. Se il produttore ha due ordini, uno per ciascuno dei due prodotti, dovrà scegliere quale soddisfare.

Dal punto di vista del cliente, la scelta economica implica dover decidere, per esempio, se andare al cinema o al bar, perché si potrebbe non avere il tempo o il denaro necessari per fare entrambe le cose. Quindi, per le loro scelte i clienti possono prendere in

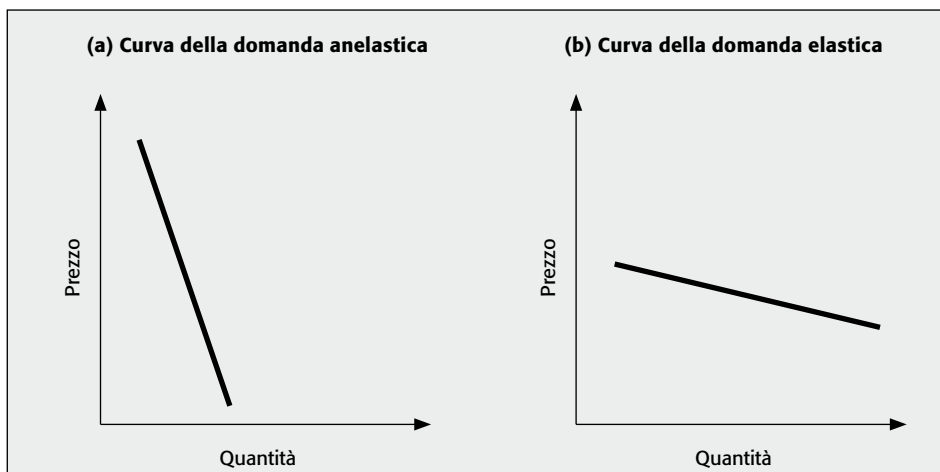


Figura 7.2

Elasticità della domanda in funzione del prezzo.

- **Quadro 7.1** considerazione anche il prezzo di attività diverse da quelle che il possibile fornitore è in grado di erogare (si veda il **QUADRO 7.1**). Il gestore del bar, per esempio, potrebbe essere inconsapevole della concorrenza del cinema, ignorando quindi che un calo dei prezzi

QUADRO 7.1 La crociera “ruba” i clienti ai villaggi turistici



Sul finire del mese di agosto 2012, dati alla mano, il numero di persone che hanno preferito trascorrere le vacanze a bordo di una nave da

Sembra un paradosso ma, uno dei successi delle vendite negli ultimi mesi a favore delle crociere, probabilmente è anche dovuto agli incidenti successi nel 2012. Pensiamo ad esempio alla tragedia della *Costa Concordia*, naufragata contro uno scoglio all’isola del Giglio causando 32 morti, oppure alla *Costa Allegra* o alla *Azamara Quest*, che hanno subito un incendio alla sala macchina rimanendo per giorni alla deriva. Questi avvenimenti hanno portato i vari gruppi crocieristici ad abbassare i loro prezzi fino al 40% rispetto al prezzo di catalogo.

crociera ha superato quelli che hanno scelto i villaggi turistici. 900.000 i passeggeri che hanno trascorso l’estate a bordo di una delle navi della flotta MSC Crociere e Costa Crociere ha dichiarato il tutto esaurito per l’intero mese di agosto.

«Quest’anno si è verificata una sovrapposizione tra il periodo di vendita delle crociere e quello dei classici pacchetti con villaggio», spiega Gian Paolo Vairo, amministratore delegato di Welcome Travel. «Inoltre c’è stata una forte concorrenza con un prodotto crociere molto scontato». Questo ha fatto sì che gli italiani, paragonando le varie offerte, scegliessero un viaggio a bordo di un villaggio galleggiante. «Le compagnie di crociera hanno indovinato i prezzi e la comunicazione», spiega Rinaldo Bertoletti, amministratore delegato di One! Travel Network.

MSC Crociere ha registrato un aumento del 18% rispetto allo stesso periodo del 2011 e a ferragosto il tutto esaurito su tutte le navi dell’intera flotta. Anche il gruppo Costa Crociere ha confermato il “sold out” per tutte le partenze di agosto sulle crociere effettuate nel Mediterraneo e nel Nord Europa (*Paperblog* 2012).

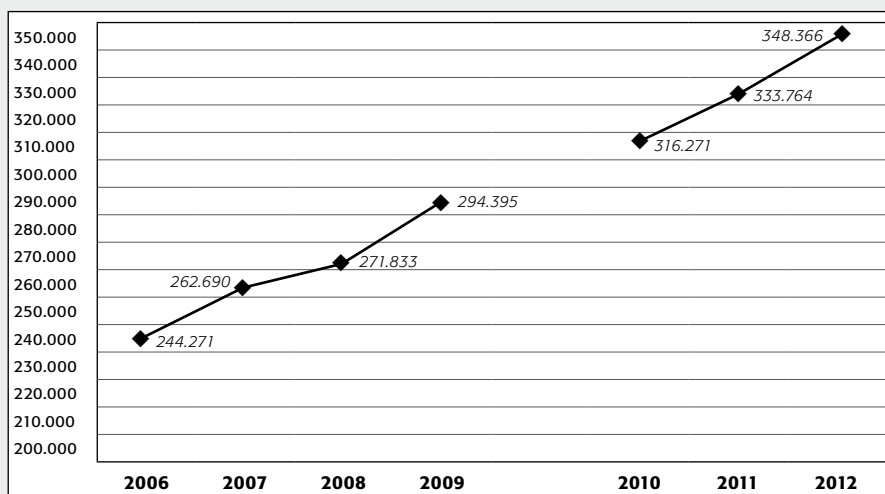
Un altro fattore a favore della crociera è sicuramente dovuto alla crescente offerta di navi e di itinerari durante la stagione estiva nei mari del Mediterraneo. Navi sempre più grandi, che offrono numerosi svaghi e divertimenti. La Cruise Lines International Association ha dichiarato che tra 2011 e 2012 sono state inaugurate 26 nuove navi portando la capacità ricettiva da 316.271 a 348.366 posti letto (CLIA, *2012 Cruise Industry Media Update*) (Figura 7.3).

«La vacanza in crociera viene scelta da un numero sempre più elevato di persone», ha detto Leonardo Massa, Country Manager Mercato Italia di MSC Crociere. «Una scelta accessibile trasversalmente da chiunque, grazie all’ottimo rapporto value for money, altro elemento indispensabile alla luce degli attuali timori legati alla decisione di andare in ferie degli italiani, in un periodo economicamente delicato».

Figura 7.3

L’evoluzione della flotta crocieristica, previsioni 2010-2012 (posti letto).

Fonte: EBNT (www.ebnt.it/gestione_publicazioni/doc_pub/35_2010_7_29_EBNT_RapportoCrociere.pdf) (visitato il 15/11/2012).



dei biglietti del cinema potrebbe ripercuotersi negativamente sulle sue vendite. Nel Regno Unito, per esempio, negli ultimi anni si è assistito alla chiusura di un numero senza precedenti di pub, in larga misura a causa della disponibilità nei supermercati di bevande alcoliche a basso prezzo: molti pub non vi hanno scorto una minaccia e non hanno adottato misure per far fronte a questa nuova forma di concorrenza.

Sebbene la visione della determinazione dei prezzi fornita dagli economisti offra alcuni interessanti spunti di riflessione, nella pratica risulta poco utilizzabile, perché le teorie non attribuiscono sufficiente peso al processo decisionale del consumatore (si veda il Capitolo 3). I consumatori, infatti, non sempre si comportano in modo razionale e chi si occupa di marketing non può evitare di tenerne conto.

I prezzi e l'orientamento al mercato

Come per ogni altra questione di marketing, anche la determinazione dei prezzi dipende dalla possibile reazione dei clienti ai prezzi fissati. Normalmente i clienti non acquistano i prodotti più economici, bensì quelli che offrono un buon valore rispetto alla somma da corrispondere per averli. Se così non fosse, le automobili più diffuse sarebbero Lada e Yugo, ma tutti sanno che non è vero. Tipicamente, i clienti valutano le promesse fatte dal fornitore sulle caratteristiche e le prestazioni del prodotto e le confrontano con il prezzo richiesto (Zeithaml 1988). Ciò pone un problema ai responsabili marketing, i quali devono decidere quale prezzo verrà giudicato dai clienti come un buon *value for money*, pur consentendo all'impresa di realizzare un sufficiente margine di profitto.

I principali metodi di determinazione dei prezzi impiegati dalle imprese si basano sui costi, sui clienti o sulla concorrenza.

La determinazione dei prezzi basata sui costi

I sistemi basati sui costi sono quelli meno orientati al cliente; i tre ancora in uso sono il metodo “cost plus pricing”, il metodo “mark up pricing” e il metodo del “profitto obiettivo”.

Cost plus pricing

Il “cost plus pricing” è il metodo preferito dai contabili e dai tecnici, perché è facile da applicare e sembra garantire all'impresa il perseguimento di un obiettivo di profitto prefissato. Il metodo consiste nel calcolare il costo di produzione del prodotto, comprese le quote dei costi di struttura e di ricerca e sviluppo, per poi sommare una percentuale fissa di profitto. Il risultato ottenuto corrisponde al prezzo da praticare. Un esempio di questo calcolo è mostrato nella Tabella 7.1.

Voce	Costo unitario (€)
Costo del lavoro	2,52
Materiali	4,32
Energia elettrica	0,27
Costi unitari per attrezzature (per volumi di produzione di 20.000 unità)	1,78
Struttura	<u>3,43</u>
Costo di produzione totale per unità	12,32
Margine di profitto del 20%	<u>2,46</u>
Prezzo	14,78

Tabella 7.1

Metodo del “cost plus pricing”.

Una variante del cost plus pricing si basa sul sistema dell'ammortamento dei costi (il metodo è noto come *absorption costing*). Con questo metodo, il prezzo unitario viene calcolato aggiungendo al costo di ciascuna unità di produzione una quota di ammortamento delle spese generali. Ciò consente all'azienda di calcolare un punto di pareggio oltre il quale le vendite aggiuntive genereranno profitto.

In apparenza, il metodo del cost plus pricing sembra logico e diretto; purtroppo, non tiene conto della possibile reazione dei clienti al prezzo fissato. Se i clienti si convincono che esso è superiore al valore da loro percepito, non acquisteranno il prodotto, e la conseguenza sarà che l'impresa si ritroverà con i magazzini pieni di prodotti invenduti. Viceversa, se i clienti giungono alla conclusione che il prezzo è nettamente inferiore al valore percepito, l'impresa potrebbe non avere sufficienti scorte di prodotto per far fronte alla domanda e i concorrenti potrebbero trarne vantaggio entrando facilmente nel mercato (senza contare che l'impresa avrebbe potuto vendere il prodotto a un prezzo più elevato e quindi aumentare i margini).

Alcuni appalti pubblici vengono assegnati con queste modalità, ma esperienze fatte negli Stati Uniti dimostrano che questo approccio spesso induce i fornitori a gonfiare i prezzi per realizzare un profitto supplementare.

Mark up pricing

Il metodo "mark up" è simile al precedente ed è il più utilizzato dalla maggior parte dei distributori. Tipicamente, una catena distributiva acquista in quantitativi rilevanti e somma al prezzo d'acquisto una percentuale fissa (*mark up*) per arrivare a determinare il prezzo di vendita. Il livello di mark up varia da un rivenditore all'altro e a seconda del genere di prodotto trattato; in alcuni casi potrà essere del 100% o anche più, in altri prossimo a zero (qualora il rivenditore ritenga che svendere il prodotto possa stimolare altre vendite). Di solito, esiste un mark up standard per ogni categoria di prodotto.

A questo punto è bene chiarire la differenza tra mark up e **margin**. Il mark up viene calcolato sul prezzo pagato dal rivenditore per il prodotto; il margine, invece, è calcolato sul prezzo di vendita del rivenditore. Ciò significa che un mark up del 100% equivale a un margine del 50%; un mark up del 25% equivale a un margine del 20% (Tabella 7.2). I rivenditori adottano questo metodo per via dell'enorme numero di articoli che spesso il negozio deve gestire. Nel caso di un ipermercato, ce ne possono essere anche fino a 20.000 e sarebbe evidentemente impossibile effettuare ricerche di mercato con i clienti per ognuno di essi.

I compratori, pertanto, sfruttano la loro esperienza e la conoscenza della clientela per stabilire le scorte da creare per ciascun articolo e, in qualche misura, fanno affidamento sui produttori per le ricerche di mercato formali e per fissare il prezzo di vendita raccomandato al pubblico.

Questo metodo è identico a quello del cost plus pricing, eccezion fatta per due fattori: primo, il rivenditore, di norma, è più vicino ai clienti e, quindi, è in grado di comprendere meglio quanto il cliente, probabilmente, sarà disposto a pagare. Secondo, i rivenditori hanno la possibilità di collocare sul mercato le scorte invendute. Per farlo, in alcuni casi dovranno ribassare il prezzo, anche fino a uguagliare il costo del prodotto, collocando gli articoli invenduti nei saldi di fine stagione. In altre situazioni, il rivendi-

Tabella 7.2

Confronto tra mark up e margine.

Prezzo d'acquisto	€ 4,00
Mark up del 25% di 4,00	€ 1,00
Prezzo di vendita	€ 5,00
Margine del 20% di 5,00	€ 1,00
Prezzo d'acquisto	€ 4,00

tore può stipulare con il produttore un accordo di vendita in conto deposito, secondo il quale l'invenduto potrà essere reso al produttore e da questo rimborsato.

Questa procedura si sta diffondendo tra i rivenditori più importanti, quelli che hanno sul mercato una forza sufficiente da imporre simili accordi. Si potrebbe dire, quindi, che i rivenditori effettuano ricerche di mercato semplicemente sottoponendo il prodotto a un marketing di prova: se i clienti non accettano il prodotto al prezzo fissato, il rivenditore può abbassarne il prezzo fino al punto in cui esso viene a coincidere con il valore percepito dai clienti, oppure può restituirlo al produttore e ottenere un rimborso.

Metodo del profitto obiettivo

Il metodo del profitto obiettivo prevede che l'impresa cerchi di determinare un prezzo che possa consentirle di ottenere il livello di profitto auspicato. Se, per esempio, si desiderasse ottenere un ROI del 20% su un investimento di 1.000.000 di euro, applicando la formula:

$$\text{Prezzo} = \frac{\text{Costo unitario} + (\text{ROI desiderato} \times \text{Capitale investito})}{\text{Unità vendute}}$$

si otterrebbe un prezzo unitario di 20 euro, considerando 16 euro di costo unitario e 50.000 unità vendute (stima).

Tale metodo, agevole nel calcolo, ignora tuttavia l'elasticità della domanda al prezzo, nonché ai prezzi dei concorrenti.

La determinazione dei prezzi basata sul cliente

Determinare i prezzi basandosi sul cliente non significa necessariamente offrire i prodotti al prezzo più basso possibile, bensì tenere nel dovuto conto i bisogni e le preferenze dei clienti.

Customary pricing

Il **customary pricing** (prezzo corrente) è un metodo di definizione dei prezzi orientato al consumatore, in quanto offre al cliente un prodotto al medesimo prezzo a cui è stato sempre fornito. Un esempio di questo approccio è il prezzo di una telefonata da una cabina telefonica a gettone: gli operatori telefonici, quando i costi salgono, si limitano a ridurre il tempo concesso per la telefonata. In alcuni paesi (per esempio in Australia) è più difficile farlo, dato che le telefonate locali non hanno limiti di tempo, ma per la maggior parte dei paesi europei il metodo è praticabile senza grosse difficoltà.

Nel caso dell'esempio, il customary pricing viene adottato per evitare di apportare con eccessiva frequenza modifiche alle cabine telefoniche. Metodi analoghi vengono impiegati per i taxi, per alcuni dolci per bambini e per i contatori dell'elettricità o del gas a pagamento anticipato. Se questo metodo venisse adottato per la maggior parte dei prodotti, provocherebbe un costante declino dei profitti dell'impresa, man mano che i costi crescono avvicinandosi al prezzo di vendita; ecco perché questo sistema per molte aziende non risulta attuabile.

Metodo del valore percepito

Un numero sempre maggiore di imprese definisce i propri prezzi in base al **metodo del valore percepito**. In questo caso i fattori chiave per la determinazione del prezzo non sono i costi e la percentuale di profitto desiderata, bensì tutti quegli elementi che influiscono sulla percezione di valore. Tipicamente, le variabili del marketing mix diverse dal prezzo verranno utilizzate per accrescere questo valore.

Volendo indicare alcuni elementi su cui i clienti basano le loro valutazioni possiamo indicare:

- l'immagine del prodotto,
- l'affidabilità del canale distributivo,
- la garanzia di qualità,
- l'assistenza al cliente,
- la reputazione,
- la fiducia,
- la stima nei confronti del marchio.

Chiaramente, ogni acquirente attribuisce un rilievo diverso ai citati attributi, contribuendo alla definizione di segmenti di clientela attenti al prezzo, attenti al valore o semplicemente fedeli alla marca. Ne discenderanno strategie di marketing differenti: se è importante il prezzo, l'impresa offrirà prodotti semplificati e servizi ridotti; se il fattore decisionale primario è il valore, le imprese dovranno costantemente rinnovare e riaffermare il proprio valore; per i clienti fedeli, invece, le imprese dovranno investire per costruire relazioni con i clienti.

Metodo del valore

Il **metodo del valore** consente di acquisire clienti fedeli applicando un prezzo piuttosto basso per un'offerta di qualità superiore. Fra le imprese che hanno adottato con successo questo metodo vi sono Wal-Mart (si veda il **QUADRO 7.2** a pagina seguente) e IKEA. Definire un prezzo sulla base del valore non significa semplicemente stabilire prezzi più bassi: dovranno anche essere riesaminate e riorganizzate le attività dell'impresa, in modo che essa diventi un produttore (o un distributore) a basso costo senza sacrificare la qualità, e in modo da ridurre significativamente i prezzi al fine di attrarre un numero elevato di clienti sensibili al valore.

► Quadro 7.2

Un metodo di determinazione dei prezzi ancorato al valore è l'EDPL (*Everyday Low Pricing*), applicato dai rivenditori al dettaglio. In questo caso viene applicato un prezzo costantemente più basso, riducendo o abolendo le promozioni o le offerte speciali. Nella politica degli "alti e bassi" (*high-low pricing*), il rivenditore fissa prezzi più elevati, ma utilizza frequenti promozioni durante le quali i prezzi vengono temporaneamente abbassati sotto il livello EDPL (ne sono un esempio i prodotti sottocosto). Il vantaggio principale dell'EDPL deriva dall'onerosità della gestione delle promozioni. Inoltre non è sempre possibile per i consumatori riuscire a seguire le operazioni di riduzione dei prezzi, confrontando le offerte dei singoli supermercati.

Prezzi basati sulla domanda

La **determinazione dei prezzi basata sulla domanda** è il metodo più orientato al mercato. Per applicarlo, gli addetti al marketing, come primo passo, valutano quale potrà essere la domanda per il prodotto ai vari livelli di prezzo. Normalmente, questa ricerca viene effettuata semplicemente domandando ai clienti quanto si aspettano di dover pagare per il prodotto in questione e verificando poi quanti di loro scelgono i diversi livelli di prezzo. Questo lavoro consente di sviluppare uno schema simile a quello mostrato nella Tabella 7.3.

Più il prezzo aumenta, minore è il numero di clienti disponibili ad acquistare il prodotto, dato che per un numero inferiore di loro il prezzo risulterà equivalente al valore percepito. Nell'esempio della Tabella 7.3, la discesa non è lineare e si osserva un brusco calo del numero di unità vendute se il prezzo sale oltre i 5 euro. Un'analisi di questo ge-

QUADRO 7.2 Wal-Mart e l'«Everyday Low Pricing»

La Wal-Mart Stores Inc. è una multinazionale americana, proprietaria dell'omonima catena di negozi al dettaglio Wal-Mart, fondata da Sam Walton nel 1962. Oggi è la più grande catena operante nel canale della grande distribuzione organizzata.

In un periodo di crescita internazionale in cui l'economia mondiale era dominata dal ritorno al liberalismo e agli ideali di libero scambio, Walton intrvide l'opportunità di sovvertire le allora tradizionali leggi della vendita al dettaglio, introducendo il concetto del *discount store* e portandolo alle famiglie di provincia. Due erano i punti chiave del suo progetto: *small towns* e *low prices*.

Small towns

Mentre i grandi dettaglianti, tra i quali K-Mart, Target e Sears, focalizzavano la propria attività nei grandi centri urbani, dove le possibilità di successo erano assicurate dalla presenza di un numero elevato di cittadini, Walton intuì le potenzialità nascoste della provincia. Nella popolazioni rurali egli riuscì a percepire una risorsa di consumismo non sfruttata. All'epoca, infatti, K-Mart non si espandeva in città con meno di 50.000 abitanti e nemmeno Gibson, altro concorrente, scendeva al di sotto delle 12.000 unità.

Il fondatore della catena Wal-Mart credeva innanzi tutto che gli abitanti delle piccole comunità americane avrebbero dovuto poter comprare la merce allo stesso prezzo dei loro «cugini di città». I negozianti di provincia imponevano invece prezzi più elevati, date le difficoltà di distribuzione e l'incapacità del dettagliante stesso di approvvigionarsi a basso prezzo. La sua *value proposition* fu quella di offrire agli abitanti delle città di medie e piccole dimensioni i beni di cui necessitavano al prezzo più basso possibile. Questo si sarebbe potuto realizzare con l'introduzione del self-service, con un forte contenimento dei costi e con una diminuzione del margine di profitto per prodotto.

Fu così che il giovane imprenditore, appassionato di merchandising e affascinato dall'idea del discount (il venditore compra direttamente dal produttore ed espone la merce all'ingrosso), aprì, nella sconosciuta località di Rogers, in Arkansas, il primo *discount store* della catena Wal-Mart.

A dieci anni dall'inaugurazione del primo negozio, attraverso le innovative politiche di localizzazione e di bassi prezzi adottate sin dal primo momento, Wal-Mart poteva

essere definita come una catena di discount regionale, con quasi 100 unità in dieci stati.

Oggi la catena di Sam è un'impresa globale con più di 1,9 milioni di associati nel mondo e con più di 7000 unità in quattordici diversi mercati, le cui vendite totali superano i 344 milioni di dollari.

Low prices – everyday

«Say I bought an item for 80 cents. I found that by pricing it at \$ 1.00 I could sell three times more of it than by pricing it at \$ 1.20. I might make only half the profit per item, but because I was selling three times as many, the overall profit was much greater» (Sam Walton, da *Made in America*).

Il segreto di Wal-Mart consiste ancora oggi nell'applicare prezzi bassi. Walton credeva che fosse proprio la riduzione dei margini di profitto sul singolo prodotto a condurlo verso un maggior profitto totale. La classica formula usata dai rivenditori per calcolare il prezzo finale di un bene, con il prezzo quale risultato della somma di prezzo di acquisto e mark up, veniva superata. Per la prima volta nella storia, un dettagliante cercava di ottenere i beni al minor prezzo possibile, non con il semplice obiettivo di aumentare il proprio mark up, bensì per trasferire un risparmio al suo cliente. Fedele al principio guida «We sell for less», ancora oggi Wal-Mart compra la merce al minor prezzo possibile e mantiene i costi al minimo, con lo scopo di riuscire a offrire un altrettanto basso prezzo al consumatore finale. Questo è il motivo che porta il team Wal-Mart a monitorare costantemente i prezzi offerti dalla concorrenza, come da sempre richiesto dal fondatore, per poter accertare di essere sempre al di sotto di tali importi.

La seconda novità introdotta da Walton fu quella di offrire prezzi bassi ogni giorno. A differenza dei suoi concorrenti, che effettuano promozioni periodiche, Wal-Mart lascia che i suoi prezzi bassi, offerti indistintamente ogni giorno dell'anno, trasformino un casuale consumatore in fedele cliente.

Esiste persino una garanzia del basso prezzo: nel caso in cui un consumatore trovasse il bene acquistato da Wal-Mart presso un negozio concorrente a un prezzo inferiore, avrà diritto al rimborso dell'importo pagato. Con questa garanzia Wal-Mart vuole trasmettere ai suoi consumatori l'idea che i prezzi che essi trovano nei negozi della catena sono davvero i più bassi presenti sul mercato.

nere può essere impiegata per definire le fasi di una politica di scrematura (si veda più avanti), oppure per calcolare il prezzo di lancio più appropriato per un determinato prodotto.

Nel metodo basato sulla domanda, il passo successivo è calcolare il costo di produzione corrispondente a ciascun livello di volume produttivo. Normalmente, il costo di produzione cala con la crescita delle quantità prodotte

(cioè ciascuna unità costa meno se, per esempio, ne vengono realizzate in totale 5000 anziché soltanto 1000). Determinati i costi di produzione, diventa possibile scegliere il prezzo che consente di massimizzare i profitti. In sostanza, si ricerca il migliore equilibrio economico tra quantità prodotte e quantità vendute: se l'impresa opera una riduzione del prezzo di vendita, aumenta la quantità venduta ma si riduce il profitto generato.

In alcuni casi i calcoli possono diventare complessi, ma il risultato finale è comunque che il prodotto viene venduto a un prezzo accettabile per il cliente e tale da consentire all'impresa di centrare i suoi obiettivi di profitto. La Tabella 7.4 illustra un esempio di calcolo dei costi per i volumi indicati nella Tabella 7.3. Il costo di attrezzamento è la cifra che l'azienda deve stanziare per approntare la produzione del prodotto, che resta costante per qualunque volume produttivo.

La Tabella 7.5 mostra il profitto realizzabile a ciascun livello di prezzo. Il prezzo cui il prodotto viene venduto dipende dagli obiettivi generali dell'impresa, che possono anche non coincidere con la massimizzazione del profitto per questo specifico prodotto: l'impresa potrebbe avere nella sua linea altri prodotti o obiettivi a lungo termine che impediscono o sconsigliano di massimizzare gli utili correnti.

Sulla base di questi dati, il prezzo più remunerativo corrisponderebbe a 4,50 euro. Se calcolassimo il prezzo impiegando altri metodi, potrebbe succedere di realizzare con questo prodotto un utile inferiore. Per esempio, il prezzo che genererebbe il *profitto unitario più elevato* è 6,50 euro, ma a questo prezzo si venderebbero soltanto 5000 unità, realizzando un utile totale di soli 18.650 euro. Il prezzo, invece, che permetterebbe

Tabella 7.3

Determinazione dei prezzi basata sulla domanda.

Prezzo unitario (€)	Numero di clienti che comprerebbero a quel prezzo
Da 3 a 4	30.000
Da 4 a 5	25.000
Da 5 a 6	15.000
Da 6 a 7	5.000

Tabella 7.4

Calcolo dei costi per determinare i prezzi in base alla domanda.

Numero di unità	Costo unitario (materiali e lavoro, €)	Attrezzamento e costi fissi (€)	Costo netto unitario (€)
30.000	1,20	4.000	1,33
25.000	1,32	4.000	1,48
15.000	1,54	4.000	1,81
5.000	1,97	4.000	2,77

Tabella 7.5

Redditività per differenti fasce di prezzo.

Numero di unità vendute	Utile netto unitario (€)	Utile totale per lotto di produzione (€)	Utile percentuale per unità
30.000	2,17	65.100	62
25.000	3,02	75.500	67
15.000	3,61	54.150	66
5.000	3,73	18.650	57

di *vendere più unità* del prodotto è 3,50 euro, ma a questo prezzo l'impresa, in realtà, rinunciarebbe a quasi 10.000 euro di possibili utili totali.

Un altro concetto utile è quello di *margin di contribuzione*, che viene calcolato come differenza tra il costo di produzione e il prezzo al quale il prodotto è venduto: in altre parole, questo calcolo non tiene conto dei costi di struttura o indiretti. Può succedere che valga la pena di introdurre nel mercato un certo prodotto perché offre un significativo contributo supplementare ai profitti aziendali. Tuttavia non sono rari i casi di prodotti che presentano un margine di profitto basso e non sono, quindi, in grado di coprire nemmeno una quota dei costi generali. Può però valere la pena mantenerli in produzione perché potrebbero contribuire alla vendita di qualche altro bene, oppure perché continuano a venire acquistati dai clienti più fedeli. In questi casi, un calcolo che includa una quota completa dei costi indiretti non fornirebbe un quadro corretto della situazione, in quanto il contributo del prodotto sarebbe comunque addizionale rispetto al giro d'affari esistente.

La determinazione dei prezzi basata sulla domanda fa perno sulla conoscenza del prezzo che i clienti sono disposti a pagare per ottenere un prodotto e sulla loro valutazione del valore dello stesso.

Un particolare metodo per la determinazione del prezzo basata sulla domanda sono le *aste*. Il metodo delle offerte all'asta è sempre più diffuso nel mondo, grazie soprattutto allo sviluppo di Internet: esistono infatti numerosissimi mercati elettronici dove si vende ogni tipo di merce. Le aste sono particolarmente utili per collocare sul mercato le eccedenze di prodotto, oppure oggetti usati (si veda il **QUADRO 7.3**).

In base alla procedura di definizione del prezzo esistono tre tipologie di aste: le aste ascendenti, quelle discendenti e le aste a offerta chiusa.

Le *aste ascendenti* (o *all'inglese*), in cui sono presenti un venditore e più acquirenti, prevedono la definizione di un prezzo base che viene innalzato progressivamente dai potenziali compratori. Tipicamente vi si ricorre per la vendita di beni di antiquariato, di bestiame, immobili, macchinari e veicoli usati.

► **Quadro 7.3**

QUADRO 7.3 Aste al ribasso e eBay

“Asta al ribasso” è il termine usato per una particolare forma di asta competitiva, detta anche “olandese” perché usata principalmente in Olanda nel mercato dei fiori. Si parte da una base elevata che il banditore riduce fino a che non viene fatta una offerta. Tale pratica era applicata anche in Italia nel mercato del pesce. Un metodo usato in finanza, dal risultato non molto differente, prende il nome di “asta marginale”.

Recentemente, con “asta al ribasso” sono state indicate in Italia le *Lowest Unique Bid Auction*: aste nelle quali l'oggetto viene aggiudicato dalla persona che fa l'offerta unica più bassa: se due o più persone offrono lo stesso importo, le loro offerte vengono automaticamente eliminate.

In un'asta al ribasso, tutte le offerte sono necessariamente segrete ed è generalmente possibile per un concorrente fare più di un'offerta. Il costo per la partecipazione a un'asta al ribasso può essere una cifra fissa per ogni offerta fatta, oppure il valore dell'offerta stessa. Il ricavo per il

gestore dell'asta deriva dalle somme pagate dai concorrenti: il suo obiettivo è pertanto quello di raccogliere il maggior numero possibile di concorrenti, mentre questi ultimi tendono a usare varie strategie per ottimizzare le proprie aspettative di vincita.

Le aste al ribasso di tale tipo hanno cominciato ad apparire in Italia nel 2007 e a fine 2008 già svariati siti Internet gestivano tali operazioni.

Diverso il funzionamento del più famoso sito di vendite online del mondo: eBay, nato nel settembre 1995 da un'idea di Pierre Omidyar, un programmatore francese di origini iraniano-statunitensi. Per acquistare – e ovviamente vendere – praticamente qualsiasi cosa in qualsiasi parte del mondo, bisogna disporre di una postazione Internet, registrarsi sul sito, fornire il proprio indirizzo e codice fiscale, e pagare con carta di credito, anche prepagata, o con il sistema di pagamento PayPal, che all'interno di eBay garantisce un elevato livello di sicurezza.

Le *aste discendenti* (o *all'olandese*) prevedono un venditore e più acquirenti, oppure un acquirente e più venditori. In questo caso viene annunciato un prezzo elevato di acquisto o di vendita, che viene poi progressivamente ridotto fintantoché non si rileva interesse all'acquisto (o alla vendita) di una controparte presente.

Nelle aste *a offerta chiusa* gli aspiranti fornitori possono inviare una sola offerta e non possono conoscere i dettagli delle altre offerte.

Prezzi basati sulla linea di prodotti

La **determinazione dei prezzi basata sulla linea di prodotti** viene adottata all'interno di un gruppo di prodotti correlati. Spesso, infatti, le vendite di un prodotto sono direttamente influenzate dalle vendite di un altro bene. In questi casi, diventa possibile vendere il primo articolo a un prezzo contenuto, in vista del maggiore profitto realizzabile con la vendita dell'altro. Gillette vende il suo rasoio Mach III a un prezzo molto basso, con l'obiettivo di realizzare buoni profitti attraverso la vendita delle lamette. Nel lungo periodo, questa strategia è profittevole, perché contribuisce a far superare la resistenza iniziale ad acquistare un bene non ancora sperimentato da parte dei consumatori e consente all'impresa di registrare profitti elevati nel corso dell'anno successivo (tra l'altro, questo approccio fu adottato per primo da King C. Gillette, l'inventore della lametta di sicurezza usa e getta).

Polaroid scelse di vendere sul mercato americano le sue macchine fotografiche istantanee a un prezzo molto basso (quasi al costo) e di realizzare gli utili nelle pellicole a un prezzo molto elevato. In Europa, invece, preferì vendere sia le macchine fotografiche sia le pellicole a un livello di prezzo medio, realizzando utili sulla vendita di entrambe. Alla fine, questa politica spinse Kodak a entrare anch'essa nel mercato con una sua macchina fotografica istantanea che, però, fu poi ritirata in seguito alla causa intentata da Polaroid per violazione di brevetto.

La scrematura

La **scrematura** è una politica che consiste nel lanciare un prodotto sul mercato a un prezzo elevato, che viene poi ridotto gradualmente quando le vendite iniziano a salire. Essa poggia su due presupposti principali: il primo è che non tutti i clienti hanno la medesima percezione del rapporto valore/prezzo e il secondo che l'impresa gode sulla concorrenza di un qualche vantaggio tecnologico sostenibile per un tempo sufficiente a soddisfare il mercato.

Il più delle volte, questa strategia viene perseguita da imprese che hanno sviluppato un prodotto tecnicamente innovativo. In fase iniziale, il produttore impone un prezzo elevato al prodotto che, di conseguenza, viene acquistato soltanto da chi è disposto a pagare un sovrapprezzo pur di averlo. Il profitto, in genere, resta comunque limitato, perché i volumi di vendita in questa fase iniziale sono bassi e, di conseguenza, il costo unitario di produzione è elevato. Una volta che i clienti più sensibili alle innovazioni hanno acquistato il prodotto e la concorrenza comincia a entrare nel mercato, l'impresa può ridurre il prezzo e "scremare" lo strato successivo del mercato; a quel punto, gli utili cominciano a salire. Da ultimo, il prodotto verrà venduto a un prezzo che consente all'impresa un margine di profitto minimo, essendo acquistato soltanto per sostituzione o da adottanti ritardatari.

Il vantaggio di questo metodo è che il costo di sviluppo del prodotto viene recuperato in tempi abbastanza ristretti, cosicché in seguito lo si può vendere quasi al costo marginale di produzione. Ciò significa che probabilmente i concorrenti troveranno molto difficile entrare sul mercato.

La scrematura viene comunemente impiegata nei mercati dell'elettronica di consumo, dove spesso accade che alcune imprese acquisiscano un vantaggio tecnologico sulla

concorrenza e riescano poi a proteggerlo attraverso i brevetti. Un esempio di questo fenomeno è dato dal lettore mp3 che, al momento dell'introduzione, fu venduto con un elevato livello di margine. Poi, non appena nel mercato entrarono concorrenti con prodotti simili il prezzo calò vistosamente. Le ricerche rivelano che i clienti sono consci che la strategia della scrematura viene applicata frequentemente nel mercato dell'elettronica e, quindi, tendono a rinviare gli acquisti di nuovi dispositivi elettronici fino al momento in cui i prezzi cominciano a ridursi. Questa condotta potrebbe condizionare in futuro l'approccio alla scrematura da parte delle imprese.

Per realizzare correttamente questa strategia, occorre saper giudicare con precisione ciò che sta avvenendo nel mercato, osservando sia il comportamento dei clienti sia la risposta dei concorrenti. Ecco perché la ricerca di mercato è un elemento fondamentale per il successo di una politica di scrematura, ma non è sufficiente. Occorre anche monitorare attentamente le vendite, per capire quando è giunto il momento di applicare riduzioni di prezzo.

Prezzi psicologici

Il **metodo dei prezzi psicologici** fa leva sulle risposte emotive del consumatore. Poiché prezzi più elevati vengono spesso intesi come indicatori di qualità, alcune imprese adottano il cosiddetto **metodo del prezzo di prestigio**. È particolarmente adatto a molte imprese di servizi, nei quali spesso i consumatori acquistano una promessa; un servizio rivelatosi di qualità insufficiente, infatti, non può più essere cambiato, una volta erogato. Le attese dei consumatori che scelgono ristoranti e parrucchieri costosi sono, ovviamente, più elevate per quanto riguarda la qualità del servizio fornito: in questi settori, ridurre i prezzi non si riflette necessariamente su un aumento del giro d'affari. È interessante notare come, secondo alcuni studi, la relazione prezzo-qualità sia stata vistosamente influenzata in Germania dall'introduzione dell'euro, poiché i prezzi in precedenza espressi in marchi apparivano più alti di quelli in euro: dato il rapporto di cambio di circa due marchi per euro, la percezione comune fu che i prezzi si fossero dimezzati, fatto che fece calare le aspettative di qualità dei consumatori (Molz e Gielnik 2006).

Il **metodo dei prezzi di richiamo** consiste nell'assegnare un prezzo che termina con un 9 o un 5 e molto vicino a un numero intero, per esempio 3,99 o 5,95 euro anziché 4 o 6 euro. Sembra che i consumatori tendano a classificare simili prezzi come "3 euro e qualcosa" o "5 euro più spiccioli" e quindi percepire il prezzo come inferiore al vero. L'effetto può essere dovuto anche a un'associazione con prezzi scontati o di saldo. Comunque sia, alcuni studi indicano che i prezzi che terminano con "99" determinano una crescita delle vendite intorno all'8% (Schindler e Kirby 1997). Paradossalmente, recenti ricerche mostrano che i consumatori sono più disposti a provare per la prima volta un prodotto se il prezzo è espresso in cifra tonda (Bray e Harris 2006).

Questa apparente contraddizione potrebbe essere effetto di differenze culturali. Ricerche condotte di recente (Suri *et al.* 2004) hanno mostrato, però, che i prezzi di richiamo non funzionano necessariamente in tutte le culture. In Polonia, per esempio, gli effetti risultano trascurabili. Questo metodo produce conseguenze anche sulla percezione degli sconti concessi durante i saldi. Arrotondare il prezzo, per esempio, da 4,99 a 5 euro, induce i consumatori a sopravvalutare l'entità dello sconto, aumentando la percezione del valore offerto rispetto alla cifra da pagare (Gueguen e Legoherel 2004). Perciò l'effetto positivo del prezzo che termina con 99 può essere controbilanciato da quello negativo che si verifica quando il prodotto viene offerto in saldo.

Un altro effetto degli sconti può manifestarsi quando i venditori li condizionano a quantitativi minimi o massimi di acquisto. Un negoziante che offra uno sconto condizionandolo a un numero minimo di acquisti (per esempio, 10% di sconto se si acquistano

almeno tre articoli) induce i clienti a comprare più di quanto fossero intenzionati, mentre il negoziante che legghi lo sconto a un numero massimo di articoli acquistati (per esempio, 10% di sconto limitato a due articoli per cliente) tende a ottenere l'effetto opposto, ossia i clienti comprano meno prodotti di quanto si proponessero inizialmente (Yoon e Vargas 2011). Sembrano reazioni irrazionali, ma offrono sicuramente delle indicazioni sulle tipologie di sconto da applicare.

Sconto sul secondo mercato

Scontare il **prezzo sul secondo mercato** è una pratica comune in alcuni ambiti di servizio e nei mercati internazionali. Il brand viene venduto a un determinato prezzo in un mercato e a un prezzo più basso in un altro: per esempio, i musei offrono prezzi inferiori agli studenti, alcuni ristoranti concedono sconti agli anziani in alcune sere della settimana, e così via. Spesso questi sconti sono concessi allo scopo di equilibrare l'afflusso della clientela e il carico di lavoro in capo all'impresa: gli sconti serali dei giorni feriali consentono di riempire il ristorante in periodi di scarsa affluenza, rendendo più efficiente l'impiego degli impianti e del personale.

Nei mercati internazionali, i prodotti possono essere scontati per competere efficacemente con la concorrenza locale. Per esempio, in India il fabbricante di motociclette Honda, dovendo fronteggiare la concorrenza del produttore locale Royal Enfield, ha fissato il prezzo del suo modello base da 100 cm³ a circa 39.000 rupie (poco meno di 600 euro), mentre un modello equivalente in Europa viene venduto intorno ai 3000 euro. Le specifiche dei motocicli non sono esattamente le stesse, ma le differenze non sono tali da giustificare un differenziale di prezzo di oltre 2400 euro.

La determinazione dei prezzi basata sui concorrenti

La **determinazione dei prezzi basata sui concorrenti** riconosce l'importanza della competizione nel mercato. Ponendosi in una prospettiva strategica, il responsabile marketing deve stabilire quanto la concorrenza sia simile alla propria impresa nella capacità di soddisfare i bisogni dei consumatori. Se i prodotti appaiono equivalenti, i prezzi dovranno essere vicini a quelli della concorrenza. La **strategia di applicare lo stesso prezzo dei concorrenti** ha il merito di evitare guerre dei prezzi, stimolando la competizione in altre aree di marketing, a tutto vantaggio della redditività. La **scelta di applicare prezzi più bassi della concorrenza** è spesso uno degli elementi fondamentali della strategia di marketing dell'impresa, in particolare tra i rivenditori al dettaglio, che hanno un potere di controllo relativamente scarso su caratteristiche e benefici del prodotto, spesso anche sulla promozione dei prodotti invenduti. Alcune multinazionali (specialmente nel campo dell'elettronica) sono in grado di offrire prezzi inferiori ai concorrenti perché possono produrre in aree geografiche a basso costo del lavoro, o hanno dimensioni tali da poter utilizzare su vasta scala sistemi produttivi automatizzati.

Quando si adotta una politica di prezzi inferiori alla concorrenza il pericolo è quello di innescare una guerra dei prezzi (si veda quanto detto più avanti a proposito del prezzo di penetrazione). Può darsi che queste strategie (e di conseguenza le guerre dei prezzi) siano destinate a diffondersi (Mitchell 1996).

Le imprese con elevate quote di mercato spesso dispongono di un controllo sui propri sistemi di distribuzione e di una capacità produttiva sufficiente a diventare **leader di prezzo** nei settori di appartenenza. Queste imprese possono permettersi di abbassare i prezzi senza attivare guerre commerciali o di aumentarli senza perdere significative quote di mercato (si veda il Capitolo 2 per la descrizione della concorrenza monopolistica) (Rich 1982). A volte questi leader di prezzo diventano sensibili alle esigenze di prezzo e profitti dei loro concorrenti, sostenendoli concretamente, perché vogliono evitare di attirare l'attenzione delle autorità preposte al controllo dei monopoli annien-

tando la concorrenza. Nella maggior parte dei paesi gli accordi per controllare i prezzi (con incontri tra manager) sono considerati illegali.

Prezzi di penetrazione

La politica dei **prezzi di penetrazione** viene adottata quando l'impresa intende acquisire una quota di mercato elevata in tempi brevi. Essa si basa sull'assunto che un prezzo più basso verrà percepito come un'offerta a miglior rapporto valore/prezzo.

Affinché il metodo dia buoni risultati, l'azienda deve aver effettuato dettagliate ricerche di mercato per determinare quanto viene richiesto dai concorrenti per prodotti analoghi. Acquisita questa informazione, il nuovo prodotto viene posto in vendita a un prezzo inferiore a quello richiesto dalla concorrenza, anche a costo di ridurre i profitti al di sotto della soglia di guardia: l'intendimento è quello di conquistare il mercato in tempi rapidi, prima che i concorrenti possano reagire offrendo condizioni ancora più appetibili. Il pericolo di questa strategia è che i concorrenti riescano a sostenere a lungo una guerra dei prezzi, spingendo verso il fallimento l'impresa che l'ha adottata per prima. Di norma è meno rischioso cercare di competere su qualche altro aspetto dell'offerta, come la qualità o i tempi di consegna.

Prezzi predatori

In alcuni casi, i prezzi vengono abbattuti fino a risultare inferiori al costo stesso di produzione. Scopo di questa politica è quello di espellere dal mercato la concorrenza, per consentire al nuovo entrante di conquistarlo interamente; questa pratica è detta **prezzatura predatoria** e, almeno nei mercati internazionali, è considerata illegale.

Il sistema venne adottato con successo negli anni Settanta dai produttori giapponesi di automobili per introdursi nei mercati europei, ed è comunemente impiegato da grandi aziende che fanno ingresso in nuovi mercati. Affinché la strategia abbia successo, occorre che il mercato obiettivo sia dominato da imprese non in grado di sostenere una prolungata guerra dei prezzi. È opportuno adottare tale politica di prezzi quando l'impresa non possiede altri vantaggi competitivi, ma dispone di riserve finanziarie sufficienti per resistere a lungo.

Naturalmente, questo metodo è orientato al consumatore, in quanto può produrre risultati soltanto se offre ai clienti un *value for money* di gran lunga più elevato di quello cui sono abituati. Una volta consolidata la sua presenza sul mercato, l'impresa apporta modifiche incrementalmente ai prezzi nell'intento di recuperare i profitti sacrificati in precedenza.

Un esempio estremo di prezzi predatori è il *dumping*, una strategia consistente nel vendere beni a prezzi inferiori rispetto a quelli applicati sul mercato interno (tenendo ovviamente conto dei costi di trasporto e di vendita) (Cedrola 2005, p. 189). Questo sistema fu praticato in passato dai paesi di area comunista, quando avevano necessità di rifornirsi di moneta forte. Secondo le regole del commercio internazionale il *dumping* è considerato illegale, ma è difficile da dimostrare e prima che i paesi colpiti riescano a documentare i danni subiti e a bloccare la pratica può passare molto tempo, tanto da rendere inefficace l'azione legale.

Un altro esempio di pricing problematico è relativo alla discriminazione dei prezzi, nel momento in cui dà luogo alla costituzione dei cosiddetti *mercati grigi*. Della questione viene fornito un dettaglio nel **QUADRO 7.4**.

In una certa misura, anche il sistema di determinazione dei prezzi basato sui concorrenti è orientato al cliente, in quanto assume come base di partenza i prezzi che i clienti sono al momento disposti a pagare.

► Quadro 7.4

QUADRO 7.4 I mercati “grigi”

Si chiamano “grigi” quei mercati in cui vengono vendute merci che sono distribuite attraverso canali diversi da quelli previsti dal produttore, solitamente a prezzi più bassi. I mercati grigi si sono sviluppati proprio in virtù di politiche di discriminazione dei prezzi, ossia della decisione di fissare per gli stessi prodotti prezzi differenti su mercati diversi.

Nel 2002, Levi Strauss vinse una causa contro la catena britannica di supermercati Tesco per impedirle di creare un mercato grigio dei jeans. Tesco, infatti, importava i jeans Levi's dall'Europa dell'Est, dove venivano venduti a prezzi più bassi di quelli applicabili nel Regno Unito. Levi Strauss sosteneva che, vendendo i suoi jeans sottoprezzo, Tesco stava danneggiando l'immagine del brand, e il giudice concordò con questa tesi, imponendo ai supermercati il ritiro del prodotto. Nelle parole del portavoce di Tesco, la sentenza segnò «un giorno triste per i consumatori».

Anche per l'iPhone di Apple è stato creato un mercato di questo tipo. Apple lanciò il suo telefono a New York con un'imponente campagna pubblicitaria, pianificando di avviare le vendite nel resto del mondo in fasi diverse, paese per paese. Lo scopo era far sì che la produzione riuscisse a tenere il passo della domanda. Questa volta, però, il prezzo sul mercato grigio salì: ci fu chi acquistò migliaia di apparecchi negli Stati Uniti per rivenderli a prezzo maggiorato nei paesi in cui l'iPhone non era ancora commercializzato.

A volte, dunque, si crea un mercato grigio perché il produttore sa di non poter vendere un certo articolo allo stes-

so prezzo in mercati con livelli di reddito e ricchezza molto diversi; altre volte, la ragione sta nella disponibilità limitata del prodotto. In altri casi ancora, a creare un mercato grigio sono delle restrizioni in materia di diritti, come nel mercato delle trasmissioni televisive. Per esempio, Sky Digital è un servizio TV satellitare accessibile esclusivamente, per questioni di copyright, agli abbonati di Gran Bretagna e Irlanda. Nei paesi dove è presente una numerosa comunità di britannici e irlandesi, si fa largo uso di schede per decodificare il segnale di Sky, anche se questo contravviene agli accordi della società con i suoi fornitori di programmi. Sky possiede la tecnologia per invalidare le schede e ha tutte le intenzioni di impedire tali comportamenti, ma è estremamente difficile individuare gli utilizzatori delle schede. Lo stesso avviene in Canada, dove gli utenti interessati ad alcuni servizi satellitari statunitensi possono acquistare decoder modificati.

Per i produttori il problema è serio. Un piano strategico accuratamente preparato può venire del tutto vanificato dagli operatori del mercato grigio, con drastiche riduzioni dei profitti se il prodotto non può essere venduto al prezzo prestabilito. D'altro canto, dal punto di vista dei consumatori il mercato grigio appare una soluzione equa: in fondo, perché mai si dovrebbe pagare di più per un prodotto solo per il fatto di vivere in un certo luogo o paese? O non poter acquistare un articolo che invece altri trovano tranquillamente sul mercato?

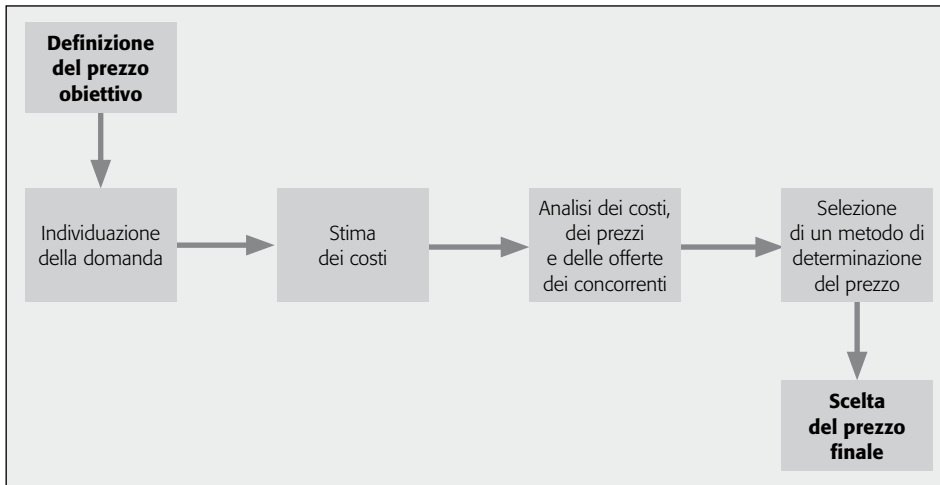
La determinazione della politica dei prezzi

Per fissare i prezzi, di norma le imprese seguono una metodologia che si articola in sei fasi successive, come mostra la Figura 7.4. L'impresa deve anzitutto decidere come posizionare la propria offerta. I principali obiettivi perseguibili attraverso la strategia di prezzo sono i seguenti (Kotler 2004):

- sopravvivenza,
- massimizzazione dei profitti correnti,
- massimizzazione della quota di mercato.

Un prezzo di *sopravvivenza* può essere applicato nel caso di capacità produttiva in eccesso, di elevata pressione competitiva o di cambiamento importante dei gusti dei consumatori. In questo caso l'impresa può decidere di recuperare soltanto i costi variabili o anche una parte di costi fissi, pur di mantenere la sua operatività nel breve periodo. La *massimizzazione dei profitti correnti* è ottenibile attraverso l'applicazione di prezzi di scrematura, mentre la *massimizzazione della quota di mercato* si avvale di prezzi di penetrazione (descritti precedentemente in questo capitolo).

Il secondo stadio del processo individuato implica il riconoscimento del livello di elasticità della domanda del prodotto considerato, al fine di meglio definire il mix di marketing che verrà adottato dall'impresa.

**Figura 7.4**

Le sei fasi della definizione dei prezzi.

Successivamente risulterà cruciale determinare correttamente i costi imputabili al prodotto, che in linea generale delineano il livello minimo di prezzo (mentre il livello massimo è stabilito dalla domanda). Nella gamma di possibili prezzi determinati dalla domanda di mercato e dai costi dell'impresa, l'azienda dovrà anche tenere in considerazione i costi, i prezzi e le possibili reazioni di prezzo della concorrenza, in particolare quelle del concorrente più prossimo.

Una volta che l'impresa abbia determinato la curva della domanda, la funzione del costo e i prezzi dei concorrenti, è in grado di stabilire il proprio prezzo. Per fare questo sceglierà una precisa metodologia tra quelle illustrate nei paragrafi precedenti, basate sui costi, sul cliente o sui concorrenti.

Per la definizione del prezzo finale dovrà infine considerare elementi quali il prezzo psicologico, l'influenza di altri elementi del marketing mix sul prezzo, le politiche di prezzo dell'impresa e l'impatto del prezzo sulle altre parti coinvolte.

Determinare il prezzo da praticare può risultare complesso quando è difficile identificare i concorrenti più prossimi, ma occorre sempre tenere presente che nessun prodotto è interamente esente da concorrenza, dato che quasi sempre esiste un modo alternativo con cui i clienti possono soddisfare il bisogno coperto dal prodotto. In più, clienti diversi hanno esigenze differenti e, quindi, opinioni divergenti su ciò che costituisce un buon valore per il prezzo richiesto. Ecco perché i mercati vanno segmentati con cura per assicurare che in ogni segmento si stia praticando il prezzo giusto. Come in tutte le questioni di marketing, la cosa più saggia da fare è partire sempre dal cliente.

CASO DI STUDIO 8 I prezzi della benzina

Una delle cose che più irritano gli automobilisti è la continua crescita del prezzo della benzina. Sebbene, in termini reali, oggi la benzina costi meno di quarant'anni fa, nella percezione della gente il suo prezzo sembra elevatissimo: in tutto il mondo, i governi tendono a tassare pesantemente i carburanti, in parte per assicurare consistenti entrate all'erario e in parte per porre freno all'eccessivo ricorso ai mezzi di trasporto privati. Come tattica, quella di cercare di tenere gli automobilisti lontani dalle strade con la leva dei prezzi è risultata singolarmente fallimentare ma, almeno, consente ai ministri delle Finanze di ostentare grande sensibilità ai problemi ambientali.

In alcuni paesi i prezzi dei carburanti sono abbastanza differenziati, per effetto della concorrenza. La benzina è un prodotto omogeneo – funziona esattamente nella stessa maniera quale che sia la marca prescelta – e, malgrado i tentativi delle compagnie petrolifere di diversificarla introducendovi additivi intesi a pulire il motore, ridurre i consumi e così via, la maggior parte degli automobilisti non bada alla marca del carburante con cui riempie il serbatoio. In realtà, la benzina deve essere omogenea, dato che i motori delle automobili devono poter funzionare qualunque sia la marca della pompa presso la quale si fa rifornimento. Il risultato è che la concorrenza tra le stazioni di servizio può diventare molto accesa.

Il mercato australiano della benzina ne è un esempio emblematico. In Australia, le stazioni di servizio sono di proprietà individuale e, quindi, anche quando distribuiscono la medesima marca di carburante, operano comunque come imprese distinte. Ogni titolare delle stazioni di rifornimento presta molta attenzione alle mosse degli altri benzinai della zona: se uno di questi riduce i prezzi, gli altri devono subito seguirne l'esempio. Quando il prezzo diventa troppo basso e non è più remunerativo, ci sarà un operatore che cercherà di riportarlo a livelli più corretti. Se anche gli altri si allineano non si creano particolari problematiche. Se invece i concorrenti decidono di non aumentare i prezzi, allora il primo sarà costretto a rivedere la sua decisione. Poiché la maggior parte dei benzinai si avvale di personale addetto a tenere d'occhio il mercato, i prezzi possono variare vistosamente anche in tempi ristretti, tanto che non è raro osservare oscillazioni di 10 centesimi di dollaro australiano al litro in poche ore.

Shell Australia dedica un'intera sezione del suo sito web a dare indicazioni e consigli agli automobilisti sul rifornimento della benzina. Per esempio, vi si suggerisce di fare subito il pieno se in un preciso momento viene offerto un prezzo particolarmente conveniente, che potrebbe cambiare in pochi minuti. Si raccomanda anche di non aspettare, per rifornirsi, che il serbatoio sia quasi vuoto. Sul sito, inoltre, è pubblicato un indice che mostra le tendenze dei prezzi dei carburanti nelle varie regioni del paese, per consentire agli automobilisti di tentare di prevedere le oscillazioni future e il momento più favorevole per effettuare il rifornimento. Il sito è corredato di dettagliati diagrammi che riportano i prezzi medi della benzina a Sydney, Canberra, Melbourne, Adelaide, Perth, Darwin e Brisbane, e tutti mostrano elevata variabilità giornaliera. Nel febbraio 2008, in una sola settimana, il prezzo medio della benzina a Brisbane variò di 17 centesimi al litro, equivalenti a quasi il 15% del prezzo minimo.

In altri paesi, il prezzo della benzina può variare ampiamente all'interno dei confini nazionali. In Marocco, per esempio, nel nord del paese la benzina costa più o meno come in Europa, mentre a sud di Tan Tan, nel Sahara occidentale, il prezzo si dimezza, per effetto degli aiuti governativi concessi per alleviare i cronici problemi di trasporto verso questa remota regione desertica.

Nel Regno Unito, negli ultimi anni si sono moltiplicate le proteste contro l'altissimo livello di tassazione applicato ai carburanti. Durante gli anni Ottanta, il governo ridusse l'imposizione fiscale sulla benzina senza piombo, per incentivarne l'impiego in sostituzione di quella che lo conteneva, essendo dannoso per l'ambiente. A quei tempi, il provvedimento diede grande impulso alle vendite della benzina verde, ma oggi il governo attuale non ha particolari ragioni per ridurre l'imposizione sui derivati del petrolio, a meno che non sia forzato a farlo dall'Unione Europea, uno scenario però estremamente improbabile, quantunque nell'ambito della UE i prezzi dei prodotti petroliferi mostrino variazioni anche del 30%.

A prima vista, stabilire il prezzo di un prodotto come la benzina dovrebbe essere facile: è un bene semplice, di base, omogeneo, con una miriade di acquirenti e un nutrito gruppo di fornitori. In pratica, è molto più complicato di quanto sembri.

CASO DI STUDIO 9

Prima industrie e la significatività delle politiche di prezzo

Prima Industrie, fondata nel 1977 e quotata alla Borsa Italiana dal 1999 (segmento STAR), guida un Gruppo leader nello sviluppo, produzione e commercializzazione di sistemi laser per applicazioni industriali e macchine per la lavorazione della lamiera, oltre a elettronica industriale e sorgenti laser.

Con 35 anni di esperienza il Gruppo annovera oltre 10.000 macchine installate in più di 70 paesi ed è fra i primi costruttori mondiali nel proprio mercato di riferimento. Nel 2011 fattura circa 310 milioni di euro e conta oltre 1400 addetti. Ha stabilimenti produttivi in Italia, Finlandia, Stati Uniti e Cina e una presenza commerciale e di assistenza tecnica in Francia, Spagna, Germania, Regno Unito, Belgio, Polonia, Repubblica Ceca, Russia, Lituania, Stati Uniti, Canada, Turchia, Emirati Arabi, Cina, Giappone, Corea, India, Brasile.

Il gruppo è strutturato in due divisioni:

- **Prima Power**, che si occupa di progettazione, realizzazione e commercializzazione di macchine laser per taglio, saldatura e foratura di componenti metallici tridimensionali (3D) e bidimensionali (2D) e di macchine per lavorazione della lamiera mediante l'utilizzo di utensili meccanici;
- **Prima Electro**, che comprende lo sviluppo, la realizzazione e la commercializzazione di componenti elettronici di potenza e di controllo e di sorgenti laser di alta potenza per applicazioni industriali, destinati alle macchine del Gruppo e a clienti terzi.

Prima Industrie offre una delle più complete gamme di prodotto disponibili sul mercato delle macchine laser, caratterizzate da una flessibilità unica e prestazioni superiori, che consente loro di coprire uno spettro di applicazioni molto ampio; offre inoltre un'ampia gamma di macchine per il taglio e la piegatura di lamiera piana. L'azienda è fornitore mondiale di sistemi e soluzioni laser per applicazioni industriali ed elettronica industriale, mercati caratterizzati da alta tecnologia ed elevati tassi di crescita.

Il mercato dei sistemi laser 3D è un mercato globale e costituisce una nicchia del mercato generale dei laser equivalente nel 2011 al 10% in unità.* Le caratteristiche tecniche delle macchine di lavorazione basate sul laser 3D ne privilegiano l'utilizzazione all'interno dell'industria automobilistica, di quella aerospaziale e nel settore degli elettrodomestici. La competizione in questo segmento si svolge prevalentemente sulla qualità e sulle molteplici possibilità di utilizzo dei macchinari, anziché sul prezzo. Inoltre, il segmento è caratterizzato da un numero ridotto di player globali, mentre i pochi player a livello locale rappresentano soprattutto un disturbo, essendo più fornitori di ingegneria che di prodotto e non avendo, di fatto, un brand.

Prima Industrie è l'azienda che ha "inventato" nei suoi primi anni di vita (1979) il robot laser 3D (Figura 7.5) e che ne ha quindi generato il mercato. Il brand Prima Industrie in questa nicchia ha particolare valore e l'azienda è considerata quasi in tutto il mondo leader e, di fatto, il riferimento tecnologico di settore. Nel mondo è conside-



Figura 7.5

Rapido, il modello più popolare di macchina laser 3D di Prima Power.

* Fonte: Optech Consulting.

CASO DI STUDIO 9

Prima industrie e la significatività delle politiche di prezzo (segue)

rata nel gruppo delle “top five”. L'immagine di prestigio nel 3D valorizza, di riflesso, il brand Prima Industrie in tutto il mercato del laser.

Questo vantaggio, unito alle prestazioni di punta delle macchine laser 3D di Prima Industrie, non è però da solo sufficiente per competere, ma deve essere accompagnato, anche in questa specifica nicchia di mercato, da un prezzo competitivo o quanto meno allineato con gli altri player presenti in ogni trattativa. La politica del prezzo è quindi determinante per il successo delle vendite ovunque: infatti, in ogni competizione il prezzo deve essere comunque allineato con i competitor presenti, anche se, talvolta, è richiesto che sia almeno “leggermente minore” quando è presente l'unico “vero” competitor. Quest'ultimo, anche se opera talvolta con prodotto leggermente inferiore in prestazioni e qualità, ha il vantaggio di essere azienda di dimensione decisamente maggiore e di avere a sua volta un brand fortemente riconosciuto, ma soprattutto diffuso globalmente.

Il mercato del laser 3D è una nicchia, ma ha dimensioni internazionali. Sono dunque necessari prezzi regolati da un listino internazionale uniforme che può contemplare solo personalizzazioni specifiche per ogni paese, motivate unicamente se richieste da specifiche necessità. La politica di sconto deve invece ovviamente rispecchiare la particolarità e le abitudini locali del paese.

Tutti i player producono solo nel loro paese di origine poiché le quantità sono decisamente piccole, specialmente se suddivise nelle varie aree geografiche di vendita, e soluzioni di produzione localizzata non sarebbero convenienti.

Il mercato dei sistemi laser 2D è quello storicamente più importante e di dimensione maggiore, equivalente nel 2011 al 90% del totale in unità.* I prodotti laser 2D trovano applicazione in una vastissima gamma di settori, in quanto consentono la lavorazione flessibile delle lamiere. È un mercato caratterizzato da numerosi player a livello globale e locale, da un elevato grado di concorrenza e da una competizione basata prevalentemente sul prezzo. Lo sviluppo di nuove tecnologie e il livello relativamente basso dei costi del laser 2D consentono di attirare clienti di più piccole dimensioni e questo ha permesso una crescita importante della domanda e un'espansione del mercato di riferimento maggiore di quella delle macchine utensili per la lavorazione della lamiera utilizzando tecnologie più tradizionali.

In questo segmento di mercato Prima Industrie è entrata dopo altri, senza avere il riconoscimento specifico che invece può vantare nel settore 3D. Di conseguenza il prezzo risulta un fattore determinante nella competizione.

La dimensione del mercato e l'accesa competizione hanno suggerito a tutti i player di localizzare la produzione nel paese di sbocco più importante – che è ormai da alcuni anni la Cina – che presenta un costo del lavoro ancora basso e comunque molto inferiore a quello del paese di origine dei player più importanti. È interessante notare che la Cina ha registrato uno sviluppo eccezionale negli anni recenti che ha portato il consumo di macchine utensili, comparto nel quale sono compresi i sistemi laser, nel 2010 a una quota del 44,9% del mercato mondiale (contro il 10,8% nel 2000), inoltre le previsioni per il 2015 stimano la Cina con una quota del 50,2%** del mercato mondiale. Obiettivo principe della localizzazione è quindi la riduzione di costi e prezzi del prodotto in generale, e in particolare anche di trasporti e servizi nel paese dove la localizzazione è effettuata grazie alla vicinanza della produzione stessa al parco clienti più grande.

Prima Industrie ha fondato la sua prima joint venture in Cina nel 1999 con la strategia di creare un *second brand* dedicato al mercato locale. Infatti, il mercato cinese così effervescente e promettente ha causato la nascita di molti player focalizzati solo sul mercato locale, caratterizzati da un prodotto con prestazioni e prezzo più bassi che perfettamente risponde alla richiesta tipicamente asiatica e più specificamente cinese di “as good as enough”. Come noto, è impossibile soddisfare queste esigenze di prezzo con un prodotto europeo di gamma più elevata a causa dei relativi costi e prestazioni. Relativamente al mercato cinese, è importante notare che mentre nell'anno 2000 il numero delle macchine laser d'importazione rappresentava il 65% della domanda cinese, che allora era di circa 50 unità, nel 2010 è passato al 5% di una domanda cresciuta in modo esponenziale a circa 1100 unità.***

Il prodotto della joint venture di Prima Industrie è ora distribuito con brand Shanghai Unity Prima, ha prestazioni e costi inferiori a quelli dei modelli equivalenti per funzione di Prima Power e l'azienda produttrice è il primo player nel mercato cinese dei sistemi laser con una quota di circa il 30% nel 2011.

Facendo riferimento al prezzo, la differenza fra i due modelli a parità di volume di lavoro è di circa il 30%. Si veda in Figura 7.6 il modello più polare di macchina laser 2D di Prima Power e in Figura 7.7 un modello equivalente per funzione – non costi e prestazioni – di macchina laser 2D di Shanghai Unity Prima e relativi marchi.

* Fonte: Optech Consulting.

** Fonte: Oxford Economics.

*** Fonte: Prima Industrie.

CASO DI STUDIO 9

Prima industrie e la significatività delle politiche di prezzo (segue)

**Figura 7.6**

Platino, il modello più popolare di macchina laser 2D di Prima Power.

**Figura 7.7**

SLCF, il modello più popolare di macchina laser 2D di Shanghai Unity Prima.

Pur avendo un impatto visivo in cui si riconosce l'appartenenza allo stesso gruppo, si nota la loro differenza dovuta al fatto che si tratta di prodotti chiaramente distinti. Questa scelta consente a Prima Industrie di operare sul mercato cinese su due distinte fasce di mercato e di prezzo, oltre che con due differenti reti di distribuzione e assistenza: il brand locale Shanghai Unity Prima e anche il prodotto Prima Power, confrontandosi in questo secondo caso con player internazionali aventi prezzi e prestazioni allineati. In questo modo l'azienda ha creato un prodotto nuovo per la fascia di prezzo richiesta dal mercato, anziché effettuare sui prodotti Prima Power operazioni di riduzione prezzo che avrebbero inciso negativamente sul prestigio dell'azienda in generale, oltre che sui risultati aziendali.

Prima Industrie opera in Cina su entrambi i segmenti. Partendo da prezzi e prestazioni sostanzialmente allineati con i rispettivi competitor nei due segmenti di mercato, le trattative si giocano secondo le classiche regole com-

merciali del bene d'investimento a contenuto tecnologico. Sensibilità commerciale della rete, sua preparazione tecnica, conoscenza del prodotto dei competitor, referenze internazionali e locali, prove e dimostrazioni tecniche convincenti sono determinanti per chiudere una trattativa. Altrettanto importante è però la politica di sconto da applicare in modo flessibile in funzione della specifica trattativa e dei competitor presenti: un errore in questa fase commerciale non è mai recuperabile.

Come già avvenuto in passato per Giappone prima e Corea poi, anche in Cina si prevede un aumento delle prestazioni e della qualità del prodotto locale. Poco per volta, quest'ultimo si avvicinerà sempre di più a quello di importazione completando un processo che è già in corso. Quindi per le aziende che intendono mantenere le proprie posizioni e crescere nei mercati in espansione è tempo di studiare nuove e diverse strategie industriali – e di prezzo – che tengano conto anche di questa evoluzione.

Sintesi conclusiva

Quello del valore offerto per il prezzo pagato è un concetto soggettivo: ciascuno ha una visione diversa del valore corrispondente al prezzo richiesto per un dato bene e ciò significa che a differenti segmenti di mercato possono corrispondere opinioni divergenti sulla correttezza del prezzo. Compito del marketing è promuovere le transazioni, facendo sì che clienti e produttori ricavano dalle proprie attività la massima soddisfazione. A questo fine, chi si occupa di marketing si impegna a facilitare gli scambi, rendendoli una fonte di piacere per i clienti.

I punti chiave discussi in questo capitolo sono i seguenti.

- I prezzi, in ultima analisi, vengono determinati da forze di mercato, non dai soli fornitori che, pertanto, non devono commettere l'errore di ignorare il cliente.
- Non esiste nessuna differenza oggettiva tra beni di prima necessità e beni voluttuari; la distinzione esiste soltanto nella mente del cliente.
- I clienti non possono spendere due volte la medesima somma di denaro, per cui sono costretti a fare scelte economiche. La decisione di acquistare un determinato bene comporta quella di rinunciare a un altro.
- I clienti dispongono di un ampio, e talvolta persino sorprendente, ventaglio di opzioni allorché intendono massimizzare la capacità di un bene di soddisfare un loro bisogno.
- Il prezzo può essere fissato sulla base del costo, della concorrenza o del cliente; in ultima analisi, però, sono i consumatori a prevalere, avendo il potere di effettuare gli acquisti dove desiderano.

Sommaro del capitolo

Logistica e distribuzione

I grossisti

I rivenditori al dettaglio

La scelta dei canali

La gestione dei canali di distribuzione

L'Efficient Consumer Response (ECR)

La distribuzione

VIDEOCASE Friday's

Friday's è un'azienda familiare britannica che opera nel campo della produzione di uova. Anche se l'impresa distribuisce, oltre alle uova, altri prodotti alimentari, produzione e vendita di uova fresche costituiscono il cuore della sua attività. L'impresa, nata come piccola fattoria, con il tempo si è notevolmente sviluppata fino ad arrivare a produrre, oggi, 4 miliardi di uova all'anno, corrispondenti a circa il 6% dell'intero mercato del Regno Unito. Il 60% di esse è ottenuto con allevamento intensivo, ma Friday's distribuisce anche uova prodotte in allevamenti all'aperto e a terra. La maggior parte delle uova sono vendute con il marchio dei supermercati che le distribuiscono, e l'azienda supporta i suoi clienti a marchiarle nel modo appropriato.

In Europa, circa il 40% delle uova prodotte in allevamenti all'aperto proviene dal Regno Unito. Le uova sono contrassegnate con il marchio Red Lion, che ne indica la provenienza britannica e garantisce che le galline sono state vaccinate contro malattie e parassiti. Il marchio venne utilizzato inizialmente negli anni Cinquanta e Sessanta, ma in seguito fu abbandonato. Negli anni Ottanta la fiducia dei consumatori fu minata dal timore della salmonella, ma ora è stata nuovamente ristabilita mediante campagne pubblicitarie televisive.

Più che un *price maker*, Friday's è un *price taker*, nel senso che non ha molte possibilità di fissare il prezzo del proprio prodotto o di influirvi significativamente, giacché esso è stabilito dai supermercati o viene determinato dall'equilibrio tra domanda e offerta. Per i produttori, quindi, è difficile sostenere i prezzi: i consumatori hanno sostanzialmente ridotto il consumo di uova biologiche a causa del costo elevato e i supermercati, chiaramente, fissano i prezzi in base a quanto i clienti paiono disposti a spendere (o possono spendere).

La distribuzione di un articolo così delicato e deperibile pone non pochi problemi: Friday's li affronta cercando di ridurre al minimo la distanza tra luogo di produzione e punti di vendita, ed è l'unico produttore in grado di offrire uova di provenienza locale nella regione sud-orientale della Gran Bretagna.

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

Per avere successo, non è sufficiente produrre beni che i consumatori siano disposti ad acquistare, perché potranno farlo soltanto se i prodotti sono anche disponibili e facilmente reperibili. Rifacendoci allo schema delle sette P (si veda il Capitolo 1), le scelte distributive determinano la definizione del "punto di vendita". Per questo motivo i responsabili marketing dedicano molti sforzi all'individuazione dei canali di distribuzione più adatti per il raggiungimento

dei loro obiettivi, volendo assicurarsi che i prodotti siano disponibili ai consumatori con la massima efficienza.

Nel marketing *business to business* (B2B), in molti casi la distribuzione diventa la vera chiave del successo d'impresa, perché i compratori aziendali tendono ad approvvigionarsi attraverso agenti o grossisti anziché direttamente dal produttore.

Logistica e distribuzione

La **distribuzione fisica** riguarda le modalità mediante le quali le organizzazioni fanno pervenire i prodotti nei punti in cui i consumatori trovano più comodo acquistarli. La **logistica**, un termine in origine impiegato in campo militare, si riferisce a un ambito più vasto: comprende infatti il processo di movimentazione dei materiali dalla produzione, attraverso le fasi di distribuzione, fino al luogo in cui dovrà trovarsi il prodotto finito. La logistica comporta decisioni sulla collocazione dei magazzini, la gestione dei materiali, i livelli delle scorte e i sistemi informativi di supporto. È il campo in cui le funzioni acquisti e marketing tendono a sovrapporsi.

Per molti versi la distribuzione fisica di un prodotto è parte dell'insieme di benefici che costituiscono il prodotto stesso. Per esempio, una giacca acquistata online offre benefici di comodità di acquisto che una giacca in vendita in un negozio non può fornire. Viceversa, l'acquisto nel negozio può includere benefici di natura edonistica (il piacere di uscire, il coinvolgimento per la ricerca di una vera occasione) che l'acquisto su Internet non è in grado di offrire. Anche quando le giacche in questione sono del tutto identiche, i benefici ricavati dal metodo di distribuzione utilizzato restano differenti.

Il fine di tutti i sistemi di distribuzione è trasferire il prodotto dal luogo di produzione fino al consumatore con efficienza ed efficacia. Il prodotto deve pervenire in buone condizioni e rispondere adeguatamente alle esigenze del consumatore relativamente a comodità, convenienza, scelta o qualsiasi altro elemento giudicato importante dallo specifico mercato obiettivo. Pertanto, dal punto di vista del marketing, la distribuzione interessa aree quali i sistemi di trasporto, il commercio all'ingrosso, la vendita al dettaglio, la vendita per corrispondenza e finanche i punti di vendita posti all'interno di alcune aziende agricole.

La distribuzione fisica è legata ai sistemi di trasporto; le decisioni di **strategia distributiva** riguardano la scelta dei punti di vendita presso i quali rendere disponibili i prodotti.

I sistemi di trasporto

I sistemi di trasporto possono essere classificati a seconda della loro rapidità, costo e idoneità a gestire il tipo di prodotto in questione. Come regola generale, più il sistema è rapido, più è costoso, ma il rapporto non è sempre così diretto: in alcuni casi può risultare economicamente più conveniente scegliere un sistema di trasporto rapido piuttosto che uno lento, perché il capitale dell'impresa viene impegnato per un tempo inferiore. Lo stesso vale per i beni deperibili.

La scelta del mezzo di trasporto di un particolare prodotto va fatta in funzione dei fattori elencati nella Tabella 8.1. In tutti i casi occorrerà trovare i giusti compromessi. Un servizio migliore per i clienti comporta quasi sempre un esborso finanziario più elevato; più affidabilità può implicare un allungamento dei tempi di transito e lo stesso vale se si desidera ottenere una migliore tracciabilità, perché nella maggior parte dei casi occorrerà istituire una serie di controlli in ingresso e uscita nel e dal sistema di trasporto prescelto. Come per ogni altro aspetto dell'attività di marketing, se si vuole mantenere competitiva l'impresa è imperativo tenere conto delle esigenze complessive del cliente, valutandone con cura l'importanza relativa.

Fattore	Dettaglio
Caratteristiche fisiche del prodotto	Se il prodotto è fragile (per esempio, una lastra di vetro) i canali di distribuzione devono essere brevi e comportare minima manipolazione. Per beni deperibili (per esempio la frutta) può risultare più economico utilizzare la spedizione via aerea stand-by che non quella via mare, a causa del minore deterioramento della merce durante il viaggio.
Sistemi impiegati dalla concorrenza	Spesso è possibile acquisire un significativo vantaggio competitivo impiegando un sistema di trasporto inusuale. Per esempio, la maggior parte dei corrieri cittadini utilizzano motociclette per la consegna di documenti urgenti, mentre soltanto pochi hanno scelto le biciclette. Nel traffico intenso, però, queste ultime sono spesso più veloci e in molti casi possono utilizzare percorsi interdetti ai veicoli a motore: il risultato è che in molti casi le consegne risultano più rapide.
Costi dei vari canali disponibili	Non sempre ciò che costa meno è più economico: per esempio, i chip per computer sono leggeri, ma costosi, quindi risulta più economico spedirli per via aerea che non immobilizzare il capitale dell'impresa per i lunghi tempi richiesti dai trasporti via terra.
Affidabilità del canale	Le forniture sanitarie d'emergenza devono essere trasportate con un metodo sicuro al 100%; lo stesso vale per il trasporto valori.
Tempo di trasporto	Anche questo fattore si applica a prodotti come la frutta e i chip.
Sicurezza	Articoli di valore elevato in molti casi non si prestano a essere distribuiti attraverso dettaglianti. È probabile che funzioni molto meglio la consegna diretta.
Tracciabilità	È la facilità con cui si può seguire una spedizione o modificarne rapidamente la destinazione. Per esempio, le petroliere possono essere indirizzate verso le varie raffinerie con un preavviso relativamente breve. Ciò consente alle compagnie petrolifere di soddisfare prontamente la domanda nei vari paesi.
Livello di servizio richiesto dai clienti	Può succedere che i clienti esigano che il prodotto sia consegnato in un preciso momento (per esempio, nel caso della produzione <i>just in time</i>).

Tabella 8.1

Scelta del sistema di trasporto.

Fonte: Adattata da Coyle, Bardi e Langley, *The Management of Business Logistics*, 1988 (per concessione di South Western, una divisione di Cengage Learning).

I canali distributivi

La scelta del sistema di trasporto e numerose decisioni inerenti il marketing mix sono condizionate anche dal **canale di distribuzione** adottato. Per esempio, la politica dei prezzi dipende dal fatto che l'impresa opti per distributori di grandi dimensioni altamente qualificati, oppure per distributori di medie dimensioni e livello di servizio più basso. Anche le decisioni relative alla comunicazione dipendono dal tipo di canale individuato e dalla preparazione e motivazione dei venditori. Inoltre, la scelta di alcune modalità distributive presenta forte rigidità, in quanto implica l'assunzione di impegni a medio-lungo termine con altre imprese e operatori di mercato.

Se definissimo il canale distributivo come il percorso che un prodotto segue per passare dalla sfera di disponibilità del produttore a quella del cliente finale (Premazzi 2009), daremmo una rappresentazione limitata delle funzioni e delle reali valenze oggi attribuite ai canali distributivi. Nella semplice accezione di "percorso", in cui possono intervenire varie istituzioni indipendenti per facilitare il trasferimento del prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore finale (Stern e El-Ansary 1988), le funzioni della distribuzione, se pur numerose, rimangono circoscritte alla riduzione del divario di spazio e di possesso tra produttore e utilizzatore. Possiamo citare infatti:

- *l'informazione e la comunicazione*, che riguarda lo scambio bidirezionale di dati e informazioni di varia natura;
- *la negoziazione e il trasferimento del titolo di proprietà* della merce, che si sostanzia nella ricerca di un accordo su tutte le condizioni dell'offerta (non solo il prezzo) e nel passaggio di proprietà tra chi vende e chi acquista;
- *il pagamento, il finanziamento e la gestione del rischio*, che si riferiscono non soltanto al trasferimento dei mezzi di pagamento prescelti, ma anche al trasferimento verso il distributore di oneri relativi all'acquisizione e impiego delle risorse finanziarie necessarie per assicurare le attività commerciali (il mantenimento delle scorte *in primis*), e all'assunzione dei rischi di varia natura riferiti al prodotto (danneggiamento, deperimento, obsolescenza, mancata vendita);
- *il flusso fisico-logistico*, che attiene al trasferimento del prodotto e del relativo possesso.

► **Quadro 8.1**

In un'accezione più ampia, non possiamo non riconoscere ai canali distributivi una dignità a sé all'interno delle *supply chain*, in quanto i distributori svolgono sempre più ruoli attivi d'impresa (si veda il **QUADRO 8.1**), nonché funzioni di servizio al cliente, soprattutto nelle situazioni di vendita oltre confine dei prodotti. Non di rado, infatti, i distributori internazionali individuati, oltre a farsi carico della già citata attività informativa, svolgono anche compiti di assistenza ai clienti in termini di informazione, formazione, manutenzione.

QUADRO 8.1 La distribuzione commerciale e il *loyalty marketing*

Negli ultimi vent'anni il *loyalty marketing* ha costituito un orientamento di significativa rilevanza ai fini della differenziazione competitiva dei distributori commerciali. Ciò in un contesto di sopravvenuta maturità del mercato, nel quale la pressione competitiva si è accentuata e ha riguardato non solo la concorrenza *intertype*, ma anche quella tra gli stessi formati di vendita (Lugli e Pellegrini 2005).

I significativi cambiamenti intervenuti sul fronte della domanda, che hanno segnato la crescita di comportamenti di acquisto e consumo sempre più personalizzati e imprevedibili, hanno costituito un'ulteriore sfida per le aziende distributive. Per queste ultime, la possibilità di crescita e di mantenimento di un solido vantaggio competitivo è stata determinata in maniera crescente dalla capacità di rispondere più efficacemente dei concorrenti alla variabilità interna dei mercati (Lugli e Ziliani 2004).

Se la distribuzione moderna ha avuto come presupposti del suo sviluppo la standardizzazione dell'offerta e il superamento dei limiti geografici, nel mutato contesto competitivo la riappropriazione della conoscenza della propria clientela e lo sfruttamento delle informazioni per la definizione dell'offerta commerciale hanno costituito il nuovo paradigma di riferimento del marketing distributivo.

A partire dagli anni Novanta, sulla scorta della teoria del marketing relazionale, nata in seno alla scuola nordica e applicata al campo dei beni di largo consumo (Ferrero 1992), assume un ruolo centrale il concetto di *relazione*, che può

trasformarsi in una "iper-relazione" (Busacca 2002), cioè un rapporto di lungo periodo che l'azienda intesse con il suo mercato. Essa è chiaramente improntata alla continuità e alla progressività, e al suo interno possono svilupparsi quei presupposti di soddisfazione e fiducia alla base del marketing della fedeltà.

La relazione – ovvero l'attivo processo di scambio bidirezionale di informazioni e comunicazione tra cliente e azienda – costituisce il primo passo indispensabile affinché l'impresa possa riconoscere e sfruttare la varietà esistente nei bisogni della clientela e il diverso valore economico che quest'ultima ha per l'impresa. Sarà poi possibile differenziare le condizioni di fruizione del servizio, individuando e incentivando i migliori clienti a cementare la relazione con l'azienda (Berry, Shostack e Upah 1983). L'obiettivo ultimo può essere, poi, quello di incrementare la quota di portafoglio, ovvero di massimizzare la quota degli acquisti che il cliente effettua rispetto a una determinata categoria di prodotti e servizi, e il *life time value*, la durata del rapporto fiduciario e preferenziale tra i due attori economici.

Il *loyalty marketing* viene pertanto a configurarsi come un processo manageriale di identificazione, mantenimento e crescita della quota di spesa dei migliori clienti, attraverso la gestione di una relazione, tipicamente sostenuta dai programmi fedeltà (Woolf 2002). In questo quadro, il programma fedeltà costituisce l'insieme delle azioni e de-

La struttura dei canali distributivi

I canali di marketing possono essere caratterizzati da un differente numero di stadi. Gli stadi del canale sono rappresentati da tutti gli attori o intermediari che espletano funzioni utili ad avvicinare il prodotto all'acquirente finale. La Figura 8.1 mostra alcuni dei possibili canali di distribuzione potenzialmente utilizzabili per prodotti di consumo. Soltanto raramente i beni vengono consegnati direttamente dal produttore al consumatore: in questi casi i metodi più frequenti sono la vendita porta a porta (Avon, Olio Carli), la vendita per corrispondenza (Bon Prix) e i punti di vendita del produttore. Più spesso essi transitano attraverso grossisti, agenti, commissionari o altri intermediari. Per esempio, per un importatore di tonno non sarebbe una scelta molto efficace quella di spedire la merce a tutti i piccoli negozi di alimentari del paese (e tanto meno consegnarla personalmente a ogni singolo consumatore). Ecco perché l'importatore, con tutta probabilità, preferirà assicurarsi l'appoggio di un **agente** (che in genere lavora per conto di più produttori) per assumere ordini da un certo numero di **grossisti**. L'importatore consegnerà successivamente il tonno in grandi quantitativi a questi ultimi, che si incaricheranno di ripartire la merce per distribuirla ai **rivenditori al dettaglio**. Il grossista potrà effettuare le sue consegne ai rivenditori unendo il tonno ad altri prodotti di importatori o produttori diversi, oppure offrire un servizio *cash and carry*, nel quale i rivenditori ritirano con una sola visita dal grossista tutta la merce occorrente. Il risultato, in entrambi i casi, è un notevole risparmio in termini di tempo e costo. Si sottolinea anche un impatto a livello di sostenibilità degli spostamenti dei mezzi di trasporto.

QUADRO 8.1 La distribuzione commerciale e il *loyalty marketing* (segue)

gli strumenti operativi di marketing attraverso cui l'azienda distributiva gestisce la relazione. Fra questi, la carta fedeltà ha rappresentato il più importante e diffuso strumento di gestione della relazione e di sostegno alla fedeltà, ed è diventata il principale veicolo di iniziative dedicate a specifici gruppi di clienti, preventivamente individuati.

I programmi fedeltà sono sorti negli anni Ottanta nel settore del trasporto aereo, con il lancio pionieristico del programma AAdvantage della American Airlines. Hanno poi conosciuto una fase di sviluppo intenso nel corso degli anni Novanta, grazie al boom tecnologico che ha incentivato l'utilizzo di nuovi media e dei supporti informatici. Nell'ultimo quindicennio, si è assistito alla rapida e cospicua adozione dei programmi fedeltà in un numero crescente di settori e paesi.

Nei mercati maturi, in Nord America e in Europa, si sono sviluppati programmi fedeltà che coinvolgono milioni di clienti possessori di card. Solo negli Stati Uniti sono attivi 2250 differenti programmi fedeltà a cui partecipa il 90% dei consumatori (Berman 2006). Anche in Italia, fin dai primi anni del 2000, le prime venti insegne della distribuzione moderna gestiscono programmi fedeltà che coinvolgono oltre un milione di clienti profilati, mentre si registrano ben venti milioni di carte attive in tutti i settori (Ziliani 2004b).

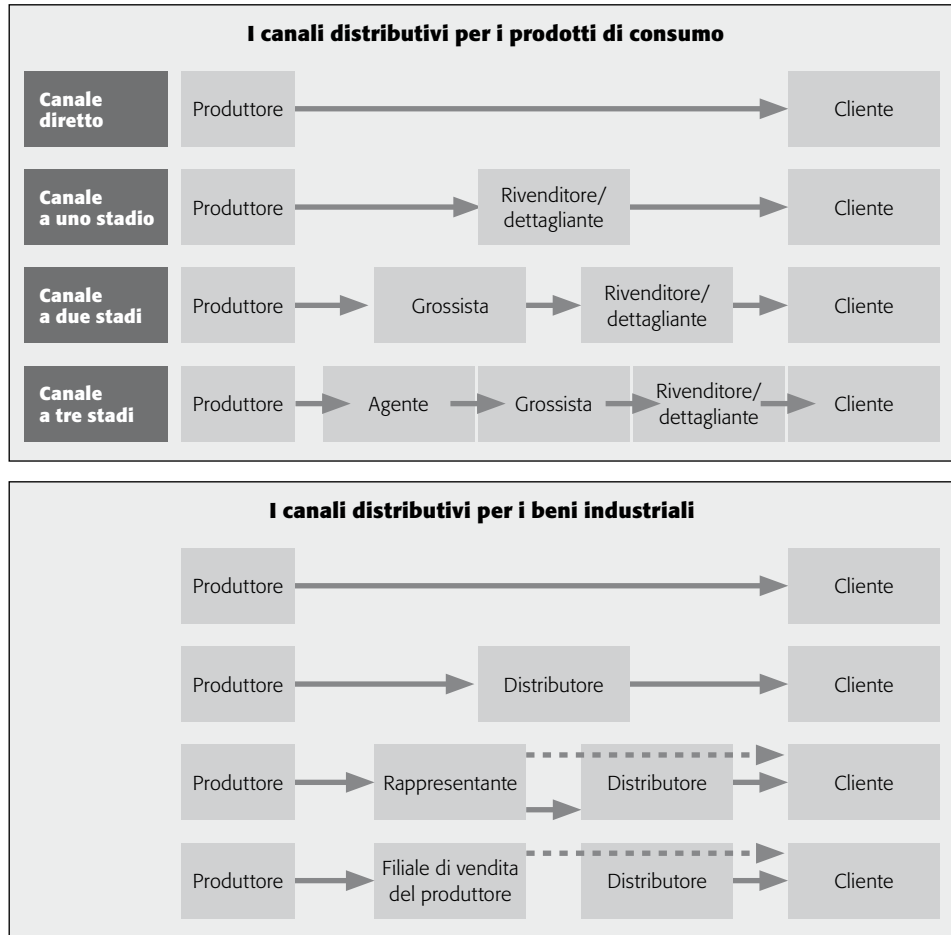
I più recenti studi, volti a esplorare le prospettive dei programmi fedeltà, hanno individuato le direttrici di svilup-

po nell'approccio più spinto alla differenziazione delle iniziative promozionali su microgruppi di clienti (Ziliani e Bellini 2004; Hawkins 2006), nell'evoluzione dei programmi fedeltà verso il *coalition marketing* (Lugli 2006; Baird 2007) e nella reinterpretazione delle ricompense nella *collection*, che diventano "premi emozionali" in grado di accendere i desideri del cliente e ispirare la fedeltà (Cuthbertson 2006-2007; Vence 2006).

Se il micromarketing, attraverso la differenziazione delle iniziative promozionali su gruppi di clienti target individuati, costituisce l'auspicabile evoluzione della relazione tra l'insegna e i clienti e un supporto efficace alla *collection*, il *coalition marketing* rappresenta una nuova direttrice di sviluppo dei *loyalty program*, atta a superare i limiti degli attuali programmi proprietari. Come illustrato da autorevoli studiosi e dall'evidenza empirica dei primi casi di implementazione di programmi multimarca (ne sono un esempio Nectar nel Regno Unito, Payback in Germania, Air Miles in Canada), creare alleanze con altri operatori commerciali non direttamente concorrenti consente a tutti i retailer coinvolti di conseguire molteplici vantaggi: dal rafforzamento della relazione con i clienti alla differenziazione competitiva, dalla difficile imitabilità alla possibilità di individuare e condividere nuove opportunità dovute all'incrocio delle diverse conoscenze del mercato e competenze nei confronti del trattamento dei dati (Lugli 2006).

Figura 8.1

I canali di marketing
in base al numero di stadi.



La distribuzione dei prodotti alimentari, in particolare, avviene spesso attraverso sistemi lunghi e complessi. In questo processo di distribuzione, ogni intermediario adempie un ruolo utile per migliorare l'efficienza degli scambi. La Tabella 8.2 mostra alcune delle funzioni svolte dagli intermediari.

Un'opinione molto diffusa è quella che “eliminare gli intermediari” sia una buona idea per poter comprare a prezzi più bassi. In realtà, invece, per la maggior parte dei prodotti trattati da agenti e grossisti i risparmi ottenuti dall'aumentata efficienza del processo superano i costi del mark up supplementare applicato al prodotto. Ciò significa che eliminare l'intermediario farebbe più probabilmente *aumentare* il costo del prodotto, anziché diminuirlo.

I canali diretti dal produttore al consumatore sono tipici dei servizi personali, come quelli di acconciatura, dove l'impiego di intermediari risulterebbe impossibile, e dei principali acquisti di capitale, come una casa nuova o i lavori di ristrutturazione di quella che già si possiede. Questo succede perché questi beni o servizi non possono essere suddivisi in unità più piccole, né combinati o accumulati. Pertanto, gli intermediari non avrebbero funzioni da adempiere.

Se la rete di distribuzione è gestita con efficienza, i beni discendono lungo il canale mentre le informazioni lo risalgono. I rivenditori, infatti, possono fornire dati utili per individuare i bisogni dei consumatori, sia in modo *formale* (conducendo un'operazione di controllo e trasmettendo le informazioni al produttore o al grossista), sia in modo *informale* (dato che i rivenditori ordinano soltanto ciò che ritengono di poter rivendere, il

<i>Funzione</i>	<i>Spiegazione</i>
Selezione	Cernita e raggruppamento di merce eterogenea in consegne omogenee. Per esempio, la selezione di un raccolto di pomodori tra quelli indirizzabili alla vendita al dettaglio e quelli adatti soltanto alla produzione di succo o conserve.
Accumulazione	Aggregazione di piccole partite di produzione in quantitativi sufficienti a giustificare una spedizione. Gli spedizionieri, per esempio, si incaricano di suddividere un intero container tra un certo numero di piccoli esportatori.
Frazionamento	Suddivisione di grandi spedizioni in quantitativi più piccoli. Un grossista che riceve un carico di fagioli stufati lo rivende a una scatola per volta. Questa operazione si chiama anche <i>bulk breaking</i> .
Assortimento	Combinazione di insiemi di prodotti che possono interessare a gruppi di acquirenti. Per esempio, i negozi di abbigliamento tengono in magazzino abiti di diversi produttori; i grossisti di alimentari <i>cash and carry</i> si specializzano in tutti i prodotti richiesti da chi offre servizi di catering e per i negozi di alimentari, comprese insegne dei negozi e posate di plastica.

Tabella 8.2

Le funzioni degli intermediari nel settore agroalimentare.

produttore può dedurre dai loro ordini i beni che i consumatori stanno richiedendo). Un buon venditore funge anche da canale di informazioni, sollecitando ai rivenditori la loro opinione sui desideri dei consumatori ma anche trasferendo informazioni dai produttori al rivenditore.

I produttori più importanti spesso si avvalgono di una molteplicità di canali di distribuzione per servire vari segmenti di mercato. Le imprese di trasformazione alimentare, per esempio, normalmente mantengono canali separati per le società di catering e per i rivenditori, i fabbricanti di automobili tendono a trattare con gli operatori di grandi flotte direttamente anziché attraverso la rete dei concessionari, i produttori di elettronica spesso utilizzano un canale per i prodotti di consumo e un altro per quelli per la difesa.

La Tabella 8.3 illustra sinteticamente le funzioni di alcuni dei membri di un canale di distribuzione. Nei prossimi paragrafi verrà invece presentato un focus su grossisti e rivenditori al dettaglio.

<i>Membro del canale</i>	<i>Funzione</i>
Agenti	Gli agenti agiscono solitamente come veicolo di vendita del produttore, senza acquisire la proprietà dei prodotti. I venditori dell'agente contattano i principali rivenditori e grossisti per conto di un certo numero di produttori, raccolgono gli ordini e organizzano le consegne. Il loro lavoro offre al produttore il vantaggio di non dover impiegare una numerosa forza di vendita per commercializzare linee di prodotti ristrette.
Grossisti	I grossisti acquistano effettivamente i beni dai produttori, spesso attraverso un agente, e poi li rivendono ai dettaglianti o, in alcuni casi, agli utenti finali.
Rivenditori al dettaglio	Dettagliante è qualunque organizzazione che offra beni direttamente ai consumatori. La definizione comprende anche le società di vendita per corrispondenza, i venditori porta a porta e le organizzazioni di e-commerce che offrono i loro prodotti attraverso Internet.

Tabella 8.3

Le funzioni dei membri di un canale distributivo.

I grossisti

Il grossista, definito in Tabella 8.3, svolge tipicamente le seguenti funzioni:

- negozia con i fornitori;
- conduce alcune attività promozionali, come pubblicità, promozione delle vendite, pubblicità redazionale, e mette a disposizione una propria forza di vendita;
- cura il magazzinaggio, la costituzione delle scorte e la movimentazione del prodotto;
- organizza il trasporto di consegne a breve e talvolta anche lunga distanza;
- controlla il livello delle scorte;
- verifica e controlla il credito;
- aiuta a determinare i prezzi raccogliendo informazioni, in particolare sui concorrenti;
- incanala il flusso di informazioni da e verso la rete di distribuzione, in particolare riguardo alle attività della concorrenza.

Tutte queste sono funzioni che, in assenza del grossista, dovrebbero essere svolte separatamente da ciascun produttore: effettuandole per conto di molti di loro, il grossista riesce a realizzare economie di scala, che superano in valore il profitto da lui trattenuto.

Ma il grossista fornisce servizi anche ai dettaglianti:

- raccoglie e diffonde informazioni;
- offre la possibilità di acquistare da un'unica fonte un ampio assortimento di prodotti di fabbricanti diversi;
- consente l'acquisto di quantità relativamente contenute;
- consegna rapidamente, spesso con un sistema cash and carry (a self-service);
- consente una certa flessibilità degli ordini, che possono variare in funzione delle oscillazioni della domanda.

Anche dal punto di vista del rivenditore al dettaglio l'impiego del grossista è vantaggioso, poiché consente di realizzare risparmi e di aumentare l'efficienza complessiva della sua attività. Negoziare direttamente con il produttore conviene soltanto ai rivenditori più grandi, quelli in grado di emettere ordini per quantitativi rilevanti. Per esempio, dato che soltanto pochi parrucchieri hanno dimensioni sufficienti da poter ordinare tutto il materiale di consumo direttamente al produttore, gran parte delle scorte dei saloni di acconciatura vengono acquistate e immagazzinate dai grossisti.

Esistono diverse tipologie di grossista, di seguito descritte.

- **Commercianti all'ingrosso:** acquistano beni e li rivendono direttamente ai dettaglianti, di solito effettuando le consegne e avendo a disposizione una forza di vendita che visita i rivenditori ubicati nelle loro zone.
- **Commercianti all'ingrosso a servizio completo:** forniscono ai rivenditori una gamma molto vasta di servizi di marketing, tra cui struttura del punto di vendita, operazioni di promozione delle vendite, pubblicità (talvolta a livello nazionale), buoni sconto, prodotti a marchio e così via. Un buon esempio è la Spar, un grossista di generi di drogheria, che rifornisce piccoli esercizi in tutto il Regno Unito e in parte del resto d'Europa. I negozi serviti espongono il logo Spar e pongono in vendita prodotti con il marchio Spar, ma ciascuno di essi ha un suo proprietario e gestore.
- **Grossisti di generi diversi:** gestiscono un ampio mix di prodotti, ma con bassi livelli di scorte; trattano principalmente con piccoli negozi di drogheria e generi diver-

si. Per questi dettaglianti fungono da unica fonte di rifornimento. Un buon esempio di questo genere di grossisti sono i magazzini cash and carry.

- **Grossisti con un ristretto numero di prodotti:** offrono una linea di prodotti limitata, ma con un elevato livello di scorte. Sono presenti soprattutto nei mercati industriali, dove vendono attrezzature speciali (come quelle per la movimentazione dei materiali) e offrono esperienza tecnica nel settore di appartenenza.
- **Grossisti specializzati:** gestiscono una linea di prodotti molto ristretta concentrandosi, per esempio, su un unico genere alimentare (come il tè). Trattano tipicamente beni che richiedono conoscenze specialistiche per l'acquisto, la gestione e la commercializzazione della relativa categoria di prodotto.
- **Rack jobber:** sono proprietari e gestori di spazi espositivi (stand o scaffali) all'interno di punti di vendita al dettaglio. Prodotti tipici trattati da questa categoria di intermediari sono i cosmetici o i cartoncini d'auguri. Il rivenditore paga soltanto per i prodotti venduti e di solito non acquisisce nemmeno il titolo di proprietà dei beni esposti (e ciò può consentirgli un significativo risparmio in termini di capitale impegnato e anche di tempo, in quanto il *rack jobber* si impegna a controllare le scorte, ripristinandole quando necessario).
- **Grossisti a servizio limitato:** acquisiscono la proprietà dei beni ma spesso non effettuano consegne, non creano scorte né controllano la domanda. Un esempio tipico sono i grossisti di carbone, che acquistano da un produttore e organizzano la consegna diretta della merce ai commercianti, senza farla neppure transitare nei loro magazzini.
- **Grossisti cash and carry:** adottano un sistema che consente di rifornire i piccoli dettaglianti a un minimo costo. Questi grossisti operano come un supermercato di gigantesche dimensioni: i rivenditori lo visitano, scelgono le confezioni di merce che desiderano acquistare e pagano alla cassa, impiegando propri mezzi per trasportare la merce nei loro negozi. Questo sistema è estremamente flessibile ed efficiente per entrambe le parti.
- **Drop shipper (o desk jobber):** raccolgono ordini dai rivenditori e li trasmettono ai produttori, acquistando i beni dal fabbricante e rivendendoli al dettagliante senza mai venire concretamente a contatto con la merce. Il *drop shipper* mette a disposizione la sua forza di vendita e assume il rischio di credito per conto del produttore, ma non deve sostenere i costi di magazzino e di struttura che gravano, per esempio, sui commercianti all'ingrosso.
- **Grossisti per corrispondenza:** vendono su catalogo a rivenditori e utenti industriali. Questo sistema consente di evitare l'impiego di venditori e funziona al meglio per trattare con rivenditori posti in regioni remote. I beni vengono spediti per posta o per mezzo di vettori commerciali; questi grossisti acquisiscono il titolo di proprietà dei prodotti gestiti.

Riassumendo, i grossisti svolgono molte e svariate funzioni, tutte volte a rendere lo scambio commerciale più semplice ed efficiente. Il loro merito è quello di consentire al produttore di concentrare le sue risorse sul miglioramento delle efficienze produttive e ai rivenditori di dedicarsi completamente al compito di servire i loro clienti con la massima efficacia possibile.

I rivenditori al dettaglio

I dettaglianti trattano tutte le vendite destinate all'uso personale del cliente o a quello di parenti e amici; in altre parole, il dominio del rivenditore comprende tutti gli acquisti che non rispondono a necessità di organizzazioni.

Pertanto, un dettagliante non è necessariamente un negoziante né un commerciante: i cataloghi per corrispondenza, i programmi di vendita televisiva e persino le vendite porta a porta sono tutte vendite al dettaglio. Tupper Corporation (che vende i suoi accessori per la tavola attraverso speciali “party Tupperware” organizzati a casa dei consumatori) è un rivenditore al dettaglio tanto quanto Conad, Esselunga o Bennet, benché il prodotto venga venduto direttamente a casa del cliente.

In passato, la maggior parte dei punti di vendita al minuto erano situati nei centri cittadini o nelle vie principali dei quartieri più prossimi al centro. In parte questa scelta veniva effettuata per ragioni pratiche, perché in questo modo chi desiderava effettuare acquisti poteva recarsi in una zona centrale dove era in grado di soddisfare tutte le sue necessità. In parte era invece indotta da norme urbanistiche che imponevano l’ubicazione degli esercizi in zone tradizionalmente commerciali, distinte da quelle industriali o residenziali.

In tempi più recenti, tuttavia, si sono diffusi gli ipermercati e i centri commerciali situati nelle cinture urbane. Questo fenomeno è stato stimolato dai seguenti fattori:

- la diffusione della proprietà dell’auto, che ha favorito la tendenza all’**outshopping** (cioè a fare le compere al di fuori della propria zona di residenza);
- gli elevati canoni di affitto e le imposte sulla proprietà, che hanno reso le zone periferiche più attraenti per i rivenditori;
- le scelte dei pianificatori urbani, che hanno utilizzato i centri commerciali per rivitalizzare aree industriali in declino nelle periferie dei centri urbani.

Queste localizzazioni periferiche non hanno necessariamente danneggiato tutti i rivenditori situati nei centri delle città, sebbene si sia verificato un cambiamento nella loro composizione territoriale: per esempio, dai centri delle principali città sono in gran parte scomparsi i negozi alimentari, con l’eccezione di quelli che vendono specialità gastronomiche. Nel Regno Unito, la catena di grande distribuzione Tesco negli ultimi tempi ha avviato un ribaltamento di questa tendenza, aprendo alcuni negozi Tesco Metro nei centri urbani. Questi punti di vendita trattano una gamma ristretta di prodotti, solitamente in confezioni di dimensioni ridotte, puntando sulle compere degli impiegati durante la pausa pranzo o sulla comodità di accesso.

I punti di vendita al dettaglio vengono solitamente classificati nel modo seguente.

► **Quadro 8.2**

- **Negozi di prossimità** (*convenience stores*): negozi o minimarket locali che offrono un certo assortimento di generi alimentari, di drogheria e prodotti per la casa, spesso aperti fino a tarda sera. Normalmente a gestione familiare, in molti casi appartengono a gruppi commerciali (come i negozi Margherita per il gruppo Conad, si veda il **QUADRO 8.2**) e si rivolgono principalmente agli acquisti di emergenza. Il problema dei negozi di prossimità è dato dalla crescente minaccia dei supermercati, molti dei quali hanno già prolungato l’orario di apertura serale e restano aperti anche la domenica. Questo in seguito alle sempre più numerose deroghe all’obbligo di chiusura festiva dei punti di vendita al dettaglio.
- **Supermercati**: grandi negozi self-service, che puntano soprattutto sui prezzi competitivi. Tipicamente presentano un layout pratico e accattivante, sono luminosi e gestiti con professionalità e, inoltre, offrono un ampio assortimento di prodotti.
- **Ipermercati**: supermercati di dimensioni ancora superiori, solitamente situati fuori città o in zone periferiche. Un ipermercato tratta un gran numero di articoli, anche fino a 20.000. Nei veri ipermercati si trova di tutto, dagli alimentari agli elettrodomestici.
- **Grandi magazzini** (*department stores*): situati nei centri delle città, vendono praticamente di tutto; ciascun reparto ha propri addetti agli acquisti e funziona come centro

QUADRO 8.2 **CONAD Adriatico**

CONAD, Consorzio Nazionale Dettaglianti, è una delle realtà più importanti e dinamiche nel panorama della distribuzione moderna italiana. Al suo interno CONAD è strutturata su tre livelli:

- imprenditori associati, ovvero i titolari degli esercizi commerciali che compongono la rete di vendita sul territorio nazionale;
- cooperative e consorzi, che curano la contrattualistica e la logistica a supporto degli imprenditori associati, operando a livello territoriale;
- consorzio nazionale, la centrale di servizi commerciali e marketing cui fanno capo tutte le diverse attività del sistema CONAD.

Questo modello organizzativo fa sì che CONAD favorisca il rapporto fra il territorio di riferimento, i punti vendita e le cooperative che al suo interno operano, privilegiando l'integrazione dell'azienda nel contesto sociale in cui il consumatore vive quotidianamente. La visione dell'impresa, infatti, è quella di offrire un mix di prodotto e servizio corrispondente alle esigenze della clientela delle diverse zone in cui opera.

CONAD Adriatico, cooperativa del Gruppo CONAD, nasce nel 1972 per iniziativa di alcuni dettaglianti della provincia picena. Con la propria rete di vendita opera nelle seguenti regioni: Marche (province di Ascoli Piceno, Macerata e parte della provincia di Ancona), Abruzzo, Molise, Puglia (province di Bari, Foggia e parte della provincia di Taranto) e Basilicata (Figura 8.2), ed è diventata ormai una presenza familiare nelle città italiane.

La rete al dettaglio di Conad Adriatico è stata impostata nel segno della multicanalità, essendo differenziata su tre distinti canali distributivi che interpretano i mutamenti avvenuti nelle esigenze e nei comportamenti d'acquisto dei consumatori: *Margherita*, *Conad* ed *E.Leclerc*.

- **Margherita.** Il marchio è nato nel 1989 per caratterizzare funzionalmente i punti vendita di piccole dimensioni. Rappresenta l'insegna di prossimità, il negozio sotto casa cui affidarsi per la spesa quotidiana o integrativa, in cui trovare la qualità e la professionalità Conad applicata alle piccole superfici commerciali (tra 200 e 400 mq.). La forza dei negozi Margherita risiede nel costante orientamen-

to al cliente, che si traduce in assortimenti mirati e nella ricerca di un rapporto privilegiato gestore-consumatore.

- **Conad.** I supermercati Conad rappresentano il core business dell'impresa. Le superette, i supermercati e i superstore a insegna Conad offrono, insieme a un elevato livello di professionalità e una speciale cura della vendita assistita, convenienza, freschezza dei prodotti e programmi attraverso cui viene "coltivata" la fedeltà dei clienti.
- **E.Leclerc.** Alle caratteristiche tipiche delle grandi superfici moderne, ovvero profondità degli assortimenti e grande convenienza, il canale E.Leclerc aggiunge un'offerta che spazia tra le categorie merceologiche più varie. Il posizionamento del canale E.Leclerc per Conad Adriatico si caratterizza per una politica di prezzi molto conveniente abbinata ad un'elevata qualità dell'offerta, per una strategia di comunicazione improntata alla massima trasparenza e per l'innovazione sia nei servizi sia nell'approccio a nuovi mercati.



Figura 8.2

CONAD Adriatico: presenza sul territorio e strutture distributive.

di profitto indipendente. Esempi sono Harrods a Londra, El Corte Inglés in Spagna, La Rinascente in Italia e Clery's a Dublino. All'interno dei grandi magazzini, alcune funzioni sono affidate a **concessionari**, che pagano un affitto per metro quadro

più una percentuale dei ricavi per allestire un “negozio nel negozio”. Miss Selfridge, Brides e Principles operano tutti all’interno di grandi magazzini secondo questa filosofia. La tendenza alla diffusione dei concessionari si sta rafforzando: per esempio, il 70% della superficie di Debenhams è ormai assegnato a questo genere di esercizi.

- **Variety stores:** punti di vendita che offrono una gamma di prodotti più limitata, magari specializzandosi in abbigliamento (per esempio, Primark o Promod) o in libri e cancelleria (per esempio, WH Smith o Feltrinelli).
- **Discount:** sono punti di vendita di generi di drogheria che offrono un assortimento molto ristretto di beni a prezzi molto bassi. Spesso gli arredi sono ridotti al minimo, gli scaffali quasi inesistenti e la merce viene semplicemente impilata. La filosofia è quella del “pile it high, sell it cheap” (vendere grandi quantità di merce a prezzi molto bassi). Kwik Save, Lidl e Aldi sono esempi di questo approccio: i loro punti di vendita gestiscono soltanto circa 700 articoli.
- **Negozi di nicchia:** tengono a magazzino una gamma di prodotti molto limitata, ma sono sempre ben forniti. Esempi sono Calzedonia, Intimissimi e Andrews Ties. Spesso occupano locali di piccole dimensioni (a volte anche chioschi in stazioni ferroviarie) ma nella loro ristrettissima gamma di prodotti offrono numerosi articoli.
- **Capannoni discount:** sono negozi periferici che trattano prodotti per il fai da te e ferramenta. Normalmente questi esercizi richiedono grandi aree espositive ma non generano ricavi e profitti sufficienti a giustificare i costi di affitto tipici dei centri cittadini. I livelli di servizio sono minimi, i locali sono economici ed essenziali in termini di arredi e ambientazione. Tutto è orientato al massimo contenimento dei costi di struttura.
- **Catalogue showrooms:** con aree espositive minime o inesistenti, questi esercizi sono in realtà un’estensione delle vendite per corrispondenza. I clienti fanno i loro acquisti così come li farebbero su catalogo, cioè compilando un modulo, e i beni vengono prelevati da un magazzino posto nel retro del negozio. Questi punti di vendita impiegano spesso raffinati sistemi elettronici di controllo delle scorte.
- **Vendita al dettaglio senza negozio:** comprende la vendita porta a porta, i distributori automatici, il telemarketing (vendita telefonica), le vendite per corrispondenza e su catalogo. Il **telemarketing** può essere *inbound*, quando i clienti telefonano al rivenditore per piazzare un ordine, oppure *outbound*, quando è il rivenditore a telefonare ai potenziali clienti per proporre un acquisto. Il telemarketing *outbound* è cresciuto molto negli ultimi anni e viene utilizzato con una certa frequenza per fissare appuntamenti per le visite dei venditori di prodotti come i pannelli solari o i doppi vetri, oltre che per la vendita diretta di alcuni articoli che poi vengono spediti direttamente al domicilio del cliente. In generale, è una tecnica di vendita poco gradita ai clienti e, sia negli Stati Uniti sia in molti paesi europei, sono stati creati sistemi per consentire a chi lo desidera di essere escluso dalle liste delle società di televendita. In Italia è stato istituito il cosiddetto “Registro pubblico delle opposizioni” (www.registrodelleopposizioni.it) un servizio presso il quale i cittadini che desiderino non essere più contattati da operatori di telemarketing possono registrare il proprio numero telefonico: nelle loro campagne di telemarketing, le aziende sono tenute, pena sanzioni, a cancellare dai propri elenchi i numeri presenti sul registro.
- **E-commerce** è il termine con cui si indica la vendita condotta su Internet. All’inizio questo settore è stato dominato dalle transazioni *business to business*, ma società dot.com come Amazon.com, Expedia.it, Booking.com, Zalando.it si sono rapidamente introdotte anche nei mercati consumer. Lo sviluppo di queste imprese dipende soprattutto dal tasso di crescita degli utenti di Internet: poiché sempre più persone si collegano online, il mercato potenziale sta progressivamente crescendo e tutto

dampi.it
ONLINE MUSIC STORE

Contatti | Supporto | Registrati | Accedi

cerca nel sito

Il mio account | Wishlist

CATEGORIE

- Testi
- Pro-Sound
- Homestudio
- DJ Point
- Ottoni
- Legni
- Archi
- Batterie
- World Instruments
- Percussioni Per Banda E Marching Band
- Percussioni Orchestrali
- Didattica Per Scuole (Orff)
- Chitarre E Bassi
- Altri Strumenti A Corda
- Cavi E Connettori
- Accessori
- Custodie, Astucci E Rack
- Abbigliamento
- Lighting E Stages
- Flauti E Ottavini Professionali

DTX 400 series

€ 449,00 LISTINO
€ 398,00
SCONTO 20%!!

It pulses inside you with a beat that's all your own - calling you to join the universal groove. The DTX400 series is your passport into the world of drumming. to the tribe.

APERTURA NEGOZIO
da Martedì a Sabato
dalle 9.15 alle 12.30
dalle 14.30 alle 19.00

Offerte Speciali

PEARL FLUTES

PEARL FLUTES

-31%

-25%

PF795RB ELEGANTE FLAUTO TRAVERSO
€ 2.693,00
SCONTO 31%
€ 1.870,00

PFB305E FLAUTO BASSO
€ 3.450,00
SCONTO 25%
€ 2.590,00

Ultime news

venerdì 21 dicembre 2012

Benvenuti!

Benvenuto da Dampi.it. Dopo mesi di lavoro il nostro nuovo sito è online. Questo progetto nasce dalla nostra volontà di migliorare l'esperienza di navigazione e dai vostri preziosi consigli. Rispetto al vecchio sito sono cambiate parecchie cose. L'elemento fondamentale è la fru...

Dimmi di più

Tutte le news

Figura 8.3

La home page del sito Dampi.it.

lascia prevedere che continuerà a farlo nel prossimo futuro. L'altro importante fattore limitante è il livello di gradimento del processo d'acquisto da parte degli utenti: l'esperienza sociale fuori delle pareti domestiche, il piacere dell'interazione diretta con il venditore, lo svago e la stimolazione sensoriale sono tutti fattori che probabilmente fanno sì che la gente continuerà anche in futuro a servirsi presso negozi tradizionali. I dettaglianti tradizionali avevano avvertito la minaccia e non hanno tardato a reagire, e infatti oggi molti di essi hanno affiancato alla normale attività un servizio di acquisto online, con consegne gratuite. A titolo esemplificativo, Dampi è un dettagliante online di strumenti musicali (la Figura 8.3 riporta la home page del sito web). Lucky Music ha attivato un servizio di vendita online da affiancare al negozio fisico. È più probabile che Internet venga utilizzata quando il cliente, oltre a non percepire rischi particolari nella transazione, conosce già il prodotto e ha familiarità con le operazioni in Rete; quando invece l'esperienza del prodotto e delle transazioni online è scarsa e il rischio percepito elevato, è più probabile che il potenziale acquirente si rivolga a un negozio tradizionale o a un call center (Rhee 2010).

Poiché le esigenze dei consumatori cambiano rapidamente, anche nella vendita al dettaglio si impongono mode passeggere. Rispondere prontamente ai bisogni dei consumatori è importante per tutti gli operatori di mercato ma soprattutto per i rivenditori, che si trovano all'estremità critica del processo: per loro è assolutamente indispensabile sapersi adattare rapidamente alle tendenze emergenti. Per il loro successo, i seguenti fattori sono stati identificati come critici.

- *Scegliere la giusta ubicazione.* È la capacità di trovarsi esattamente dove il consumatore può facilmente trovare il punto di vendita ricercato: in altre parole, essere allocati proprio dove i consumatori si aspettano di trovare quel negozio. Per esempio, un negozio di calzature sarà tipicamente collocato in una via importante o nel centro della città, mentre un magazzino di arredamento sarà reperibile più frequentemente in zone periferiche.

- *Acquistare i beni giusti nelle quantità giuste*, per essere in grado di fornire tutta la merce che il consumatore desidera comprare.
- *Offrire un servizio del giusto livello*. Se il servizio è inferiore alle attese del consumatore, questo sarà insoddisfatto ed effettuerà altrove i successivi acquisti. Se è troppo elevato, i costi tendono a lievitare e il cliente potrà sospettare che i prezzi siano eccessivi. È normale aspettarsi che i negozi discount offrano un servizio di livello inferiore, e il consumatore risponde a queste attese convincendosi che anche i prezzi debbano essere più contenuti.
- *Curare l'immagine del punto di vendita*. Se il negozio e i beni che offre sono di fascia alta, deve esserlo anche l'immagine che il consumatore si forma nella sua mente. Come per ogni altro aspetto del prodotto, i benefici devono corrispondere alle attese, altrimenti si produrranno discordanze post-vendita. La fiducia nel negozio si estende anche ai prodotti con il suo marchio commerciale (si veda il Capitolo 6); per converso, la mancanza di fiducia si traduce anche in una riduzione della propensione all'acquisto dei prodotti a marchio commerciale (LaForet 2008).
- *Creare l'atmosfera giusta*, curando gli elementi fisici della struttura del negozio che possono favorire la propensione all'acquisto. La scelta dei colori, dell'illuminazione, della musica di sottofondo e persino degli odori giusti può influire notevolmente sul comportamento d'acquisto (Bitner 1992). Si veda, a questo proposito, il **QUADRO 8.3**. Per esempio, diffondere in sottofondo musica di tipo "ambient" nell'area delle casse di un supermercato tende a ridurre il nervosismo delle persone in coda e fa apparire il tempo d'attesa meno lungo; quando il supermercato è sovraffollato, invece, la diffusione di musica può rendere gli acquirenti più irritabili (Oakes e North 2008).
- *Costruire il giusto mix di prodotti*. Il rivenditore deve decidere quali prodotti possono risultare attraenti ai suoi clienti. Talvolta, come risultato di questo sforzo, il negozio può essere spinto ad abbandonare la gamma di prodotti abitualmente commercializzati per focalizzarsi su aree completamente differenti.

► **Quadro 8.3**

QUADRO 8.3 **Abercrombie & Fitch: un caso di successo**

Abercrombie & Fitch è stata fondata nel 1892 da David Abercrombie e inizialmente produceva e vendeva abbigliamento sportivo ed escursionistico.

Nel 1988 fu acquisita dalla The Limited, che la pose sotto la direzione di Michael Jeffries, attuale CEO. È lui che ha portato l'azienda a fatturare 4 miliardi di dollari con circa 100.000 dipendenti.

Ma quali sono i segreti che hanno condotto questa azienda ad avere oltre mille negozi in tutto il mondo e un utile netto di 150 milioni di dollari?

La prima idea è stata quella di assumere nei negozi solo bellissimi commessi e commesse con fisici perfetti (che indossano capi Abercrombie), dando anche la possibilità ai consumatori di scattare una foto con loro. Per rafforzare l'immagine di Abercrombie come marchio che produce "casual di lusso" è stato dato un aspetto unico a tutti i punti vendita: musica alta, molto profumo, nessuna vetrina e mobili in legno scuro, luci soffuse.

In questo modo Abercrombie si è guadagnato l'emblema di "marchio di lusso" a prezzi accessibili.



Attenzione è stata anche rivolta alle caratteristiche dei prodotti: sono realizzati con materiali di qualità, molto morbidi al tatto, con colorazioni brillanti e uniche che non si rovinano al lavaggio. Inoltre i capi di abbigliamento hanno uno stile minimale, poiché non si caratterizzano per disegni, scritte o fogge particolari: sono tutti prodotti semplici, con la scritta A&F o comunque con elementi che caratterizzano il marchio.

Fonte: www.skimbu.it/2011/06/28/abercrombie-fitch-un-caso-di-successo/ (visitato il 31/12//2012).

Sviluppo tecnologico, nuovi scenari e dettaglio

Nella vendita al dettaglio, ultimamente si sta rafforzando la tendenza a impiegare dispositivi EPOS (*electronic point of sale*) e scanner laser per velocizzare le code alle casse (e, oltretutto, risparmiare sui costi del personale), e a emettere **carte fedeltà**. Queste carte consentono al cliente di ottenere sconti supplementari in proporzione alle somme spese presso il punto di vendita in un determinato periodo, nonché di partecipare alle raccolte punti. L'intendimento iniziale è incoraggiare i clienti a effettuare i propri acquisti sempre nel medesimo negozio, con l'obiettivo di ottenere lo sconto e, in questo senso, le carte sono soltanto una forma alternativa di promozione delle vendite. I programmi di fedeltà che comportano vantaggi economici hanno certamente effetti positivi sulla conservazione della clientela, ma aiutano il rivenditore anche ad aumentare la quota di acquisti del cliente effettuata presso il suo esercizio (Verhoef 2003).

La tecnologia EPOS si presta anche ad altre applicazioni: sulla base delle registrazioni effettuate con questi dispositivi è possibile memorizzare i comportamenti d'acquisto di ogni cliente, determinandone il modello d'acquisto. In teoria, ciò significa poter avvisare i clienti che, per esempio, stanno per terminare le loro scorte di determinati articoli, dal momento che il computer del supermercato sa con quale frequenza abitualmente essi li acquistano. L'espressione "Domesday marketing" è stata coniata dal professor Martin Evans per descrivere questo scenario; se questo possa essere considerato un utile servizio per i clienti oppure un'intrusione non autorizzata nella privacy del consumatore è ancora tutto da discutere (Evans 1994). I clienti fidelizzati tendono a preferire i prodotti con il marchio commerciale del negozio durante i periodi delle promozioni, presumibilmente perché hanno fiducia nel negozio (Rajagopal 2008).

Nel Regno Unito, i sistemi EPOS sono stati modificati nel 2004 per consentire l'introduzione delle carte di credito dotate di chip elettronico e pin di identificazione, adottate già da molti anni in Francia e Spagna per combattere le frodi e ridurre i tempi di attesa alle casse. Ovviamente il sistema consente l'interoperabilità fra i paesi che l'hanno adottato.

Nell'ambiente della vendita al dettaglio, la percezione svolge un ruolo importante. Dell'atmosfera dei negozi abbiamo già parlato, ma i consumatori gradiscono anche poter toccare i prodotti, aprire le confezioni e guardare ciò che stanno per acquistare. È un'inclinazione che può causare qualche problema, perché i clienti tendono ad aprire l'imballo per esaminare il prodotto ma poi, di solito, portano alla cassa una confezione integra. Quella aperta probabilmente resterà invenduta fino a quando non diventerà l'ultima disponibile, perché si tende a pensare che un prodotto già maneggiato da altri sia in qualche modo "contaminato" e non più nuovo. Questo fenomeno, noto come "shop soiling", viene spiegato dagli antropologi in termini magici: nel prodotto "contaminato" si è trasferita parte dell'essere dell'altro acquirente (Argo *et al.* 2006).

La scelta dei canali

La scelta del canale distributivo è fatta sulla base di una serie di considerazioni. Le principali sono:

- opportunità di utilizzare un unico canale o più canali;
- ubicazione della clientela;
- compatibilità dei canali con l'impresa;
- natura dei beni da distribuire;
- decisioni geografiche, ambientali e territoriali;
- problemi di immagazzinamento e distribuzione;

- scelte effettuate dalla concorrenza;
- costi d'importazione ed esportazione.

L'impresa, come sempre, deve partire dalle esigenze dei clienti. Fatto questo, per favorire la collaborazione tra i diversi operatori del canale occorrerà prendere in considerazione anche le loro necessità.

L'impiego di un unico canale distributivo, evidentemente, garantisce ai suoi membri la certezza che non si troveranno a competere con altre organizzazioni che offrono la medesima linea di prodotti. Alcuni rivenditori insistono per ottenere diritti esclusivi sui prodotti trattati, in modo da poter formulare proposte commerciali senza il pericolo che il cliente possa acquistare l'identico prodotto da qualche altra parte, a prescindere dal prezzo. D'altro canto, occorre tener conto che le necessità del cliente possono essere soddisfatte al meglio se il prodotto è largamente disponibile.

L'ubicazione dei clienti ha effetti sia sul canale sia sulla distribuzione fisica dei beni. Alcuni canali potrebbero essere impraticabili in certi paesi: per esempio, la distribuzione attraverso Internet non è perseguibile in molti paesi africani, dove soltanto pochissime persone dispongono del collegamento in Rete e l'infrastruttura stradale rende difficile la consegna delle merci.

I canali devono essere compatibili con le risorse e le dimensioni dell'azienda: per esempio, i piccoli fabbricanti possono rischiare, trattando con grandi rivenditori, di non riuscire a soddisfarne le richieste e di rimanere travolti dalle loro pressioni.

La natura dei beni determina il tipo di rivenditore più idoneo allo scopo. Ci sono state imprese che sono riuscite a conquistare un vantaggio competitivo raggiungendo il mercato attraverso strade inusuali (per esempio, fabbricanti di gioielli che hanno distribuito i loro prodotti attraverso negozi di parrucchieri).

Le considerazioni di natura geografica e ambientale (intendendo l'ambiente commerciale) possono rendere impercorribili certi canali. Per esempio, negli Stati Uniti la vendita per corrispondenza si diffuse nel diciannovesimo secolo tra gli abitanti di regioni remote (considerazione geografica). Quelle persone non potevano facilmente raggiungere i punti di vendita più forniti e i negozi locali non avevano la possibilità di tenere a disposizione dei clienti tutti i prodotti di cui potevano aver bisogno. In Germania la vendita per corrispondenza si affermò per una ragione diversa: un tempo, l'ambiente commerciale imponeva ai negozi la chiusura dell'esercizio alle 5 del pomeriggio e ne vietava l'apertura nei fine settimana, fatta eccezione per un sabato al mese. Di conseguenza, per la maggior parte dei lavoratori era molto difficile andare a svolgere i loro acquisti nei negozi, e la vendita per corrispondenza diventò la via privilegiata per acquistare praticamente di tutto.

I costi di immagazzinamento ed esportazione, in particolare per i mercati esteri, possono rendere necessaria la scelta di un grossista, semplicemente per la convenienza di effettuare poche cospicue consegne anziché molte piccole spedizioni. Analogamente, se l'immagazzinamento è costoso, potrebbe diventare necessario organizzare un servizio su richiesta, come quello fornito dai fabbricanti di autoricambi alle piccole officine.

I costi d'importazione ed esportazione, specialmente dazi e imposte doganali, possono indurre ad avvalersi di un agente locale (o persino ad aprire uno stabilimento di montaggio in loco).

A causa dei costi di spedizione, molte volte è più conveniente riempire un container piuttosto che inviare ogni volta piccole quantità di merce, anche se occorre comunque prendere in considerazione la natura dei beni da consegnare: prodotti deperibili o molto costosi potrebbero esigere la spedizione immediata, senza attendere di accumularne la quantità corrispondente a un intero container.

La valutazione delle principali alternative di canale

Una volta individuare le alternative di canale opportune o disponibili per l'impresa, questa dovrà determinare il migliore mix per il conseguimento degli obiettivi di lungo periodo che si è prefissata.

A tal fine risultano di grande utilità i criteri economici, di controllo e di adattamento (Kotler 2004) di seguito descritti.

- *Criteri economici.* È chiaro che ogni tipologia di canale è connotata per un differente livello di vendite e di costi. Sarà dunque importante stimare i costi dei differenti volumi di vendita conseguibili dalle alternative distributive disponibili, al fine di poter definire correttamente il mix di intermediazione.
- *Criteri di controllo.* La valutazione delle alternative deve anche considerare la problematica del controllo di canale. I canali indipendenti tendono ovviamente a massimizzare i propri profitti e, di conseguenza, potrebbero essere poco disponibili a utilizzare materiali promozionali o a ottemperare alle linee guida definite dall'azienda per la quale collocano i prodotti sul mercato.
- *Criteri di adattamento.* Ciascuna tipologia di canale comporta impieghi vincolanti nel breve, medio o lungo periodo, incidendo sulla flessibilità decisionale e organizzativa. Ne consegue che un canale che comporti impegni di lunga durata dovrebbe essere preso in considerazione solo nel caso in cui sia nettamente superiore agli altri da un punto di vista economico e di controllo.

La gestione dei canali di distribuzione

I canali possono essere gestiti da uno qualsiasi dei membri del canale – produttore, grossista o rivenditore che sia – a condizione che tale attore disponga di sufficiente **potere nel canale**. Questo potere scaturisce da sette fonti, come mostra la Tabella 8.4 (Michman e Sibley 1980).

Componente essenziale per l'efficace funzionamento dei canali è la **cooperazione di canale**. Poiché ciascun membro fa affidamento su tutti gli altri per il libero scambio di beni lungo il canale, è nell'interesse dei membri stessi sostenersi a vicenda, almeno in qualche misura (si veda il **QUADRO 8.4**).

Nel canale, la collaborazione può essere migliorata con l'adozione dei seguenti provvedimenti:

- i membri del canale si accordano sui mercati target, per consentire a ciascuno di indirizzare al meglio i suoi sforzi verso l'obiettivo comune;
- vengono definiti e distribuiti i compiti che ciascun membro deve svolgere, per evitare di duplicare gli sforzi o di trasmettere al consumatore finale messaggi contraddittori.

Un ulteriore sviluppo è costituito dal **co-marketing**, che implica la formazione di un'associazione tra produttori, intermediari e dettaglianti. Per realizzare questo livello di cooperazione, i membri devono condividere le informazioni di mercato e raggiungere un accordo completo su temi strategici (Marx 1995).

Sorgono **conflitti di canale** quando tutti i membri intendono massimizzare il proprio potere o la propria quota di profitti. Altri conflitti possono nascere da attese insoddisfatte: ogni membro si aspetta che gli altri agiscano in un determinato modo, e talora questo non avviene. Per esempio, un rivenditore potrebbe immaginare che un grossista si preoccupi di tenere a magazzino scorte sufficienti a coprire un inatteso aumento della domanda di un dato prodotto, mentre il grossista, dal canto suo, potrebbe confida-

► Quadro 8.4

Tabella 8.4

Fonti di potere nel canale.

<i>Fonti di potere economico</i>	<i>Fonti di potere non economico</i>	<i>Altri fattori</i>
Controllo delle risorse. Il potere detenuto dal membro del canale di indirizzare beni, servizi o finanziamenti all'interno del canale.	Potere di premiare. Capacità di procurare vantaggi finanziari, o comunque favorire alcuni membri del canale.	Livello di potere. Esso deriva da fonti di potere economiche e non economiche.
Dimensioni dell'impresa. Più l'impresa è grande rispetto ad altri membri del canale, maggiore è il suo potere economico complessivo.	Potere della competenza. Emerge quando il leader possiede speciali conoscenze necessarie agli altri membri del canale.	Dipendenza di altri membri del canale.
Il potere di riferimento emerge quando i membri del canale cercano di imitare il leader.		Volontà di esercitare la leadership. A volte è chiaro che alcune imprese dotate della potenzialità di guidare il canale preferiscono non assumere quella responsabilità o, per altre ragioni, non sono in grado di esprimere il loro potenziale.
Il potere legittimo nasce da un rapporto superiore-subordinato. Per esempio, se un rivenditore è anche un azionista importante di un grossista, esercita su quest'ultimo un potere legittimo.		
Il potere coercitivo si manifesta quando un membro del canale ha il potere di punirne un altro.		

QUADRO 8.4 La collaborazione tra imprese nell'ambito della distribuzione: il franchising

Il crescente ricorso agli accordi tra imprese contraddistingue l'attuale contesto competitivo nazionale e internazionale. In tale scenario un ruolo importante viene assunto da forme commerciali organizzate, per esempio il franchising, considerato nella sua accezione di sistema distributivo. In questa prospettiva, le singole aziende affiliate (*franchisee*) rappresentano un gruppo strettamente interconnesso di imprese le cui attività vengono generalmente pianificate, dirette e controllate dal *franchisor* (Kotler 2004). L'impresa affiliante ha in tal modo possibilità di accrescere la sua penetrazione commerciale a costi ridotti, in quanto la proprietà dei negozi rimane in capo all'affiliato. Nel contempo, i *franchisee* beneficiano dell'utilizzo di una marca nota, della facilitazione nella richiesta di prestiti alle istituzioni finanziarie e del supporto in aree che vanno dal marketing e pubblicità fino alla scelta dell'ubicazione migliore e alla selezione del personale.

Tra gli asset di mercato a cui il franchising consente di accedere sottolineiamo:

- lato *franchisee*: il *brand name capital* (Klein 1980), che garantisce la vendita di prodotti/servizi di qualità definita dal marchio associato;
- lato *franchisor*: il contatto diretto con il cliente, che gli può consentire di approfondire la conoscenza dei bisogni e rispondendo a questi in modo ottimale.

Nel quadro delineato relativo allo sviluppo del franchising, che è fondato su una stretta e continuativa collaborazione tra imprese legalmente e finanziariamente separate e indipendenti, gli attori operano sempre più in un'ottica collaborativa (Manaresi 1995, p. 190).

re nel fatto che il produttore sia in grado di aumentare rapidamente la sua produzione per coprire simili eventualità. Un esempio di conflitto di canale si verificò al momento dell'apertura di EuroDisney (ora Disneyland Paris). La società, infatti, cercò di raggiungere direttamente il pubblico attraverso comunicati commerciali televisivi, bypassando le agenzie di viaggio. L'iniziativa purtroppo fallì perché il pubblico europeo non era abituato all'idea della prenotazione diretta (e, inoltre, non conosceva la Disney come il pubblico americano), per cui le risposte furono poco numerose. Inoltre, Disney scontentò le agenzie di viaggio e, in seguito, dovette spendere molto tempo e denaro per riconquistarne il sostegno.

È un problema che tocca, in generale, le imprese che cercano di utilizzare più canali distributivi: se l'azienda decide di raggiungere direttamente il pubblico attraverso il suo sito web, i membri del canale esistente possono pensare che il loro rapporto con il produttore ne venga compromesso. Ciò non significa che sia impossibile utilizzare più di un canale distributivo, bensì che chi ha responsabilità di marketing deve porre la giusta attenzione a non danneggiare gli interessi dei membri del canale esistente. In generale, è probabile che il problema non si ponga se il nuovo canale si rivolge a un segmento di mercato non raggiunto da quelli esistenti.

La gestione del canale può svilupparsi attraverso la cooperazione e la negoziazione (spesso con un membro che dirige le discussioni) o può essere governata dal membro più potente, che stabilisce regole cui i membri più deboli devono conformarsi. La Tabella 8.5 elenca alcuni dei metodi utilizzabili per controllare i canali. La maggior parte dei tentativi di controllare la distribuzione attraverso l'esercizio del potere sarebbero probabilmente giudicati inaccettabili da un tribunale ma, a meno che l'abuso di potere appaia di eccezionale gravità, è poco probabile che un membro del canale decida di adire le vie legali.

Talvolta il metodo più semplice e diretto per controllare un canale di distribuzione è quello di acquisire i membri del canale. Se l'acquisizione riguarda membri appartenenti al medesimo livello (per esempio, quando un grossista rileva altri grossisti allo scopo di costituire una rete di distribuzione su scala nazionale) si parla di **integrazione orizzontale**; quando, invece, vengono acquisiti membri della catena distributiva che si trovano a monte o a valle dell'acquirente si parla di **integrazione verticale**. Un esempio di integrazione verticale portata all'estremo è quella adottata dalle compagnie petrolifere, che estraggono il petrolio, lo raffinano, lo trasportano e infine lo vendono al dettaglio nelle stazioni di servizio. Quando sono estremizzate, queste forme di integrazione possono attirare l'attenzione delle autorità governative preposte al controllo dei monopoli, perché queste pratiche possono provocare restrizioni della concorrenza.

I produttori devono assicurarsi che i distributori dei propri prodotti possiedano le giuste caratteristiche, perché l'immagine di un rivenditore può danneggiare (ma anche migliorare) quella dei prodotti che vende (e viceversa). Non è detto che i produttori debbano sempre vendere attraverso i dettaglianti più prestigiosi: per molti prodotti economici e di uso quotidiano questa scelta potrebbe persino rivelarsi controproducente. Analogamente, un prodotto prestigioso non andrebbe mai venduto attraverso punti di vendita che si rivolgano prevalentemente a una clientela di livello medio-basso.

Nel lungo periodo, stabilire buone relazioni tra i membri del canale produrrà un miglioramento della redditività complessiva di tutti gli operatori. Quando i legami tra i vari membri del canale di distribuzione si fanno più stretti, i rapporti di potere e i conflitti, pur restando importanti, si esprimono in forme diverse, e le trattative per risolverli cambiano natura (Gadde 2004).

L'Efficient Consumer Response (ECR)

Efficient Consumer Response (ECR) è il termine sotto il quale negli Stati Uniti è stato studiato l'argomento della collaborazione tra produttore e distributore. L'ECR compor-

Tabella 8.5

Tecniche di gestione dei canali.

Tecnica	Spiegazione	Posizione legale
Rifiuto di trattare	Un membro si rifiuta di concludere affari con uno o più degli altri membri: per esempio, i grossisti di prodotti per l'acconciatura a volte si rifiutano di fornire gli acconciatori a domicilio, ritenendoli concorrenti sleali dei saloni.	Nella maggior parte dei paesi, i fornitori non sono obbligati a servire clienti sgraditi. Tuttavia, possono esistere basi sufficienti per un'azione legale se il rifiuto ad allacciare rapporti commerciali si configura come una punizione per non aver accettato un comportamento contrario alla concorrenza da parte del fornitore, o se si cerca di impedire al membro del canale di concludere affari con una terza parte con la quale il produttore abbia una vertenza aperta.
Contratti vincolanti	Il fornitore (talvolta un affiliante, cioè una persona o impresa che concede a un altro imprenditore l'utilizzo dei propri marchi) impone al membro del canale l'acquisto di altri prodotti oltre a quello principale. Se il fornitore insiste a far adottare tutti i prodotti, si parla di pressione per l'intera linea.	La maggior parte di questi contratti sono illegali, ma diventano accettabili se soltanto quel particolare fornitore è in grado di fornire beni di una certa qualità, oppure se l'acquirente è comunque libero di adottare anche prodotti della concorrenza. Talvolta vengono accettati da imprese entrate da poco nel mercato.
Vendita in esclusiva	Un produttore vieta a un grossista di distribuire prodotti dei concorrenti o un rivenditore esige che nessun altro dettagliante abbia accesso ai medesimi prodotti. Questa richiesta viene spesso avanzata da rivenditori che vogliono assicurarsi di essere in grado di onorare le proprie "garanzie del prezzo", cioè l'impegno a non vendere a un prezzo inferiore a quello imposto o consigliato dal produttore (ovviamente, i consumatori non riusciranno a trovare nelle loro vicinanze il medesimo prodotto a un prezzo inferiore se il rivenditore impone al produttore di non distribuirlo ad altri punti di vendita della zona).	Normalmente questi accordi sono considerati legali, a patto che non provochino la formazione di posizioni monopolistiche a livello locale: in altre parole, non ci sono problemi se comunque il consumatore conserva la possibilità di accedere a prodotti simili.
Limitazioni ai territori di vendita	Agli intermediari non è consentito vendere al di fuori di una certa zona. Spesso i distributori sono favorevoli a questa condizione perché impedisce alla concorrenza di invadere la loro area di vendita.	A proposito di questa pratica, i tribunali mostrano di avere opinioni divergenti. Da un lato, questi accordi possono essere d'aiuto ai distributori più deboli e persino accrescere il livello di competizione, allorché gli operatori locali trattano svariati brand; dall'altro, però, l'attività commerciale ne può risultare limitata.

ta l'integrazione delle attività di produzione e rivendita al dettaglio realizzata con l'ausilio della tecnologia informatica. Come risultato di questo sforzo, il rivenditore viene a disporre di un sistema di controllo delle scorte più pronto a rispondere alle fluttuazioni della domanda, con evidenti vantaggi anche per il produttore. Alcuni fattori chiave di un'efficiente risposta ai consumatori sono elencati di seguito.

- *Continua ricostituzione delle scorte (continuous replenishment)*: con questo approccio, il fornitore programma la produzione utilizzando dati generati dal rivenditore.
- *Cross docking*: creazione di strutture di smistamento con le quali si cerca di coordinare al meglio l'arrivo dei mezzi di trasporto di fornitori e rivenditori presso i centri

di distribuzione, in modo da poter trasferire i beni direttamente da un mezzo all'altro senza doverli immagazzinare. Benché l'efficienza del trasporto tenda a calare, dato che l'autotreno di un supermercato che carichi, per esempio, frutta e verdura, può dover attendere l'arrivo di vari mezzi di diversi fornitori prima di poter ripartire, aumenta la velocità complessiva delle consegne dei prodotti, un vantaggio che può risultare cruciale nel caso di alimenti freschi.

- *Roll-cage sequencing*: questo sistema di smistamento consente di immagazzinare i prodotti per categoria. Benché allunghi i tempi delle operazioni di immagazzinamento, semplifica notevolmente quelle richieste al momento dell'arrivo della merce presso il negozio di rivendita.

Il vero problema dell'ECR è che esso richiede una collaborazione totale tra fornitore e dettagliante, una condizione che si verifica con minore probabilità nei canali di distribuzione dove la base di potere è squilibrata; malgrado i risparmi complessivi realizzabili nel canale, l'influsso dell'interesse particolare di ciascun membro può indurre a una co-operazione tutt'altro che perfetta.

CASO DI STUDIO 10

Eko Music Group e il modello distributivo

Eko Music Group S.p.a. è un'azienda italiana che si occupa della produzione e distribuzione di strumenti musicali in tutto il mondo. Attualmente fa parte della holding Pigini Group, la cui struttura organizzativa è caratterizzata dalla presenza di nove imprese, tra le quali: E.L.I. (European Language Institute), Tecnostampa, Grafiche Flaminia, Rotopress International, Teknocolor, Tecnostampa, Airone. Il giro d'affari complessivo registrato dal gruppo ammonta a 162 milioni di euro.

Eko nasce a Recanati nel 1959 come azienda produttrice, importatrice e distributrice di chitarre, stimolando il rilancio di un distretto, quello della fisarmonica, entrato in profonda crisi a causa della diffusione della musica rock tra i gruppi di musicisti emergenti in quegli anni. L'attività cresce di anno in anno, tanto che durante gli anni Sessanta i più importanti gruppi musicali italiani utilizzano chitarre Eko e il marchio si diffonde in tutto il mondo. Viene nel contempo fondata una nuova società, con Vox e Thomas, produttori rispettivamente di amplificatori e organi elettrici.

La prematura morte del suo fondatore, avvenuta nel 1967, chiude la prima fase della vita di Eko. Nella seconda metà degli anni Ottanta, Lamberto Pigini, fratello di Oliviero, rilancia l'azienda affidandola ad un management che fa tornare la Eko agli splendori delle origini, non solo attraverso l'acquisizione della licenza di importazione e di distribuzione dei maggiori marchi del panorama musicale mondiale (Figura 8.4), ma riprendendo la fabbricazione di chitarre, sia acustiche sia elettriche.

Oggi Eko può essere considerata una delle aziende più importanti e dinamiche, in grado di distinguersi a livello nazionale e internazionale, nel panorama della produzio-

ne degli strumenti musicali e nell'organizzazione della loro distribuzione.

Uno degli elementi responsabili della rinascita aziendale risiede nella rete di vendita, in particolare gli agenti, che è stata in grado di far acquisire a Eko un vantaggio competitivo rispetto ai competitor.

Il sistema di vendita nel mercato nazionale e gli agenti

Il sistema distributivo dell'impresa è basato sulla presenza di una rete di agenti:

- *monomandatari*, per le zone più ampie e ritenute più importanti, nelle quali vengono trattati i marchi più significativi per l'impresa (per esempio la Lombardia);
- *plurimandatari*, per le zone più piccole e meno significative in termini di fatturato realizzabile (per esempio Calabria e Sardegna).

In aree come Lazio, Triveneto e Lombardia, che rappresentano i mercati più grossi e importanti, si può riscontrare anche la presenza di sub-agenti. Si registra inoltre la presenza di agenti specializzati che operano direttamente con la GDO e alla quale forniscono soltanto il marchio Opera.

Gli agenti vengono reclutati e selezionati direttamente dall'impresa e possiedono la caratteristica fondamentale di essere molto specializzati. Diventare agente di Eko Music Group sembra essere un'opportunità offerta solo a personale altamente qualificato, con un'elevata passione nei confronti del prodotto che commercializza. Nella maggior parte dei casi si tratta di ex musicisti e/o persone con pre-

CASO DI STUDIO 10

Eko Music Group e il modello distributivo (segue)

Figura 8.4 - I marchi distribuiti da Eko Music Group.

Fonte: Seminario “Il gruppo Eko dall'identità locale alla presenza globale”, Università di Macerata, intervento di G. Matarazzo, www2.unimc.it/economia/notizie/seminario-il-gruppo-eko-dallidentita-locale-alla-visitato-il-28-gennaio-2013.



cedenti esperienze lavorative e professionali nel settore. Per questo motivo non esiste una vera e propria attività di formazione nei confronti degli agenti, tuttavia importanti risultano essere le “riunioni agenti” che vengono realizzate in occasione del lancio e della presentazione di un nuovo prodotto sul mercato. Durante questi incontri, presieduti dal Comitato direttivo, l'agente è affiancato e supportato dal Product manager, che fornisce informazioni sul prodotto dal punto di vista commerciale. Questi possiede difatti una conoscenza completa del ciclo di realizzazione del prodotto, dalla fase degli approvvigionamenti a quella della sua allocazione sul mercato finale. È normalmente presente anche il Product specialist, il quale elabora e consegna all'agente schede operative che contengono le specifiche tecniche relative al prodotto.

Eko Music Group si avvale di diverse e articolate forme di reporting per valutare l'operato degli agenti; in tali prospetti possono essere messe in evidenza diverse informazioni, in particolare: l'ordinato per agente, il fatturato per agente, il conseguente margine. Questi vengono raffrontati sistematicamente con il “Master”, un budget nel quali sono prefissati gli obiettivi di vendita per ogni agente.

È possibile individuare diverse tipologie di report, tra le quali:

- *report di tipo valutario* (prospetti elaborati dal Comitato direttivo e consegnati ai vari agenti, i quali oltre alle varie informazioni riguardanti la scontista da applicare, sono anche utili strumenti per caratterizzare l'attività promozionale);

- *report insoluti* (schemi elaborati per singolo agente che consentono di verificare la percentuale di insoluti rispetto al fatturato – 7-8% è un valore considerato fisiologico e nella norma – la quale andrà riassorbita entro il mese successivo).

Agli agenti è inoltre richiesta la compilazione di report mensili, nei quali devono essere indicate informazioni inerenti i punti vendita/clienti visitati, la loro situazione generale economico-finanziaria, i prodotti della concorrenza presenti ed eventuali problematiche, eventuali iniziative che potrebbero essere realizzate con il supporto del Product manager e del Direttore commerciale (per esempio demo, invio cataloghi). Inoltre viene segnalato se il cliente sta iniziando a trattare nuovi marchi.

Il sistema di vendita nel mercato internazionale

Per quanto concerne la gestione della distribuzione all'estero, tale funzione è svolta dall'ufficio export, i cui addetti hanno la funzione principale di studiare i mercati internazionali e di stabilire i primi contatti con i distributori nei vari mercati di destinazione. L'impresa non ha implementato una propria rete d'agenti per intrattenere i rapporti con i distributori esteri nei vari mercati obiettivo, ma tende a realizzare accordi direttamente con questi ultimi i quali, a loro volta, potranno avvalersi di una propria ed autonoma rete d'agenti. Nella Figura 8.5 viene proposta un'immagine, risalente a un catalogo del 1967, che propone alcuni paesi del mondo coperti dalla produzione e distribuzione della Eko già in quegli anni. È infatti possibile affermare che Oli-

CASO DI STUDIO 10

Eko Music Group e il modello distributivo (segue)

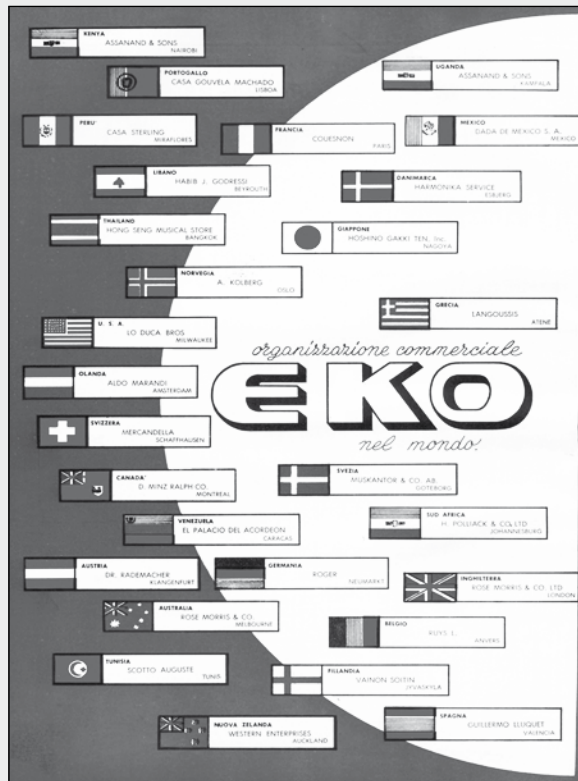


Figura 8.5 - La distribuzione dei prodotti Eko Music Group negli anni Sessanta.

viero Pigni era un imprenditore lungimirante e che “sapeva guardare avanti” in quanto seppe creare in poco tempo un polo musicale mondiale, dando vita alla EME (Elettronica Musicale Europea), che univa l’esperienza della Eko italiana, della Vox Inglese e della Thomas americana.

Un’importante opportunità per il rafforzamento delle relazioni con i distributori internazionali si concretizza in occasione delle visite programmate nei paesi di destinazione dei prodotti Eko e durante la partecipazione a eventi fieristici, tra cui si ricordano il Namm Show a Los Angeles, la Musik Messe a Francoforte, Music China a Shanghai e il “Music Italy Show a Bologna.

Per ognuna di queste manifestazioni, l’impresa allestisce un’area dimostrativa in cui si invitano musicisti e artisti famosi a suonare gli strumenti Eko. Per facilitare i distributori esteri nella vendita dei diversi prodotti, vengono inoltre realizzati cataloghi tradotti nella lingua del paese di destinazione.

Non si riscontrano in genere particolari problematiche nella relazione e nella contrattazione con la clientela estera, ma è possibile evidenziare due situazioni peculiari:

- la comprensione di ciò che il mercato di destinazione richiede;
- la distribuzione degli amplificatori, che ricadendo nella categoria “prodotto elettronico”, hanno diverse regolamentazioni normative nei vari mercati di destinazione.

Il post-vendita e la vendita online

Molto importante è poi l’attività di assistenza post-vendita garantita dall’impresa. Deputato a tale funzione è, internamente all’impresa, l’“ufficio supporto alle vendite” che fornisce, insieme all’agente, sostegno post-vendita e forme d’assistenza alla clientela in maniera tempestiva, qualora vi sia merce difettosa, merce non giunta a destinazione, merce in giacenza e, in generale, problematiche riguardanti lo stato delle spedizioni. Tale ufficio, di recente istituzione, è molto importante anche perché può anch’esso generare fatturato attraverso l’attività di vendita telefonica, coprendo aree lasciate scoperte dagli agenti a causa della dislocazione geografica.

Per l’assistenza è disponibile anche un’impresa esterna, la Master Service, un vero e proprio centro riparazioni che lavora in esclusiva per Eko.

In questi ultimi mesi è partita la vendita sul Web (e-commerce) a cura di alcuni rivenditori che utilizzano una piattaforma e la consistenza di magazzino del Gruppo Eko. È stata una scelta dettata da una fortissima concorrenza internazionale, segnatamente dal più grande dealer online europeo, il tedesco Thomann, che da solo fattura il doppio del valore totale del mercato degli strumenti musicali in Italia.

Per mettere i rivenditori italiani in condizione di competere con questo player, Eko Music Group ha investito su una piattaforma che attinge dal database prodotti interno, permette all’utente finale di scegliere e visualizzare lo strumento cercato, gli mette a disposizione tutti materiali informativi disponibili (schede, foto, video, recensione ecc.), quindi gli propone l’acquisto. Se l’utente è interessato all’acquisto online, compare una schermata con i link ai siti dei rivenditori (Figura 8.6) che hanno aderito all’iniziativa di e-commerce. Il prodotto può essere disponibile presso il rivenditori ma, se così non fosse, il sistema ne verifica la disponibilità presso i magazzini EMG.

Inizialmente, forti sono state le resistenze da parte dei rivenditori italiani, che temevano di essere scavalcati da EMG. Ne consegue che i primi rivenditori aderenti erano realtà commerciali giovani e meglio strutturate, che già avevano dimestichezza con le vendite sul Web.

Dopo pochi mesi di test i rivenditori pilota si sono convinti della positività dell’iniziativa (la prima in Italia), in quanto hanno verificato che i numerosi utenti del si-

CASO DI STUDIO 10 Eko Music Group e il modello distributivo (segue)

The screenshot shows the website 'StrumentiMusicali.net' with a search bar and navigation menu. The main product is the 'MARSHALL Jvm410h Head 100 Watt' priced at €1.319,00. The page features a detailed description of the amplifier's specifications, including 4 channels, 3 modes per channel, and various effects. A sidebar on the left offers navigation by department (e.g., Chitarre, Bassi) and a gift guide section. On the right, there are sections for 'Cerca un'idea REGALO?', 'Prodotti simili', and 'Assistenza Clienti'.

Figura 8.6 - Vendita online dei prodotti Eko Music Group.

to EMG ricevevano sui prodotti informazioni che l'azienda non sarebbe stata in grado di fornire per altre vie. Inoltre, la facilità di ricerca rendeva conseguente e semplice la fase di acquisto.

La rete di vendita continua comunque a percepire le provvigioni per questo tipo di transazione, poiché i siti sono la versione online di rivenditori con un proprio punto vendita fisico (escluso un solo caso). Questa metodologia di vendita alleggerisce il lavoro degli agenti, sia perché sono i rivenditori stessi ad avere informazioni sui flussi delle richieste del mercato (e ordinano secondo le statistiche di vendita, costantemente monitorate), sia perché il lavoro di informazione tecnica sui prodotti e sulle novità è svolto online dagli addetti EMG e non dagli agenti.

Essendo il processo in divenire (molti sono stati in questi ultimi mesi i rivenditori che hanno chiesto di aderire alla vendita online così gestita), non è ancora possibile disporre di dati certi.

Alcune considerazioni riguardano la maggiore frequenza di acquisto online di strumenti elettronici per i quali non serve una prova sul punto di vendita mentre, per esempio per chitarre di fascia media e medio-alta, è ancora preferito il rapporto diretto con il rivenditore.

Sintesi conclusiva

In questo capitolo abbiamo esaminato i sistemi utilizzati per far pervenire i beni al consumatore con la massima efficienza ed efficacia possibili.

Alcuni dei punti chiave del capitolo sono i seguenti:

- La distribuzione è una parte del prodotto, in quanto fornisce benefici.
- Più il trasporto è rapido, più risulta costoso nell'immediato, ma maggiori saranno i risparmi consentiti in termine di minori sprechi e capitale impegnato.
- La scelta dei metodi di trasporto deve essere fatta tenendo conto delle necessità dell'utente finale del prodotto.
- Nella maggior parte dei casi, eliminare gli intermediari provoca nel lungo periodo una crescita dei costi, contrariamente a quanto molti ritengono.
- La vendita al dettaglio comprende tutte le transazioni nelle quali il bene acquistato verrà utilizzato dall'acquirente per uso proprio o della sua famiglia.
- La vendita al dettaglio non è necessariamente limitata alle transazioni che avvengono nei negozi.

Comunicazioni di marketing e strumenti promozionali

Sommario del capitolo

- La teoria della comunicazione di marketing
- Come sviluppare le comunicazioni
- Il mix promozionale
- La gestione della pubblicità
- La promozione delle vendite
- La vendita personale
- La gestione delle pubbliche relazioni
- L'integrazione del mix promozionale

VIDEOCASE

Voluntary Service Overseas (VSO)

VSO è un'organizzazione di volontariato che invia in paesi lontani esperti in vari campi per contribuire allo sviluppo di progetti nel Terzo Mondo. I volontari, di solito, sono persone che hanno maturato una significativa esperienza in particolari settori dell'industria o dell'istruzione e sono disposte a lavorare all'estero per un periodo di tempo che può arrivare a due anni. La loro retribuzione si uniforma ai livelli salariali locali e ciò significa che il più delle volte ricevono uno stipendio nettamente inferiore a quello cui erano abituati in patria. Ma il tipico volontario è un professionista con alle spalle una carriera di successo, che ha avuto molto dalla vita e ora desidera restituire qualcosa agli altri.

I volontari trovano l'intero processo molto gratificante, ma i professionisti vanno comunque ingaggiati, e i loro bisogni sono numerosi. VSO, come la maggior parte delle istituzioni benefiche, dispone di un budget relativamente limitato per il marketing e l'organizzazione mira a ricavare il massimo dai pochi fondi disponibili attraverso un *targeting* particolarmente mirato. Le motivazioni dei volontari sono alquanto diversificate: alcuni partono perché desiderano fare un'esperienza all'estero, altri sono sospinti semplicemente dalla gratificazione di fare del bene, altri ancora vogliono raccogliere una sfida professionale; ciò che è chiaro, comunque, è che nessuno lo fa per denaro!

Com'è ovvio, oltre che di volontari, VSO necessita anche di donazioni: i volontari devono essere trasferiti in paesi lontani e, anche se a livelli da Terzo Mondo, devono ricevere una retribuzione.

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

Questo capitolo descrive forme e strumenti attraverso i quali l'organizzazione fa pervenire al pubblico i suoi messaggi. Quelli della comunicazione (pubblicità, vendita personale, pubbliche relazioni e promozioni delle vendite) sono gli strumenti di marketing in assoluto più visibili, tanto da rappresentare per molti l'essenza stessa di questa funzione.

La comunicazione comporta una partecipazione attiva sia di chi invia i messaggi sia di chi li riceve: ecco perché i messaggi provenienti da un'organizzazione devono non soltanto contenere tutte le informazioni che essa desidera trasmettere, ma anche risultare sufficientemente interessanti per i consumatori (o per altri interlocutori dell'organizzazione) da meritare la loro attenzione.

La teoria della comunicazione di marketing

La comunicazione è una delle attività più naturali degli esseri umani. Comunicare significa scambiare idee e ciò può essere fatto attraverso la comunicazione verbale (che resta la forma di interrelazione più comune in assoluto), gli scritti (lettere, libri, riviste e quotidiani) e le immagini (disegni, fotografie, televisione e cinema).

La comunicazione è stata definita come un processo di transazione tra due o più parti nel quale viene scambiato significato attraverso l'impiego intenzionale di simboli (Engel *et al.* 1994). Gli elementi chiave di questa definizione sono l'*intenzionalità* (viene compiuto uno sforzo finalizzato a indurre una risposta), la natura di *transazione* (tutti i partecipanti sono coinvolti nel processo) e quella *simbolica* (per trasmettere idee e concetti si utilizzano parole, immagini, musica e altri stimoli sensoriali). Poiché gli esseri umani non sono telepatici, in qualsiasi comunicazione i concetti originari debbono essere tradotti in simboli che veicolino correttamente messaggi e significati.

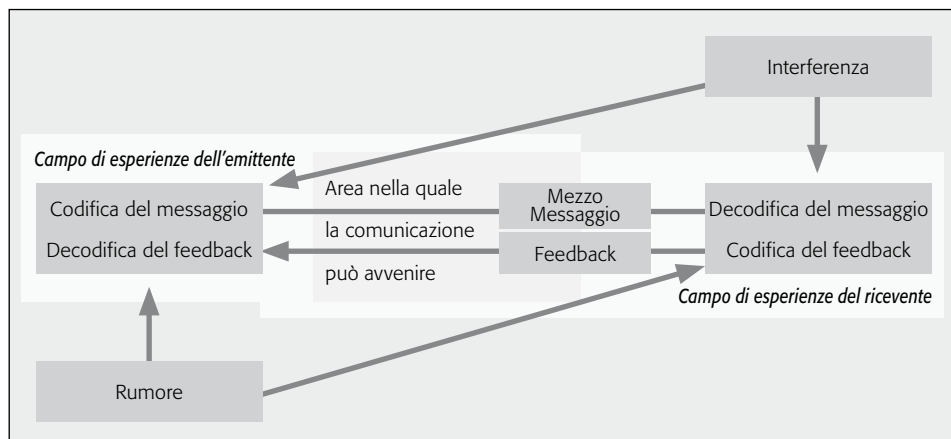
Ciò significa che l'emittente, cioè colui che invia la comunicazione, singolo o organizzazione che sia, deve innanzitutto ridurre i concetti a un insieme di simboli che possano essere trasmessi al destinatario del messaggio, o ricevente. Quest'ultimo dovrà poi procedere a decodificare i simboli per ottenere il messaggio originario. Pertanto, tutti gli attori di questo processo devono condividere una visione comune del significato effettivo dei simboli coinvolti. In realtà, le parti devono condividere un campo di esperienze comuni. Il modello del processo di comunicazione è illustrato nella Figura 9.1.

Il campo di esperienze dell'emittente e quello del ricevente devono sovrapporsi, almeno per quanto riguarda il linguaggio, che deve essere comune. In realtà, nella maggior parte delle comunicazioni di marketing, la sovrapposizione è molto più complessa e sottile: gli **annunci pubblicitari** fanno frequente ricorso a riferimenti tratti dalla cultura popolare, come trasmissioni televisive, o a proverbi e modi di dire. Spesso si basano su giochi di parole o su accenni e mezze frasi che il pubblico è in grado di completare e interpretare perché conosce i riferimenti e le implicazioni culturali. Ecco perché gli spot televisivi stranieri talvolta ci appaiono ridicoli o anche incomprensibili.

Il **rumore** è un qualsivoglia elemento di distrazione o disturbo durante il processo di comunicazione, dai bambini che giocano durante gli intervalli pubblicitari ai titoli di una rivista che catturano l'attenzione del lettore. L'**interferenza**, invece, è un deliberato tentativo di distrarre l'attenzione del pubblico mediante comunicazioni mirate. Per esempio, un automobilista può venire distratto dall'ascolto dell'autoradio da un altro veicolo che gli taglia la strada (rumore) oppure da un cartellone pubblicitario particolarmente attraente (interferenza). Ai fini del marketing, nella maggior parte dei casi la differenza tra rumore e interferenza è puramente accademica.

Figura 9.1

Modello del processo di comunicazione.



Quello appena discusso è un modello di comunicazione essenzialmente monofase, molto semplificato, perché nella realtà la comunicazione non si sviluppa necessariamente in un unico stadio. Nella maggior parte dei casi il messaggio raggiunge il ricevente attraverso percorsi multipli. Quando il medesimo messaggio viene inviato attraverso più di un canale si parla di **ridondanza**, che è un buon accorgimento per assicurarsi che la comunicazione arrivi effettivamente a destinazione. La Figura 9.2 mostra questo meccanismo di trasmissione in forma grafica.

Nel diagramma si osserva come l'emittente invii messaggi quasi identici attraverso canali diversi. L'effetto del rumore e dell'interferenza è quello di distorcere il messaggio, mentre quello del leader d'opinione esprime una tendenza a temperarlo. Utilizzando tre differenti canali è più probabile che il significato della comunicazione venga effettivamente trasmesso: questa è la base logica che sostiene l'integrazione delle comunicazioni di marketing.

Una visione alternativa della comunicazione la pone in relazione con la co-creazione di significato. Da questo punto di vista, una comunicazione non è semplicemente un atto che una persona compie verso un'altra, perché è soggetta all'interpretazione del ricevente e può anche essere ignorata. Forse è più opportuno considerarla come un'attività che coinvolge un iniziatore, un percettore e un processo di comprensione e valutazione: l'accettazione di un significato comune nasce dalla scelta del percettore, non dall'intendimento di chi ha avviato l'attività (Varey 2002).

Come sviluppare le comunicazioni

Per sviluppare comunicazioni di marketing efficaci, è consigliabile seguire un processo formato dalle sei fasi di seguito individuate.

- 1 *Identificare il pubblico obiettivo.* In altre parole, decidere a chi indirizzare il messaggio.
- 2 *Stabilire quale risposta si vuole ottenere.* Che cosa dovrebbe fare il pubblico obiettivo dopo aver ricevuto il messaggio, secondo le intenzioni del responsabile marketing?
- 3 *Decidere il messaggio.* Scrivere il testo o scegliere un'immagine appropriata (o entrambi).
- 4 *Scegliere il canale.* Determinare quale quotidiano, rivista, stazione radio o canale televisivo il pubblico obiettivo legge o ascolta più di frequente.
- 5 *Selezionare gli attributi della fonte.* Decidere quali delle caratteristiche o qualità del prodotto o dell'impresa deve essere comunicata.

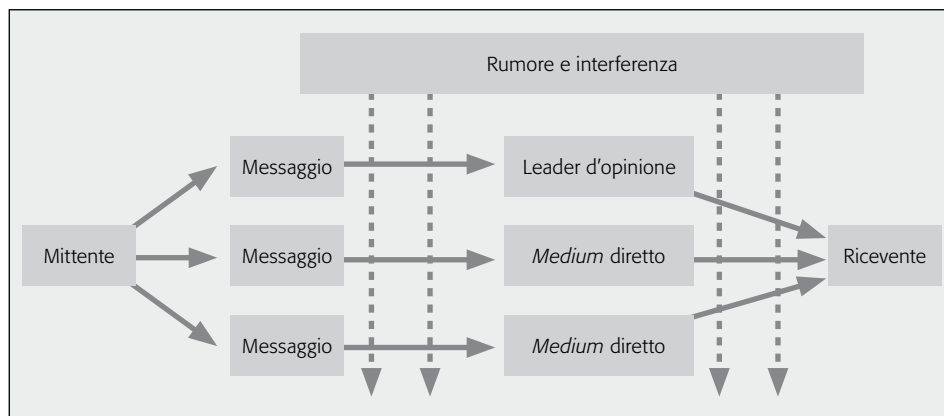


Figura 9.2

La ridondanza nella comunicazione.

- 6 *Raccogliere feedback.* Per esempio, effettuare ricerche di mercato per scoprire se il messaggio viene recepito e accolto con favore.

La comunicazione è sempre un'attività costosa: nel Regno Unito, un annuncio a tutta pagina su un supplemento domenicale a colori può costare fino a 11.000 sterline e uno spot televisivo di 30 secondi trasmesso nelle ore di punta fino a 30.000 sterline. La Tabella 9.1 offre invece un'esemplificazione relativa ai prezzi degli spazi pubblicitari di una testata italiana. Ecco perché vale sempre la pena dedicare tutto il tempo e gli sforzi necessari ad assicurare che il messaggio risulti comprensibile al pubblico obiettivo. Le comunicazioni, in generale, seguono un approccio governato dall'acronimo **AIDA**:

A = Attenzione

I = Interesse

D = Desiderio

A = Azione

Ciò significa che chi ha responsabilità di marketing deve, come primo passo, riuscire a catturare l'*attenzione* dei clienti: è evidente che se il ricevente non è "sintonizzato", il messaggio andrà perduto. In secondo luogo, deve rendere *interessante* il suo messaggio, altrimenti il ricevente non vi presterà sufficiente attenzione. Queste due prime condizioni dovrebbero favorire la genesi, se il messaggio è ben formulato, di un *desiderio* per il prodotto da parte del ricevente che, a questo punto, avvierà un'*azione* concreta per acquistarlo.

Anche se per molti versi sembra semplicistico, questo modello può essere utile come guida per pianificare le attività promozionali. Poiché, però, è molto difficile garantire la presenza di tutti e quattro gli elementi dell'AIDA in un'unica comunicazione, chi si occupa di marketing tende a servirsi di una miscela di approcci e strumenti diversi, detta **mix promozionale**.

Tabella 9.1

Prezzi degli spazi pubblicitari (mezzo: stampa; veicolo: testata quotidiano "β")

Fonte: Pastore e Vernuccio 2008, p. 302.

Formato	Colore	Listino	Sconto	Diffusione ADS	Costo netto	Costo per contatto
1 modulo*	BN	775	-60%		310	
	4C	1.250	-67%		413	
30 moduli	BN	23.250	-51%		11.393	
	4C	37.500	-60%		15.000	
45 moduli	BN	34.880	-53%		16.394	
	4C	56.250	-62%		21.375	
Pagina	BN	83.600	-61%	714.790	32.604	0,046
	4C	134.950	-68%	714.790	43.184	0,060
Ultima pagina	4C	96.834	-67%		31.955	
Doppia pagina passante	4C	284.960	-69%		88.338	

* Nella terminologia della pubblicità editoriale, con il termine modulo ci si riferisce a una specifica dimensione, che varia da testata a testata e da rivista a rivista, utilizzata come dimensione di riferimento per calcolare il costo per pubblicare una determinata pubblicità.

Il mix promozionale

Il mix promozionale di base è formato da **pubblicità**, **promozione delle vendite**, **vendita personale** e **pubbliche relazioni**.

Quando venne sviluppato il concetto originario di mix promozionale, questi quattro erano i soli elementi a disposizione degli addetti al marketing, ma negli ultimi quarant'anni sono comparsi altri metodi che non rientrano facilmente in queste categorie "storiche". Per esempio, un logo stampato su una T-shirt può essere classificato sia come pubblicità sia come promozione. Per gli scopi di questo libro, tuttavia, i quattro elementi originari possono ancora essere considerati i principali strumenti a disposizione dei responsabili marketing.

Il termine importante, in questo caso, è "mix". Il mix promozionale per certi versi richiama alla mente una ricetta di cucina, perché anche in questo caso, se si vuole che la promozione risulti efficace, gli ingredienti vanno aggiunti al momento giusto e nelle giuste quantità.

La Figura 9.3 illustra graficamente il funzionamento del mix. I messaggi dell'impresa riguardanti i suoi prodotti e se stessa vengono trasmessi, per il tramite degli elementi del mix promozionale, ai consumatori, ai dipendenti, ai gruppi di pressione e al resto del pubblico dell'azienda. Dato che tutti questi gruppi ricevono i messaggi da più soggetti, gli elementi del mix devono operare in modo integrato, affinché i contenuti dei messaggi non risultino contraddittori.

Gli elementi del mix promozionale non sono intercambiabili più di quanto non lo siano gli ingredienti di una ricetta: se ciò che serve è la vendita personale, non si può pensare di sostituirla con la pubblicità, né attività di pubbliche relazioni possono essere rimpiazzate da promozioni delle vendite. Scopo dell'attività promozionale è far pervenire il messaggio al cliente (e al consumatore) con la massima efficacia: la scelta del metodo da adottare dipende dal particolare messaggio che si intende trasmettere, dal ricevente e dall'effetto desiderato.

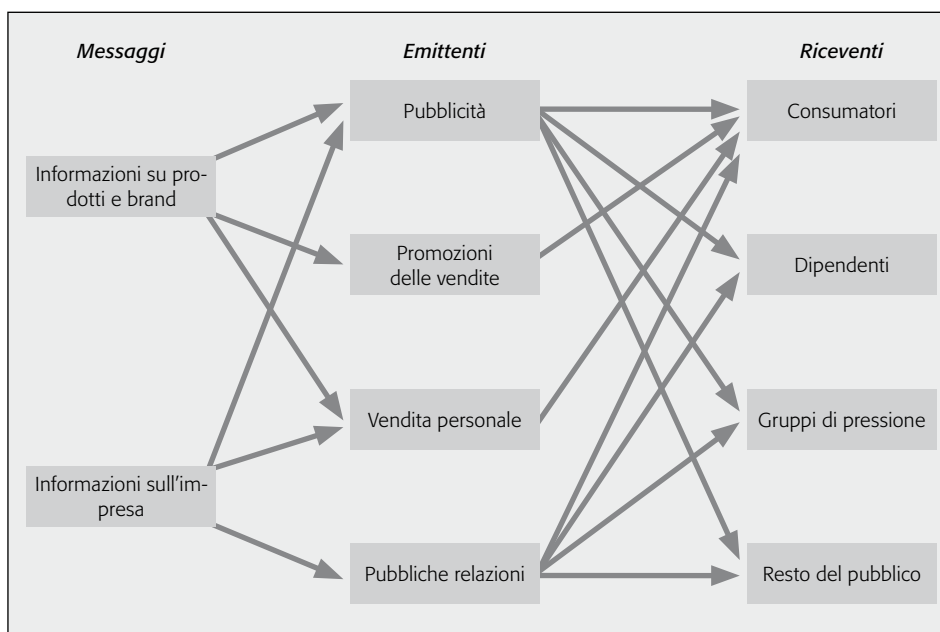


Figura 9.3

Il mix promozionale.

La gestione della pubblicità

La pubblicità viene definita come «un messaggio a pagamento inserito in un mezzo di comunicazione». Questa definizione può essere approfondita analizzandone i singoli elementi.

- *A pagamento.* Le notizie riguardanti l'azienda o i suoi prodotti non rappresentano necessariamente una forma di pubblicità: può accadere che un mezzo di comunicazione (televisione, radio, un quotidiano o una rivista) trasmetta o pubblichi un messaggio riguardante un'azienda sotto forma di articolo informativo che, però, non è un annuncio pubblicitario, a meno che lo spazio concesso non sia a pagamento.
- *Messaggio.* Nella pubblicità deve essere presente un qualche intendimento comunicativo, anche non immediatamente evidente.
- *In un mezzo di comunicazione.* Il messaggio deve comparire su un quotidiano, una rivista, un'affissione pubblicitaria o un mezzo radiofonico o televisivo. Un volantino infilato sotto l'uscio di casa, il nome dell'impresa stampato su una T-shirt e la vendita telefonica non sono necessariamente pubblicità (ma certamente attività promozionali).

La maggior parte degli annunci pubblicitari agisce al di sotto del livello cosciente dell'individuo. Spesso la gente riconosce un marchio ed è anche ben informata sul prodotto senza riuscire neppure a ricordare dove li ha visti reclamizzati. La pubblicità, dovendo rivolgersi a una molteplicità di individui diversi, è una comunicazione non personale: affinché l'intero pubblico obiettivo lo colga e lo comprenda, il messaggio deve essere chiaro. Uno studio condotto da Farris e Buzzell (1979) indica che la quota della spesa promozionale dedicata alla pubblicità è di norma più elevata della media nelle seguenti condizioni:

- se il prodotto è standardizzato, anziché fabbricato su ordinazione;
- se gli utenti finali sono numerosi;
- se la quantità per acquisto è di dimensioni ridotte;
- se le vendite vengono effettuate attraverso intermediari di canale (come negozi al dettaglio) e non direttamente agli utenti.

Per esempio, un'azienda che vende detersivi spenderà in pubblicità, presumibilmente in televisione e su carta stampata (a seconda del contesto culturale di riferimento), la fetta più ampia del proprio budget promozionale, mentre un'azienda che vende automobili spenderà proporzionalmente di più per stipendi e commissioni ai venditori.

I telespettatori, per cambiare rapidamente canale durante gli intervalli pubblicitari, dispongono del telecomando, mentre i lettori di giornali e riviste si abituano rapidamente a “sorvolare” le pagine contenenti annunci pubblicitari. La conseguenza è che diventa sempre più difficile catturare l'attenzione del consumatore. In generale, non è possibile includere tutti gli elementi dell'AIDA in un solo annuncio pubblicitario: ecco perché i responsabili marketing tendono a distribuire i loro sforzi su varie forme di promozione.

In seguito a questa scelta, esistono molte differenti categorie di campagne pubblicitarie. Ecco alcuni esempi.

- **Campagne “teaser”.** In questi casi, l'inserzionista fa pubblicare un primo comunicato commerciale in sé stesso privo di significato. Dopo che l'annuncio è comparso per qualche settimana, ne lancia un secondo che spiega il primo. Scopo del primo è attirare la curiosità del consumatore, ponendolo di fronte a un comunicato per lui misterioso. Un esempio di questo approccio ce lo offre la campagna condotta da Modu,

un brand di telefonia mobile, nel gennaio 2008. Inizialmente, fu postato su YouTube un video che mostrava persone occupate in consuete faccende quotidiane, come fare telefonate, mettersi al volante, prepararsi la mattina per andare al lavoro e via dicendo, senza fornire alcuna spiegazione di chi Modu fosse o di che cosa l'azienda si occupasse. Il videoclip era coinvolgente e divertente, ma il prodotto non veniva mai presentato: compariva soltanto il nome della ditta alla fine del video. La vera natura del prodotto venne svelata solamente in seguito, durante il successivo mese di febbraio. In Italia possiamo ricordare la sequenza di comunicazione per la diffusione del numero 892 892, che fornisce informazioni sugli abbonati telefonici. Prima una comunicazione molto generica e paradossale, poi comunicati sempre più precisi sul servizio offerto.

- **Campagne basate sullo stile di vita.** Sono quelle che associano il prodotto a uno stile di vita attraente. Molte pubblicità di profumi seguono questo approccio, raffigurando donne che conducono una vita interessante o emozionante. Le campagne basate sullo stile di vita puntano soprattutto sul posizionamento del prodotto nella mente dei consumatori, collegandolo a un gruppo di riferimento dotato di carica aspirazionale (si veda il Capitolo 3) e il caso Manas nel Capitolo 4.
- **Campagne razionali.** Fanno appello soprattutto alla ragione dei consumatori. Gli annunci pongono l'accento sui fatti e cercano di persuadere per mezzo di argomentazioni razionali. In molti casi, nel comunicato commerciale compare una figura autorevole (un medico, un dentista o uno scienziato), per dare più credibilità al ragionamento. Solitamente questo stile viene impiegato per pubblicizzare shampoo medicinali o curativi, creme contro l'acne o medicinali da banco.

La pubblicità mira soprattutto a catturare l'attenzione del consumatore e a suscitare l'interesse (cioè sulla A e sulla I di AIDA). Per indurre il desiderio e stimolare l'azione, i responsabili marketing sono soliti abbinare alla pubblicità un'offerta speciale (una promozione delle vendite).

La pubblicità ha sempre una base culturale. Ciò significa che una pubblicità destinata a un paese preciso, o mirata a un pubblico particolare, difficilmente funziona se rivolta a consumatori di un altro paese o a un pubblico diverso. Recenti studi sulla standardizzazione della pubblicità hanno rivelato che relativamente poche imprese adottano un approccio del tutto standardizzato (Harris 1996). Su 38 società multinazionali prese in esame, 26 hanno affermato di utilizzare annunci pubblicitari uniformi, ma soltanto 4 di questi erano completamente standardizzati. I restanti variavano da una limitata normalizzazione (magari avevano in comune soltanto il logo aziendale) a una contenuta standardizzazione degli elementi chiave dell'esecuzione, fino a un'esecuzione standard con qualche piccolo aggiustamento. Anche se il campione di imprese preso in esame è relativamente ristretto, sembra probabile che la maggioranza delle multinazionali tenda ad adeguare i propri approcci al mercato obiettivo.

Situazioni differenti vengono riscontrate per i prodotti tipici, o per quelli che esprimono un valore attraverso l'effetto country of origin, come abbigliamento e calzature (si veda il Capitolo 4). In queste situazioni spesso le comunicazioni sono standardizzate, esprimendo una garanzia di qualità, di tradizione, di stile, di design o di expertise produttiva. Ne è un esempio la comunicazione di Tombolini, che ricerca attraverso i suoi comunicati la conferma del proprio posizionamento nell'alto di gamma dell'abbigliamento *Made in Italy* (Figura 9.4).

Figura 9.4

Un'immagine della comunicazione di Tombolini.



La pubblicità viene spesso sovrautilizzata perché le aziende tendono a fare su di essa più affidamento di quanto forse meriterebbe. Molti sono convinti, infatti, che a un aumento del budget pubblicitario corrisponda automaticamente una crescita dei volumi di vendita. La Tabella 9.2 fornisce una *checklist*, o lista di controllo, utile per prendere decisioni riguardanti l'attività pubblicitaria.

Naturalmente, la checklist dovrebbe comprendere anche una procedura di controllo e revisione per verificare che la pubblicità abbia colto i suoi obiettivi.

La pubblicità può essere utilizzata per i seguenti scopi.

- *Aiutare i venditori a iniziare la trattativa di vendita.* Per esempio, un annuncio pubblicitario può contenere un coupon per ricevere un opuscolo, cui il venditore può poi fare riferimento per dare avvio alla trattativa.
- *Stimolare la domanda per la categoria di prodotto.* Su questo obiettivo investono soprattutto le istituzioni o le imprese che detengono un'ampia quota di mercato: per esempio, la UK Meat and Livestock Commission reclamizza la carne britannica per conto di allevatori e macellai. In Italia il Consorzio Gorgonzola (www.gorgonzola.com) comunica il prodotto e le sue caratteristiche per conto di tutte le aziende produttrici.

Tabella 9.2

Lista di controllo per prendere decisioni sulla pubblicità.

Fonte: Adattata da Patti C.H., "Evaluating the Role of Advertising", *Journal of Advertising*, autunno 1977, pp. 32-33.

Domanda	Spiegazione
Il prodotto possiede caratteristiche uniche e importanti?	I prodotti indifferenziati, come il sale, la benzina e le sigarette, richiedono sforzi pubblicitari molto superiori ai prodotti differenziati, come le automobili o le località di villeggiatura. Non basta che il prodotto sia differente dagli altri, occorre anche che i consumatori giudichino importanti le differenze riscontrate.
Le qualità meno visibili sono importanti per gli acquirenti?	Se il prodotto può essere valutato semplicemente osservandolo o provandolo, la pubblicità è meno importante che non quando esso possiede caratteristiche non immediatamente visibili o percepibili. Per esempio, la pubblicità del chip per computer Pentium è risultata efficace, perché chi intende acquistare un computer non si può accorgere immediatamente che il dispositivo ne è dotato.
La tendenza generale della domanda del prodotto è positiva?	Se la categoria del prodotto in questione è in declino la pubblicità risulta meno efficace che non se la tendenza delle vendite è in generale crescita.
Il potenziale di mercato del prodotto è adeguato?	La pubblicità funziona soltanto se nel mercato è presente un numero sufficiente di utenti del prodotto, effettivi o potenziali. Ciò succede perché la pubblicità è un mezzo di comunicazione di massa: gran parte della spesa pubblicitaria va sprecata in quanto indirizzata a persone comunque non interessate ad acquistare il prodotto.
L'ambiente competitivo è favorevole?	Una piccola impresa incontrerebbe grosse difficoltà a competere con una grande impresa per far sentire la propria voce. Non basta la pubblicità per contrastare un'impresa che detiene un'ampia quota di mercato e dispone, parallelamente, di un consistente budget pubblicitario.
La congiuntura economica è propizia alla commercializzazione del prodotto?	È molto più facile promuovere i prodotti quando l'economia cresce. Ciò vale in particolare per beni durevoli come apparecchi video, computer o elettrodomestici. In periodi di recessione, raramente la pubblicità per questi prodotti si dimostra efficace.
L'organizzazione può ed è disposta a spendere tutto il denaro necessario per effettuare una campagna pubblicitaria?	Come regola pratica, se l'organizzazione si prefigge di conquistare il 20% del mercato, deve essere disposta a stanziare in pubblicità il 20% della spesa pubblicitaria totale del settore. In altre parole, se il settore nel suo complesso spende 5 milioni di euro all'anno in pubblicità, l'impresa deve essere pronta a impegnare nella sua campagna almeno 1 milione di euro.
L'impresa possiede esperienza di marketing sufficiente a commercializzare il prodotto?	L'impresa dovrà coordinare tutte le sue attività, senza limitarsi ad attendere passivamente che la pubblicità generi fatturato.

- *Promuovere marche specifiche.* Questo è il fine della maggior parte delle attività pubblicitarie.
- *Rispondere alle attività promozionali dei concorrenti.* Spesso la pubblicità viene impiegata per evitare possibili perdite di quota di mercato in seguito all'ingresso nel mercato di un nuovo concorrente.
- *Suggerire nuove forme di impiego del prodotto.* Knorr ha ingaggiato lo chef Marco Pierre White per mostrare come i suoi dadi possano essere utilizzati, sciogliendoli in olio d'oliva invece che nell'acqua, per insaporire il pollo al posto del soffritto.
- *Richiamare il prodotto alla mente dei consumatori.* Per esempio, la pubblicità per i prodotti alimentari tradizionali del Natale viene effettuata nei mesi di novembre e dicembre.
- *Rafforzare la buona disposizione dei consumatori verso il prodotto.* Per esempio, la pubblicità del cioccolato normalmente enfatizza la "gratificazione" e il "piacere" associati al consumo di cioccolato.
- *Sostenere la quotazione in Borsa del titolo azionario della società.* È provato che gli investimenti pubblicitari aiutano a ridurre il rischio di un deprezzamento delle azioni (McAlister *et al.* 2007).

La pubblicità può essere utilizzata anche per migliorare la conoscenza dell'azienda stessa. Questa forma di pubblicità viene chiamata **pubblicità istituzionale** ed è generalmente effettuata da grandi imprese come BP o Ford. È quasi un'attività di **pubbliche relazioni**, ma lo spazio occupato sui *media* è a pagamento. La maggior parte delle pubblicità è **pubblicità di prodotto**, il che significa che i prodotti costituiscono l'argomento principale della comunicazione.

Poiché la pubblicità è un mezzo di comunicazione a pagamento, il management affronta un vincolo di budget e uno di creatività. Il responsabile della comunicazione, quindi, dovrà svolgere i compiti di pianificazione descritti nella Tabella 9.3.

Dopo la fase di pianificazione, occorrerà creare gli annunci pubblicitari veri e propri. Alcune imprese li realizzano internamente alla struttura, ma la maggior parte delle aziende (soprattutto quelle di maggiori dimensioni) affida il compito ad agenzie pubblicitarie specializzate.

La realizzazione dei comunicati pubblicitari

I comunicati pubblicitari contengono tre elementi chiave: il brand stesso, l'elemento grafico o visivo e il testo. L'elemento grafico è il più importante per catturare l'attenzione, indipendentemente dalle dimensioni dell'annuncio o dell'immagine. L'elemento testuale attira l'attenzione in proporzione alle sue dimensioni, mentre l'elemento del brand trasferisce l'attenzione sugli altri elementi (Pieters e Wedel 2004).

Quando si scrive il **testo** della pubblicità, la prima regola è concisione e semplicità, perché un annuncio troppo lungo ha elevate probabilità di non essere letto dal pubblico. Il calo del livello di istruzione è un altro dei fattori che possono entrare in gioco: in effetti, oggi molti non sarebbero neppure in grado di leggere e comprendere un messaggio prolisso e complesso.

Osservate i due messaggi pubblicitari per una tavola da surf delle Figure 9.5 e 9.6, appositamente creati a scopo esemplificativo. Il primo è scritto in modo fattuale, o informativo, mentre il secondo è costruito secondo i canoni classici della pubblicità. È chiaro che il primo contiene più informazioni e, in effetti, aiuterebbe molto di più il consumatore a fare le proprie scelte, ma il secondo ha molte più probabilità di essere letto e, quindi, di risultare efficace, avendo un **format di esecuzione** (cioè uno stile di realizzazione) più incisivo.

Tabella 9.3

Fasi della pianificazione pubblicitaria.

<i>Fasi</i>	<i>Descrizione</i>
Stabilire il budget	<p>Questo compito può essere svolto in quattro modi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il primo approccio si basa su obiettivi e attività da svolgere per raggiungerli: una volta stabiliti gli obiettivi della pubblicità, si stanziava la somma ritenuta necessaria per realizzarli. Questo metodo è difficile da applicare, non essendo semplice valutare l'investimento necessario. • Il secondo approccio si basa sulla percentuale delle vendite: il budget viene stabilito in base a una percentuale delle vendite. Il metodo poggia sull'idea errata che le vendite debbano finanziare la pubblicità e il risultato, normalmente, è che quando le vendite calano si spende meno in pubblicità, favorendo un'ulteriore riduzione della domanda. • Il terzo approccio si basa sulla concorrenza: l'impresa decide di spendere in pubblicità tanto quanto i suoi concorrenti. Ma così facendo l'impresa consente ai suoi avversari di condizionare il proprio budget. • Il quarto approccio è arbitrario: un alto dirigente (di solito il direttore finanziario) stabilisce semplicemente la quota da attribuire alla pubblicità nell'ambito del budget aziendale complessivo. Naturalmente, questo metodo non definisce come l'impresa potrà raggiungere i suoi obiettivi.
Identificare il pubblico obiettivo	Decidere verso chi la pubblicità dovrà essere indirizzata. È più consigliabile rivolgersi a un ristretto segmento di mercato piuttosto che cercare di raggiungere tutto il pubblico con un approccio "a pioggia" (si veda a questo proposito il Capitolo 4).
Pianificare i mezzi	Decidere dove gli annunci dovranno essere pubblicati. Le decisioni riguardano due aspetti principali: la copertura (numero di potenziali consumatori raggiunti dalla pubblicità) e la frequenza (numero di volte che ciascun consumatore è esposto alla pubblicità). Le decisioni vengono prese frequentemente sulla base del costo per migliaia di lettori/spettatori, ma questo approccio non tiene conto dell'impatto della pubblicità né valuta la possibilità del pubblico di sottrarsi all'esposizione.
Definire gli obiettivi della comunicazione	Decidere che cosa la pubblicità intende conseguire. Per questo, è essenziale fornire all'agenzia pubblicitaria un'indicazione chiara: «Vogliamo estendere la conoscenza del prodotto al 50% della popolazione adulta» è un obiettivo misurabile. Al contrario, «Vogliamo aumentare il più possibile le vendite» non è un obiettivo misurabile, per cui non sarà poi possibile valutare se è stato raggiunto.
Creare la piattaforma pubblicitaria	Decidere i punti chiave e le argomentazioni di vendita che la pubblicità deve comunicare. Ciò rende più chiaro il briefing per l'agenzia pubblicitaria o, almeno, i concetti da sviluppare per produrre il materiale pubblicitario.

Ciò che vuole ottenere il **copywriter**, cioè chi ha redatto il testo pubblicitario, è indurre il consumatore a recarsi dal rivenditore di tavole da surf per esaminare concretamente l'oggetto della pubblicità (magari collegando il messaggio pubblicitario con una promozione delle vendite). Per conseguire questo risultato non è necessario comunicare al lettore tutte le informazioni possibili in un solo messaggio pubblicitario.

Sorprende constatare quanti comunicati pubblicitari si ispirino allo stile fattuale, soltanto perché gli inserzionisti cercano di comunicare al consumatore tutto ciò che riguarda il prodotto senza prima assicurarsi che il lettore sia disposto a leggere per intero l'annuncio.

La grafica deve essere attraente e attinente allo scopo. Di solito, ove possibile, è una buona idea includere un'immagine del prodotto, perché se ne facilita il riconoscimento quando il consumatore lo incontra sullo scaffale del supermercato. Le imprese più piccole possono far uso delle numerose soluzioni grafiche già disponibili, alcune addirittura



Le tavole da surf **SurfKing** sono fabbricate a mano nella nostra fabbrica di Edimburgo con le migliori materie prime disponibili sul mercato.

Adottate dai migliori surfisti del mondo, le nostre tavole utilizzano le più recenti tecnologie per consentirvi di ricavare il massimo piacere dalla pratica del surf.

Le nostre tavole sono in vendita nei migliori negozi di articoli sportivi o possono essere ordinate direttamente al nostro ufficio vendite per corrispondenza.

Consegna in 2 settimane

Figura 9.5

Publicità informativa di una tavola da surf.



SurfKing

L'onda del futuro.

Figura 9.6

Publicità semplificata di una tavola da surf.

gratuite (come le librerie di immagini allegate agli applicativi più comuni o i libri di grafica non coperta da copyright).

In generale, i comunicati pubblicitari in grado di suscitare reazioni emotive vengono ricordati più facilmente, ma sembra che questo fattore abbia effetti più pronunciati sulle donne che sugli uomini (Baird *et al.* 2007), benché le ragioni di tale differenza non siano chiare. Anche un testo pubblicitario fastidioso o persino irritante, o l'uso ripetuto di una sequenza di varianti di uno slogan, sono espedienti utili a fissare il comunicato pubblicitario nella memoria del pubblico, oltre che a favorire l'associazione dello slogan con il brand (Rosengren e Dahlen 2006).

Come valutare l'efficacia della pubblicità

Per una pubblicità efficace sembrano decisivi quattro elementi:

- conoscenza;
- piacevolezza;
- interesse;
- gradimento.

Esiste una stretta correlazione tra fedeltà di marca e **conoscenza della marca** (*brand awareness*). La piacevolezza sembra essere l'indicatore più significativo dell'efficacia dell'attività di vendita, perché il suo livello è in grado di prevedere il 97% del successo di vendita (Biel 1989). L'interesse è chiaramente legato al gradimento (Stapel 1991), mentre quest'ultimo è un buon indice nei test pubblicitari preventivi (Brown 1991).

Le reazioni del pubblico nei confronti della pubblicità possono essere positive o negative: recenti ricerche mostrano che chi critica la pubblicità appartiene a uno dei seguenti quattro gruppi (Volkov *et al.* 2006).

- 1 *Fan della pubblicità*. Sono persone che, in generale, guardano alla pubblicità con occhio benevolo, considerandola un'affidabile fonte d'informazioni.
- 2 *Attivisti dei consumatori*. Sono persone che sentono il dovere di tutelare gli altri consumatori, intervenendo direttamente presso il produttore o la stampa.
- 3 *Guardiani della morale della pubblicità*. Sono persone convinte che la pubblicità crei una società materialista perché fa appello agli istinti della popolazione.
- 4 *Collezionisti di pubblicità*. Sono persone che guardano molta pubblicità televisiva, trovandola divertente.

Vale sempre la pena investire per verificare se la pubblicità è stata efficace per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Naturalmente, questo tentativo ha più probabilità di andare a buon fine se fin dall'inizio vengono fissati obiettivi chiari e se all'agenzia pubblicitaria sono state fornite indicazioni precise.

L'efficacia della pubblicità può essere valutata con ricerche di mercato o, indirettamente, dalla quantità di buoni o tagliandi ricevuti in seguito a una campagna promozionale e (a volte) attraverso un incremento delle vendite. Quest'ultima misura, però, è abbastanza rischiosa, perché i fattori che possono influire su una crescita delle vendite sono numerosi. La Tabella 9.4 mostra alcune delle più comuni tecniche utilizzate per valutare l'efficacia della pubblicità.

È importante, ovviamente, distinguere fra il ricordo della pubblicità e quello del prodotto. Una ricerca mostra che le pubblicità umoristiche (si veda il **QUADRO 9.1**) si fanno ricordare più delle altre, ma il pubblico tende a dimenticare il prodotto pubblicizzato (Hansen *et al.* 2009).

► Quadro 9.1

La promozione delle vendite

Le promozioni delle vendite sono attività a breve termine volte a generare un aumento rapido, ma temporaneo, delle vendite dei prodotti. Possono assumere svariate forme, dalle offerte speciali fino ai viaggi omaggio.

Lo scopo delle promozioni è quello di indurre una temporanea crescita delle vendite anticipando la decisione d'acquisto attraverso un'accelerazione del processo decisionale. Le promozioni delle vendite presentano quattro caratteristiche, di seguito individuate (D'Astous e Landreville 2003).

Metodo	Descrizione
Test prima della campagna (pre-test)	La pubblicità viene valutata prima del suo lancio. A volte questi test vengono effettuati per mezzo di focus group (si veda il Capitolo 5).
Numero di tagliandi o richieste di informazioni ricevuti	L'inserzionista conta il numero di tagliandi o richieste di informazioni ricevuti durante ogni fase della campagna pubblicitaria. Ciò consente alla direzione marketing di valutare quale messaggio sia risultato più efficace, a condizione che i tagliandi siano in qualche modo collegabili ai diversi annunci effettuati (con codici di identificazione o altro).
Test dopo la campagna (post-test)	La specifica tecnica di analisi adottata dipenderà strettamente dagli obiettivi della campagna. Il raggiungimento di obiettivi di comunicazione (conoscenza del prodotto, cambiamento di atteggiamenti, conoscenza della marca) di solito viene valutato attraverso sondaggi. Il raggiungimento di obiettivi commerciali, invece, può essere misurato da variazioni dei volumi di vendita attribuibili alla campagna, benché questo sistema ponga molti problemi, perché possono essere intervenuti altri fattori (variazioni della congiuntura economica, per esempio) a distorcere i dati rilevati.
Test di riconoscimento e di ricordo, o test di notorietà	Nei test di riconoscimento, si domanda ai consumatori se conoscono il comunicato pubblicitario e, successivamente, quanta parte del comunicato effettivamente ricordano. In un test di notorietà spontanea (<i>unaided recall</i>) viene domandato agli individui quale messaggio pubblicitario ricordano di aver notato di recente; in un test di notorietà aiutata (<i>aided recall</i>), al consumatore viene mostrato un gruppo di comunicati commerciali (senza rivelargli quale di essi è oggetto della ricerca) e gli viene domandato quale ha notato negli ultimi tempi.

Tabella 9.4

L'efficacia della pubblicità.

QUADRO 9.1 Pubblicità e umorismo

L'umorismo non è sempre garanzia di successo, ma se utilizzato insieme a un design accattivante e dopo un attento esame degli obiettivi può portare a risultati interessanti. Ricorrendo all'umorismo come strategia creativa è possi-

bile affascinare il pubblico e attirarne interesse e simpatia.

Fonte: <http://www.yeswebcan.it/publicita-divertenti-e-creative-di-successo/casi-di-studio> (visitato il 14 gennaio 2013).

- **Attrattiva.** È il grado di desiderabilità della promozione nella percezione del cliente.
- **Coerenza con la categoria di prodotto.** Una promozione priva di connessioni con il prodotto difficilmente riuscirà a catturare l'interesse dei clienti.

- *Tempo di ricezione.* Un omaggio o uno sconto promozionale non immediatamente ricevibile o fruibile perde parte della sua attrattiva.
- *Valore.* Le promozioni ad alto valore sono più efficaci di quelle a basso valore, ma è il valore percepito dal cliente quello che conta veramente.

Queste qualità sono intercambiabili, per cui un'offerta non attraente può comunque funzionare se, per esempio, è ben connessa con la categoria di prodotto.

La Tabella 9.5 illustra alcune delle tecniche di promozione delle vendite, indicando anche quando vanno impiegate per ricavarne il massimo effetto.

Le promozioni delle vendite si rivelano in molti casi utili se applicate ad articoli di basso valore e la loro massima efficacia si manifesta quando fanno parte di una campagna di promozione integrata. La ragione è che pubblicità e pubbliche relazioni producono effetti a lungo termine sulla domanda, mentre promozione delle vendite e vendita personale tendono a risultare più efficaci per ottenere nel breve periodo un'impennata delle vendite. La combinazione dei due interventi porta a quello che in economia viene chiamato **effetto ruota dentata** (*ratchet effect*) o d'irreversibilità: grazie alle promo-

Tabella 9.5

Tecniche di promozione delle vendite.

<i>Tecnica di promozione delle vendite</i>	<i>Quando impiegarla per il massimo effetto</i>
Campioni di prova gratuiti nei supermercati	Quando si lancia un nuovo prodotto sul mercato. Con questa tecnica, il consumatore può sperimentare il prodotto di prima mano e, poi, si sente (moderatamente) in dovere di acquistare il prodotto. È un sistema efficace ma costoso (Rajagopal 2008).
Buoni sconto inseriti in comunicati pubblicitari su stampa	Questa tecnica offre all'azienda il vantaggio di poter verificare l'efficacia dei messaggi semplicemente contando i buoni pervenuti in seguito a ciascuna pubblicazione. Tende a provocare un passaggio di marca (<i>brand switching</i>) soltanto temporaneo: quando l'offerta si chiude, i consumatori sono inclini a tornare fedeli alla loro marca abituale.
Due al prezzo di uno	Può favorire un passaggio di marca a breve termine. Attrae i consumatori più sensibili al prezzo, quelli che la volta dopo aderiranno alla successiva offerta speciale. Può essere utile per premiare e incoraggiare i clienti esistenti.
Vendita abbinata con un altro prodotto (<i>piggy backing</i>): per esempio, una bustina omaggio di latte in polvere in un barattolo di caffè solubile	Utile per stimolare gli acquirenti del caffè a provare il latte in polvere. Può essere efficace per favorire la penetrazione della marca, dato che la fedeltà del cliente riguarda il caffè e non il latte in polvere. Normalmente non stimola, invece, il passaggio di marca tra quella che offre l'omaggio e i concorrenti. Una variante di questa tecnica utilizza buoni applicati sul retro delle etichette di altri prodotti (si veda quanto detto a proposito del co-marketing nel Capitolo 8).
Lotteria istantanea o cartoline "gratta e vinci"	Tecniche adottate comunemente nelle stazioni di servizio. L'intendimento è favorire tra gli automobilisti l'abitudine a sostare in quella particolare stazione di servizio. Nel Regno Unito, per ragioni legali queste promozioni non possono essere vincolate a un acquisto né condizionate a un certo livello di spesa, ma pochi hanno il coraggio di chiedere una cartolina senza effettuare acquisti.
Regali o omaggi per ogni acquisto	Tecnica spesso utilizzata per promuovere i cereali per bambini. Può essere utile per favorire il passaggio di marca e offre più probabilità di portare a un'adozione permanente della nuova marca, perché i consumatori tendono a non cambiare marca quando acquistano prodotti per i figli. Ciò succede perché i bambini non sono sensibili al prezzo e spesso pretendono la loro marca preferita.

zioni, le vendite subiscono una forte accelerazione, continuando a crescere gradualmente durante lo svolgimento della campagna pubblicitaria (Moran 1978).

Le promozioni delle vendite esigono qualche cautela. Primo, una promozione ripetuta con troppa frequenza può entrare a far parte delle aspettative del consumatore: per esempio, i mobilifici Court's offrivano quasi in permanenza dei "saldi" con sconti consistenti: alla fine, non compravano più nulla a meno di non ricevere grossi sconti, una politica che ha condotto l'azienda al fallimento.

Secondo, il più delle volte il cambio di marca indotto da questo tipo di attività promozionale è soltanto temporaneo, quindi attraverso una promozione delle vendite di breve durata non si può pensare di costruire un business duraturo.

Terzo, la promozione delle vendite avvantaggia anche consumatori che avrebbero comunque acquistato il prodotto, per cui parte del suo costo, in realtà, andrà sprecata (anche se ciò vale per la maggior parte degli strumenti promozionali). Questo svantaggio può essere ridotto adottando una promozione attentamente mirata, ma in questo caso occorrerà evitare che la clientela esistente si senta discriminata, essendo esclusa dall'offerta speciale.

Quarto, lo sconto sul prezzo può gravemente danneggiare il valore della marca, giacché l'operazione può essere percepita come un ribasso del prezzo del prodotto. Poiché il prezzo viene utilizzato da molti consumatori come indicatore di qualità, il danno potenziale è consistente.

Le promozioni delle vendite possono essere indirizzate dal produttore all'intermediario (*promozioni commerciali*), dal rivenditore al consumatore (*promozioni al dettaglio*) o direttamente dal produttore al consumatore (*promozioni del produttore*).

Possibili obiettivi delle promozioni commerciali sono i seguenti.

- *Incrementare i livelli delle scorte.* Quante più scorte l'intermediario accumula, tanto più sarà incentivato a venderle e tanto meno spazio sarà lasciato a disposizione di prodotti della concorrenza (si veda quanto detto a proposito delle strategie "push" nel Capitolo 10).
- *Conquistare più spazio, o una posizione più visibile, sugli scaffali.* Se il prodotto è esposto nel punto di vendita al dettaglio in una posizione maggiormente percepibile, probabilmente verrà venduto più facilmente.
- *Lanciare un nuovo prodotto.* I nuovi prodotti contengono sempre un elemento di rischio, sia per i rivenditori sia per i fabbricanti (si veda il Capitolo 6). Conseguentemente, il produttore può essere indotto a concedere al dettagliante incentivi supplementari, anche soltanto per convincerlo a detenere scorte adeguate del nuovo prodotto.
- *Attenuare le fluttuazioni delle vendite.* Offerte stagionali possono essere utilizzate per spingere i dettaglianti a rifornirsi di prodotti anche durante i periodi di minori vendite. È il caso, per esempio, dell'industria dei giocattoli: poiché l'80% della loro produzione viene venduto nel periodo natalizio, le aziende di questo settore tendono a offrire incentivi supplementari ai negozianti per indurli a rifornirsi anche durante il resto dell'anno.
- *Contrastare la concorrenza.* Un'aggressiva promozione può talvolta provocare la scomparsa dei prodotti di un concorrente dagli scaffali di un rivenditore, o almeno rendere più difficili eventuali trattative del dettagliante con i concorrenti.

Le promozioni al dettaglio sono impiegate ai seguenti fini.

- *Intensificare il traffico nel negozio.* Praticamente tutte le tipologie di promozione delle vendite tendono a far crescere il numero di persone che visitano il negozio, anche se i dettaglianti privilegiano singoli eventi speciali o vendite stagionali.

- *Aumentare la frequenza e il valore dell'acquisto.* Questo è probabilmente lo scopo più comune delle promozioni delle vendite: esempi ne sono le offerte come “prendi due e paghi uno”, “compra un prodotto e hai uno sconto su un altro” e simili.
- *Rafforzare la fedeltà verso il negozio.* Le carte fedeltà ne sono l'esempio principale (sebbene abbiano anche altre finalità, come si è visto nel Capitolo 8). Mediante la carta fedeltà, il cliente accumula punti che possono poi essere spesi in cambio di prodotti.
- *Aumentare le vendite dei prodotti con marchio proprio.* La maggior parte delle aziende della grande distribuzione commercializza prodotti con il proprio marchio, che spesso consentono di realizzare margini di profitto superiori a quelli delle marche più note. Questi prodotti a volte sono penalizzati da una percezione di qualità inferiore e, quindi, può essere necessario dedicare loro uno sforzo promozionale supplementare. Di fatto, i prodotti con marchio del rivenditore aiutano a incrementare le vendite delle marche industriali ma, dato che i consumatori che li scelgono per una quota prevalente dei loro acquisti contribuiscono meno ai profitti complessivi del rivenditore (perché complessivamente spendono meno), per i dettaglianti potrebbe risultare maggiormente profittevole promuovere le vendite dei prodotti con il marchio industriale, per stimolare i consumatori più disposti a spendere (Ailawadi e Bari 2004).
- *Equilibrare i picchi di vendita.* Un ovvio esempio sono le vendite stagionali, ma alcuni rivenditori effettuano promozioni anche nei periodi di alta stagione, per acquisire una quota di mercato più ampia.

Una sintesi delle promozioni al dettaglio viene offerta dalla Tabella 9.6.

Le promozioni dei produttori vengono effettuate per le seguenti ragioni.

- *Spingere i clienti a provare il prodotto.* In occasione del lancio, il fabbricante è interessato a far pervenire alle famiglie campioni del nuovo prodotto, inviandoli gratuitamente oppure abbinandoli a prodotti esistenti (si veda il Capitolo 10 a proposito delle strategie “pull”).
- *Ampliare il campo d'impiego.* Le promozioni possono essere utilizzate per favorire l'utilizzo del prodotto per altri impieghi (si veda in proposito il Capitolo 6).
- *Attirare nuovi clienti.*
- *Aumentare il valore degli acquisti.* Le promozioni possono indurre i clienti ad acquistare confezioni multiple o versioni più costose del prodotto (*up selling*).
- *Rifornirsi in eccesso (load-up).* Indurre i clienti a rifornirsi di un prodotto in modo eccedente il loro fabbisogno (magari per accumulare buoni sconto) ostacola con efficacia la concorrenza, almeno per un certo periodo.

Tabella 9.6

Tecniche di promozione delle vendite.

<i>Obiettivi</i>	<i>Leva</i>	<i>Comunicazione</i>	<i>Indicatori di performance</i>	<i>Effetti temporali</i>
Traffico	Tagli prezzo Sconti	Esterna Interna	Aumento del numero dei clienti	Breve termine
Fidelizzazione	Fidelity Card Concorsi Collezioni	Esterna Interna	Aumento della frequenza di acquisto	Medio-lungo termine
Animazione commerciale	Evidenziazioni	Interna	Aumento della spesa media	Lungo termine

- *Generare una mailing list per la vendita diretta.* Per esempio, lanciando un concorso “on-pack”, cioè con un tagliando sull’etichetta del prodotto.
- *Migliorare il valore della marca,* magari effettuando qualche **offerta autoliquidante** (*self-liquidating offer*), vale a dire offerte i cui costi sono interamente coperti dalle vendite indotte. Una promozione, per esempio, che offra a prezzo scontato un orologio da polso con il marchio del produttore può spingere le vendite del prodotto stesso ma al contempo garantire che il marchio rimanga continuamente sotto gli occhi del consumatore.

I vantaggi assicurati dalle promozioni delle vendite sono generalmente temporanei, ma in molti casi la loro natura transitoria è accettabile, perché un rialzo anche soltanto momentaneo della domanda è sufficiente a rispondere alle necessità immediate dell’impresa. Inoltre, gran parte dell’attività promozionale viene svolta con l’intento di rispondere alle campagne di un concorrente: impiegare una promozione per reagire a una minaccia competitiva, in particolare offrendo un incentivo di prezzo, può risultare un’opzione sia rapida sia efficace.

La vendita personale

L’attività di vendita diretta è forse il più potente strumento di marketing a disposizione dell’impresa. Un venditore seduto di fronte a un potenziale cliente, per scoprirne le esigenze e spiegargli direttamente quali vantaggi e benefici il suo prodotto gli potrà procurare, ha più probabilità di convincerlo a concludere l’affare rispetto a qualsiasi slogan pubblicitario o tecnica di pubbliche relazioni o di promozione delle vendite. Purtroppo, la vendita è anche lo strumento promozionale più costoso per l’impresa: in media, un rappresentante costa all’azienda intorno ai 70.000 euro all’anno e, nella migliore delle ipotesi, in dodici mesi riuscirà a visitare più o meno 1600 potenziali clienti. Ecco perché un’attività di vendita siffatta viene svolta soltanto per prodotti ad alto valore per ordine o tecnicamente molto complessi, che devono seguire un lungo iter decisionale.

Ad alcuni commessi dei negozi al dettaglio vengono insegnate le principali tecniche di vendita, soprattutto se devono collocare articoli per i quali i clienti hanno bisogno di essere consigliati, come gli elettrodomestici o le calzature. In questi casi, è probabile che il rivenditore al dettaglio decida di dedicare molto tempo ai suoi venditori per illustrare loro sia gli aspetti tecnici della gamma di prodotti dell’offerta, sia le tecniche di base della vendita. La vendita, infatti, è una capacità che si acquisisce: il cosiddetto “venditore nato” non esiste, anche se alcune persone mostrano più di altre una buona attitudine a svolgere quel tipo di attività.

I venditori possono essere suddivisi in quattro tipologie:

- *raccoglitori di ordini* (*order takers*), che raccolgono gli ordini per i beni da clienti che hanno già deciso di acquistare;
- *sollecitatori di ordini* (*order getters*), che cercano soluzioni per clienti nuovi ed esistenti e li convincono a procedere all’acquisto;
- *sviluppatore*, che vanno alla ricerca di nuovi clienti e li predispongono all’acquisto;
- *personale di supporto*, come i venditori tecnici che effettuano le dimostrazioni pratiche dei prodotti per convincere gli utenti ad adottarli.

Ciò che l’impresa si attende dai propri venditori è che concludano affari persuadendo i clienti ad acquistare i propri prodotti anziché quelli della concorrenza. Ecco perché l’impresa deve assicurarsi che la propria forza vendita sia in grado di presentare i benefici dei prodotti, di dare risposte ai bisogni del cliente e di sollecitarlo nell’emissione dell’ordine.

In alcuni settori (non nella maggioranza, però) il tasso di successo dei venditori che seguono questo approccio logico e pratico supera il 50%, un risultato nettamente superiore a quello delle migliori risposte pubblicitarie.

I venditori hanno la cattiva reputazione di essere assillanti e manipolatori. In realtà, i venditori di successo sanno bene che assistere il cliente è un loro compito altrettanto importante quanto quello di aiutare l'impresa a raggiungere gli obiettivi di vendita. Una battuta condivisa tra i venditori dice che è più facile trovare un'altra azienda che nuovi clienti; tanto più, allora, i venditori hanno propensione a curare gli interessi dei loro clienti. Molti venditori si considerano responsabili delle relazioni dell'azienda con i clienti, ma non mancano quelli che finiscono per snaturare il proprio ruolo: costoro andrebbero seguiti di più dall'azienda o addirittura sottoposti a un nuovo ciclo di formazione (Davies *et al.* 2010).

Un buon venditore si preoccupa innanzitutto di scoprire e analizzare i bisogni del cliente, poi valuta quale dei prodotti della sua impresa risponde meglio a quelle particolari esigenze. La fase successiva consiste nell'illustrare al cliente i benefici che potrà trarre dal prodotto, ponendoli in relazione con i suoi bisogni. Infine, il venditore conclude la trattativa sollecitando l'ordine. Il processo è uguale a quello seguito da tutti gli altri operatori di marketing, salvo che il venditore tratta con un cliente alla volta, anziché con un mercato di massa o con un segmento di clientela. In questo senso, la vendita potrebbe essere considerata come una sorta di "micromarketing".

Ciò significa che il cliente ha la possibilità di attingere all'esperienza del venditore. Questa opportunità gli può consentire di ridurre sensibilmente gli sforzi dedicati alla ricerca del prodotto più adatto ai suoi scopi e il venditore può contribuire anche a superare la barriera decisionale.

Il venditore, pertanto, abbina alla conoscenza del prodotto (già formata in precedenza) quella dei bisogni del cliente (acquisita durante la presentazione) e delle tecniche di vendita (che sostengono il processo decisionale) per aiutare il cliente a giungere alla sua decisione d'acquisto.

La gestione delle pubbliche relazioni

Compito delle pubbliche relazioni (PR) è creare un'immagine positiva dell'impresa o organizzazione nella mente dei consumatori.

Le prospettive dei funzionari delle pubbliche relazioni e degli addetti al marketing sono spesso diverse: chi si occupa di PR tende a ritenere che il suo ruolo sia quello di favorire la formazione di un'immagine positiva dell'azienda presso tutti coloro che non hanno nulla a che fare con l'organizzazione, mentre gli addetti al marketing si occupano soprattutto di clienti e consumatori. Può formarsi, quindi, un'insufficiente corrispondenza tra le necessità di trattamento delle informazioni dei due gruppi (Cornelissen e Harris 2004).

Le pubbliche relazioni vengono definite come «lo sforzo pianificato e continuo di stabilire e mantenere favore e reciproca comprensione tra un'organizzazione e il suo pubblico: clienti, dipendenti, azionisti, enti commerciali, fornitori, funzionari governativi e, più in generale, la società» (The Institute of Public Relations 1984). I direttori delle PR hanno il compito di coordinare tutte le attività che contribuiscono a formare il volto pubblico dell'organizzazione e devono gestire, in tutto o in parte, le seguenti attività:

- organizzare conferenze stampa;
- curare i workshop di formazione del personale;
- allestire eventi come le cene annuali;
- gestire le critiche e le lamentele in arrivo;

- preparare l'alta dirigenza per gli incontri con la stampa o le partecipazioni a trasmissioni televisive;
- promuovere il marketing interno e orientare verso il cliente la cultura dell'organizzazione.

I canali principali attraverso cui operano le pubbliche relazioni sono il passaparola, gli articoli per la stampa, le trasmissioni televisive di cronaca, le segnalazioni personali e i social network. L'obiettivo è portare l'azienda e i suoi prodotti all'attenzione del pubblico, facendoli diventare oggetto delle conversazioni della gente, al fine di creare una generale disposizione favorevole verso di essi. Avendo l'aspetto di notizie di cronaca, le informazioni che si vogliono diffondere tendono ad assumere più peso. Pubbliche relazioni e pubblicità sono due attività distinte: la pubblicità mira a generare un comportamento specifico (di solito un acquisto), mentre le pubbliche relazioni hanno lo scopo di creare una buona impressione.

Ecco alcuni esempi di efficaci attività di pubbliche relazioni.

- Un comunicato stampa che annuncia lo sviluppo, da parte dell'impresa, di un sistema di riciclaggio degli scarti che consente di ricavare materie plastiche.
- L'azienda sponsorizza un importante evento benefico o sportivo (per esempio, la maratona di Londra a favore di un progetto contro la fame nel mondo).
- L'annuncio che uno degli alti dirigenti dell'impresa è stato incaricato di partecipare a un importante programma governativo per la creazione di nuovi posti di lavoro.
- Body Shop esige che tutti i suoi affiliati partecipino attivamente a progetti a favore delle loro comunità locali. Queste iniziative consentono di promuovere un'immagine positiva dell'azienda presso la comunità e di sviluppare nel personale l'orgoglio di lavorare per un'impresa sensibile alle esigenze sociali. Le iniziative di questo tipo, però, non sempre sono esportabili: per esempio, McDonald's incontrò difficoltà quando cercò di aprire in Norvegia una Casa Ronald McDonald, scontrandosi con una forte opposizione da parte di partiti politici, accademici e altri ambienti (Bronn 2006).
- McDonald's risponde alla pubblicità negativa proveniente da gruppi di pressione ambientalisti facendo "pattugliare" l'esterno dei propri ristoranti da personale incaricato di raccogliere cartacce e altri rifiuti.

Quali sono le caratteristiche comuni di tutti questi esempi? Fanno notizia, sono interessanti, mettono in buona luce le imprese coinvolte e spingono la gente a parlare di loro positivamente.

Pubbliche relazioni e personale

Se il compito principale delle pubbliche relazioni è trasmettere informazioni per assicurare a organizzazioni e prodotti una giusta immagine, un altro obiettivo tutt'altro che trascurabile è quello di creare un'impressione favorevole nella mente delle persone. Raramente, o forse mai, quest'attività mira a produrre direttamente fatturato, ed è questa particolarità che la distingue da ogni altro strumento del mix promozionale. Benché quasi sempre e per la maggior parte delle attività la responsabilità delle pubbliche relazioni venga affidata a un agente pubblicitario o a un dirigente dedicato, questa funzione è in realtà una precisa responsabilità di tutti coloro che vengono a contatto con persone esterne all'organizzazione. Tra questi, particolarmente importanti sono i dipendenti che svolgono quotidianamente mansioni di *front line*, cioè compiti che li pongono a contatto con l'esterno.

Per esempio:

- addetti alla ricezione;
- telefonisti;
- conducenti di automezzi;
- addetti ai magazzini;
- addetti alla mensa aziendale.

Naturalmente, questo elenco va completato con coloro che, nell'ambito del marketing, vengono a contatto con persone non appartenenti all'azienda, come i venditori. In un certo senso, in un'organizzazione tutti quanti assumono in determinati momenti e occasioni responsabilità di pubbliche relazioni. Quanto meno, tutti tornano a casa dopo il lavoro e parlano della loro azienda con parenti e amici.

In questo contesto, un approccio sbagliato (ma anche molto diffuso) è quello di assumere una persona dotata di un sorriso accattivante e una voce suadente per gestire telefonicamente le lamentele e appianare i problemi emergenti. Questo approccio viene detto "tampono" o **reattivo**.

Molto più efficace è invece cercare di alimentare nel personale una disposizione mentale positiva verso l'azienda. Per ottenere questo risultato, è necessario comunicare a tutti i dipendenti, con linguaggio semplice e chiaro, quali sono le politiche e gli obiettivi generali che l'impresa intende perseguire. A tutti piace pensare di lavorare per un'organizzazione onesta, responsabile e di successo; parte del compito delle pubbliche relazioni è assicurare che questa impressione venga comunicata al personale. Molte imprese lo fanno mediante uno slogan o motto aziendale che riassume l'obiettivo o la missione centrale dell'azienda. Alcuni esempi di questo tipo di comunicazione sono mostrati nella Tabella 9.7.

Le pubbliche relazioni **interne** (frequentemente indicate con il termine "azioni di marketing interno"), per trasmettere un'immagine positiva dell'azienda, utilizzano newsletter destinate al personale, programmi di formazione ed eventi sociali per dipendenti. Sulle reti intranet, le pubbliche relazioni possono inviare al personale e-mail che illustrano gli sviluppi aziendali, aprire forum e blog per incoraggiare la discussione su argomenti di interesse generale e istituire strumenti di comunicazione diretta con l'alta dirigenza.

Tabella 9.7

Esempi di slogan aziendali.

<i>Esempio</i>	<i>Spiegazione</i>
We're number two, so we try harder (<i>Siamo il numero due, per cui ci mettiamo più impegno</i>) (Avis)	Questo slogan comunica al personale che l'azienda è tra le più grandi, ma che i loro sforzi per "impegnarsi di più" vengono riconosciuti e apprezzati. Ma la frase trasmette un'immagine di grande valore anche ai clienti. Questo slogan è diventato talmente noto da indurre Avis a ridurlo al solo «We try harder».
Créateur d'automobiles (<i>Creatore di automobili</i>) (Renault)	Con la traduzione letterale la frase francese probabilmente perde una parte del suo significato, perché in lingua originale trasmette un'immagine di cura e sensibilità artistica: le auto sono create, non semplicemente fabbricate.
Putting the community first (<i>Mettere la comunità al primo posto</i>) (Consiglio comunale di Barnet)	Come molte altre organizzazioni di comunità locali, Barnet desidera comunicare ai residenti che sono in cima ai pensieri dell'ente pubblico. Lo slogan pone l'accento sulla comunità e suggerisce che all'interno del comune di Barnet si coltivano cortesia e senso di solidarietà.
La banca per il paese (Banca Intesa)	Con questo slogan l'istituto di credito si propone di comunicare a pubblici interni ed esterni il suo impegno a sostenere progetti di sviluppo imprenditoriale (<i>start-up</i>) territoriale e nazionale.

Sono sistemi che possono essere utilizzati anche in modo improprio, ma nella maggior parte dei casi danno un forte impulso positivo allo sviluppo della cultura aziendale.

Poiché molti dei dipendenti di *front line* operano lontani dagli uffici centrali dell'azienda, il processo di PR deve essere gestito attraverso il coinvolgimento, non a colpi di diktat, giacché il personale di PR non può essere onnipresente in azienda per verificare costantemente che i dipendenti dicano e facciano sempre le cose "giuste".

Le pubbliche relazioni sono coinvolte anche in un ruolo di conciliazione e arbitrato interno, sebbene la maggior parte di questo compito ricada nella sfera di responsabilità di un'altra funzione, quella delle risorse umane. Poiché a causa di conflitti interni possono formarsi impressioni negative nei confronti dell'organizzazione, compito delle pubbliche relazioni è fornire una guida sicura e chiara su tutti i temi che riguardano la cultura aziendale.

Pubbliche relazioni e stampa

La stampa è il mezzo di comunicazione più utilizzato dalle PR. Giornali e riviste si finanziano soprattutto attraverso la pubblicità a pagamento, ma attirano lettori con articoli stimolanti su temi di interesse generale.

Comunicati stampa

Nella maggior parte dei casi, il direttore o l'agente delle PR è un ex giornalista che sa distinguere ciò che fa notizia da ciò che non la fa ed è in grado di creare comunicati stampa che abbiano una buona probabilità di essere pubblicati.

L'attività delle pubbliche relazioni si esplica spesso con la creazione di eventi o notizie di cronaca che pongono il prodotto o l'azienda all'attenzione del pubblico. Una notizia di cronaca ha più probabilità di essere letta di un comunicato commerciale e risulta anche più credibile. Le PR si differenziano dalla pubblicità in quanto il messaggio non è trasmesso direttamente a pagamento: il quotidiano o la rivista pubblicano la notizia sotto forma di articolo e, naturalmente, sono liberi di darle il taglio che preferiscono. D'altra parte, gli addetti alle pubbliche relazioni sono spesso ex giornalisti che hanno conservato qualche contatto con il mondo dei *media* e sanno come creare una notizia che verrà pubblicata così come l'azienda si augura che appaia. I redattori dei giornali non amano pubblicare annunci pubblicitari camuffati da notizia e accettano soltanto articoli di reale interesse informativo.

Un buon comunicato stampa può risultare molto più efficace di un annuncio pubblicitario, per le seguenti ragioni:

- la copertura dei *media* è gratuita, il che consente un impiego migliore del budget promozionale;
- il messaggio gode di maggiore credibilità, perché compare nella sezione della pubblicazione dedicata alla cronaca;
- il messaggio ha più probabilità di essere letto, perché mentre i lettori tendono a ignorare la pubblicità, il loro scopo principale, quando acquistano il giornale o la rivista, è proprio quello di informarsi sui fatti di cronaca.

La Tabella 9.8 elenca i criteri con i quali vanno preparate le notizie per la stampa se si vuole che siano pubblicate sui *media*.

I *media*, naturalmente, si riservano il diritto di modificare gli articoli, aggiungere informazioni e commenti, o anche di trasformarli radicalmente per adattarli ai loro fini. Per esempio, lo splendido trafiletto dell'ufficio stampa sul lancio della più potente automobile sportiva del mercato può diventare parte di un articolo di denuncia degli stili

Tabella 9.8

Criteria per preparare un comunicato stampa pubblicabile.

<i>Criteria</i>	<i>Esempio</i>
L'argomento deve fare notizia, cioè essere in grado di attirare l'attenzione del lettore	Un trafiletto che annuncia un ribasso dei vostri listini ha poche probabilità di essere giudicato degno di pubblicazione; se, invece, proponete un pezzo per rendere noto che intendete aprire un nuovo stabilimento che darà occupazione a 200 addetti non avrete problemi a ottenerne la pubblicazione.
Gli articoli non devono sembrare annunci pubblicitari camuffati	Un articolo che afferma che il vostro nuovo modello di automobile è il migliore del mercato e costa soltanto 11.999 euro non verrà accettato da nessuno. La cronaca del trionfo della vostra nuova auto al Rally dell'Africa Orientale, invece, ha buone probabilità di essere pubblicata.
Gli articoli devono essere coerenti con la linea editoriale della rivista o giornale cui vengono proposti	Se inviate al <i>Financial Times</i> un articolo riguardante la vostra sponsorizzazione di una gara di pesca, le probabilità che venga pubblicato sono minime, mentre un pezzo sull'acquisizione di un concorrente da parte della vostra impresa verrà sicuramente preso in considerazione.

di guida pericolosi. L'impresa può fare ben poco per evitare questi utilizzi dei propri comunicati.

Per questa ragione, gran parte degli sforzi del direttore delle pubbliche relazioni sono rivolti a instaurare e mantenere buoni rapporti con i mezzi di comunicazione. Per raggiungere questo obiettivo, a volte si organizzano ricevimenti d'affari, ma più spesso si cerca semplicemente di facilitare il più possibile la vita dei giornalisti. Un comunicato stampa ben fatto molte volte viene inserito nei giornali così com'è, dato che il personale della redazione è troppo impegnato per redigere nuovamente un articolo già scritto correttamente.

Anche i quotidiani e i periodici specializzati ne traggono vantaggio. I normali articoli sono costosi, perché gli editori devono retribuire gli autori *freelance* o pagare gli stipendi dei giornalisti che li scrivono. Un buon comunicato stampa, invece, può essere pubblicato dopo un minimo di lavoro redazionale e nessuna trasferta dei giornalisti, per cui minimizza i costi per il giornale.

Eventi per i media

Altre imprese preferiscono organizzare un **evento per i media**, cioè una speciale manifestazione in occasione del lancio di un nuovo prodotto o dell'annuncio di qualche cambiamento della politica aziendale. Di solito, a eventi di questo tipo vengono invitati giornalisti di *media* selezionati, viene offerto un rinfresco e si sollecitano domande riguardanti la novità annunciata nel corso di una conferenza stampa ufficiale. Tuttavia, spesso queste manifestazioni non raggiungono i loro obiettivi, a meno che non siano state preparate con estrema cura.

I giornalisti, infatti, tendono ad accoglierle con una certa diffidenza. Ne consegue che potrebbero anche non rispondere favorevolmente al messaggio che gli addetti alle pubbliche relazioni intendono trasmettere, scrivendo un articolo critico anziché i commenti positivi che si sperava di ottenere.

Per ridurre al minimo la possibilità che succeda, gli eventi per i *media* dovrebbero essere organizzati attenendosi alle seguenti regole fondamentali.

- Convocare un evento per i *media* o una conferenza stampa soltanto se si deve annunciare qualcosa che la stampa possa trovare interessante.
- Verificare sempre che ciò che si intende annunciare non contenga qualche connotazione negativa.

- Assicurarsi che sia presente, oltre al responsabile delle PR, anche qualche alto dirigente disposto a parlare alla stampa.
- Invitare soltanto giornalisti con cui si intrattengono buoni rapporti di lavoro.
- Evitare che il rinfresco appaia troppo sontuoso.
- Assicurarsi che gli alti dirigenti o, più in generale, chiunque debba parlare alla stampa, sia stato formato a farlo. Questa precauzione è particolarmente importante nel caso di una trasmissione televisiva.
- Essere pronti a rispondere a tutte le domande con sincerità. I giornalisti sono abili a scoprire le menzogne e i tentativi di eludere le domande.

I giornalisti preferiscono di gran lunga parlare direttamente con gli alti dirigenti della società anziché avere accesso soltanto al personale dell'ufficio pubbliche relazioni; tuttavia, occorre aver cura di assicurarsi che i dirigenti in questione siano capaci di gestire questo genere di interrogatori.

Una buona idea è anche quella di dotarsi di un ufficio stampa capace di trattare rapidamente e con onestà ed entusiasmo qualsiasi domanda posta dai giornali e, se necessario, di organizzare interviste con i dirigenti di livello superiore.

Pubbliche relazioni e Internet

Non c'è bisogno di dire che un sito web di qualità e interattivo rappresenta una componente essenziale di pubbliche relazioni efficaci. La prima cosa che fa la maggior parte delle persone intenzionate a instaurare un rapporto commerciale con un'azienda è visitarne il sito web, non foss'altro per vedere che cosa essa offre. Poiché è probabile che il potenziale cliente visiti numerosi siti, i responsabili PR devono assicurarsi che quello della propria azienda ne presenti un'immagine aderente alla realtà in toni positivi.

Un buon sito web aziendale dovrebbe includere i seguenti elementi:

- *Storia dell'azienda.* Un quadro generale delle vicende aziendali fin dalla sua fondazione è un elemento importante affinché il potenziale cliente possa verificare la solidità dell'impresa.
- *Missione e/o visione dell'azienda.* È il modo migliore per illustrare al potenziale cliente che cosa è, che cosa fa e dove vuole arrivare l'azienda: in altre parole, la sua filosofia.
- *Profili delle persone al vertice.* Servono a dare un volto umano all'azienda. Per esempio, nel sito web della catena di librerie Waterstone c'è una pagina in cui i massimi dirigenti parlano dei loro libri preferiti.
- *Sponsorizzazioni e attività sociali dell'azienda.* A parte l'opportunità di accrescere l'efficacia di tali iniziative, la loro menzione nel sito web indica che l'impresa prende sul serio le sue responsabilità sociali.
- *Contatti per esprimere commenti ufficiali sull'azienda e i suoi prodotti.* Potrebbe bastare un indirizzo e-mail (ma non sarebbe male includere anche un numero telefonico), per evitare che l'impossibilità di contattare direttamente l'azienda possa far pensare che questa ha qualcosa da nascondere o non gradisca interloquire con i suoi clienti.
- *Area relazionale.* Oltre ai canali di contatto ufficiale, l'azienda dovrebbe appoggiare al proprio sito sezioni in cui i clienti possano comunicare tra loro. I principali social network a cui riferirsi per questo tipo di attività sono: Facebook+, Twitter, Google+, Pinterest.
- *Rapporti con i media.* Una pagina con i più recenti comunicati stampa e le informazioni per contattare i funzionari o il responsabile dell'Ufficio stampa.

Queste indicazioni riguardano esclusivamente una prospettiva di pubbliche relazioni. Ovviamente il sito web dovrà anche contenere pagine finalizzate a incrementare il business: per esempio, descrizioni e immagini dei prodotti, contatti per venditori e dettaglianti e, se possibile, gli strumenti per effettuare ordini e pagamenti online.

Pubbliche relazioni e resto del pubblico

Chi svolge attività di pubbliche relazioni deve trattare, oltre che con i consumatori, anche con il resto del pubblico dell'impresa, cioè, in generale, con i seguenti gruppi:

- azionisti, per i quali la società prepara relazioni annuali, comunicazioni speciali e così via;
- uffici ministeriali, con i quali l'azienda mantiene contatti sulle proposte di legge o altre attività governative;
- dipendenti e collaboratori;
- gruppi di pressione esterni, come ambientalisti o lobbisti.

I gruppi di pressione possono provocare problemi alle imprese, per esempio ponendo in essere comunicazioni negative, picchettando gli stabilimenti aziendali o proponendo il boicottaggio di prodotti aziendali. Normalmente, queste iniziative possono essere affrontate con efficacia diffondendo argomentazioni che controbattano le accuse.

Talvolta la comunicazione negativa dei gruppi di pressione viene combattuta per mezzo di campagne pubblicitarie. Per esempio, McDonald's fu accusata da gruppi ambientalisti di aver indirettamente favorito la distruzione di foreste pluviali allo scopo di produrre carne bovina a basso costo. La società rispose con una serie di annunci pubblicitari a tutta pagina sulla stampa tesi a dimostrare che la carne dei suoi hamburger proveniva esclusivamente da animali dei paesi stessi in cui è consumata e non viene importata da paesi del Terzo mondo.

Solitamente un giornalista cui un gruppo di pressione propone una notizia riguardante qualche presunto misfatto di un'impresa reagisce cercando di ottenere la versione della vicenda fornita dall'organizzazione sotto accusa. In parte lo fa per ragioni legali, dato che i giornali possono essere citati in giudizio per diffamazione se pubblicano notizie che in seguito risultano false, ma in parte perché la maggior parte dei giornalisti desidera essere certa dell'accuratezza e correttezza di ciò che scrive. Può, quindi, succedere che all'ufficio stampa, al direttore delle PR o anche a un alto dirigente venga richiesto, con un preavviso brevissimo o persino all'istante, di fornire commenti su una certa vicenda che coinvolge l'impresa. Ecco perché è saggio prepararsi il più possibile in anticipo e, se si è interrogati, rispondere senza alcuna reticenza. In ogni caso, però, è meglio ritardare la risposta piuttosto che fare affermazioni che possano peggiorare la situazione.

In queste circostanze, è meglio ricorrere a una frase come: «Sono spiacente, ma devo esaminare meglio il problema. Replicherò a tempo debito» che non ricorrere alla solita formula standard: «No comment». La prima risposta, infatti, dà quanto meno l'impressione che si sia disposti a collaborare, mentre la seconda può far credere che si stia cercando di nascondere qualcosa.

PR difensive

Le PR vengono dette *difensive* quando tendono a reagire agli attacchi provenienti dall'esterno dell'impresa, replicando nel momento in cui vengono sferrati. Critiche o accuse possono giungere da gruppi di pressione, cronisti o membri del parlamento. Per minimizzare i problemi provocati da questo genere di attacchi, il primo passo da compiere è cercare di comprendere il nemico e, a questo scopo, è utile porsi le seguenti domande:

- le loro critiche sono giustificate?
- di quali fatti dispongono?
- chi stanno cercando di influenzare?
- come lo stanno facendo?

Se le accuse del gruppo di pressione sono giustificate, per placare le critiche può essere necessario avviare cambiamenti da effettuare nell'organizzazione, altrimenti il problema continuerà a sussistere e si ripresenterà in futuro. Ma un accorto responsabile delle PR deve comunque rispondere: i manager e i dirigenti che si sottraggono alle domande con un frettoloso «No comment» danno sempre l'impressione di essere colpevoli, mentre quelli che si mostrano disponibili a rispondere appaiono sempre sinceri (almeno fino a quando il reporter non porta prove inconfutabili della loro colpevolezza).

Durante questo tipo di crisi, le notizie divulgate dai *media* possono provocare sull'immagine aziendale effetti negativi di gran lunga più gravi di quelli che si sarebbero prodotti per la sola esperienza diretta dei consumatori (Yannopoulou *et al.* 2011).

L'approccio difensivo alle PR può essere adottato anche nella gestione delle crisi. Alcuni settori (per esempio il trasporto aereo) sono più soggetti di altri a crisi periodiche, ma a qualsiasi impresa può succedere di subire qualche genere di pubblicità negativa. Un metodo efficace per affrontare una crisi è quello di prepararsi preventivamente, formando un "gruppo di crisis management" capace di parlare con autorità ai *media* quando emerge un problema. Il gruppo di crisi deve riunirsi regolarmente per prendere in esame casi ipotetici e proporre risposte adeguate. I membri devono anche garantire la loro immediata disponibilità nell'eventualità che si apra una crisi reale.

PR proattive

Le pubbliche relazioni sono **proattive** quando intendono deliberatamente influenzare le opinioni del pubblico senza attendere un attacco esterno. Se si è scelto questo approccio, il responsabile del servizio deve decidere:

- chi influenzare;
- su che argomento influenzare;
- come influenzare;
- come strutturare le argomentazioni per massimizzarne l'impatto.

Nel complesso, sembra meglio essere proattivi che difensivi (o reattivi), perché con il primo approccio l'ufficio pubbliche relazioni mantiene le redini del processo ed è più preparato ad affrontare i problemi. In altre parole, se, per esempio, l'impresa ha intenzione di smaltire rifiuti tossici in un sito incontaminato, farebbe meglio a contattare Greenpeace prima di farlo per ascoltare la loro opinione, anziché subirne le inevitabili critiche dopo averlo fatto, sperando poi di riuscire a rimediare al problema.

Le funzioni delle PR

Ecco l'elenco dei risultati positivi che le PR possono ottenere per l'impresa:

- aiutare a costruire un'immagine positiva;
- rispondere a una comunicazione negativa;
- rafforzare la motivazione del personale;
- migliorare l'efficacia sia della pubblicità sia dei venditori.

Viceversa, ecco alcune cose che le PR *non* possono fare per l'impresa:

- incrementare direttamente le vendite;
- occultare qualche problema dell'impresa;
- sostituire altre attività promozionali.

In definitiva, le pubbliche relazioni funzionano al meglio quando fanno parte di un programma integrato di attività promozionali che comprende anche pubblicità, promozione delle vendite e vendita personale. Non producono risultati quando vengono impiegate solo saltuariamente e in modo isolato.

Il passaparola

Il passaparola (*word-of-mouth*) è forse il mezzo di comunicazione più potente di tutti, e può essere utilizzato dal marketing con buoni risultati. La forza del passaparola nasce dalle seguenti ragioni.

- È una comunicazione interattiva, perché implica una discussione tra parti, e ciò impone al ricevente di riflettere su ciò che gli viene comunicato. Per chi ha responsabilità di marketing, il problema è che l'interazione avviene tra parti normalmente non controllabili dall'impresa.
- Consente feedback e conferma del messaggio.
- Provenendo da una fonte disinteressata, come può essere un amico o un conoscente, gode di molta più credibilità rispetto a qualsiasi comunicazione di marketing.

Le persone discutono spesso di prodotti e servizi, parlano volentieri degli acquisti più recenti, sono disponibili a consigliare altri che stanno valutando un acquisto, amano mostrare ad amici e familiari le loro ultime scelte ed esprimono volentieri il loro pensiero su comunicazioni di marketing controverse o interessanti. Per chi si occupa di marketing, il problema è che la gente parla di prodotti e imprese produttrici indipendentemente dalla volontà dell'impresa, che può fare ben poco per tenere sotto controllo questo processo. Le comunicazioni attraverso il passaparola, quindi, possono essere sia positive sia negative, ma si direbbe che sovente le cattive notizie si propagano più rapidamente di quelle buone: forse per questo gran parte del passaparola riguarda aspetti negativi di prodotti e organizzazioni.

È interessante notare che un certo passaparola si forma soprattutto prima che chi l'avvia abbia effettivamente sperimentato il prodotto: è provato, per esempio, che esso raggiunge il culmine *prima* dell'uscita di un film, e non dopo (Yong 2006). La forza del messaggio e il grado di patrocinio del prodotto, implicito o esplicito, sono i punti chiave per il successo del passaparola positivo (Mazzarol *et al.* 2007).

La Tabella 9.9 mostra alcuni dei metodi con cui i responsabili marketing possono aumentare il peso del passaparola positivo. Uno dei problemi è stabilire quali siano i leader d'opinione in un certo mercato. Facilmente identificabili come tali sono giornalisti, persone e organizzazioni influenti nel settore in questione e alcuni illustri personaggi televisivi, ma sono necessarie ricerche molto accurate per individuare nel grande pubblico le persone che possono essere leader d'opinione per uno specifico prodotto. Le caratteristiche principali di queste persone influenti sono elencate nella Tabella 9.10.

Purtroppo, gran parte della comunicazione trasmessa attraverso il passaparola è negativa. Alcuni esperti sostengono che i clienti insoddisfatti comunicano la loro impressione negativa a una cerchia di persone tre volte più numerosa rispetto ai clienti soddisfatti; se questo è vero, allora per gli addetti al marketing prevenire il passaparola

Metodo	Spiegazione ed esempi
Comunicati stampa	Un comunicato stampa con una notizia positiva e interessante normalmente può stimolare discussioni, in particolare se è connessa a un'altra forma di promozione. Per esempio, un comunicato stampa che annuncia una gara sportiva per studenti che giocano a pallacanestro potrà suscitare commenti positivi tra i giocatori di pallacanestro.
Programmi del tipo "presenta un amico"	In questo genere di promozioni si invitano i clienti a presentare un amico in cambio di un piccolo omaggio. In alcuni casi il dono è offerto all'amico anziché al cliente, perché alcuni si sentono in imbarazzo accettando un premio per avere "venduto" qualcosa a un amico. Per esempio, certi club sportivi dedicano una giornata alla promozione "presenta un amico", con la quale i soci possono portare un amico che in quel giorno è libero di utilizzare gli attrezzi gratuitamente. Ciò consente al socio di mostrare il suo club, stimolando l'amico ad associarsi.
Premi e certificati	Trofei e diplomi possono essere esibiti con orgoglio e diventare spunti di discussione. Per esempio, il produttore di whisky Laphroaig ha istituito il club dei "Laphroaig Friends" (amici di Laphroaig), ai cui membri viene donato un piede quadro di terreno dell'isola di Islay, in Scozia, con un attestato di proprietà. Il compiaciuto proprietario di questo minuscolo lembo di Scozia ne parla spesso con gli amici, specialmente quando offre loro un bicchiere di whisky.
Marketing virale	Alcuni siti web contengono giochi, storielle divertenti, filmati o immagini interessanti che i visitatori sono invitati a inoltrare per posta elettronica a un amico. Nella maggior parte dei casi, l'indirizzo del sito viene comunicato soltanto agli amici che il primo visitatore pensa possano essere interessati alla categoria di prodotto trattata. Si noti che si tratta di un'iniziativa che non ha nulla a che vedere con le e-mail non richieste, note come "spam", che vengono inviate indiscriminatamente.
T-shirt	I capi di vestiario promozionali suscitano spesso commenti da parte di amici: i nomi del designer, band musicali, località turistiche e di raduni per concerti stampati sulle magliette stimolano commenti da amici e conoscenti.

Tabella 9.9

Come favorire il passaparola positivo.

Caratteristica	Descrizione degli influenti
Caratteristiche demografiche	Ampie differenze a seconda della categoria di prodotto. Nel campo della moda e nella scelta dei film prevalgono le donne giovani. Per l'automedicazione le più influenti sono le donne con figli. In generale, però, le caratteristiche demografiche offrono una correlazione soltanto debole e non sono, quindi, buoni indicatori.
Attività sociale	Influenti e leader d'opinione di solito amano la vita comunitaria.
Atteggiamenti generali	In generale, sono persone che amano l'innovazione e mostrano una disposizione favorevole verso i nuovi prodotti.
Personalità e stile di vita	La correlazione tra personalità e leader d'opinione è debole. Lo stile di vita prevalente tra gli influenti tende a dare più importanza alla moda, alle attività sociali e all'indipendenza.
Rapporti con il prodotto	Gli influenti sono più interessati di altri alla specifica classe di prodotti. Ricercano e raccolgono attivamente le informazioni riguardanti il prodotto, specialmente dai mass media.

Tabella 9.10

Caratteristiche degli "influenti".

negativo è, in realtà, una priorità più pressante che non quella di favorire un passaparola positivo. Tanto più, allora, diventa cruciale saper gestire con perizia le lamentele (si veda quanto detto al proposito nel Capitolo 3).

La versione elettronica del passaparola (quella che in inglese, sul calco di *word-of-mouth*, è detta *word-of-mouse*) ha acquistato un'importanza enormemente superiore con

l'avvento dei siti di *social networking*. Gli operatori di marketing più accorti non si sono fatti sfuggire l'opportunità e oggi molte aziende hanno pagine su Facebook. L'accesso gratuito a giochi sui siti web aziendali, inoltre, fa sì che molti utenti ne comunichino i link alla propria cerchia di amici in Rete. Tratteremo più diffusamente del *social networking* nel Capitolo 12.

Le persone con conoscenze approfondite su particolari prodotti e disposte a dispensare consigli in Rete sono dette *maven* ("esperti"). Spesso costoro sono meno specializzati dei leader d'opinione e meno concentrati su particolari categorie di prodotti, ma entrambe queste figure mostrano un alto grado di soddisfazione per i prodotti che utilizzano e raccomandano (Stokburger-Sauer e Hoyer 2009).

La sponsorizzazione

Sponsorizzare eventi artistici o sportivi sta diventando uno strumento sempre più utilizzato per generare impressioni positive nei confronti dell'impresa. La sponsorizzazione è stata definita come «un investimento, in denaro o in natura, in un'attività in cambio dell'accesso al potenziale commerciale sfruttabile associato a quell'attività» (Meenaghan 1991).

Le imprese decidono di impegnarsi in attività di sponsorizzazione per svariate ragioni, come mostra la Tabella 9.11 (Zafer Erdogan e Kitchen 1998).

Con la sponsorizzazione si cerca di legare e connettere le opinioni riguardanti l'organizzazione o marca sponsorizzante con un evento o un'organizzazione tenuti in gran conto dai consumatori obiettivo (Zafer Erdogan e Kitchen 1998). I successi di una squadra sportiva hanno un significativo impatto sugli acquisti dei prodotti degli sponsor da parte dei tifosi (Lings e Owen 2007), per cui vale la pena di dedicare un po' di tempo alla scelta della squadra giusta da sponsorizzare. Conviene, poi, rimanere fedeli alla squadra prescelta, in quanto il pubblico diventa sempre più consapevole del brand sponsorizzatore man mano che si prolunga la durata del rapporto (Mason e Cochetel 2006; Lacey *et al.* 2007). Sponsorizzare squadre rivali non è una buona idea: quantunque possa sembrare che l'azienda, così facendo, riesca a minimizzare i suoi rischi, i sostenitori di ciascuna delle due squadre si irritano per il sostegno dato alla squadra avversa, una reazione che annulla la buona disposizione prodotta dal sostegno fornito alla propria (Davies *et al.* 2006): si veda il **QUADRO 9.2**.

► Quadro 9.2

Tabella 9.11

Motivazioni della sponsorizzazione.

Fonte: Zafer, Erdogan e Kitchen 1998.

Obiettivi	% di accordo	Posizione
Copertura della stampa/ esposizione/opportunità	84,6	1
Copertura della televisione/esposizione/opportunità	78,5	2
Promuovere la conoscenza del brand	78,4	3
Promuovere l'immagine aziendale	77,0	4
Copertura della radio/esposizione/opportunità	72,3	5
Incrementare le vendite	63,1	6
Migliorare i rapporti con la comunità	55,4	7
Intrattenere i clienti	43,1	8
Procurare benefici ai dipendenti	36,9	9
Rispondere a iniziative della concorrenza	30,8	10
Moda/abitudine	26,2	11

QUADRO 9.2 Arena e le sponsorizzazioni

La peculiarità delle aziende operanti nel settore dello sport risiede nel fatto che possiedono una doppia anima: una più strettamente consumer, legata al prodotto, e una più specificamente sportiva. Questi aspetti sono fortemente correlati l'uno all'altro, in quanto il prodotto è realizzato in funzione dello sport e l'utilizzo del prodotto da parte degli atleti legittima il prodotto stesso. Basti pensare che la maggior parte delle aziende di prodotti per lo sport nasce proprio dalla passione sportiva del fondatore, oltre che dalla volontà di cogliere opportunità di mercato.

Questo è il caso di Arena. L'azienda nasce infatti come *spin-off* di Adidas su impulso di Horst Dassler, figlio del fondatore di Adidas e presidente di Adidas France. Durante le Olimpiadi di Monaco del 1972 Dassler assistette, a bordo vasca, alla vittoria di Mark Spitz. Egli rimase sbalordito non solo perché Spitz era il primo atleta a vincere sette medaglie d'oro in un'Olimpiade, ma anche perché stabilì sette nuovi record del mondo. L'entusiasmo generato dall'evento motivò Dassler a creare, insieme a Spitz,

un'azienda di costumi dedicati agli sport acquatici: Arena.

L'utilizzo dei costumi Arena da parte dei più forti atleti al mondo ha costruito nel tempo la notorietà del brand, contribuendo a formare nella mente del consumatore un'immagine di brand specialistico. Assistendo a una gara di nuoto lo spettatore (sia televisivo, sia fisicamente presente all'evento) memorizza inconsciamente lo sponsor presente sul materiale tecnico (costume, cuffia, occhialini): il marchio rimarrà quindi legato alle imprese dell'atleta.

Quello delle sponsorizzazioni sportive è un marketing di lungo periodo se si ha la bravura, e la fortuna, di scegliere il "cavallo giusto", poiché l'atleta diviene il testimone della qualità e della performance dei prodotti e della marca. Nel caso di Arena, le vittorie di atleti/club/federazioni sponsorizzati, specie se ottenute nel corso di eventi di ampia portata come le Olimpiadi, garantiscono il successo del brand e dei prodotti indossati. Compito dell'azienda è poi quello di enfatizzare questi risultati tramite attività di pubbliche relazioni sui media, sia specializzati sia despecializzati.

**Figura 9.7**

Foto e rassegna stampa Cesar Cielo Filho.

In alternativa o in aggiunta, per superare il problema dell'effetto del risultato sportivo, l'azienda sponsorizza, oltre agli atleti, anche eventi sportivi. Questa modalità di sponsorizzazione permette di associare il proprio marchio a una determinata manifestazione e di rivolgersi a una determinata community, superando il problema dell'aleatorietà del risultato agonistico.

Dall'analisi dei risultati di comunicazione, spesso le aziende produttrici di articoli sportivi sono portate a concentrare l'investimento sulle sponsorizzazioni, in quanto hanno costi più contenuti rispetto alla pubblicità. Questa leva sembra infatti ottenere maggiori risultati in termini di coinvolgimento emotivo del target e di visibilità del brand. Esistono, tuttavia, forti perplessità sulla misurabilità og-

QUADRO 9.2 Arena e le sponsorizzazioni (segue)

gettiva dell'efficacia delle sponsorizzazioni. Aziende come Arena, in assenza di metodi certi di misurazione, possono solamente far riferimento a indicatori quali:

- *costo contatto utile* (rapporto tra costo sostenuto e numero di contatti con il target di interesse);
- *indice di occupazione* (presenza del brand sui diversi media, dato quantitativo);
- *indice di visibilità* (caratteristiche dell'esposizione mediatica, dato qualitativo).

Ma se un'azienda come Arena concentrasse tutto il suo investimento esclusivamente in sponsorizzazioni, quale risultato otterrebbe? Probabilmente quello di rendere no-

ta la marca senza indicare quali siano i prodotti cui essa si riferisce, senza proporre l'uso e i relativi benefici, senza proporre la gamma e le novità. Per aziende sportive come Arena, risulta pertanto fondamentale affiancare alla sponsorizzazione la pubblicità, in grado di unificare il messaggio trasmesso dall'azienda e di raggiungere un pubblico che comprenda anche nuovi potenziali praticanti dello sport del nuoto.

Fonte: Seminario *Il marketing delle aziende sportive: il caso Arena Italia*, Università di Macerata. Intervento di S. Giampieri (<http://www2.unimc.it/economia/notizie/seminario-il-marketing-delle-aziende-sportive> – visitato il 19 gennaio 2013).

Come politica promozionale isolata, la sponsorizzazione non è adeguata allo scopo. Mentre le imprese possono condurre campagne di pubbliche relazioni perfettamente idonee anche in assenza di un sostegno pubblicitario, la sponsorizzazione non funziona con efficacia se l'impresa sponsor non è pronta e capace di comunicare adeguatamente il legame.

Alcuni ricercatori stimano che occorre spendere in pubblicità una somma da due a tre volte superiore al costo della sponsorizzazione, se si vuole essere certi che l'iniziativa risulti efficace (Heffler 1994). Nella maggior parte dei casi, occorre spiegare dettagliatamente le ragioni per le quali l'impresa sponsorizza l'evento, per chiarire al pubblico la natura della connessione. Non è sufficiente dire, per esempio: «Lo snack ufficiale della gara di triathlon»; dato che il più delle volte il pubblico è interessato a qualsiasi notizia riguardante l'evento, è certamente possibile addentrarsi in una breve spiegazione delle ragioni che sostengono la decisione di sponsorizzarlo: allora, si potrà dire: «Il nostro snack dà una carica di energia, ed è esattamente quello che occorre ai triatleti. Ecco perché sponsorizziamo le gare di triathlon».

È dimostrato che i consumatori provano almeno un sentimento di gratitudine verso gli sponsor dei loro eventi preferiti; è difficile stabilire se sia soltanto gratitudine o un vero vincolo affettivo e, comunque, può darsi che la risposta a tale quesito non abbia molta importanza pratica (Crimmins e Horn 1996). Si rilevano inoltre ricadute positive per le pubbliche relazioni interne dell'impresa: la maggior parte dei dipendenti ama poter credere di lavorare per un'organizzazione attenta ai bisogni della società. In aggiunta, la sponsorizzazione (qualche volta) consente ai dipendenti dello sponsor di ottenere biglietti gratuiti o ridotti per assistere all'evento.

La sponsorizzazione sembra dare i suoi frutti migliori quando esiste qualche legame reale tra lo sponsor e l'evento stesso. In altre parole, un'azienda che fabbrica attrezzature per la pesca avrà più successo sponsorizzando una gara di pesca piuttosto che una mostra di dipinti. Un esempio meno ovvio è quello di una banca, che potrà ottenere risultati migliori sponsorizzando un evento artistico, come un'opera, anziché un concerto rock all'aperto. Quando si prende in considerazione una sponsorizzazione, occorre applicare i seguenti criteri (Heffler 1994):

- la sponsorizzazione deve essere economicamente sostenibile: in altre parole, il suo costo deve essere inferiore ai benefici attesi;

- l'evento o l'organizzazione che si intende sponsorizzare deve essere coerente con l'immagine della marca e con il piano di comunicazione aziendale;
- la sponsorizzazione deve offrire una chiara possibilità di raggiungere il pubblico obiettivo desiderato;
- speciale attenzione va posta se l'evento è già stato sponsorizzato da altri in passato: il pubblico, infatti, potrebbe confondere gli sponsor e la sponsorizzazione potrebbe portare benefici a quello precedente.

Può succedere che un concorrente cerchi di attirare verso di sé l'attenzione del pubblico facendo credere di sponsorizzare l'evento: questa pratica viene chiamata "imboscata" (Bayless 1998). Per esempio, durante il campionato mondiale di calcio del 2010 molte società sfruttarono le partite della World Cup nelle loro pubblicità o promozioni, pur non sponsorizzando alcuna manifestazione o attività correlata con il campionato stesso.

Un rischio connesso alla sponsorizzazione di una singola persona (per esempio un campione sportivo) è che costui può incorrere in spiacevoli incidenti, come per esempio un'accusa di doping (o peggio). I responsabili dell'immagine aziendale possono rispondere a questo tipo di eventi in molti modi diversi, a seconda della gravità delle accuse, della sensibilità sociale al problema, dei margini di tolleranza e della gravità percepita dei fatti (Westberg *et al.* 2011).

Se un evento culturale viene sponsorizzato da molto tempo, i dipendenti coinvolti nel programma di sponsorizzazione possono trovare difficile troncane il rapporto stabilito con l'altra organizzazione, tanto che in alcuni casi possono cercare di mantenerlo nonostante i tentativi del management di impedire che ciò avvenga (Ryan e Blois 2010).

Nel prossimo futuro c'è da attendersi che le attività di sponsorizzazione assumeranno sempre maggior importanza. La sponsorizzazione ha più credibilità rispetto alla pubblicità, spesso costa meno e genera importanti ricadute sull'immagine sia della marca sia dell'azienda. Considerando le restrizioni imposte alla pubblicità, in particolare per quanto riguarda le sigarette e altri settori rigidamente "normati", la sponsorizzazione ha molto da offrire.

Tendenze emergenti nel mix promozionale

I cambiamenti dello scenario economico, competitivo, tecnologico, sociale hanno stimolato un'interessante evoluzione delle modalità attraverso le quali le imprese comunicano. In molte situazioni gli strumenti classici della comunicazione perdono d'efficacia, sia a causa del sovraffollamento dei media e dell'eccessivo numero di messaggi cui il pubblico è sottoposto, sia per la loro inadeguatezza a rispondere ai nuovi bisogni informativi e relazionali dei destinatari.

Alcuni strumenti emergenti del *communication mix*, che hanno riscontrato particolare seguito nella prassi manageriale sono (Pastore 2008):

- 1 il *viral marketing*, un tipo di comunicazione che utilizza i consumatori come veicoli di diffusione dei messaggi, in particolare attraverso la rete Internet;
- 2 il *guerrilla marketing*, una forma di trasmissione di informazioni "non convenzionale", basata essenzialmente su un'idea creativa originale, in grado di attrarre l'attenzione e di coinvolgere il pubblico;
- 3 il *tribal marketing* (marketing tribale), un approccio di marketing che muove le imprese a far leva sulla propria offerta o sul marchio per creare e consolidare legami, anche di natura emozionale, all'interno di un gruppo di consumatori (preesistente o stimolato alla nascita dall'azienda);

- 4 il *marketing esperienziale* (si veda il Capitolo 3), un orientamento che, attraverso la customer experience, cerca di rafforzare l'immagine di marca e la fedeltà alla stessa; ciò mediante la sperimentazione, l'immersione, il coinvolgimento della clientela durante l'acquisto e il consumo di un prodotto o servizio;
5. il *product placement*, una forma comunicativa che prevede l'inserimento volontario di un prodotto o di una marca in contesti narrativi rappresentati, per esempio, da film o da programmi televisivi; ciò al fine di associare le emozioni della narrazione alle caratteristiche di quel particolare prodotto o brand.

Il viral marketing

Il termine *viral marketing* descrive tutte quelle strategie che incoraggiano gli individui a inoltrare messaggi di marketing ad altri, creando un potenziale per la crescita esponenziale nella diffusione del messaggio e della relativa influenza (Wilson 2005). Esso risale al 1997 e venne creato per descrivere il caso di Hotmail, che in calce a ogni messaggio inviato dalle caselle di posta indicava: "P.S. Get your free e-mail account at <http://www.hotmail.com>". Pur essendo evidente che si trattasse di una comunicazione promozionale dell'azienda fornitrice del servizio, a veicolarla era il mittente dell'e-mail. Il risultato fu di assoluto rilievo: dopo 18 mesi Hotmail raggiunse 12 milioni di utenti, utilizzando un budget pubblicitario inferiore a mezzo milione di dollari.

Questa operazione di marketing ha segnato l'esordio e la rapida diffusione del viral marketing, che reinterpreta la comunicazione attraverso il passaparola (sia esso in forma verbale o digitale).

È indubbio che il viral marketing trova le principali applicazioni sul World Wide Web, in quanto offre innumerevoli vantaggi: semplicità e velocità di diffusione, pluralità di mezzi (per esempio, social network e posta elettronica), potenziale ampiezza del network, codici comunicativi di varia natura (testuali, visivi, sonori), misurabilità dei risultati.

Un caso di successo è quello di Dove (Unilever), che ha realizzato nel 2006 il filmato *Evolution*, nell'ambito della sua campagna "per la bellezza autentica". Il video è stato diffuso in Rete (visibile al sito <http://www.youtube.com/watch?v=iYhCn0jf46U>), ottenendo ottenuto una diffusione virale (è stato scaricato oltre 20 milioni di volte). La popolarità ottenuta è stata tale da conquistare il "Gran Prix" al Festival della Pubblicità. Secondo Ogilvy & Mather l'impatto generato è stato equivalente a quello che si sarebbe ottenuto investendo più di 200 milioni di dollari in pubblicità classica (Pastore e Cecconi 2008).

Il guerrilla marketing

Con il suo libro intitolato *Guerrilla marketing*, Levinson (1984) può essere considerato il progenitore di questa originale strategia di comunicazione. Così come gli eserciti in inferiorità numerica o tecnologica utilizzano la tecnica della guerriglia per sorprendere l'avversario con operazioni inattese, parimenti le imprese possono decidere di raggiungere i loro mercati obiettivo con azioni sorprendenti, insolite, ricorrendo a mezzi di comunicazione differenti da quelli classicamente utilizzati dalle aziende. Ciò superando il problema della saturazione dei mezzi pubblicitari e quello del loro costo, che può essere superiore alle risorse disponibili per la comunicazione.

Il guerrilla marketing, dunque, è una strategia di comunicazione che utilizza tecniche "non convenzionali" al fine di raggiungere il massimo della visibilità con il minimo impiego di risorse.

Grazie alla forza dell'idea creativa che lo caratterizza, il guerrilla marketing può consentire alle imprese di raggiungere target molto ampi, anche grazie all'attivazione di meccanismi di amplificazione che consentono la trasmissione della notizia, legati da una parte al passaparola, dall'altra alla diffusione di notizie attraverso i media tradizionali e digitali. L'attivazione di tali meccanismi di moltiplicazione è di fondamentale importan-

za per il successo delle singole iniziative, per quanto riguarda i media occorrerà definire le più opportune modalità di coinvolgimento. Il **QUADRO 9.3** offre un esempio di attività di guerrilla marketing di grande impatto mediatico: Heineken Milan Real Madrid.

► **Quadro 9.3**

Il marketing tribale

Si tratta di una strategia di marketing mirata a sostenere o sviluppare una comunità di consumatori, attraverso un prodotto che abbia un valore di legame, cioè che esprima la capacità di costruire, sviluppare o perpetuare il rapporto con la clientela. Secondo Cova (2003) il marketing tribale si sforza di sostenere il legame sociale tra soggetti uniti da una passione comune (la “tribù”).

Lo sviluppo del tribal marketing è legato alla diffusione delle neo-tribù di consumatori che si costituiscono intorno a un prodotto, una marca, una passione o un punto vendita. In un’ottica di marketing le neo-tribù si configurano quindi come comunità a forte componente emozionale, in cui l’interesse dei singoli è rivolto più verso i legami e le identità generate dai consumi a livello microsociale, che non verso le tipologie di beni consumati. Ciò costituisce una nuova prospettiva per il marketing.

Le strategie di marketing tribale si suddividono in due tipologie:

- *marketing tribale intensivo*: l’azienda usufruisce delle informazioni provenienti dai membri di una tribù già esistente;

QUADRO 9.3 Il guerrilla marketing di Heineken



Che Heineken sviluppi idee geniali, soprattutto non convenzionali, per promuovere il suo già conosciutissimo brand è cosa ormai nota, non solo agli esperti di settore.

Ma con l’ultimo atto della campagna “Are You Still With Us?” del 2009, ha dato vita ad un’azione di guerrilla marketing davvero inusuale, superando ogni risultato ottenuto negli anni.

In concomitanza con la partita di calcio della Champions League Real Madrid-Milan, 1136 persone sono state “costrette” (con la complicità di capi o fidanzate) a rinunciare alla visione dell’incontro per recarsi a un concerto di musica classica presso l’Auditorium Mahler di Milano. Il concerto di archi era in realtà un evento finto, ideato ad hoc da Heineken.

L’inizio dell’esibizione del quartetto Die Schnuren era previsto per le 20.30. Tutto puntuale, gli spettatori ignari e delusi per aver perso la sfida della squadra rossonera erano ai loro posti, finché sullo schermo del teatro apparve una serie di scritte: «Notte ... lame di luce ... fuori dal tunnel ... un tempo s’infiama ... Melodie diagonali ...

l’angolo conteso ... il tacco addolora ... l’Europa si alza ... un fischio».

Intanto i musicisti continuavano a suonare, poi di nuovo sullo schermo altre frasi: «Ancora niente? ... Difficile dire di no al capo e al professore, alla fidanzata e alla partita. Come hai potuto pensare di perdere il big match?».

Il quartetto cominciò allora a suonare il motivo della Champions League e il tranello fu svelato: «Are You Still With Us? Real-Milan sono in campo, godiamoci insieme la partita». A questo punto l’esercito di spettatori vestiti di tutto punto e con i musi lunghi si trasformò in un gruppo affiatato di tifosi milanisti per assistere in diretta alla partita della squadra del cuore, proiettata sul grande schermo dell’auditorium.

Alcuni risultati dell’effetto moltiplicatore dell’operazione:

- 1136 “vittime” coinvolte;
- 1,5 milioni di spettatori hanno seguito in diretta lo scherzo su Sky sport;
- 10 milioni di persone hanno appreso la notizia il giorno dopo dai telegiornali;
- 5 milioni di persone hanno visto la registrazione dello scherzo nelle sole 2 settimane successive;
- la notizia è stata ripresa da numerosissimi blog e testate giornalistiche.

- *marketing tribale estensivo*: l'azienda cerca di creare o sviluppare una tribù di consumatori intorno alla propria marca.

Attualmente molte tribù si costituiscono e interagiscono attraverso la Rete. Vengono così a crearsi le cosiddette *community* o *brand community online*.

Le brand community online sono ambienti virtuali in cui i consumatori interagiscono tra loro, scambiandosi idee ed esperienze di acquisto e di utilizzo di determinati prodotti, divenendo in questo modo consiglieri e ispiratori del brand. Esse sono dunque un'ottima fonte di informazioni:

- ai i clienti consentono l'accesso a informazioni qualificate e oggettive, provenienti da altri consumatori;
- alle aziende forniscono informazioni per verificare il funzionamento e la qualità dei prodotti o per realizzarne dei nuovi, divenendo importanti interlocutori commerciali.

Le brand community possono essere create dai consumatori oppure per i consumatori. Le comunità create dai consumatori sono degli ambienti virtuali gestiti direttamente da cultori e appassionati di un brand. Il loro sviluppo dipende da due fattori: emotivo (legato alla possibilità per il consumatore di esprimere la propria brand passion) e socio-culturale (legato al ruolo sempre più attivo del consumatore). Verso di esse le aziende devono sviluppare attenzione e interesse. D'altro canto le aziende possono anche decidere di creare delle comunità a disposizione della propria clientela (per esempio, "Il Mulino che vorrei" di Barilla: Figura 9.8).

La realizzazione di una comunità di clienti può consentire alle imprese di agevolare i propri utenti/consumatori nelle fasi d'acquisto, realizzare una politica di fidelizzazione affettiva del cliente, creare un'immagine positiva di marca.

Il product placement

Il product placement è una tecnica di marketing che prevede l'inserimento volontario di prodotti, packaging, brand name, logo o corporate name in contesti narrativi quali film, programmi televisivi, libri, videogiochi, musica, videoclip musicali, trasmissioni radiofoniche, in cambio di un corrispettivo monetario o extra-monetario (per esempio, fornitura di attrezzature, servizi gratuiti). Per la caratteristica propria di essere integrato in un format di intrattenimento, rende sfumati i contorni tra promozione volontaria di un brand e inserimento casuale di quell'elemento di contorno, utile a descrivere la storia.

Figura 9.8

La brand community "Il Mulino che vorrei" di Barilla.



Il product placement, nato in concreto con il cinema, è uno strumento di marketing in costante crescita. I grandi brand, anche quelli italiani, lo utilizzano in associazione alle forme tradizionali di comunicazione perché offre caratteristiche peculiari. Un brand integrato in un film si propone a un numero consistente di spettatori in un periodo pluriennale, variabile in funzione del successo della pellicola, andando a raggiungere il suo target in tutti i canali distributivi che caratterizzano la vita di quell'opera. Nelle Figure 9.9 e 9.10 sono riportati due esempi di product placement di Eko Montarbo Group.

Il product placement può essere attuato attraverso diverse tipologie: *visuale*, *verbale* e *integrato*.

- **Visuale (*screen placement*):** il marchio viene posizionato in primo piano, rendendolo ben riconoscibile da parte dello spettatore, oppure viene inserito come sfondo alla scena. In questo secondo caso occorrerà aumentare la durata e il numero di inquadrature affinché si possa ottenere lo stesso effetto espositivo.
- **Verbale (*script placement*):** il marchio viene richiamato dai protagonisti dell'audiovisivo, catturando l'attenzione dello spettatore e facendo sì che il brand venga affiancato alla reputazione del protagonista che lo cita. Questa forma di product placement è meno frequente rispetto a quella visuale, ma l'effetto che provoca è senz'altro più incisivo, in particolar modo se inserito correttamente nel contesto audio-video.
- **Integrato (*plot placement*):** questa è la forma di product placement più potente e coerente con la sua natura. Con questa tipologia, il prodotto si integra all'interno del film, diventando parte della trama se non il protagonista. In alcuni casi, come *Il diavolo veste Prada* è stato addirittura posizionato nel titolo del film (*name placement*).

Nel nostro paese, l'introduzione del product placement è piuttosto recente, a causa dei vincoli legislativi che per molti anni ne hanno vietato l'utilizzo. Per superarli, le imprese italiane operanti a livello internazionale hanno fatto ricorso a film stranieri, poi proiettati anche in Italia. Di fronte a tali vincoli è nata anche una forma alternativa di product placement: il "cambio-merce", cioè un accordo tra produzione e impresa che implica la fornitura gratuita di prodotti o servizi a fronte di un'apparizione del prodotto nel film o del ringraziamento nei titoli di coda (Pastore e De Vincenzi 2008).

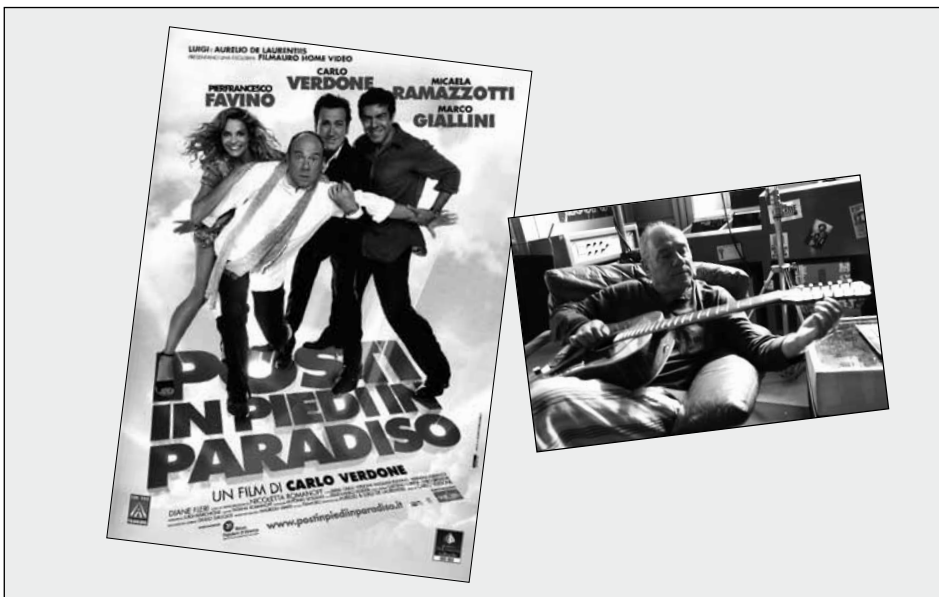


Figura 9.9

Esempio di product placement di Eko chitarre in pellicola cinematografica.

Figura 9.10

Esempio di product placement di Eko chitarre presso gli Hard Rock Cafe.



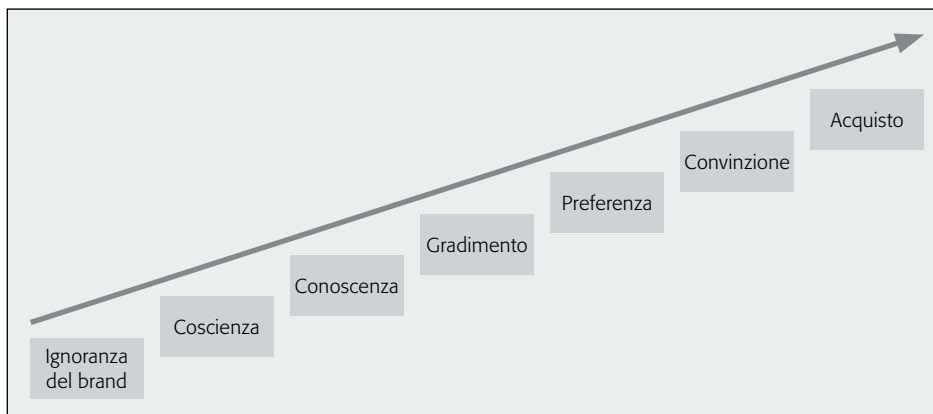
L'integrazione del mix promozionale

La comunicazione non deve necessariamente produrre tutto il suo impatto in una sola occasione. Una sequenza di comunicazioni successive può far salire gradualmente il ricevente lungo una “scala” di effetti, come mostra la Figura 9.11. Alla base della scala si trovano i consumatori del tutto ignari del prodotto in questione; al vertice, invece, quelli che effettivamente acquistano il prodotto.

Data la differente natura del coinvolgimento del consumatore in ogni gradino della scala, è chiaro che non esiste un unico mezzo di comunicazione idoneo a tutti gli stadi della gerarchia illustrata. Parimenti, non tutti i consumatori verranno a trovarsi contemporaneamente nel medesimo stadio; ne consegue, quindi, la necessità di attivare un insieme di approcci comunicativi affinché il mix di comunicazione svolga la sua funzione con la massima efficacia (come si evince dal caso Arena presentato nel Quadro 9.2).

Figura 9.11

La gerarchia di effetti delle comunicazioni.



- Nelle fasi iniziali del lancio di un prodotto, muovere i consumatori dall'*ignoranza* alla *consapevolezza della marca* è in gran parte compito della pubblicità. Il primo impegno dei responsabili marketing è ottenere l'attenzione dei consumatori per prepararli alle informazioni più dettagliate che seguiranno. L'obiettivo quasi esclusivo di una campagna teaser è proprio quello di creare consapevolezza.
- Una volta edotto il pubblico obiettivo dell'esistenza del prodotto, il passo successivo è costruire **conoscenza**. Anche a questo scopo, la pubblicità di massa svolge un ruolo fondamentale, ma se il prodotto è complesso può diventare necessario ricorrere a una campagna di **mailing** (o **e-mailing**) inviando materiale pubblicitario via posta, o ad altri strumenti di comunicazione più personali. In questa fase, infatti, l'accento deve essere posto sul trasferimento di informazioni riguardanti il prodotto: bisogna spiegare che cos'è, come funziona o anche soltanto che funziona. In alcuni casi è ragionevole presumere che il pubblico possieda già qualche conoscenza preesistente: per esempio, molti sanno già che il fluoro è un ottimo ingrediente dei dentifrici, ma non tutti conoscono la sua azione anticarie e soltanto pochi sono informati sui meccanismi attraverso i quali esercita i suoi benefici effetti.
- Il **gradimento** per il prodotto può derivare dall'opportunità di provarlo (magari attraverso una promozione delle vendite) o dalla lettura di articoli che ne parlano positivamente (attività di PR), o da una campagna pubblicitaria di taglio persuasivo. Il gradimento è un atteggiamento positivo verso il prodotto e, dunque, contiene elementi di affezione, cognizione e conazione (si veda in proposito il Capitolo 3).
- La **preferenza** per il prodotto implica un confronto con altre marche, per cui dipende strettamente dal posizionamento. È importante sottolineare che la preferenza si forma soltanto se il prodotto è conforme (o persino superiore) a quanto dichiarato nei messaggi pubblicitari. Se quelle affermazioni risultano inesatte, irrealistiche o anche soltanto male interpretate, il consumatore resta deluso e non acquisterà più il prodotto. Inoltre, per esprimere una preferenza, il consumatore deve possedere una conoscenza sufficiente dei pro e contro di altre marche. In questa parte del processo, se il prodotto in questione ha un valore elevato, sono i venditori a svolgere un ruolo cruciale, essendo spesso in grado di segnalare i punti deboli dei prodotti delle marche concorrenti.
- La **convinzione** può formarsi solo dopo prove ripetute del prodotto (se è un bene di consumo non durevole) o dopo approfonditi colloqui con un venditore, se il prodotto è un articolo di elevato valore o ad alto coinvolgimento. L'**adozione** è lo stadio finale del processo, quando il consumatore inserisce il prodotto nelle sue abitudini quotidiane.

Non essendo possibile esporre alla comunicazione tutto il pubblico obiettivo contemporaneamente, il processo può essere soggetto ad alcuni "slittamenti". Inoltre, alcuni consumatori avranno maggiori conoscenze rispetto ad altri circa una determinata categoria di prodotto. Per ottenere la massima copertura, quindi, i responsabili marketing dovranno sovrapporre più iniziative promozionali.

La teoria della gerarchia degli effetti pone un problema, perché presuppone che il processo sia invariabilmente lineare mentre, di fatto, non sempre lo è. C'è chi si innamora di un prodotto non appena viene a sapere che esiste, senza neppure essersene formato una conoscenza dettagliata. Per contro, ci sono consumatori che acquistano d'impulso e si costruiscono un'opinione del prodotto soltanto dopo averlo comprato.

Ciò nonostante, il modello della gerarchia degli effetti è comunque utile per pianificare le campagne, poiché è possibile impiegare metodi e stili di comunicazione differenti a seconda del livello raggiunto dal consumatore nella scala gerarchica. Per esempio, nel momento del lancio di un nuovo prodotto (o quando il prodotto è introdotto in un nuovo mercato) pochi membri del pubblico obiettivo possiedono informazioni di sorta sul bene che sta facendo la sua comparsa sul mercato.

CASO DI STUDIO 11 La comunicazione in Magneti Marelli

Magneti Marelli è un'azienda internazionale leader nella progettazione e produzione di sistemi e componenti ad alta tecnologia per autoveicoli, con sede in Italia (Milano-Corbetta). È stata fondata l'8 ottobre 1919, con un capitale sociale di 7 milioni di lire, sottoscritto in parti uguali da Ercole Marelli & C. e da Fiat, per soddisfare la domanda di magneti di accensione per motori, richiesti dal nascente mercato veicolistico e dall'aviazione. Già negli anni Trenta la Magneti Marelli copre l'intero spettro dell'equipaggiamento elettrico, con prodotti per automobili, autocarri, motocicli, aerei tra i quali figurano magneti, batterie, dinamo, candele e spinterogeni. Dall'equipaggiamento elettrico alla componentistica elettromeccanica, la gamma di prodotti si amplia e si specializza nel tempo, dando vita alle grandi realizzazioni dell'elettronica applicata al "sistema auto".

Oltre a diversificare la produzione all'interno del settore *automotive*, negli anni Trenta viene deciso di avviare una nuova attività nel settore della radiofonia di massa. Così come per il settore degli equipaggiamenti elettrici per veicoli, anche nel campo delle telecomunicazioni Magneti Marelli si trova a svolgere in Italia un ruolo pionieristico: nel

1930 nasce lo storico marchio Radiomarelli, con cui verranno commercializzati radio, televisori ed elettrodomestici.

L'azienda è tra le prime grandi industrie italiane a intraprendere la strada della comunicazione attraverso una propria rivista aziendale (oggi si chiamerebbe *houseorgan*), destinata agli stakeholder. La rivista *Sprazzi e Bagliori*, pubblicata dal 1924 al 1942, propone un approccio familiare, spesso ironico, funzionale al consenso del pubblico, che, oltre a informare su aspetti tecnici e promozionali dei prodotti, prevede illustrazioni, vignette, novelle e curiosità per rendere la lettura non solo utile ma anche divertente (Figura 9.12).

Nel tempo altri *houseorgan* storici raccoglieranno l'eredità di *Sprazzi e Bagliori*, tra cui *Il corriere del Gruppo Magneti Marelli*, *Pagine Radiomarelli*, *Pagine Magneti Marelli* e *Mabo stampa*.

La storia industriale progredisce in parallelo all'evoluzione dell'auto, settore nel quale l'azienda concentra le sue attività a partire dagli anni Sessanta. Nel 1968 viene prodotto da Magneti Marelli il primo sistema di accensione elettronica: è il Dinoplex, destinato a rivoluzionare per sempre il settore veicolistico. A partire dal 1987 l'azienda assume un ruolo di holding industriale. Sono acquisite im-



Figura 9.12 (a sinistra)

Copertina di *Sprazzi e Bagliori*, houseorgan Magneti Marelli, dicembre 1929.

Figura 9.13 (sopra)

Innovazione continua nell'elettronica applicata all'autoveicolo: laboratorio avanzato di sperimentazione pick&place per tecnologia LED chip-on-board.

CASO DI STUDIO 11

La comunicazione in Magneti Marelli (segue)

portanti società europee di componentistica, con marchi prestigiosi come Weber, Solex, Jaeger, Veglia Borletti, Carrello, Siem Seima, Gilardini.

Nell'ottobre 2002 il gruppo Fiat decide di raggruppare sotto Magneti Marelli Holding tutte le unità prima indipendenti. Così, Magneti Marelli inizia una nuova fase, con l'obiettivo a medio-lungo termine di rafforzare la propria posizione competitiva e la solidità economico-finanziaria. A partire dal 2005 l'attuale management ricostituisce il perimetro originario, reintegrando attività legate all'elettronica e al ricambio.

Dalla sua nascita Magneti Marelli è sempre stata coinvolta nel mondo delle corse. Ha contribuito alle vittorie di decine di team campioni del mondo nella Formula 1, nei rally, in MotoGP e SuperBike, oltre che in motonautica nelle gare Powerboat. Il travaso di tecnologia dall'innovazione nel Motorsport alla produzione di serie è così incisivo per Magneti Marelli, da consentirle di adottare lo slogan pubblicitario «Dalle corse la nostra esperienza».

L'azienda conferma oggi la sua missione di componentista automotive e focalizza il suo impegno, attraverso un processo di innovazione continua, il proprio know-how e competenze trasversali, sullo sviluppo di sistemi intelligenti e soluzioni che contribuiscano all'evoluzione della mobilità secondo criteri di sostenibilità ambientale, di sicurezza e di qualità della vita all'interno dei veicoli (Figura 9.13).

In quest'ambito l'azienda punta a coniugare qualità e offerta competitiva, tecnologia e flessibilità, con l'obiettivo di rendere disponibili tecnologie chiave a costi competitivi per l'utente finale.

Magneti Marelli fa parte di Fiat Spa. Nel 2011 ha un fatturato di 5,9 miliardi di euro, opera con oltre 34.000 addetti dislocati su 83 unità produttive. Conta 12 Centri di Ricerca & sviluppo, alla quale dedica il 5,3% di fatturato, e 26 Centri applicativi. Il gruppo è presente direttamente in 18 nazioni e fornisce tutti i maggiori produttori automobilistici in Europa, Nord e Sud America e Asia.

Le aree di business in cui Magneti Marelli opera sono: sistemi elettronici, illuminazione, controllo motore, sistemi sospensioni e ammortizzatori, sistemi di scarico.

La comunicazione oggi

Le logiche e le strategie di comunicazione di Magneti Marelli sono tipiche delle aziende che operano in un mercato *business to business* (B2B). I canali e gli strumenti di comunicazione sono volti sia a incrementare e alimentare la notorietà del brand, sia a "colpire" i pubblici di riferimento in contesti specifici. Nel segmento dell'*After Market* l'azienda attua anche una comunicazione *business to consu-*

mer (B2C), mentre l'area del Motorsport, che costituisce il *flagship* tecnologico di Magneti Marelli, richiede comunicazione propria.

Per quanto riguarda le attività B2B gli strumenti tipici utilizzati sono le attività di *media relation*, gli eventi pubblici (fiere e saloni) e/o privati (Technology Day), le attività di product marketing e il Web. Il contatto con i media avviene in occasione di notizie che possono interessare il pubblico di riferimento. Le notizie sono diffuse a livello geografico coerentemente con la tipologia della notizia, che può essere riferita a una localizzazione specifica o essere globale. Sono esempi di notizia l'apertura di un nuovo stabilimento, una *joint venture*, l'ingresso in attività nuove nel mondo del Motorsport. Gli eventi, costituiti dalla presenza ai saloni internazionali dell'auto e dalla realizzazione di eventi privati tipo i Technology Day, sono le principali occasioni per presentare i nuovi prodotti o le innovazioni in sviluppo, con una comunicazione molto mirata in funzione del contesto e degli obiettivi commerciali associati a ogni singolo evento. Magneti Marelli ha una presenza diretta ai saloni auto nelle regioni a maggior tasso di crescita, sia per il mercato sia per l'azienda stessa, come per esempio in India e Cina con i saloni di Expo Delhi e Auto China. Gli eventi privati, chiamati Technology Day, sono eventi specifici e molto tecnici realizzati ad hoc presso gli stabilimenti dei propri clienti.

Per quanto riguarda invece le attività di *product marketing*, esse sono rivolte ai prodotti Magneti Marelli che i clienti inseriscono come optional nei veicoli. L'obiettivo è supportare il cliente (*car maker*) nella corretta presentazione, articolazione di offerta, posizionamento di prezzo e di contenuto per specifici prodotti (per esempio, il cambio robotizzato o i proiettori allo xenon o a LED). Gli strumenti utilizzati in questo caso sono: formazione forza vendita del cliente, brochure specifiche per la tecnologia Magneti Marelli su un determinato modello, video per il training e per il Web, creazione di *contest* specifico per la forza vendita delle concessionarie auto. L'utilizzo di strumenti di comunicazione tradizionale (pubblicità su testate nazionali e internazionali) è occasionale e si verifica in circostanze particolari. Ne è un esempio la visita del presidente Giorgio Napolitano in Cina in occasione del 150° della Repubblica Italiana: il *China Daily*, uno dei principali quotidiani cinesi, ha dedicato una sezione del giornale alle relazioni tra Cina e Italia, coinvolgendo le imprese italiane in Cina. In tale occasione Magneti Marelli ha partecipato con un'uscita pubblicitaria sul giornale, cartaceo e online.

In particolari aree geografiche, come per esempio il Brasile, dove Magneti Marelli ha una presenza storica e radi-

CASO DI STUDIO 11

La comunicazione in Magneti Marelli (segue)



Figura 9.14 (a sinistra)

Home page mobile www.magnetimarelli.com.

Figura 9.15 (sotto)

Modello sponsorizzazione: Jorge Lorenzo - Yamaha Factory Racing Team (2012 MotoGP World Champion).



cata nel contesto sociale e territoriale, la comunicazione ha dinamiche proprie. In questo caso le attività di comunicazione sono più ampie e specifiche, comprendendo per esempio la presenza a eventi o la sponsorizzazione di convegni, o attività molto più radicate sul territorio.

Il portale Internet (Figura 9.14), recentemente rinnovato, sta diventando un punto di informazione con doppia valenza. Esso costituisce, da un lato, il punto di ingresso alla Magneti Marelli dato che consente di accedere alle *business lines* e a tutte le informazioni *corporate*, compresa un'area dedicata all'archivio. Inoltre, il portale offre l'accesso a una sezione dedicata alle competizioni con informazioni storiche per i campionati di Formula 1 e notizie in tempo reale per tutti gli sport automobilistici.

L'attiva presenza di Magneti Marelli nel Motorsport consente sia di veicolare notizie legate al mondo dello sport e ai prodotti utilizzati, sia di aumentare la visibilità del marchio attraverso la sponsorizzazione dei principali team di Formula 1, MotoGP, SuperBike e rally (Figura 9.15).

Il Motorsport è oggi canale di visibilità e di autorevolezza. Serve, inoltre, a consolidare l'immagine di azienda con innovazione continua e sempre presente nelle competizioni più importanti, con l'obiettivo di sviluppare componenti e prodotti che potranno un giorno essere accessibili alle vetture comuni.

La comunicazione dell'*After Market* si riferisce al contesto B2B e B2C, dove Magneti Marelli offre ricambi, accessori e assistenza agli automobilisti attraverso la rete di officine specializzate. La "finestra" verso il mondo consumer

è diretta, con le proprie officine o con attività di distribuzione specifica (per esempio, COYOTE), o indiretta, attraverso il mercato dei grandi distributori di ricambi per auto.

Le dinamiche di comunicazione in questo settore sono differenti, l'interlocutore è diverso e necessita di avere un contatto più specifico – per esempio per regione o per paese – e più diretto e immediato, anche tutti i giorni, utilizzando strumenti di un mercato consumer. Le dinamiche di comunicazione, la velocità della stessa e la tipologia di messaggi che vengono comunicati variano e vengono gestiti per geografia. Dunque le politiche per paese o per area geografica o per prodotto sono realizzate in modo specifico: campagne pubblicitarie su riviste specializzate per i ricambisti e gli addetti ai canali, Facebook per geografia e/o per prodotto, sito Internet.

Magneti Marelli comunica anche al suo pubblico interno attraverso una televisione interna, oggi diffusa in tutta Europa e negli Stati Uniti e in progressiva estensione a tutte le sedi del gruppo. È un canale erogato 24 ore su 24 e gestito da un team dedicato che costruisce contenuti di comunicazione interna. Si tratta di uno strumento molto potente, essendo disponibile nei maggiori punti di aggregazione, come per esempio le mense e le aree di ritrovo. Ove non presente la piattaforma televisiva, la televisione è disponibile sulla piattaforma intranet. I contenuti sono allocati all'interno di rubriche dedicate a temi di particolare rilevanza aziendale, e la televisione cerca di essere anche uno strumento di condivisione delle differenti culture all'interno del gruppo.

CASO DI STUDIO 11

La comunicazione in Magneti Marelli (segue)

Tra gli strumenti di comunicazione figurano inoltre il calendario e le informazioni tecnico-commerciali.

- Il *calendario* è realizzato con immagini derivanti dalla sponsorizzazione del Motorsport. Si è negli anni evoluto diventando uno strumento di comunicazione *Corporate*, modificandosi da calendario *tout court* a veicolo di informazione. Nelle pagine di apertura sono, infatti, inserite alcune sezioni che integrano con ulteriori informazioni le immagini che vengono rappresentate.

- *Informazioni tecnico-commerciali*: rientrano in quest'area le brochure di aree tecnologiche e, per quanto riguarda l'area *After Market*, cataloghi e listini classici.

Nella comunicazione di Magneti Marelli non manca quella relativa alla sostenibilità, diffusa all'interno e all'esterno dell'azienda e mirata a indicare concetti e criteri della sostenibilità in azienda, attività svolte e azioni programmate.

Sintesi conclusiva

In questo capitolo abbiamo analizzato i processi e i mezzi che le imprese utilizzano per comunicare con il loro pubblico. Abbiamo studiato i principali strumenti promozionali a disposizione dei responsabili marketing, elencando i punti di forza e di debolezza di ognuno di essi.

Ecco i punti chiave di questo capitolo.

- Le comunicazioni funzionano al meglio quando esiste un feedback.
- Per l'emittente del messaggio è essenziale avere un campo di esperienze comune con il ricevente.
- Raramente il modello AIDA può essere completamente realizzato con una sola forma di comunicazione.
- Il mix promozionale è come una ricetta: gli ingredienti non sono intercambiabili.
- I *media* sono interessati soltanto a notizie degne di essere pubblicate, non ad annunci pubblicitari camuffati da notizia. Le pubbliche relazioni funzionano al meglio quando vengono impiegate come parte di un programma di attività integrato.
- Chi svolge attività di pubbliche relazioni deve curare costantemente i rapporti con i *media*.
- È buona norma sottoporre a formazione specifica chiunque possa avere contatti con la stampa; ancor più chi deve intervenire in televisione.
- Le pubbliche relazioni contribuiscono soltanto a rendere noti i punti forti dell'impresa, ma non possono dare all'organizzazione ciò che essa non ha.
- Fare pubblicità non è il l'unico modo per incrementare le vendite e qualche volta non è neppure il migliore.
- La pubblicità deve essere pianificata e mirata al segmento giusto, se non si vuole trasformare l'investimento in uno spreco di tempo e risorse.
- Le persone tendono a non leggere gli annunci pubblicitari troppo lunghi.
- Le immagini si ricordano più facilmente dei testi scritti.
- Per vendere occorre soddisfare i bisogni del cliente con un prodotto adeguato.
- La vendita è una capacità che si può apprendere, non una dote innata.
- Le sponsorizzazioni hanno quasi sempre notevoli effetti positivi sull'immagine sia della marca sia dell'azienda.
- In questi ultimi anni si sono sviluppati nuovi strumenti e approcci di comunicazione volti a superare le problematiche dell'affollamento pubblicitario e dell'elevato costo dei tradizionali mezzi promozionali.

Definizione, realizzazione e controllo dei piani di marketing

Sommario del capitolo

- Il processo di pianificazione delle attività di marketing
- Il marketing audit
- Gli obiettivi aziendali
- La strategia di internazionalizzazione
- La pianificazione tattica
- Le alternative organizzative
- Le strategie promozionali
- Gli approcci tattici
- La pianificazione della campagna
- L'agenda promozionale
- Controllo e valutazione delle performance di marketing
- I sistemi di feedback

VIDEOCASE

Turismo indiano

Quello di promuovere un intero paese non è un mestiere semplice: troppi sono, infatti, i fattori in gioco. Nel caso dell'India, all'Ente nazionale del turismo (la "Tourist Authority") tocca occuparsi di un paese estremamente diversificato. L'India offre di tutto: dalle spiagge ai monumenti antichi, dai deserti alle montagne più alte del globo, da una cucina universalmente conosciuta ad avventurose spedizioni nella giungla. Anche i potenziali clienti hanno mille facce: studenti "backpackers" in anno sabbatico, turisti di mezza età in crociera intorno al mondo, intrepidi amanti della vita avventurosa e delle attività sportive, appassionati di storia antica, cultori della vita all'aria aperta e patiti del mare – tutti possono scegliere l'India per le loro vacanze. Negli ultimi anni, inoltre, con il decollo dell'economia indiana, più di 400.000 turisti interni si mettono in viaggio ogni anno per visitare località di villeggiatura e altri luoghi d'interesse del paese.

Promuovere una simile varietà di possibili destinazioni e attività portò nel 2008 al lancio della campagna "Incredible India", che abbinò inserzioni pubblicitarie televisive su canali internazionali come la CNN con cartelloni pubblicitari strategicamente posti nei principali aeroporti mondiali per attirare l'attenzione dei viaggiatori. L'obiettivo è quello di riposizionare il turismo indiano verso fasce più alte. Al momento, infatti, la maggioranza dei turisti che visitano il paese lo fa con un budget limitato, essendo l'India ben nota per essere una delle destinazioni più economiche al mondo. Ma è un paese molto esteso, sicuramente in grado di accogliere un numero ben maggiore di visitatori e di soddisfarne esigenze e aspettative: il problema è attirare turisti più facoltosi.

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

In questo capitolo discuteremo di come integrare e coordinare le attività di marketing dell'impresa, sviluppare piani di marketing e assicurare che i piani vengano realizzati mantenendo una buona efficacia degli investimenti. In molti casi, quest'attività di pianificazione si svolge nell'ambito di una strategia aziendale complessiva che può o meno essere orientata al mercato: in qualsiasi caso, chi ha responsabilità di marketing deve decidere in che direzioni indirizzare le risorse dell'organizzazione per assicurare la soddisfazione dei clienti e massimizzare le opportunità di concludere con loro transazioni commerciali.

Il processo di pianificazione delle attività di marketing

Le fasi fondamentali del processo di pianificazione sono illustrate nella Figura 10.1. Le decisioni o scelte strategiche definiscono l'indirizzo generale dell'organizzazione. La **strategia** concerne il *dove* si intende andare; le decisioni sulla **tattica** riguardano il *come* arrivarci.

Le decisioni strategiche sono difficili da revocare o correggere, perché in genere comportano l'esclusione di altre opzioni strategiche. Per questa ragione, normalmente richiedono un importante coinvolgimento personale da parte del decisore, o *decision maker*. Le decisioni tattiche, invece, possono essere cambiate o modificate abbastanza facilmente, comportano un minore coinvolgimento personale e spesso non escludono altre opzioni. La Tabella 10.1 mette a confronto le caratteristiche delle decisioni strategiche e tattiche.

La strategia deve essere integrata in tutte le attività di marketing, deve essere formulata alla luce di un'accurata analisi dell'ambiente esterno e comprendere un sistema di feedback che consenta di adattare le scelte ai cambiamenti ambientali. La strategia è condizionata dagli obiettivi e dalle risorse dell'organizzazione, dalle attività della concorrenza, dalla struttura del mercato stesso e dalla volontà dell'impresa di cambiare e assumere rischi.

Da una prospettiva strategica generale, chi ricopre incarichi di marketing deve prendere decisioni che riguardano i seguenti problemi, formulando strategie in grado di affrontarli con successo.

Figura 10.1

Il processo di pianificazione delle attività di marketing.

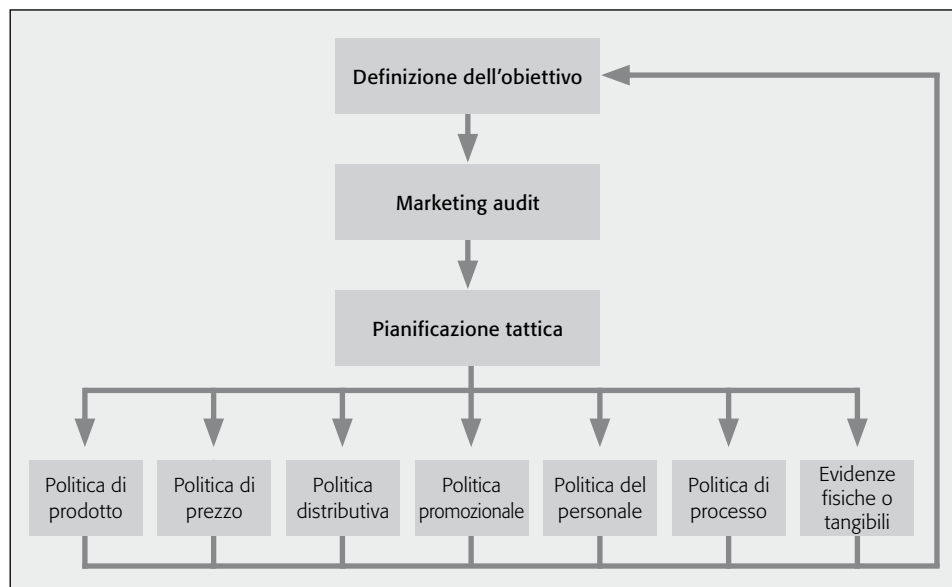


Tabella 10.1

Confronto tra decisioni strategiche e tattiche.

<i>Decisioni strategiche</i>	<i>Decisioni tattiche</i>
Riguardano l'indirizzo generale	Riguardano metodi per conseguire obiettivi
Sono difficili da revocare	Sono relativamente facili da cambiare
Comportano l'esclusione di alternative	Consentono la combinazione di alternative

- In quale mercato l'impresa deve competere?
- Con quali punti di forza e di debolezza l'impresa si presenta sul mercato?
- Dove vuole trovarsi l'impresa tra 5 anni? E fra 30?
- Come risponderanno al mercato i concorrenti dell'impresa?
- L'impresa dispone delle risorse che servono per raggiungere gli obiettivi stabiliti?

Nel processo di pianificazione, il primo passo consiste nel determinare dove si trova l'impresa nel momento attuale, e ciò può essere fatto effettuando una verifica di marketing, o *marketing audit*.

Il marketing audit

Nel marketing, la pianificazione strategica riguarda questioni come il lancio di nuovi prodotti, il cambiamento dei marchi, la scelta dei segmenti obiettivo e la progettazione di nuovi indirizzi di comunicazione. Il **marketing audit** è una verifica di obiettivi, strategie, organizzazione, performance e attività correnti dell'impresa, allo scopo primario di metterne in evidenza i punti di forza e di debolezza e consentire ai suoi dirigenti di intraprendere azioni di miglioramento. Attraverso il marketing audit è possibile valutare l'efficacia con cui l'organizzazione sta svolgendo i suoi compiti di marketing nel contesto delle sette P (prodotto, prezzo, punto di vendita, promozione, personale, processo e prova fisica) (Band 1984).

Il marketing audit è un'istantanea di ciò che sta effettivamente avvenendo nell'impresa in un certo momento. Dovrebbe, quindi, essere effettuato con regolarità, entro i limiti posti dagli stanziamenti assegnabili a questa attività e dal tempo che si può distogliere dalle attività correnti di marketing.

La Tabella 10.2 mostra una panoramica del campo di intervento del marketing audit. L'attività comprende le analisi SWOT e STEP di cui abbiamo parlato nel Capitolo 2, ma si spinge a un livello di dettaglio molto più profondo. Una volta effettuato l'esame della situazione, i manager avranno ben chiaro quali cambiamenti occorrerà apportare per poter conseguire gli obiettivi aziendali.

Gli obiettivi aziendali

Gli obiettivi aziendali sono dichiarazioni strategiche che indicano dove l'impresa vuole orientare la propria attività. Gli obiettivi possono essere di varia natura:

- *finanziari*, come quota di mercato, fatturato, profitto, utile sul capitale investito;
- *filosofici*, come per esempio una missione dichiarata che esprime i valori centrali dell'organizzazione;
- *qualitativi*, come livello di servizio, innovazione, soddisfazione della clientela;
- *quantitativi*, come un tasso di incremento del fatturato rispetto all'anno precedente, una determinata quota di mercato o un incremento del *customer retention rate* (tasso di trattenimento della clientela).

Quando si individuano gli obiettivi aziendali, spesso è necessario definire i giusti compromessi, dato che qualunque impresa dispone di risorse limitate e si può concentrare solo su un'area alla volta. In alcuni casi, il bilanciamento va effettuato tra obiettivi diametralmente opposti. Weinberg (1969) affermò che quando si stabiliscono gli obiettivi occorre trovare il migliore equilibrio in una serie di otto scelte contrapposte:

Tabella 10.2

Il marketing audit.

Fonte: Adattata da Kotler P.,
Marketing Management, Pearson
 Education Italia, Milano 2004.

<i>Aree principali</i>	<i>Sottosezione</i>	<i>Questioni da affrontare</i>
Verifica dell'ambiente di marketing <i>Macroambiente</i>	Economico-demografica	Inflazione, rifornimento e scarsità di materiali, disoccupazione, accesso al credito, future tendenze nella struttura della popolazione.
	Tecnologica	Cambiamenti nella tecnologia di prodotto e processo, prodotti sostitutivi a prezzo ridotto.
	Politico-legale	Proposte di legge, iniziative delle autorità nazionali e locali.
	Culturale	Cambi di atteggiamento generali della popolazione, cambiamenti di stile di vita e valori.
	Ecologica	Costo e disponibilità delle risorse naturali, preoccupazione generale per l'inquinamento e la difesa dell'ambiente.
Ambiente di riferimento <i>(task environment)</i>	Mercati	Dimensioni, crescita, distribuzione geografica, profitti, cambiamenti delle dimensioni dei segmenti e delle opportunità di mercato.
	Clienti	Disposizione verso l'impresa e i concorrenti, processi decisionali, evoluzione di bisogni e preferenze.
	Concorrenti	Obiettivi e strategie della concorrenza, identificazione dei concorrenti, future tendenze dell'ambiente competitivo.
	Distribuzione e rivenditori	Canali commerciali principali, livelli di efficienza dei canali di distribuzione.
	Fornitori	Disponibilità di risorse chiave, tendenze dei modelli di vendita.
	Facilitatori e agenzie di marketing	Costo e disponibilità di trasporti, mezzi finanziari e magazzini; efficacia delle agenzie pubblicitarie (e di altre organizzazioni di marketing).
	Pubblico	Aree di opportunità, efficacia delle attività di pubbliche relazioni.
Verifica della strategia di marketing	Missione aziendale	Chiara focalizzazione, possibilità di realizzarla.
	Obiettivi e traguardi di marketing	Obiettivi aziendali e commerciali fissati con chiarezza, idoneità degli obiettivi di marketing.
	Strategia	Strategia centrale di marketing, impostazione del budget delle risorse, allocazione delle risorse.

- 1 profitto a breve contro crescita a lungo termine;
- 2 margine di profitto contro posizionamento di mercato;
- 3 vendite dirette contro sviluppo del mercato;
- 4 penetrazione nei mercati esistenti contro sviluppo di nuovi mercati;
- 5 obiettivi economici (di profitto) contro obiettivi non economici;
- 6 crescita contro stabilità;
- 7 cambiamento contro stabilità;
- 8 ambienti a basso rischio contro ambienti ad alto rischio.

Dagli obiettivi aziendali generali possono discendere particolari obiettivi strategici. La Tabella 10.3 ne mostra alcuni esempi: integrazione a monte, a valle e orizzontale, diversificazione concentrata, conglomerata e orizzontale.

<i>Aree principali</i>	<i>Sottosezione</i>	<i>Questioni da affrontare</i>
Verifica dell'organizzazione di marketing	Struttura formale	Esperienza del management, struttura delle responsabilità.
	Efficienza funzionale	Sistemi di comunicazione, sistemi di gestione dei prodotti, formazione del personale.
	Efficienza di interfaccia	Connessioni tra il marketing e altre funzioni aziendali.
Verifica dei sistemi di marketing	Sistema informativo di marketing	Accuratezza e sufficienza delle informazioni, produzione e utilizzo delle ricerche di mercato.
	Sistema di pianificazione delle attività di marketing	Efficacia, processo previsionale, determinazione degli obiettivi.
	Sistema di controllo di marketing	Procedure di controllo, analisi periodica di redditività e costi.
	Sistema di sviluppo di nuovi prodotti	Raccolta e selezione di idee, analisi commerciale, prototipi pre-lancio e test di mercato.
Verifica della produttività	Analisi di redditività	Redditività di ciascun prodotto, mercato, territorio e canale distributivo. Ingresso e uscita di segmenti.
	Analisi di efficienza dei costi	Costi e benefici delle attività di marketing.
Verifica delle funzioni di marketing	Prodotti	Portafoglio prodotti, prodotti da mantenere in vita, da dismettere, da aggiungere, da migliorare.
	Prezzi	Obiettivi, politiche e strategie di prezzo. Reazione dei clienti. Promozioni basate sui prezzi.
	Distribuzione	Adeguatezza della copertura di mercato. Efficacia dei membri di canale. Cambiamenti di canale.
	Pubblicità, promozione delle vendite, PR	Adeguatezza degli obiettivi. Efficacia del format di esecuzione. Metodologia di determinazione del budget. Scelta dei mezzi di comunicazione. Livello e capacità del personale.
	Forza di vendita	Dimensioni adeguate a raggiungere gli obiettivi. Organizzazione territoriale. Metodi e livello di remunerazione. Morale. Sistema per fissare quote e obiettivi.

Tabella 10.2 (segue)

Come regola generale, la maggior parte delle imprese desidera espandersi, perché con la crescita aumenta il livello di stabilità dell'impresa sul mercato, si incrementa il potere e l'influenza dei manager (per non parlare dei loro stipendi) e si riducono i costi. La crescita offre quattro vantaggi principali: protezione contro la concorrenza, maggiori economie di scala, maggiore controllo della rete di distribuzione, maggiori opportunità di carriera. Una breve descrizione è fornita nella Tabella 10.4.

Nei mercati in espansione, la crescita può avvenire anche senza che l'impresa cerchi effettivamente di favorirla con piani strategici formali: in questo caso, la chiave del successo sta nel valutare se l'impresa cresce più rapidamente, più lentamente o al medesimo ritmo del mercato.

Spesso le imprese che esprimono i loro obiettivi di crescita in termini finanziari non notano il loro livello di crescita inferiore rispetto al mercato e, quindi, non si rendono conto di perdere quota di mercato rispetto alla concorrenza, pur espandendosi. Espri-

Tabella 10.3

Alternative strategiche.

<i>Obiettivo strategico</i>	<i>Spiegazione</i>
Integrazione a monte	Assumere il controllo di fornitori, attraverso operazioni di acquisizione o fusioni.
Integrazione a valle	Assumere il controllo di clienti (nei mercati industriali o commerciali).
Integrazione orizzontale	Assumere il controllo di concorrenti.
Diversificazione concentrica	Sviluppare prodotti che si integrano bene con la linea di prodotti esistente, ma per distribuirli in nuovi mercati.
Diversificazione conglomerata	Sviluppare nuovi prodotti privi di connessioni con la tecnologia esistente dell'impresa. È una strategia ad alto rischio, come si è già visto nel Capitolo 6.
Diversificazione orizzontale	Introdurre nuovi prodotti (non coerenti con la gamma corrente) in mercati in cui si è già presenti. Per esempio, Virgin commercializza tutti i suoi prodotti, dai dischi alle assicurazioni sulla vita, mirando al medesimo gruppo obiettivo di consumatori.

Tabella 10.4

Vantaggi della crescita.

<i>Vantaggio</i>	<i>Spiegazione</i>
Protezione contro la concorrenza	Se l'impresa diventa la più grande del suo settore, i concorrenti trovano più difficile entrare nel mercato. Le aziende in crescita possono assegnare al mercato più risorse, sottraendo quote di mercato ai concorrenti e riducendone la capacità di competere con efficacia.
Maggiori economie di scala	Maggiori dimensioni significa anche più efficienza nell'acquisto delle materie prime, nell'impiego delle competenze del personale e nell'utilizzo delle risorse aziendali. Il risultato è un aumento dei margini di profitto e, di riflesso, più possibilità di sopravvivenza nei periodi di crisi economica.
Migliore controllo della rete di distribuzione	Le imprese che crescono attraggono distributori e fornitori, in previsione dell'aumento del giro d'affari futuro. Ciò dà all'impresa un vantaggio negoziale.
Maggiori opportunità di carriera	Lavorando per un'impresa in crescita, dirigenti e impiegati possono avere migliori opportunità di progredire. Di conseguenza, si sentono più motivati e tendono a lavorare con più impegno e più efficacia.

mendo gli obiettivi di crescita sotto forma di quote di mercato si evita di incorrere in questi inconvenienti, ma occorre disporre, ovviamente, di una misura affidabile delle dimensioni complessive del mercato.

Allorché i manager dispongono di un quadro chiaro della posizione corrente dell'impresa e hanno stabilito l'orientamento più opportuno, è possibile passare a pianificare la tattica più adatta a raggiungere gli obiettivi definiti.

La strategia di internazionalizzazione

I governi incentivano le imprese nazionali che decidono di internazionalizzarsi (in particolare attraverso l'esportazione), ma le loro agevolazioni non sono di per sé motivo sufficiente per indurle a impegnarsi nella conquista di mercati esteri (Cedrola e Battaglia 2011). La Tabella 10.5 mostra alcune delle ragioni che possono spingere le imprese nazionali a impegnarsi internazionalmente.

Ma per espandersi nei mercati esteri c'è anche un'altra buona ragione: il ciclo di vita dei prodotti varia da un paese all'altro. Quello che in un paese è già un prodotto maturo, in un altro può trovarsi ancora nella fase di introduzione, consentendo all'impresa di godere di tutti i vantaggi derivanti dal lancio di un nuovo prodotto senza dover affrontare i costi di ricerca e sviluppo già sostenuti per il mercato interno.

Operando nei mercati esteri, i responsabili marketing devono superare barriere che nei mercati interni non esistono. In cambio, naturalmente, molte volte ne traggono van-

Ragione	Spiegazione
Mercati interni piccoli o saturi	Se l'impresa non può ulteriormente espandersi nel suo mercato interno, potrà continuare a crescere soltanto facendo ingresso in mercati esteri. Nella pratica, tuttavia, la maggior parte delle imprese non attende che il proprio mercato interno si sia completamente saturato, anche perché è più facile entrare in un mercato estero che non sfruttare all'estremo quello interno.
Economie di scala	Per molte industrie, in particolare quella elettronica e quella chimica, il costo di ricerca, sviluppo e commercializzazione di un nuovo prodotto è talmente elevato da poter essere ammortizzato soltanto con enormi volumi di produzione. L'automazione delle linee di produzione rende questa esigenza ancora più acuta per un numero crescente di imprese: la necessità di recuperare il costo di capitale dell'automazione può sostanzialmente costringere l'impresa a internazionalizzare le sue attività.
Produzione internazionale	La capacità di rifornirsi di componenti e assemblare i prodotti finiti su scala globale apre all'impresa l'opportunità di godere dei prezzi più competitivi. I costi di spedizione restano relativamente bassi rispetto ai risparmi realizzabili.
Rapporti con i clienti	I fornitori di imprese multinazionali devono essere anch'essi capaci di consegnare le merci in ogni angolo del mondo e prezzarle in qualsiasi valuta, per poter rifornire linee di montaggio poste in vari paesi.
Diversificazione di mercato	Più cresce il numero di mercati serviti, meno è probabile che l'impresa si trovi in difficoltà se uno di essi entra in crisi. Per esempio, poiché di solito i paesi non sono tutti contemporaneamente soggetti a fasi recessive, un'impresa realmente multinazionale riesce a compensare le perdite subite in un mercato con i profitti realizzati in un altro. Questo principio si è dimostrato valido persino durante la crisi finanziaria mondiale del 2008-2012: Australia, Cina, Brasile, Russia e molti altri paesi hanno continuato a crescere anche in quel periodo.
Competitività internazionale	Nessuna impresa può evitare di confrontarsi con concorrenti provenienti dall'esterno. Se un'impresa vuole rimanere economicamente vitale nel lungo periodo, può trovarsi costretta ad affrontare la concorrenza estera sul suo terreno, prima di doverla subire sul proprio mercato.

Tabella 10.5

Ragioni dell'internazionalizzazione delle imprese.

Fonte: Adattata da Brassington, F. e Pettitt, S., *Principles of Marketing*, Pearson Education Limited, 2003³.

Tabella 10.6

L'internazionalizzazione e le sette P.

<i>Elemento del marketing mix</i>	<i>Effetto nei mercati internazionali</i>
Prodotto	Differenze culturali, climatiche, tecniche o economiche influiscono sulla definizione del prodotto. Le modifiche di prodotto spaziano dal semplice problema dell'alimentazione elettrica a differenze culturali più sottili (per esempio, gli americani preferiscono le lavatrici con carica dall'alto, mentre gli europei quelle con carica frontale).
Punto di vendita	I sistemi di distribuzione differiscono da paese a paese. I tedeschi, per esempio, hanno una propensione ad acquistare per corrispondenza molto più elevata degli italiani. In Italia ci sono relativamente meno ipermercati che in Spagna.
Promozione	È evidente che il tema della promozione è profondamente condizionato dalle differenze culturali. Ecco perché gli spot pubblicitari trasmessi dalle stazioni televisive straniere spesso appaiono incomprensibili.
Prezzo	Il prezzo viene quasi sempre fissato nella valuta del paese obiettivo. Ciò pone il problema delle oscillazioni dei tassi di cambio, superabile acquistando o vendendo le valute sui mercati a termine (mercato dei <i>futures</i>), un servizio offerto dalla maggior parte delle banche.
Persone	L'impiego di personale di vendita straniero, per esempio, può dar luogo a problemi di motivazione e controllo.
Processo	In Brasile è normale che gli avventori di un bar o ristorante paghino alla cassa i pasti o le bevande, ritirino uno scontrino e poi facciano le loro ordinazioni ai camerieri. In Spagna, invece, è normale pagare le bevande soltanto al momento in cui si lascia il bar. I processi non sempre superano i confini nazionali.
Test di prodotto	Per molti anni, le banche americane hanno offerto omaggi a chi apriva un nuovo conto; la semplice consegna di un libretto degli assegni o di deposito non sarebbe considerata sufficiente da un cliente americano.

taggi non godibili nel proprio mercato. La Tabella 10.6 mostra gli effetti dell'internazionalizzazione sulle sette P. Il problema di base per le società che intendono internazionalizzarsi è che in un paese straniero non si può dare nulla per scontato. In generale, le decisioni strategiche di un'impresa riguardanti la sua internazionalizzazione dipendono dai seguenti fattori:

- le sue dimensioni nel mercato interno;
- i suoi punti di forza rispetto ai concorrenti stranieri;
- la capacità del suo management di trattare con altri paesi;
- i suoi obiettivi di crescita nel lungo periodo.

Una volta individuato il paese obiettivo, il responsabile marketing può dedicarsi a scegliere le tattiche d'ingresso più idonee alle circostanze. Ci sono cinque strategie principali per entrare nei mercati esteri, illustrate nella Tabella 10.7.

Avendo deciso quale approccio adottare in tema di promozione e sviluppo del prodotto, l'impresa deve scegliere quale strategia di penetrazione intende perseguire. Second-

Strategia	Dettaglio
Mantenere uguali prodotto e promozione in tutto il mondo	Questa scelta ha il vantaggio di ridurre al minimo i costi d'ingresso. Coca-Cola adotta questo approccio nella maggior parte dei casi e impiega sostanzialmente la stessa pubblicità in tutto il mondo, traducendo soltanto nella lingua locale le voci fuori campo. Il punto più debole di questa scelta è che non tiene conto degli usi e costumi locali e tende a privilegiare un tipo di pubblicità che rappresenti il minimo comune denominatore comprensibile da tutti.
Adattare la sola promozione	Il prodotto resta uguale mentre la promozione viene adeguata ai modelli culturali locali. È un approccio abbastanza comune, perché consente alle comunicazioni di marketing di raggiungere il consumatore con più efficacia ma, allo stesso tempo, di evitare una riprogettazione parziale o totale del prodotto.
Adattare il solo prodotto	È una soluzione meno comune, ma è stata adottata da alcuni produttori di detersivi per adeguarli a differenze nelle forniture idriche e nelle lavatrici locali. Analogamente, la Ford Focus, un modello ritenuto globale, in realtà è stata piuttosto differenziata da un mercato all'altro per poter rispettare gli standard locali sulle emissioni gassose e le leggi riguardanti la sicurezza stradale.
Adattare prodotto e promozione	Qualche volta risulta necessario adattare sia il prodotto sia la promozione, come è successo nel caso del detersivo in polvere Cheer, un prodotto Procter & Gamble commercializzato in Giappone. Il Cheer dovette essere riformulato per adattarlo ai particolari ammorbidenti impiegati dai giapponesi e la sua promozione sottolineava con particolare enfasi l'efficacia della polvere anche in acqua fredda (moltissimi giapponesi lavano i panni in acqua fredda)
Inventare nuovi prodotti	Se i prodotti esistenti non sono in grado di rispettare le condizioni richieste dal mercato in cui si intende fare ingresso, è giocoforza inventarne uno nuovo. Per esempio, la radio con timer fu inventata per essere impiegata nei paesi sprovvisti di reti elettriche e in cui le pile sono difficili da trovare.

Tabella 10.7

Strategie d'ingresso nel mercato internazionale.

do il modello degli **stadi di sviluppo**, le imprese che intendono internazionalizzarsi lo fanno attraverso una serie di stadi successivi.

- *L'esportazione* è l'attività che comporta il minimo impegno verso il mercato estero. In questo primo stadio, il fabbricante vende i prodotti dell'azienda a un importatore estero, che poi ne gestisce la distribuzione nel suo paese. Per l'impresa esportatrice, questo approccio presenta il vantaggio di comportare un minimo costo e lo svantaggio di consentirle un controllo soltanto limitato, o anche nullo, sulle forme con cui il prodotto è distribuito e utilizzato nel mercato estero. Ciò può provocare problemi negli stadi successivi, dato che la reputazione dell'impresa può risentirne. Gli **agenti per l'esportazione** mettono in contatto acquirenti e venditori e sono pagati su commissione; le **case di esportazione**, invece, acquistano beni da esportare in paesi esteri. A volte compratori stranieri trattano direttamente con le imprese e alcuni dei principali dettaglianti (per esempio, la catena americana Sears) mantengono uffici acquisti in capitali estere.
- *L'apertura di un ufficio vendite* nel mercato obiettivo estero rappresenta spesso il passo successivo del processo di penetrazione. Per farlo, occorre aumentare il proprio impegno finanziario ma, in cambio, si acquisisce un controllo più elevato dell'operazione. Le **joint venture** sono attività industriali o commerciali intraprese con

un'azienda della propria nazionalità già operante nel mercato obiettivo o con un'impresa straniera nel suo paese di origine. Una joint venture può comprendere un accordo di co-marketing, con il quale un'azienda accetta di distribuire il prodotto dell'altra in abbinamento al proprio. Questa soluzione funziona al meglio quando le due aziende coinvolte hanno prodotti complementari che non entrano in concorrenza tra di loro. Per esempio, un produttore di cosmetici può accettare di distribuire con questo sistema qualche articolo di un produttore di profumi. Gli accordi di **concessione di licenza** consentono a un produttore straniero di utilizzare i brevetti dell'impresa: per esempio, Pilkington concede a fabbricanti stranieri di vetri licenze per l'impiego della tecnica di produzione a vetro flottante. Questi accordi sono utili quando il prodotto stesso è difficilmente esportabile in quanto fragile o deteriorabile, ma possono funzionare soltanto se l'impresa detiene brevetti inattaccabili o altre forme di protezione della sua proprietà intellettuale. Il **franchising** (affiliazione commerciale) è un accordo con caratteristiche analoghe: l'affiliato accetta di condurre la sua attività secondo specifiche formule commerciali e segni distintivi. I ristoranti di McDonald's sono uno degli esempi più noti di un business gestito in franchising.

- La *distribuzione nel mercato estero* comporta l'istituzione di un sistema di magazzini e la creazione di una rete di distribuzione nel paese obiettivo. Con questa mossa si acquisisce un migliore controllo sulla commercializzazione del prodotto, ma si resta ancora dipendenti dalle importazioni provenienti dal proprio paese.
- La *produzione nel mercato estero* comprende anch'essa immagazzinamento e distribuzione ma, in più, consente all'impresa di abbreviare le catene di fornitura e di adattare più facilmente il prodotto al mercato locale. In alcuni casi, e cioè quando nel mercato estero i costi di produzione sono inferiori, è possibile realizzare ulteriori risparmi.
- Infine, l'impresa può diventare un vero *operatore multinazionale*. Le imprese multinazionali producono e distribuiscono i loro prodotti nei paesi che offrono i maggiori vantaggi per farlo. Benché un'organizzazione con queste caratteristiche abbia comunque avuto origine in un particolare paese, spesso impiega molti più lavoratori stranieri che autoctoni e tende a ragionare più in termini globali che nazionali.

In linea generale, un'impresa può optare per una strategia di **globalizzazione**, con la quale i suoi prodotti e il suo approccio industriale e commerciale restano sostanzialmente uguali in tutto il mondo (come fanno Coca-Cola e IBM), oppure scegliere una strategia di differenziazione, con la quale adatta filosofia commerciale e distribuzione dei suoi prodotti a ciascun nuovo mercato in cui inizia a operare (come fanno Sony e Nestlé). Con la progressiva caduta delle barriere commerciali, sempre più aziende tenderanno ad assumere una visione internazionale delle loro opportunità commerciali e sempre più cercheranno di condurre affari superando confini nazionali e differenze culturali.

Una visione alternativa della strategia di internazionalizzazione è rappresentata dal **paradigma eclettico** proposto da Dunning (1993). In sintesi, esso ipotizza che l'impresa prenda in considerazione i propri specifici vantaggi rispetto ad altre organizzazioni, sia in patria sia all'estero, e pianifichi di conseguenza le sue strategie d'ingresso nel mercato senza necessariamente attraversare una serie di fasi successive. Per esempio, un'impresa che possiede un punto di forza nel franchising sarà incline a utilizzare questa forma di accordo come chiave d'ingresso nei mercati esteri, anziché cominciare prima a esportare, poi a creare una forza di vendita in loco e via dicendo. Il paradigma eclettico interessa anche la produzione, in quanto una vera multinazionale impianta i suoi siti produttivi nel paese che offre le condizioni più vantaggiose: Ford, per esempio, produce in Galles tutti i motori delle sue automobili europee; poi li esporta in Germania per incorporarli nelle carrozzerie e infine, magari, li importa nuovamente nel Regno

Unito come componenti del prodotto finito. Poiché i costi di trasporto sono relativamente contenuti rispetto al prezzo finale dell'auto, Ford giudica conveniente centralizzare la produzione dei vari componenti. Inoltre, la società può sfruttare gli incentivi governativi concessi alle imprese che si stabiliscono in aree a elevata disoccupazione e può anche servirsi del sistema dei prezzi di trasferimento per minimizzare l'onere dell'imposizione fiscale.

La scelta da parte delle imprese tra l'approccio "nate globali" (*born global*) o quello per fasi incrementali non sembra dipendere dal profilo delle aziende stesse. Tutto sommato, le caratteristiche delle imprese "nate globali" sono simili a quelle delle organizzazioni che scelgono l'approccio graduale: la differenza sembra dipendere più dalla mentalità dei manager che dalla fisionomia dell'impresa (Chetty e Campbell-Hunt 2004).

Nei fatti, naturalmente, Internet ha reso globali la maggior parte delle imprese. Qualunque azienda con un sito web può essere vista e contattata da qualsiasi angolo del mondo e in molti casi è possibile effettuare ordini d'acquisto direttamente sul sito; che poi la consegna del prodotto fisico possa essere effettuata è ovviamente altra questione.

La pianificazione tattica

Chi si occupa di marketing si pone sempre l'obiettivo di acquisire vantaggi competitivi, per poter offrire ai propri clienti qualche prestazione o beneficio non reperibile presso altri fornitori. Per questo aspetto, il marketing si distingue dalle altre funzioni aziendali. Se i direttori dell'ufficio legale di due imprese concorrenti si scambiassero il posto di lavoro, ambedue non avrebbero nessuna difficoltà a continuare a operare regolarmente non appena insediati nel loro nuovo ufficio: le leggi restano uguali per tutte le imprese del medesimo settore. Lo stesso accadrebbe se i protagonisti dello scambio fossero i direttori finanziari o quelli della produzione, perché ogni comparto opera con una sua specifica struttura finanziaria e proprie tecniche produttive. Ma se a scambiarsi fossero i due direttori marketing, probabilmente entrambi, per alcune settimane, si sentirebbero totalmente spaesati, dovendo affrontare segmenti di mercato differenti, trattare con altri distributori e clienti, adeguarsi a filosofie generali diverse e abituarsi a campagne promozionali concepite con approcci distinti.

Per esempio, i cosmetici vengono tradizionalmente venduti in profumeria, farmacia e grandi magazzini. Ma Avon Cosmetics è diventata una delle più grandi aziende di cosmetici del mondo infrangendo le regole e vendendo i suoi prodotti porta a porta, insegnando le tecniche di vendita a milioni di donne in tutto il mondo e poi mandandole sul campo a vendere a familiari, amici, vicini, colleghi e anche sconosciuti. Quantunque il sistema originale di vendita porta a porta sia stato in seguito modificato per ragioni di sicurezza, l'approccio incentrato sull'azione individuale sta dando ancora oggi i suoi frutti.

Esistono tre tipi di strategia generale (Porter 1980):

- **strategia di "cost leadership"** (leadership di costo) con la quale si mira a mantenere i costi sufficientemente bassi da poter assicurare profitti elevati anche in presenza di una concorrenza agguerrita; in ogni mercato, ci può essere un solo leader di costo, perché soltanto un'impresa può essere il fornitore più economico;
- **strategia di differenziazione**, con la quale si cerca di distinguere l'impresa e i suoi prodotti dalla concorrenza;
- **strategia di concentrazione**, con la quale si focalizza l'attività su specifici segmenti di mercato.

Porter identifica anche una quarta strategia, una scelta che porta quasi certamente all'insuccesso: secondo lo studioso americano, un'impresa che cerca di combinare in vario

modo le precedenti strategie è destinata a fallire i suoi obiettivi, dato che è impossibile essere il fornitore più conveniente offrendo un'ampia gamma di prodotti o concentrandosi su una piccola area di mercato, a causa della mancata realizzazione di economie di scala.

La tattica competitiva dipende in buona misura dal portafoglio corrente dell'impresa e dalle attività dei concorrenti. La matrice del Boston Consulting Group (si veda il Capitolo 6) aiuta a prendere decisioni strategiche su quali prodotti mantenere in vita e quali eliminare, ma lascia irrisolto il problema tattico di individuare il mercato appropriato da colpire.

In una campagna di marketing, le alternative tattiche sono numerosissime. La maggior parte di esse esigono un buon livello di creatività da parte degli specialisti, per cui è virtualmente impossibile indicare regole fisse per affrontare problemi di marketing differenti. Ciò non esclude, tuttavia, che si possa tentare di indicare almeno qualche utile linea guida, come emerge dall'elenco di seguito riportato.

- Cercare di fare qualcosa che la concorrenza non ha ancora considerato.
- Ascoltare sempre tutti coloro che sono coinvolti nella realizzazione pratica dei piani. I venditori, in particolare, non gradiscono che qualcuno della sede centrale dica loro che cosa fare.
- Non attendersi effetti immediati da ciò che si fa ma, comunque, verificare sempre i risultati ottenuti.
- Assicurarsi che i messaggi dati ai clienti, agli intermediari, ai fornitori e a tutto il resto del pubblico siano coerenti.
- Prepararsi alle reazioni dei concorrenti, cercando di prevedere quali potrebbero essere già in occasione della formulazione dei piani.
- Non impiegare gli strumenti della comunicazione per raggiungere obiettivi di marketing: essi possono conseguire soltanto obiettivi comunicativi. Sebbene a volte consentano di realizzare anche qualche obiettivo di marketing, non vanno valutati sotto questo profilo.

Uno dei problemi ricorrenti delle campagne promozionali è l'efficacia degli investimenti e a questa ragione va attribuita la crescita del marketing diretto che si è verificata a livello mondiale. L'accurato targeting dei segmenti di mercato reso possibile dalla tecnologia informatica ha consentito a chi svolge compiti di marketing di affinare l'approccio e, quindi, di innalzare il tasso di risposta. I responsabili marketing oggi valutano le promozioni in termini di tassi di risposta, non più in base al numero di contatti generati.

Quando si deve scegliere tra diverse alternative tattiche, è utile ricordare che gli addetti al marketing ragionano in termini di mix: mix di marketing, mix promozionale e così via. Questo atteggiamento implica che ogni area di marketing interferisca con tutte le altre e che le decisioni riguardanti (per esempio) la tattica pubblicitaria non possano essere prese indipendentemente da quelle relative alla politica dei prezzi.

Una volta stabilite nei dettagli le azioni da intraprendere, si può procedere all'attuazione del programma. A volte i responsabili marketing si scontrano con le resistenze di colleghi di altre funzioni aziendali (come abbiamo già detto nel Capitolo 1): in questo caso il piano andrà rivisto alla luce dei nuovi fatti emersi. Ecco perché è bene introdurre nel piano elementi di flessibilità.

Le alternative organizzative

Le responsabilità di marketing possono essere organizzate secondo cinque modalità, come mostra la Tabella 10.8.

<i>Alternativa</i>	<i>Descrizione</i>
Organizzazione per funzione	Ciascuna attività di marketing è assegnata alla responsabilità di uno specialista. La struttura comprenderà, quindi, un manager per le comunicazioni, un manager per lo sviluppo prodotti, un manager per le ricerche di mercato e così via.
Organizzazione per prodotto	Ciascun manager è responsabile di tutte le decisioni di marketing riguardanti un determinato prodotto. L'impresa può anche avvalersi di specialisti che offrono consigli e assistenza, ma ogni product manager ha la responsabilità complessiva del suo prodotto.
Organizzazione per area geografica	È l'approccio comunemente adottato nei mercati internazionali, ma è utilizzabile anche in altri casi. Ciascun manager regionale è responsabile di tutte le attività di marketing nell'ambito dell'area geografica di competenza.
Organizzazione per segmento	In questo caso, ogni manager è responsabile di un determinato segmento di mercato. Per esempio, un fabbricante di vetri potrà avere un manager responsabile delle attività di marketing per l'industria automobilistica, un altro per il settore edilizio, un altro per l'industria dell'imbottigliamento e via dicendo. Il merito di questa soluzione è che ogni manager ha la possibilità di sviluppare conoscenze specialistiche dei bisogni dei suoi clienti.
Organizzazione a matrice	In questo caso, si sviluppa un processo decisionale congiunto tra manager specialisti, come ricercatori di mercato, direttori delle vendite ecc. e i product manager. Nessun manager detiene il controllo complessivo del processo e le decisioni vengono prese bilanciando i vari ruoli ed esigenze. Questo metodo è sorprendentemente efficace per prendere decisioni, perché consente di combinare tutte le competenze disponibili.

Tabella 10.8

Alternative organizzative.

Un'estensione della struttura organizzativa a matrice è quella che viene chiamata **struttura a organismo** in cui, a differenza della tradizionale piramide **meccanicistica** o **burocratica**, non è chiaramente individuabile un "capo". Ogni membro dell'organizzazione mette a disposizione la propria esperienza per il conseguimento degli **obiettivi aziendali**. Il leader di ciascuna attività è determinato dal progetto che al momento viene perseguito. È una forma di struttura assai comune nelle piccole aziende di consulenza, spesso impegnate in un ampio ventaglio di attività disparate, ma rintracciabile anche in organizzazioni di maggiori dimensioni o in alcuni reparti o divisioni. Il vantaggio principale di una struttura organizzativa di questo genere è la sua estrema flessibilità, che la rende più idonea ad affrontare contesti in cambiamento.

D'altra parte, esistono prove che la struttura a organismo può risultare inefficace nel marketing relazionale, a causa delle ingenti difficoltà che si devono affrontare per coltivare relazioni durature in un ambiente in cui i ruoli cambiano frequentemente (Desmond 2004).

Nelle imprese più piccole molte volte non c'è neppure uno specifico ufficio che si occupa di marketing e, naturalmente, ci sono anche aziende in cui il marketing non riveste un ruolo di primo piano, semplicemente perché l'organizzazione ha scarse possibilità di controllare le variabili del marketing mix. Queste imprese possono anche dotarsi di un ufficio marketing che spesso si limita a gestire saltuarie campagne pubblicitarie e a organizzare la partecipazione dell'impresa a fiere commerciali.

Le strategie promozionali

Per formulare un'adeguata strategia promozionale è necessario innanzitutto deciderne fini e obiettivi generali. La strategia promozionale può mirare a uno o più dei seguenti obiettivi.

- *Bisogno del prodotto*, quando intende persuadere i clienti che il prodotto è in grado di soddisfare una loro necessità. L'obiettivo può essere difficile da raggiungere quando il prodotto viene introdotto nel mercato per la prima volta, specialmente se è una novità assoluta.
- *Conoscenza della marca*, quando mira a diffondere il nome della marca e le sue caratteristiche presso i consumatori. Occorre cercare di distinguere il marchio da quelli della concorrenza e posizionarlo coerentemente.
- *Atteggiamento verso la marca*, quando si pone l'obiettivo di creare nella mente del consumatore una disposizione favorevole, che si può sviluppare soltanto dopo che si è formata la conoscenza della marca (su questo argomento si veda quanto detto nel Capitolo 3).
- *Intenzione di acquistare la marca*, quando intende stimolare una conazione positiva da parte del consumatore. In questo caso, si suggerisce al consumatore di effettuare immediatamente un acquisto.
- *Facilitazione all'acquisto*, quando la promozione è volta ad assicurare che il prodotto sia immediatamente disponibile e che il consumatore sappia dove procurarselo.

I cinque punti precedenti sono stati presentati in sequenza, ma non sempre è necessario che la strategia promozionale li segua esattamente nell'ordine proposto. A volte, infatti, i primi stadi possono essere già stati coperti da iniziative di marketing condotte in precedenza, anche da altre imprese. Per esempio, quando il detersivo Radion fu lanciato nel Regno Unito, la strategia di promozione omise il primo stadio e si occupò direttamente di creare la conoscenza del brand, obiettivo conseguito per mezzo di cartelloni pubblicitari fluorescenti su cui campeggiava il nome della marca in lettere alte un metro. Una volta reso noto il nome, l'azienda produttrice poté procedere a sviluppare atteggiamenti positivi verso la marca, mentre poco restava da comunicare ai consumatori riguardo alla reperibilità del prodotto, dato che tutti si aspettavano, naturalmente, di poter acquistare il detersivo in un qualsiasi supermercato. Purtroppo, nonostante la riconoscibilità della marca, le caratteristiche e i vantaggi del prodotto non erano altrettanto noti, ciò che condusse dapprima al ritiro del marchio e poi alla sua integrazione con quello meglio consolidato di Unilever – Surf – con il nome di Surf Fun Fresh.

Per quanto riguarda i canali di distribuzione, i responsabili marketing devono decidere se la strategia da adottare debba essere “push” o “pull” o, piuttosto, bilanciare al meglio le due alternative.

Strategie push

La strategia è di *push* (spinta) quando le iniziative promozionali sono rivolte soltanto all'anello successivo della catena distributiva: ciò significa che il produttore cerca di spingere le vendite ai grossisti, lasciando a loro il compito di promuoverle a loro volta verso i rivenditori al dettaglio, che poi si impegneranno ad accelerare le loro vendite del prodotto ai consumatori. Questo metodo ha il vantaggio di essere poco costoso e relativamente facile da applicare. Trova la sua giustificazione nel fatto che ciascun membro del canale di distribuzione conosce meglio degli altri le strategie di marketing più adatte per colpire lo stadio successivo. D'altra parte, non si può affermare che sia un approccio particolarmente orientato al consumatore.

Strategie pull

La strategia è di *pull* (attrazione) quando le iniziative promozionali sono focalizzate sul consumatore, sulla base della considerazione che un incremento della domanda al consumo deve necessariamente riflettersi in un corrispondente aumento della domanda del prodotto in ciascuno degli anelli precedenti della catena distributiva, fino a raggiungere il produttore.

La strategia push pone l'accento sulla vendita personale e la pubblicità indirizzata ai membri del canale di distribuzione. La strategia pull è orientata ai consumatori finali ed è imperniata sulla pubblicità al consumatore e su intense attività promozionali presso il punto di vendita (*merchandising*). La maggior parte delle strategie di lancio contiene elementi sia push sia pull. Per esempio, moltissimi dettaglianti accolgono con favore la pubblicità televisiva: infatti, se sanno che è stata programmata una campagna pubblicitaria televisiva mirata ai consumatori sono disposti a riempire scaffali e vetrine con un determinato prodotto, essendo convinti che quella pubblicità ne stimolerà la domanda e, di conseguenza, genererà vendite aggiuntive.

Se i canali di distribuzione sono correttamente gestiti e cooperano al meglio (si veda il Capitolo 8), è consigliabile seguire una strategia pull. In altre parole, è conveniente dedicare lo sforzo maggiore a stimolare la domanda dei consumatori quando si sa che gli altri membri del canale collaboreranno comunque. Se il canale manca di coordinamento o è dominato dai grossisti o dai dettaglianti, è più consigliabile adottare una strategia push, dato che occorrerà convincere i membri del canale a prendersi in carico la linea di prodotto.

In definitiva, in qualsiasi strategia promozionale devono essere presenti sia elementi push sia elementi pull, prevedendo il coinvolgimento sia dei membri del canale distributivo sia dei consumatori.

Da un punto di vista tattico, il mix promozionale va tenuto sotto stretto controllo, per assicurarsi che ciascun elemento venga attivato nel momento migliore.

Gli approcci tattici

Nella realtà, per stabilire i budget i responsabili del marketing tenderanno ad adottare una strategia combinata, facendo ricorso a più di uno dei metodi descritti nella Tabella 10.9. Anche chi intende adottare l'approccio basato su obiettivi e attività probabilmente non mancherà di dare un'occhiata agli investimenti stanziati dalla concorrenza (metodo di confronto con la concorrenza), se non altro per farsi un'idea delle probabili spese da sostenere per riuscire a farsi notare dal pubblico.

Identificare gli obiettivi giusti è la chiave di qualsiasi pianificazione. Senza obiettivi, l'intera organizzazione è come una nave senza rotta: gli obiettivi sono il collante che unisce i suoi membri sulla via del successo. È importante saper distinguere tra propositi, o intenti, e obiettivi. Un proposito è una dichiarazione generale di ciò che vogliamo fare, per esempio: «Vogliamo diventare i migliori nel nostro campo». Questo non è un obiettivo, perché non c'è modo di misurare se lo abbiamo o meno raggiunto, se non altro perché non abbiamo specificato la scadenza. Un obiettivo, invece, è l'espressione di un'intenzione misurabile, per esempio: «Vogliamo diventare il primo fornitore del nostro settore entro cinque anni».

Gli obiettivi devono essere **SMART**, cioè, in altre parole: specifici, misurabili, attuabili, realistici, tempestivi.

- *Specifici*. Gli obiettivi devono essere indicati con precisione, definendone con chiarezza i contorni. Formulazioni vaghe come: “Diventare i migliori” possono essere

Tabella 10.9

Fasi della pianificazione pubblicitaria.

<i>Fasi</i>	<i>Descrizione</i>
Stabilire il budget	<p>Questo compito può essere svolto in quattro modi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il primo approccio si basa su obiettivi e attività da svolgere per raggiungerli: una volta stabiliti gli obiettivi della pubblicità, si stanziava la somma ritenuta necessaria per realizzarli. Questo metodo è difficile da applicare, non essendo semplice valutare l'investimento necessario. • Il secondo approccio si basa sulla percentuale delle vendite: il budget viene stabilito in base a una percentuale delle vendite. Il metodo poggia sull'idea errata che le vendite debbano finanziare la pubblicità e il risultato, normalmente, è che quando le vendite calano si spende meno in pubblicità, favorendo un'ulteriore riduzione della domanda. • Il terzo approccio si basa sulla concorrenza: l'impresa decide di spendere in pubblicità tanto quanto i suoi concorrenti. Ma così facendo l'impresa consente ai suoi avversari di condizionare il proprio budget. • Il quarto approccio è arbitrario: un alto dirigente (di solito il direttore finanziario) stabilisce semplicemente la quota da attribuire alla pubblicità nell'ambito del budget aziendale complessivo. Naturalmente, questo metodo non definisce come l'impresa potrà raggiungere i suoi obiettivi.
Identificare il pubblico obiettivo	Decidere verso chi la pubblicità dovrà essere indirizzata. È più consigliabile rivolgersi a un ristretto segmento di mercato piuttosto che cercare di raggiungere tutto il pubblico con un approccio "a pioggia" (si veda a questo proposito il Capitolo 4).
Pianificare i mezzi	Decidere dove gli annunci dovranno essere pubblicati. Le decisioni riguardano due aspetti principali: la copertura (numero di potenziali consumatori raggiunti dalla pubblicità) e la frequenza (numero di volte che ciascun consumatore è esposto alla pubblicità). Le decisioni vengono prese frequentemente sulla base del costo per migliaia di lettori/spettatori, ma questo approccio non tiene conto dell'impatto della pubblicità né valuta la possibilità del pubblico di sottrarsi all'esposizione.
Definire gli obiettivi della comunicazione	Decidere che cosa la pubblicità intende conseguire. Per questo, è essenziale fornire all'agenzia pubblicitaria un'indicazione chiara: «Vogliamo estendere la conoscenza del prodotto al 50% della popolazione adulta» è un obiettivo misurabile. Al contrario, «Vogliamo aumentare il più possibile le vendite» non è un obiettivo misurabile, per cui non sarà poi possibile valutare se è stato raggiunto.
Creare la piattaforma pubblicitaria	Decidere i punti chiave e le argomentazioni di vendita che la pubblicità deve comunicare. Ciò rende più chiaro il briefing per l'agenzia pubblicitaria o, almeno, i concetti da sviluppare per produrre il materiale pubblicitario.

adatte per esternare i nostri buoni propositi, ma poiché si prestano a essere interpretate in maniera differente da persone diverse, sono facilmente soggette a fraintendimenti.

- **Misurabili.** Chi pianifica deve disporre di qualche sistema per verificare se l'obiettivo è stato raggiunto e, in caso contrario, di quanto è stato lo scostamento. Per questa ragione, molti obiettivi sono espressi in termini numerici (per esempio: "Vogliamo che questa campagna porti la conoscenza della nostra marca al 40% della popolazione"), una formulazione che aiuta a determinare quanto la campagna si avvicini alle aspettative o le superi.
- **Attuabili.** Se l'obiettivo è irrealistico, il personale non lo farà proprio e non si impegnerà veramente per raggiungerlo. Di questo effetto va tenuto particolarmente conto quando si fissano gli obiettivi per la forza di vendita, dato che può facilmente succe-

dere che i venditori decidano di non fare nulla di più del minimo necessario a mantenere invariato il loro tenore di vita.

- *Realistici*. I pianificatori devono tenere conto del contesto di mercato, in particolare delle risposte competitive. Per le medesime ragioni per le quali un obiettivo deve essere attuabile, chi pianifica deve assicurarsi che ciò che sta proponendo sia anche realistico, cioè che tenga conto dei vincoli dell'ambiente commerciale.
- *Tempestivi*. Senza una tempistica con precise scadenze, non c'è modo di verificare correttamente se un obiettivo non è stato raggiunto. Proprio come succede quando ci proponiamo di perdere peso o smettere di fumare, se non stabiliamo entro quale data i nostri sforzi dovranno essere conseguiti, la nostra buona intenzione resterà priva di un reale significato. Ovviamente, quando è scontato che l'obiettivo verrà raggiunto, la tempistica potrebbe sembrare superflua, ma gli obiettivi di business dovrebbero sempre comprendere una tabella di marcia prefissata.

La pianificazione della campagna

La pianificazione della campagna può avvenire prima della definizione del budget se il responsabile marketing ha scelto di adottare una politica promozionale basata sul binomio obiettivi/attività necessarie per raggiungerli. Nella maggioranza dei casi, tuttavia, la pianificazione dettagliata della campagna avviene una volta concordato il budget disponibile, in quanto soltanto pochissime aziende sono disposte a concedere flessibilità in merito alle spese promozionali. Le campagne vengono intraprese per conseguire svariati obiettivi; nell'esempio dato in precedenza si ipotizzava il lancio di un nuovo prodotto, ma nella maggior parte dei casi i prodotti da promuovere si trovano nella fase di maturità del ciclo di vita (sul ciclo di vita dei prodotti si veda il Capitolo 6).

- Le campagne di **creazione d'immagine** sono studiate per conferire al prodotto un certo status, ponendo l'accento sulla sua capacità di integrare lo stile di vita dell'utente. Per esempio, Volvo promuove l'affidabilità e le caratteristiche tecniche dell'auto piuttosto che il suo design, rivolgendosi così agli automobilisti che preferiscono un veicolo robusto e affidabile.
- Le campagne di **differenziazione di prodotto** mirano a mostrare per quali aspetti il prodotto è migliore rispetto a quelli della concorrenza, enfatizzandone le differenze. Quasi sempre questo sforzo si esprime sotto forma di **proposta di vendita unica** (*unique selling proposition*) o, per brevità, USP. L'USP è la caratteristica del prodotto che lo differenzia più chiaramente dalla concorrenza ed è, normalmente, anche quella che fornisce al consumatore benefici che gli altri possibili fornitori non sono in grado di offrire. Poiché i prodotti maturi tendono a differenziarsi soltanto leggermente gli uni dagli altri, in qualche caso l'USP può riguardare aspetti accessori, come la confezione o la distribuzione. Com'è ovvio, l'USP è efficace soltanto se è importante per il consumatore, altrimenti non può influenzare la sua decisione d'acquisto.
- Le strategie di posizionamento riguardano le percezioni dei consumatori relative al prodotto, confrontate con quelle dei prodotti della concorrenza. Per esempio, un dettagliante può dichiarare di avere «prezzi più bassi degli altri negozi», o un ristorante può mirare ad apparire più esclusivo dei suoi concorrenti.
- Le campagne con **risposta diretta** puntano a ottenere un'immediata reazione da parte del consumatore in termini di acquisto, o richiesta di documentazione o visita al negozio. Per esempio, un rivenditore al dettaglio può lanciare una campagna stampa con annunci che comprendono un buono sconto. Lo scopo è quello di stimolare i consumatori a visitare il negozio per sfruttare l'offerta e, nel contempo, il rivenditore

può valutare l'efficacia della campagna semplicemente contando il numero di buoni raccolti.

L'agenda promozionale

Per sfruttare al meglio lo sforzo promozionale, è necessario costruire un piano promozionale ben equilibrato. I contenuti varieranno in funzione del prodotto da sostenere e degli intendimenti dell'impresa riguardo alla sua promozione. Gli elementi che gli operatori di marketing devono prendere in considerazione sono:

- ammontare del budget;
- valore del singolo ordine;
- numero di potenziali acquirenti;
- distribuzione geografica e demografica dei potenziali acquirenti;
- categoria di prodotto (di consumo, ad acquisto saltuario, non ricercato ecc.);
- obiettivi dell'impresa.

Essendo praticamente impossibile raggiungere tutti gli obiettivi con una sola promozione, i responsabili marketing devono pianificare la campagna sotto forma di pacchetto integrato. A titolo di esempio, la Tabella 10.10 illustra una strategia di lancio studiata per massimizzare la penetrazione di un nuovo prodotto alimentare.

Per realizzare una pianificazione di questo genere è necessario assicurare la collaborazione di tutti i membri del team di marketing. Bisogna evitare che lo staff delle pubbliche relazioni prenda un'iniziativa e che quello della forza di vendita ne avvii un'altra in grado di vanificare gli sforzi della prima. Per ottenere una campagna efficace è importante coinvolgere nella pianificazione tutti i membri del gruppo, evitando così che ad alcuni vengano posti obiettivi irrealizzabili.

In questo paragrafo abbiamo utilizzato le campagne pubblicitarie a titolo di esempio,

Tabella 10.10
Esempio di agenda promozionale.

<i>Mese</i>	<i>Attività</i>
Maggio	Comunicati stampa ai giornali specializzati e comunicazioni ai rivenditori.
Giugno	Campagne di vendita per spingere i rivenditori a rifornirsi del prodotto. Per raggiungere l'obiettivo di rifornire il 50% dei rivenditori, la forza di vendita li informa che sul prodotto è previsto un forte investimento pubblicitario. Lancio di una campagna teaser.
Luglio/agosto	Termine della campagna teaser. Addetti alle promozioni compaiono nei principali punti di vendita per offrire campioni gratuiti. Inviare comunicati stampa ad autori e giornalisti esperti di cucina; se il prodotto è sufficientemente interessante, programmare servizi televisivi in orario diurno.
Settembre/ottobre	Una volta raggiunta tra i rivenditori una penetrazione del 50%, dare il via alla campagna televisiva. Dare un brief corretto all'agenzia pubblicitaria che si vuole ottenere la massima consapevolezza possibile.
Gennaio/febbraio	Avviare una nuova campagna di informazione. Impiegare, se possibile, promozioni con sconti, promozioni collegate ecc. Verificare i progressi finora compiuti per mezzo di ricerche di mercato. Realizzare qualche comunicato stampa, se il prodotto è sufficientemente innovativo per la stampa di categoria o specializzata in cucina.

ma i medesimi principi si applicano anche ad altri elementi del marketing mix: anche lo sviluppo di nuovi prodotti esige un'attenta pianificazione, così come la costruzione di una nuova rete distributiva.

Controllo e valutazione delle performance di marketing

Una volta avviato il piano, i manager devono assicurarsi che nella pratica funzioni secondo le attese. Per controllare la performance, è essenziale disporre di feedback e nessuna attività di marketing verrebbe intrapresa senza prima disporre di un sistema di controllo e valutazione pienamente funzionante.

Gli approcci fondamentali all'analisi della performance appartengono a due gruppi distinti:

- **analisi delle vendite**, che prende in esame le entrate generate dalle attività dell'impresa;
- **analisi dei costi di marketing**, che prende in esame i costi sostenuti per generare le entrate.

La Tabella 10.11 descrive alcune delle misurazioni adottate nell'*analisi delle vendite*. Per poter impiegare con efficacia l'analisi delle vendite allo scopo di monitorare le proprie attività, l'impresa dovrà raccogliere una considerevole quantità di dati, il che significa che dovrà stanziare notevoli somme per le ricerche di mercato, l'asse portante dei controlli e valutazioni (si veda il Capitolo 5).

Valutare i clienti è un esercizio particolarmente importante in uno scenario di marketing relazionale (si veda il Capitolo 12). Stimare il valore dei clienti può essere un'operazione piuttosto complessa: per farlo, occorre impegnarsi a valutare la redditività del cliente (cioè confrontare i costi sostenuti per servirlo con i ricavi realizzati), il valore del ciclo di vita del cliente (cioè la probabile durata del rapporto abbinata alla frequenza e al volume d'acquisto) e la probabile fedeltà del cliente. Tale misura può essere utilmente impiegata per concentrare le attività di marketing sui clienti a valore più elevato (Rust *et al.* 2004).

Il secondo approccio consiste nell'analisi dei costi da sostenere per raggiungere gli obiettivi prestabiliti. L'*analisi dei costi di marketing* si effettua applicando tecniche che consentono di distribuire i costi delle attività aziendali, associandoli a specifici obiettivi di marketing. Di norma, i costi vengono suddivisi in tre categorie:

- **costi diretti**, come gli stipendi dei venditori, che possono essere direttamente attribuiti a una determinata attività;
- **costi comuni imputabili**, come i costi della pubblicità che possono essere assegnati a specifici prodotti;
- **costi comuni non imputabili**, come i costi delle pubbliche relazioni o della pubblicità istituzionale, che non possono essere ricondotti a nessuna specifica gamma di prodotto o marca.

Quando si intende effettuare l'analisi dei costi di marketing è essenziale che i sistemi contabili aziendali siano strutturati in modo da poterla condurre facilmente. Per esempio, i dati dei costi del personale a volte non sono facilmente scomponibili per funzione: potrebbe risultare difficile chiarire quali dipendenti dell'amministrazione dedicano gran parte del loro tempo in attività riconducibili al marketing, o persino qual è il conto retribuzioni effettivamente attribuibile alla forza di vendita. Può essere problematico persino

Tabella 10.11

Metodi d'analisi delle vendite.

<i>Metodo d'analisi</i>	<i>Spiegazione</i>
Confronto con le previsioni di vendita	L'impresa confronta le vendite effettive con la previsione formulata in precedenza per il periodo in esame.
Confronto con le vendite di un concorrente	Se i dati sono disponibili, l'impresa può valutare quanto le proprie attività di marketing hanno eroso il giro d'affari del concorrente. Il problema, con questo metodo, è dato dalla difficoltà di stabilire se la differenza riscontrata è stata provocata dall'elevata qualità delle attività di marketing dell'impresa o non piuttosto dall'incapacità del concorrente.
Confronto con le vendite del settore	La performance dell'impresa viene valutata in termini di quota di mercato. Questo sistema viene comunemente impiegato in settori nei quali il mercato è controllato da un numero relativamente ristretto di imprese, come succede, per esempio, nell'industria automobilistica.
Analisi del venduto in valore	Si confrontano le vendite in termini di ricavi prodotti. Questo metodo ha il merito di impiegare la medesima unità di misura per venduto e costi; il problema, però, è che eventuali aumenti di prezzo possono dare all'impresa l'illusione di aver realizzato una performance migliore di quanto sia in realtà.
Analisi delle unità vendute	Si confrontano le vendite in termini di numero di unità vendute o, in alcuni casi, di numero di transazioni di vendita. Questa misura è utile per valutare l'attività della forza di vendita, ma non dovrebbe essere presa in considerazione isolatamente, perché talvolta i numeri possono essere distorti da un aumento delle vendite dei modelli più economici.
Vendite per area geografica	Le vendite vengono suddivise per area geografica, cosicché l'impresa può scoprire, per esempio, se esse sono concentrate in poche aree principali o se alcune regioni meno produttive non giustificano i costi richiesti per servirle.
Vendite per gruppo di prodotti o per marca	Questo metodo è particolarmente utile per valutare il portafoglio prodotti (si veda la matrice BCG nel Capitolo 6). Ciò serve a due scopi: è possibile identificare prodotti da eliminare dalla gamma e anche prodotti che stanno entrando nella fase di declino del loro ciclo di vita e che, pertanto, avrebbero bisogno di essere rivitalizzati.
Vendite per gruppo di clienti	Questa misura può rivelare, per esempio, che la maggior parte degli sforzi viene rivolta a un gruppo di clienti che effettuano relativamente pochi acquisti. Ma potrebbe anche consentire di scoprire che i clienti dell'impresa stanno invecchiando e che, quindi, negli anni a venire potrebbero produrre un assottigliamento del portafoglio clienti totale.

definire con precisione quali attività fanno parte dei compiti del marketing e quali no. È chiaro che quelli sostenuti per servire clienti residenti in località remote sono costi di marketing ma, allora, i costi di trasporto dei beni in quelle aree devono essere inclusi tra i costi di viaggio dei venditori? E se un certo prodotto non funziona correttamente, si devono prendere in considerazione i suoi costi di produzione?

Per un'impresa decisamente orientata al cliente le risposte a tutte queste domande sono ovvie, dal momento che tutte le attività aziendali vengono considerate attività di marketing. In altre organizzazioni, invece, non tutti i manager concordano con le premesse di base su cui poggia il marketing o, quanto meno, molti trovano difficile tradurre in pratica la teoria e conformare le attività dell'organizzazione a un effettivo orientamento al cliente, come si è visto nel Capitolo 1.

I sistemi di feedback

Quando compare una discrepanza tra la performance attesa e quella effettiva, il responsabile marketing deve avviare azioni correttive, adottando un approccio sistematico composto dalle seguenti fasi successive.

- 1 *Determinare il motivo della discrepanza.* Il piano originale era corretto? I concorrenti dell'impresa hanno in qualche modo vanificato l'iniziativa e la situazione è cambiata? Qualcuno ha sbagliato?
- 2 *Informare il personale coinvolto.* Ciò può essere fatto con una riunione in cui si discute la situazione, oppure sotto forma di comunicazioni o rapporti interni.
- 3 *Sviluppare un piano per correggere la situazione.* Quest'ultima fase probabilmente richiederà la collaborazione di tutto il personale coinvolto nel piano originale.

Il feedback deve essere frequente e conciso, e ogni critica il più possibile costruttiva; nessun manager dovrebbe mai (per esempio) partecipare a una riunione soltanto per criticare, perché questo comportamento suscita nei venditori sensazioni negative verso se stessi e l'azienda per cui lavorano.

Per formulare efficaci strategie e piani di marketing il segreto è simile a quello di ogni altro esercizio di pianificazione: occorre disporre di informazioni valide, avere idee chiare su dove l'organizzazione sta andando ed esaminare con regolarità risultati e metodi in uso per assicurarsi che il piano stia progredendo secondo quanto previsto.

Nella Tabella 10.12 è riportato uno schema di sintesi relativo ai contenuti di un piano di marketing corretto e completo.

Tabella 10.12

Contenuti di un piano di marketing.

Fonte: Adattata da Kotler P., *Marketing Management*, Pearson Education Italia, Milano 2004.

Premessa generale e indice	Il piano di marketing ha generalmente inizio con un breve riepilogo dei principali obiettivi e delle linee strategiche individuate. Questa sintesi permette all'alta direzione di cogliere rapidamente i punti principali del programma. Il riassunto dovrebbe essere seguito da un indice generale.
Situazione attuale di marketing	Questa sezione del piano presenta i principali dati di base sulle vendite, i costi, i profitti, il mercato, i concorrenti, i canali di vendita e le forze presenti e operanti nel macroambiente. Queste informazioni vengono utilizzate per svolgere un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
Analisi di opportunità e problemi	Il management esamina le principali opportunità rilevate con l'analisi SWOT e identifica i maggiori problemi che potranno influenzare il conseguimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione.
Obiettivi	Questa parte prevede la definizione dei principali obiettivi finanziari e di marketing, espressi in termini di volume di vendita, quota di mercato, profitti e altri elementi rilevanti.
Strategia di marketing	Vengono definiti i segmenti obiettivo, cioè quei gruppi di consumatori e quei bisogni che l'offerta di mercato deve soddisfare. È poi determinato il posizionamento competitivo delle linee di prodotto contemplate nel piano d'azione. Tutto ciò viene stabilito sulla base degli input forniti dalle altre aree dell'organizzazione, come gli acquisti, la produzione, le vendite, la finanza e l'amministrazione, nonché le risorse umane, in modo da garantire che l'impresa possa fornire un supporto adeguato per un'implementazione efficace.
Piani d'azione	Il piano di marketing deve specificare i programmi derivati dalla strategia di marketing che verranno impiegati per conseguire gli obiettivi del business. Ogni elemento della strategia di marketing deve essere sviluppato al fine di rispondere alle seguenti domande: Che cosa verrà prodotto? Quando verrà prodotto? Chi lo produrrà? Quanto costerà? Come può essere valutato lo stato d'avanzamento del piano?
Previsione di conto economico	Sulla base dei piani d'azione, deve essere predisposto un budget di riferimento. Tra i ricavi sono indicati il volume previsto delle vendite e il prezzo medio per unità di venduto. Tra i costi sono indicati i costi previsti di produzione, distribuzione fisica e commerciali, suddivisi nelle rispettive componenti. La differenza fra ricavi e costi dà il profitto atteso. La direzione esaminerà il budget e potrà approvarlo o modificarlo. Una volta approvato, il budget diventa la base per lo sviluppo di piani e programmi per gli approvvigionamenti di materiali, la pianificazione della produzione, l'assunzione di collaboratori e le attività di marketing.
Controlli	L'ultima parte del piano di marketing evidenzia i controlli che saranno effettuati per verificare il processo di attuazione del piano. Normalmente gli obiettivi e i budget hanno cadenza mensile o trimestrale, in modo che la direzione possa controllare i risultati al termine di ogni periodo per individuare le aree di attività che non riescono a conseguire i propri obiettivi. Talvolta, nella parte dedicata ai controlli si trovano i piani di emergenza. Un piano di emergenza evidenzia i passi che la direzione intraprenderebbe in occasione di avvenimenti sfavorevoli che verosimilmente potrebbero verificarsi, come, per esempio, una guerra dei prezzi o uno sciopero.

CASO DI STUDIO 12

FAAM Group: internazionalizzazione e investimenti

FAAM nasce nel 1974 a Monterubbiano, in provincia di Fermo, focalizzandosi sulla produzione di batterie d'avviamento per grossi veicoli (macchine agricole, camion e veicoli industriali). Successivamente, in seguito alla costituzione di una nuova divisione, si specializza nella produzione di batterie a trazione, utilizzate per i veicoli elettrici (carrelli elevatori) e per tutti i mezzi che consentono la movimentazione delle merci all'interno dei magazzini.

Nel tempo le aree di business dell'azienda si incrementano ulteriormente: si dà infatti avvio alla produzione di batterie stazionarie, che rispondono alle esigenze dei clienti che necessitano continuità di energia, come ospedali, telecomunicazioni e trasporti. La divisione che se ne occupa inizia a operare alla fine degli anni Novanta, conquistando in soli 7 anni una quota di mercato nazionale del 5%.

Da ultimo, per guardare al futuro, l'azienda sta investendo nella ricerca, sperimentazione e produzione di batterie al litio e veicoli elettrici commerciali, cercando in questo modo di non entrare in competizione con i grandi clienti del settore *automotive*. Nella Figura 10.2 è rappresentata Smile, l'auto elettrica che ha accompagnato la fiaccola olimpica e gli atleti durante le Olimpiadi di Pechino.

La forma giuridica dell'impresa si è modificata nel tempo per assecondarne l'evoluzione operativa e organizzativa. Infatti FAAM viene costituita come impresa individuale, per evolvere in Società in accomandita semplice nel 1978 e, successivamente, in Società per azioni nel 1982. Tuttavia, ancora oggi l'impresa può essere considerata di tipo fami-



Figura 10.2

Smile, uno dei veicoli elettrici prodotti da FAAM.

liare: dal 2001 la società è partecipata da 18 soci con uno zoccolo duro composto dai soci fondatori, che rimangono legati all'attività, con una fiducia e un entusiasmo pressoché immutati rispetto all'anno di fondazione.

Per quanto attiene alle dimensioni aziendali, nel 2009 l'azienda aveva 248 dipendenti, facendo registrare un incremento dell'11% rispetto al biennio 2006/2007. Il totale addetti alla vendita e ad attività commerciali è pari a 29, numero rimasto immutato negli ultimi 4 anni. Il totale addetti a funzioni commerciali è pari a 8. L'ufficio marketing è costituito attualmente da due collaboratori, numero rimasto invariato rispetto al biennio 2006-2007.

In base a quanto dichiarato dal management aziendale, i principali fattori critici per poter operare con successo nel settore degli accumulatori sono:

- la riduzione dei costi per i prodotti standardizzati;
- lo studio e la realizzazione di prodotti innovativi;
- il servizio post-acquisto;
- la riorganizzazione interna e dei sistemi informativi aziendali.

Per quanto attiene al primo fattore, FAAM Group ha lavorato sulla riduzione dei costi soprattutto attraverso la ri-localizzazione della produzione nelle aree di sbocco dei prodotti (stabilimenti in Europa, America Latina e Cina). Ciò non tanto per poter disporre di manodopera o di fattori produttivi a minor costo, quanto per poter migliorare la propria conoscenza e penetrazione sul mercato in seguito ad accordi produttivi e distributivi. In Cina, per esempio, a seguito di una prima fase di conoscenza reciproca, sono state realizzate 5 joint venture produttive e solo successivamente, dopo aver ottenuto l'accettazione da parte di governi e mercato, è stato realizzato uno stabilimento al 100% di proprietà FAAM (WFOE - *Wholly Foreign Owned Enterprise*). Tale stabilimento opera avvalendosi di materie prime e fornitori cinesi, facendo giungere dall'Italia o dall'Europa solo componenti strategici che al momento non possono essere prodotti in Cina. Questa modalità operativa ha consentito ovviamente all'azienda di ridurre le distanze tra luogo di produzione e di vendita (e relativi costi), rendendo più semplici le attività di servizio pre e post-acquisto.

Per quanto attiene all'*innovazione*, l'attenzione verso il nuovo ha da sempre caratterizzato i valori del gruppo imprenditoriale, tanto che le spese per ricerca e sviluppo non sono state ridotte nemmeno negli ultimi anni di crisi economica generalizzata. Gli investimenti in ricerca e sviluppo hanno contraddistinto la strategia competitiva

aziendale, differenziandola nettamente da quella dei concorrenti nazionali e internazionali. Mentre questi ultimi optavano per la chiusura di stabilimenti e per la delocalizzazione in aree del mondo a basso costo del lavoro, FAAM investiva in ricerca, ottenendo numerosi brevetti e sviluppando nuove soluzioni integrative/alternative di risparmio energetico nel rispetto dell'ambiente. Per esempio, è stata promossa la creazione di una nuova linea di business denominata "Metal Recycling FAAM" che opera raccogliendo e riciclando le batterie esauste. Ciò risulta determinante anche per il contenimento del costo della materia prima principale utilizzata per la produzione di batterie, il piombo.

L'investimento sui servizi e sull'assistenza alla vendita e post-vendita connota da sempre il *modus operandi* dell'azienda. Anche questo fattore differenzia le strategie poste in atto da FAAM nel periodo di crisi rispetto alle imprese internazionali, in particolare le multinazionali: FAAM ha mantenuto costanti gli investimenti in servizi, mentre i principali concorrenti internazionali hanno disinvestito.

Da ultimo la *riorganizzazione interna*, promossa a partire dal 2008, ha consentito all'impresa di ottimizzare non solo il livello dei costi di produzione, ma anche la conoscenza e la relazione con i clienti dell'*automotive* e della distribuzione. In dettaglio, è stato introdotto e implementato il sistema SAP in tutti gli stabilimenti produttivi italiani ed è stata effettuata una riorganizzazione produttiva della divisione veicoli ecologici (linee di assemblaggio, linee di produzione, accordi di outsourcing). In merito all'outsourcing, sia in Italia sia all'estero la selezione dei terzisti è stata fatta tenendo conto non solo della qualità degli output forniti, ma anche della prossimità agli stabilimenti. Anche questa scelta ha caratterizzato l'azienda fin dalla sua costituzione. Nei dintorni di Monterubbiano si è nel tempo sviluppato un distretto produttivo in seguito a riconversione di alcune attività preesistenti. La stessa cosa è poi avvenuta in Puglia nell'area circostante Monte Sant'Angelo e in Cina.

Per migliorare la propria presenza sui mercati e la relazione con i clienti è in corso lo studio e l'implementazione del sistema di CRM aziendale.

Le risposte strategiche dell'impresa alla crisi

Nel 2009/2010 gli obiettivi di FAAM Group sono rimasti sostanzialmente invariati: sviluppo della quota di mercato in Italia, ma soprattutto di quella sui mercati esteri. Le priorità, invece, sono mutate: «Abituarsi a lavorare con meno tempo e risorse». Per muoversi in questa direzione è stato dato maggiore impulso allo sviluppo delle risorse umane (attività essenzialmente curata da Sinergo, una so-

cietà del gruppo) e allo sviluppo di nuovi clienti, impostando proprio nel periodo di crisi una strategia di attacco.

Per quanto riguarda i mutamenti strategici di medio e lungo termine, sono stati cambiati i sistemi informativi, è stato sviluppato il CRM, sono stati condotti numerosi progetti di ricerca e sviluppo e, da ultimo, ci sono stati interventi per incrementare la produttività degli stabilimenti. Inoltre, proprio perché l'effetto *country of origin* risulta essere positivo per i principali mercati serviti, la produzione per l'Europa è stata concentrata in Italia. Per i mercati asiatici e il Sud America, in cui sono presenti localizzazioni produttive, il legame con il *Made in Italy* e il *Made in Europe* è assicurato dal reputazione del marchio, nonché dall'utilizzo di componenti strategiche di prodotto provenienti dall'Europa. Da ultimo, l'alto contenuto di automazione dell'azienda ha consentito l'applicazione di livelli di prezzo contenuti.

Oltre agli obiettivi, nel periodo di crisi sono state confermate le linee di indirizzo che da anni caratterizzano il modello di business dell'impresa:

- alta efficienza energetica;
- capacità di innovazione;
- capacità di relazione sia verso l'interno sia verso l'esterno;
- collaborazione.

La capacità di innovare è già emersa tra i fattori critici di successo e di sviluppo dell'impresa, a cui deve essere a buon titolo aggiunto il talento relazionale. È convinzione del top management che l'importanza data alle relazioni venga percepita molto positivamente dal mercato, anche in periodi di crisi, perché «se c'è una relazione ci si capisce meglio, si costruisce fiducia quindi si scambiano più informazioni corrette, non strumentalizzate». Per aumentare la capacità di sintonia con la propria clientela l'azienda opera non solo prevedendo una formazione continua del personale, ma anche mettendo in atto un processo di *job rotation*. Tornando alla formazione, è interessante sottolineare che questa non coinvolge solo il personale, ma riguarda anche le aziende terziste operanti sul territorio nazionale. Si tratta di formazione tecnica e sui processi che viene effettuata da tecnici FAAM.

In merito alla crucialità delle collaborazioni, l'azienda ha costituito numerose *joint venture* per penetrare su mercati distanti geograficamente e culturalmente (come la Cina) e per sviluppare innovazione. Oltre alla cooperazione con le università del territorio marchigiano in cui l'impresa ha sede, sono state definite partnership con numerosi player istituzionali e privati. Ne è un esempio la partnership con Magneti Marelli. «Nessuno di noi è forte come tutti noi»:

CASO DI STUDIO 12 **FAAM Group: internazionalizzazione e investimenti** (segue)

con questa frase il presidente di FAAM, Federico Vitali, motiva l'importante accordo sottoscritto con Magneti Marelli per lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di batterie innovative al litio per autotrazione e relativi sistemi di controllo e gestione (BMS - *Battery Management System*), in cui le due aziende mettono a comun denominatore le proprie competenze. Peraltro l'accordo ha anche carattere commerciale. Le due aziende sono leader di mercato in segmenti differenti, quello dell'auto e quello dei veicoli industriali, rispettivamente. I prodotti scaturenti dalla collaborazione vengono venduti utilizzando come marchio primario quello maggiormente conosciuto dalla clientela: Magneti Marelli nel settore auto e FAAM per tutti gli utilizzi industriali.

Da quanto finora descritto risulta chiaro che le collaborazioni non sono limitate ad alcune fasi della *supply chain*, come l'approvvigionamento o la distribuzione, ma si realizzano lungo tutta la catena del valore dell'impresa, coinvolgendo fornitori di materie prime e semilavorati, produttori, distributori, clienti e agenti per il servizio post-vendita. A titolo esemplificativo, per migliorare la capacità di *problem solving* alcuni tecnici dell'azienda vengono mandati presso i clienti per studiare le loro necessità. Le informazioni di ritorno sono utili per la messa a punto di nuovi prodotti e servizi. Ancora, con aziende clienti FAAM sta cercando sinergie sul fronte degli acquisti di materie prime e semilavorati: l'iniziativa sarebbe in capo all'impresa con maggiore conoscenza e potere contrattuale sulla singola tipologia di prodotto. Per utilizzare le parole del direttore marketing Giuseppe Vitali, «se un mio partner OEM è più bravo di me a comperare le materie plastiche [...] mi può dare dei suggerimenti, oppure possiamo fare un'alleanza per acquistarle insieme. Viceversa se sono più bravo io ad acquistare il piombo posso dare una mano a lui e ne beneficia tutta la filiera, perché lavoriamo insieme. Quindi loro diventano più competitivi sui loro clienti e noi sui nostri».

Per una media impresa questa scelta strategica risulta di particolare efficacia, soprattutto nel momento in cui deve affrontare situazioni di mercato complesse.

Ruolo, organizzazione ed evoluzione della funzione marketing

L'orientamento al marketing ha caratterizzato l'impresa sin dalla sua fondazione. Anche se l'ufficio marketing non era ancora previsto in organigramma, l'attenzione sia al cliente interno sia a quello esterno, l'orientamento a fornire soluzioni ai clienti piuttosto che semplici prodotti e la logica del servizio hanno impennato strategie e tattiche aziendali fin dai loro albori.

Con l'aumento delle dimensioni aziendali è stata costituita una direzione commerciale e marketing che si occupa congiuntamente (a stretto contatto con il presidente) delle analisi di mercato, della formulazione delle strategie, dell'innovazione di mercato e di prodotto, delle definizioni del pricing e delle politiche promozionali, della gestione della forza vendita.

A partire dal 2006 le due funzioni sono state disgiunte, al fine di far crescere e sviluppare le singole divisioni. Esiste infatti una direzione commerciale per ogni divisione e i responsabili commerciali rispondono direttamente alla direzione generale. Il marketing opera invece in maniera accentrata su tutte le divisioni, lavora sulla definizione delle strategie in stretto contatto con la direzione commerciale, deputata alla loro applicazione sul mercato.

In realtà la collaborazione tra le due aree, a ragione dello storico connubio, avviene anche per la gestione della forza vendita/formazione, per le ricerche di marketing e la comunicazione. Le competenze di marketing e di comunicazione risultano infatti cruciali per aiutare la forza vendita a sintonizzarsi sulla relazione. La vendita di batterie non ha certamente "caratteristiche emozionali", tuttavia è decisivo saper condurre un colloquio di vendita mixando in maniera appropriata contenuti tecnici e contenuti relazionali. Sul versante commerciale, la competenza dei venditori e la loro presenza presso i clienti e i distributori offrono la possibilità di condurre ricerche di mercato attendibili e aggiornate, nonché di personalizzare la comunicazione e di renderla relazionale.

Sebbene la funzione marketing contempra il coinvolgimento di un numero ristretto di persone, la sua struttura già testimonia l'orientamento manageriale a farla crescere nel tempo (Figura 10.3). Questa crescita attiene sia al consolidamento della funzione, di relativamente recente costituzione, sia allo sviluppo delle competenze connesse alle attività svolte. È proprio il responsabile marketing, Giuseppe Vitali, ad affermare: «Secondo me dobbiamo fare tantissimi passi avanti soprattutto per quello che riguarda gli aspetti legati al marketing non convenzionale, le reti di distribuzione, le relazioni con gli uomini sul mercato [...] aspetti che poi sono fondamentali per la definizione della strategia. Gli aspetti dove l'area marketing deve crescere riguardano la comunicazione. Credo che potremmo comunicare in maniera più efficace di quanto non facciamo, soprattutto in ambiti specifici».

Altro aspetto che vedrà impegnata la funzione nei prossimi anni è la diffusione e consapevolizzazione dell'orientamento al marketing da parte di tutti i dipendenti: «Tutti fanno marketing in azienda».

**Figura 10.3**

Organigramma della funzione marketing in FAAM.

Fonte: Documentazione aziendale interna.

Per quanto attiene specificamente alle attività di comunicazione, numerosi passi sono stati compiuti per la realizzazione di una comunicazione sia tradizionale che relazionale con la propria clientela, rappresentata dai grandi costruttori di veicoli industriali, dai distributori e dagli utilizzatori.

Per esempio, FAAM Group ha siglato un importante accordo di sponsorizzazione con il Pramac Racing Team per il Campionato del mondo moto GP 2011. Il marchio FAAM comparirà per tutta la stagione sul cupolino della moto di Loris Capirossi e di Randy De Puniet, nonché sulle tute del team meccanici. Parallelamente è stata sviluppata una linea di abbigliamento sportivo promozionale, visualizzabile e acquistabile sul sito istituzionale dell'azienda. La collezione

è un nuovo supporto alla vendita e contemporaneamente uno strumento di diffusione del brand aziendale.

Per dare visibilità alle proprie auto elettriche, già utilizzate in occasione delle ultime Olimpiadi a Pechino, l'azienda ha rinnovato la propria collaborazione con il Meeting di Rimini. In questo caso i veicoli elettrici del gruppo FAAM verranno impiegati all'interno del padiglione fieristico per il trasporto degli ospiti e per lo spostamento delle merci.

Tra gli strumenti inseriti da più anni all'interno del communication mix si annoverano un *magazine* e la promozione veicolata attraverso l'organizzazione di eventi. *FAAM Magazine*, periodico aziendale di cultura tecnologica rivolto a tutti gli stakeholder FAAM, è disponibile in formato cartaceo e pdf sul sito aziendale.

La promozione attraverso gli eventi è un'attività che è stata molto intensificata negli ultimi anni, avendo come obiettivo principale quello di assistere i propri dealer nel rafforzare il rapporto con i clienti. Si tratta sostanzialmente di occasioni di incontro della durata di 3 o 4 giorni (weekend lungo) in cui vengono invitati i distributori e le loro famiglie, nonché alcuni clienti segnalati direttamente dai distributori. In questo modo vengono fidelizzati i distributori di prodotti FAAM e, a cascata, si contribuisce a fidelizzare i clienti diretti utilizzatori al distributore che ne ha suggerito l'invito. Nell'ambito di questi eventi vengono certamente organizzati momenti commerciali e informativi, ma viene lasciato anche molto spazio alle escursioni organizzate e al tempo libero da passare con le famiglie all'interno del resort scelto per l'evento.

Sintesi conclusiva

In questo capitolo abbiamo esaminato gli strumenti e i processi con i quali i responsabili marketing possono integrare gli elementi del marketing in un insieme coerente. Quello della pianificazione non è necessariamente un processo lineare; in generale, il piano viene rivisto più volte e messo ripetutamente in discussione. La difficoltà di prevedere il futuro e di anticipare la reazione dei concorrenti costituirà sempre un formidabile ostacolo all'ambizione di formulare un perfetto schema di pianificazione, ma è provato che le imprese che pianificano con efficacia tendono ad avere più successo di quelle che non lo fanno. Ecco i punti chiave del capitolo.

- Il marketing audit definisce l'attuale posizione dell'impresa; questa informazione serve per pianificare il percorso verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- Gli obiettivi forniscono la mappa che serve per raggiungere la meta aziendale.
- Quando si studia la tattica da adottare, occorre essere creativi. Nel campo del marketing, il successo si costruisce sulla capacità di fare qualcosa che i concorrenti non fanno.
- Affinché il piano resti in linea con gli obiettivi, è essenziale ricevere feedback.
- I piani devono avere flessibilità sufficiente per far fronte agli imprevisti.

Il marketing dei servizi

Sommario del capitolo

Servizi e beni fisici

I servizi e il comportamento dei consumatori

La fornitura dei servizi

La fedeltà nei servizi

Nuovi servizi che si affacciano al marketing: gli studi legali

VIDEOCASE IKEA

IKEA è un grande rivenditore di mobili di enorme successo. I suoi negozi sono immensi e incredibilmente popolari: alcuni di essi richiamano più visitatori di qualsiasi attrazione turistica o parco di divertimenti. Il design innovativo dell'azienda è combinato con una politica di prezzi contenuti: IKEA afferma che la prima cosa che viene progettata nei suoi uffici è il cartellino del prezzo.

Il design scandinavo è apprezzato in tutto il mondo e i mobili IKEA sono concepiti per essere facilmente trasportabili e montabili. L'immagine dei punti di vendita è praticamente identica in tutto il mondo ma, com'è ovvio, la cultura locale differisce da un paese all'altro e, come capita per la maggior parte delle imprese di servizi, il cuore dell'esperienza d'acquisto dei clienti è il personale dell'azienda. Trasmettere la cultura attraverso i confini nazionali mantenendo un certo livello di omogeneità tra i punti di vendita è in parte una questione che coinvolge il trasferimento della cultura svedese in altri paesi. Il fondatore della società, Ingvar Kamprad, ricopre ancora un ruolo importante nell'azienda, pur essendo, oggi, ufficialmente pensionato: hanno ancora grande rilievo, soprattutto, le sue idee sul lavoro di gruppo. L'impresa crede che la gente ami condividere la cultura IKEA, che considera i dipendenti come collaboratori autorizzati a proporre soluzioni ai problemi dei clienti.

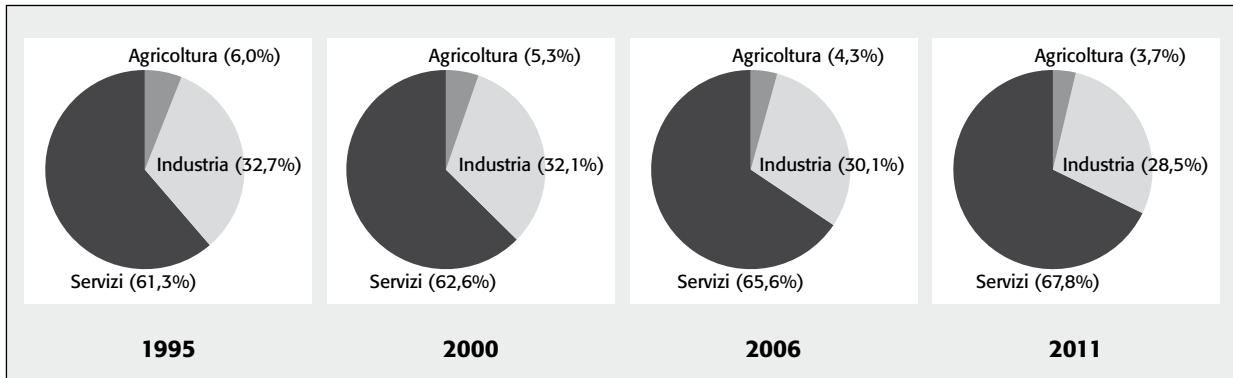
IKEA continua a manifestare stupore per il proprio successo. Diventare improvvisamente un cittadino del mondo, anziché soltanto un rivenditore svedese di mobili, è una condizione che l'impresa sta ancora metabolizzando.

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

Negli ultimi anni, nei paesi industrializzati i mercati dei servizi hanno acquisito crescente importanza, in parte per l'aumento dell'automazione, che ha contribuito alla riduzione dei costi dei beni fisici consentendo di realizzarli con un minore numero di addetti e, in parte, perché c'è comunque un limite alla quantità di prodotti fisici che il consumatore può desiderare. I settori dei servizi impiegano una quota di forza lavoro molto più elevata dei comparti produttivi e i mercati dei servizi generano una frazione del PIL nettamente prevalente rispetto a quelli manifatturieri.

La Figura 11.1 rappresenta la situazione italiana dal 1995 al 2011.

**Figura 11.1**

Occupati per settore di attività (1995-2011, composizioni percentuali).

Fonte: Italia in cifre 2012, www.istat.it (visitato il 1° gennaio 2013).

Servizi e beni fisici

Molti di coloro che operano nel marketing considerano trascurabili le differenze tra il marketing dei servizi e quello dei beni fisici, per i motivi di seguito descritti.

- *La loro identica definizione di prodotto come di un insieme di benefici.* Una persona che sente il bisogno di una gratificazione può ottenerla andando a vedere un buon film (un servizio) o acquistando una camicia nuova (un prodotto fisico). In termini di benefici siamo sostanzialmente sullo stesso piano.
- *La difficoltà di definizione.* La maggior parte dei beni fisici racchiude anche qualche elemento di servizio e la maggior parte dei servizi comprende qualche bene fisico. In altre parole, la maggioranza dei prodotti è situata in una zona intermedia tra il campo dei puri servizi e quello dei puri prodotti fisici.
- *L'orientamento al cliente* impone di dare rilievo a opinioni, bisogni e preferenze del consumatore, anziché preoccuparsi di definire i prodotti in base alle loro caratteristiche.

Alcuni autori si spingono ancora più in là: Vargo e Lusch (2004) postulano che tutti i prodotti di fatto forniscano un servizio. Un consumatore che acquista un trapano elettrico non sta comprando un trapano e neppure dei fori, bensì un servizio di realizzazione fori che viene co-creato per effetto dell'interazione fra l'acquirente e il prodotto fisico. Questo approccio – detto “logica del predominio del servizio” – è stato oggetto di crescente interesse negli ultimi anni ed è probabilmente destinato a diventare la prospettiva più condivisa tra chi si occupa di marketing.

Detto questo, non c'è dubbio che esistano prodotti in cui l'elemento di servizio costituisce la quota prevalente del costo. Un esempio classico è rappresentato da un pasto al ristorante: in questo caso, il costo delle materie prime (gli ingredienti del cibo servito) è solo una modesta frazione del costo totale del pasto. Una dispendiosa cena in un ristorante di gran classe probabilmente viene preparata utilizzando ingredienti che costano un decimo dell'ammontare del conto finale; ciò che l'avventore paga è soprattutto l'abilità del cuoco, il tempo e l'impegno dei camerieri e il piacere di cenare in un ambiente di lusso.

Le principali differenze tra servizi e beni fisici sono elencate nella Tabella 11.1.

Nei settori dei servizi, i brand di successo hanno le seguenti caratteristiche (DeChernatony e Cottam 2006):

- adottano un approccio al branding di tipo olistico, coerente e integrato;
- puntano a offrire al cliente un servizio d'eccellenza;

Fattore	Dettaglio ed esempi
I servizi sono intangibili	Una polizza di assicurazioni è qualcosa di più dei fogli di carta che ne descrivono le caratteristiche; il beneficio chiave (la serenità) non può essere maneggiato fisicamente.
Produzione e consumo spesso avvengono contemporaneamente	Un'opera teatrale viene rappresentata nel momento stesso in cui il consumatore assiste all'interpretazione. Naturalmente, lo spettatore ne continua ad apprezzare per qualche tempo il ricordo. Ha anche la possibilità di commentarla con gli amici, sicché il consumo si protrae.
I servizi sono deperibili	Un posto su un aereo è estremamente deperibile: una volta che l'aereo è decollato, il posto non può più essere venduto. I servizi non possono essere prodotti in anticipo e messi a magazzino.
I servizi non possono essere sottoposti a una prova prima dell'acquisto	Di solito, non è possibile provare un taglio di capelli prima di accettare di sottoporsi all'operazione, né i ristoranti, per lo più, consentono ai clienti di consumare il pasto prima di ordinarlo e implicitamente impegnarsi a pagarlo.
I servizi sono variabili, persino quando sono erogati dal medesimo fornitore	A volte il cuoco è in giornata negativa o il cameriere è di cattivo umore; d'altra parte, la parrucchiera può avere un lampo d'ispirazione capace di trasformare radicalmente l'aspetto della cliente.

Tabella 11.1

Fattori distintivi dei servizi.

- tendono a mettere in discussione usi e consuetudini, nel senso che si comportano in maniera diversa dai concorrenti;
- sono reattivi al cambiamento;
- coltivano sinergie tra brand e cultura aziendale.

Nei settori dei servizi, la forza del brand è legata a quattro fattori: *primo*, gli investimenti stanziati nelle comunicazioni di marketing; *secondo*, il contributo offerto alla comunità; *terzo*, l'ottimizzazione della comunicazione interna; *quarto*, il miglioramento della qualità del servizio (Gray 2006). Questi fattori coinvolgono il personale addetto ai settori dei servizi, ma interessano anche i consumatori e gli altri stakeholder.

I servizi e il comportamento dei consumatori

Dal punto di vista del consumatore, il rischio associato all'acquisto di un servizio è inevitabilmente superiore a quello connesso a un prodotto fisico. Se un bene materiale non risulta soddisfacente, l'acquirente ha il diritto di restituirlo al produttore o al rivenditore, e può farlo con relativa facilità. Impossibile, invece, è restituire un taglio di capelli eseguito con imperizia e, a meno che il risultato sia veramente disastroso, può essere persino problematico evitare di pagare il servizio ricevuto. Un difetto anche marginale in un apparecchio stereofonico portatile giustifica la resa del prodotto; ma se prendete un tram e durante la corsa venite spiacevolmente sbalottati, molto difficilmente riuscirete a farvi rifondere il costo del biglietto.

Ne consegue che probabilmente i consumatori sono inclini a dedicare più tempo a raccogliere informazioni e a valutare consigli ricevuti da altri utenti di quanto siano soliti fare quando devono acquistare un prodotto fisico. Un esempio di operatore che fornisce consigli relativi ai servizi di viaggio è TripAdvisor (**QUADRO 11.1**) In quanto ai servizi professionali, il consumatore sarà particolarmente attento a esaminare le credenziali e l'esperienza del fornitore individuato. Per esempio, un consumatore che ha bisogno di consultare un medico cercherà di scoprire se il professionista prescelto ha

➤ **Quadro 11.1**

QUADRO 11.1 TripAdvisor



TripAdvisor®, nato nel febbraio del 2000, è il sito di viaggi più grande del mondo al servizio dei viaggiatori. Esso offre consigli pubblicati da veri viaggiatori, nonché un'ampia varietà di opzioni di viaggio e funzionalità di pianificazione con collegamenti diretti agli strumenti di prenotazione. I siti a marchio TripAdvisor rappresentano la più grande community di viaggiatori del mondo, con oltre 60 milioni di visitatori unici ogni mese e oltre 75 milioni di recensioni e opinioni: www.tripadvisor.com, www.airfarewatchdog.com, www.bookingbuddy.com, www.cruise critic.com, www.everytrail.com, www.familyvacationcritic.com, www.flipkey.com, www.tingo.com, www.seatguru.com, www.holidaylettings.co.uk, www.holidaywatchdog.com, www.independenttraveler.com, [\[onetime.com\]\(http://www.onetime.com\), \[www.sniqueaway.com\]\(http://www.sniqueaway.com\), \[www.smartertravel.com\]\(http://www.smartertravel.com\), \[www.travel-library.com\]\(http://www.travel-library.com\), \[www.travelpod.com\]\(http://www.travelpod.com\), \[www.virtualtourist.com\]\(http://www.virtualtourist.com\), \[www.whereivebeen.com\]\(http://www.whereivebeen.com\) e \[www.kuxun.cn\]\(http://www.kuxun.cn\).](http://www.</p>
</div>
<div data-bbox=)

I siti sono attivi in 30 paesi, inclusa la Cina, con il dominio [daodao.com](http://www.daodao.com). È stata inoltre attivata una nuova sezione, "TripAdvisor for Business", che permette ai professionisti del settore turistico di raggiungere i milioni di utenti che ogni mese visitano il sito.

Di seguito alcuni numeri legati all'attività dell'operatore:

- oltre 1.800.000 aziende del settore turistico-ricettivo recensite;
- oltre 114.000 destinazioni;
- oltre 655.000 hotel;
- oltre 235.000 attrazioni turistiche;
- oltre 1.000.000 ristoranti;
- oltre 16.000.000 fotografie amatoriali;
- più di 60 nuovi contributi al minuto.

A ottobre 2012 l'organico di TripAdvisor ha superato le 1400 unità in tutto il mondo.

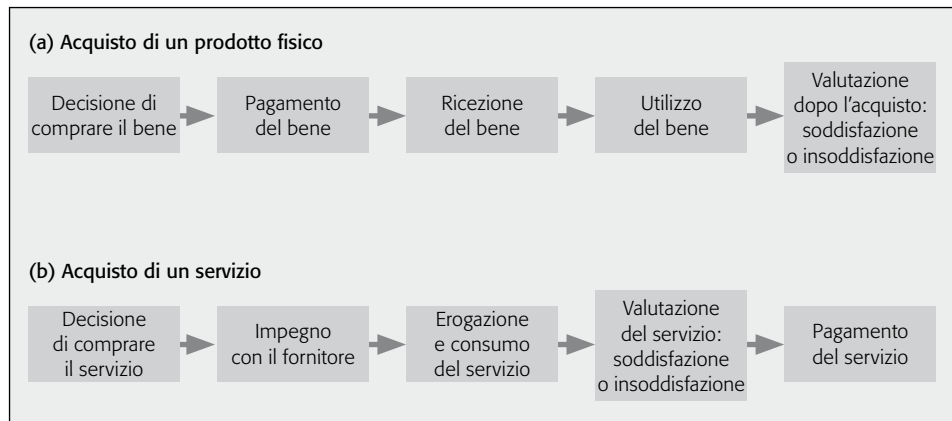
Fonte: http://www.tripadvisor.it/PressCenter-c2-Press_Coverage.html (visitato il 22 gennaio 2013).

l'esperienza e i titoli richiesti per curare il suo specifico problema. Pochi acquirenti di automobili, invece, si preoccupano di informarsi sulle capacità e l'esperienza del direttore dei progetti della Ford.

L'acquisto di un servizio segue un iter leggermente differente da quello di un bene fisico, come mostra la Figura 11.2. Nel caso del prodotto fisico, l'esperienza d'uso del bene (e quindi anche la sua valutazione) avviene principalmente dopo l'acquisto, e in

Figura 11.2

Confronto tra il processo d'acquisto di un prodotto fisico e quello di un servizio.



certi casi si sviluppa in un arco di tempo prolungato (anche anni). Nel caso di molti servizi, invece, l'esperienza di consumo ha luogo immediatamente, così come il processo di valutazione: decidiamo se un pasto al ristorante ci piace mentre lo consumiamo, un volo aereo ci soddisfa o meno mentre siamo ancora a bordo. Qualche giudizio può essere formulato anche dopo l'acquisto attraverso discussioni con altri e ripensamenti per prestazioni ottenute, come il taglio dei capelli, ma nella maggior parte dei casi i servizi sono valutati al momento stesso della loro erogazione. In modo analogo, alcuni servizi vengono pagati anticipatamente rispetto alla fruizione (i trasporti, per esempio), ma molto frequentemente il pagamento viene effettuato dopo la valutazione. Ciò genera un rischio per il fornitore.

Nella maggior parte dei casi, la soddisfazione del cliente viene misurata durante o immediatamente dopo l'erogazione del servizio, poiché il ricordo della soddisfazione tende a svanire con il tempo. Tuttavia, la soddisfazione immediata non è un valido predittore della disponibilità a riacquistare in futuro, mentre esistono prove del fatto che le persone che continuano a esprimere una certa soddisfazione per un servizio anche a distanza di qualche tempo hanno più tendenza a raccomandarlo ad altri o a riacquistarlo esse stesse (Koenig-Lewis e Palmer 2008).

Gran parte del rischio associato all'acquisto di un prodotto fisico è concentrata sul prezzo (anche se, indubbiamente, questa regola generale ha le sue eccezioni). I servizi, invece, comportano rischi supplementari, di seguito commentati.

- *Perdite indirette* emergono quando un servizio non raggiunge i suoi obiettivi, provocando un danno al cliente. Per esempio, una causa legale mal gestita può dar luogo a rilevanti danni finanziari o, nel caso di un procedimento penale, persino alla perdita della libertà personale. I fornitori di servizi, per tutelarsi, tendono a spiegare attentamente i rischi prima di prestare la loro opera, inserendo nei contratti clausole di esonero di responsabilità e stipulando assicurazioni contro la responsabilità professionale. I consumatori, dal canto loro, per le perdite indirette possono citare in giudizio l'erogatore del servizio.
- Il *rischio del prezzo d'acquisto* è costituito dalla possibile perdita di quanto dovuto per l'acquisto allorché il consumatore ha comprato un servizio che non funziona come previsto. Poiché la reazione più comune degli acquirenti, in questi casi, è rifiutarsi di corrispondere la tariffa pattuita, è opportuno che durante il processo di erogazione il fornitore verifichi che il cliente sia soddisfatto. Ecco perché i camerieri, durante il pasto, controllano che il cibo servito sia gradito e le officine meccaniche telefonano al cliente quando nell'auto in riparazione individuano un guasto grave. La verifica condotta nel corso della fornitura non soltanto consente di porre riparo con tempestività a eventuali problemi, ma rende anche più difficile al cliente reclamare e rifiutarsi di pagare il servizio al termine dell'erogazione.
- *Incomprensioni* si verificano sovente nella fornitura di servizi a causa dell'impossibilità di effettuare una prova preventiva. Nei servizi professionali, in particolare, il fornitore può essere portato a giudicare che il cliente non sia in grado di comprendere i più sottili risvolti del servizio corrisposto e, quindi, spesso rinuncia a spiegarglieli correttamente. Questa mancanza può facilmente generare dissonanze dopo l'erogazione del servizio e, al limite, indurre il cliente a rifiutarsi di corrispondere quanto pattuito.

Considerando che i consumatori, in effetti, acquistano una promessa, tendono a servirsi di misure di qualità indirette, come il prezzo. Chi va a cena fuori casa è incline a presumere che i ristoranti più cari offriranno vivande più raffinate o un servizio migliore, che i parrucchieri costosi realizzeranno acconciature migliori e che richiedendo il sup-

porto di avvocati con tariffe elevate sarà più probabile vincere la causa. Ci fidiamo di più delle imprese presenti sul mercato da molto tempo che di quelle nuove, presumendo che le prime, essendo sopravvissute a lungo, debbano per forza essere valide (Desai *et al.* 2008).

Una volta presa una decisione d'acquisto, è più probabile che il consumatore si senta *legato* al fornitore del servizio. Ecco perché i consumatori tendono a scegliere sempre gli stessi ristoranti, parrucchieri o avvocati, con cui intrattengono rapporti che possono durare anche una vita intera. I clienti sono riluttanti a cambiare banca, anche quando emergono evidenti problemi. Non esitano invece a cambiare marca di tonno in scatola per risparmiare qualche centesimo, continuando comunque ad acquistare il tonno presso lo stesso supermercato. Ciò avviene perché il cliente nel suo punto di approvvigionamento abituale sa già dove reperire gli articoli che gli servono, conosce la politica adottata riguardo ai resi, sa quali carte di credito vengono accettate e, probabilmente, conosce anche di persona commessi o cassieri.

Com'è naturale, qualcosa può non funzionare correttamente e, in quel caso, la gente reclama. Nel caso dei beni fisici, di solito le lamentele vengono risolte abbastanza facilmente: il più delle volte basterà sostituire il prodotto difettoso, anche se è sempre meglio fare qualcosa in più, offrendo, quando possibile, una qualche forma di risarcimento supplementare. Nel caso dei servizi, la procedura di gestione delle lamentele è più lunga e complessa.

Per il trattamento dei reclami, i servizi ricadono nelle seguenti categorie.

- Servizi per i quali è possibile offrire la ripetizione della prestazione o un buono per una prestazione omaggio. Esempi di questa categoria sono le lavanderie a secco, le officine di riparazione di elettrodomestici e i negozi di cibo da asporto.
- Servizi per i quali normalmente è sufficiente restituire la somma versata dal cliente. Esempi sono le rivendite al dettaglio, cinema, teatri e videonoleggi.
- Servizi per i quali devono essere in qualche modo risarcite anche le perdite indirette. Esempi sono i servizi medici, quelli legali e l'acconciatura dei capelli.

Queste classi non sono né esaurienti né esclusive: a volte può essere necessario restituire il denaro versato dal consumatore e in più riconoscergli qualche altra forma di indennizzo.

Coloro che reclamano nei confronti dei dipendenti delle società di servizi hanno nei loro confronti le seguenti aspettative (Gruber *et al.* 2006):

- 1 positivi segnali non verbali;
- 2 conoscenza del prodotto e del processo sufficiente a gestire correttamente la lamentela;
- 3 autorità sufficiente a risolvere il problema (si veda oltre la sezione sulla delega dei poteri o *empowerment*);
- 4 che il dipendente si sforzi sinceramente di risolvere il problema;
- 5 che il dipendente prenda sul serio il reclamo.

La fornitura dei servizi

Nei mercati dei servizi assumono più importanza le tre P supplementari di Booms e Bitner (1981): persone, processo e prova fisica (si veda quanto detto nel Capitolo 1). Dato che la maggior parte dei servizi comporta un contatto diretto tra fornitore e consumatore, gli atteggiamenti e la condotta delle *persone* coinvolte diventano una componente

essenziale del prodotto: la personalità di un parrucchiere influisce in modo significativo sulla vendita dei suoi prodotti, mentre altrettanto non vale per un operaio addetto a una linea di produzione.

Poiché normalmente il consumatore è presente in tutte le fasi del *processo* di fornitura del servizio, nel mercato dei servizi il processo stesso diventa altrettanto importante quanto i suoi risultati. Le procedure di check-in online utilizzate dalle compagnie aeree low-cost semplificano notevolmente il servizio per i passeggeri che viaggiano con il solo bagaglio a mano. Per contro, alcune di queste compagnie non consentono la prenotazione dei posti, così spesso durante l'imbarco si assiste a una sgradevole corsa per accaparrarsi i posti migliori. Sono tutti aspetti che influiscono sulle future scelte della compagnia con cui volare da parte dei consumatori.

La *prova fisica* offre al consumatore un elemento tangibile di riferimento, che possa anche essere esibito ad altre persone in caso di necessità. Siccome i servizi, almeno normalmente, sono intangibili, il cliente di un'assicurazione, per esempio, sentirà il bisogno di ricevere una prova scritta dell'esistenza del contratto, per poter riporre fiducia nel servizio acquistato. La prova fisica, però, può risultare meno importante delle persone: uno studio sui pub irlandesi indica che proprietario e collaboratori sono importanti quanto un arredamento del locale ricco e ricercato (Munoz *et al.* 2006).

Per molti versi i servizi possono essere commercializzati in forme simili a quelle impiegate per i prodotti fisici. In molti casi, il confine tra prodotti fisici e servizi non è nettamente definito, quindi le tecniche per commercializzarli non sono molto diverse. Tuttavia, l'enfasi sulle tre P supplementari impone qualche ritocco ai meccanismi di funzionamento dell'impresa, come mostrano i prossimi paragrafi.

Le persone

Judd (1987) ha sviluppato uno schema di classificazione del personale basato sulla frequenza dei contatti con i clienti. Le categorie individuate sono di seguito illustrate.

- 1 **Interfacce.** Sono i dipendenti che hanno contatti frequenti e regolari con i clienti. Di solito, essendo direttamente coinvolti nella commercializzazione del prodotto, sono figure che operano in prima linea, come venditori, tecnici di assistenza e installatori. Poiché li incontrano quasi quotidianamente, occorre insegnare loro a gestire correttamente i rapporti con i clienti, e debbono essere selezionati anche in base alle loro abilità relazionali, non solo per quelle commerciali. Dovrebbero essere persone che amano il contatto con i clienti – che non è sempre un compito agevole – e nutrono un reale interesse per i loro problemi (non basta che abbiano imparato a sorridere a tutti i loro interlocutori). Alcune ricerche, infatti, dimostrano che sorridere non produce sui clienti un effetto apprezzabile, probabilmente perché il più delle volte non viene considerato un atteggiamento sincero (Henning-Thurau *et al.* 2006).
- 2 **Modificatori.** Sono le persone che, pur avendo frequenti contatti con i clienti, non ricoprono tradizionali ruoli di marketing: telefonisti, addetti alla ricezione, autisti di autocarri, magazzinieri. Occorre che questi soggetti sviluppino buone capacità relazionali e che vengano formati alla gestione dei contatti con i clienti. È poi opportuno fornire loro una chiara visione della strategia di marketing aziendale e del loro ruolo nell'ambito dell'indirizzo generale oltre che, ovviamente, controllarne la performance.
- 3 **Influenzatori.** Sono i dipendenti che, pur venendo a contatto con i clienti saltuariamente, hanno ruolo nella gestione di qualche elemento del marketing mix. In una società di servizi, gli influenzatori sono in chiara minoranza, mentre in un'impresa di prodotti fisici spesso rappresentano la maggioranza del personale. Un esempio di questa categoria di dipendenti, in una società di servizi, può essere l'impiegato di uno studio legale, che raramente incontra i clienti ma la cui efficienza nello svolgimento

dei compiti affidatigli influisce sul livello del servizio offerto al cliente. Nei servizi finanziari, molti impiegati di supporto sono compresi anch'essi in questa categoria.

- 4 **Isolati.** Sono i dipendenti che non hanno contatti con i clienti e, sostanzialmente, non sono coinvolti in nessuna delle tradizionali funzioni di marketing. Anche di persone con questo profilo nelle imprese di servizi se ne contano poche, benché sia possibile incontrarne un certo numero nelle grandi società finanziarie (per esempio gli addetti alle mense, il personale delle pulizie e così via). Pur dovendo essere resi edotti circa l'importanza del loro impegno per sostenere il lavoro del resto del personale, questi dipendenti non necessitano di un addestramento mirato alle relazioni con i clienti. In sostanza, il loro ruolo è quello di contribuire a creare le condizioni affinché il personale dedicato alla cura dei clienti possa svolgere al meglio la propria funzione.

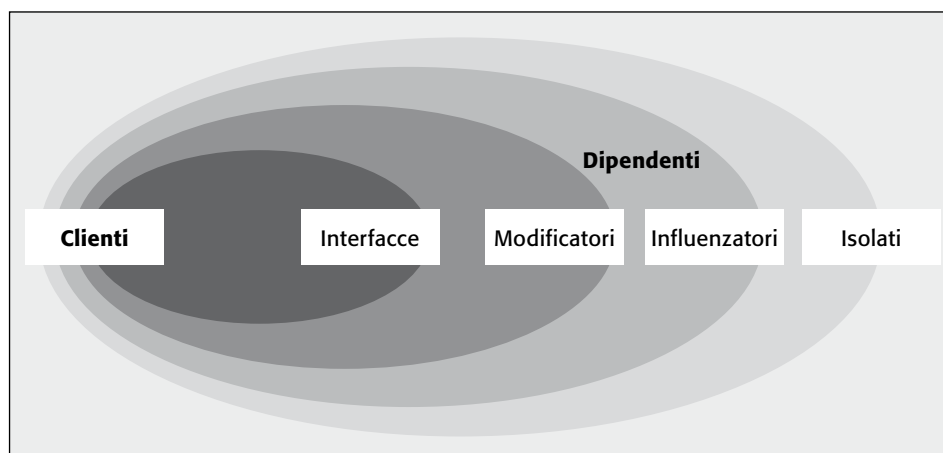
La Figura 11.3 illustra graficamente quanto abbiamo appena discusso.

Naturalmente, al termine della giornata lavorativa tutti tornano a casa e parlano dell'azienda a familiari e amici: ecco perché i dipendenti generalmente considerati sono responsabili dell'immagine e del marketing aziendale (si veda quanto detto in proposito nel Capitolo 9). Costruire valori condivisi e, ancor più, creare l'impressione che l'impresa agisca con correttezza e responsabilità (cioè che si sta lavorando per un'organizzazione responsabile e retta) influisce sull'atteggiamento dei dipendenti nei confronti dei clienti. Inoltre l'immagine della marca si riflette anche sul desiderio dei dipendenti di lavorare per l'azienda (Knox e Freeman 2006) e ciò, a sua volta, influisce sulla percezione dell'organizzazione sviluppata dai clienti (Maxham e Netemeyer 2003).

In pratica, per quanti sforzi un'impresa profonda nel tentativo di offrire un servizio perfetto, a causa della naturale variabilità delle performance dei dipendenti sarà difficile evitare che qualche volta il livello della prestazione scenda al di sotto degli standard definiti. L'importante, allora, è che le imprese siano pronte a porre rimedio tempestivamente a queste inevitabili oscillazioni della qualità del servizio (Rasmusson 1997). Il primo passo per farlo è concedere sufficienti poteri ai dipendenti che interfacciano i clienti.

Questo **conferimento di poteri** o delega di responsabilità (*empowerment*) si realizza attribuendo ai dipendenti l'autorità di risolvere i problemi senza dover consultare il management. Ciò implica il conferimento di responsabilità delle proprie azioni e, ancora più importante, attribuisce loro il compito di verificare la qualità del servizio fornito. L'obiettivo di questa responsabilizzazione dei dipendenti è di garantire che i problemi siano affrontati e risolti nel momento stesso in cui sono denunciati, senza che

Figura 11.3
Dipendenti e clienti.



il cliente (già irritato) debba attendere le decisioni dei livelli gerarchicamente superiori. Dato che nella maggior parte dei casi l'erogazione di servizi è effettuata da addetti che trattano di persona e singolarmente con i clienti, non è pensabile che i manager possano sovrintendere ad ogni fase del processo: ecco perché, per far funzionare il sistema con efficienza, è essenziale assegnare agli operativi sufficienti margini di manovra. Diverso è il caso delle imprese che trattano beni fisici, perché l'impegno di un operaio può essere valutato semplicemente esaminando l'output tangibile (un prodotto fisico), mentre la produzione e il consumo dei servizi avvengono in contemporanea e, quindi, il controllo degli output è più difficile. L'onere di farlo, allora, deve essere assunto in parte dal personale operativo, che deve agire con coscienza e professionalità, e in parte dal management, che deve garantire ai dipendenti l'autorità necessaria per svolgere al meglio il loro compito.

Delegando responsabilità ai dipendenti si intendono raggiungere i seguenti obiettivi.

- *Rendere l'organizzazione più reattiva ai problemi*, che possono essere risolti più rapidamente.
- *Eliminare livelli di management per ridurre i costi*. I manager possono spendere meno tempo ad affrontare i problemi quotidiani, dedicandosi maggiormente a sostenere e assistere il personale (assicurare ai dipendenti le condizioni giuste per operare con efficacia).
- *Creare reti di dipendenti*. Quando il personale lavora a più stretto contatto sviluppando legami sociali, si rafforzano lo spirito di collaborazione, il lavoro di gruppo e la comunicazione orizzontale. Aumenta anche la motivazione.

Nella maggior parte dei casi, i dipendenti preferiscono essere responsabilizzati, perché altrimenti si sentono soltanto elementi poco importanti di una enorme e complessa macchina aziendale. Far parte di un piccolo e autorevole team è un forte fattore di motivazione perché rende il lavoro più governabile, riducendone la complessità e le dimensioni operative. Non sempre, però, la delega è una buona scelta, specialmente se non viene gestita in modo corretto.

In questo caso, possono sorgere i seguenti problemi.

- Alcuni soggetti non amano rischiare e preferirebbero non doversi assumere le responsabilità che la delega comporta. In qualche caso, i manager potrebbero offrire a questi dipendenti un'assistenza speciale, o cercare di motivarli di più.
- Potrebbe instaurarsi una cultura della colpa, in un ambiente in cui il personale viene punito per le decisioni sbagliate. Gli errori dei dipendenti vanno considerati esperienze da cui trarre insegnamento, non occasioni per biasimarli: è meglio accettare la possibilità di qualche saltuaria decisione sbagliata piuttosto che trovarsi in una situazione in cui il personale abbia paura di decidere.
- I poteri non vanno ritirati non appena occorre prendere una decisione importante o interessante: per il personale sarebbe estremamente demotivante.
- Può succedere che i dipendenti temano di prendere decisioni sbagliate a causa della mancanza di chiari margini di manovra. Occorre, quindi, fornire esplicite linee guida, senza, però, imporre eccessiva rigidità: essendo impossibile prevedere ogni possibile evenienza, regole troppo restrittive potrebbero risultare controproducenti.
- In seno al gruppo, la comunicazione può diventare insufficiente. Sia che la deficienza si formi tra management e personale, sia che si produca tra i dipendenti stessi, l'incapacità di comunicare si traduce comunque in un approccio incoerente ai problemi dei clienti, con ripercussioni sulla *customer satisfaction*.

Murphy (2001) sottolinea che la delega di poteri può trasformarsi in un fattore negativo per alcuni dipendenti (addirittura non viene accettata in alcuni contesti culturali, per esempio in Cina, dove i principi della filosofia di Confucio assegnano ruoli e gerarchie precise), i quali possono pensare che il management stia abdicando alle proprie responsabilità, attendendosi che il personale si faccia carico di compiti non previsti e per i quali non è retribuito. I dipendenti che, per qualsiasi ragione, si sentono irritati da questo comportamento, possono compiere atti tanto dannosi per l'impresa da ripercuotersi anche sui rapporti con i clienti. Per esempio, un dipendente animato da sentimenti di ostilità potrebbe trascurare un cliente considerato fastidioso, o dimostrarsi troppo generoso verso un cliente abituale. La Figura 11.4 mostra alcuni degli equilibri realizzabili nel conferimento di poteri al personale.

La delega di poteri al personale può essere realizzata con successo seguendo i seguenti indirizzi.

- L'obiettivo della responsabilizzazione va considerato in ogni fase del rapporto azienda/collaboratori: nel processo di selezione, nella formazione e nella motivazione.
- Ai dipendenti occorre fornire chiare linee guida, senza commettere l'errore di imporre regole operative inderogabili che, in ogni caso, non potrebbero coprire tutte le possibili situazioni reali.
- È necessario promuovere un approccio di squadra, perché il sostegno tra i membri del team ha un effetto rassicurante. Può accadere che, prima di prendere una decisione importante, un dipendente responsabilizzato senta il bisogno di chiedere il parere di qualcun altro, e probabilmente potrà ottenerlo molto più facilmente rivolgendosi a un collega piuttosto che al management.
- I dipendenti devono essere adeguatamente retribuiti per la responsabilità supplementare che la delega di poteri comporta.
- Non deve formarsi una cultura della colpa. Gli errori vanno visti come un'opportunità per imparare.
- Il potere non viene semplicemente trasferito dal management ai dipendenti: ciò che si chiede al personale è di mettere a frutto le proprie doti di intraprendenza e iniziativa.

Figura 11.4

Equilibri nel conferimento di poteri al personale.

		Contatti con i clienti	
		Frequenti	Rari
Ambiente competitivo	Molto strutturato, rigido, con pochi cambiamenti	Conferimento limitato	Nessun conferimento
	Poco strutturato, in rapido cambiamento	Conferimento ampio	Conferimento limitato

In qualsiasi settore, non solo in quello dei servizi, la costituzione dei gruppi di lavoro (*team building*) è una delle responsabilità principali dei manager. L'impegno da parte dei dipendenti è condizionato più dalle loro necessità personali che da quelle dell'organizzazione, per esempio l'esigenza di crescere e di migliorare la propria posizione reddituale e sociale (Cummings 1981). I team di successo devono consentire lo sviluppo di obiettivi comuni, meglio se concordati all'interno del gruppo anziché imposti dal management.

Belbin (1981) sostiene che i team devono essere messi nelle condizioni di svolgere al loro interno i seguenti compiti:

- generare idee utili;
- analizzare i problemi con efficacia;
- porre in atto le iniziative necessarie;
- mostrare doti di leadership;
- valutare con criteri logici problemi e scelte;
- gestire i lati tecnici del lavoro;
- controllare il proprio operato;
- riferire con efficacia l'andamento dei lavori, sia a parole sia per scritto.

Handy (1990) aggiunge che i leader (i manager) devono essere capaci di sviluppare e far condividere una visione che funga da riferimento per il lavoro di altri. Forse questo è un ideale difficile da mettere in pratica.

Dato che il costo del personale è uno degli oneri più rilevanti in qualunque settore, e tanto più in quello dei servizi, negli ultimi anni molte società di servizi hanno cercato di limitare l'impiego di dipendenti, in particolare per compiti di routine gestibili in modo computerizzato come, per esempio, la prenotazione delle camere d'albergo o dei voli aerei. Benché le prestazioni svolte da personale degli alberghi mantengano la loro importanza ai fini della soddisfazione del cliente, è provato che le tecnologie self-service applicate a molti dei servizi offerti possono incoraggiare i clienti a instaurare rapporti con gli hotel (Beatson *et al.* 2006).

Nei servizi offerti sui mercati internazionali, le differenze culturali sono spesso più evidenti, proprio a causa dell'elemento "personale". Per esempio, nei ristoranti fast food la qualità del cibo condiziona le intenzioni d'acquisto in Australia, Cina, Germania e Marocco, ma non in Olanda e Svezia, dove il fattore più importante è l'ambiente (Harris 1996).

Il processo

Un processo è costituito da una serie di azioni intraprese per convertire gli input in qualcos'altro di maggior valore (Finlay 2000). Nei servizi, il processo attraverso il quale il prodotto viene sviluppato e fornito deve necessariamente aggiungere valore, altrimenti non sarebbe né efficiente né efficace. Per esempio, un cuoco si procura farina, uova, mele, burro e altro e sforna una torta di mele, aggiungendo così valore alla semplice somma degli ingredienti. Un grande cuoco, a partire da alcuni ingredienti, potrebbe creare un'opera d'arte culinaria, mentre un cuoco scadente, con i medesimi ingredienti, che hanno già un loro valore intrinseco, potrebbe ottenere una pietanza di scarsa qualità.

Generalmente i processi comprendono e combinano gli elementi di seguito indicati e descritti.

- *Risorse di base.* Includono stabilimenti e macchinari, disponibilità di cassa, semilavorati, edifici, impianti e attrezzature (risorse tangibili dell'impresa). Fra le risorse intangibili figurano l'avviamento, la reputazione dell'azienda e del marchio.

- *Conoscenze esplicite.* È il sapere che può essere formalizzato per scritto o con altre modalità. Comprende la proprietà intellettuale, come brevetti, dati di ricerca di mercato, database della clientela e così via.
- *Conoscenze tacite.* È il sapere che i dipendenti racchiudono nella loro mente, quello non registrato. Nei settori dei servizi, può includere l'addestramento specifico (come quello necessario per diventare parrucchiere o cuoco diplomato) e, naturalmente, l'esperienza accumulata in un determinato numero di anni di lavoro. In alcuni casi, la conoscenza tacita rende un dipendente chiave difficilmente sostituibile: un legale specializzato nella legislazione commerciale lituana, per esempio, potrebbe diventare praticamente insostituibile.
- *Procedura.* È il meccanismo attraverso il quale tutte le altre risorse vengono combinate per creare una proposta di valore per i clienti.

Nel mercato dei servizi, molto spesso i clienti sono co-produttori dell'offerta. Per esempio, un bar deve contare su un certo tipo di clienti per creare un ambiente attraente, e un teatro non può fare a meno di un pubblico attento e reattivo. Ancora, in molte situazioni la presenza di altri clienti rende apprezzabile e gradevole l'esperienza di fruizione del servizio. Un esempio limite è quello delle discoteche, che offrono un servizio il cui prodotto principale sono gli altri clienti: si va in discoteca soprattutto per incontrare persone. Lo stesso vale per servizi come quelli offerti da agenzie matrimoniali e altri enti che promuovono gli incontri tra le persone.

I processi relativi ai servizi ricadono in tre gruppi principali: pre-, durante e post-vendita.

- 1 *Processi prima della vendita.* Possono comprendere la preparazione del personale di supporto, un semplice e veloce accesso alle informazioni e la garanzia della disponibilità del personale necessario a erogare il servizio.
- 2 *Processi durante la vendita.* Riguardano l'effettiva fornitura del servizio.
- 3 *Processi dopo la vendita.* Utili processi dopo la vendita sono le telefonate di cortesia, una effettiva attenzione alle lamentele e alla loro gestione, una scrupolosa raccolta delle informazioni per facilitare i futuri rapporti.

Per esempio, per un'azienda produttrice di materassi che distribuisce attraverso il franchising, l'attenzione ai tre processi potrebbe comportare:

- la predisposizione di corsi di formazione e di un manuale dettagliato che mostri le modalità espositive dei prodotti all'interno del negozio;
- l'indicazione di come il personale può meglio indagare le necessità del cliente, individuando successivamente gli elementi di offerta che meglio possono soddisfarle;
- la predisposizione di strumenti relazionali postvendita per verificare il livello di soddisfazione ed eventuali occasioni commerciali.

La Tabella 11.2 illustra un esempio di struttura del manuale di franchising che contempi tutti gli elementi citati

Poiché tutti questi processi comportano interazioni personali, tutti offrono opportunità per promuovere la fedeltà dei clienti. In questi casi, esiste un preciso equilibrio tra livello di servizio e costo. Il livello di servizio va fissato in funzione del rapporto qualità/prezzo ricercato dal pubblico obiettivo: alcuni clienti potrebbero essere disposti a pagare di più per un servizio accurato, mentre altri si accontentano di un servizio ridotto a vantaggio di un prezzo inferiore. Alcune imprese (come le linee aeree *low cost*) hanno acquisito vantaggio competitivo riducendo al minimo il livello di servizio in cambio di

0. Introduzione

- 0.1 Perché un Manuale
- 0.2 Chi siamo

1. La Business Idea**2. La Business Filosofia**

- 2.1 Immagine del negozio

3. Ordine e Pulizia**4. La vetrina****5. I prodotti****6. Gli accessori****7. La vendita**

- 7.1 Comportamento nel punto di vendita

8. Il Cliente

- 8.1 L'analisi di bisogni e attese
- 8.2 Il primo approccio
- 8.3 Capire il Cliente
- 8.4 La presentazione del prodotto
- 8.5 La Trattativa
- 8.6 La vendita complementare

9. Il postvendita

- 9.1 Il vecchio prodotto
- 9.2 La consegna

Tabella 11.2

Indice esemplificativo di un manuale di franchising.

tariffe estremamente convenienti. Altre, invece, hanno costruito il loro successo su un servizio di lusso (per esempio, l'Orient Express). L'importante, per l'azienda, è fissare il livello di servizio coerentemente con le aspettative del suo pubblico obiettivo.

Alcuni dei processi dei servizi sono complessi (per esempio, quelli delle linee aeree). Prima ancora che l'aereo decolli, devono essere completate centinaia di operazioni diverse, che implicano il coordinamento di numerosi sotto-processi – per non parlare dei servizi che devono essere erogati una volta iniziato il volo. Per esempio, in prima battuta l'agenzia di viaggi deve vendere il biglietto assicurandosi che il passeggero si imbarchi sull'aereo giusto al momento giusto, partendo dall'aeroporto giusto. Secondo, l'aereo deve essere correttamente ripulito e rifornito di carburante dal personale di terra. Terzo, un'altra società di servizi deve preparare e imbarcare cibo e bevande per i passeggeri. Quarto, gli aeroporti alle due estremità del viaggio devono essere pronti a gestire l'aereo in partenza e arrivo, coinvolgendo altresì gli enti di controllo del traffico aereo posti in differenti paesi intermedi. Quinto, bisogna fornire servizi di intrattenimento dei passeggeri durante il volo, come film, musica e giochi. Da ultimo, nel processo occorre coinvolgere anche molte società di servizi negli aeroporti.

D'altra parte, quello del volo non è nemmeno un servizio particolarmente diversificato. L'esperienza, infatti, è più o meno uguale per tutti i passeggeri, salvo le differenze tra le classi (prima, business ed economy); i pasti sono uguali, gli assistenti di volo trattano tutti allo stesso modo e, naturalmente, il punto di partenza e quello di arrivo sono gli stessi per tutti. Anche le istruzioni per la sicurezza sono identiche.

L'acconciatura dei capelli è un servizio che presenta caratteristiche opposte. Nella maggior parte dei saloni ci sono soltanto un paio di persone che trattano con il cliente, e nel servizio sono coinvolte pochissime altre aziende (o forse nessuna). Il processo, quindi, non è complesso. D'altra parte è fortemente diversificato, nel senso che ogni cliente lascerà il locale con un taglio diverso, prodotto in accordo con le caratteristiche fisiche e i gusti della specifica persona. Naturalmente, questa variabilità di risultati non significa che nei saloni di acconciatura si debba registrare una difettosità più alta che sugli aeroplani.

Diversificazione e complessità di un processo di servizio possono essere modulati allo scopo di acquisire una posizione competitiva, con i seguenti effetti.

- Riducendo la diversificazione diminuiscono i costi, aumenta la produttività e si facilita la distribuzione. Per esempio, i ristoranti fast food offrono una limitata lista di piatti standardizzati a basso costo.
- Aumentando la diversificazione si possono offrire più possibilità di personalizzazione del servizio, più flessibilità e (di solito) risulta possibile fissare un prezzo più alto. Un'elevata diversificazione è ciò che distingue i ristoranti *à la carte*, i saloni di acconciatura e le sartorie su misura.

- Diminuendo la complessità l'offerta si riduce ai benefici essenziali del prodotto o poco più.
- Aumentando la complessità si amplia la scelta del cliente, arricchendo la gamma dei prodotti e delle prestazioni offerte.

Nel campo dei servizi, il processo diventa spesso il fattore di differenziazione decisivo. Molte volte il prodotto di base è identico tra i vari fornitori – per esempio, il viaggio aereo – ma il processo di fornitura può essere più o meno completo, efficiente o variabile.

La prova fisica

Essendo i servizi, per loro natura, profondamente intangibili, la gente soltanto di rado dispone di prove durature dell'avvenuta erogazione del servizio ma, cosa più importante ancora, ha poche prove concrete su cui basare il proprio giudizio di qualità prima di impegnarsi ad acquistare il servizio. In alcuni casi, la prova fisica può essere necessaria per dimostrare ad altri che il servizio è stato effettuato (un certificato di un corso di formazione, un documento che attesta la sottoscrizione di una polizza assicurativa, o un certificato medico sono esempi di prove che rispondono a questa esigenza). Altre volte la prova fisica serve a richiamare alla mente il servizio ricevuto: i souvenir di una vacanza, il menu di un ristorante, il kit da viaggio di una linea aerea o anche soltanto un biglietto da visita servono a rinverdire bei ricordi o a fornire i mezzi per ripetere l'esperienza.

Per valutare la probabile qualità di un servizio prima di acquistarlo, si può ricorrere ad alcuni utili metodi indiretti, come l'esame dell'arredamento di una banca, la lettura di un menu posto all'esterno di un ristorante o la valutazione del livello di pulizia di un supermercato. In certi casi il servizio avrà comunque una componente fisica importante. In questa categoria rientrano i pasti al ristorante e, in una certa misura, anche il taglio dei capelli. In entrambi i casi, l'elemento fisico non dura a lungo, ma è almeno possibile, osservando altri clienti che sperimentano i lati concreti del servizio, essere in grado di giudicarne la probabile qualità.

In generale, ci sono quattro modi per aggiungere valore attraverso la prova fisica.

- 1 *Creare una prova fisica che aumenti la fedeltà.* Le carte fedeltà e i programmi "frequent flyer" sono esempi tipici di questo approccio, così come i buoni sconto o la raccolta di bollini che danno diritto a premi. Alcuni programmi fedeltà di linee aeree comprendono anche speciali targhette applicate ai bagagli che avvertono il personale addetto al trasporto che il collo in transito appartiene a una persona importante per il vettore; probabilmente questo accorgimento ha più effetti sul cliente che sugli addetti alla movimentazione bagagli. Nel **QUADRO 11.2** è riportato un esempio di carta club delle Farmacie Comunali Riunite Admenta. In generale le farmacie hanno clienti ad alta fedeltà. Tuttavia, l'incremento della competizione derivante anche dall'avvento delle parafarmacie, richiede un ri-orientamento delle farmacie tradizionali verso nuove tipologie di valore aggiunto.
- 2 *Usare una prova fisica che migliori l'immagine della marca.* Le compagnie assicurative trasmettono un'immagine di affidabilità e solidità finanziaria producendo documenti assicurativi attraenti e patinati. Le linee aeree low cost comunicano un'immagine di economia facendo stampare i biglietti dai passeggeri stessi, o eliminandoli del tutto. Oggi quasi tutte le compagnie aeree permettono di effettuare il check-in online, così i passeggeri possono scegliere il posto e stamparsi da sé anche la carta d'imbarco.
- 3 *Usare una prova fisica che abbia di per sé un valore intrinseco.* È una via seguita spesso nel settore dei servizi finanziari: le compagnie assicurative regalano ai nuovi

► Quadro 11.2

QUADRO 11.2 La Carta Club delle Farmacie Admenta

- Programma di fidelizzazione con carta fedeltà, rivolto ai clienti di farmacia che acquistano parafarmaci.
- Più di 160 farmacie a regime.
- I premi consistono in buoni sconto spendibili in una delle farmacie aderenti sempre su prodotti parafarmaco.
- Carta fedeltà con codice EAN.
- Filtro degli acquisti che generano punti: solo i prodotti parafarmaco e i servizi di farmacia contribuiscono al saldo punti.
- Meccanica promozionale complessa: regola base 1 € = 1 punto, welcome bonus, punti

per soglie mensili, punti addizionali per acquisto di specifici prodotti (cross-selling), punti in più per clienti convenzionati.

- Regole di circolarità divise per aree geografiche.

Fonte: Seminario *Percorsi di loyalty nella distribuzione: applicazioni al settore farmacie*, Università di Macerata, intervento di A. Votino
<http://www2.unimc.it/economia/notizie/seminario-percorsi-di-loyalty-nella-distribuzione> (visitato il 22 gennaio 2013).



clienti orologi da tavolo, penne stilografiche, lettori DVD e altro. Ovviamente, pochissimi stipulerebbero una polizza assicurativa soltanto per ricevere un orologio, ma il regalo serve per ricordare l'esistenza della polizza.

- 4 *Creare una prova fisica che porti ad altre vendite.* Esempi di questo approccio sono le lettere delle autofficine che avvertono gli automobilisti che sta avvicinandosi il momento di fare il prossimo tagliando, i calendari da tavolo o da parete (spesso regalati da banche e negozi), o i taccuini e le penne offerte dagli alberghi. Questi oggetti che richiamano alla mente un servizio ricevuto sono utili per i consumatori, ma possono anche generare nuove vendite, perché il numero telefonico del fornitore del servizio è facilmente disponibile in caso di necessità.

La prova fisica non potrà compensare un servizio scadente, com'è naturale. Il cuore di un servizio sarà sempre formato da elementi intangibili, ma è importante ricordare che quasi tutti i prodotti comprendono elementi sia tangibili sia intangibili, e che spesso i secondi sono tanto importanti quanto i primi.

La qualità del servizio

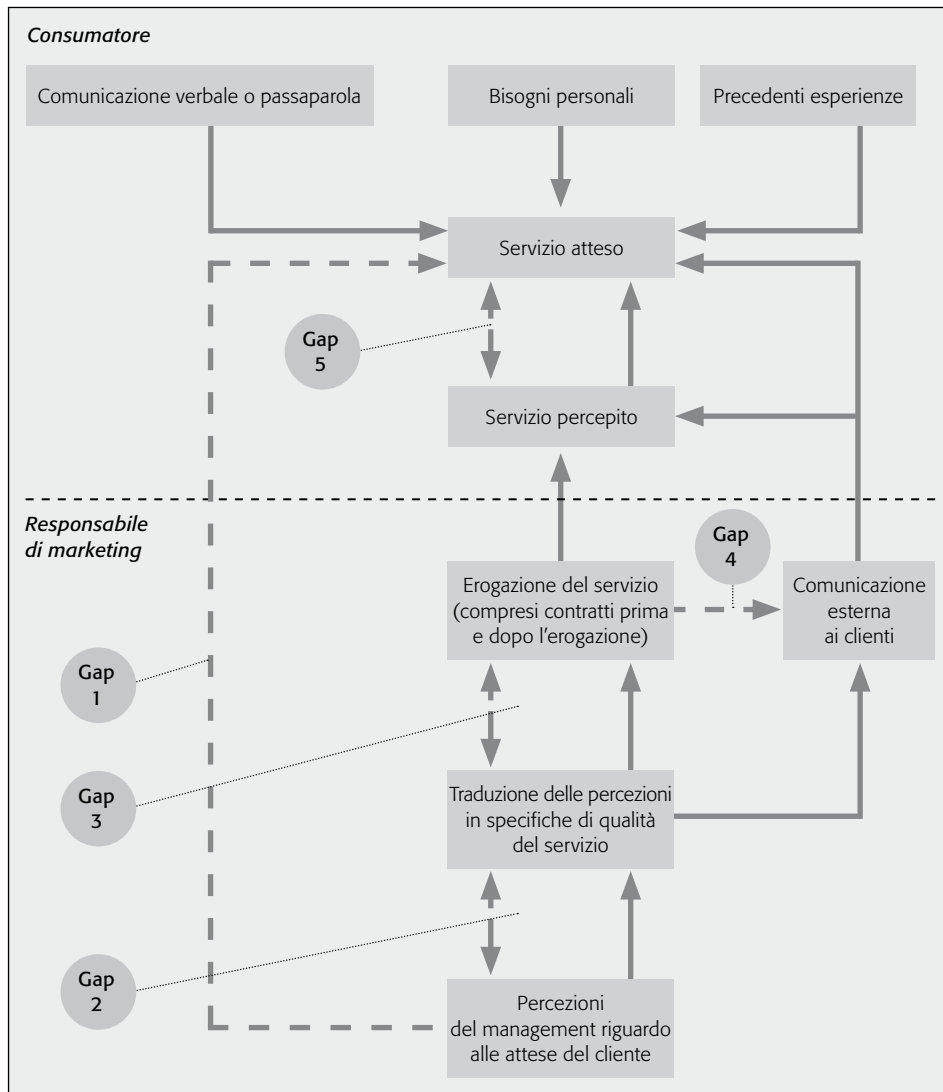
Secondo questa filosofia, la qualità del servizio può essere definita come la capacità dell'organizzazione di uguagliare o superare le aspettative del cliente. Per valutare la qualità della produzione dell'impresa possono essere utilizzati due parametri: le aspettative del cliente e l'output effettivo dell'impresa. Parasuraman *et al.* (1985) hanno sviluppato un modello della qualità del servizio, riprodotto nella Figura 11.5.

Il modello mostra vari gap, o divari, nell'interpretazione della qualità del servizio. Essi sono i seguenti.

- Gap 1: differenza tra le attese effettive del cliente e le percezioni del management riguardo alle attese del cliente.

Figura 11.5
Modello di qualità
del servizio.

Fonte: Parasuraman et al. 1985
(per gentile concessione
della American Marketing
Association).



- Gap 2: differenza tra le percezioni del management riguardo alle attese del cliente e le specifiche di qualità del servizio.
- Gap 3: differenza tra le specifiche di qualità del servizio e il servizio effettivamente fornito.
- Gap 4: differenza tra il servizio effettivamente fornito e le comunicazioni ai clienti relative al servizio.
- Gap 5: differenza tra le attese del cliente e le percezioni di quanto effettivamente ricevuto. Questo gap è influenzato dagli altri quattro.

Per colmare questi divari, i responsabili marketing devono adottare una serie di procedimenti di controllo della qualità.

Il *benchmarking* è un processo con il quale ogni reparto dell'impresa viene posto a confronto con l'equivalente, fra i concorrenti, che ha prodotto i migliori risultati. Per esempio, un produttore può stabilire quale concorrente è il migliore nelle attività di produzione per poi cercare di emularlo, mentre contemporaneamente può impegnarsi a rag-

giungere il livello di un altro concorrente considerato il numero uno nelle consegne. Se tutti i reparti dell'impresa operano a un livello paragonabile al migliore del mercato, ne risulterà (si presume) un'organizzazione di assoluta eccellenza.

Per quanto attiene al **benchmarking della qualità del servizio**, che può implicare confronti tra imprese sia concorrenti sia non concorrenti, Christopher *et al.* (1991) hanno proposto un approccio a cinque fasi, come mostra la Tabella 11.3.

Definire l'arena competitiva non è così semplice come potrebbe apparire a prima vista. Chi si occupa di marketing deve domandarsi con chi ci confronta il cliente. È del tutto possibile, per esempio, che chi va al cinema metta a confronto il servizio ricevuto con altre forme di intrattenimento. Un cliente, allora, potrà chiedersi se gli addetti al banco dei dolci di un supermercato siano cortesi quanto quelli del suo bar abituale, oppure se il film in programma è altrettanto divertente quanto la *band* del locale che è solito frequentare. La vera valutazione del livello del servizio avviene per confronto non con altre organizzazioni del medesimo settore, ma con altri servizi simili acquistati dal cliente, o quanto meno che soddisfano lo stesso tipo di bisogno.

Nel campo dei prodotti fisici, se un cliente scopre che, per esempio, l'azienda che gli ha venduto un aspirapolvere è riluttante a riconoscere la garanzia, tenderà a confrontare questo comportamento con quello del produttore dell'apparecchio televisivo che ha immediatamente inviato a domicilio un tecnico per ripararlo, o con il concessionario di automobili che gli ha dato in uso un'auto di cortesia mentre la sua era in riparazione sotto garanzia. Il buon servizio ricevuto dal produttore di apparecchi televisivi e dal concessionario tende a ridurre i rischi per il consumatore e, quindi, aumenta la probabilità che questi torni ad acquistare anche in futuro i prodotti di quelle aziende.

Riguardo alle componenti chiave del servizio ai clienti, capita molto frequentemente che la loro definizione venga lasciata al giudizio del management, senza fare riferimento alle effettive esigenze dei clienti. Per esempio, è possibile che un acquirente di un computer consideri la manutenzione in loco molto più importante dell'assistenza online, o che un automobilista che lascia l'auto in officina consideri la possibilità di ottenere un passaggio alla stazione ferroviaria più importante della celerità con cui il guasto viene riparato.

Dopo aver definito le componenti chiave del servizio, è essenziale procedere a classificarle in ordine di importanza. Ciò va fatto perché in un mondo con risorse limitate è quasi impossibile assicurare a ogni cliente tutto ciò che desidera ricevere. L'impresa, quindi, deve indirizzare i suoi sforzi privilegiando gli aspetti considerati più importanti.

Una volta determinato dove vogliamo andare, dobbiamo capire dove ci troviamo al momento, determinando la nostra posizione rispetto alla concorrenza circa la fornitura del servizio. Di nuovo, la definizione del perimetro competitivo va fatta con molta attenzione, non trascurando la possibilità di confrontarci con organizzazioni che, pur non es-

Fase 1	Definire l'arena competitiva: con chi i clienti confrontano la nostra impresa e con chi noi vogliamo essere confrontati?
Fase 2	Identificare le componenti chiave del servizio al cliente nella prospettiva del cliente stesso.
Fase 3	Stabilire l'importanza relativa per i clienti delle componenti chiave precedentemente identificate.
Fase 4	Determinare la posizione del cliente riguardo alle componenti chiave del servizio rispetto alla concorrenza.
Fase 5	Analizzare i dati per verificare se la performance del servizio soddisfa i bisogni dei clienti relativi al servizio stesso.

Tabella 11.3

Le cinque fasi del benchmarking del servizio.

Fonte: Christopher *et al.* 1991.

sendo dirette concorrenti, hanno qualcosa da insegnare nel campo della qualità dei servizi. Questo procedimento è parte del marketing audit discusso nel Capitolo 10.

Fatto questo, l'impresa dispone di tutti i dati necessari per confrontare correttamente il servizio che offre con le priorità, in quel campo, dei suoi clienti.

La fedeltà nei servizi

Per molte tipologie di servizio la fedeltà si genera quasi naturalmente, in particolare nei servizi personali, come l'acconciatura dei capelli e la cura della bellezza, nei servizi di ristorazione, come pub e ristoranti, e anche in alcuni servizi tecnici, come la manutenzione delle auto e l'edilizia. Le banche, invece, suscitano spesso una fedeltà fittizia: i clienti tendono a rimanere fedeli soltanto perché cambiare banca è laborioso e rischioso, e anche perché molti pensano che un rapporto a lungo termine possa garantire un trattamento speciale in caso d'imprevisti, come quando si crea un inatteso scoperto o nasce la necessità di un prestito urgente.

Altri servizi non tendono di per sé a produrre fedeltà, come, per esempio, i trasporti: benché la gente utilizzi frequentemente la medesima società quando chiama un taxi da casa, è poco probabile che faccia lo stesso quando arriva alla stazione o all'aeroporto. E soltanto molto raramente qualcuno sceglie sempre lo stesso tassista, a eccezione delle aree rurali dove la scelta è limitata.

Generare fedeltà porta chiari vantaggi a qualunque organizzazione. I principali sono i sei seguenti.

- 1 *Aumentano gli acquisti* (Reichheld e Sasser 1990). I clienti tendono ad acquistare di più se trattano con un'impresa con la quale godono di un rapporto consolidato. Com'è naturale, la gente è più disposta a spendere il proprio denaro con imprese conosciute e di fiducia.
- 2 *Diminuiscono i costi*. Acquisire nuovi clienti è quasi sempre più costoso che conservare quelli esistenti, anche se questa regola generale ha le sue eccezioni.
- 3 *Aumenta il lifetime value del cliente*. Il *lifetime value* è un concetto chiave del marketing relazionale: si tratta del valore di un cliente misurato in base a quanto egli spenderà nell'intero corso della sua vita di consumatore, anziché in una sola transazione.
- 4 *Il vantaggio competitivo è sostenibile nel tempo*. Le caratteristiche intangibili di un servizio sono spesso difficilmente copiabili: un certo parrucchiere o cuoco può essere inimitabile. Per definizione, i clienti fedeli difficilmente cedono alle lusinghe dei concorrenti (Roberts *et al.* 2003).
- 5 *Si sviluppa passaparola positivo*. Poiché i servizi sono intangibili e spesso difficilmente valutabili in anticipo, il passaparola svolge un ruolo molto più decisivo che nel caso dei beni fisici. La gente fa molto affidamento sui consigli di amici per la scelta di un ristorante, un parrucchiere o un'impresa edile, e i clienti fedeli sono quelli che più frequentemente simili indicazioni sono pronti a dare. Le decisioni riguardanti le assicurazioni sulla vita si basano in primo luogo sulle esperienze passate e in secondo luogo sui consigli di altri (Devlin 2007). Prestazioni e costi pubblicizzati sono molto meno importanti.
- 6 *Aumenta la soddisfazione dei dipendenti*. Il personale, che deve trattare direttamente con i clienti, per lo più preferisce lavorare per un'azienda con una clientela fedele. Avere a che fare con estranei è più stressante, mentre occupandosi di clienti conosciuti è più probabile ricevere apprezzamenti e lodi. Dover affrontare continue lamentele ha un immediato effetto demoralizzante sul personale.

Un calo del tasso di abbandono dei clienti si riflette in un netto aumento dei profitti complessivi (Reichheld e Sasser 1990). Per ottenerlo, occorre anche far sì che le lamentele siano gestite con efficienza, perché la variabilità dei servizi può produrre un tasso di reclami più elevato a fronte di un processo di correzione e risoluzione più complesso.

Nei settori dei servizi, la fedeltà della clientela sembra correlarsi positivamente con la qualità tecnica e funzionale del servizio e con il livello di conoscenze del cliente (Bell e Eisingerich 2007). Ciò significa che la funzione fedeltà non dipende solamente dalla qualità del servizio, ma anche dalle caratteristiche del cliente. È interessante notare che gli stessi autori hanno verificato che l'esperienza del cliente – cioè il suo sapere e la sua conoscenza del mercato – non è affatto correlata negativamente alla fedeltà come ci si poteva attendere. L'ipotesi era che i clienti esperti fossero più inclini a guardarsi intorno per cercare l'offerta più conveniente, ma questa convinzione si rivelò falsa. In generale, il prezzo, per questi clienti, non conta molto: i consumatori inclini a cambiare spesso marca, infatti, risultano più sensibili al prezzo di quelli fedeli (Leong e Qing 2006).

Trattandosi di un fenomeno recente, le ricerche riguardanti i supermercati online e i loro clienti sono ancora relativamente scarse. Da quelle effettuate sulla fedeltà dei clienti emerge che questi ultimi sono attratti dalle promozioni e dalla rapidità di consegna piuttosto che dal livello dei prezzi. Inoltre, i clienti tendono a sviluppare fedeltà più al supermercato online che alla marca del prodotto che stanno acquistando (Cui e Wang 2010).

La fedeltà, tuttavia, può facilmente dissolversi. Per esempio, le linee aeree accettano spesso un eccesso di prenotazioni (*overbooking*) del 10%, per garantirsi che gli aerei viaggino pieni: di solito, le mancate presentazioni e le cancellazioni compensano l'*overbooking*, e i passeggeri della classe economy possono essere fatti sedere in business o anche in prima classe (*upgrading*) in caso di carenza di posti nella classe prenotata. Ma può anche succedere che vi sia un eccesso di prenotazioni in business o in prima classe, o che l'aereo sia completo, nel qual caso alcuni passeggeri devono essere sistemati in una classe inferiore a quella prenotata (*downgrading*) o persino lasciati a terra. In queste circostanze, la linea aerea quasi certamente perde il cliente coinvolto nel problema; l'*upgrading*, d'altra parte, accresce solo marginalmente la fedeltà (Wangenheim e Bayon 2007).

Nei mercati *business to business* la fedeltà può essere assai radicata, poiché il rapporto tra fornitori e clienti può protrarsi per anni, se non addirittura decenni. Di conseguenza, un cliente che passa a un diverso fornitore può essere restio a spiegarne le ragioni. In alcuni casi, anche clienti perfettamente soddisfatti dei loro fornitori esistenti possono abbandonarli, ed essere riluttanti ad ammettere di averlo fatto perché il nuovo fornitore pratica prezzi più bassi (Naumann *et al.* 2010).

Nuovi servizi che si affacciano al marketing: gli studi legali

Fino a qualche anno fa il marketing applicato ai servizi legali era pressoché sconosciuto in Italia. Oggi lo scenario di riferimento è in grande evoluzione, grazie alle disposizioni introdotte dalla “Legge Bersani” per lo sviluppo, la crescita e la promozione della concorrenza e della competitività, oltre che per la tutela dei consumatori e per la liberalizzazione dei settori professionali. Questa legge ha innovato in modo particolare la professione forense, introducendo nuovi approcci strategici e manageriali, come il marketing e la comunicazione, finalizzati a una maggiore e più efficace apertura verso il mercato.

Concorrenza e nuovi scenari normativi: i motori propulsori dello sviluppo del legal marketing

Il contesto italiano dei servizi legali è caratterizzato, al pari di altri paesi, da una competitività crescente. Il numero di avvocati iscritti all'albo è raddoppiato negli ultimi 10

anni, ma non è cresciuto allo stesso ritmo il volume di affari del singolo studio legale. In base alle più recenti statistiche, gli avvocati in Italia sarebbero più di 160.000 (mentre solo un decennio fa erano 30.000 in meno) (Stumpo 2006). Un ulteriore fattore responsabile del processo evolutivo è la presenza sempre più consistente di studi legali stranieri sul territorio nazionale. Questi, oltre a essere entrati in Italia con organizzazioni molto grandi rispetto alla tradizionale composizione unipersonale o familiare di tanti studi italiani, sono caratterizzati da metodiche operative di carattere aziendalistico. Questa impostazione consente significative economie di scala, elevata specializzazione, contenimento dei costi e grande capacità di comunicazione.

In sostanza, anche per i servizi legali la concorrenza è il motore che spinge i singoli operatori a esplorare nuovi terreni e a riflettere sull'utilizzo d'innovativi strumenti organizzativi. Se da una parte, infatti, è divenuta fondamentale l'acquisizione delle informazioni necessarie alla conoscenza e alla comprensione delle esigenze del mercato, al fine di individuare le risposte più idonee, dall'altra è altrettanto importante definire modelli organizzativi e gestionali dello studio finalizzati al costante miglioramento qualitativo

QUADRO 11.3 Orrick Herrington & Sutcliffe: lo sviluppo del brand



Nel 1995, lo studio legale americano Orrick Herrington & Sutcliffe era più conosciuto per aver finanziato il ponte Golden Gate a San Francisco che non per le sue competen-

to come uno zero. Ma il brand ebbe successo immediato e Orrick non rimase più radicato a San Francisco, ma fu in grado di offrire una gamma completa di servizi con sedi in tutto il paese. Nel giro di pochi anni, la reputazione e la posizione di Orrick sul mercato si era totalmente trasformata e oggi questo studio legale è tra i primi in classifica, anche per categorie di servizi che un tempo non potevano certo dirsi i suoi punti di forza.

ze legali e per le numerose sedi in tutto il mondo (Hodges e Picchi 2007).

Nel 2000, gli studi legali che avevano nomi troppo lunghi e complicati vennero convinti da esperti di marketing a intervenire. Alcune ricerche empiriche realizzate sull'impatto del branding dimostravano che i clienti riuscivano a ricordare solo due o tre sillabe, non due o tre parole, e che gli studi legali in genere eccedevano ampiamente questo principio.

Di fatto, le regole che gli studi legali seguirono negli anni successivi furono:

- 1) meno è meglio;
- 2) la forza dell'immagine equivale al potere.

Così, il nome Orrick Herrington & Sutcliffe LLP fu accorciato in "Orrick". L'inusuale lettera "O" divenne un po' alla volta il simbolo di tutte le attività dello studio. Invece di scriverla come una "o" normale, si scelse di disegnarla come un cerchio perfetto, al fine di caricarla di positività. Il colore verde fu poi mantenuto dal precedente programma di sviluppo dell'identità dello studio per rispettare la reputazione di lunga data acquisita nei mercati finanziari.

I più accaniti critici del programma opposero che era impensabile costruire il proprio brand attorno al nulla, riferendosi al fatto che il cerchio poteva essere interpreta-

to come uno zero. Ma il brand ebbe successo immediato e Orrick non rimase più radicato a San Francisco, ma fu in grado di offrire una gamma completa di servizi con sedi in tutto il paese. Nel giro di pochi anni, la reputazione e la posizione di Orrick sul mercato si era totalmente trasformata e oggi questo studio legale è tra i primi in classifica, anche per categorie di servizi che un tempo non potevano certo dirsi i suoi punti di forza.

Orrick opera in più di una dozzina di settori (da quello finanziario a quello delle risorse umane o delle tecnologie avanzate) e in più di una dozzina di località geografiche diverse. La questione critica era riuscire ad affermare un'immagine coerente che fosse ugualmente percepita da tutti gli uffici: in altre parole, fare in modo che tutti, individualmente, concordassero con lo stesso *look & feel* in ogni istante; questo fu il segreto del successo di Orrick.

Per uno studio legale l'implementazione di una politica di branding significa focalizzare l'attenzione sulle problematiche di creazione di valore per il cliente, sostenendo nel contempo l'immagine e il posizionamento distintivo rispetto ai concorrenti. Il brand, inoltre, valorizza lo studio attraverso il riferimento a un'unica struttura simbolica e valoriale che esprime l'identità dell'organizzazione.

L'identità distintiva dello studio legale è centrale per tutti i processi di comunicazione interna ed esterna, perché l'organizzazione ha la necessità di rappresentare se stessa nell'ambiente di riferimento come soggetto dotato di strategia propria, nonché di emergere in un contesto che tende a essere saturo.

del servizio e alla soddisfazione del cliente. Il marketing applicato alla professione legale può essere un potente mezzo in questa direzione, giacché può rappresentare un aiuto importante per conseguire l'obiettivo centrale dell'attività dell'avvocato: tutelare, nel miglior modo possibile e nel rispetto della deontologia, gli interessi del cliente.

Il decreto legge n. 223/06, noto anche come “Decreto Bersani” e convertito poi in legge n. 248/06, ha rappresentato un elemento di svolta per il mercato dei servizi legali, avendo attuato una serie di provvedimenti mirati a incentivare le dinamiche concorrenziali. Gli interventi di questo decreto legge che hanno avuto maggiore impatto sull'attività forense si trovano nell'art. 2, il quale, richiamando i principi comunitari di libera concorrenza e di libertà di circolazione dei servizi, e indicando l'obiettivo di assicurare agli utenti un'effettiva facoltà di scelta nell'esercizio dei propri diritti e di comparazione delle prestazioni offerte sul mercato, ha disposto l'abrogazione delle disposizioni legislative e regolamentari che prevedevano:

- il divieto di violare i minimi tariffari e quello di pattuire compensi parametrati al raggiungimento degli obiettivi perseguiti;
- il divieto di svolgere pubblicità informativa;
- il divieto di fornire all'utenza servizi professionali di tipo interdisciplinare da parte di società di persone o associazioni tra professionisti.

Agli avvocati è dunque consentito di informare tutta la clientela in merito alle proprie competenze e ai servizi professionali offerti e, in tal modo, si permette ai clienti di concretizzare il diritto a essere informati (riduzione delle asimmetrie informative). Inoltre, la legge 248/06 ha fatto sì che la professione forense scoprisse il marketing come un'ulteriore risorsa per consolidare e fidelizzare la propria clientela, per farsi conoscere da nuovi potenziali clienti e per affermare la propria immagine professionale.

Gli ostacoli alla diffusione del marketing negli studi legali italiani

Oggi, la maggior parte dei professionisti ha quasi accettato l'idea di introdurre il marketing tra gli impegni quotidiani, anche se perdurano tuttora molte incertezze riguardo al “che cosa fare” in concreto. A tali perplessità si aggiunge poi lo scetticismo che deriva dai numerosi ostacoli che gli avvocati si trovano a dover affrontare allorché si accingono a definire e a implementare i programmi di marketing.

I principali ostacoli sono generalmente di due tipi (Picchi 2006): *interni*, che possono essere distinti in istituzionali e individuali, ed *esterni* (Tabella 11.4).

Ostacoli interni

Prendendo in esame la cultura e le convinzioni avverse al marketing, si può affermare che la maggioranza degli avvocati è cresciuta in contesti in cui il marketing veniva eti-

<i>Ostacoli interni</i>		<i>Ostacoli esterni</i>
Ostacoli istituzionali <ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Sistemi di remunerazione non adeguati • Attitudini manageriali insufficienti 	Ostacoli individuali <ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di tempo • Disagio • Timore • Mancanza di conoscenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte competizione • Etica e codici deontologici • Reazione dei clienti e della comunità

Tabella 11.4

Gli ostacoli alla diffusione del marketing negli studi legali.

chettato come non professionale, oppure scoraggiato in quanto non necessario. Perché il mutamento di rotta avvenga, è necessario che tutti all'interno dello studio apprendano le opportune metodologie, che i titolari (o il management) dello studio trasmettano messaggi corretti e non contraddittori e che gli incentivi vengano studiati in modo da premiare l'implementazione del marketing e l'attività di *cross selling*. In secondo luogo, sono da riconsiderare i sistemi di remunerazione orientati unicamente alla produttività, poiché deprimono il *cross selling*, l'attitudine alla delega, il lavoro di team finalizzato allo sviluppo del business fino a compromettere, in alcuni casi, il servizio stesso al cliente.

Da ultimo, la mancanza di una responsabile continuità è una delle più dannose abitudini degli studi che si apprestano a fare marketing. I titolari degli studi spesso compiono l'errore di intraprendere iniziative brillanti, che poi mancano di essere seguite con la necessaria regolarità. "Responsabile continuità" significa, quindi, misurare, monitorare e premiare le iniziative di marketing con assoluta regolarità il che, a sua volta, implica adottare un adeguato sistema di rilevazione, comunicare costantemente sforzi e risultati, nonché realizzare un sistema di incentivazione e remunerazione corretto.

Tra gli ostacoli individuali, senza dubbio la mancanza di tempo è la scusa più frequente adottata da chi non vuole occuparsi di marketing. Essa maschera ragioni ben più profonde, come quelle viste in precedenza: assenza di adeguati incentivi, mancanza di stimoli e volontà di agire con responsabile continuità, quando non problemi legati alla propria capacità di gestione del tempo o paura dell'attività nuova, sconosciuta.

Inoltre, ci sono ancora molti avvocati che non si sentono per nulla a loro agio nei confronti del marketing. Molti lo confondono con la pubblicità e lo trovano persino offensivo. Altri accettano l'idea di fare pubbliche relazioni, ma non vogliono poi occuparsi dei primi incontri con i potenziali clienti. Possono non aver niente da obiettare se lo studio spende migliaia di euro per costruirsi un'immagine forte, ma poi rifiutano un coinvolgimento diretto, continuando a considerare il marketing un'attività da venditori incompatibile con le caratteristiche della professione.

È bene tenere pure in considerazione il timore che il professionista può avere di fronte all'implementazione del marketing. Questa insicurezza si traduce nella paura di fallire, di non essere all'altezza, o persino di essere rifiutati dall'interlocutore. Una strana contraddizione, considerando le caratteristiche di questa professione.

Infine, molte battaglie, assolutamente inutili, vengono combattute semplicemente a causa della mancanza di conoscenza del professionista circa gli strumenti e le metodologie di base del marketing. I professionisti che considerano il marketing poco più di una via per fare pubblicità o un'attività adatta unicamente a un venditore contrastano ogni proposta e ogni iniziativa. In compenso, gli avvocati che riconoscono che un superiore servizio ai clienti ed eccellenti relazioni personali sono la chiave per fare marketing, non comprendono perché mai gli altri colleghi non facciano altrettanto.

Ostacoli esterni

Le manovre aggressive dei concorrenti possono, in alcuni casi, ridurre l'efficacia degli sforzi di marketing.

Quanto al comportamento, nessun codice deontologico o restrizione etica è mai stato pensato per impedire ad avvocati e altri professionisti di fare marketing. E, in effetti, coloro che vi si appellano in realtà lo fanno forse per non impegnarsi attivamente. Tuttavia è assolutamente vero che i codici deontologici disciplinano una serie di attività e molte delle modalità con cui le strategie di marketing vengono tradotte in azioni operative.

Quanto alla reazione dei clienti, molti di questi ultimi, e in particolare i clienti-imprese, reagiscono più che positivamente a un'appropriata strategia di marketing. In realtà anche gli avvocati "vendono" qualcosa: se stessi, la loro professionalità e i loro servizi. La loro clientela "compra": per questo è ovvio che si aspetti di sentirsi spiegare quali so-

no le aree di expertise dello studio e che non reagisca negativamente quando un professionista glielo illustra. È quanto mai opportuno sottolineare che, fintanto che le attività di marketing non diventano invadenti, qualsiasi cliente di uno studio legale apprezza il fatto di essere informato, aggiornato e tenuto in particolare considerazione dal suo professionista di riferimento.

Gli elementi che facilitano l'introduzione del marketing legale

A fronte delle barriere descritte, i due fronti su cui investire principalmente per superarle sono la formazione e la comunicazione interna.

Anzitutto risulta cruciale creare una conoscenza comune e corretta sull'effettiva natura del marketing. Per farlo si possono organizzare programmi di formazione interni o esterni, riunioni di studio, seminari, oppure si può far riferimento alla letteratura, sempre più numerosa e adattata al settore.

Per quanto attiene invece alla comunicazione interna, essa risulta cruciale non solo per la migliore conoscenza e consapevolezza dei punti di forza e di debolezza dello studio legati alle competenze delle risorse che vi operano, ma soprattutto per favorire la circolazione delle informazioni sui clienti e la loro operatività. In questo caso sarà facilitata l'attività di *cross selling*, nonché l'erogazione tempestiva, aggiornata e pertinente del servizio, sganciando la fornitura di informazioni o di dettagli dalla presenza del singolo professionista di riferimento in studio.

CASO DI STUDIO 13

AkzoNobel: i progetti di piano colore

AkzoNobel è una società multinazionale olandese, con sede ad Amsterdam, leader mondiale nel settore delle vernici e della chimica e comprende, al suo interno, tre divisioni: specialità chimiche, vernici ad alta prestazione e pitture decorative. Il gruppo opera nei cinque continenti con una presenza diretta in 80 paesi e circa 57.000 dipendenti. Nel 2011, fatturato 15,7 miliardi di euro, giro d'affari che deriva per il 34% dalla divisione specialità chimiche, per il 33% dalla divisione vernici ad alte prestazioni (vernici per il settore automobilistico, il settore navale e per imballaggi) e per il restante 33% dalle pitture decorative.

La sostenibilità è uno dei pilastri della strategia di AkzoNobel: essa non si riferisce solo agli aspetti ambientali, ma risiede nel concetto di business, dai punti di vista della governance, manageriale e operativo, tanto che l'impresa occupa il primo posto nel Dow Jones Sustainability Index, l'indice mondiale per la responsabilità sociale d'impresa che raccoglie le società best performer. Aspetti che si traducono in azioni concrete verso i clienti, i dipendenti e i collaboratori, ma soprattutto verso il territorio.

AkzoNobel è presente in Italia dal 1958 ed è tra i maggiori produttori del settore delle vernici.

Strategicamente ha scelto di avere marchi come Sikkens e Herbol, che sono posizionati nell'area professionale. Il professionale è il cosiddetto *business to business*, ovvero il

mercato delle imprese e degli applicatori che utilizzano tali prodotti per fare i lavori. Sikkens è un marchio leader nel mercato italiano professionale.

Il mercato italiano delle vernici è caratterizzato da un'elevatissima frammentazione (in Italia ci sono circa 800 produttori di vernici), barriere tecnologiche molto basse, bassissime barriere all'entrata. La normativa è estremamente complessa, soprattutto in tema ambientale, ed è prevalentemente seguita dagli operatori leader.

Sul territorio AkzoNobel opera in due diversi modi: vendendo direttamente alle imprese utilizzatrici e tramite una rete di distributori specializzati, attraverso i quali fornisce un servizio di prossimità estremamente efficiente. I parametri di decisione del professionista sono la resa per chilogrammo o litro dei prodotti, la facilità di applicazione e la durata nel tempo, ai quali si aggiungono ulteriori aspetti come l'ampiezza della gamma dei colori, l'aspetto estetico e la ricerca dei sistemi/cicli idonei alla soluzione dei problemi e alla tipologia dei supporti (intonaci, manufatti in legno, ferro, acciaio, leghe leggere ecc.). In questo contesto i servizi di consulenza tecnica e di assistenza tecnica sono fondamentali, dato che per realizzare un effetto decorativo non è sufficiente acquistare un barattolo di vernice, ma è indispensabile la preparazione dei supporti e la conoscenza delle metodologie di applicazione.

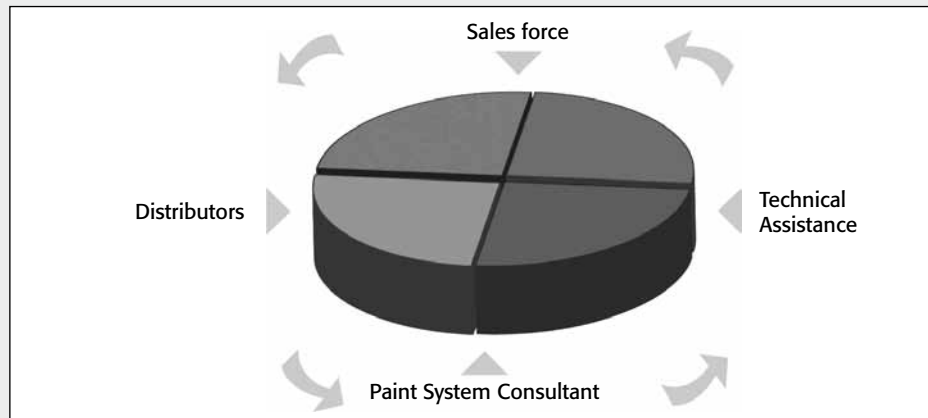
CASO DI STUDIO 13 AkzoNobel: i progetti di piano colore (segue)

L'azienda, attraverso una struttura organizzata, offre un servizio costante di assistenza tecnica e di formazione, assistenza pre e post-vendita, servizi di consulenza a tutti gli interlocutori aziendali. La struttura di servizio al mercato è costituita dai tecnici, dai venditori, dai distributori e dai *paint system consultant* (Figura 11.6) e opera su tutto il

territorio nazionale. I *paint system consultant*, per esempio, presentano ai progettisti e ai committenti con cui l'azienda ha un rapporto consolidato i prodotti, le loro caratteristiche, i sistemi di preparazione e di applicazione, in relazione e coerenza alle specifiche problematiche tecniche e culturali.

Figura 11.6

Struttura di servizio al mercato di AkzoNobel.



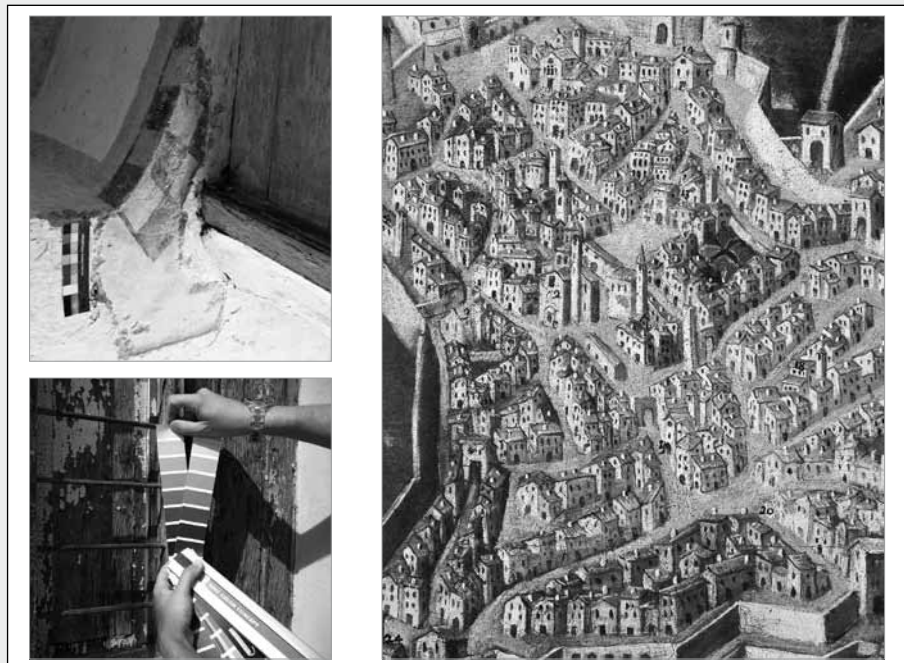
Per sviluppare il mercato nel modo più coerente, AkzoNobel ha messo a punto un sistema di servizio rivolto al territorio che si propone di salvaguardare, nei limiti della propria attività, il patrimonio architettonico e culturale nazionale, con la diffusione e condivisione gratuita della professionalità dei propri tecnici. In sostanza, attraverso il proprio team di *paint system consultant*, si prende cura della

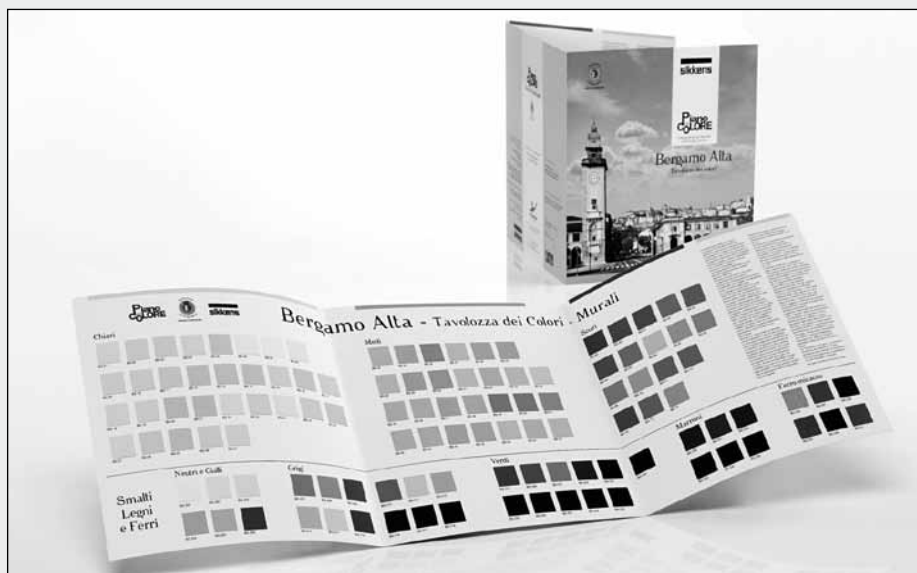
riqualificazione del patrimonio architettonico e in particolare dei centri storici dal punto di vista tecnico, in partnership con le amministrazioni locali e nel rispetto delle linee guida indicate dalle soprintendenze.

In questa attività di consulenza verso la committenza pubblica – denominata “Piano del Colore” (Figure 11.7 e 11.8) – AkzoNobel sta al centro di una rete operativa for-

Figura 11.7

Un esempio di Piano del Colore in sintesi: il progetto per Bergamo Alta.



**Figura 11.8**

Il progetto di Piano del Colore per Bergamo Alta.

mata da architetti, imprese, sovrintendenze e comuni. Il Piano del Colore è una procedura che nasce alla fine degli anni Settanta del secolo scorso, per soddisfare una duplice esigenza dei comuni: compiere operazioni di recupero del patrimonio edilizio esistente, al fine di migliorare l'immagine fisica delle città (legge 457/1978 dei Piani di Recupero), e regolarizzare e coordinare gli interventi di restauro.

Un progetto di Piano del Colore si sviluppa dunque su iniziativa delle amministrazioni comunali.

Per redigere un progetto è necessario effettuare: ricerca storica; rilievo architettonico; rilievo del colore; rilievo fotografico; rilievo dello stato di conservazione.

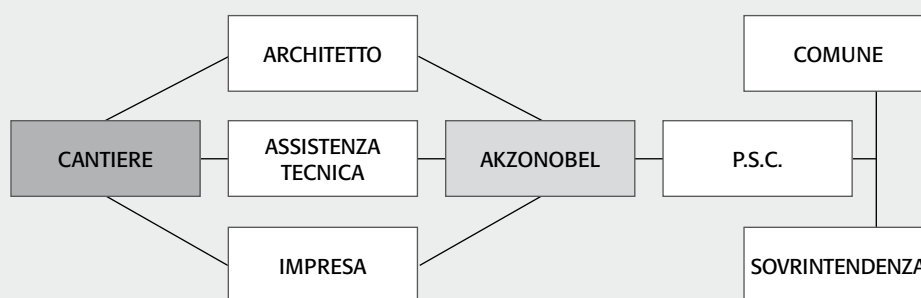
L'operazione richiede complessivamente circa due anni con la partecipazione di diversi professionisti in quanto ogni progetto-servizio richiede attenzione e attività specifiche, dedicate alla conoscenza della storia e della tradizione del luogo, sedimentata nella sua architettura e comunicata anche dall'insieme dei suoi colori (Figura 11.9).

Il comune committente si impegna a descrivere negli atti

amministrativi l'attività dell'azienda sponsor; a concedere all'azienda stessa la facoltà di diffondere la notizia dell'intervento; a riconoscere l'esclusiva dell'attività di AkzoNobel e infine, al termine del progetto, a organizzare e sostenere una coerente conferenza stampa congiunta.

AkzoNobel, attraverso il marchio Sikkens, è protagonista da oltre trent'anni di importanti progetti per la rivalutazione, il recupero e la salvaguardia del patrimonio artistico e architettonico italiano. Il Piano del Colore elaborato per la città di Torino nel 1978 è il primo di una numerosa serie di progetti realizzati con la collaborazione dalla società AkzoNobel in Italia. Ricordiamo anche: il borgo storico di Portofino; il centro storico di Firenze, quartiere San Lorenzo; il centro storico di Trieste; il Municipio II di Roma. L'ultimo progetto, presentato nel 2012, è relativo a Bergamo Alta.

Infine, un'esperienza particolare è stata il progetto e il restauro delle facciate monumentali del Teatro alla Scala, intrapreso da AkzoNobel nel 1999. Il progetto di re-

**Figura 11.9**

L'interazione fra gli attori di un progetto di Piano del Colore.

CASO DI STUDIO 13 AkzoNobel: i progetti di piano colore (segue)

stauro, è stato basato sull'analisi storica e scientifica della struttura originale del monumento. Per esempio, il colore delle pitture, applicate a protezione dell'intonaco delle facciate, non più giallo come negli anni Ottanta, ma ora di tonalità bianco avorio che trascolora in grigio chiaro, deve la sua perfetta riproduzione all'osservazione attenta di alcuni quadri dell'Inganni con le vedute del Teatro alla Scala e della città di Milano, di inizio Ottocento.

Nel progetto di Portofino realizzato da Sikkens, in particolare la ricerca storica relativa agli intonaci e lo studio del colore hanno consentito di osservare e recuperare la tecnica di applicazione in affresco, tipica della tradizione della terra ligure, ovvero l'esecuzione a "fresco". I materiali utilizzati in origine per comporre la malta dell'intonaco erano sabbia estratta da cave sulle sponde di torrenti e fiumi locali e calce spenta in rapporto di 3 a 1.

Sikkens ha evidenziato questa lavorazione tradizionale, e ha consigliato la ricostruzione delle parti di intonaco rovinate dal tempo mediante l'utilizzo della stessa malta e con gli stessi metodi. Non essendo più possibile l'applicazione a "fresco", Sikkens ha consigliato di lasciar asciugare e carbonatizzare i rappezzati, per almeno 30 giorni e di procedere quindi con la nuova pitturazione e con la seguente tecnica del "finto fresco": raschiare e spolverare con cura le parti superficiali inconsistenti degli intonaci e delle pitture sfarinanti; bagnare, con acqua pulita, in modo omogeneo l'intero fronte facciata che si intende dipingere nella giornata; con intonaco umido (non bagnato), in assenza di vento e di sole diretto, applicare infine due o tre mani di pittura a calce diluite almeno al 100% (1:1) con acqua pulita. I colori della Liguria fanno parte della cultura locale: si racconta infatti che i pescatori pitturavano le case in maniera molto contrastante per poterle riconoscere dalla barca in prossimità della costa, al ritorno dalla pesca.

Infine, il Piano del Colore di Roma ha riguardato la tutela dell'immagine dell'area urbana del Municipio II. Il primo passo svolto da AkzoNobel è stato quello del rilievo dei materiali e dei colori esistenti nei cinque quartieri (Flaminio, Salaria, Pinciano, Trieste, Parioli) e della ricerca storica. Successivamente è stata definita la tavolozza colori di progetto, contenente i colori murali tradizionali tipici della città di Roma, ovvero quelli del laterizio giallo e rosso, del travertino, del peperino e del tufo, della pozzolana, nelle loro varie tonalità, ai quali sono stati accostati quelli più adeguati per ferri e legni.

Questa attività di servizio e consulenza, rivolta al mondo della progettazione, alla cultura e al territorio sociale nel suo insieme, genera un ritorno di immagine nel medio periodo che spesso è di difficile valutazione, perché

i professionisti coinvolti e le autorità comunali hanno l'obbligo di rispettare i colori del Piano del Colore, ma nessun vincolo di utilizzare il prodotto Sikkens.

A distanza di tanti anni, in Piemonte per esempio, l'azienda detiene una quota di mercato più alta rispetto alle altre regioni d'Italia, e ritiene che essa sia principalmente legata al fatto che proprio in quella regione è iniziata l'attività di servizio e consulenza verso i professionisti progettisti e presso i committenti.

Attualmente l'azienda intrattiene relazioni con tutte le sovrintendenze e ha contatti con le principali attività di restauro del patrimonio storico. Solitamente la realizzazione del servizio di consulenza per il progetto di un Piano del Colore o per un restauro viene comunicata a una cerchia ristretta di esperti, attraverso l'organizzazione di appositi meeting, prima o dopo il progetto o restauro, ai quali partecipano architetti, ingegneri, geometri, funzionari delle sovrintendenze, e tutte le altre professionalità che operano nel mondo dell'architettura, del restauro e del colore.

Recentemente AkzoNobel ha ritenuto opportuno comunicare l'iniziativa a tutto il territorio coinvolto per il progetto del Piano del Colore di Bergamo Alta, in risposta a un crescente interesse della cittadinanza, attraverso una presentazione ufficiale presso il Teatro Sociale di Bergamo Alta. Si è trattato di un incontro che ha coinvolto in modo emozionale l'intera cittadinanza, musicisti e amministratori, e che ha permesso, attraverso la visione di filmati in bianco e nero di Bergamo, di ripercorrere la sua storia, raccontare la città e i suoi colori, presentare il Piano del Colore in una giusta armonia tra gli stakeholder della città. Non è stato presentato un Piano tecnico del Colore, ma il "vissuto" della città. L'evento ha avuto un grande successo ed è stato seguito con molto entusiasmo.

Non è certo che poi i cittadini utilizzeranno i prodotti di AkzoNobel nell'effettuare gli interventi sulle facciate delle proprie abitazioni. Essi dovranno rispettare le regole del Piano del Colore e le tinte della tavolozza colore, che saranno norme del comune, ma sceglieranno prodotti Sikkens soprattutto in funzione del positivo ricordo della presentazione al Teatro Sociale di Bergamo Alta.

Queste attività di servizio e consulenza hanno anche un riflesso positivo nei confronti del personale di AkzoNobel, che risulta così costantemente aggiornato sull'andamento del mercato e dell'azienda, a livello sia locale sia internazionale. Il personale spesso partecipa in modo diretto a queste attività di servizio e di supporto sociale sul territorio. Menzioniamo, per esempio, il servizio di imbiancatura fornito gratuitamente dal personale a scuole, asili, enti pubblici presenti nel territorio dove ha sede l'azienda. Dopo aver

CASO DI STUDIO 13

AkzoNobel: i progetti di piano colore (segue)

fatto preparare i supporti operativi da un'impresa esterna, tutti i dipendenti di AkzoNobel sono andati a dipingere gli interni dei locali con i prodotti dell'azienda, originando momenti di forte coinvolgimento e consapevolezza del ruolo sociale ricoperto. Questo approccio consente di ot-

tenere un effetto positivo e concreto sul clima aziendale e sulla motivazione del personale.

Altre attività di supporto sono state svolte a livello internazionale nei vari paesi in cui il gruppo opera, essendo questo spirito un valore di Akzo Nobel.

Sintesi conclusiva

I servizi rappresentano oggi la quota prevalente della maggior parte delle economie del mondo industrializzato. Anche nella fornitura di servizi sono presenti tutti gli elementi del marketing mix, ma nel marketing dei servizi le persone, il processo e la prova fisica sono più importanti rispetto ai settori che attengono a beni fisici.

Per questa ragione, le imprese che operano nel settore dei servizi dipendono fortemente dal personale che, nella maggior parte dei casi (anche se non sempre), opera a diretto contatto con i clienti. Ecco perché motivazione e formazione assumono un'importanza ancora più decisiva che nel caso del marketing di beni fisici.

I punti chiave del capitolo sono i seguenti.

- Tutti i prodotti contengono qualche elemento di servizio e qualche elemento di bene fisico.
- Dal punto di vista del consumatore, acquistare un servizio è più rischioso che acquistare un bene fisico.
- Ai dipendenti che trattano direttamente con i clienti è necessario conferire potere sufficiente a risolvere i problemi con tempestività.
- I dipendenti devono avere l'impressione di lavorare per un'impresa che agisce con coscienza.
- Nei servizi, la fedeltà viene utilizzata più frequentemente come mezzo per ridurre i rischi.
- Nei servizi il passaparola è importante, anche in questo caso per ridurre i rischi.
- La prova fisica può essere utilizzata per generare altre vendite.
- Il processo può essere semplice o complesso, standard o diversificato, e ognuna di queste alternative ha implicazioni sul marketing.
- Alcuni servizi si stanno avvicinando solo in questi ultimi anni all'applicazione del marketing. Un esempio è relativo agli studi legali italiani.

Customer Relationship Marketing e Internet marketing

Sommario del capitolo

- Marketing relazionale e marketing tradizionale
- La definizione di Customer Relationship Marketing
- La relazione e lo sviluppo della learning relationship
- I quattro obiettivi d'impresa per la creazione e l'implementazione del Customer Relationship Marketing
- La struttura tecnologica a supporto del CRM
- La componente organizzativa del CRM
- Strategia e piano di Internet marketing
- L'Internet marketing
- Quando il marketing incontra resistenze: come affrontarle
- Citazioni sul marketing

VIDEOCASE Electrolux

Electrolux è uno storico produttore svedese di elettrodomestici e apparecchiature elettriche industriali. L'azienda dichiara di fabbricare beni che offrono ai consumatori soluzioni innovative per soddisfare le loro esigenze. Pur non perseguendo il nuovo per il puro gusto d'innovare, all'impresa capita spesso di lanciare prodotti di cui il pubblico non avverte ancora consapevolmente la necessità.

Per Electrolux comprendere le effettive esigenze del cliente è, quindi, di vitale importanza. Profondamente convinti del ruolo centrale dei clienti come forza motrice di ogni attività aziendale, i suoi manager sanno di poter avere successo in un mercato affollato come quello attuale soltanto se la marca è in grado di offrire reali vantaggi che altri produttori non riescono a garantire. Ecco perché l'impresa dedica molti sforzi a osservare come le persone utilizzano gli elettrodomestici, mantenendo anche un occhio attento alle macro tendenze dell'arredamento, come per esempio la crescente diffusione di una zona giorno aperta, nella quale gli elettrodomestici restano visibili.

Altrettanto importante è tenere sotto controllo le azioni della concorrenza. L'impresa osserva accuratamente ciò che fanno i principali concorrenti, non tanto allo scopo di imitarli, quanto per individuare particolari lacune dell'offerta, cioè aree in cui i concorrenti non riescono a soddisfare adeguatamente le esigenze dei consumatori.

Il video clip in lingua inglese è visualizzabile all'indirizzo <http://hpe.pearson.it/blythe>

Introduzione

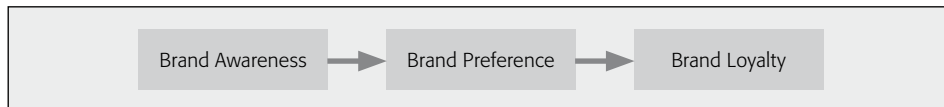
La dinamica dei rapporti cliente-impresa è mutata radicalmente nel tempo. I clienti sono sempre stati il cuore dell'attività dell'azienda, quanto meno nelle strategie di crescita di lungo termine, di marketing, di sviluppo delle vendite, di sviluppo dei prodotti, dell'organizzazione e della distribuzione del lavoro.

Molte imprese hanno anche incoraggiato il coinvolgimento della clientela attuale e potenziale nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e servizi, si sono ristrutturate e hanno adottato una gestione incentrata sui prodotti e servizi che creavano e vendevano. Il tutto è stato facilitato dallo sviluppo della tecnologia.

Per incrementare la quota di mercato, le imprese hanno fatto ampio utilizzo di mass marketing e di comunicazione di massa, al fine di raggiungere il maggior numero di potenziali clienti. Il risultato di tutte queste attività è stato la trasformazione di molti prodotti e servizi in *commodity*; di conseguenza è aumentata l'importanza della marca, al fine di rendere la propria offerta diversa da quella della concorrenza. In effetti le marche sono nate come sostituto

Figura 12.1

Il percorso della marca.



della relazione impresa-cliente che le grandi aziende non erano più in grado di assicurare, anche con i clienti più vicini. Lo sviluppo e la diffusione delle marche furono facilitati dalla pubblicità attraverso i mass media, che molto contribuì allo sviluppo della familiarità con i prodotti, alla costruzione di un'immagine definita e alla creazione della fiducia. Gli obiettivi d'impresa erano generalmente ordinati in base al percorso indicato nella Figura 12.1, che esprime la transizione dalla conoscenza, alla preferenza, alla fedeltà.

► Quadro 12.1

Per molti clienti la marca rappresentava l'affidabilità e la qualità di un prodotto o servizio, tanto da convincere alcune multinazionali, che celavano il loro marchio dietro a quello di linee di prodotto specifiche, ad assumere riconoscibilità associando il proprio brand a quello delle singole linee di prodotto (si veda il **QUADRO 12.1**). Tuttavia, nel tempo, ha perso parte della sua importanza. Le imprese sono attualmente immerse nell'era della relazione, dunque il successo di un'offerta e/o di un marchio dipende anche dalla capacità della stessa di raccogliere informazioni sui propri clienti, al fine di riformulare nel tempo la propria proposta di valore (Busacca 1994).

Come affermano Peppers e Rogers (2004) le imprese stanno creando una *two way brand*. Accanto alla più classica valenza del marchio si sta affiancando, infatti, anche un valore di marca basato sulla relazione con la stessa, o meglio con l'impresa che dalla marca è rappresentata agli occhi del cliente.

Nel presente capitolo verranno affrontate tematiche di grande attualità quali il *marketing relazionale* e il *Customer Relationship Marketing*. Quest'ultimo verrà analizzato da un punto di vista sia strategico sia operativo. Verrà poi approfondito l'utilizzo di Internet, inteso soprattutto come strumento di relazione tra l'azienda e i propri clienti.

Marketing relazionale e marketing tradizionale

Il **marketing tradizionale** si occupa degli scambi che avvengono tra le organizzazioni e i loro clienti. L'accento è sempre stato posto sulla necessità di produrre beni in grado di soddisfare i bisogni del cliente, focalizzandosi di preferenza sulla singola transazione. Questo orientamento ha portato a rimarcare l'importanza di acquisire nuovi clienti, ponendo in secondo piano la necessità di assicurarsi che l'impresa conservi quelli vecchi. In un'azienda tradizionale, gran parte delle transazioni commerciali vengono condotte in modo anonimo e il cliente viene ridotto da individuo con propri bisogni, preferenze e problemi a semplice membro di un segmento di mercato.

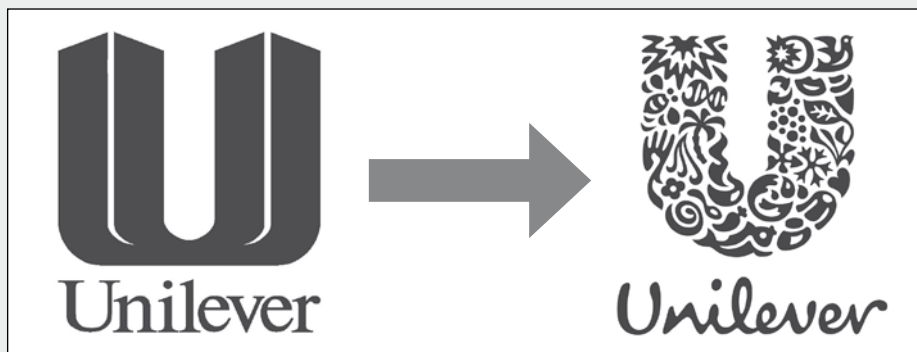
Il **marketing relazionale**, invece, guarda al cliente come individuo con cui si cerca di stabilire una relazione: di conseguenza, l'interesse si sposta sul suo *lifetime value*. Facciamo un esempio: nell'arco di tutta la sua vita, un automobilista può arrivare ad acquistare una trentina di auto e, quindi, la sua spesa complessiva per questa categoria di prodotto potrà risultare nell'ordine di molte centinaia di migliaia di euro. Eppure raramente i fabbricanti di automobili o i loro concessionari cercano di mantenere regolari rapporti con i propri clienti: sono troppo occupati a curare le singole transazioni, quelle che portano all'acquisto di un'auto alla volta. Un approccio di marketing di tipo relazionale, al contrario, tenderebbe a considerare il cliente in funzione del suo valore complessivo per l'impresa nell'arco potenziale di trenta o quarant'anni.

Questo orientamento è più volto ad assicurare la fedeltà del cliente che non a concludere un affare consistente ma isolato, e offre all'impresa maggiori possibilità di conservare la sua clientela nel lungo periodo. La chiave del marketing relazionale sta nel

QUADRO 12.1 Il re-branding di Unilever

Unilever è nata nel 1930 dalla fusione tra la società alimentare olandese Margarine Unie e la società di detersivi inglese Lever Brothers. Oggi è una delle imprese leader a livello mondiale nel mercato dei beni di largo consumo: opera in quattro categorie di prodotto (alimentare, gelateria, igiene della casa e della persona) con oltre 400 marchi (per esempio, Knorr, Dove, Lux, Cif, Lipton, Bertolli) e più di cento imprese dislocate in tutto il mondo, che occupano oltre 220.000 persone, generando un fatturato di quasi 55 miliardi di dollari (43% Europa, 32% America, 25% Resto del mondo) (Vernuccio 2008).

Alla fine degli anni Novanta, di fronte a mercati in rapido cambiamento (i consumatori hanno aspettative sempre più elevate, non solo rispetto alla qualità dei prodotti, ma anche sotto il profilo sociale ed ecologico), Unilever decide di dare maggiore visibilità al proprio impegno verso la qualità, alla tradizionale collaborazione con le comunità locali e all'attenzione profusa per la tutela ambientale. Ciò comporta numerosi mutamenti strategici e organizzativi, che sfociano, nel periodo 2004-2005, nella ridefinizione della *mission* aziendale e nella riformulazione del marchio (Figura 12.2) e della relativa politica di comunicazione dello stesso.

**Figura 12.2**

Vecchio e nuovo marchio di Unilever.

La nuova *mission*: «Add Vitality to life. We meet every day needs for nutrition, hygiene and personal care with brands that help people feel good, look good and get more out of life», riflette e racconta l'heritage della marca, fornendo una linea guida per il futuro.

Il nuovo brand, espressione della vitalità, è composto da 25 icone, ciascuna rappresentativa di un particolare aspetto o valore aziendale, evocando l'impegno dell'azienda vol-

to a "dare più vitalità alla vita delle persone". Nella Figura 12.3 sono presentati, a titolo esemplificativo, i significati di alcune icone. Questo marchio accompagna su tutte le confezioni dei prodotti della multinazionale, i marchi delle singole linee di prodotto, promuovendo l'identificazione chiara dell'azienda.

Fonte: Vernuccio 2008, p. 220.





	<p>Sole La risorsa naturale primaria. Ogni forma di vita inizia grazie al sole: è il simbolo principale di vitalità. Evoca le origini di Unilever a <i>Port Sunlight</i>, può rappresentare molte marche come Flora, Slim Fast e Omo, che utilizzano la luminosità e la brillantezza per comunicare i loro benefici.</p>
	<p>Heart Un simbolo d'amore, cura e salute.</p>
	<p>Lips Rappresenta la bellezza e il gusto.</p>
	<p>Bird Un simbolo di libertà. Suggestisce il sollievo dai lavori quotidiani più noiosi per ottenere di più dalla vita.</p>

Figura 12.3

Il significato di alcune icone componenti il logo Unilever.

comprendere che i clienti acquistano un insieme di benefici, alcuni dei quali riguardano fattori come l'affidabilità del prodotto e il livello di servizio garantito dall'azienda con cui si interfacciano.

In realtà, non è possibile tracciare una netta linea di separazione tra relazioni commerciali tradizionali e relazionali, perché i rapporti possono evolvere e quello che in origine era uno scambio isolato con il tempo può diventare una collaborazione sistematica. La Tabella 12.1 mette a confronto il marketing tradizionale, o transazionale, con il marketing relazionale.

Quantunque numerose imprese abbiano adottato l'approccio relazionale, la maggior parte delle organizzazioni serba ancora la visione tradizionale. Da questo orientamento discendono le seguenti pratiche non proprio positive:

- approccio reattivo alle lamentele dei clienti;
- incapacità di riconoscere le esigenze a lungo termine dei clienti;
- spese promozionali superiori al necessario, a causa dell'accento posto sull'acquisizione di nuovi clienti;
- contrasti interni tra reparto e reparto, perché gli addetti alla produzione si aspettano che quelli del marketing vendano i prodotti, mentre questi ultimi ritengono che gli addetti alla produzione debbano gestire i problemi di qualità.

Con la crescita delle attese dei consumatori, più in particolare con l'aumento della loro longevità, è prevedibile che si rafforzi l'interesse a stabilire relazioni durature. Ciò succede perché sale anche il valore per l'impresa della fedeltà del cliente.

Il marketing relazionale è stato adottato in modo più evidente nei mercati *business to business*, forse perché le necessità di un'impresa variano poco nel tempo, mentre quelle di un consumatore tendono a cambiare mano a mano che egli invecchia, attraversando le varie fasi della vita, e cambiano le sue condizioni economiche. Si è detto (Tuli *et al.* 2007) che i prodotti non sono tanto insiemi di benefici, quanto piuttosto processi relazionali: una visione che ha una certa logica, almeno nell'ambito dei mercati *business to business*, dove ciascun beneficio è un ulteriore passo avanti verso il consolidamento della relazione.

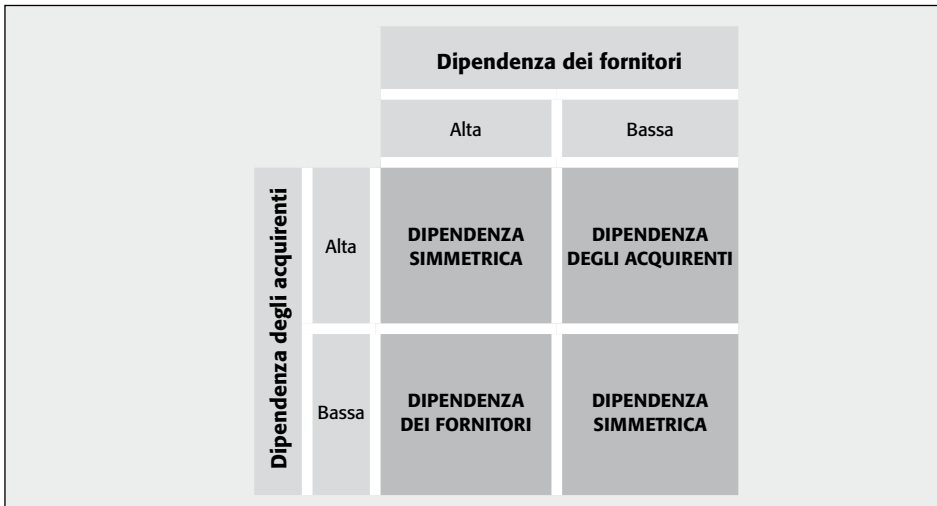
Roemer (2006) ha elaborato un modello per valutare l'impatto della dipendenza sul *customer lifetime value*, ovvero sul totale netto delle entrate che un'azienda può aspettarsi da un cliente nell'intero corso della relazione. Il suo modello offre anche alcune indicazioni sulla divisione del potere tra cliente e fornitore nei mercati *business to business* (Figura 12.4).

Tabella 12.1

Confronto tra marketing transazionale e marketing relazionale.

Fonte: Christopher *et al.* 1991.

<i>Marketing transazionale</i>	<i>Marketing relazionale</i>
Focalizzazione sulla singola vendita	Focalizzazione sulla conservazione del cliente
Orientamento alle caratteristiche del prodotto	Orientamento ai benefici del prodotto
Ristretto orizzonte temporale	Ampio orizzonte temporale
Scarso accento sul servizio ai clienti	Forte accento sul servizio ai clienti
Limitato impegno verso il cliente	Elevato impegno verso il cliente
Rari contatti con i clienti	Frequenti contatti con i clienti
La qualità è responsabilità del reparto produzione	La qualità è responsabilità di tutti in azienda

**Figura 12.4**

Interdipendenza tra fornitori e clienti nei mercati business to business.

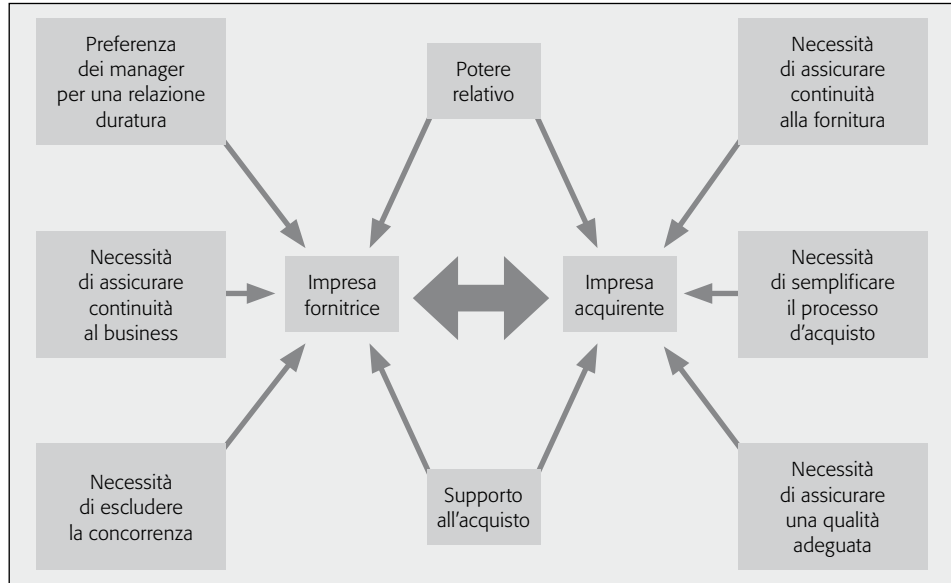
Come mostra la figura, se entrambe le imprese dipendono molto dalla controparte, la dipendenza è simmetrica e la relazione è destinata a durare; se, invece, una delle due parti prende il sopravvento sull'altra, la relazione diventa asimmetrica e probabilmente meno stabile. Qui il concetto chiave è quello di *reciprocità*, ossia: le parti coinvolte nel rapporto non si danneggiano a vicenda, se si verifica qualche danno la controparte non effettua rappresaglie, la parte che ha causato il danno pone in atto qualche sorta di riparazione (Pervan *et al.* 2009).

Uno dei concetti chiave del marketing relazionale è quello della *intimità* con il cliente, intendendo con questo la volontà di avvicinarsi al cliente quanto serve a comprenderne i bisogni quasi prima ancora che egli stesso li percepisca: essere in grado di mettersi nei panni del cliente è una capacità chiave per creare e conservare la relazione. Secondo alcune ricerche, esiste uno stretto legame positivo tra l'orientamento al marketing e l'intimità con il cliente (Tuominen *et al.* 2004). In altre parole, le aziende che adottano un orientamento al marketing normalmente si sforzano anche di conoscere il più possibile i loro clienti. Oggi le piccole aziende possono attuare il marketing relazionale con maggior facilità rispetto al passato, grazie a Internet e alle comunicazioni in Rete (Harrigan *et al.* 2011). Per esempio, i blog aziendali (cioè blog che contengono informazioni sull'azienda) possono essere strumenti assai potenti per costruire e mantenere i rapporti con i clienti (Ahuja e Medury 2010).

Il marketing relazionale, al momento della comparsa del concetto, venne paragonato al corteggiamento (Levitt 1986). Nelle fasi iniziali, entrambe le parti si sforzano di mettere in mostra i propri lati più positivi; mano a mano che la relazione si approfondisce, cercano di conoscersi meglio e di adattare i propri comportamenti alle esigenze e aspettative della controparte finché, infine, raggiungono un elevato livello di intimità, scambiandosi informazioni riservate e considerandosi vicendevolmente alleati nella battaglia competitiva. Questo processo equivale allo sviluppo di una relazione di coppia, che si incontra, si corteggia per qualche tempo e infine approda al matrimonio. Un esempio di questo processo ci è offerto dallo sviluppo del rapporto tra IBM e Microsoft, che negli anni Ottanta e Novanta lavorarono a strettissimo contatto. Benché le due aziende fossero entità separate, entrambe riconoscevano di non poter raggiungere un vero successo senza l'apporto dell'altra. Malgrado alla fine le strade delle due imprese si siano divise e Microsoft oggi lavori con una molteplicità di produttori di computer (e altrettanto fa IBM con le società di software), la loro relazione ha prodotto un enorme incremento della diffusione dei computer in tutto il mondo.

Figura 12.5

Pressioni all'adattamento nello sviluppo di una relazione.



La Figura 12.5 mostra le forze che, combinandosi tra di loro, creano la pressione che spinge le imprese ad adattarsi alle esigenze della controparte. Nella figura, le pressioni sull'impresa fornitrice vengono generate dalle preferenze dei suoi manager, dalla necessità di escludere i concorrenti dalla fornitura e dall'esigenza di garantire un afflusso duraturo di ordini da parte dell'impresa acquirente. Sia il fornitore sia l'acquirente possono venire condizionati dal loro potere relativo: anche se il più delle volte il potere è detenuto dall'impresa che acquista, esistono casi in cui sono i fornitori ad avere maggiore forza contrattuale. Per esempio, Redken, un'azienda americana di prodotti per i capelli, rifornisce soltanto i parrucchieri che sono in grado di dimostrare un buon livello di competenza professionale; i prodotti e la reputazione di Redken ne fanno un fornitore da cui tutti vorrebbero acquistare, ma l'impresa protegge il proprio marchio rifornendo soltanto i saloni di acconciatura con cui ha stretti rapporti, giungendo persino ad addestrare gli acconciatori all'impiego corretto dei suoi prodotti.

In alcuni casi il rapporto si sviluppa fino a superare il semplice accordo tra due parti. Le relazioni possono estendersi a interi gruppi, o *network*, e le società coinvolte possono avere la necessità di bilanciare un'intera rete di rapporti, anziché uno solo.

Creare valore attraverso il rafforzamento dei rapporti significa anche mantenere in portafoglio relazioni più deboli. Le imprese devono capire che sono proprio i clienti con cui hanno relazioni più allentate quelli che vanno maggiormente incentivati e seguiti, con l'obiettivo di rafforzare il rapporto. Per esempio, le imprese che offrono prodotti con basse economie di scala (i servizi personali o professionali, come quelli contabili o legali) per creare valore non possono far altro che costruire relazioni più salde, perché la possibilità di farlo riducendo i prezzi è minima, avendo poco spazio di manovra sulla struttura dei prezzi e ben poco da guadagnare in termini di crescita del giro d'affari. Per esempio, un avvocato con l'agenda già completamente impegnata può aumentare il valore offerto ai suoi clienti migliorando la prossimità del rapporto e, in seguito, avrà la possibilità di aumentare parallelamente i suoi onorari. Una riduzione delle tariffe aggiungerebbe valore per il cliente, ma l'avvocato guadagnerebbe di meno, perché il tempo disponibile è fisso e assumere altri assistenti non migliorerebbe significativamente la situazione. Una buona relazione è un indicatore del comportamento d'acquisto migliore della qualità del servizio (Roberts *et al.* 2003), ma è quest'ultima che in origine rende possibile sviluppare un rapporto soddisfacente.

La definizione di Customer Relationship Marketing

Che cosa significa per un'impresa focalizzarsi sui clienti come chiave del proprio vantaggio competitivo? Sicuramente non significa migliorare i prodotti o l'efficienza operativa, elementi che erano sufficienti in passato. Significa perseguire nuove strategie d'impresa che consentano di aumentare il valore dell'impresa attraverso l'incremento del valore della sua base clienti (Peppers e Rogers 2004). Questo attraverso l'attività sequenziale schematizzata nella Tabella 12.2 (Valdani *et al.* 1994).

Il focus diventa a tutti gli effetti il singolo cliente con i relativi bisogni, non il prodotto, l'efficienza operativa, la riduzione dei prezzi o gli incentivi all'acquisto.

La prima difficoltà che si incontra nel descrivere il modello gestionale rappresentato dal Customer Relationship Marketing è quella di fornirne una definizione, non tanto perché risulti particolarmente arduo trovarla quanto, piuttosto, perché non ne esiste, a tutt'oggi, una univoca sulla quale studiosi e operatori concordino. Il concetto di CRM è talmente ampio e complesso da assumere significati differenti nel momento stesso in cui si cambia prospettiva di analisi.

Assumendo il punto di vista dei fornitori di tecnologia, il CRM viene spiegato come un software intelligente (Cosma 2003), un insieme integrato di strumenti informatici, proposto nel suo complesso all'azienda, in grado di coordinare e sincronizzare tra di loro i settori vendite, marketing e customer service, attraverso tutti i canali di comunicazione e di contatto con il mercato. Si parla, in questo caso, di CRM intendendolo come strumento informatico.

Un altro punto di vista è quello di chi considera il CRM come un approccio per migliorare l'efficacia e l'efficienza della funzione distributiva, uno strumento di vendita che consente di offrire il prodotto giusto, al cliente giusto, nel momento giusto e attraverso il canale giusto, incrementando contemporaneamente il valore offerto alla clientela, mediante un'offerta puntuale, e quello agli azionisti, attraverso l'ottimizzazione del rapporto risultati/costi dell'attività di vendita (Munari 2005).

L'ultimo approccio al concetto di CRM è quello che lo considera una filosofia di gestione che mira a creare valore per gli azionisti attraverso una gestione il più possibile personalizzata della relazione con la clientela. Attraverso il Customer Relationship Marketing, dunque, la gestione aziendale viene focalizzata sulle relazioni create con i clienti e la loro importanza è tale da riuscire a influenzare ogni aspetto decisionale d'impresa. In un contesto del genere, quindi, la stessa redditività diventa conseguenza della qualità delle relazioni, tanto che i suoi principali driver risultano essere le modalità di selezione e acquisizione della clientela e la minimizzazione dei costi di gestione delle relazioni con essa create.

Questo approccio al CRM è sicuramente il più completo e corretto, in quanto fa propria una prospettiva olistica nella quale tecnologia, cultura aziendale orientata al cliente, strutture organizzative appropriate, competenze professionali e meccanismi

Acquisizione	<ul style="list-style-type: none"> • acquisire clienti profittevoli
Mantenimento	<ul style="list-style-type: none"> • trattenerne il più a lungo possibile i clienti profittevoli • rivitalizzare i clienti profittevoli • eliminare i clienti non profittevoli
Crescita	<ul style="list-style-type: none"> • promuovere il cross-selling (vendita di altri prodotti) • promuovere l'up-selling (vendita di prodotti di gamma superiore) • sviluppare il passaparola • ridurre i costi operativi e relativi ai servizi

Tabella 12.2

L'aumento del valore della base clienti.

Fonte: Adattamento da Peppers e Rogers 2004, p. 5.

operativi si fondono per dar vita a un nuovo concetto di operatività che viene riportato perfettamente in quella che è, tra le tante, la definizione più utilizzata.

Definizione

Il CRM è la creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l’ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo reciprocamente più proficue tra consumatori e azienda. Il CRM di successo si basa sulla comprensione dei bisogni e dei desideri dei consumatori, e si realizza ponendoli al centro del business e integrandoli con la strategia societaria, le persone, la tecnologia e il processo di business stesso.

Per esempio, per una catena di supermercati l’applicazione di questo concetto significa porre l’attenzione non soltanto sulla quota di mercato servita e a mantenere il cliente, ma anche ad altri ambiti (individuati nella Figura 12.6).

In questo caso si sottolinea l’incremento della spesa media, agendo contemporaneamente sulla frequenza di acquisto e sullo sviluppo della spesa per i periodi futuri. Alla luce di quest’affermazione, dovrebbero ricevere attenzione e iniziative diverse due clienti apparentemente uguali, se si considera il fatturato mensile, ma differenti per frequenza e fatturato potenziale: la signora Bianchi, pensionata che vive da sola (spesa media settimanale 50 euro, frequenza media settimanale 3) e la signora Rossi, casalinga con due figli (spesa media settimanale 100 euro, frequenza media settimanale 1,5).

L’attenzione dell’impresa, focalizzata sul cliente, si sposta dunque dalla semplice quota di mercato, con la quale si perseguono economie di scala finalizzate all’incremento della quantità venduta attraverso la creazione di prodotti standardizzati, alla quota sul cliente (o quota portafoglio cliente), finalizzata a ottenere economie di scopo mediante la differenziazione dei prodotti/servizi e la loro offerta ai clienti sulla base di specifiche esigenze (Farinet e Ploncher 2002). Le implicazioni strategiche e operative della nuova ottica d’impresa sono sintetizzate nella Tabella 12.3.

Figura 12.6
Obiettivi del CRM per un supermercato.

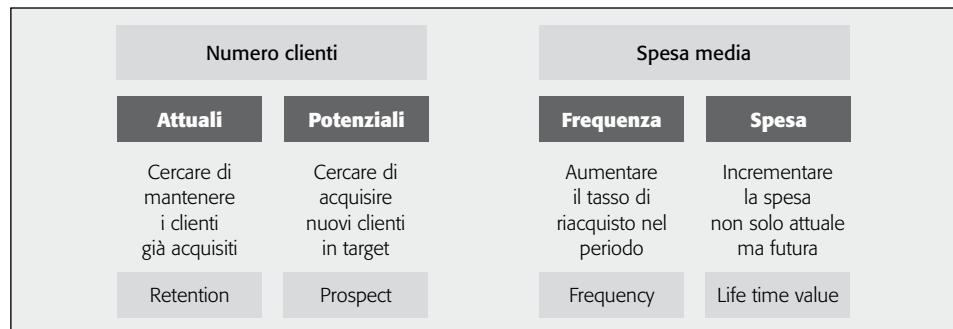


Tabella 12.3
Implicazioni strategiche delle ottiche d’impresa.

Fonte: Peppers e Rogers 1999.

Strategia “Quota di mercato”	Strategia “Quota di portafoglio cliente”
Il manager di prodotto o di marca vende un prodotto alla volta al maggior numero possibile di clienti.	Il gestore del cliente vende quanti più prodotti possibile allo stesso cliente in una sola volta.
I prodotti vengono differenziati rispetto alla concorrenza.	I prodotti vengono differenziati rispetto agli altri clienti.
Ai clienti si vende.	Con i clienti si collabora.
Si cerca di creare un flusso costante di nuovi clienti.	Si cerca di creare un flusso costante di nuove opportunità di business sui clienti in portafoglio.
Si utilizzano i mass media per creare marche e comunicare i prodotti.	Si utilizza la comunicazione interattiva per definire i bisogni individuali e comunicare con ciascun individuo singolarmente.

Le strategie illustrate si possono perseguire entrambe, ma con strumenti e approcci differenti, poiché nel marketing tradizionale (*mass*) clienti e impresa sono “avversari” nel gioco, un gioco a somma zero; se il cliente ottiene uno sconto l’impresa perde margini e viceversa. Il cliente vuole comprare al prezzo più basso e l’impresa vuole vendere a quello più alto. Al contrario, un’impresa *customer based* bilancia la collaborazione con i clienti con il profitto.

È comunque chiaro che in questa nuova ottica, gli obiettivi di soddisfazione, fidelizzazione e sviluppo di relazioni reciprocamente vantaggiose nel medio-lungo periodo possono essere raggiunti solamente attraverso un’accurata attività di conoscenza della propria base clienti: sarà infatti impossibile riuscire a soddisfare la propria clientela se neppure la si conosce o se, peggio ancora, non si è in grado di quantificarla con esattezza.

La relazione e lo sviluppo della learning relationship

Il nuovo tipo di impostazione strategica si basa sulla relazione, ma che cos’è una relazione? Cosa significa per un’impresa avere relazioni con i suoi clienti? È possibile avere una relazione quando non ci si conosce reciprocamente? Un’impresa può affermare di avere una relazione con un cliente che non conosce? È possibile per un cliente avere una relazione con un marchio? (Peppers e Rogers 2004).

Quello che un’impresa può realizzare è una *learning relationship*, che è incrementale e deriva da un rapporto intimo e di collaborazione e dialogo tra impresa e cliente. Alla base vi è l’opportunità data dal cliente all’impresa di insegnarle quello di cui ha bisogno o desidera e di instaurare un rapporto. In questo il cliente investe tempo e fiducia, costituendo progressivamente una barriera all’abbandono dell’impresa, in quanto vengono a crearsi *switching costs* (costi di cambiamento) più o meno elevati (Raimondi 2005). In questa relazione il cliente comprende maggiormente i suoi bisogni e l’impresa, allo stesso modo, fa chiarezza sui propri punti di forza e di debolezza.

La realizzazione di una strategia di *learning relationship* dipende dalla capacità dell’impresa di scoprire e utilizzare/gestire informazioni utili sul cliente. È indubbio che la tecnologia informatica ne favorisca l’implementazione, in quanto consente la realizzazione di quell’approccio di marketing one to one che è artefice degli incrementi della *customer retention* e, di conseguenza, della profittabilità aziendale. La *customer retention* ha infatti effetto sulla crescita dei profitti a seguito dei seguenti fattori:

- incremento numero e quantità acquisti;
- riduzione costi operativi;
- passaparola verso clienti attuali e potenziali;
- possibilità di applicare *premium prices*.

Per calcolare il *customer retention rate* (CRR, o tasso di trattenimento della clientela) è necessario disporre del numero di clienti a inizio e fine anno, nonché del numero di nuovi clienti. Il procedimento sarà il seguente:

$$\text{CRR} = 100 - \left(\frac{N_{t-1} - N_t}{N_{t-1}} \times 100 \right)$$

dove: N_{t-1} = numero clienti a inizio anno
 N_t = numero clienti a fine anno (al netto dei clienti acquisiti nell’anno).

Complemento a questo indicatore è il *churn rate* (CR), che esprime la percentuale di clienti che, nel periodo considerato, hanno interrotto la relazione con l'azienda:

$$CR = \frac{\text{Clienti persi}}{\text{Totale clienti}} \times 100$$

La strategia d'impresa basata sulla relazione ha altresì impatto sulla struttura aziendale e sull'operatività. Ecco gli ambiti di intervento che l'impresa deve prendere in considerazione.

- *Sistemi informativi*: investimenti per trattare e distribuire le informazioni.
- *Produzione, logistica e consegna*: le imprese devono essere in grado di personalizzare l'offerta in base alle informazioni e all'interazione con il cliente.
- *Marketing, comunicazione, interazione e customer service*: tutte queste attività devono essere coordinate e concertate in quanto devono costituire un dialogo.
- *Vendite e gestione dei canali*: la difficoltà è riorientare i canali da strutture che veicolano prodotti standardizzati a canali che vendono prodotti personalizzati.
- *Organizzazione*: la struttura deve predisporre gestori di relazione piuttosto che di meri esecutori della vendita.

Oltre a questi ambiti aziendali, la relazione implica la revisione di atteggiamenti mentali e operativi, in quanto racchiude alcuni aspetti che non vanno sottovalutati (Tabella 12.4).

Se la fiducia è l'elemento principale di una relazione, risulta importante comprendere quali sono gli elementi che contribuiscono alla sua formazione, siano essi razionali o non razionali. L'equazione della fiducia può essere espressa come (Peppers e Rogers 2004):

$$F = (C + A + I) / OC$$

dove

C = credibilità ("credo in quello che dice");

A = affidabilità ("credo che farà quello che dice");

I = intimità ("ho fiducia nel parlare con lui di...");

OC = orientamento al singolo cliente ("ho fiducia che si stia occupando di me personalmente").

Tabella 12.4

Elementi che caratterizzano la relazione.

Mutualità	Entrambe le parti devono partecipare ed essere consapevoli dell'esistenza della relazione.
Interazione	Deve realizzarsi un effettivo scambio di informazioni.
Iteratività	È necessaria la costruzione di una storia che crei le basi per le future interazioni (per esempio, sportelli automatici di banche che ripropongono i pagamenti già fatti mediante bonifico; Amazon che ricorda i libri acquistati e in base a questi effettua nuove proposte).
Benefici incrementali e reciproci	Siccome il mantenimento di una relazione implica un costo, nessuno si impegnerà in una relazione se non esistono vantaggi continui.
Mutamento nei comportamenti	Ogni interazione deve imprimere delle modifiche nel rapporto.
Unicità	Ogni relazione deve essere unica, non si può parlare di relazione con interi segmenti.
Fiducia	La fiducia è l'elemento principale in una relazione.

È chiaro che l'orientamento al singolo cliente è la variabile di maggior peso nell'equazione, tuttavia l'impresa deve operare su tutte le determinanti individuate, sviluppandole. Per esempio sono sviluppatori di credibilità le informazioni rese online (perché il cliente può cercare liberamente le informazioni e verificarle); sono sviluppatori di affidabilità il rispetto delle promesse fatte, la definizione di impegni che implicino contatti successivi per poterle mantenere, mostrare al cliente di volersi/sapersi adattare alle sue esigenze e richieste.

La realizzazione di un database relazionale è un importante sviluppatore di intimità, tuttavia il supporto informatico non assicura da solo la realizzazione di un rapporto. Infatti, a seconda delle modalità di utilizzo può indurre l'incremento o la distruzione di intimità. Per esempio, supponiamo che un cliente chiami il servizio assistenza per un problema di avvio del computer. Si tratta della quarta chiamata legata allo stesso numero di matricola della macchina. Le informazioni derivanti dalle precedenti interazioni possono distruggere intimità se la risposta dell'assistenza è del tipo: «Capisco, il sistema mi segnala che si tratta della quarta chiamata relativa allo stesso problema. È sicuro di aver fatto tutto quello che le è stato indicato di fare la volta scorsa?». Si costruisce invece intimità se le argomentazioni telefoniche del customer service fossero del tipo: «Capisco, il sistema mi segnala che si tratta del quarto problema che ha sulla sua macchina. È sicuramente seccante, mi dica qual è il problema».

La realizzazione di un database relazionale è anche utile all'attuazione dell'orientamento al cliente. Cruciale sarà in questo caso, oltre all'informazione sul singolo cliente, anche la reale lettura dei suoi bisogni ed esigenze. Non si può costruire nessun orientamento al cliente se l'attività dei responsabili di relazione è guidata dal budget e non dalle diversità che il singolo cliente esprime.

La Tabella 12.5 presenta in sintesi le risultanze di una ricerca svolta da un istituto di credito italiano (a oggi confluito in Intesa SanPaolo) sulle motivazioni di apertura e successiva chiusura del conto corrente su un campione di ex clienti. Dalle interviste telefoniche effettuate si evince il grande rilievo attribuito alla relazione, la cui mancanza è stata citata da moltissimi ex clienti quale causa di chiusura del rapporto con l'istituto di credito (domanda a risposta multipla). Peraltro, essa risulta anche la causa scatenante dell'inizio del rapporto di clientela, confermando il rilievo secondario del *pricing* e della comunicazione istituzionale e di prodotto.

In definitiva, la relazione è fondamentale per mantenere rapporti di clientela di lungo periodo, ma necessita di informazioni, che vengono concesse solo in presenza di fiducia (Castaldo 2009). La vera difficoltà per le imprese è quella di "istituzionalizzare" le relazioni: non è sufficiente affidarle solo all'interazione personale di vendita-cliente, ma tale orientamento deve pervadere l'intera organizzazione.

I quattro obiettivi d'impresa per la creazione e l'implementazione del Customer Relationship Marketing

In genere tutte le imprese utilizzano le informazioni che hanno sui propri clienti per prendere le decisioni migliori. Ma per molte, orientate a un approccio tradizionale, le informazioni servono solo per aggregare i segmenti di mercato, ovvero per definire il cliente "medio" o le esigenze comuni a un gruppo di clientela individuato. Ma l'orientamento alla relazione implica necessariamente che le decisioni e le azioni vengano definite a livello di singolo cliente, utilizzando informazioni specifiche che vanno ovviamente ad aggiungersi a quelle disponibili a livello aggregato, indicative solo di un trend generale. Per questo motivo, l'implementazione di una strategia di CRM non può prescindere dalla definizione dei seguenti passi operativi: identificare, differenziare e interagire con i clienti, personalizzare l'offerta.

Tabella 12.5

Motivazioni di apertura e chiusura di un conto corrente bancario a confronto.

Fonte: Marketing Retail Banco Ambrosiano Veneto.

<i>Motivo apertura conto</i>	<i>% sul tot. telefonate</i>	<i>Motivo chiusura conto</i>	<i>% sul tot. telefonate</i>
Passaparola e relazioni con il personale	30,80%	Passaparola e relazioni con il personale	45,90%
Segnalazione di familiari	15,80%	Rapporto non seguito	18,80%
Conoscenza personale del direttore	6,00%	Turn over del personale	14,30%
Conoscenza personale di un dipendente della filiale	3,80%	Comportamento del personale	9,80%
Passaparola di conoscenti	3,80%	Scarsa professionalità del personale	3,00%
Rapporto iniziato dal precedente titolare d'azienda	1,50%		
Logistica	18,80%	Logistica	19,50%
Logistica cliente	18,00%	Logistica cliente	19,50%
Poche code	0,80%		
Mercato	9,10%	Mercato	42,20%
Condizioni	6,80%	Condizioni	41,40%
Assenza di concorrenza	2,30%	Beneficenza/sponsorizzazione da parte di altri istituti	0,80%
Immagine	2,30%	Immagine	0,00%
Banca più grande e diffusa in Veneto	1,50%		
Banca sicura, parte del Gruppo Intesa	0,80%		
Politica cliente	9,00%	Politica cliente	12,90%
Cliente storico	6,00%	Cessazione attività	5,30%
Ex fornitore della banca	1,50%	Ex fornitore della banca	0,80%
Avere più banche fornitrici	0,80%	Motivi interni organizzazione cliente	4,50%
Convenzione datore di lavoro	0,80%	Riduzione numero conti	2,30%
Sviluppo commerciale	6,80%	Servizio	6,80%
Sviluppo BAV	5,30%	Disservizio	6,00%
Unica banca che gli aveva dato fiducia accordando un fido	1,50%	Altre spese per manutenzione POS	0,80%
Motivazione non specificata	32,30%	Motivazione non specificata	5,30%

- 1 **Identificare i clienti** perché le relazioni sono possibili sono con singoli individui, non con segmenti, mercati o popolazioni. Un'impresa deve saper e poter riconoscere un cliente quando ritorna, di persona, per telefono, online, o in qualsiasi altro modo.
- 2 **Differenziare i clienti** perché solo la conoscenza delle differenze tra un cliente e l'altro consentono all'impresa di definire strategie commerciali e offerte in linea con le esigenze dello stesso, conciliandole con la profittabilità d'impresa. Dunque diviene possi-

bile per l'impresa suddividere i clienti nei classici gruppi A (clienti a profitto) B (clienti a profitto se non si considerano le spese di acquisizione) C (clienti non redditizi) per poi concentrarsi maggiormente sui clienti che apportano il maggior valore per l'impresa.

- 3 **Interagire con i clienti** perché solo in questo modo si sviluppa una relazione duratura basata sulla reale conoscenza del cliente e delle sue evoluzioni nel tempo.
- 4 **Personalizzare l'offerta** sulla base delle informazioni a disposizione, perché solo in questo caso è possibile il bilanciamento ottimale tra soddisfazione delle esigenze e profittabilità aziendale. Per i clienti maggiormente redditizi è percorribile l'approccio personalizzato in senso stretto, mentre per i clienti meno redditizi, o con potenziale di sviluppo inferiore, potrà essere realizzato un approccio di *mass customization*, vale a dire la creazione di pacchetti di prodotto/servizio determinabili dall'aggregazione di moduli di prodotto standardizzati. Per esempio, di personalizzazione in senso stretto possiamo parlarne nel caso di servizi di private banking o di realizzazione di mobili su misura, di *mass customization* nel caso delle offerte bancarie rivolte ai segmenti famiglie e piccole e medie imprese o di mobili modulari assemblabili in base alle indicazioni del cliente (per esempio, IKEA che offre armadi con la parte contenitiva standard e la possibilità di scegliere tra varie alternative di ante, cassetti e accessori).

L'identificazione dei clienti

L'identificazione dei clienti consiste nell'individuazione della controparte della relazione, nel conoscere cioè l'identità e ogni possibile dettaglio, caratterizzante il singolo cliente. Per realizzarla l'impresa deve saper integrare le informazioni di cui è già in possesso con altre provenienti da fonti esterne: tra le informazioni interne di particolare utilità sono quelle relative alla *customer contact history* e alla *transaction history*.¹ Per ottenerle l'impresa deve essere in grado di riconoscere il cliente a ogni successivo contatto, in qualunque forma si manifesti, fisico, telefonico o online, così da poter immagazzinare, e opportunamente utilizzare, quante più informazioni possibili sulle caratteristiche che rendono il cliente unico (comportamenti di acquisto, tipo e modalità di utilizzazione dei canali distributivi).

Pur aderendo totalmente alle affermazioni testé effettuate, in alcune situazioni diviene persino difficile determinare chi sono i clienti. Per esempio pensiamo a una banca e al dilemma di definire cliente a sé il contestatario di un conto corrente, oppure, in assenza di informazioni, alla difficoltà delle imprese di prodotti di largo consumo che vendono nei supermercati. Risulta anche difficile profilare il cliente nelle situazioni in cui partecipino al processo di acquisto numerose figure: iniziatori, influenti, decisori, compratori e utenti (si veda il Capitolo 3).

Altre difficoltà si manifestano nella distribuzione delle informazioni a tutti i livelli aziendali e nel loro aggiornamento. La fase di identificazione dei clienti dunque, se affrontata correttamente, implica da parte dell'impresa la focalizzazione di molti ambiti informativi e decisionali, brevemente riassunti nella Tabella 12.6, che peraltro pone attenzione anche alla tematica della privacy e della gestione e diffusione dei dati nel rispetto degli standard di sicurezza richiesti dal legislatore.

La tecnologia conferisce all'impresa la capacità di identificare i clienti in maniera veloce e precisa. La tematica verrà brevemente affrontata nei paragrafi che seguono, anche se è importante sottolineare ulteriormente la funzionalità della stessa alla definizione e applicazione del pensiero strategico e del format di servizio prescelto.

La differenziazione dei clienti

La fase di differenziazione è finalizzata a incrementare il livello di conoscenza della propria clientela e a scoprire aspetti quali lo stile di vita, i modelli, le preferenze e i tem-

¹ La *transaction history* riguarda tutte le informazioni relative alla storia degli acquisti effettuati dal cliente: data degli acquisti, volumi acquistati, prezzo pagato, sconti richiesti e ottenuti ecc.

Tabella 12.6

Attività per l'identificazione del cliente.

✓	Individuare le informazioni necessarie a definire i clienti	↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓
✓	Inventariare tutti i dati interni disponibili	
✓	Collegarli tra loro	
✓	Integrarli con dati esterni	
✓	Aggiornarli	
✓	Analizzarli	
✓	Metterli a disposizione	
✓	Sicurezza dei dati	

pi di acquisto, ma anche la redditività prospettica, al fine di poterle impiegare con un duplice scopo:

- segmentare i clienti, cioè individuare quelle differenze, tra di loro esistenti in termini di bisogni, abitudini, comportamenti e attributi comportamentali, che possono incidere sulla redditività futura;
- creare modelli predittivi capaci di suggerire le azioni più opportune da realizzare con riferimento a ogni segmento individuato; questo permette all'impresa di focalizzare le proprie migliori risorse su quei clienti in grado di garantirle il maggior ritorno in termini economici e di realizzare e implementare specifiche strategie disegnate appositamente per soddisfare peculiari bisogni.

Un importante principio per orientare la differenziazione tra clienti è quello enunciato da Pareto, in base al quale l'80% del fatturato di un'impresa deriva dal 20% della clientela. Tale percentuale è ovviamente variabile da impresa a impresa, tuttavia sottolinea correttamente il fatto che l'impresa opera principalmente con pochi clienti e che questi devono essere fatti oggetto di particolari cure e politiche di marketing.

Un altro elemento importante di differenziazione è il valore nel tempo del cliente (CLV - *Customer Lifetime Value*). Farris *et al.* (2008) lo definiscono come il valore in euro di una relazione con un cliente basata sul valore attuale dei flussi di cassa futuri previsti dalla relazione stessa. Si tratta di un valore di difficile determinazione, soprattutto se margini e tasso di *retention* non sono costanti, dunque viene spesso definito con l'ausilio di variabili *proxy*, come per esempio:

- *recency* (data della più recente transazione da parte del cliente),
- *frequency* (frequenza degli acquisti),
- *monetary value* (ammontare del fatturato per cliente in un periodo definito).

Affinché gli obiettivi reddituali vengano conseguiti, nella fase di pianificazione si impostano piani di marketing tra di loro differenti per servizi, canali e pricing, ciascuno perfettamente rispondente alle specifiche caratteristiche dei segmenti individuati. Nella Figura 12.7 sono rappresentate le differenti opzioni strategiche definite da una catena di supermercati su segmenti di clientela individuati in base alle variabili fascia di spesa e tipologia di nucleo familiare.

Fascia di spesa	alta	++	++
	media	mantenimento +	consolidamento ++
	bassa	-	conquista ++
		single o coppie giovani senza figli	coppie con figli
Nucleo familiare			

Figura 12.7

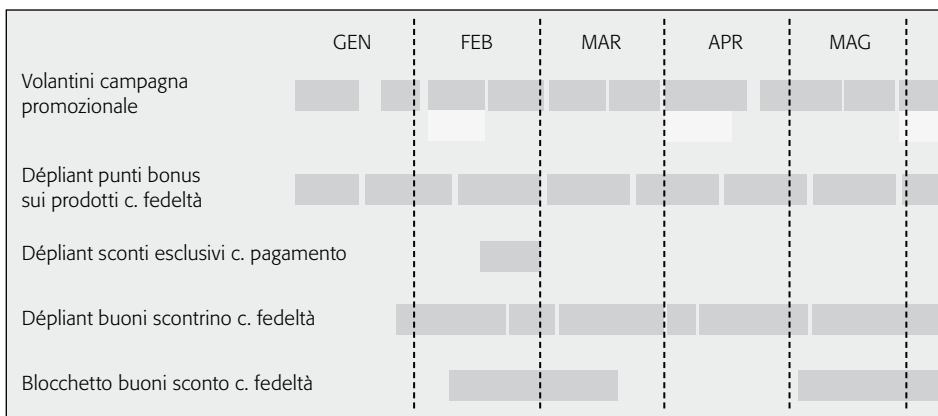
Definizione delle strategie su segmento.

Le informazioni disponibili sui singoli nuclei daranno poi la possibilità all'azienda di definire le azioni commerciali e le tipologie relazionali più adatte alla singola famiglia. Non essendo in questo caso percorribile la personalizzazione in senso stretto, verranno individuate linee commerciali e di comunicazione dedicate ai singoli target. Le stesse andranno poi a realizzare un mix con le attività istituzionali dell'impresa distributrice inserendosi, con ottica di differenziazione, all'interno di periodicità definite su scala annuale (Figura 12.8).

L'interazione con i clienti

Nel lontano 1954, Peter Drucker (1954) affermava: «There is only one valid definition of business purpose: to create a satisfied customer». Il contatto con il cliente rappresenta una situazione di grande importanza per l'azienda, un momento nel quale può instaurare un dialogo costante e una collaborazione attraverso le quali raccogliere ulteriori informazioni utili ad aggiornare quelle già possedute e a migliorare la conoscenza e la relazione con la clientela. Solo un'interazione continua con il cliente permette la costruzione di quell'intimità che sta alla base della fiducia. Secondo Peppers e Rogers (1997) ci sono cinque criteri di cui un'impresa dovrebbe tener conto per instaurare un vero dialogo con i propri clienti.

- 1 *Entrambe le parti devono essere ben identificate*: l'impresa deve conoscere il suo cliente e il cliente deve conoscere l'impresa.
- 2 *Entrambe le parti devono essere in grado di partecipare al dialogo*: sia l'impresa che il cliente devono avere strumenti e occasioni per comunicare.

**Figura 12.8**

Esempio di pianificazione annuale di comunicazione e promozione su un punto vendita della grande distribuzione.

- 3 *Entrambe le parti devono essere interessate a partecipare al dialogo*: l'oggetto della relazione deve essere di interesse sia per il cliente che per l'impresa.
- 4 *Il dialogo deve essere controllabile da tutti*: così non è, per esempio, nella pubblicità, in cui i messaggi sono completamente controllati dall'emittente.
- 5 *Il dialogo deve continuare dal punto in cui è stato interrotto nell'ultima interazione*: deve esserci un continuum nella relazione e nei messaggi.

Per la realizzazione di questo tipo di comunicazione è fondamentale il ricorso ai media interattivi quali Internet (si veda oltre, in questo stesso capitolo), il direct marketing (posta e telefono) e la televisione interattiva. Nella Tabella 12.7 viene presentata una comparazione per costo, velocità, tangibilità e possibilità di personalizzare il messaggio sul singolo individuo dei principali mezzi di comunicazione interattiva a disposizione di un'impresa.

Se l'interazione consente di conoscere meglio i bisogni insoddisfatti dei propri clienti, nonché il valore potenziale di ciascuno di loro, non sempre è possibile instaurare una vera e propria relazione con tutta la clientela. Nonostante ciò, sarebbe fuorviante accontentarsi di basare le proprie azioni su analisi campionarie, in quanto la tecnologia consente di registrare e far colloquiare le informazioni derivanti da qualsiasi interazione azienda-cliente, anche dai reclami.

Il tema dell'analisi dei reclami è particolarmente importante nell'ottica della costruzione di relazioni stabili con i propri clienti, nonché ai fini di costruire rapporti di fiducia basati anche sulla *customer satisfaction*. Il TARP (Technical Assistance Research Program) ha scoperto che il 50% degli individui e il 25% dei clienti aziende che hanno avuto problemi, manifestano la loro insoddisfazione all'impresa fornitrice. A volte, tuttavia, il vero dialogo inizia proprio quando un cliente contatta l'impresa in occasione di un reclamo. In ogni caso, il cliente che manifesta la propria insoddisfazione deve essere considerato come un'opportunità da giocare a favore dell'impresa, non come un valore negativo. Inoltre, se l'impresa dovesse ignorarlo, non rischierebbe soltanto di perdere un rapporto di clientela, ma vedrebbe probabilmente la sua immagine deteriorarsi a causa del passaparola negativo innescato dal cliente insoddisfatto (passaparola che può realizzarsi non solo in presenza, ma anche, per esempio, attraverso e-mail o forme di marketing virale. Si veda il Capitolo 9).

Tabella 12.7

Comparazione tra i principali mezzi di comunicazione interattiva.

Fonte: Adattato da Peppers e Rogers 2004, p. 184.

	Costo	Velocità	Tangibilità*	Tracciabilità	Personalizzabilità
Web	basso	istantanea	media	alta	alta
Posta	medio	bassa	alta	medio-bassa	bassa-alta***
e-mail	basso	istantanea	media	alta	alta
Telefono	alto	moderatamente bassa	bassa	medio-bassa**	media-alta***
Vendita personale	molto alto	moderatamente bassa	variabile	medio-bassa**	alta

* Possibilità per il cliente di toccare lo strumento di comunicazione.

** Dipende dal fatto che venga lasciata traccia del contatto nel sistema informativo.

*** Dipende dal livello di personalizzazione conferito al messaggio.

La misurazione dei risultati

Dalla comprensione reale del cliente deriva la definizione del corretto mix di marketing che non potrà prescindere, proprio perché l'obiettivo è quello di costruire un rapporto duraturo nel tempo, dalle attività di misurazione dei risultati. Questa fase deve essere chiaramente finalizzata alla valutazione del gradimento dimostrato dal cliente nei confronti delle offerte presentate e alle comunicazioni effettuate. Sulla base dei risultati ottenuti l'impresa potrà migliorare i propri prodotti e servizi e, soddisfacendo maggiormente i bisogni dei segmenti più redditizi, riuscire ad attirare nuovi clienti, trattenere e realizzare il cross selling con quelli attuali e incrementare la *customer loyalty*. Sarà dunque cruciale la selezione degli eventi da valutare e l'individuazione degli indicatori di performance.

La Tabella 12.8 illustra una situazione aziendale completa di Customer Relationship Marketing, in cui viene dato rilievo a tutti i punti finora illustrati. Si tratta di uno schema che, anzitutto, propone le varie fasi comportamentali di un acquirente che passa attraverso gli stadi della conoscenza della marca e/o del punto di vendita, dell'acquisto, dell'utilizzo e del riacquisto. Ciascuna di queste fasi implica la focalizzazione dell'attenzione d'impresa su specifici ambiti, quali per esempio l'acquisizione o il post-vendita. Tutte le aree individuate, per una corretta implementazione, implicheranno un momento di analisi informativa, la definizione dei target di riferimento e l'individuazione delle proposte commerciali.

Risulterà a tal proposito fondamentale definire con precisione le azioni e la tempistica di realizzazione delle stesse, nonché degli strumenti di marketing da utilizzare e degli indicatori di performance, efficaci per il monitoraggio delle azioni stesse e per la determinazione dei risultati.

Per esempio, per un produttore di abbigliamento di alta qualità, deliziare il cliente può significare, in base alla schematizzazione presentata:

- *pre-analisi*: lettura e analisi di informazioni quali lo scoring RFM (*recency, frequency* e *monetary value*), la frequenza di acquisto, la frequenza dei contatti, gli indicatori di *loyalty* e il LTV;
- *segmenti obiettivo*: i clienti migliori;
- *criteri di selezione*: livello di spesa, fidelizzazione;
- *fonte dati*: sistema informativo interno, ufficio CRM ecc.;
- *proposte commerciali* (azioni/strumenti):
 - Natale/telefono, e-mail, cartoline, piccolo omaggio,
 - compleanno/ telefono, e-mail, cartoline, piccolo omaggio,
 - eventi organizzati da aziende partner/invito postale,
 - ...;
- *monitoraggio dei risultati*: tasso di *retention*, LTV, *scoring* RFM.

Nel paragrafo che segue verrà posta attenzione alla struttura tecnologica che generalmente viene allestita a supporto del Customer Relationship Marketing.

La struttura tecnologica a supporto del CRM

La tecnologia riveste un ruolo di primaria importanza nel successo delle strategie e delle attività connesse allo sviluppo di un programma di Customer Relationship Marketing, essendo alla base di quasi tutte le analisi e degli strumenti accennati in precedenza. Alla luce di tale evidenza, pur continuando a rifiutare l'approccio di chi vede il CRM come un semplice software da introdurre in azienda, appare necessario sottolineare come di

questo software si abbia bisogno e come, grazie a una sua corretta implementazione, il successo del modello complessivo divenga un obiettivo più concreto.

L'attenzione sarà focalizzata sui tipici strumenti della struttura tecnico/applicativa, che può essere idealmente suddivisa in due componenti: analitica e operativa.

Il CRM analitico

Gli strumenti del CRM analitico possono essere distinti in due gruppi a seconda delle loro finalità: strumenti di **integrazione dei dati** e strumenti di **analisi dei dati**.

Gli *strumenti di integrazione dei dati* sono quelli attraverso i quali viene realizzata la raccolta, l'organizzazione, l'integrazione e la gestione di tutti i dati relativi alla clientela. Essi sono utili a trasformare i dati in informazione e l'informazione in conoscenza da mettere a disposizione di tutte le attività d'impresa, in particolare di quelle di marketing, vendita e customer service. Appartengono a questa categoria il Data Warehouse e il Data Mart.

Partendo dalle informazioni ottenute dagli strumenti di raccolta, quelli di *analisi* realizzano le successive attività di segmentazione e profilazione della clientela, sulla base delle quali si definiranno le azioni commerciali e le soluzioni personalizzate d'offerta. Accanto alle tecniche tradizionali di report, query e agli strumenti OLAP, negli ultimi anni è diventato indispensabile il ricorso a tecniche più sofisticate ed evolute che permettono di incrementare il contributo informativo dei dati a disposizione: il Data Mining.

Il Data Warehouse

Il Data Warehouse può essere considerato il cuore dell'architettura di CRM. Per descriverlo ricorriamo alla definizione di Inmon (1996), per il quale il Data Warehouse rappresenta *un insieme di dati orientati al soggetto, integrato, che registra la loro variabilità nel tempo, non volubile, costruito per supportare i processi decisionali*.

Da questa definizione emergono come caratteristiche fondamentali di un Data Warehouse, di seguito descritte.

- *L'orientamento al soggetto.* Il principale elemento di differenziazione di questo strumento, rispetto ai tradizionali sistemi operativi, consiste nella modalità di organizzazione dei dati, che segue un approccio "centrato sul cliente". Tutte le informazioni relative allo stesso cliente, tradizionalmente disseminate nei diversi reparti aziendali e organizzate in base alla loro funzione (marketing, vendite, personale...) vengono accentrate per avere una visione olistica del soggetto e favorire i processi di lettura e interpretazione.
- *L'integrazione.* Nel Data Warehouse confluiscono dati di varia provenienza: a quelli già presenti all'interno dei sistemi informativi aziendali, vengono aggiunti quelli raccolti da fonti esterne. L'obiettivo dell'integrazione è quello di omogeneizzare tra di loro i dati mediante il ricorso a formati e unità di misura uniformi, nonché a tecniche di codifica standardizzate.
- *L'aggiornamento.* L'orizzonte temporale dei dati archiviati risulta essere piuttosto esteso così da consentire una loro visione storica attraverso la quale comprendere e analizzare il processo evolutivo subito.
- *La non-volatilità.* L'accesso ai dati è consentito in sola lettura in maniera tale da evitare ogni possibile tentativo di alterazione.

Possedendo le caratteristiche sopra illustrate, il Data Warehouse rappresenta una potente e vasta piattaforma informatica, creata allo scopo di supportare ogni processo decisio-

nale attraverso attività di acquisizione, trasformazione e distribuzione dei dati agli utenti finali.

Per svolgere questa funzione informativa è necessario che il Data Warehouse contenga la massima quantità possibile di dati sulla clientela: accanto agli indispensabili dati anagrafici dovranno essere archiviate informazioni di natura demografica e psicografica, quelle sulle risposte alle promozioni e alle offerte realizzate, quelle relative ai canali utilizzati, all'eventuale appartenenza a specifici gruppi e infine quelle riguardanti la storia della relazione cliente-impresa e i passati comportamenti di acquisto (frequenza, tipologia, consistenza, utilizzo e gradimento registrato).

I dati così raccolti e immagazzinati, per essere veramente utili alle successive attività di analisi ed elaborazione, dovranno essere continuamente aggiornati. Per facilitare questa attività, il Data Warehouse viene programmato affinché possa attribuire a ciascun cliente un codice numerico, univoco e personale – il cosiddetto NDG² – attraverso il quale sarà possibile, a ogni successivo contatto, il riconoscimento automatico del cliente e l'immediata memorizzazione delle nuove informazioni raccolte (Bertucci 1997).

La raccolta dei dati rappresenta solo una parte del complesso sistema di funzionamento di un Data Warehouse. Attraverso lo schema riportato in Figura 12.9 è possibile comprendere, in maniera più immediata, sia i processi di gestione dei dati all'interno dell'architettura del Data Warehouse, che le fasi a monte e a valle di tale attività. La figura contribuirà inoltre a sottolineare con maggior forza il ruolo strategico ricoperto dal Data Warehouse, il quale si pone come interfaccia tra il sistema informativo e quello decisionale.

In base a quanto rappresentato in figura, il sistema sorgente rappresenta il primo anello della struttura di un Data Warehouse: si tratta di un sistema formato dalle fonti di provenienza dei dati, che si possono distinguere in interni, se già presenti in precedenti database o in esistenti sistemi informativi aziendali, ed esterni, quando sono raccolti ex novo al di fuori dell'azienda.

Una volta disponibili, i dati verranno processati mediante l'utilizzo di un particolare software, il *data movement*, il quale, dopo averli estratti e controllati, procede alla loro integrazione (omogeneizzazione dei formati), trasformazione e aggiornamento ma, soprattutto, al loro finale trasferimento al Data Warehouse o ai data mart.

Giunti nel Data Warehouse vero e proprio, i dati raccolti vengono memorizzati. In questa fase il sistema offre la possibilità di scegliere se archiviare le informazioni in un unico database, oppure in tanti piccoli database, i **Data mart**, i quali, essendo orientati a supportare una particolare area o settore di attività, risultano più adatti a contenere dati specializzati, garantendo maggiore celerità nell'accesso e nella elaborazione delle informazioni.

Il principale punto di forza del Data Warehouse è quello di consentire, grazie alla rilevante quantità di dati immagazzinati, infinite interrogazioni, realizzabili a qualunque livello e da qualunque area del business, a ciascuna delle quali viene inoltre data la possibilità di elaborare e aggregare i dati selezionati nelle modalità più opportune per ottenere le informazioni necessarie alla specifica esigenza decisionale.

I dati contenuti nel Data Warehouse sono arricchiti, nel loro contenuto informativo, dai cosiddetti **metadati**. Si tratta di ulteriori informazioni attraverso le quali è possibile risalire alla provenienza, ai processi subiti (trasformazione, purificazione, integrazione...), all'utilizzo, alla funzione e al valore del dato che si ha a disposizione per migliorare la sua lettura e, soprattutto, il suo impiego nei processi decisionali.

Terminato il processo di raccolta con la memorizzazione dei dati nel Data Warehouse, ha immediatamente inizio quello di analisi. Verranno di seguito descritti alcuni strumenti utili allo svolgimento di tale fase.

² L'acronimo NDG sta per "numero di direzione generale". All'interno di un customer database questo codice anagrafico rappresenta il dato chiave, il vero collante di tutta la struttura, poiché, essendo riportato in ogni tabella, in ogni output e in ogni informazione, consente l'integrazione tra le varie categorie di dati, facilitando la lettura e la comprensione della situazione del cliente.

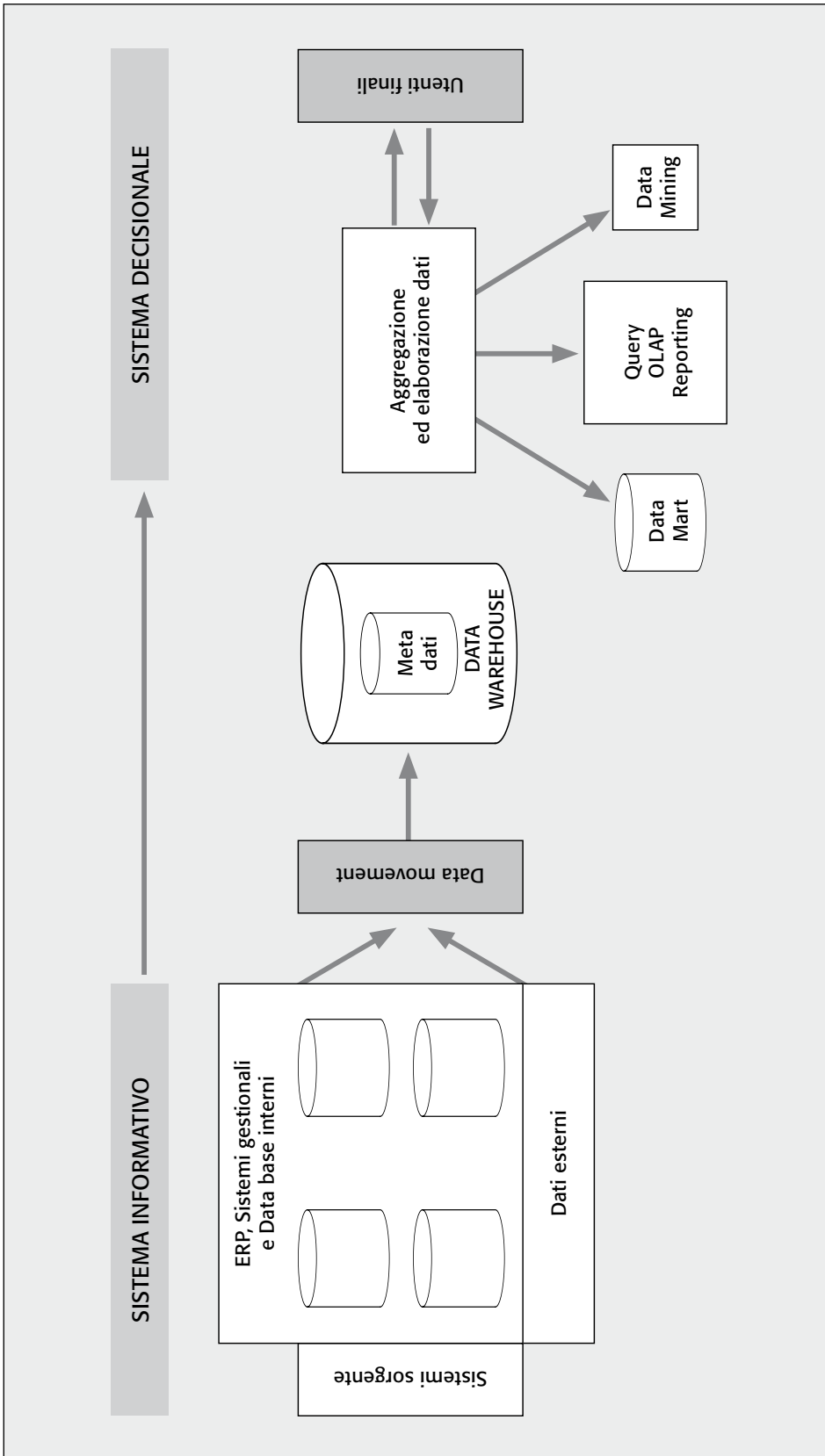


Figura 12.9
L'architettura del Data Warehouse.

Gli strumenti di analisi dei dati

Nel descrivere il Data Warehouse si è più volte sottolineato come questo rappresenti un ruolo di interfaccia strategico essendo, all'interno del processo di CRM, il punto di arrivo dell'attività di raccolta dei dati e quello di partenza della successiva differenziazione della clientela. Partendo dai dati contenuti nel Data Warehouse inizia la seconda fase di cui si compone il CRM analitico, cioè quella di analisi: una fase nella quale l'Information Technology rappresenta un elemento insostituibile per garantire l'efficacia e l'efficienza degli strumenti variamente impiegati e di seguito descritti: il *query*, il *reporting*, l'OLAP e il *Data Mining*.

Gli *strumenti di query e reporting* appartengono alla categoria degli strumenti di interrogazione e hanno la funzione di produrre dei modelli descrittivi di supporto al processo decisionale, ossia di esplorare i dati al fine di trovare le specifiche informazioni richieste e ricercate. Si tratta di mezzi potenti ma che consentono di realizzare elaborazioni piuttosto semplici; risultano pertanto accessibili da chiunque all'interno dell'organizzazione. Tuttavia la loro portata informativa risulta particolarmente ridotta, se si considera che il loro output non va oltre la pura descrizione dei dati contenuti nel Data Warehouse.

Alla categoria degli strumenti di interrogazione appartengono anche quelli di *Online Analytical Processing (OLAP)*. Si differenziano dagli strumenti di query e reporting sia per l'approccio ai dati che per la qualità informativa degli output ottenuti. Attraverso gli strumenti di OLAP è infatti possibile risolvere problemi di tipo non strutturato in quanto, grazie alla loro forma, che consente di navigare tra le informazioni utilizzando le gerarchie e le relazioni esistenti tra le informazioni stesse. Essi stimolano domande che consentono di ottenere delle analisi di tipo causa-effetto.

Sono tre le caratteristiche distintive degli strumenti di OLAP:

- rapidità ed efficacia di analisi: i motori OLAP sono architetture ottimizzate di immagazzinamento dati e di navigazione; ne consegue che l'utente potrà trovare in questo ambiente, in tempi brevissimi, solo le informazioni di cui a bisogno, utilizzando percorsi logici;
- multidimensionalità: per funzionare efficacemente è necessario che gli strumenti di OLAP vengano impiegati su una base dati nella quale le informazioni siano organizzate per fornire una visione dimensionale (non tabellare) e gerarchica;
- condivisione: il sistema realizza tutti i requisiti di sicurezza per la riservatezza e per la gestione tempestiva e affidabile nel caso in cui siano consentiti multipli accessi in scrittura.

Nonostante la loro superiorità rispetto agli altri strumenti di interrogazione dei database, gli strumenti OLAP presentano una serie di limiti che, in alcune circostanze, rendono il loro utilizzo poco significativo. Innanzitutto non permettono di individuare eventuali pattern esistenti nei dati, a ragione del fatto che il loro output è ottenibile esclusivamente a partire da una precisa ipotesi, formulata dall'utente, sulla base di sue osservazioni, intuizioni o considerazioni. In secondo luogo gli OLAP forniscono una visione statica della realtà, realizzando soltanto una fotografia di ciò che è accaduto: non riescono quindi a spiegare preferenze, comportamenti e motivazioni di acquisto della clientela, né a suggerire interventi per trattenerla. Infine, non consentono di accedere a un livello atomico del dato, funzionando meglio su dati sommarizzati piuttosto che sui dettagli.

Molti dei limiti di questi strumenti possono essere superati ricorrendo a tecniche più innovative e tecnologiche come quelle del *Data Mining*.

Il **Data Mining** (Cosma 2003) rappresenta lo strumento di analisi dati per eccellenza per il fatto di essere, tra quelli analizzati, quello che meglio di ogni altro consente, attraverso l'identificazione e l'estrazione di modelli di interpretazione della realtà, di

sfruttare il potenziale informativo contenuto negli strumenti di raccolta. A renderlo uno strumento significativo è la sua capacità di generare conoscenza a partire da una massa di dati grezzi: attraverso l'uso di appropriate tecniche statistiche e matematiche, il *Data Mining* consente infatti di rintracciare, all'interno degli stessi dati, relazioni, motivazioni, comportamenti o tendenze sintomatiche, da utilizzare per creare conoscenza, cogliere opportunità e impostare l'intero processo decisionale.

Gli strumenti di *Data Mining* possono essere suddivisi in due distinte categorie, a seconda della finalità per la quale vengono impiegati: strumenti per le analisi descrittive e strumenti per le analisi predittive. Gli strumenti per le analisi descrittive vengono impiegati per l'interpretazione di dati contenuti nel database, al fine di supportare il processo decisionale.

Gli strumenti per le analisi predittive risultano essere ancora più utilizzati rispetto a quelli per le analisi descrittive in quanto consentono, partendo dai dati comportamentali e di risposta a precedenti campagne promozionali, di prevedere il futuro comportamento del cliente, la sua redditività e il suo rischio di abbandono. L'attendibilità dei risultati ottenuti dipende ovviamente molto dalla qualità e dalla completezza dei dati originariamente disponibili, ma anche dall'efficacia con la quale le elaborazioni di *Data Mining* vengono condotte.

Grazie all'impiego di questi strumenti gli analisti riescono a stabilire, sulla base del possesso prodotti, di quelli proposti e rifiutati e sulla base del segmento al quale appartiene, quale prodotto ciascun cliente acquisterà. Questi strumenti, permettono anche di individuare i segmenti economicamente più interessanti della clientela, fornendo indicazioni sulle possibili strategie da adottare.

Le tecniche di *Data Mining*, in particolare quelle di tipo predittivo, risultano essere particolarmente ricche di significati informativi e sicuramente importanti per ogni tipo di processo decisionale che deve essere realizzato. Infatti, oltre a fornire una analisi e una elaborazione dei dati detenuti, sono in grado di spiegare le ragioni alla base degli output forniti e di suggerire le più opportune azioni da intraprendere. A fronte di tali vantaggi, questi strumenti richiedono a coloro che ne fanno uso una preparazione in campo informatico, statistico e matematico, pertanto il loro impiego non può essere generalizzato, ma riservato ad analisti professionisti, i quali sono in grado di utilizzarli al meglio e di interpretare nel migliore dei modi le informazioni ottenute.

II CRM operativo

La seconda componente di un processo di CRM, quella operativa, è finalizzata a supportare e a migliorare l'efficacia di ogni fase del processo di interazione con la clientela, anche attraverso l'automazione di alcune fasi delle attività di marketing e vendita. Questo per far in modo che l'attenzione degli operatori di queste aree, così come quella di tutta l'organizzazione, sia orientata al miglioramento delle fasi cruciali della relazione con la clientela.

La principale finalità del CRM operativo è dunque quella di permettere che, quanto ricavato dai processi tipici della precedente componente analitica, sia concretamente messo in pratica dagli operatori di front office ai quali vengono messi a disposizione strumenti, conoscenza e ogni informazione utile per cogliere le occasioni di mercato, aumentare la *retention* della clientela e soprattutto il livello di *customer satisfaction*.

Le principali applicazioni di CRM operativo sono: il Customer Service e Support, l'Enterprise Marketing Automation e il Sales Force Automation.

Applicazioni di Customer Service e Support

Le applicazioni di servizio e supporto alla clientela rappresentano, in un mercato caratterizzato da elevata complessità e da forte competitività, un punto di forza strategico per

ottenere significativi vantaggi competitivi. Le imprese possono sfruttarli per rafforzare i legami con la propria clientela e, attraverso un'assistenza che va oltre il processo di acquisto, assicurarsi quella futura preferenza del cliente in grado di garantire significativi ritorni in termini reddituali.

Nella fornitura di servizi alla clientela, Internet ha offerto un contributo di grande rilievo essendo, e continuando a essere, alla base di molti degli strumenti utilizzati in questa attività. Per esempio, il suo sviluppo è stato determinante nella scelta degli istituti bancari di creare appositi siti web sui quali orientare quasi tutta l'attività di assistenza. Alla loro diffusione è dovuto il processo di sostituzione dei tradizionali call center, per lungo tempo principali canali di contatto tra impresa e cliente, con i più innovativi Web Call Center. Inoltre hanno favorito la creazione di nuovi strumenti di interazione con la clientela come la posta elettronica, le chat-line e i forum, fino a pochi anni fa sconosciuti e oggi largamente utilizzati.

Gli strumenti appena citati sono stati responsabili del progressivo riavvicinamento, anche se non fisico, dei clienti attuali e potenziali alle aziende. Grazie al loro impiego infatti, è stato possibile, da un lato, realizzare forme di comunicazione personalizzata nelle quali ogni aspetto viene adattato alle esigenze del singolo, con l'obiettivo di migliorare e prolungare la relazione, dall'altro, ridurre i costi connessi alle attività di servizio e comunicazione.

Dal Call Center al Web Call Center Il Call Center è stato e continua a essere il principale strumento di contatto tra impresa e cliente, uno strumento che, a seguito del grande interesse riscosso dalle strategie relazionali e dallo sviluppo dei processi di CRM, sta conoscendo una seconda giovinezza, grazie a tutte le iniziative poste in essere per riattivare e rendere maggiormente efficienti i canali di comunicazione con la clientela. È a questo processo, insieme allo sviluppo dell'Information Technology, che si deve la naturale evoluzione di questo tradizionale canale in un altro, nel quale si realizza l'integrazione tra voce e dati e con il quale viene consentito ai clienti, mentre parlano con l'operatore, di visitare il sito Web dell'impresa. Si tratta del Web Call Center.

Le modalità di interazione tra operatore e cliente possono essere molteplici, vocali o testuali, guidate dall'operatore o dal cliente, ma l'obiettivo comune è, da una parte, quello di offrire al cliente la possibilità di avere a sua disposizione, nel momento che ritiene più opportuno, un operatore che lo possa seguire nelle sue personali esigenze e, dall'altra, la possibilità di sfruttare al meglio questi momenti per acquisire nuove informazioni sul cliente e per proporre proattivamente soluzioni in grado di soddisfare i bisogni espressi e inespressi.

La posta elettronica La posta elettronica (Farinet e Ploncher 2002) rappresenta un canale, alternativo a quello telefonico, che sta assumendo all'interno degli strumenti di *customer care* un ruolo di sempre maggiore importanza. Si tratta, infatti, di una forma di comunicazione che ha fatto registrare un elevato sviluppo tra i consumatori, i quali la utilizzano anche per esprimere la propria opinione, soddisfazione o lamentela in merito a un determinato prodotto o servizio offerto. Ai vantaggi derivanti da una comunicazione attivata in molti casi dagli stessi consumatori, si devono aggiungere i risparmi, sia in termini di costo che di impiego di personale, che questo strumento consente di ottenere.

Per tali ragioni le imprese devono impegnarsi per utilizzare le e-mail nella maniera più corretta, attraverso programmi che consentano di rispondere in tempi brevi e nel modo più opportuno alle richieste pervenute, così da poter consolidare e approfondire le relazioni con la clientela, nonché formulare strategie finalizzate all'utilizzo di questo canale per le attività di direct marketing.

Il rischio insito nell'utilizzo di questo strumento consiste nella generazione di comunicazioni palesemente impersonali e di fornire risposte poco chiare che non diano la certez-

za che il problema è stato compreso e risolto. Questo può produrre gravi danni all'immagine dell'impresa e alla relazione con la clientela, pertanto è necessario che tale strumento sia trattato, dagli operatori di front office, con ogni cura e con la massima responsabilità.

Applicazioni di Sales Force Automation

Gli strumenti relativi a questo tipo di applicazione vengono impiegati per semplificare, ottimizzare e rendere più efficace l'intero processo di vendita di prodotti e servizi. Si tratta di software in grado di creare un ambiente unitario, nel quale tutte le informazioni inerenti alle vendite e ai contatti con la clientela vengono racchiuse e messe a disposizione di ciascun venditore, supportandone l'attività commerciale.

I principali benefici ottenibili dall'implementazione di tali applicativi possono essere sintetizzati nei seguenti punti.

- L'automazione delle attività amministrative e di routine consente ai venditori di dedicare la totalità del loro tempo al processo di vendita.
- La condivisione delle informazioni presenti sul software semplifica la collaborazione e la comunicazione tra i vari reparti, permettendo di avere una visione completa e in tempo reale delle interazioni che si sono verificate, con ogni cliente, nell'ambito dell'intera organizzazione.
- Il management ha la possibilità di seguire da vicino ogni aspetto del processo di vendita riguardante ciascun cliente, riuscendo in questo modo ad analizzare le vendite, confrontare le performance e intervenire nelle aree che necessitano un miglioramento. Le informazioni disponibili offrono inoltre la possibilità di sviluppare più accurate previsioni di vendita.
- Ai clienti vengono fornite risposte accurate, affidabili e tempestive e ogni operazione richiesta viene eseguita nei tempi promessi. Gli applicativi, inoltre, consentono di dare continuità alle relazioni che non risentiranno negativamente del possibile turnover del personale dato che, ogni nuovo venditore, avrà accesso alle medesime informazioni del precedente e potrà riprendere la relazione già esistente con contatti costanti e risposte ugualmente pertinenti.

Applicazioni di Enterprise Marketing Automation

Come nel caso precedente, anche queste applicazioni sono rappresentate da software finalizzati a semplificare e automatizzare alcune fasi, questa volta dell'attività di marketing, consentendo agli addetti di concentrarsi su quelle a maggior valore aggiunto.

Gli applicativi di Enterprise Marketing Automation sono, tra quelli descritti, quelli di più recente creazione, ma il loro impiego ha già rappresentato una vera e propria rivoluzione poiché, affiancandoli agli strumenti di marketing applicati alla gestione della relazione come il *behavioral triggering* o l'*event based marketing*, gli uffici marketing possono:

- generare, raccogliere e gestire informazioni in maniera più efficace e pertinente;
- gestire campagne di marketing attraverso la pianificazione, l'esecuzione, la valutazione e l'affinamento delle stesse;
- prevedere e gestire tempestivamente eventuali situazioni di attrito con i clienti.

Il campaign management Questi programmi vengono in primo luogo utilizzati per l'esecuzione automatizzata di campagne rivolte a determinati segmenti di clientela. È lo stesso software inoltre a decidere, sulla base di un set di regole, l'esclusione di alcuni clienti da un segmento o la loro ammissione, a seconda della necessità o meno di evitare commistioni tra differenti segmenti o campagne.

Un ulteriore modo di impiego di questi strumenti è quello che li vede utilizzare i software di *Data Mining* per ottenere score (punteggi) relativi ai clienti, sulla base dei quali selezionare quelli ai quali indirizzare una determinata campagna di marketing. Il *Data Mining* analizza i dati contenuti nel Data Warehouse aziendale e, sulla base delle informazioni in esso contenute, costruisce dei modelli per preannunciare il comportamento futuro dei clienti: acquisto di un determinato prodotto, abbandono, passaggio a un concorrente, interesse verso taluni particolari servizi ecc. Utilizzando gli score ottenuti, gli addetti marketing potranno selezionare i clienti potenzialmente più interessati a una determinata campagna, quelli cioè che sulla base della previsione realizzata risponderanno positivamente alla proposta ricevuta. In questo modo l'efficacia della campagna sarà massimizzata in quanto, a fronte di un elevato tasso di redemption, saranno minimizzati gli sprechi in termini di costi sostenuti ed energie utilizzate.

L'event based marketing Questa forma di marketing consente di utilizzare la tecnologia e tutte le informazioni che l'impresa possiede per realizzare apposite campagne di marketing, in risposta a particolari avvenimenti accaduti nella vita del cliente come l'acquisto di una casa, il matrimonio, la nascita di un figlio, il pensionamento o semplicemente il compleanno.

Queste circostanze rappresentano, se opportunamente sfruttate, importanti occasioni per intensificare la relazione con i clienti, dimostrarsi interessati alla loro vita e presenti, nei momenti più significativi, con prodotti, servizi e supporti idonei ad affrontarli nella maniera più opportuna.

Gli applicativi di Enterprise Marketing Automation consentono di realizzare efficacemente tali azioni di marketing, fornendo ogni informazione necessaria alle transazioni

QUADRO 12.2 ERG e il CRM

L'azienda petrolifera ERG ha avviato un grande progetto di riposizionamento del marchio aziendale puntando, oltre all'aspetto industriale (*core business*), allo sviluppo di quello commerciale. L'iniziativa verso il cliente ERG prevede un classico catalogo premi, caratterizzato da servizi e oggetti offerti attraverso un sistema di network di aziende partner e da altri servizi a elevato valore aggiunto.

La novità della campagna promozionale è però rappresentata da un sistema che permette di rendere ricca e distintiva l'offerta, attraverso l'introduzione di diverse meccaniche promozionali, finalizzate a favorire l'acquisto contestuale dei prodotti ERG, moltiplicando anche i vantaggi per il consumatore (in termini di accumulazione punti e sconti per il carburante).

L'obiettivo di interagire con un numero così elevato di clienti modificando l'offerta in base alle preferenze degli stessi rappresenta una sfida difficile, oltre che un investimento oneroso e rischioso. In realtà, il riscontro di tale iniziativa è stato da subito positivo, sia in termini di coinvolgimento e grado di soddisfazione da parte dei clienti, sia dal punto di vista economico, con il raggiungimento di un ROI complessivo soddisfacente.

Quali sono i punti di forza della soluzione implementata da ERG? Senza dubbio la capacità di abbinare le com-

petenze di marketing con un efficiente sistema di CRM. Quest'ultimo è in grado di:

- indirizzare diverse campagne promozionali (più di 60) a target distinti di clienti, veicolandole tramite sms o e-mail;
- consentire il continuo aggiornamento, attraverso l'integrazione di dati relativi al comportamento dei clienti, previsioni di *redemption* ecc.



In Italia, ERG è la prima azienda petrolifera a essersi dotata di una soluzione che consente di gestire in tempo reale l'interazione con i clienti e l'invio di proposte promozionali su misura rispetto alle loro abitudini ed esigenze (grazie appunto all'integrazione con le piattaforme per l'invio di sms e e-mail).

Questo sistema è stato progettato come veicolo di opportunità e non come tradizionale mezzo di pubblicità generalista. In tal modo è possibile creare i presupposti per l'erogazione di maggiori benefici ai clienti più fedeli, creando un effetto virtuoso di stimolo ulteriore alla fidelizzazione.

e alle operazioni realizzate dal cliente che possono offrire importanti indizi sull'approssimarsi di un evento significativo. Accanto a queste informazioni vengono poi fornite tutte quelle che caratterizzano il cliente, il suo comportamento passato e presente nonché la storia della sua relazione con l'impresa, informazioni queste che aiutano gli operatori di marketing a valutare, per quel determinato cliente, l'effettiva significatività dell'evento individuato.

A questo punto, il software sarà impiegato per pianificare, eseguire e monitorare la campagna di marketing necessaria per sfruttare l'opportunità individuata sul cliente. Con un tale livello di personalizzazione, la probabilità che il cliente risponda positivamente alla campagna è molto elevata, e questo si ripercuoterà favorevolmente sull'immagine, sulla qualità della relazione e sulla profittabilità.

Il behavioral triggering Le applicazioni di Enterprise Marketing Automation applicate al behavioral triggering consentono agli addetti marketing di individuare tempestivamente i segnali di cambiamento nei comportamenti del cliente e, attraverso una più dettagliata analisi, determinare se si cela un rischio da scongiurare o un'opportunità da cogliere.

Tale attività prevede sempre un connubio tra informazione e tecnologia. La prima è necessaria poiché il comportamento futuro del cliente può essere determinato solamente attraverso l'analisi di quello passato: sarà pertanto necessario un monitoraggio costante delle abitudini, delle preferenze e del modello comportamentale del cliente per determinare un profilo da utilizzare come punto di riferimento per il futuro. È a questo punto che entra in gioco la tecnologia applicata alla relazione: il software impegnato nel monitoraggio del comportamento del cliente sarà in grado di avvisare l'operatore quando questo subisce dei cambiamenti rispetto al profilo determinato, cambiamenti che possono rappresentare segnali di insoddisfazione, sintomi di abbandono o occasioni vantaggiose di cui approfittare tempestivamente.

Sarà poi lo stesso sistema a suggerire, sempre sulla base dei dati in suo possesso, il piano di marketing più appropriato.

Ripercorrendo l'analisi realizzata con riferimento alle differenti strutture ma, soprattutto, ai diversi strumenti caratterizzanti l'intera architettura tecnologica di un progetto di CRM, è possibile notare come, procedendo nella descrizione, la complessità delle fasi e delle applicazioni utilizzate tende ad aumentare. A incrementarsi è, in particolare, la componente tecnologica vera e propria caratterizzante ciascuna di esse, che tende a diventare predominante negli ultimi strumenti individuati.

Il fattore tecnologico, sebbene indispensabile per l'implementazione di una strategia di CRM, potrebbe rappresentare, se non correttamente gestito, la principale causa di fallimento del progetto stesso. Il maggiore rischio è quello di non disporre di personale sufficientemente preparato, in grado di sfruttare al meglio gli ingenti investimenti sostenuti. Inoltre, al di là della conoscenza delle funzionalità della piattaforma, il personale di contatto deve essere in grado di recepire le informazioni fornite nella giusta maniera, nonché di sfruttare gli strumenti a disposizione per realizzare quanto è stato loro consigliato.

L'importanza della componente organizzativa sarà trattata con maggiore profondità nel paragrafo che segue; qui si vuole solo sottolineare come la tecnologia non sia tutto e come le imprese spesso commettano l'errore di credere che un cospicuo investimento in componenti tecniche possa garantir loro il successo del progetto. La vera soluzione è invece quella di affiancare l'evoluzione tecnologica a una pari evoluzione culturale nella quale tutta l'organizzazione sia protagonista attiva.

La componente organizzativa del CRM

L'adozione di una filosofia di CRM comporta per l'azienda la rivalutazione del ruolo della componente organizzativa che diviene, in un contesto "customer oriented", uno de-

gli elementi cruciali su cui poggiare per incrementare il livello di soddisfazione della clientela.

Affinché l'organizzazione possa evolvere nella giusta direzione, è necessario che le imprese si impegnino per realizzare un cambiamento che può essere definito “distruptive” (Drei 2004), cioè distruttivo, poiché realizzato attraverso un completo ripensamento dei processi aziendali. Questo richiede, a sua volta, un intervento significativo sulle determinanti del comportamento umano e sulle strutture entro le quali si manifesta. L'impegno che il management deve approfondire in questa trasformazione strutturale è dunque elevato e gli interventi da realizzare presentano forti connotati di criticità, incidendo su elementi quali la cultura, i principi e le convinzioni condivise, le regole tacite e le abitudini sedimentate. L'intervento riguarda anche le routine operative, i processi decisionali, la distribuzione delle responsabilità e la gestione finale del contatto con le differenti tipologie di clienti.

L'Internet marketing

Internet è un mezzo di comunicazione distribuito tra milioni di computer in tutto il mondo, che funziona in modo indipendente dalle società telefoniche che forniscono le connessioni via cavo, dai governi dei paesi nei quali opera e persino dai proprietari dei computer in cui sono immagazzinati i dati.

Funziona, dunque, secondo regole proprie, poiché nella legislazione internazionale esistono pochissime norme che ne regolamentano l'uso. Sono stati gli utenti stessi della Rete a incaricarsi di diffondere istituire un sistema di leggi e sanzioni da applicare a se stessi. Per esempio, uno dei primi tentativi di utilizzare la Rete per le comunicazioni di marketing si concretizzò in invii a pioggia, totalmente indiscriminati, di e-mail commerciali a grandi masse di utenti di Internet. Questa pratica, nota come *spamming*, provocò quasi subito un'ondata di reazioni: gli utenti sommersi dallo spamming inondarono a loro volta le aziende responsabili di lunghissimi messaggi. Questa iniziativa è chiamata *mail bombing* (bombardamento di e-mail): gli utenti inviano all'impresa file molto grandi (manoscritti, programmi di software complessi, indirizzi telefonici), provocando un blocco dei suoi sistemi di gestione e, in alcuni casi, anche del server di rete dell'organizzazione.

Un'altra forma di risposta è il *flaming*, che consiste nell'inviare via e-mail messaggi offensivi. Reazioni di questo genere hanno indotto i responsabili marketing a valutare con estrema cautela l'opportunità di inviare attraverso la Rete comunicazioni commerciali non esplicitamente richieste.

Un altro strumento mediante il quale gli utenti della Rete hanno espresso la propria contrarietà a pratiche da loro ritenute scorrette sono i *bulletin boards* (bacheche elettroniche), utilizzati per inserire le aziende in una sorta di “lista nera” o per denunciarne comportamenti repressibili. Alcuni dei messaggi inviati potrebbero essere giudicati diffamatori, ma non c'è modo di scoprirne l'autore e, poiché il presunto calunniatore potrebbe trovarsi a migliaia di chilometri di distanza, un'eventuale causa per danni avrebbe minime probabilità di successo. All'ombra della maggior parte dei siti web delle principali società mondiali incombono poi siti anonimi di controinformazione noti come “McNitemares”, con riferimento al sito McSpotlight che incalza McDonald's riportando storie e vicende che gettano discredito sui prodotti e i locali della celebre catena di ristorazione.

Siti di questo genere svolgono un ruolo importante nelle PR e nella raccolta di notizie. Gruppi di pressione ambientalisti, enti benefici, gruppi di solidarietà e altre organizzazioni simili hanno tutti fatto uso di siti web per portare sotto i riflettori le loro cause, e alcuni di essi hanno ottenuto da questi sforzi notevoli risultati. Per esempio, la sconfitta di Shell Oil nella vicenda dell'affondamento della piattaforma petrolifera Brent Spar fu ampiamente attribuibile all'efficace impiego della Rete da parte di Greenpeace. Tutto sommato, in Rete sono i consumatori a detenere il maggiore potere reale.

Le comunità virtuali online, costituite attraverso chatroom e forum, tendono a sostituire alcune delle tradizionali fonti d'informazioni, come venditori e mailing, ma non hanno ancora sostituito quelle principali, come la pubblicità e i dépliant (Jepsen 2006). La comunicazione che fluisce attraverso questi forum e la posta elettronica è nota con l'espressione "word of mouse", ricalcata su "word of mouth" (passaparola), ed esistono prove che gli opinion leader sono più efficaci quando posta no informazioni che fanno riferimento a loro esperienze dirette (Huang 2010).

Negli ultimi anni, attorno ad alcune marche si sono aggregate delle comunità online (si veda il Capitolo 9). Per esempio, Harley Davidson possiede un forum online aperto ai membri della sua comunità. Le comunità online sono preziose per le imprese per le seguenti ragioni (Kim *et al.* 2008):

- 1 contribuiscono a costruire la consapevolezza e l'immagine di marca;
- 2 danno voce ai consumatori fedeli;
- 3 accrescono l'impegno dei fornitori;
- 4 generano fatturato da clienti nuovi ed esistenti.

Dalla stessa ricerca emerge che i membri delle comunità online, che siano o meno utenti attivi dei prodotti della marca, tendono ad avere verso di essa un impegno superiore rispetto a chi non ne fa parte. Sovente le persone si servono di queste comunità online per rafforzare la propria identità personale o per sentirsi vicini ad altri con interessi ed esigenze simili ai loro (O'Sullivan 2010).

Il marketing di Internet presenta le caratteristiche descritte nella Tabella 12.9.

Le piccole imprese hanno mostrato la tendenza a sviluppare attività commerciali in Rete, o *e-commerce*, per gradi. Sono cinque i fattori che sembrano influire sull'adozione dell'e-commerce: il sostegno del top management, la consapevolezza da parte del management dei benefici potenziali, la presenza di competenze IT all'interno dell'azienda, la

Caratteristica	Spiegazione
Stile di comunicazione	Lo stile è interattivo, ed è o sincrono (quando la risposta arriva immediatamente) o asincrono (quando trascorre un significativo intervallo di tempo tra messaggio e risposta).
Presenza sociale	È l'impressione che le comunicazioni avvengano a livello personale. La presenza sociale è influenzata dalle caratteristiche del canale utilizzato: il telefono è più personale di un annuncio sul giornale. Le comunicazioni su Internet hanno una presenza sociale relativamente elevata quando sono sincrone, specialmente perché il destinatario, quando avviene la comunicazione, normalmente si trova tra le mura domestiche.
Controllo del contatto da parte del consumatore	Avendo il potere di decidere tempo e luogo del loro accesso alle informazioni, i consumatori sono più disposti a contribuire al processo che consente di raccogliere informazioni da una macchina. Molti siti web sono interattivi, sicché i clienti possono controllare il processo di raccolta di informazioni (e di acquisto).
Controllo del contenuto da parte del consumatore	Se il consumatore può, almeno in una certa misura, controllare il contenuto del messaggio, allora la comunicazione diventa realmente interattiva. Per esempio, un consumatore che accede a un sito web può utilizzare un iperlink per spostarsi su un'altra pagina o può saltare certe informazioni. L'indicazione di un indirizzo di posta elettronica consente ai consumatori di porre specifiche domande e, quindi, di adattare le comunicazioni alle proprie esigenze.

Tabella 12.9

Caratteristiche di Internet come strumento di marketing.

disponibilità di consulenti e l'alta priorità attribuita all'e-commerce (Wilson *et al.* 2008). La Tabella 12.10 riassume i principali benefici offerti da Internet alle imprese.

Strategia e piano di Internet marketing

Nonostante gli importanti vantaggi che Internet offre, la decisione di entrare in Rete deve essere ponderata con attenzione, considerando anche i problemi e le difficoltà che essa comporta. Per divenire un'impresa "Internet oriented" è infatti fondamentale integrare la presenza sul Web con tutti i comparti aziendali. Inoltre, è necessario che l'azienda

Tabella 12.10
Le "6C" di Internet.

Fonte: Cedrola 2009, p. 21.

Cost reduction	È ottenibile limitando l'utilizzo del telefono per i servizi di vendita e di marketing e sostituendo la stampa e la distribuzione del materiale di comunicazione con la sua pubblicazione sul sito web. Inoltre, attraverso l'e-commerce può essere eliminato un buon numero di broker, con una riduzione dei costi di transazione (Butera 2001).
Capability	Internet fornisce nuove opportunità in quanto permette l'introduzione di nuovi prodotti e servizi, lo sfruttamento di nuovi mercati (compresi i segmenti di minori dimensioni), l'eliminazione dei vincoli geografici, la possibilità di svolgere attività di vendita e di assistenza 24 ore su 24 ecc. Si realizza così quanto definito da John Naisbitt (1982) come "paradosso globale": più grande diviene l'economia mondiale più forti diventano i piccoli operatori. Internet permette cioè ai piccoli imprenditori di operare su scala globale (Ioppolo e Scazzoso 1999). In questo caso, tuttavia, si rende necessario un ripensamento di strategie e tattiche di marketing, sempre che queste siano state definite dalla PMI (Cedrola 2005), oltre a una profonda riflessione sui temi della logistica e dell'ottimizzazione distributiva.
Competitive advantage	Quando un'azienda introduce nuove capacità prima dei suoi concorrenti, realizzerà un vantaggio competitivo fino a che questi non raggiungeranno le stesse capacità (Stockdale e Standing 2004).
Communications improvement	Tramite Internet si possono rendere più efficienti ed efficaci le comunicazioni con i clienti, con il personale, con i fornitori e con i distributori; le informazioni sono continuamente reperibili e aggiornabili velocemente e a basso costo (Kaynak, Tatoglu e Kula 2005). Kotler parla anche di notevole riduzione delle asimmetrie informative (Kotler 2004).
Control	Internet permette di effettuare ricerche di marketing di migliore qualità, riguardanti sia il comportamento dei consumatori sia il modo di operare del personale (Prandelli e Verona 2002).
Customer service improvement	Tramite la realizzazione e la consultazione di database è possibile ottenere in tempo reale dati relativi alla disponibilità delle merci o alle richieste presentate al servizio clienti (Chaffey <i>et al.</i> 2001). Inoltre è ipotizzabile la collaborazione tra diverse localizzazioni di una stessa organizzazione, così come tra partner di business (Castellet 2007). Un maggiore orientamento al cliente può poi sostanziarsi nella possibilità di personalizzare l'offerta, con particolare riferimento ai prodotti digitalizzabili, anche se questa opzione è progressivamente implementata anche dalle imprese che realizzano prodotti tangibili.
Collaboration and information sharing	Innovazione tecnologica ed evoluzione comportamentale favoriscono lo sviluppo del rapporto fra utente/consumatore e produttore/distributore, fino a tradurlo in una vera e propria collaborazione. Inoltre si sviluppano approcci sociali alla generazione e distribuzione di contenuti via Web caratterizzati da processi comunicativi aperti, con una forte decentralizzazione dell'autorità (per esempio blog, community, mondi virtuali).

abbia chiari gli obiettivi della propria presenza digitale, i target di riferimento e le strategie sottese.

L'ingresso in Internet può poi rivelarsi solo relativamente utile per coloro che non sfruttino completamente le potenzialità del mezzo e che non sappiano interpretare correttamente le funzioni che esso può ricoprire. La Rete è un mezzo completamente nuovo ed è improprio tentare di ricondurla ad altri strumenti di comunicazione più conosciuti. Un errore diffuso è, per esempio, considerarla come un mezzo di massa e utilizzarla in questo modo. È possibile avvalersi in Internet di logiche di tipo broadcasting, ma esse non rappresentano certamente il metodo più efficiente ed efficace di utilizzare il mezzo. Pure riduttivo è limitarsi al commercio elettronico, inteso come vendita di prodotti e servizi. Risulta invece molto più efficace pensare alla Rete come mezzo attraverso il quale raggiungere e dialogare con le diverse categorie di interlocutori dell'azienda e fornire loro un servizio.

L'Internet Marketing Plan

Come già sottolineato, l'utilizzo corretto di Internet da parte delle imprese prende avvio da obiettivi chiaramente definiti. Una volta determinati gli obiettivi e le strategie di Internet marketing attraverso le quali raggiungerli, è necessario realizzare un piano dettagliato per l'attuazione di tali strategie: il cosiddetto *piano di Internet marketing* o *Web marketing plan*.

L'Internet marketing plan è un documento in cui si stabilisce il percorso da compiere nel perseguimento degli obiettivi aziendali online. Esso rappresenta uno strumento di pianificazione operativa a breve termine che fornisce i dettagli per realizzare la strategia di Internet marketing tramite l'implementazione del sito web e delle relative comunicazioni di marketing. È importante quindi che mantenga la massima aderenza al piano di marketing generale dell'azienda e ai suoi principi, cui deve ispirarsi.

In questa sede verrà seguita un'impostazione del piano basata su sette distinte fasi decisionali che verranno di seguito dettagliate (Cedrola 2005):

- 1 determinazione dell'audience potenziale;
- 2 integrazione delle reti;
- 3 definizione del ruolo della comunicazione;
- 4 partnership e outsourcing;
- 5 definizione della struttura organizzativa;
- 6 budgeting;
- 7 programma di realizzazione.

La determinazione dell'audience potenziale

Fattore determinante per il successo di un sito web consiste nell'orientamento al cliente, cioè nell'offerta di contenuti e servizi in linea con le caratteristiche degli internauti utenti. Per far questo è necessario determinare quantitativamente e qualitativamente la clientela interessata all'offerta dell'azienda. Solo dopo aver identificato quali sono i soggetti a cui rivolgersi sarà possibile comprendere ciò che essi desiderano e necessitano, quindi come caratterizzare il sito in modo che si adatti al pubblico a cui si rivolge. Tra le linee guida per un'efficace strategia Internet, illustrate nel paragrafo precedente, la più importante è infatti "mirare al giusto tipo di cliente". Quale sia esattamente il giusto tipo di cliente dipende dalle peculiarità dell'impresa e dal settore in cui opera. In linea di principio le aziende dovrebbero considerare tutte le tipologie di soggetti potenzialmente interessati a visitare il loro sito: clienti, dipendenti e terzi.

I clienti possono differenziarsi in base a diversi criteri:

- clienti potenziali, nuovi o esistenti;
- dimensioni dell'impresa;
- tipo di mercato;
- paese di appartenenza;
- ruolo nel processo di acquisto.

I dipendenti si distinguono, per esempio, in base alla funzione svolta o al paese di appartenenza, mentre i terzi possono essere rappresentati da soggetti come fornitori, distributori, investitori, media o studenti.

Un sito davvero efficace dovrebbe essere concepito in modo da poter raggiungere ognuno dei citati pubblici. Nella realtà dei fatti non sono molte le imprese che riescono a mettere in pratica correttamente tali principi. Quando l'impresa si rivolge a clienti di paesi diversi deve prendere in considerazione un procedimento di localizzazione, cioè l'adozione di un contenuto particolare per determinati paesi. Per essere efficace, la localizzazione implica spesso interventi più significativi di una semplice traduzione, che tengano conto anche di culture e bisogni differenti in termini di prodotti e di impostazioni promozionali. L'impegno che ogni azienda mette nella localizzazione nei confronti dei vari paesi varia solitamente in base alla dimensione e alle potenzialità del relativo mercato.

Una volta determinata l'audience potenziale occorre valutare l'opportunità di integrazione delle reti aziendali.

L'integrazione delle reti

► Quadro 12.3

La successiva decisione che un'impresa deve prendere riguarda il ruolo degli strumenti Internet, intranet ed extranet e la loro eventuale integrazione (si veda il **QUADRO 12.3**). Questa scelta è dettata dall'esigenza di evitare sprechi di risorse e di rendere il sistema più efficiente. Infatti, alcune informazioni messe a disposizione del personale tramite una intranet potrebbero essere importanti anche per alcune categorie di clienti. Per valutare le possibilità di integrazione dei siti Internet con le reti intranet ed extranet, le aziende possono ricorrere a due modelli alternativi.

QUADRO 12.3 Definizioni di intranet ed extranet

Intranet

Rete locale di telecomunicazione ad accesso regolato che si avvale della tecnologia Internet (basata su un protocollo IP) e consente la gestione e lo scambio di informazioni all'interno di un'organizzazione. In tal modo si realizza una maggior condivisione e valorizzazione del patrimonio informativo aziendale, al quale i soggetti interni possono accedere connettendosi semplicemente alla rete intranet. Attraverso intranet si ha accesso ai database aziendali, si possono distribuire documenti, si condivide il software, si possono realizzare momenti di formazione e di training (Scott e Sebastiani 2002, p. 298).

Extranet

Rete che collega diversi sistemi di rete aziendali avvalendosi delle tecnologie Internet. La rete di telecomunicazioni è ad accesso regolato e protetto. Attraverso una rete extranet, l'azienda è collegata a un numero ristretto e selezionato di reti esterne ad accesso regolato, appartenenti a soggetti con cui ha stabilito di condividere alcune informazioni (fornitori, clienti o partner). Mediante queste interconnessioni tra soggetti cooperanti è possibile migliorare le sinergie e le performance a livello di catena degli approvvigionamenti (*supply chain*) (Scott e Sebastiani 2002, p. 216).

Uno di questi è il modello di Bickerton (Bickerton *et al.* 1998), in cui si riconosce l'esistenza di tre livelli di utilizzo di un sito web:

- *presentazione*: il sito fornisce informazioni statiche sotto forma di una “brochure elettronica”;
- *interazione*: in questa fase si adottano sistemi di comunicazione con il cliente (per esempio: questionari interattivi, e-mail, gruppi di discussione, collegamenti ai principali social network);
- *rappresentanza*: si ha quando Internet sostituisce il servizio clienti fornito dagli operatori e quando è possibile effettuare online operazioni di varia natura (per esempio trasferimento di denaro, pagamento di fatture ecc.).

La prima strategia è tipica delle piccole imprese, che dispongono di un sito appartenente al primo stadio (presentazione); a distanza di alcuni mesi si possono introdurre strumenti interattivi per ottenere feedback sui prodotti e, successivamente, strumenti di rappresentanza come per esempio le vendite online e il servizio clienti. Le grandi imprese, invece, seguono solitamente la seconda strategia (interazione) poiché, dopo aver attraversato gli stadi di presentazione ed interazione, tendono a fornire strumenti di rappresentanza solo ai clienti più importanti e quindi attraverso una extranet. Si può, infine, applicare la terza strategia (rappresentanza) quando un'impresa dispone di una grande quantità di informazioni sulla rete aziendale interna e desidera metterle a disposizione di tutti i clienti oppure soltanto di un numero limitato di essi, tramite extranet. Le imprese possono inoltre optare per una strategia che comprenda contemporaneamente elementi di tutti e tre i modelli.

Un modello alternativo, più adatto al contesto di B2B, è stato elaborato da Friedman e Furey (1999) per confrontare il ruolo delle informazioni offerte su Internet con quello delle informazioni offerte a un pubblico più ristretto tramite una extranet. Tale modello prende in considerazione i diversi tipi di prodotto di un'impresa (prodotti standardizzati a basso costo, di medio valore, personalizzati di costo elevato) e li mette in relazione con le dimensioni dell'impresa cliente (grandi imprese, società, piccole imprese). Definito il ruolo delle reti aziendali si decide come utilizzarle per la promozione dei prodotti.

La definizione del ruolo della comunicazione

Tra le decisioni più importanti per un'impresa rientrano quelle relative alla promozione (Capitolo 9), che può essere definita come la funzione di marketing che si occupa di comunicare al target obiettivo l'esistenza dei prodotti o dei servizi, al fine di facilitare gli scambi. Il mix promozionale è formato, lo ricordiamo, dai seguenti elementi principali: pubblicità, promozione delle vendite, pubbliche relazioni, vendita personale, direct marketing. Per comunicare con la propria audience, ogni azienda utilizza una diversa combinazione di questi elementi; essi devono però essere rivalutati in base alle nuove opportunità offerte dalla Rete.

Internet propone due diverse modalità di fare pubblicità. La prima è data dalla pubblicazione online del sito web, tramite il quale comunicare ai visitatori messaggi, immagini e informazioni relativi all'azienda e ai suoi prodotti; in questo caso le informazioni fornite sono dettagliate e la convenienza economica è maggiore rispetto ai media tradizionali, nei quali si deve pagare in base al tempo e allo spazio occupato. La seconda modalità consiste nell'utilizzare banner pubblicitari che possono aumentare il riconoscimento della marca e fornire un collegamento diretto con il sito aziendale.

Internet si rivela anche un ottimo strumento per comunicare promozioni come sconti o concorsi, ma anche per incoraggiare gli utenti a visitare il sito dell'impresa. Le promozioni, che permettono agli utenti una qualche forma di premio o ricompensa proporzio-

nale alla durata dell'interazione, possono essere utilizzate per costruire un rapporto a lungo termine. I siti Internet possono inoltre avere la funzione di facilitare o avviare un dialogo tra i potenziali acquirenti e il personale di vendita.

Si può utilizzare Internet anche come nuovo canale per le pubbliche relazioni; l'attività di e-PR permette alle imprese di diffondere comunicazioni societarie, sponsorizzazioni e comunicati stampa, ma anche di interagire con opinion leader e giornalisti. La caratteristica che contraddistingue le pubbliche relazioni sul Web risiede nel fatto che l'impresa può comunicare direttamente con qualsiasi soggetto; in esso è libera di decidere cosa pubblicare, senza necessità di approvazioni o revisioni da parte di terzi; tale mezzo è inoltre molto più dinamico di quelli tradizionali e le notizie possono essere pubblicate con immediatezza e frequenza di aggiornamento.

Anche il marketing diretto offre molte possibilità di essere svolto tramite Internet. Poiché infatti l'interattività che caratterizza la Rete permette di instaurare rapporti uno a uno, è più semplice personalizzare prodotti, servizi, messaggi e contenuti del sito. A tale scopo è necessario cercare di ottenere i dati personali del cliente, primo fra tutti l'indirizzo di posta elettronica, in modo da riuscire a stabilire con lui un dialogo continuativo.

Una volta che l'impresa ha impostato il mix promozionale deve decidere in che modo il sito web dovrà supportare i vari elementi e come integrare i metodi online con quelli offline già esistenti.

Definizione di partnership e outsourcing

Il piano di marketing deve contemplare anche le relazioni da sviluppare con altre imprese per massimizzare il potenziale di Internet. Tali relazioni possono assumere diverse forme: da semplici rapporti contrattuali (in cui, per esempio, viene pagata un'impresa per progettare il sito web) a veri e propri rapporti di associazione. I rapporti associativi, caratterizzati dall'assenza di uno scambio di denaro, sono di fondamentale importanza in Internet poiché permettono di condividere capacità ed esperienze al fine di sfruttare al meglio il nuovo mezzo. Ne esistono numerose tipologie, di seguito elencate.

- *Partnership per la progettazione e la tecnologia*: rapporto collaborativo con imprese che apportano le loro capacità nella progettazione, nello sviluppo e nella promozione del sito.
- *Partnership promozionale*: accordo con altri media e reti pubblicitarie per favorire il traffico verso il sito.
- *Promozione reciproca*: promozione da parte di un altro sito in cambio di una promozione analoga o della realizzazione di una marca congiunta.
- *Partnership di distribuzione*: accordi che sfruttano i rapporti già esistenti con i distributori per evitare conflitti di canale.
- *Partnership con i fornitori*: a volte è necessario rivedere le relazioni esistenti con i fornitori per fornire prodotti e servizi in linea con le aspettative dei clienti che effettuano ordini online.
- *Consulenze legali*: può essere necessario rivolgersi a nuovi uffici legali che siano specializzati nella normativa che disciplina l'uso di Internet.

La successiva decisione da formalizzare in un piano di marketing riguarda la struttura organizzativa mediante la quale l'impresa intende configurarsi.

La struttura organizzativa

Quando un'impresa deve realizzare un nuovo sito web, la scelta più ovvia è quella di servirsi della struttura aziendale esistente, ricorrendo ad aziende esterne soltanto in caso di

necessità. Tuttavia, man mano che aumenta il contributo apportato da Internet, il sito si ingrandisce e nel suo sviluppo viene coinvolto un numero sempre maggiore di dipendenti appartenenti a diverse strutture organizzative. Può quindi manifestarsi la necessità di realizzare nuove strutture che si occupino di Internet marketing, configurando la crescita di quella che viene chiamata l'organizzazione del marketing digitale.

Una volta che l'impresa abbia deciso in merito alla struttura organizzativa, nel piano di marketing si dovrà specificare come le attività di Internet marketing andranno integrate con quelle del marketing tradizionale e come si dovrà attuare il processo di controllo del sito. Si dovrà inoltre definire il budget da assegnare, tenendo conto di tutte le operazioni che comportano un costo e scegliendo tra le differenti possibili modalità di determinazione del suo ammontare.

La definizione del budget

Per determinare adeguatamente un budget di spesa è necessario individuare le tipologie di costo che si produrranno, nonché valutare l'entità di ciascuno di essi; tale valutazione può risultare piuttosto difficoltosa data la notevole variabilità dei costi relativi. Tutte le fasi di sviluppo di un sito web comportano dei costi e necessitano quindi la definizione di un budget:

1. la *registrazione del nome di dominio*;
2. la *collocazione del sito web* all'interno di un server Internet;
3. la *creazione del sito*: comprende l'analisi e la progettazione del contenuto, la creazione della grafica e dei testi, la pubblicazione, il controllo e la revisione del contenuto;
4. la *promozione del sito*: può avvenire sia con metodi online (mediante banner pubblicitari, sponsorizzazioni e registrazione presso i motori di ricerca ecc.), sia con metodi offline (pubblicità a mezzo stampa, televisione, materiale intestato all'impresa) e può richiedere una spesa compresa tra il 50% e oltre il 100% di quella sostenuta per lo sviluppo del sito;
5. la *manutenzione del sito*: consiste nel misurare l'efficacia del sito, correggere gli errori e aggiornare le informazioni in esso contenute e può comportare una spesa compresa tra il 25% e il 50% del costo sostenuto per la creazione;
6. il *rilancio del sito*: comprende creazione, promozione e manutenzione di una nuova versione del sito web.

L'ammontare di tali voci di costo può variare considerevolmente in base alle scelte effettuate. Altre voci di costo aggiuntive possono riguardare le consulenze esterne di cui l'azienda decida di avvalersi; queste ultime possono essere quantificate soltanto dopo aver deciso quali compiti svolgere internamente e quali invece affidare ad imprese esterne.

Il programma di realizzazione

Il piano di Internet marketing si conclude con la stesura di un programma che descriva tutte le operazioni necessarie per realizzare il sito web. Le operazioni che precedono lo sviluppo del sito comprendono la registrazione del nome di dominio e la scelta dell'host; è inoltre necessario predisporre un documento in cui si espongano gli obiettivi del sito e, nel caso in cui si sia deciso di affidarne la realizzazione ad aziende esterne, la descrizione delle istruzioni necessarie per i diversi fornitori che, su tale base, presenteranno delle offerte tra le quali scegliere. Successivamente sarà necessario pianificare e progettare il contenuto del sito, comprensivo sia della grafica sia dei testi, e predisporre un prototipo. Dopo aver realizzato il sito definitivo, con i relativi test e controlli, esso viene pubblicato e promosso in maniera continuativa, scegliendo tra le numerose modalità online e offline.

Come creare un sito web di successo

Ecco alcuni suggerimenti utili per creare un sito web di successo.

- Gli obiettivi che si intendono perseguire attraverso la creazione del sito devono essere chiari fin dal principio.
- Il sito deve essere più informativo che persuasivo, poiché la gente naviga su Internet per cercare informazioni, non per ricevere proposte di vendita.
- La grafica deve essere il più possibile semplice: non tutti dispongono di connessioni a banda larga e molti hanno ancora connessioni lente o computer lenti.
- L'impatto della comunicazione non deve dipendere interamente dalle immagini, perché chi non dispone di una connessione a banda larga potrebbe considerare il lungo download troppo costoso. Ovviamente, questo problema tende a ridursi man mano che si diffondono le connessioni veloci.
- Il sito deve essere integrato con le altre comunicazioni aziendali; il *cross marketing*, ovvero l'impiego di strategie pubblicitarie trasversali tra mezzi diversi, incoraggia gli utenti a visitare il sito.
- Il sito deve essere costruito in modo da poter raccogliere dati da coloro che lo visitano, o richiedendo all'utente dei dettagli di contatto o mediante il download di *cookie* (software che tiene traccia delle attività dell'utente) nel computer del visitatore.
- Il sito deve favorire l'interattività attraverso offerte, concorsi, promozioni e altri incentivi: la gente, in generale, preferisce comunicare in modo interattivo (Vlasic e Kesic 2007).
- Gli iperlink devono essere veloci, in modo che gli utenti possano accedere rapidamente alle informazioni di cui hanno realmente bisogno.

Internet può diventare un utile strumento per incrementare il grado di intimità con il cliente. Grazie all'effetto della presenza sociale, i clienti sono più disposti a divulgare dati e informazioni su se stessi e si sentono più vicini all'impresa titolare del sito. Su Internet, le dimensioni della qualità del servizio sono cinque (Jayawardene 2004).

- 1 *Accesso*. Il sito web deve essere facilmente accessibile, rapido da scaricare e facile da capire.
- 2 *Interfaccia del sito web*. Deve essere informativa, facilmente navigabile e coinvolgente per l'utente.
- 3 *Fiducia*. Particolarmente importante è instaurare un clima di fiducia, perché per ordinare su Internet bisogna comunicare i dati della propria carta di credito. Benché la sicurezza venga continuamente rafforzata, anche i truffatori diventano sempre più abili ad aggirare le barriere. È già accaduto che la sicurezza di siti web sia stata violata e che dati di carte di credito siano stati utilizzati a scopi fraudolenti.
- 4 *Attenzione*. I siti web devono attirare l'attenzione e mostrare, a loro volta, quale attenzione viene posta ai bisogni del cliente.
- 5 *Credibilità*. Affermazioni esagerate, frasi in caratteri piccoli e dichiarazioni indimostrabili possono danneggiare la credibilità del sito.

Quello della sicurezza è un tema chiave nel convincere i consumatori a fare i loro acquisti su Internet. Molti, infatti, vi rinunciano perché pensano che sia rischioso, e ciò è ancora più evidente nel contesto internazionale: gli effetti sono più pronunciati se il sito web è situato in un paese con una normativa debole e, inoltre, i cittadini di paesi a forte identità nazionale danno grande importanza alle affinità culturali tra il sito web

e la propria cultura (Steenkamp *et al.* 2006). La medesima ricerca ha mostrato che chi appartiene a culture individualiste, come quelle del Regno Unito e degli Stati Uniti, dà più peso a questioni come la privacy, la sicurezza e le scelte personalizzate rispetto a chi proviene da culture collettiviste. In generale, la gente tende a preferire siti web legati alla propria cultura locale (Singh *et al.* 2006).

Così come dai rivenditori tradizionali, la gente gradisce ricevere stimoli sensoriali anche da quelli online (Parsons e Conroy 2006). Ne consegue che con i consumatori online una grafica attraente, magari supportata da vivacità e ironia, potrebbe funzionare egregiamente. La gente si stanca e abbandona il sito prematuramente se le informazioni sono imprecise, poco chiare, insufficienti o di dubbia credibilità (Grant *et al.* 2007). L'impiego di un *avatar* (un personaggio di fantasia che guida l'utente nella navigazione del sito) crea maggiore soddisfazione verso il rivenditore, induce una disposizione più positiva verso il prodotto e rafforza l'intenzione d'acquisto (Holzwarth *et al.* 2006). Questi effetti vanno probabilmente attribuiti alla sensazione di familiarità e amicizia ispirata dagli avatar, una percezione che si riflette in una crescita del piacere e dell'interesse (Wang *et al.* 2007). La fiducia rappresenta chiaramente un fattore critico, giacché chi ha fiducia nel sito è probabilmente disposto a superare il timore dei rischi connessi con gli acquisti online (Buttner e Goritz 2008).

La comunicazione digitale 2.0

Con l'avvento della rivoluzione digitale degli anni Novanta è radicalmente cambiato il concetto e il processo di comunicazione. Grazie al World Wide Web si è assistito alla proliferazione dei canali d'accesso all'informazione, dunque sono cambiate anche le modalità con cui avviene l'atto comunicativo.

Questa evoluzione ha mutato il rapporto tra le persone e soprattutto la relazione e la comunicazione tra impresa e consumatori.

La comunicazione digitale e gli strumenti

La comunicazione di marketing basata sull'utilizzo delle tecnologie digitali offre numerosi vantaggi che dipendono da:

- ampiezza del target di comunicazione (la numerosità delle relazioni potenzialmente attivabili);
- profondità (ricchezza del messaggio);
- intensità relazionale (la frequenza e la durata dei contatti).

L'incessante evoluzione tecnologica rende l'ambiente virtuale sempre più complesso e questo si riflette sulla varietà degli strumenti utilizzabili dalle aziende per le attività di comunicazione di marketing.

Il sito web è senza dubbio lo strumento di comunicazione digitale più diffuso, ma in parte ancora sottovalutato. Inizialmente, infatti, il sito è stato interpretato come una "vetrina" statica, o meglio come una copia della brochure dell'azienda in formato digitale. Ora invece è sempre più il mezzo privilegiato per rafforzare la strategia di Customer Relationship Marketing (CRM) e per realizzare il commercio online.

La ricchezza di informazioni presenti in Rete ha determinato l'affermazione dei motori di ricerca come strumento di riduzione dei costi cognitivi dell'utenza. Essi scandagliano il Web attraverso specifici software per rispondere alle richieste degli utenti. Gli internauti, infatti, ricorrono al motore di ricerca per la raccolta di informazioni riguardanti le caratteristiche dell'offerta nella fase iniziale del processo d'acquisto e per valutare eventuali alternative. Proprio l'elevata frequenza d'utilizzo del motore di ricerca nei

momenti chiave del contatto con la marca o con il prodotto ha dato vita al *search marketing*, che si presenta come un innovativo ed efficace veicolo per acquisire visibilità online.

Altro strumento sono le comunità virtuali (si veda anche il Capitolo 9), che si presentano come raggruppamenti di soggetti che, in uno spazio virtuale condiviso, creano una vasta rete di relazioni per condividere interessi, idee, stati d'animo e per soddisfare determinati bisogni. Sono molto proficue sia per l'utente finale (in termini di potere di acquisto e maggior accessibilità alle informazioni), sia per gli operatori economici (che possono reperire informazioni dettagliate sui consumatori).

Sono strumenti di comunicazione altrettanto validi e in rapidissima affermazione i *consumer generated media*: fanno parte di questa categoria i blog, i forum, i social network, i siti di photo/video/file sharing, i wiki e il podcasting. Si tratta di media in evoluzione che influiscono fortemente sui processi di acquisto, oltre che sull'immagine e reputazione di marca.

Ultimo, ma non per importanza, è l'*e-advertising*, che viene definito come l'insieme di attività di comunicazione commerciale realizzate attraverso le piattaforme digitali. Questo strumento consente di conseguire risultati positivi in termini di notorietà, immagine del brand, informazione, reputazione e brand experience. L'*e-advertising* comprende il banner, il rich media, il keyword advertising, l'e-mail marketing e la pubblicità interattiva nella TV digitale.

Il *banner* consiste in uno spazio di comunicazione bi-direzionale inserito nella pagina web e riportante un annuncio, un marchio e altri elementi visuali; cliccando su di esso è possibile entrare in contatto con il contenuto richiamato nel messaggio pubblicitario.

Il *rich media* comprende una moltitudine di format pubblicitari eterogenei, ma accomunati dalla logica comunicativa di tipo push e da elevate capacità espressive, grazie al ricorso alla multimedialità. Tali format fanno uso di audio, video, animazioni e tecnologia (vanno dunque oltre i comuni banner grafici o i link testuali). Alcuni esempi di rich media advertising sono i banner Flash, i video, e le tecnologie AJAX e DHTML.

Il *keyword advertising* consiste nella visualizzazione del banner o del link dell'inserzionista in seguito alla svolgimento di un'indagine da parte dell'utente all'interno di un motore di ricerca tramite l'inserimento di una parola chiave, cui il messaggio pubblicitario è stato preventivamente associato.

L'*e-mail marketing* si suddivide in direct e-mail, newsletter e comunicazione alla clientela:

- il direct e-mail si realizza attraverso l'invio di informazioni e offerte di natura commerciale a un determinato target al fine di aumentare il volume complessivo delle vendite;
- la newsletter si sostanzia nell'invio periodico di contenuti editoriali, pertinenti al core business del mittente e agli interessi manifestati dal ricevente, con lo scopo di fidelizzare il cliente;
- la comunicazione alla clientela viene inviata in modo automatico per motivi informativi relativi al rapporto commerciale tra mittente e destinatario.

L'email marketing risulta soddisfacente per l'utente finale e assicura feedback significativi per l'inserzionista solo se si applicano correttamente i principi del permission marketing (si veda di seguito).

La pubblicità interattiva nella TV digitale (Figura 12.10) combina l'impatto visivo ed emozionale garantito dalla pubblicità televisiva con le funzionalità interattive e di personalizzazione tipiche degli strumenti di marketing diretto. La pubblicità interattiva televisiva, attraverso i diversi livelli di interattività e multimedialità, è in grado di potenziare la brand experience.

**Figura 12.10**

Un esempio di telepromozione interattiva.

Fonte: Vernuccio 2008, p. 497.

I social media

Per *social media* si intendono tutte quelle tecnologie e piattaforme online che gli utenti adottano per creare e condividere contenuti testuali, immagini, video e audio, e che permettono di creare e diffondere flussi di comunicazione partecipativa tra utenti online, generando una rete sociale. Nielsen Communication ha recentemente presentato il report *State of the Media: The Social Media Report* del 2011, che esplora i cambiamenti in atto nel panorama dei social media, le modalità di interazione dei consumatori con questi strumenti e le piattaforme digitali che ne guidano l'utilizzo. Il report fornisce anche indicazioni sul potere dei social media nell'influenzare il comportamento dei consumatori, sia online sia offline.

Tra i risultati della ricerca emerge che blog e social network hanno conquistato gli italiani: infatti il numero di connazionali che li frequenta (86% di tutti gli internauti) ha superato il dato statunitense (79%). Gli italiani e i brasiliani sono i maggiori utilizzatori dei social media al mondo. Gli italiani, oltre ad essere i principali utilizzatori, sono anche quelli che passano più tempo su blog e social network, circa un terzo di tutto il tempo trascorso online, contro un quarto degli americani.

Il social network principale è Facebook, che in Italia ha 21 milioni di utenti, il 70% del totale dei navigatori, e cattura un quarto del tempo complessivamente trascorso online. Le donne e i giovani tra i 18 e i 34 anni sono i target più attivi sui social network. Gli uomini preferiscono LinkedIn e Wikia. Cresce l'utilizzo dei social network da mobile (il 40% degli utenti di social media negli Stati Uniti accede dallo smart phone). Le applicazioni di social networking sono la terza categoria più scaricata (dopo giochi e meteo).

Il 70% degli adulti attivi sui social network effettua acquisti online, il 12% in più rispetto alla media degli adulti attivi online; il 53% è fan o segue un brand; il 32% segue un personaggio famoso.

Entrando nello specifico, il 60% dei consumatori è "amico" di un numero variabile tra uno e cinque brand diversi, il 21% ne segue da sei a dieci, il 10% da undici a venti

e l' 8% è connesso con oltre venti marchi diversi. La possibilità di partecipare a eventi, di ricevere offerte speciali o promozioni li motiva a diventare fan delle marche che acquistano.

I social network più diffusi presentano applicazioni e forme diverse, ma essenzialmente utilizzano gli stessi principi: individui con interessi simili o con preesistenti relazioni non in linea (colleghi di lavoro, parenti ecc), si connettono tra loro formando reti sociali elettroniche.

Il marketing assume molteplici forme a seconda del social network di cui si occupa.

Facebook

Il modello di Facebook consiste nel concetto di “essere un umano amico di un brand” o di un prodotto tangibile. Un utente che mette il “mi piace” a un prodotto o a un'azienda apre la connessione alla propria rete privata di contatti. Questo concetto si estende ad altre forme di social media. A dimostrazione del serio impegno di Facebook nel campo del business, è stata annunciata l'introduzione di un nuovo pulsante “I want” per consentire l'acquisto di un bene reclamizzato direttamente da Facebook. Come nei siti di e-commerce, anche da Facebook si potrà compilare una propria personale lista dei desideri d'acquisto (“Collection”), una sorta di carrello della spesa dei siti di shopping, visibile agli amici. Questa esperienza di shopping virtuale si articola in tre pulsanti separati a scandire le fasi del potenziale acquisto. Il primo è il “Like”, per esprimere la preferenza del prodotto, il secondo è il “Want”, dunque il desiderio d'acquisto, il terzo è il “Collect”, che immette il prodotto nella lista dei desideri d'acquisto, che si troverà nel diario dell'utente. In fondo alla lista comparirà anche un pulsante “Buy”, che concluderà l'operazione di acquisto vera e propria.

Con un miliardo di utenti come potenziali clienti, il nuovo pulsante di Facebook susciterà l'interesse di molte imprese. Attualmente solo sette aziende lo stanno sperimentando: Victoria's Secret, Pottery Barn, Neiman Marcus, Michael Kors, Smith Optics, Wayfair, Fab.com, e al momento sono visibili soltanto a un numero limitato e non specificato di utenti americani, e ancora non è stato comunicato quando la novità verrà estesa al resto del mondo.

Twitter

Twitter è un servizio di microblogging che permette ai suoi utenti di diffondere brevi messaggi di testo, mostrati istantaneamente sulla pagina del profilo personale ai follower dell'utente. Approdato in Italia nel 2009, si è velocemente affermato come il secondo principale social network (ha oltre 200 milioni di utenti in tutto il mondo).

Twitter è uno strumento trasversale per diffondere i propri messaggi, per interagire con il mercato, promuovere il brand e i prodotti. Un'azienda può stimolare ascolto e dialogo con i propri clienti o con quelli potenziali: questo rende Twitter un ottimo strumento di awareness, di engagement e di CRM, oltre che un buon mezzo per divulgare promozioni. Nonostante ciò, il numero di piccole-medie imprese italiane che creano un profilo aziendale su Twitter è ancora esiguo.

Per quanto riguarda gli strumenti di Twitter per il business locale, è anzitutto fondamentale cercare dove esiste dialogo sui temi che interessano. Si possono usare l'advanced search, gli hashtag e le parole chiave per cercare i local tweet. In questo modo è possibile individuare i tweet che provengono da una specifica location. Inoltre è essenziale inserire all'interno del sito e/o sul blog aziendale i widget di comando per favorire l'interazione con i fruitori della comunicazione, affinché condividano i contenuti.

Twitter ha inoltre introdotto recentemente le *brand pages* che offrono la possibilità, anche senza accedere alla piattaforma, di visualizzare i tweet sponsorizzati. L'intento è quello di arricchire la brand experience degli utenti.

Così come Facebook, anche Twitter sta lavorando alla creazione di una piattaforma di e-commerce integrata.

Google+

Google+ è il nuovo social network lanciato da Google Inc. nel 2011, per contrastare l'egemonia di Facebook e Twitter. Nonostante le serie difficoltà riscontrate all'esordio, i "fan" su Google+ stanno crescendo più rapidamente di quelli delle altre reti sociali. Il segreto del successo è attribuibile a due fattori: il primo è il rapido lancio delle brand pages, molto importanti per intraprendere una comunicazione mirata ed efficace; il secondo è l'effetto novità di cui Google+ ancora gode. Google+ è un ibrido tra Facebook e Twitter: consente di seguire un'utente o una pagina senza essere seguiti ed è possibile taggare i propri post con un hashtag per identificare l'argomento di cui si sta parlando, in modo tale da seguire gli argomenti e incontrare persone che si occupano degli stessi interessi.

Sia le persone sia i brand possono essere catalogati in "cerchie": ciò permette da un lato di organizzare i propri contatti, dall'altro di condividere i contenuti personali solo con determinate persone. Ogni utente può appartenere a più cerchie e le cerchie possono essere condivise per aumentare la visibilità degli utenti in esse inseriti e per creare aggregazione su argomenti e tematiche di interesse comune.

Le pagine aziendali sono simili ai profili utente e si possono aggiungere alle cerchie, consentendo così di incrementare i follower del brand e di verificare il gradimento della pagina, monitorando i commenti. Sempre più aziende cominciano ad adottarlo nelle proprie campagne social, anche perché la presenza su Google+ favorisce un buon posizionamento sui motori di ricerca. È possibile, infatti, connettersi a una brand page direttamente dalle ricerche effettuate su Google, inserendo semplicemente il + davanti al nome del brand ricercato.

Pinterest

Pinterest è un social media basato sulle immagini. Nato nel 2009, si è affermato negli Stati Uniti lo scorso anno e in Europa all'inizio del 2012. È un social network basato sulle immagini e sulla condivisione di link e immagini trovate su Internet.

Ogni utente può registrarsi e organizzare la propria pagina in board, bacheche virtuali a cui è possibile assegnare nomi diversi, creando una sorta di categorizzazione dei contenuti. Le immagini e i contenuti caricati nelle diverse board vengono chiamati *pin*.

Ogni condivisione può essere postata con un re-pinned da parte degli altri utenti. Altro aspetto che rende interessante questo social network sono le opzioni tag e "parole chiave", con le quali viene attribuita maggiore visibilità e posizionamento a un determinato contenuto. In questo modo, riesce a collegare varie tipologie di utenti all'interno del proprio network in base alle passioni e agli interessi presenti.

Anche Pinterest, come gli altri social network, offre numerosi vantaggi alle aziende. I principali riguardano la brand experience, la brand identity (attraverso la trasmissione di immagini che illustrano i concetti base legati al marchio), la brand awareness (in quanto possono essere diffuse immagini che veicolano le diverse sfaccettature del marchio), la visibilità nei motori di ricerca e la viralità.

Limitarsi a "pinnare" i propri contenuti non è una condizione sufficiente per fornire una visibilità adeguata all'interno del social network: è necessario "re-pinnare" anche i contenuti di altri utenti sul proprio board per farsi notare meglio, prestando attenzione ai contenuti del "re-pin".

Le ultime stime sostengono che il fenomeno Pinterest è in piena fase di espansione in quanto genera un referral traffic superiore a Google+, YouTube e LinkedIn messi assieme.

YouTube

YouTube non è solo il più grande contenitore di video del mondo, ma anche un potente strumento a supporto del business delle imprese di qualsiasi dimensione. Di proprietà di Google Inc., è il terzo sito più visitato al mondo dopo Google e Facebook. Il trend dell'Internet video marketing è in rapida ascesa ed è molto importante saperlo sfruttare al massimo per posizionare il business sulla Rete.

I social media sono un “viale” che l'azienda deve percorrere per implementare sia la brand awareness degli utenti sia il branding online, cioè la capacità di trasmettere valori ed esperienze di marca attraverso la Rete. I siti di networking sociale sono mezzi con cui i consumatori esprimono la loro soddisfazione o insoddisfazione circa un prodotto o servizi e ogni informazione viaggia a un ritmo esponenziale grazie alla viralità del mezzo. Basti pensare che un semplice commento di un solo utente può essere reso noto immediatamente a migliaia di potenziali acquirenti. Dunque è fondamentale un monitoraggio della Rete da parte delle imprese per comprendere e reagire alle informazioni condivise.

I blog

Il blog è quel mezzo che più di ogni altro ha permesso di capovolgere i tipici flussi informativi con i clienti, gli utenti, gli stakeholder, rivoluzionando così la comunicazione aziendale. In questi ultimi due anni i blog hanno goduto di un successo e di una popolarità senza precedenti. Le seguenti caratteristiche giustificano la loro diffusione:

- sono forme informative e comunicativa molto influenti;
- sono semplici da usare;
- non è richiesta alcuna competenza specifica, è necessario solamente concentrarsi sui contenuti e su un'idea forte.

Il blog può essere definito come “un website frequentemente aggiornato, che consta di messaggi datati e sistemati in ordine cronologico inverso”. La difficoltà nel definire più precisamente i blog è dovuta al fatto che questi strumenti possono avere differenti obiettivi, usi e impieghi, stili di scrittura o di comunicazione.

I messaggi che compongono un blog vengono chiamati *post*, e un post può essere:

- un collegamento a un articolo online;
- una composizione corta;
- un'informazione o un commento su un evento reale o di fantasia;
- un breve messaggio.

Molti post collegano articoli online, le ultime discussioni o letture collegate, oppure anche oggetti come immagini, video, musica. La componente dei contenuti e quella delle interazioni si innervano reciprocamente e l'una contribuisce a costruire l'altra. I gestori dei blog abilitano i lettori ad aggiungere commenti sotto i vari contenuti, in modo da creare una corrispondenza tra autore e lettore.

I commenti forniscono la prova della qualità della propria proposta e dell'interesse che è in grado di suscitare e, in generale, più un blog è commentato, più è apprezzato. Commentare non significa soltanto esprimere una riflessione, un apprezzamento o una critica, bensì comunica una presenza, “un legame”, ed è l'azione chiave per costruire reti di lettori/co-autori intorno al blog stesso.

I blog possono essere classificati secondo diverse tipologie di seguito descritte.

- *Blog personale*: è la tipologia più nota, caratterizzata soprattutto da una scrittura di tipo narrativo. Sono diari personali dove si possono trovare racconti autobiografici, oppure storie di esperienze (reali o presunte), desideri, disagi e lamentele.
- *Blog di attualità*: utilizzato da alcuni giornalisti (e non solo) per esprimere le proprie opinioni su argomenti attuali, fatti di cronaca o per commentare notizie lette sui giornali o sui siti Internet.
- *Blog tematico*: blog che ruota intorno a un hobby o una passione e spesso diventa un punto d'incontro per persone con interessi in comune. Fanno parte di questa categoria i fashion blog.
- *Blog vetrina*: blog che funge da "vetrina" per le opere di un autore, come vignette, fumetti, video amatoriali o altri temi particolari.
- *Blog politico*: usato da diversi politici come interfaccia di comunicazione con i cittadini, per esporre i problemi e condividere le soluzioni.
- *Blog collaborativo*: è un blog nel quale la responsabilità dell'inserimento dei contenuti è condivisa da un gruppo di 'redattori', ognuno dei quali dispone di un proprio nome utente e di una password, in modo da inserire notizie e articoli nel blog.
- *Blog aziendale* (o *Corporate blog*): blog utilizzato dalle aziende come strumento di comunicazione e promozione (la Figura 12.11 mostra un esempio relativo a Eko Mu-



Figura 12.11

Racconta la tua Eko.

Fonte: Seminario *Il gruppo Eko dall'identità locale alla presenza globale*, Università di Macerata, Intervento di G. Matarazzo. <http://www2.unimc.it/economia/notizie/seminario-il-gruppo-eko-dallidentita-locale-alla> (visitato il 25 gennaio 2013).

Partecipa anche tu al nostro **Club di possessori o ex possessori di una chitarra Eko**. Parte la pubblicazione dei racconti che i nostri amici utenti ci possono mandare per condividere i loro ricordi, le loro esperienze, le loro avventure e le loro vicissitudini in compagnia di una chitarra Eko.

Non si vince nulla: solo il piacere di vedere il proprio racconto pubblicato e di leggere quello degli altri.

Puoi inviare testo e foto (con oggetto "Racconto la mia EKO") a racconto@eko.it

Qui di seguito alcuni dei racconti che ci sono arrivati.

Buona scrittura (e buona lettura)!

LE VOSTRE STORIE:

[Una 12 corde piena di ricordi](#) di Daniela Calcagnini

[Una Eko a Lisbona](#) di Danilo Gentili

[100/SR/1: a molti non dirà nulla, un numero, barra, lettere...](#) di Claudio Nordio

sic Group). Sebbene le strategie di marketing e comunicazione utilizzino i blog ancora in forma sperimentale, stanno emergendo tre approcci diversi nell'uso di questo strumento: i *blogvertorial*, i *business blog* (corporate e brand blog) e i *fake blog* (falsi blog).

- I *blogvertorial* seguono una tattica di relazioni pubbliche, cercando una relazione positiva con i blogger più influenti per attivare un passaparola positivo sull'azienda, attraverso una voce trasparente, non filtrata e aperta al confronto con i lettori/consumatori.
- Il *business blog* utilizza le voci dei dipendenti per fornire informazioni interessanti e più dirette sui prodotti e sulla vita aziendale.
- I *falsi blog* sono apparentemente gestiti da un individuo indipendente, ma in realtà vengono controllati da un'impresa al fine di stimolare l'interesse verso un prodotto o una qualsiasi iniziativa aziendale; si tratta di un uso rischioso e ingannevole che produce quasi sempre effetti negativi di immagine e credibilità. Infatti, il punto di forza dei blog è la loro indipendenza e trasparenza, attraverso la generazione di dialoghi autentici e non direttamente promozionali. Ciò li rende molto più influenti e credibili degli altri strumenti classici di comunicazione. Le critiche all'azienda che ne possono derivare e le correzioni pubbliche di comportamenti, prodotti, politiche giudicate negativamente, un tempo temute ed evitate, fanno parte oggi della credibilità dei comportamenti e delle promesse di un'azienda e ne migliorano fortemente l'immagine agli occhi dei consumatori e dei cittadini in generale.

Considerando la difficile situazione economica che stanno attraversando le piccole e medie imprese italiane, i social network precedentemente analizzati sono degli strumenti altamente efficienti e dai costi ridotti, fondamentali per incrementare il loro business.

La comunicazione garantita da tali strumenti è rapida, virale e ampiamente personalizzabile, e può essere mirata sulle singole esigenze dell'impresa, adeguandola al 100% al core business della stessa. Inoltre questi canali sono in continua evoluzione e offrono alle aziende applicazioni nuove e aggiornate per raggiungere sempre più velocemente i loro clienti attuali e potenziali.

Gli sviluppi futuri

Oggi gli studiosi ritengono che gli effetti di un uso più intenso di Internet per obiettivi commerciali abbia portato alla formazione di un nuovo ambiente di marketing. La velocità del flusso di informazioni all'interno delle imprese, specialmente in quelle che operano su scala globale, ha fatto emergere maggiori opportunità di condurre trattative in tempo reale tra aziende diverse. La rapida crescita delle attività di acquisto virtuale (con accesso ai cataloghi su Internet) consente ai consumatori di procurarsi beni in ogni parte del mondo facendosi spedire a domicilio o, nel caso di software per computer, semplicemente scaricandoli. Ne consegue che la competizione globale è destinata a raggiungere livelli di intensità senza precedenti, in particolare tra le piccole imprese che finora non sono riuscite ad avere accesso ai mercati globali. Molte di queste imprese utilizzano Internet per dar vita a collaborazioni più strette con altre aziende allo scopo di creare maggior valore per i clienti (Bell e Loane 2010).

I consumatori online possono essere considerati co-creatori di valore di brand (Christodoulides *et al.* 2006). Il valore del brand di un rivenditore online ha cinque dimensioni.

- 1 *Connessione emotiva*. Dal momento che le operazioni di acquisto avvengono normalmente all'interno dell'ambiente domestico del cliente, è presente un elemento emotivo che il brand deve riflettere.

- 2 *Esperienza online.* È una qualità che riguarda entrambe le parti, rivenditore e consumatore (un consumatore con scarsissima esperienza online può ricavare da un sito web impressioni totalmente diverse da quelle di un acquirente online più esperto).
- 3 *Servizio reattivo e disponibile.* Se il servizio è scadente o lento, l'immagine del brand verrà incrinata.
- 4 *Fiducia.* I consumatori online vogliono che ci si fidi di loro, così come desiderano avere la sensazione che il sito web sia attendibile e sicuro.
- 5 *Esecuzione.* La consegna dell'ordine, o l'esito positivo della vendita, è un potente indicatore della qualità del brand.

Naturalmente è bene non dimenticarsi che gli utenti di Internet agiscono ancora in modo individuale: al momento, è difficile segmentare il mercato, perché Internet e i suoi utenti sono molto cambiati negli ultimi anni. Se quindici anni fa la Rete era frequentata esclusivamente da appassionati di computer e da qualche scienziato e dieci anni fa i suoi utenti appartenevano per lo più alla cerchia delle persone istruite e benestanti, oggi la usano tutti.

Nel 2007, alcuni ricercatori provarono a proporre una segmentazione, suddividendo gli utenti di Internet in tre categorie: gli scettici contrari a rischiare, gli acquirenti online di larghe vedute e i cercatori di informazioni riservate. È poco probabile che gli scettici si impegnino in numerose attività in Rete, mentre gli acquirenti online, chiaramente, usano Internet con elevata frequenza. I cercatori di informazioni, invece, impiegano Internet per conoscere a fondo i prodotti, ma poi tendono ad acquistarli dai rivenditori tradizionali (Barnes *et al.* 2007).

Il permission marketing

Il *permission marketing* è una strategia che ha l'obiettivo di ottenere dal consumatore il permesso di inviargli per posta elettronica informazioni riguardanti i nuovi prodotti e le offerte speciali. Un principio fondamentale del permission marketing è il trasferimento di potere dall'operatore di mercato al consumatore (Kent e Brandal 2003; Cross 2003). Dufrene *et al.* (2005) sostengono che un beneficio chiave del permission marketing per i consumatori è la possibilità di controllare ciò che ricevono.

Con il termine *webcasting* si intende la consegna automatica di informazioni e notizie di interesse dell'utente direttamente al suo PC, una modalità che configura una forma di permission marketing. Chi si iscrive al servizio deve indicare in anticipo a quale tipo di informazioni è interessato; fatto questo, esse verranno inviate automaticamente dal *webcaster*, facendo risparmiare all'utente il tempo e la fatica di cercarle su Internet mediante un motore di ricerca. Questo tipo di permission marketing ha acquisito grande popolarità nei primi anni del secolo, ma negli ultimi tempi ci sono stati segni di una certa caduta d'interesse da parte dei consumatori.

Nei confronti delle e-mail basate su permesso, vi sono segnali di "stanchezza" del consumatore, ossia di una caduta d'interesse provocata da un eccessivo carico informativo (Eccles 2006; Nussey 2004). Il fenomeno può essere dovuto al fatto che la comunicazione è ancora unidirezionale e il "potere" resta nelle mani dell'operatore di mercato: il permission marketing è semplicemente un cancello che il consumatore può scegliere di aprire o meno, ma una volta aperto egli soffre le medesime intrusioni già subite con le spam (Smith e Wood 2004).

Nel 2004, il consumatore medio ha ricevuto sei e-mail di marketing al giorno (Duffy 2006) e il numero continua ad aumentare: il 63% dei consumatori del Regno Unito oggi cancella i messaggi pubblicitari senza leggerli, mentre il 56% dichiara di ricevere troppe e-mail contenenti comunicazioni di marketing, rendendo quindi più difficile per gli operatori di marketing riuscire a farsi largo in caselle di posta sovraffollate (Brookes

2005). Molti autori citano il bombardamento di comunicazioni elettroniche come una delle principali preoccupazioni dei consumatori (Quiris 2003; Nussey 2004).

Il livello di selezione dei messaggi dipende dal grado di coinvolgimento dell'utente e, poiché quella di Internet è una comunicazione ricercata, il messaggio deve essere più informativo che persuasivo. Internet non è una semplice simulazione del mondo reale, ma una sua alternativa con la quale i consumatori possono provare l'illusione di vivere in un ambiente mediato dal computer (Hoffman e Novak 1996). Nella creazione delle comunicazioni svolgono un ruolo attivo anche i consumatori stessi: i *bulletin boards* attirano utenti e il successo di una bacheca richiama altri partecipanti, aggiungendo credibilità al sito. Ciò significa che più consumatori leggeranno i messaggi eventualmente lasciati dai responsabili marketing.

L'impiego di Internet per le ricerche

Le bacheche dei newsgroup consentono agli addetti al marketing di verificare il successo di campagne di passaparola e possono risultare direttamente utili anche nelle ricerche di mercato, perché molte volte i commenti degli utenti di Internet possono essere impiegati per valutare gli orientamenti prevalenti dei consumatori. Tuttavia, secondo alcuni studi, l'impiego di Internet per le ricerche di mercato non è privo di rischi: benché il numero di risposte ai sondaggi sia generalmente molto elevato, la quota di coloro che rispondono non supera il 4% della popolazione, ed è evidente che il rimanente 96% differisce dal campione per molti importanti aspetti (Grandcolas *et al.* 2003). Ecco alcune ragioni che provocano queste differenze.

- Alcuni utenti sono più abili di altri a utilizzare Internet.
- È possibile che coloro che rispondono siano più veloci a dattiloscivere e, quindi, debbano dedicare meno tempo a completare i questionari.
- Può succedere che rispondano soprattutto gli utenti che dispongono di più tempo libero, per esempio pensionati o disoccupati che hanno tempo sufficiente da dedicare ai sondaggi, e meno persone che utilizzano Internet per lavoro e devono rispettare determinate scadenze.
- Può darsi che chi risponde disponga di un accesso illimitato a Internet. Chi ha stipulato un contratto per la banda larga di solito paga una tariffa fissa e, quindi, è più disposto a rimanere collegato per tutto il tempo necessario a completare le risposte.

Queste differenze possono essere più o meno significative, a seconda dell'oggetto della ricerca. Naturalmente, è difficile verificare se chi risponde differisce da chi non lo fa, semplicemente perché chi non risponde (per definizione) non fornisce informazioni.

Altre ricerche utilmente conducibili su Internet sono quelle che coinvolgono focus group virtuali e quelle volte a verificare la validità di nuove idee prodotte (*concept testing*). Con la crescita del loro potere di controllo sui canali di comunicazione, in futuro i consumatori potrebbero persino essere in grado di lanciare una gara per la fornitura di acquisti di un certo peso, come l'auto o la ristrutturazione della casa e (data la flessibilità e la velocità di risposta della Rete) alcune imprese giudicheranno questa opportunità estremamente vantaggiosa.

Sebbene gran parte dell'interesse verso Internet si concentri sul marketing *business to consumer* (B2C), il mezzo ha dimostrato massima efficacia nel contesto *business to business*. Per poter partecipare pienamente alla gestione dell'e-marketing delle catene di fornitura, le imprese devono integrare le loro attività interne ed esterne relative alla catena e condividere informazioni strategiche con gli altri membri del canale (Eng 2004). Ciò è più facilmente realizzabile attraverso l'impiego di Internet, consentendo agli altri membri della catena di fornitura di accedere con una password a sezioni riservate del si-

to web dell'impresa. È dimostrato che l'impiego della tecnologia per mediare il rapporto tra fornitore e acquirente esercita un significativo effetto positivo sulle future intenzioni d'acquisto dell'acquirente: in altre parole, chi compra gradisce farlo da fornitori che dispongono di un sito web efficiente (McDonald e Smith 2004). Questa preferenza può essere dovuta alle ineguagliabili possibilità di servizio dopo la vendita offerte dal sito web, in particolare nel settore del software per computer, dove per correggere errori nei programmi si utilizza un sistema online di ricerca e riparazione dei guasti (*online troubleshooting*). Spesso per le imprese di software questo è l'uso più importante dei loro siti web (Moen *et al.* 2003).

L'integrazione del database aziendale con le attività di Internet può essere utilizzata per gestire una relazione personale con il cliente (O'Leary *et al.* 2004). Per esempio, si potrebbero accogliere, salutandoli per nome, i clienti che tornano a visitare il sito, conservare i loro dati sul database in modo da non dover più chiedere (per esempio) di inserire indirizzo e dati della carta di credito e anche annotare le loro preferenze. Diventa possibile costruire il profilo delle scelte del cliente, consentendo all'impresa fornitrice di proporre offerte e promozioni mirate con molta più precisione.

CASO DI STUDIO 14

UniCredit: il Real Life Banking attraverso i canali digital e social

UniCredit è una banca commerciale leader in Europa con un network internazionale distribuito in 50 mercati, circa 9400 sportelli e oltre 157.000 dipendenti. Il Gruppo opera in 22 paesi europei. Si caratterizza per una forte identità europea, un'estesa presenza internazionale e un'ampia base di clientela.

La posizione strategica, sia nell'Europa occidentale sia in quella centrale e orientale, consente al gruppo di detenere una delle più elevate quote di mercato dell'area (per dettagli, si veda <https://www.youtube.com/watch?v=eCyTHc2Uya4>).

La promessa di marca e il posizionamento

La promessa di essere vicini al cliente è diventata, in un momento di profonda trasformazione socio-economica, la chiave del cambiamento nel modo di parlare, relazionarsi, offrire servizi. UniCredit ha vissuto questo cambiamento interrogandosi sul proprio ruolo: la fiducia è stata la prima cosa da riconquistare, facendo percepire che cosa significa "centralità del cliente" per un istituto finanziario europeo.

L'istituto ha così dato il via alla ridefinizione del suo modello di business, che si sostanzava nel voler essere una banca commerciale, leader per efficienza e innovazione, radicata nei territori di riferimento, ma che offrisse al contempo accesso al proprio network internazionale. Modelli di servizio, prodotti e linee di business sono stati orientati a servire il cliente con una relazione più forte.

Il nuovo modello di business è in linea con il processo di riposizionamento del brand e con la conseguente definizio-

ne di una nuova promessa di marca dopo la crisi finanziaria del 2008. Scelto sulla base di studi e di focus con i clienti, il posizionamento di UniCredit "Real Life Banking" significa, innanzitutto, saper interpretare i bisogni dei clienti per fornire benefici reali e tangibili. "Real Life Banking" è diventato la piattaforma di partenza per guidare il cambiamento dell'organizzazione e raggiungere la percezione desiderata. Per questo si sono resi necessari un processo di adozione del brand (attraverso una comprensione totale da parte del cliente e delle persone che lavorano in UniCredit) e una strategia per dare una nuova forma a prodotti, servizi, comportamenti e informazioni.

La campagna e il format di comunicazione

La prima azione verso l'esterno è stata la campagna "Alti e bassi", idea sviluppata a partire dal posizionamento e dal momento storico in cui il cliente vive quotidianamente. "Alti e bassi" della vita è un'espressione facile da capire, cattura l'interesse e l'attenzione dei clienti e comunica come UniCredit possa essere partner nei "loro alti e bassi" attraverso i prodotti e i servizi, ma anche grazie alle relazioni. Questo il claim della campagna: «La vita è fatta di alti e bassi. Noi ci siamo in entrambi i casi. Benvenuto in UniCredit».

Creata sul rapporto di fiducia che UniCredit intende costruire con i propri clienti, la comunicazione tocca il lato emotivo delle persone con un approccio diretto, empatico, che guarda alla vita reale (un esempio è riportato nella Figura 12.12).

CASO DI STUDIO 14

UniCredit: il Real Life Banking attraverso i canali digital e social (segue)

Figura 12.12

Un esempio di comunicazione “Alti e Bassi” di UniCredit.

Fonte: <https://www.unicreditgroup.eu/en/banking-group/brand--communication/last-campaign.html>.

**Digital e Social: si parte dall'utente**

Negli ultimi anni il mondo del digital e quello dei social media sono diventati una realtà da cui non si può prescindere perché luoghi di decisione, di interazione fra le persone, di conoscenza. Per questo UniCredit ha portato avanti una strategia che prevede modi e risposte diverse, a seconda del canale utilizzato e del target, in una logica di scambio continuo e bidirezionale di informazioni tra banca e utente, dove la banca calibra la sua comunicazione in base agli input che riceve, in tempo reale.

Un primo passo in questa direzione è stato fatto con lo scenario digital di UniCredit, cambiato un paio di anni fa. In Italia l'ecosistema digital prevede un sito istituzionale (www.unicreditgroup.eu), che è il punto di riferimento per stakeholder, investitori, analisti, studiato e realizzato per dare a questi target tutte le informazioni utili circa le attività del gruppo. Inoltre, grazie anche al progetto “One For Client”, l'istituto di credito è presente con il sito www.unicredit.it, frutto di test di usabilità condotti sui clienti e finalizzati alla predisposizione di un unico punto di riferimento, suddiviso per segmenti di clientela. In questo modo la banca ha unito gli obiettivi di business (l'acquisizione, la gestione dei clienti e del cross selling attraverso il Web) con quelli di posizionamento, facilitando la costruzione di un'immagine comune attraverso un sito che, per la prima volta, propone le informazioni legate alle attività e ai progetti del business sui singoli territori “affiancate” a quelle di prodotto.

La nuova sfida del mondo social

I canali social possono agire su tre direzioni, tutte e tre di cambiamento:

- il modo in cui si comunica (UniCredit ha dato spazio ad attività di branding, relative alla promozione di iniziative);
- il modo in cui si vende (sono state lanciate operazioni di tipo commerciale);
- il modo in cui si dialoga (a breve partiranno iniziative specifiche sul *customer care*).

Il percorso è composto da diversi step, partendo dalla definizione di una governance capace di armonizzare la presenza in 22 paesi, per arrivare a un piano dettagliato di attività nei confronti degli utenti, che vede l'Italia come pivot. Ed è proprio l'Italia il paese sui cui si sta sperimentando una presenza differenziata sui canali social. I primi a partire sono stati LinkedIn e YouTube.

L'interazione con il pubblico tramite LinkedIn (<http://www.linkedin.com/company/unicredit>) avviene in uno spazio dedicato ai professionisti in rete, che mira a raggiungerne altri nei loro settori di interesse e a conoscere i professionisti del gruppo.

YouTube (<http://www.youtube.com/unicreditchannel>) è un profilo personalizzato sul sito più famoso al mondo per la condivisione di video, che permette all'utente di spaziare dai video tutorial sui prodotti bancari (per capire quale mutuo scegliere o come usare l'online banking), ai video

CASO DI STUDIO 14

UniCredit: il Real Life Banking attraverso i canali digital e social (segue)

Benvenuto in UniCredit

Uniscriviti al Channel

UniCredit premia il tuo genio. Partecipa a Word Genius e puoi vincere premi speciali.

Cerca nel Channel

CHI SIAMO | PRODOTTI E SERVIZI | CARRIERA/CAREER | UNICREDIT CHAMPIONS

Stai guardando: Una ricarica di buonomore al bancomat?

Una ricarica di buonomore al bancomat?

0:00 / 1:36

Condividi | Commenti | 0 Mi piace, 0 Non mi piace | 15895 Visualizzazioni | Mi piace

Video di UniCredit: Più tempo al tuo tempo. <http://www.youtube.com/user/UniCreditChannel>

Playlist:

Altri prodotti e servizi

- Una ricarica di buonomore al bancomat?
- UniCredit Self Service: come pagare in modo semplice e veloce quello che vuoi!
- UniCredit dà più tempo al tuo tempo
- UniCredit: Mobile banking e altri servizi innovativi
- UniCredit favorisce il rientro dei giovani talenti in Italia

Genius Card >

Investimenti >

I nostri prodotti

Genius CARD è carta prepagata con cui puoi fare e ricevere bonifici, accreditare lo stioendio e tanto altro.

Scopri

Dove siamo

Stai cercando una filiale o uno sportello bancomat UniCredit? Vuoi sapere dove versare contanti e assegni 24 ore su 24 in modalità self service?

Trova la filiale

Servizi innovativi

Mobile banking, operazioni veloci, bollettini postali, pagonline, firma digitale e Atm evoluti.

Scopri l'innovazione

Il canale video ufficiale di UniCredit | UniCredit official video channel

www.unicreditgroup.eu | www.unicredit.it | Dati societari | Disclaimer

Figura 12.13

La home page di UniCredit Channel su YouTube.

Fonte: <http://www.youtube.com/unicreditchannel>.

istituzionali, dagli spot pubblicitari alle iniziative culturali e di solidarietà sociale, sino alla sponsorizzazione della UniCredit Champions. In circa un anno di attività è diventato il primo canale in Italia nel settore finanziario per numero di iscritti (Figura 12.13).

Diverso è stato il canale Facebook (<https://www.facebook.com/UniCreditItalia>) che ha richiesto, visto l'altissimo numero di utenti che vi accedono, una strategia diversa che sapesse coniugare le esigenze del cliente con il dialogo costante e la promozione di contenuti di interesse per il cliente, in uno scenario affollato. Vediamolo nel dettaglio.

UniCredit in Facebook

Il lancio di UniCredit su Facebook è stato il primo vero progetto frutto di una strategia integrata, che fa interagire contenuti sia relativi alla brand awareness sia di business.

Il canale è risultato attrattivo soprattutto per i giovani, perché tarato sugli interessi di ogni giorno come l'arte, la

cultura, lo sport e la UEFA Champions League. Le iniziative commerciali proposte sono state accolte positivamente, perché il prodotto si è configurato come soluzione a un problema o a una necessità (*caring*), come education, come aggiornamento. Parallelamente sono state portate avanti le leve esterne legate al mondo delle sponsorizzazioni e promozioni di eventi.

Sulla base di un piano editoriale vengono decisi settimanalmente i contenuti da proporre, considerando sia iniziative di vicinanza al territorio, sia attività di proposizione di prodotto e costruzione della conoscenza dei servizi (per esempio il mobile o l'Internet banking). Il canale, dunque, non è solo dedicato a una pura e semplice vendita di prodotti e servizi, ma alla costruzione di una relazione che non si esaurisce nel customer care sul prodotto.

Per rafforzare la relazione sono state promosse iniziative diverse. Per esempio quella di street art "Contemporary Times", che vedeva alcuni giovani artisti chiamati a di-

CASO DI STUDIO 14

UniCredit: il Real Life Banking attraverso i canali digital e social (segue)

pingere le fiancate dei tram che hanno circolato a Roma. Gli utenti erano invitati a collegarsi alla pagina Facebook per vedere il video dei *making of* delle opere e a votare il miglior artista, con la possibilità di partecipare all'estrazione di premi per rafforzare la conoscenza dei servizi di banca multicanale che permettono di risparmiare tempo.

Facebook ha dimostrato la sua utilità e pervasività anche in occasione del terremoto di maggio del 2012: l'utente poteva leggere ogni giorno la lista delle agenzie chiuse e gli indirizzi delle postazioni mobili a cui poteva accedere per i principali servizi bancari.

Per rafforzare le conoscenze dei servizi di banca multicanale è stata creata l'iniziativa "Bancomatto": grazie ad alcune *candid camera* realizzate davanti a un ATM "speciale" (offriva servizi singolari, risolvendo piccoli problemi quotidiani molto divertenti), al cliente passava il messaggio di multicanalità, con possibilità di collegarsi alla pagina dedicata tramite link e di scaricare la relativa app. In parallelo, si è attivato internamente alla banca un processo di risposta ai commenti e alle richieste che arrivano dai clienti nei diversi post, così da poter fornire risposte di servizio e di *caring*.

A otto mesi dal lancio, il canale Facebook è diventato una delle prime *fan page* del settore finanziario per numero di utenti e tasso di crescita, con circa 300 fan al giorno e più di 14.000 interazioni.

Sul lato business è stato scelto un prodotto chiave, Genius Card (una carta prepagata nominativa ricaricabile con cui fare e ricevere bonifici, accreditare lo stipendio), da far vivere e condividere all'interno di Facebook. Un prodotto semplice diffuso tra i giovani, spesso il primo su cui costruire la relazione banca-cliente e intorno al quale si era già stratificato un interesse social con piccoli gruppi che si davano informazioni e dettagli sull'utilizzo. UniCredit ha quindi deciso di far convergere verso la pagina Facebook questo interesse spontaneo, fornendo risposte puntuali, suggerimenti, promozioni ed eventi correlati al prodotto.

Visibilità è stata data anche a concorsi, come per esempio "The Real Summer", un'iniziativa che ha catturato gli utenti (clienti e non) raggiungendo in poco più di due mesi ottimi risultati: oltre 2400 iscritti e più di 41.000 giocate e post correlati al concorso, che hanno registrato numerosi *like*, commenti e condivisioni.

Anche dal punto di vista commerciale, i contatti relativi alla Genius Card sono aumentati in maniera più che proporzionale, così come le iniziative di direct email marketing relative all'iniziativa hanno ottenuto *click to rate* superiori alla media.

La sponsorizzazione della UEFA Champions League è stata, storicamente, la prima ad avere uno spazio social su Facebook (<https://www.facebook.com/UniCreditChampions>). Una sfida che coinvolge, solo in Italia, una popolazione assai ampia: quasi 4 milioni di utenti Facebook, appassionati di calcio nel segmento 18-34 anni. Una popolazione ampia ma difficile da interessare, perché già bombardata da migliaia di voci diverse nel mondo social.

UniCredit ha pensato di parlare di calcio in maniera diversa, mettendo sempre la persona al centro e i vantaggi che una banca come sponsor della UEFA Champions League può offrire. Il tifo è diventato il catalizzatore di una community, su cui fare poi *social clustering* offrendo soluzioni mirate. A oggi esiste una pagina globale, gestita in quattro lingue (italiano, inglese, tedesco, ceco) da community manager locali. In quasi due anni di attività (il canale UniCredit Champions è stato il primo a partire) si sono creati oltre 60.000 fan, di cui oltre 30.000 in Italia. Dalle iniziative su Facebook legate al Trophy Tour sono scaturiti più di 40.000 *lead* anagrafiche inseribili all'interno delle attività commerciali.

Per quanto attiene al futuro, nei prossimi mesi verranno lanciate alcune iniziative di *customer caring*, di massimizzazione delle sinergie tra presenza sui social e motori di ricerca, e verrà sfruttato ancora meglio il network di agenzie con servizi e promozioni personalizzate e geo-localizzate.

Sintesi conclusiva

Il Customer Relationship Marketing consiste nella creazione, nello sviluppo, nel mantenimento e nell'ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo, reciprocamente più proficue, tra consumatori e azienda. Il CRM di successo si basa sulla comprensione dei bisogni e dei desideri dei consumatori e si realizza ponendoli al centro del business e integrandoli con la strategia societaria, le persone, la tecnologia e il processo di business stesso.

Il focus diventa a tutti gli effetti il singolo cliente con i relativi bisogni, non il prodotto, l'efficienza operativa, la riduzione dei prezzi o gli incentivi all'acquisto.

Ecco i punti chiave di questo capitolo.

- Il CRM non è un software intelligente e nemmeno un insieme integrato di strumenti informatici o un approccio per migliorare l'efficacia e l'efficienza della funzione distributiva, ma una filosofia di gestione.
- Una *learning relationship* deriva da un rapporto intimo e di collaborazione e dialogo tra impresa e cliente. Dipende dalla capacità dell'impresa di scoprire e utilizzare/gestire informazioni utili sul cliente.
- La fiducia, elemento principale della relazione, è funzione di credibilità e affidabilità d'impresa, dell'intimità realizzata dalla stessa con il cliente e dell'orientamento effettivo al cliente.
- Il CRM non può prescindere dalla definizione dei seguenti passi operativi: identificare i clienti, differenziare i clienti, interagire con i clienti, personalizzare l'offerta.
- La struttura tecnologica a supporto del CRM è fondamentale e può essere idealmente divisa in due componenti: una analitica e una operativa.
- Gli strumenti di CRM analitico si occupano dell'integrazione e dell'analisi dei dati.
- La componente operativa del CRM è finalizzata a supportare e a migliorare l'efficacia di ogni fase del processo di interazione con la clientela. Questo anche attraverso l'automazione di alcune fasi delle attività di marketing e vendita.
- L'adozione di una filosofia di CRM comporta per l'azienda la rivalutazione del ruolo della componente organizzativa, che diviene uno degli elementi cruciali su cui poggiare per incrementare il livello di soddisfazione della clientela.
- Internet è uno strumento cruciale per la costruzione e mantenimento di relazioni proficue con la propria clientela.
- Per realizzare un sito di successo è necessario predisporre e implementare un Internet marketing plan.
- Una presenza in Rete efficace non può prescindere dall'utilizzo delle più moderne modalità di comunicazione digitale.

Bibliografia

- Aaker, D.A., "Resisting temptations to change a brand position/execution: the power of consistency over time", *Journal of Brand Management*, febbraio 1996, pp. 251-8.
- , *Building Strong Brands*, Pocket Books, 2010.
- Abell, D.E., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1980 (trad. it. *Business e scelte aziendali*, IPSOA, Milano 1986).
- Agrawal J. e Kamakura W.A., "Country of Origin: a competitive advantage?", *International Journal of Research in Marketing*, 16, 4 (1999), pp. 255-267.
- Ahuja, V. e Medury, Y., "Corporate blogs as e-CRM tools – building consumer engagement through content management", *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 17, 2 (2010), pp. 91-105.
- Ailawadi, K.L. e Harlam, B., "An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store brand share", *Journal of Marketing* 68 (1), gennaio 2004, pp. 147-155.
- Anderson, C., "Computer as audience: mediated interactive messages in interactive marketing", in Forrest, E. e Hizerski, R. (a cura di), *The Future Present*, AMA, Chicago 1996.
- Andreassen, T.W., "Small, high-cost countries' strategy for attracting MNCs' global investments", *International Journal of Public Sector Management*, 8, 3 (1995), pp. 110-18.
- Ang, L. e Buttle, F., "Customer retention management processes", *European Journal of Marketing*, 40, 1-2 (2006), pp. 83-89.
- , "Managing for successful customer acquisition: an exploration", *Journal of Marketing Management*, 22, 3-4 (2006), pp. 295-317.
- Anon, "Teenage daughters of working mothers have big role in purchase, brand selection decisions", *Marketing News*, 18, febbraio 1983.
- Argo, J.J., Dahl, D.W. e Morales, A.C., "Consumer contamination: how consumers react to products touched by others", *Journal of Marketing*, 70, 2 (2006), pp. 81-94.
- Arnett, D.B., German, S.D. e Hunt, S.D., "The identity salience model of relationship marketing success: the case of non-profit marketing", *Journal of Marketing*, 67, aprile 2003, pp. 89-105.
- Assael, H., *Consumer Behavior and Marketing Action*, Kent Publishing Co., Boston 1981.
- Augusto, M. e Coelho, F., "Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces", *Industrial Marketing Management*, 38, 1 (2009), pp. 94-108.
- Autio, M., Heiskanen, E., Heinonen, V., "Narratives of 'green' consumers – the antihero, the environmental hero and the anarchist", *Journal of Consumer Behaviour*, 8, 1 (2009), pp. 40-53.
- Bagwell, L.S. e Bernheim, B.D., "Veblen effects in a theory of conspicuous consumption", *The American Economic Review*, 86 (1996), pp. 349-73.

- Bailey, C., Baines, P.R., Wilson, H. e Clark, M., "Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practice: why grouping customers is no longer enough", *Journal of Marketing Management*, 25, 3-4 (2009), pp. 227-252.
- Baird, N., "Coalition loyalty programs: the next big thing?", *Chain Store Age*, 83, 7 (2007), p. 14.
- Baird, T.R., Wahlers, R.G. e Cooper, C.K., "Non-recognition of print advertising: emotional arousal and gender effects", *Journal of Marketing Communications*, 13, 1 (2007), pp. 39-57.
- Baker, M.J., *Marketing: An Introductory Text*, Macmillan, Basingstoke 1991⁵.
- Balabanis, G. e Craven, S., "Consumer confusion from own-brand lookalikes: an exploratory survey", *Journal of Marketing Management*, 13, 4 (1997), pp. 299-313.
- Band, W.A., "A marketing audit provides an opportunity for improvement", *Sales and Marketing Management in Canada*, marzo 1984, pp. 24-26.
- Barile, S., *Le ricerche di mercato: aspetti metodologici e applicativi*, Giappichelli, Torino 1994.
- Barksdale, H.C. e Harris, C.E., "Portfolio analysis and the PLC", *Long Range Planning*, 15, 6 (1982), pp. 74-83.
- Barnes, S., Bauer, H.H., Neumann, M.M. e Huber, F., "Segmenting cyberspace: a customer typology for the Internet", *European Journal of Marketing*, 41, 1-2 (2007), pp. 71-93.
- Battor, M. e Battor, M., "The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model", *Journal of Marketing Management*, 26, 9-10 (2010), pp. 842-857.
- Bayless, A., "Ambush marketing is becoming a popular event at Olympic Games", *The Wall Street Journal*, 8 febbraio 1988.
- Beatson, A., Coote, L.V. e Rudd, J.M., "Determining consumer satisfaction and commitment through self-service technology and personal service usage", *Journal of Marketing Management*, 22, 7-8 (2006), pp. 853-882.
- Beatty, S.E., Kahle, L. e Homer, P., "Personal values and gift-giving behaviours: a study across cultures", *Journal of Business Research*, 22 (1991), pp. 149-157.
- Belbin, R.M., *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Heinemann, London 1981.
- Bell, D., *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Heinemann, London 1974.
- Bell, J. e Loane, S., "New-wave global firms: Web 2.0 and SME internationalisation", *Journal of Marketing Management*, 26, 3-4 (2010), pp. 213-219.
- Bell, S. e Eisingerich, A.B., "The paradox of customer education, customer expertise and loyalty in the financial services industry", *European Journal of Marketing*, 41, 5-6 (2007), pp. 466-486.
- Benjamin, R. e Wigand, R., "Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway", *Sloan Management Review*, inverno 1995, pp. 62-72.
- Bennett, R., "Using the World Wide Web for international marketing: Internet use and perception of export barriers among German and British businesses", *Journal of Marketing Communications*, 4 (1998), pp. 27-43.
- , "Impulsive donation decisions during online browsing of charity websites", *Journal of Consumer Behaviour*, 8, 2-3 (2009), pp. 116-134.
- Benwell, M., "Scheduling stocks and storage space in a volatile market", *Logistics Information Management*, 9, 4 (1996), pp. 18-23.
- Berman B., "Developing an effective loyalty program", *California Management Review*, 49, 1 (2006), pp. 123-124.
- Berry L.L., Shostack G.L. e Upah G.D. (1983), *Emerging Perspectives on Service Marketing*, AMA, Chicago, 1983.
- Bertucci, M., *Conoscere il cliente: il customer data base nel marketing della banca del futuro*, Edibank, Milano 1997.
- Bettger, F., *How I Raised Myself from Failure to Success in Selling*, Cedar Press, London 1990 (1^a ed. World's Work, 1947).

- Bettman, J.R., *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Addison Wesley, Reading (MA) 1979.
- Bharadwaj, N., "Investigating the decision criteria used in electronic components procurement", *Industrial Marketing Management*, 33, 4 (2004), pp. 317-323.
- Bhattacharya, C.B. e Sen, S., "Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies", *Journal of Marketing*, 67, 2 (2003), pp. 76-88.
- Bickerton, P., Bickerton, M. e Simpson-Holey, K., *Cyberstrategy*, Butterworth-Heinemann, Chartered Institute of Marketing Series, Oxford 1998.
- Biel, A., "Love the advertisement, buy the product?", *ADMAP*, ottobre 1989.
- Bilkey W.J. e Nes E., "Country-of-origin effects on product evaluations", *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer 1982, pp. 89-99.
- Bitner, M.J., "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, aprile 1992, pp. 57-71.
- Blankson, C. e Kalafatis, S.P., "The development and validation of a scale measuring consumer/customer derived generic typology of positioning strategies", *Journal of Marketing Management*, 1, 20 (2004), pp. 5-43.
- Blythe, J., *The Essence of Consumer Behaviour*, Prentice Hall, Hemel Hempstead 1997.
- , *Marketing Communications*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2005³.
- , "Europe after 2012", *Journal of Marketing Management*, 9, 1 (1993), pp. 79-86.
- Boardman, B., *Fuel Poverty: From Cold Homes to Affordable Warmth*, Belhaven Press, London 1991.
- Bogomolova, S. e Romaniuk, J., "Brand equity of defectors and never boughts in a business financial market", *Industrial Marketing Management*, 39, 8 (2010), pp. 1261-1268.
- Bolls, P., Muehling, D. e Yoon, K., "The effects of television commercial pacing on viewers' attention and memory", *Journal of Marketing Communications*, 9, 1 (2003), pp. 17-28.
- Bonoma, T.V. e Shapiro, B.P., "How to segment industrial markets", *Harvard Business Review*, maggio-giugno 1984, pp. 104-10.
- Booms, B.H. e Bitner, M.J., "Marketing strategies and organisation structures for service firms", in Donnelly, J. e George, W.R. (a cura di), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago 1981.
- Borgerson, J., Schroeder, J., Blomberg, B. e Thorssen, E., "The gay family in the ad: consumer responses to non-traditional families in marketing communication", *Journal of Marketing Management*, 22, 9 (2006), pp. 955-978.
- Brassington, F. e Pettitt, S., *Principles of Marketing*, Pitman Publishing, London 1997.
- Bray, J.P. e Harris, C., "The effect of 9-ending prices on retail sales: a quantitative UK-based field study", *Journal of Marketing Management*, 22, 5-6 (2006), pp. 601-607.
- Brennan, R.D., Tumbull, P.W. e Wilson, D.T., "Dyadic adaptation in business-to-business markets", *European Journal of Marketing*, 37, 11 (2003), pp. 1636-1645.
- Bronn, P.S., "Building corporate brands through community involvement: is it exportable? The case of the Ronald McDonald House in Norway", *Journal of Marketing Communications*, 12, 4 (2006), pp. 309-320.
- Brookes, G., "Online: overcrowded inbox", *Marketing*, 13 luglio 2005.
- Brown, G., "Modelling advertising awareness", *ADMAP*, aprile 1991.
- Brown, S., Sherry, J.F. e Kozinets, R.Y., "Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning", *Journal of Marketing*, 67, 3 (2003), pp. 19-33.
- Buckley, D., "Who pays the piper?", *Practice Review*, primavera 1980.
- Burke, J., "Food firms pester pupils for sales", *Sunday Times*, 11 giugno 1995.
- Burke, R.R., "Virtual shopping; breakthrough in marketing research", *Harvard Business Review*, marzo-aprile 1996, p. 120.
- Busacca, A.G., *L'era del cliente*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002.

- Busacca, B., *Le risorse di fiducia dell'impresa*, UTET, Torino 1994.
- Buschke, H., "Learning is organised by chunking", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behaviour*, 15 (1976), pp. 313-324.
- Butera, F., *Il campanile e la rete*, Il Sole 24 Ore, Milano 2001.
- Buttle, F., *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008².
- Buttner, O.B. e Goritz, A.S., "Perceived trustworthiness of online shops", *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 1 (2008), pp. 35-50.
- Buzzell R.D., "Competitive behavior and product life cycle", in Wright J.S. e Goldstrucker J.L. (a cura di), *New Ideas for Successful Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1966.
- Cadde, L.E., "Activity co-ordination and resource combining in distribution networks: implications for relationship involvement and the relationship atmosphere", *Journal of Marketing Management*, 20, 1 (2004), pp. 157-184.
- Calentone, R.J. e Cooper, R.G., "New product scenarios: prospects for success", *American Journal of Marketing*, 45, primavera 1981, pp. 48-60.
- Cantù, C. e Gavinelli, L., *Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale*, relazione presentata al Convegno Aidea Giovani "L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane", Università degli Studi di Macerata, 25-26 gennaio 2008.
- Carbone, L.P. e Haeckel, S.H. (1994) "Engineering customer experience", *Marketing Management*, 3, 3 (1994), pp. 9-19.
- Carbonell-Foulque, P., Munuera-Aleman, J.L. e Rodriguez-Escudero, A.I., "Criteria employed for go/no-go decisions when developing successful highly-innovative products", *Industrial Marketing Management*, 33, 4 (2004), pp. 307-316.
- Carrigan, M. e Szmigin, I., "'Mothers of invention': maternal empowerment and convenience consumption", *European Journal of Marketing*, 40, 9-10 (2006), pp. 1122-1142.
- Carson, S., Peck, J. e Childers, T., "Preliminary results on the determinants of technology assisted shopping: a model, measure development and validation", *Proceedings of the AMA Winter Educators' Conference*, 1996, pp. 229-239.
- Castaldo, S., *Marketing e fiducia*, il Mulino, Bologna 2009.
- Castellet, M., *Marketing di relazione. Strategie d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management*, Il Sole 24 Ore, Milano 2007.
- Catterall, M. e Maclaran, P., "Using a computer to code qualitative data", *Proceedings of the 1995 Annual Conference of the Marketing Education Group "Making Marketing Work"*, Bradford University, luglio 1995, pp. 133-142.
- Cedrola, E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano 2005.
- Cedrola, E., "Internet per le piccole e medie imprese: potenzialità e stato dell'arte in Italia e in Europa", *Mercati e Competitività*, 1, 2009, pp. 19-43.
- , "Il turismo sostenibile nel settore alberghiero italiano: il caso EcoWorldHotel", in Rovati, P., *Oikos: la radice comune di economia e di ecologia*, Eum, Macerata 2012, pp. 51-67.
- Cedrola, E. e Battaglia, L., "Piccole e medie imprese e internazionalità: modelli di business e soluzioni operative", *Sinergie*, 85, 2011, pp. 71-92.
- , *Storia, economia, cultura, modelli di business e di marketing per operare con successo in Cina*, Cedam, Padova 2012a.
- , "Italian country image: the impact on business models and relations in Chinese business-to-business markets", in Bertoli G. e Resciniti R. (a c. di), *International Marketing and the Country of Origin Effect. The global Impact of "Made in Italy"*, Elgar Publishing, Northampton (USA) - Cheltenham (UK) 2012b, pp. 81-107.
- Cedrola, E., Battaglia, L., Cantu C. e Tzannis A., "Le piccole e medie imprese italiane in Cina. Verso un nuovo approccio di marketing", in *Atti del 9th International Congress Marketing Trends*, Venezia, gennaio 2010.
- Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. e Ellis-Chadwick, F., *Internet marketing*, Apogeo, Milano 2001.

- Chee, H. e Harris, R., *Global Marketing Strategy*, Financial Times Pitman, London 1988.
- Chetty, C. e Campbell-Hunt, C., "A strategic approach to internationalization: a traditional vs. a 'born-global' approach", *Journal of International Marketing*, 12, 1 (2004), pp. 57-81.
- Chisnall, P., *Marketing Research*, McGraw-Hill, Maidenhead 1992⁴ (trad. it. *Le ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano 1990).
- Christodoulides, G., DeChernatony, L., Furrier, O., Shiu, E. e Abimbola, T., "Conceptualising and measuring the equity of online brands", *Journal of Marketing Management*, 22, 7-8 (2006), pp. 799-825.
- Christopher, M., *Logistics and Supply Chain Management*, FT Prentice Hall, Harlow 2010.
- Christopher, M., Ballantyne, D. e Payne, A., *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1991.
- Clancy, K.J. e Shulman, R.S., *The Marketing Revolution*, Harper Business, New York 1991.
- Clark, K. e Fujimoto, T., "The power of product integrity", *Business Review*, novembre-dicembre 1990, pp. 107-118.
- Clark, R.A., Goldsmith, R.L. e Goldsmith, E.B., "Market mavenism and consumer self-confidence", *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 3 (2008), pp. 239-248.
- Conway, T., Ward, M., Lewis, G. e Bernhardt, A., "Internet crisis potential: the importance of a strategic approach to marketing communication", *Journal of Marketing Communications*, 13, 3 (2007), pp. 213-228.
- Cooper, R.G. e Kleinschmidt, E.J., "An investigation into the new product process: steps, deficiencies and impact", *Journal of Product Innovation Management*, giugno 1988, pp. 71-85.
- Cornelissen, J.P. e Harris, P., "Interdependencies between marketing and public relations disciplines as correlates of communication organisation", *Journal of Marketing*, 20, 1 (2004), pp. 237-265.
- Cosma, S., *Il CRM, un nuovo modello di relazione tra banca e cliente*, Bancaria Editrice, Roma 2003.
- Cova, B., *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del marketing mediterraneo*, Il Sole 24 Ore, Milano 2003.
- Cowan, C.D., "Using multiple sample frames to improve survey coverage, quality and costs", *Marketing Research*, dicembre 1991, pp. 66-69.
- Coyle, J., Bardi, E. e Langley C., *The Management of Business Logistics*, West, St Paul (MN) 1988.
- Crawford, C.M., *New Products Management*, Irwin, Homewood (IL) 1991.
- Crimmins, J. e Horn, M., "Sponsorship: from management ego trip to marketing success", *Journal of Advertising Research*, 36, 4 (1996), pp. 11-21.
- Cross, R., "Permission marketing", *Admap*, 440 (2003), pp. 30-33.
- Crujisen, H., Eding, H. e Gjatelma, T., "Demographic consequences of enlargement of the European Union with the 12 candidate countries", Statistics Netherlands, Division of Social and Spatial Statistics, Project Group European Demography, gennaio 2002.
- Cruise Lines International Association (CLIA), <http://www.cruising.org/> (visitato il 15/11/2012).
- Cui, G. e Wang, Y., "Consumers' SKU choice in an online supermarket: a latent class approach", *Journal of Marketing Management*, 26, 5-6 (2010), pp. 495-514.
- Cummings, T.G., "Designing effective work groups", in Nystrom P.C. e Starbuck W.H. (a cura di), *Handbook of Organisational Design*, Oxford University Press, Oxford 1981.
- Curasi, C.F., "Intergenerational possession transfers and identity maintenance", *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 2 (2011), pp. 111-118.
- Cuthbertson R., "Softly softly: rewarding customer loyalty?", *European Retail Digest*, 52 (inverno 2006-2007), pp. 7-8.
- Darley, J., Glucksberg, S., Kamin, L. e Kinchala, R.A., *Psicologia*, il Mulino, Bologna 1986.
- D'Astous, A. e Kamau, E., "Consumer product evaluation based on tactical sensory information", *Journal of Consumer Behaviour*, 9, 3 (2010), pp. 206-213.

- D'Astous, A. e Landreville, V., "An experimental investigation of factors affecting consumers' perceptions of sales promotions", *European Journal of Marketing*, 37, 11 (2003), pp. 1746-1761.
- Davies, F., Veloutsou, C. e Costa, A., "Investigating the influences of a joint sponsorship of rival teams on supporter attitudes and brand preferences", *Journal of Marketing Communications*, 12, 1 (2006), pp. 31-48.
- Davies, H.L. e Rigaux, B.P., "Perception of marital roles in decision processes", *Journal of Consumer Research*, 1 (1974), pp. 5-14.
- Davies, I., "Look-alikes; fair or unfair competition?", *Journal of Brand Management*, ottobre 1995, pp. 104-120.
- Davies, I.A., Ryals, L.J. e Holt, S., "Relationship management: a sales role, or a state of mind? An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force", *Industrial Marketing Management*, 39, 7 (2010), pp. 1049-1062.
- DeChernatony, L. e Cottam, S., "Internal brand factors driving successful financial services brands", *European Journal of Marketing*, 40, 5-6 (2006), pp. 611-633.
- DeChernatony, L. e McDonald, M., *Creating Powerful Brands*, Butterworth Heinemann, Oxford 1998².
- De Felice, G., *150 di Chicchiricchi*, monografia aziendale Riso Gallo, 2006.
- De Jouvenal, H., *Europe's Ageing Population: Trends and Challenges to 2025*, Butterworth, London 1989.
- De Liso, G., *Marchi. Tutto quello che occorre sapere*, Lupetti, Milano 2009.
- Demsetz, H., "Barriers to entry", *American Economic Review*, 72 (1982), pp. 47-57.
- , "Industry structure, market rivalry and public policy", *Journal of Law and Economics* 16, 1 (1973), pp. 1-9.
- Denegri-Knott, J., "Consumers behaving badly: deviation or innovation? Power struggles on the Web", *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 1 (2006), pp. 82-94.
- Desai, P.S., Kalra, A. e Murthi, B.P.S., "When old is gold: the role of business longevity in risky situations", *Journal of Marketing*, 72, 1 (2008), pp. 95-107.
- Desmond, J., "An evaluation of organizational control strategies for relationship marketing", *Journal of Marketing*, 20, 1 (2004), pp. 209-237.
- Devlin, James F., "Complex services and choice criteria: an example from the life assurance market", *Journal of Marketing Management*, 23, 7-8 (2007), pp. 631-650.
- Dick, A.S., "Using membership fees to increase customer loyalty", *Journal of Product and Brand Management*, 4, 5 (1995), pp. 65-68.
- Dolnicar, S. e Lazarevski, K., "Methodological reasons for the theory/practice divide in market segmentation", *Journal of Marketing Management*, 25, 3-4 (2009), pp. 357-373.
- Drei, A., *Oltre il CRM: il valore della relazione con il cliente*, Guerini, Milano 2004.
- Drucker, P.F., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York 1954 (trad. it. *Il potere dei dirigenti*, Etas Kompass, Milano 1967).
- , *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York 1973 (trad. it. *Manuale di management*, Etas Libri, Milano 1978).
- D'Souza, C., Rugimbana, R., Quazi, A. e Nanere, M.G., "Investing in consumer confidence through genetically modified labeling: an evaluation of compliance options and their marketing challenges for Australian firms", *Journal of Marketing Management*, 24, 5-6 (2008), pp. 621-635.
- Duffy, P., "How to grow and enhance your customer email database", *Brand Republic*, 3 febbraio 2006.
- Dufrene, D., Engelland, B., Lehman, C. e Pearson, R., "Changes in consumer attitudes resulting from participation in a permission e-mail campaign", *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 27, 1 (2005), pp. 65-77.
- Dunning, J.H., *The Globalisation of Business*, Routledge, London 1993.
- Dwek, R., "In front of the children", *The Grocer*, 2, dicembre 1995, pp. 45-9.
- , "Man trouble", *Marketing Business*, febbraio 1996, p. 18.

- East, R., Hammond, K. e Gendall, P., "Fact and fallacy in retention marketing", *Journal of Marketing Management*, 22 (2006), pp. 5-23.
- Eccles, M., "Email marketing growing, along with consumers fatigue", *Brand Republic*, 20 gennaio 2006.
- Ekstrom, K.M., "Parental consumer learning, or keeping up with the children", *Journal of Consumer Behaviour*, 6, 4 (2007), pp. 203-217.
- Eng, T.-Y., "The role of e-marketplaces in supply chain management", *Industrial Marketing Management*, 33, 2 (2004), pp. 97-105.
- Engel, J.E., Blackwell, R.D. e Miniard, P.W., *Consumer Behaviour*, Dryden Press, Fort Worth (TX) 1995⁸.
- Engel, J.E., Warshaw, M.R. e Kinnear, T.C., *Promotional Strategy*, Irwin, Chicago 1994.
- Enis, B.M. Lagrace, R. e Prell, A.E., "Extending the product life cycle", *Business Horizons*, giugno 1977.
- Erickson, C.M. e Johansson, J.K., "The role of price in multi-attribute product evaluation", *Journal of Consumer Research*, 12 (1985), pp. 195-199.
- European Commission, *The Social Situation in the European Union 2001*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2001, pp. 201-217.
- Evans, M.J., "Domesday Marketing?", *Journal of Marketing Management*, 10, 5 (1994), pp. 409-431.
- Fabris, G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003.
- Farinet, A. e Ploncher, E., *Customer Relationship Management*, Etas Libri, Milano 2002.
- Farris, P.W. e Buzzell, R.D., "Why advertising and promotional costs vary: some cross-sectional analyses", *Journal of Marketing*, autunno 1979.
- Farris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, A.E. e Reibstein, D.J., *Marketing Metrics*, Pearson, Milano 2008.
- Ferrari, S., *Modelli gestionali per il turismo come esperienza. Emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche*, Cedam, Padova 2006.
- Ferrero, G., *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*, Lint, Trieste 1992.
- Filiatrault, P. e Brent Ritchie, J.R., "Joint purchasing decisions; a comparison of influence structure in family and couple decision-making units", *Journal of Consumer Research*, 7, settembre 1980, pp. 131-140.
- Fill, C., *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*, FT Prentice Hall, Harlow 2009⁵.
- Finlay, P., *Strategic Management: An Introduction to Business and Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2000.
- Fishbein M., *Readings in Attitude Theory and Measurement*, Wiley, New York 1967.
- , "The search for attitudinal-behavioural consistency", in Cohen, J. (a cura di), *Behavioural Science Foundations of Consumer Behaviour*, Free Press, New York 1972, pp. 257-267.
- Foxman, E.R., Berger, P.W. e Cote, J.A., "Consumer brand confusion: a conceptual framework", *Psychology and Marketing*, 19 (1992), pp. 123-141.
- Fraedrich, J., "Philosophy type interaction in the ethical decision making process of retailers", PhD Dissertation, A&M University (Texas), 1988.
- Fraj, E. e Martinez, E., "Influence of personality on ecological consumer behavior", *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 3 (2006), pp. 167-181.
- Friedman, L. e Furey, T., *The Channel Advantage*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
- Gadde, L.-E., "Activity co-ordination and resource combining in distribution networks: implications for relationship involvement and the relationship atmosphere", *Journal of Marketing Management*, 20, 1 (2004), pp. 157-184.
- Gander, P., "Patently obvious", *Marketing Week*, 28 giugno 1996, pp. 51-55.
- Garg, N., Wansink, B. e Inman, J.J., "The influence of incidental affect on consumers' food intake", *Journal of Marketing*, 71, 1 (2006), pp. 194-206.
- Giraldi A., "Country of Origin. Una rassegna analitica dei principali lavori dal 1962 al 2008", in *Atti dell'International Congress Marketing Trends*, Parigi, 16-17 gennaio 2009.

- Godin, S. e Newell, F., *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*, Kogan Page, London 2003.
- Goffman, E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, Penguin, Harmondsworth 1969 (trad. it. *La vita quotidiana come rappresentazione*, il Mulino, Bologna 1969).
- Goodman, J., O'Brien, P. e Segal, E., "Turning CFOs into Quality Champions", *Quality progress*, marzo 2000.
- Gordon, W. e Valentin, Y., "Buying the brand at point of choice", *Journal of Brand Management*, 4, 1 (1996), pp. 35-44.
- Grandcolas, U., Rettie, R. e Marusenko, K., "Web survey bias: sample or mode effect?", *Journal of Marketing Management*, 19 (2003), pp. 501-561.
- Grant, R., Clarke, R.J. e Kyriazis, E., "A review of factors affecting online consumer search behavior from an information value perspective", *Journal of Marketing Management*, 23, 5-6 (2007), pp. 519-533.
- Gray, B.J., "Benchmarking services branding practices", *Journal of Marketing Management*, 22, 7-8 (2006), pp. 717-758.
- Green, P., Robinson, P. e Wind, Y., "The determinants of vendor selection: the evaluation function approach", *Journal of Purchasing*, agosto 1968.
- Green, R.T. et al., "Societal development and family purchasing roles; a cross national study", *Journal of Consumer Research*, 9, marzo 1983, pp. 436-442.
- Grougiou, V. e Pettigrew, S., "Seniors' attitudes to voicing complaints: a qualitative study", *Journal of Marketing Management*, 25, 9-10 (2009), pp. 987-1001.
- Gruber, T., Szmigin, I. e Voss, R., "The desired qualities of customer contact employees in complaint-handling encounters", *Journal of Marketing Management*, 22, 5-6 (2006), pp. 619-642.
- Guatri, L., Vicari, S. e Fiocca, R., *Marketing*, McGraw Hill, Milano 1999.
- Gueguen, N. e Legohere, P., "Numerical encoding and odd-ending prices: The effect of a contrast in discount perception", *European Journal of Marketing*, 38, 1 (2004).
- Gummesson, E., "Service quality and product quality combined", *Review of Business*, 9, 3 (1988).
- Hague, P., *Le interviste nelle ricerche di mercato: guida per pianificare e condurre interviste ad aziende e consumatori*, Franco Angeli, Milano 1994.
- Haines, G.H., "A study of why people purchase new products", *Proceedings of the American Marketing Association*, 1966, pp. 685-697.
- Haishan, F., Fuentes, R., Ghosh, A. et al.: *Human Development Report: International Development at a Crossroads: Aid, Trade and Security in an Unequal World*, United Nations, New York 2005.
- Håkansson, H. e Snehota, I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995.
- Halliburton, C. e Zeigfeld, A., "How do major European companies communicate their corporate identity across countries? An empirical investigation of corporate Internet communications", *Journal of Marketing Management*, 25, 9-10, (2009), pp. 909-925.
- Hamill, J. e Gregory, K., "Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs", *Journal of Marketing Management*, 13, 1-3 (1997).
- Hamilton, C. e Catterall, M., "Consuming love in poor families: children's influence on consumption decisions", *Journal of Marketing Management*, 22, 9-10 (2006), pp. 1031-1082.
- Hamilton, K. e Hewer, P., "Tribal mattering spaces: social-networking sites, celebrity affiliations, and tribal innovations", *Journal of Marketing Management*, 26, 3-4 (2010), pp. 271-279.
- Handy, C., *The Age of Unreason*, Hutchinson, London 1989 (trad. it. *L'epoca della non-razione*, Olivares, Milano 1990).
- Hankinson, G. e Cowking, P., "Branding in practice: the profile and role of brand managers in the UK", *Journal of Marketing Management*, 13, 4 (1997), pp. 239-264.
- Hansen, J., Strick, M., van Baaren, R.B., Hooghuis, M. e Wigboldus, D.H., "Exploring mem-

- ory for product names advertised with humour”, *Journal of Consumer Behaviour*, 8, 2-3 (2009), pp. 135-148.
- Harrigan, P., Ramsey, E. e Ibbotson, P., “Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs”, *Journal of Marketing Management*, 27, 5-6 (2011), pp. 503-529.
- Harris, G., “International advertising: developmental and implementational issues”, *Journal of Marketing Management*, 12 (1996), pp. 551-560.
- Hart, S., “Dimensions of success in new product development: an exploratory investigation”, *Journal of Marketing Management*, 9, 1 (1993), pp. 23-42.
- Harwood, T. e Garry, T., “It’s Mine! Participation and ownership within virtual cocreation environments”, *Journal of Marketing Management*, 26, 3-4 (2010), pp. 290-301.
- Hassan, S.S. e Katsanis, L.P., “Identification of global consumer segments: a behavioural framework”, *Journal of International Consumer Marketing*, 3, 2 (1991), pp. 11-28.
- Hawkins, G. (2006), “Retailing in the age of ‘T’”, *Progressive Grocer*, 85, 1 (2006), p. 34.
- Heffler, M., “Making sure sponsorship meets all the parameters”, *Brandweek*, maggio 1994.
- Helgesen, O., “Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer (action) loyalty, and customer profitability at the individual level”, *Journal of Marketing Management*, 22, 3-4 (2006), pp. 245-266.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. e Gremler, D.D., “Are all smiles created equal? How emotional contigence and emotional labour affect service relationships”, *Journal of Marketing*, 70, 3 (2006), pp. 58-73.
- Herbig, P., *Marketing interculturale*, Apogeo, Milano 2000.
- Herzberg, E., *Work and Nature of Man*, William Collins, London 1966.
- Hodges, S. e Picchi, G., *Strumenti e casi di marketing per avvocati*, UTET, Torino 2007.
- Hoffman, D. e Bateson, J.E.G., *Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*, South Western Educational Publishing, 2010.
- Hoffman, D. e Novak, T., “A new marketing paradigm for electronic commerce”, *The Information Society*, 13, 1 (1996).
- Hofstede, G., *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills (CA) 1980.
- , “Management scientists are human”, *Management Science*, 40, 1 (1994), pp. 4-13.
- Holbrook, M. e Hirschmann, E., “The experiential aspects of consumption; consumer fantasies, feelings and fun”, *Journal of Consumer Research*, 9, settembre 1982, pp. 132-140.
- Holzwarth, M., Janiszewski, C. e Neumann, M.M., “The influence of avatars on online consumer shopping behavior”, *Journal of Marketing*, 70, 4 (2006), pp. 19-36.
- Hooley, G.J. *et al.*, “The marketing concept: putting theory into practice”, *European Journal of Marketing*, 24, 9 (1990), pp. 7-23.
- Huang, L., “Social contagion effects in experiential information exchange on bulletin board systems”, *Journal of Marketing Management*, 26, 3-4 (2010), pp. 197-212.
- Huang, X., Soutar, G.N. e Brown, A., “Measuring new product success: an empirical investigation of Australian SMEs”, *Industrial Marketing Management*, 33, 2 (2004), pp. 101-123.
- Inmon, W.H., *Building the Data Warehouse*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1996.
- Institute of Public Relations: *Public Relations Practice: Its Roles and Parameters*, The Institute of Public Relations, London 1984.
- Ioppolo, D. e Scazzoso, S., “Analisi delle prime applicazioni di Internet”, in Scott, W.G., Murtula, M. e Stecco, M. (a cura di), *Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati*, Torino, Isedi 1999.
- Istat, “La mobilità sociale”, *Informazioni*, 22 (2006).
- Jamal, A., “Marketing in a multicultural world: the interplay of marketing, ethnicity and consumption”, *European Journal of Marketing*, 37, 1 (2003), pp. 1599-1620.
- Jayawardene, C., “Management of service quality in Internet banking: the development of an instrument”, *Journal of Marketing*, 20, 1 (2004), pp. 185-207.
- Jepsen, A.L., “Information search in virtual communities: is it replacing use of off-line communication?”, *Journal of Marketing Communications*, 12, 4 (2006), pp. 247-261.

- Johne, A. e Snelson, P., *Successful Product Development: Management Practices in American and British Firms*, Basil Blackwell, Oxford 1990.
- Johnson, M.D. e Selnes, F., "Customer portfolio management: towards a dynamic theory of exchange relationships", *Journal of Marketing*, 68, 2 (2004), pp. 1-16.
- Johnson, M.D., Herrman, A. e Huber, F., "The evaluation of loyalty intentions", *Journal of Marketing*, 70, 2 (2006), pp. 122-132.
- Judd, V.C., "Differentiate with the 5th P; people", *Industrial Marketing Management*, 16 (1987), pp. 241-247.
- Katz, E. e Lazarsfeld, P., *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*, Free Press, New York 1955 (trad. it. *L'influenza personale nelle comunicazioni di massa*, ERI, Torino 1968).
- Kaynak, E., Tatoglu, E. e Kula, V., "An analysis of the factors affecting the adoption of electronic commerce by SMEs", *International Marketing Review*, 22, 6 (2005), pp. 623-640.
- Keillor, B.D., Hult, G., Tomas M. e Kandemir, D., "A study of the service encounter in eight countries", *Journal of International Marketing*, 12, 1 (2004), pp. 9-35.
- Kent, R. e Brandal, H., "Improving email response in a permission marketing context", *International Journal of Market Research*, 45, 4 (2003), pp. 489-503.
- Kieker, P. e Nelson, J.E., "Do interviewers follow telephone survey instructions?", *Journal of the Market Research Society*, aprile 1996, pp. 161-176.
- Kim, J.W., Choi, J., Qualls, W. e Han, K., "It takes a marketplace community to raise brand commitment: the role of online communities", *Journal of Marketing Management*, 24, 3-4 (2008), pp. 409-431.
- Kinncar, T. e Taylor, J.R., *Ricerche di marketing, Analisi e strategie*, Jackson, Milano 1990.
- Klein, B., "Transactions cost determinants of unfair contractual arrangements", *American Economic Review*, 70, 2 (1980), pp. 356-362.
- Knox, S. e Freeman, C., "Measuring and managing employer brand image in the service industry", *Journal of Marketing Management*, 22, 7-8 (2006), pp. 695-716.
- Koenig-Lewis, N. e Palmer, A., "Experiential values over time – a comparison of measures of satisfaction and emotion", *Journal of Marketing Management*, 24, 1-2 (2008), pp. 69-85.
- Koestler, A., *The Act of Creation*, Pan Books Ltd, London 1964 (trad. it. *L'atto della creazione*, Ubaldini, Roma 1975).
- Kotler, P., "Megamarketing", *Harvard Business Review*, marzo-aprile 1986, pp. 117-124.
- , *Marketing Management*, ISEDI - Prentice Hall International, Torino 1991.
- , *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 2003¹¹ (trad. it. *Marketing Management*, Pearson, Milano 2004).
- , *Il marketing che cambia*, Il Sole 24 Ore, Milano 2004.
- Kotler, P. e Armstrong, G., *Principi di marketing*, Pearson, Milano 2006.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V., *Principles of Marketing*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2001 (trad. it. *Principi di marketing*, ISEDI, Torino 2001).
- Kotler, P. e Keller, K.L., *Marketing Management*, Pearson, Milano 2007.
- Kotler, P. e Levy, S., "Demarketing, Yes, Demarketing", *Harvard Business Review*, (nov-dic 1971), pp. 71-80.
- Lacey, R., Sneath, J.Z., Finney, Z.R. e Close, A.G., "The impact of repeat attendance on event sponsorship effects", *Journal of Marketing Communications*, 13, 4 (2007), pp. 243-255.
- LaForet, S., "Retail brand extension – perceived fit, risks and trust", *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 3 (2008), pp. 189-209.
- , "Brand names on packaging and their impact on purchase preference", *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 1 (2011), pp. 18-30.
- Lambe, C.J., Webb, K.L. e Ishida, C., "Self-managing selling teams and team performance: The complementary role of empowerment and control", *Industrial Marketing Management*, 38, 1 (2009), pp. 5-16.
- LaSalle, D. e Britton, T.A., *Priceless. Come trasformare prodotti e servizi comuni in esperienze straordinarie*, Etas, Milano 2003.

- Lawlor, M.A. e Prothero, A., “Pester power – a battle of wills between children and their parents”, *Journal of Marketing Management*, 27, 5-6 (2011), pp. 561-581.
- Lazarsfeld, P.E., Bertelson B.R. e Gaudet, H., *The People's Choice*, Columbia University Press, New York 1948.
- Lee, C., “Determinants of national innovativeness and international market segmentation”, *International Marketing Review*, 7, 5 (1990), pp. 39-49.
- Le Meunier-Fitzhugh, K. e Piercy, N.F., “Exploring collaboration between sales and marketing”, *European Journal of Marketing*, 41, 7-8 (2007), pp. 939-955.
- Leong, Y.P. e Qing, W., “Impact of relationship marketing tactics (RMTs) on switchers and stayers in a competitive service industry”, *Journal of Marketing Management*, 22, 1-2 (2006), pp. 25-59.
- Levinson, J.C., *Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business*, Houghton Mifflin Company, Boston 1984.
- Levinson, J.C. e Hanley, P.R.J., *Guerrilla marketing. Mente, persuasione, mercato*, Castelvecchi, Roma 2007.
- Levitt, T., “Marketing myopia”, *Harvard Business Review*, luglio-agosto 1960, pp. 45-56.
- , *The Marketing Imagination*, Free Press, New York 1986 (trad. it. *Marketing Imagination*, Sperling & Kupfer, Milano 1990).
- Lindredge, A.M. e Hogg, M.K., “Parental gate-keeping in diasporic Indian families: examining the intersection of culture, gender and consumption”, *Journal of Marketing Management*, 22, 9-10 (2006), pp. 979-1008.
- Lindridge, A., “Are we fooling ourselves when we talk about ethnic homogeneity? The case of religion and ethnic subdivisions among Indians living in Britain”, *Journal of Marketing Management*, 26, 5-6 (2010), pp. 441-472.
- Lings, I.N. e Owen, K.M., “Buying a sponsor’s brand: the role of affective commitment to the sponsored team”, *Journal of Marketing Management*, 23, 5-6 (2007), pp. 483-496.
- Lipsey, R. e Chrystal, A., *Economics*, Oxford University Press, Oxford 2011¹².
- Lugli, G., *Collections e valore di marketing*, in Atti del Convegno “Creare fedeltà attraverso la partnership”, Università di Parma, Parma, ottobre 2006.
- Lugli, G. e Pellegrini, L., *Il marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata*, UTET, Torino 2005.
- Lugli, G. e Ziliani, C., *Micromarketing, creare valore con le informazioni di cliente*, UTET, Torino 2004.
- Lyus, D., Rogers, B. e Simms, C., “The role of sales and marketing integration in improving strategic responsiveness to market change”, *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 18, 1 (2011), pp. 39-49.
- Malhotra, N.K. e Peterson, M., *Basic Marketing Research*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 2006.
- Macdonald, E.K. e Uncles, M.D., “Consumer savvy: conceptualization and measurement”, *Journal of Marketing Management*, 23, 5-6 (2007), pp. 497-517.
- Manaresi, A., *Le relazioni interorganizzative nelle reti distributive in franchising*, Giappichelli, Torino 1995.
- Mantovani, G., *New Communication Environments: From Everyday to Virtual*, Taylor & Francis, London 1996.
- Marino, K.E., *Forecasting Sales and Planning Profits*, Probus Publishing, Chicago 1986.
- Marino, V., Gallucci, C. e Mainolfi, G., “L’interpretazione multidimensionale della Country reputation. Implicazioni strategiche per le imprese del made in Italy”, in Pepe C. e Zucchella A. (a c. di), *L’internazionalizzazione delle imprese italiane*, il Mulino, Bologna 2009.
- Marketing Pocket Book (The)*, Advertising Association, Henley on Thames 2000, 2004.
- Martin, B.A.S., Lee, M., Shyue, W. e Lacey, C., “Countering negative country of origin effects using imagery processing”, *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 2 (2011), pp. 80-92.
- Marx, W., “The co-marketing revolution”, *Industry Week*, 2 ottobre 1995, pp. 77-79.

- Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York 1954 (trad. it. *Motivazione e personalità*, Armando, Roma 1974).
- Mason, R.B. e Cochetel, F., "Residual brand awareness following the termination of a long-term event sponsorship and the appointment of a new sponsor", *Journal of Marketing Communications*, 12, 2 (2006), pp. 125-144.
- Maucher, H.O., "The impact of the single European market on regional product and price differentiation – The example of the European food industry", in Halliburton, C. e Hunerberg, R. (a cura di), *European Marketing. Readings and Cases*, Addison Wesley, Wokingham 1993.
- Maxham, J.G. III e Netemeyer, R.G., "Firms reap what they sow: the effect of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluation of complaint handling", *Journal of Marketing*, 67, 1 (2003), pp. 46-62.
- Mazzarol, T., Sweeney, G.C. e Soutar, G.N., "Conceptualising word-of-mouth activities, triggers and conditions: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, 41, 11-12 (2007), pp. 1475-1494.
- McAlister, L., Srinivasan, R. e Kim, M., "Advertising, research and development, and systematic risk of the firm", *Journal of Marketing*, 71, 1 (2007), pp. 35-45.
- McCarthy, E.J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Homewood (IL) 1987⁹.
- McDaniel, C. e Taylor, R., *Contemporary Marketing Research*, John Wiley and Sons, New York 2009⁸.
- McDonald, J.B. e Smith, K., "The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behaviour", *Industrial Marketing Management*, 33, 2 (2004), pp. 107-116.
- Medway, D., Warnaby, G. e Dhami, S., "Demarketing places: rationales and strategies", *Journal of Marketing Management*, 27, 1-2 (2011), pp. 124-142.
- Meenaghan, J.A., "The role of sponsorship in the marketing communication mix", *International Journal of Advertising*, 10, 1 (1991), pp. 35-47.
- Meidan, A., "Quantitative methods in marketing", in M.J. Baker (a cura di), *The Marketing Book*, Heinemann/Chartered Institute of Marketing, London 1987.
- Mercer, D., *Marketing*, Blackwell Books, Oxford 1992.
- Michman, R.D. e Sibley, S.D., *Marketing Channels and Strategies*, Publishing Horizons Inc., Worthington (OH) 1980².
- Mick, D.G., "Consumer research and semiotics: exploring the morphology of signs, symbols and significance", *Journal of Consumer Research*, 13, settembre 1986, pp. 196-213.
- Min, S., Kauwani, M.U. e Robinson, W.T., "Market pioneer and early follower survival risks: a contingency analysis of really new vs. incrementally new products", *Journal of Marketing*, 70, 1 (2006), pp. 15-33.
- Mintel, *Special Report on Sponsorship*, Mintel, London 1990.
- , *Special Report on Sponsorship*, Mintel, London 1993.
- Mitchell, A., "The price is right", *Marketing Business*, 50, maggio 1996, pp. 32-34.
- Modi, P. and Mishra, D., "Conceptualising market orientation in non-profit organizations: definition, performance, and preliminary construction of a scale", *Journal of Marketing Management*, 26, 5-6 (2010), pp. 548-569.
- Molteni, L. e Troilo, G., *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano 2007.
- Moen, O., Endresen, I. e Gavlen, M., "Executive insights: use of the Internet in international marketing: a case study of small computer firms", *Journal of International Marketing*, 11, 4 (2003), pp. 129-149.
- Molz, G. e Gielnik, M., "Does the introduction of the Euro have an effect on subjective hypotheses about the price-quality relationship?", *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 3 (2006), pp. 204-210.
- Moore, M., "Royal wedding: Chinese tailors rush to copy Kate Middleton's dress", *Daily Telegraph*, 30 aprile 2011.
- Moran, W.T., "Insights from pricing research" in Bailey, E.B. (a cura di), *Pricing Practices and Strategies*, The Conference Board, New York 1978.

- Moskowitz, H.R., Beckley, J.H., Luckow, T e Paulus, K., "Cross-national segmentation for a food product: defining them and a strategy for finding them in the absence of "mineable" databases", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15, 3 (2008), pp. 191-206.
- Mouncey, P., "With growing demands for data, will purity prove only theoretical?", *Research Plus*, maggio 1996, p. 9.
- Munari, L., *Il CRM nella banca*, Bancaria Editrice, Roma 2005.
- Munnukka, J. e Jarvi, P., "The value drivers of high-tech consumer products", *Journal of Marketing Management*, 27, 5-6 (2011), pp. 582-601.
- Munoz, C., Wood, N. e Solomon, M., "Real or blarney? A crosscultural investigation of the perceived authenticity of Irish pubs", *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 3 (2006), pp. 222-234.
- Murphy, J.A., *The Lifebelt: The Definitive Guide to Managing Customer Retention*, John Wiley, Chichester 2001.
- Muzellec, L. e Lambkin, M., "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", *European Journal of Marketing*, 40, 7-8 (2006), pp. 803-824.
- Naisbitt, J., *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books, New York 1982 (trad. it. *Megatrends: le dieci nuove tendenze che trasformeranno la nostra vita*, Sperling & Kupfer, Milano 1984).
- Nancarrow, C., Tinson, J. e Brace, I., "Profiling key purchase influencers: those perceived as consumer savvy", *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 2 (2011), pp. 102-110.
- Napoli, J., "The impact of non-profit brand orientation on organizational performance", *Journal of Marketing Management*, 22, 7-8 (2006), pp. 673-694.
- Naumann, E., Haverila, M., Khan, M.S. e Williams, p., "Understanding the causes of defection among satisfied B2B service customers", *Journal of Marketing Management*, 26, 9-10 (2010), pp. 878-900.
- Nebenzahl, I.D., Jaffé, E.D. e Usunier, J.C., "Personifying country-of-origin research", *Management International Review*, 43, 4 (2003), pp. 383-406.
- Ngai, E.W.T., Heung, V.C., Wong, Y.H. e Chan, F.K.Y., "Consumer complaint behaviour of Asians and non-Asians about hotel services: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, 41, 11-12 (2007), pp. 1375-1391.
- Nussey, B., "The quiet email revolution", iUniverse Inc, New York 2004.
- Oakes, S. e North, A.C., "Using music to influence cognitive and affective responses in queues of low and high crowd density", *Journal of Marketing Management*, 24, 5-6 (2008), pp. 589-602.
- Oedekerken-Schroder, G., Ouwersloot, H., Lemmink, J. e Semeijn, J., "Consumers trade-off between relationship, service, package and price: an empirical study in the car industry", *European Journal of Marketing* 37 (1) 2003, pp. 219-242.
- Office for National Statistics, *Census 2001*, www.statistics.gov.uk/cci/nugget.cisp?id=350, 2003.
- , *Household Expenditure Survey*, 2003.
- Ohmae, K., "Managing in a borderless world", *Harvard Business Review*, maggio-giugno 1989, pp. 152-161.
- Ojasalo, J., "Key network management", *Industrial Marketing Management*, 33, 3 (2004), pp. 195-205.
- O'Leary, C., Rao, S. e Perry, C., "Improving customer relationship management through database/Internet marketing: a theory-building action research project", *European Journal of Marketing*, 38, 3-4 (2004), pp. 338-354.
- Oliver, R.L., "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, 17, novembre 1980, pp. 460-469.
- O'Sullivan, D. e Abela, A.V., "Marketing performance measurement ability and firm performance", *Journal of Marketing*, 71, 2 (2007), pp. 79-93.
- O'Sullivan, T., "Dangling conversations: Web-forum use by a symphony orchestra's audience members", *Journal of Marketing Management*, 26, 7-8 (2010), pp. 656-670.

- O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D. e Fiske, J., *Key Concepts in Communication*, Methuen, London 1983.
- Palmer, A., *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill, Maidenhead 2011⁶.
- Papadopoulos, N. e Heslop, L.A., *Product and Country Images: Research and Strategy*, The Haworth Press, New York 1993.
- Paperblog, <http://it.paperblog.com/la-crociera-ruba-i-clienti-ai-villaggi-turistici-1336404/> (visitato il 28/12/2012).
- Pappu, R., Quester, P. e Cooksey, R.W., "Consumer-based brand equity and country of origin relationships", *European Journal of Marketing*, 40, 5-6 (2006), pp. 696-717.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. e Berry, L.L., "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 49, autunno 1985.
- Parsons, A. e Conroy, D., "Sensory stimuli and e-tailers", *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 1 (2006), pp. 69-81.
- Pastore, A., "Introduzione", in Pastore e Vernuccio 2008.
- Pastore, A. e Cecconi, V., "Il viral marketing", in Pastore e Vernuccio 2008.
- Pastore, A. e De Vincenzi, N., "Il product placement", in Pastore e Vernuccio 2008.
- Pastore, A. e Vernuccio, M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano 2008.
- Patti, C., "Evaluating the role of advertising", *Journal of Advertising*, autunno 1977, pp. 32-33.
- Paulson-Box, E., "Adoption of ethnic food: a dietary innovation in the UK", *Proceedings of the Marketing in Education Group Conference*, 1994, p. 792.
- Pedersen, T. e Petersen, B., "Learning about foreign markets: are entrant firms exposed to a shock effect?", *Journal of International Marketing*, 12, 1 (2004), pp. 103-123.
- Peppers, D. e Rogers, M., *Enterprise One to One*, Doubleday, New York 1997 (trad. it. *Impresa one-to-one*, Apogeo, Milano 2001).
- , *The One to One Manager*, Doubleday, New York 1999.
- , *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*, John Wiley & Sons, New York 2004.
- Persson, N., "An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium", *Industrial Marketing Management*, 39, 8 (2010), pp. 1269-1277.
- Peterson, R.A. e Jolibert, A., "A meta-analysis of country-of-origin effects", *Journal of International Business Studies*, 26, 4 (1995), pp. 883-900.
- Picchi, G., *Come persuadere i partner a fare marketing (I)*, www.marketude.it, 24 agosto 2006.
- Pieters, R. e Wedel, M., "Attention capture and transfer in advertising: brand, pictorial and text-size effects", *Journal of Marketing*, 68, 2 (2004), pp. 36-50.
- Pine, J.B. II e Gilmore, J.H., *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999 (trad. it. *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas, Milano 2000).
- Plummer, J.T., "The concept and application of life style segmentation", *Journal of Marketing*, gennaio 1974, pp. 33-37.
- Png, J.P. e Reitman, D., "Why are some products branded and others not?", *Journal of Law and Economics*, 38 (1995), pp. 207-224.
- Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980 (trad. it. *La strategia competitiva*, Compositori, Bologna 1997).
- , *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano 1987.
- , "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, 57, 2 (1990), pp. 137-145.
- Powers, T.L., *Modern Business Marketing: A Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets*, West, St Paul (MN) 1991.
- Prandelli, E. e Verona, G., *Marketing in rete*, McGraw-Hill, Milano 2002.

- Premazzi, K., "La progettazione e la gestione dei canali distributivi", in Castaldo, S. (a cura di), *Marketing e fiducia*, il Mulino, Bologna 2009.
- Preston, J. (a cura di), *International Business: Text and Cases*, Pitman, London 1993.
- Proctor, T., *Essentials of Marketing Research*, FT-Prentice Hall, Harlow 2005³.
- Public Relations Practice: Its Roles and Parameters*, The Institute of Public Relations, London 1984.
- Quelch, J. e Harding, D., "Brands versus private labels: fighting to win", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 1995, pp. 99-109.
- Quiris, Inc., *How Email Practices Can Win or Lose Long-term Business: A View from the Inbox*, Quiris, Westminster 2003.
- Raddats, C. e Easingwood, C., "Services growth options for B2B product-centric businesses", *Industrial Marketing Management*, 39, 8 (2010), pp. 1334-1345.
- Raffee, H. e Kreutzer, R., "Organisational dimensions of global marketing", *European Journal of Marketing*, 23, 5 (1989), pp. 43-57.
- Raghubir, P. e Greenleaf, E.A., "Ratios in proportion: what should the shape of the package be?", *Journal of Marketing*, 70, 2 (2006), pp. 95-107.
- Ragunathan, R., Naylor, R.W. e Hoyer, W.D., "The unhealthy = tasty intuition and its effects on taste inference, food enjoyment, and choice of food products", *Journal of Marketing*, 70, 4 (2006), pp. 170-184.
- Raimondi, M., *Marketing del prodotto-servizio: integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*, Hoepli, Milano 2005.
- Rajagopal, "Outsourcing salespeople in building arousal towards retail buying", *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 15, 2 (2008), pp. 106-118.
- , "Point-of-sales promotions and buying stimulation in retail stores", *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 15, 4 (2008), pp. 249-266.
- Raju, P.S., "Optimum stimulation level; its relationship to personality, demographics, and exploratory behaviour", *Journal of Consumer Research*, 7, dicembre 1980, pp. 272-282.
- Ramaswamy, S.N. e Singh, J., "Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople", *Journal of Marketing*, 67, 4 (2003), pp. 46-66.
- Ranganjaran, D., Chonko, L.B., Jones, E. e Roberts, J.A., "Organisational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning and performance among boundary-spanning teams: a conceptual framework and propositions for research", *Industrial Marketing Management*, 33, 4 (2004) pp. 289-305.
- Rasmusson, E., "Winning back angry customers", *Sales and Marketing Management*, ottobre 1997, p. 131.
- Ravald, A. e Gronroos, C., "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, 30, 2 (1996), pp. 10-30.
- Reichheld, F.F. e Sasser, W.E. Jr, "Zero defections, quality comes to services", *Harvard Business Review*, settembre-ottobre 1990, pp. 105-111.
- Rhee, E., "Multi-channel management in direct marketing retailing: Traditional call centre versus Internet channel", *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 17, 2 (2010), pp. 70-77.
- Rhee, E. e McIntyre, S., "How current targeting can hinder targeting in the future and what to do about it", *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 16, 1 (2009), pp. 15-28.
- Rich, S.A., "Price leaders: large, strong, but cautious about conspiracy", *Marketing News*, 25 giugno 1982, p. 11.
- Ries, A., "What's in a name?", *Sales and Marketing Management*, ottobre 1995, pp. 36-37.
- Roberts, K., Varki, S. e Brodie, R., "Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study", *European Journal of Marketing*, 37, 1 (2003), pp. 169-196.
- Roemer, E., "The impact of dependence on the assessment of customer lifetime values in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing Management*, 22 (2006), pp. 89-109.
- Roger, L., *Pricing for Profit*, Basil Blackwell, Oxford 1990.

- Rogers, E.M., *Diffusion of Innovations*, Macmillan, New York 1962 e Free Press, New York 1983.
- Roper, S. e LaNiece, C., "The importance of brands in the lunch-box choices of low-income British schoolchildren", *Journal of Consumer Behaviour*, 8, 2-3 (2009), pp. 84-89.
- Romaniuk, J. e Gaillard, E., "The relationship between unique brand associations, brand usage and brand performance: analysis across eight categories", *Journal of Marketing Management*, 23, 3-4 (2007), pp. 267-284.
- Rosenbloom, B., *Marketing Channels: A Management View*, South-Western, 2012⁸.
- Rosengren, S. e Dahlen, M., "Brand-slogan matching in a cluttered environment", *Journal of Marketing Communications*, 12, 4 (2006), pp 263-279.
- Rust, R.T., Lemon, K.N. e Zeithamt, V.A., "Return on marketing: using customer equity to focus marketing strength", *Journal of Marketing*, 68, 1 (2004), pp. 109-117.
- Ruttenberg, A., Kavizky, A. e Oren, H., "Compositioning – the paradigm-shift beyond positioning", *Journal of Brand Management*, dicembre 1995, pp. 169-179.
- Ryan, A. e Blois, K., "The emotional dimension of organizational work when cultural sponsorship relationships are dissolved", *Journal of Marketing Management*, 26, 7-8 (2010), pp. 612-634.
- Salciuviene, L., Ghauri, P.N., Streder, R.S. e De Mattod, C., "Do brand names in a foreign language lead to different brand perceptions?", *Journal of Marketing Management*, 26, 11-12 (2010), pp. 1037-1056.
- Samiee S., "Customer evaluation of products in a global market", *Journal of International Business Studies*, 25, 3 (1991), pp. 579-604.
- Sandler, D. e Shani, D., "Brand globally but advertise locally? An empirical investigation", *Marketing Review*, 1992, pp. 18-31.
- Schaefer, A., "Consumer knowledge and country of origin effects", *European Journal of Marketing*, 31, 1 (1997), pp. 56-72.
- Schindler, R.M. e Kirby, P.N., "Patterns of right-most digits used in advertised prices: implications for nine-ending effects", *Journal of Consumer Research*, settembre 1997, pp. 192-201.
- Schmitt, B.H. e Ferraresi, M., *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano 2006.
- Schultz, D.E. e Schultz, H.E., "Transitioning marketing communications into the twenty-first century", *Journal of Marketing Communications*, 4, 1 (1998), pp. 9-26.
- Scott, W.G. e Sebastiani R., (a cura di), *Dizionario di Marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano 2001.
- Shankar, A., Cherrier, H. e Canniford, R., "Consumer empowerment: a Foucauldian interpretation", *European Journal of Marketing*, 40, 9-10 (2006), pp. 1013-1030.
- Sharma, P., Sivakumaran, B. e Marshall, R., "Exploring impulse buying and variety seeking by retail shoppers: towards a common conceptual framework", *Journal of Marketing Management*, 26, 5-6 (2010a), pp. 473-494.
- Sharma, P., Marshall, T., Reday, P.A. e Na, W., "Complainers vs non-complainers: a multi-national investigation of individual and situational influences on customer complaint behavior", *Journal of Marketing Management*, 26, 1-2 (2010b), pp. 163-180.
- Sharma, S. e Shimp, T., "Consumer ethnocentrism; construction and validation of the CETSCALE", *Journal of Marketing Research*, 23 (1987), pp. 280-289.
- Sijun, W. e Huff, L.C., "Exploring buyers' response to sellers' violation of trust", *European Journal of Marketing*, 41, 9-10 (2007), pp. 1033-1052.
- Silverman, D., *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, Sage, London 2006.
- Simmons, C.L. e Schindler, R.M., "Cultural superstitions and the price endings used in Chinese advertising", *Journal of International Marketing*, 11, 2 (2003), pp. 101-111.
- Simon, H., *Hidden Champions*, Harvard Business School Press, Cambridge (MA) 1996 (trad. it. *Campioni nascosti*, Sperling & Kupfer, Milano 2001; Il Sole 24 Ore, Milano 2007).

- Singh, J., "Consumer complaint intentions and behaviour: definitions and taxonomical issues", *Journal of Marketing*, 52, gennaio 1988, pp. 93-107.
- Singh, N., Rassott, G., Zhao, H. e Bouftor, P.D., "A cross-cultural analysis of German, Chinese and Indian consumers' perception of website adaptation", *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 1 (2006), pp. 56-68.
- Singh, R. e Koshy, A., "Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India", *Industrial Marketing Management*, 40, 1 (2011), pp. 78-85.
- Slater, A. e Armstrong, K., "Involvement, Tate, and me", *Journal of Marketing Management*, 26, 7-8 (2010), pp. 727-748.
- Smith, A., *An Inquiry into The Wealth of Nations*, 1776 (trad. it. *La ricchezza delle nazioni*, UTET, Torino 2006).
- Smith, J. e Wood, C., "Opt-in is just a start", *Direct*, 16, 4 (2004), p. 39.
- Smith, R.E. e Swinyard, W.R., "Attitude-behaviour consistency; the impact of product trial versus advertising", *Journal of Marketing Research*, 20, agosto 1983.
- Smith, W.R., "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies", *Journal of Marketing*, 21 luglio 1957.
- Solomon, M.R., Bamossy, G., Askegaard, S. e Hogg M.K., *Consumer Behavior: A European Perspective*, Prentice Hall, Harlow 2009 (4^a ed.).
- Sorescu, A.B., Chandy, R.K. e Prabhu, J.C., "Sources and financial consequences of radical innovation: insights from pharmaceuticals", *Journal of Marketing*, 67, 4 (2003), pp. 82-102.
- Sprague, R.H. e Watson, H.J., *Decision Support Systems: Putting Theory into Practice*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1986.
- Stapel, J., "Monitoring advertising performance", *ADMAP*, luglio-agosto 1990.
- , "Like the advertisement but does it interest me?", *ADMAP*, aprile 1991.
- Steen, J., "Now they're using suicide to sell jeans", *Sunday Express*, 26 marzo 1995.
- Steenkamp, J., Benedict E.M. e Geyskens, I., "How country characteristics affect the perceived value of websites", *Journal of Marketing*, 70, 3 (2006), pp. 136-150.
- Stern, L. e el-Ansary, A., *Marketing Channels*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1988.
- Stewart, D., "In the cut-throat world of toy sales, child's play is serious business", *Smithsonian*, dicembre 1989, pp. 76-78.
- Stockdale, R. e Standing, C., "Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective", *Journal of Enterprise Information Management*, 17, 4 (2004), pp. 301-311
- Stokburger-Sauer, N.E. e Hoyer, W.D., "Consumer advisers revisited: What drives those with market mavenism and opinion leadership and why?", *Journal of Consumer Behaviour*, 8, 2-3 (2009), pp. 100-115.
- Stoll, M., Baecke, S. e Kenning, P., "What they see is what they get? An fMRI study on neural correlates of attractive packaging", *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 4-5 (2008), pp. 342-359.
- Strandvik, T. e Holmlund, M., "How to diagnose business-to-business relationships by mapping negative incidents", *Journal of Marketing Management*, 24, 3-4 (2008), pp. 351-381.
- Strauss, J., el-Ansary, A. e Frost R., *E-Marketing*, Pearson, Harlow 2011⁶.
- Stumpo, G., *Marketing e qualità per gli studi legali. Strumenti e modelli per una strategia vincente e per migliorare la performance*, Giappichelli, Torino 2006.
- Suri, R., Anderson, R.E. e Kotlov, V., "The use of 9-ending prices: contrasting the USA with Poland", *European Journal of Marketing*, 38, 1 (2004), pp. 56-72.
- Tajeddini, K., Trueman, M. e Larsen, G., "Examining the effect of marketing orientation on innovativeness", *Journal of Marketing Management*, 22, 5-6 (2006), pp. 529-551.
- Takala, T. e Uusitalo, O., "An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis", *European Journal of Marketing*, 30, 2 (1996), pp. 45-60.

- Tanner, J.F., "Buyer perceptions of the purchase process and its effect on customer satisfaction", *Industrial Marketing Management*, 25, 2 (1996), pp. 125-133.
- Thomsen, T.U. e Sorensen, E.B., "The first four-wheeled status symbol: pram consumption as a vehicle for the construction of motherhood identity", *Journal of Marketing Management*, 22, 9-10 (2006), pp. 907-927.
- Thomson, E.S., Laing, A.W. e McKee, L., "Family purchase decision making: exploring child influence behavior", *Journal of Consumer Behaviour*, 6, 4 (2007), pp. 182-202.
- Timmor, Y. e Katz-Navon, T., "Being the same and different: a model explaining new product adoption", *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 3 (2008), pp. 249-262.
- Trott, P., *Innovation Management and New Product Development*, FT Prentice Hall, Harlow 2011.
- Tuli, K.R., Kohli, A.K. e Bharadwaj, S.G., "Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes", *Journal of Marketing*, 71, 3 (2007), pp. 1-17.
- Tuominen, M., Rajalo, A. e Moller, K., "Market-driving versus market driven: divergent roles of market orientation in business relationships", *Industrial Marketing Management*, 33, 3 (2004), pp. 207-217.
- Ubilava, D., Foster, K.A., Lusk, J.L. e Nilsson, T., "Differences in consumer preferences when facing branded versus non-branded choices", *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 2 (2011), pp. 61-70.
- Uncles, M., Cocks, M. e Macrae, C., "Brand architecture: reconfiguring organisations for effective brand management", *Journal of Brand Management*, ottobre 1995, pp. 81-92.
- United Nations, *Trends in Europe and North America: The Statistical Yearbook of the Economic Commission for Europe*, 2003.
- Usunier, J.C. e Lee, J.A. *Marketing Across Cultures*, Pearson Education, Harlow 2009, pp. 285-294.
- Valdani, E., *Le decisioni di marketing nell'impresa industriale*, Giuffrè, Milano 1984.
- , *Marketing*, UTET, Torino 1995.
- Valdani, E. e Bertoli, G., *Marketing e mercati Internazionali*, Egea, Milano 2003.
- Valdani, E., Busacca, B. e Costabile, M., *La soddisfazione del cliente*, Egea, Milano 1994.
- Valor, C., "The influence of information about labour abuses on consumer choice of clothes: a grounded theory approach", *Journal of Marketing Management*, 23, 7-8 (2007), pp. 675-695.
- Vargo, S.L. e Lusch, R.F., "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, 68 (2004), pp. 1-17.
- Varey, R., *Marketing Communications: A Critical Introduction*, Routledge, London 2002.
- Veblen, T., *The Theory of the Leisure Class*, New York, Macmillan, 1899 (trad. it. *Teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino 1949 e ss.).
- Vence, D.L., "Create Expectations", *Marketing News*, 40, 16 (2006), pp. 25-28.
- Verhoef, P.C., "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development", *Journal of Marketing*, 67, 4 (2003), pp. 30-45.
- Verlegh, P.W.J. e Steenkamp J.B.E.M., "A review and meta-analysis of country of origin research", *Journal of Economic Psychology*, 20, 5 (1999).
- Vernuccio, M., "Strategie di marca", in Pastore e Vernuccio 2008.
- , "La comunicazione digitale", in Pastore e Vernuccio 2008.
- Vlasic, G. e Kesic, T., "Analysis of consumers' attitudes towards interactivity and relationship personalization as contemporary developments in interactive marketing communications", *Journal of Marketing Communications*, 13, 2 (2007), pp. 109-129.
- Volckner, F. e Sattler, H., "Drivers of brand extension success", *Journal of Marketing*, 70, 2 (2006), pp. 18-34.
- Volkov, M., Harker, M. e Harker, D., "People who complain about advertising: the aficionados, guardians, activists and seekers", *Journal of Marketing Management*, 22, 3-4 (2006), pp. 379-405.

- Wagner, S.M., "Supplier development practices: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, 40, 5-6 (2006), pp. 554-571.
- Walsh, G., Hennig-Thurau, T. e Mitchell, V.-W., "Consumer confusion proneness: scale development, validation and application", *Journal of Marketing Management*, 23, 7-8 (2007), pp. 697-721.
- Wang, C.C., Lo, S.K e Fang, W., 'Extending the technology acceptance model to mobile telecommunication innovation: the existence of network externalities', *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 2 (2008), pp. 101-110.
- Wang, L.C., Wagner, J.A. e Wakefield, K., "Can a retail website be social?", *Journal of Marketing*, 71, 3 (2007), pp. 143-157.
- Wang, S.-L.A., "The effects of audience knowledge on message processing of editorial content", *Journal of Marketing Communications*, 12, 4 (2006), pp. 281-296.
- Wangenheim, F. e Bayon, T., "Behavioural consequences of overbooking service capacity", *Journal of Marketing*, 71, 4 (2007), pp. 36-47.
- Webster, F.E. e Wind, Y., *Organisational Buying Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1972.
- Weinberg, R., "Developing marketing strategies for short term profits and long term growth", Paper presented at the "Advanced Management Research Inc." Seminar, New York 1969.
- West, R., *River of Tears*, Earth Island Publishers Ltd, London 1972.
- Westberg, K., Stavros, C. e Wilson, B., "The impact of degenerative episodes on the sponsorship B2B relationship: Implications for brand management", *Industrial Marketing Management*, 40, 4 (2011), pp. 603-611.
- White, P.D. e Cundiff, E.W., "Assessing the quality of industrial products", *Journal of Marketing*, gennaio 1978, pp. 80-86.
- Wilson, H., Daniel, E. e Davies, I.A., "The diffusion of e-commerce in UK SMEs", *Journal of Marketing Management*, 24, 5-6 (2008), pp. 489-516.
- Wilson, R.F., "The Six Simple Principles of Viral Marketing", *Web Marketing Today*, 1° febbraio 2005 (ed. or. 2000).
- Wind, Y., "Going to market: new twists for some old tricks", *Wharton Magazine*, 4 (1984).
- Wolk, A. e Theysohn, S., "Factors influencing website traffic in the paid content market", *Journal of Marketing Management*, 23, 7-8 (2007), pp. 769-796.
- Woodcock, N., Green, A. e Starkey, M., "Social CRM as a business strategy", *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 18, 1 (2011), pp. 50-64.
- Woolf, B., *Loyalty Marketing. The Second Act*, Edizioni Cres, Roma 2002.
- Yannopoulou, N., Koronis, E. e Elliott, R., "Media amplification of a brand crisis and its effect on brand trust", *Journal of Marketing Management*, 27, 5-6 (2011), pp. 530-546.
- Yong, L., "Word of mouth for movies: its dynamics and impact on box-office revenue", *Journal of Marketing*, 70, 3 (2006), pp. 74-79.
- Yoon, S. e Vargas, P., "More leads to 'Want more' but 'No less' leads to 'Want less': Consumers' counterfactual thinking when faced with quantity restrictions discounts", *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 2 (2011), pp. 93-101.
- Zafer Erdogan, B. e Kitchen, P.J., "The interaction between advertising and sponsorship: uneasy alliance or strategic symbiosis?", *Proceedings of the 3rd Annual Conference of the Global Institute for Corporate and Marketing Communications*, Strathclyde Graduate Business School, 1998.
- Zajonc, R.B. e Markus, H., "Must all affect be mediated by cognition?", *Journal of Consumer Research*, 12, dicembre 1985, pp. 363-364.
- Zeithaml, V.A., "Consumer perceptions of price, quality and value", *Journal of Marketing*, 52, luglio 1988, pp. 2-22.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. e Gremler, D.D., *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York 2012⁶.
- Zikmund, W.G. e D'Amico, M., *Marketing*, West, St Paul (MN) 1995.

- Ziliani, C., *Caratteristiche e limiti dei metodi di misurazione dell'efficacia promozionale*, in Atti del Convegno "La misura dell'efficacia delle promozioni. Migliorare la performance con le informazioni di cliente", Università di Parma, Parma, ottobre 2004.
- Ziliani, C. e D'Onofrio, C., *Le promozioni fedeltà in Italia: efficacia del catalogo e orientamenti strategici*, in Atti del Convegno "Creare fedeltà attraverso la partnership", Università di Parma, Parma, ottobre 2006.

Indice analitico

- 3M 157
- Abell, D.F. 103
- Abercrombie, David 218
- Abercrombie & Fitch 218
- Acme Whistles 143
- acquirente industriale 73-76
 - comportamento 73
 - definizione 73
 - fasi e ruoli nell'acquisto 75-76
 - fattori condizionanti 75
 - marketing relazionale 76
 - metodologie di acquisto 74
 - riacquisto 74
- acquisto
 - d'impulso 72-73
 - di un servizio 299
 - discordanza e consonanza 57
 - fasi del processo 52-59
 - fattori condizionanti 62-72
 - identità individuale 71-72
 - pressioni sociali 68-69
 - ruoli sociali 69-70
- Adidas 257
- Adobe 167
- Airbus Industrie 8
- Airone 225
- AkzoNobel 319-323
- Aldi 216
- Alexander Museum Palace Hotel 82
- Alpatur 31
- alternative di consumo 53-56
- AMA (American Marketing Association) 2, 379, 384
- Amazon.com 216
- ambiente di marketing
 - analisi 27-30
 - approccio proattivo 26
 - approccio reattivo 26
 - condizionamenti ambientali e geografici 40
 - condizionamenti economici 36-37, 46-47
 - condizionamenti legali 38-39
 - condizionamenti politici 37-38, 46
 - condizionamenti socioculturali 39-40
 - condizionamenti tecnologici 40-41
 - definizione 26
 - esterno 26-42
 - internazionale 42-47
 - interno 47
 - macroambiente 36-42
 - microambiente 30-35
 - minacce 27
 - opportunità 27
 - punti di forza e di debolezza 27-28
 - ricerche 121
- American Airlines 209
- analisi dei dati
 - qualitativi 134-135
 - quantitativi 135-138
- Andrews Ties 216
- anelastica, domanda 75, 185
- A Nous Paris* 85
- Apple 166, 198
- Arctic National Wildlife Refuge 7
- Arena Italia 257-258
- Arimo 103
- Armando Testa 180
- Armani 6
- Arrocera Argentina 178
- ASEA (Association of South-East Asian Nations) 44
- Assael, H. 55
- asta 193-194
 - al ribasso 193
 - a offerta chiusa 194
- ascendente 193
- discendente 194
- Aston Martin 168
- attenzione selettiva 66, 89
- audiometer 131
- Avid 167
- Avis 248
- Avon Cosmetics 209, 281
- B2B (business to business) 8, 13, 58, 171, 206, 216, 315, 328-329, 370
- B2C (business to consumer) 370
- Banca Intesa 248
- Banca Mondiale (World Bank) 44
- banner 362
- baratto 46

- Barilla 4, 55, 262
 Barksdale, H.C. 154
 Barleycorn 83
 Barnet 248
 BCG (Boston Consulting Group) 152, 154, 282
 BEA (Best Event Award) 85
 behavioral triggering 349, 351
 Belbin, R.M. 307
 Bennet 214
 Bertolletti, Rinaldo 186
 Bertolli 327
 Best Event Award (BEA) 85
 Bickerton, modello di 357
 Big Mac 153
 Birmingham 87
 bisogno
 definizione 16
 edonistico 52
 funzionale 52
 gerarchia 65-66
 percezione 66
 teoria di Maslow 66
 Bitner, M.J. 12, 302
 BJ 166
 Black & Decker 153
Blackpool 85
Blast 85
 blind test (test cieco) 169
 blog 118, 140, 180, 248, 362-364, 366-368
 aziendale 329, 367
 collaborativo 367
 di attualità 367
 personale 367
 politico 367
 tematico 367
 vetrina 367
 Blues Club 99
 BMW 127
 Body Shop 6, 15, 35, 247
 Boeing 8
 Bonoma, T.V. 97
 Bon Prix 209
 Booking.com 216
 Booms, B.H. 12, 302
 Boston Consulting Group (BCG) 152, 154, 282
 cash cow 153
 dog 153
 matrice 152-155
 question mark 153
 star 152
 war horse 154
 BP 163, 237
 brand, definizione 164
 vedi anche marca/marchio
 brand awareness (conoscenza della marca) 240
 brand character (carattere di marca) 164, 166, 167
 brand "fotocopia" 176
 brand mark (marchio) 164
 brand name (nome di marca) 164
 Brand Community Online 262
 branding 163-174
 approccio olistico 298
 come componente del marketing mix 169-170
 come punto focale del marketing 169-170
 definizione di brand 164
 di famiglia 174
 di famiglia di linea 174
 nomenclatura 170
 problemi strategici 168-174
 break-down (metodo previsionale) 108
 Brand Owners Group 176
 Breuninger 83
 Brides 216
 British Producers 176
 British Telecom 38
 Britton, T.A. 79
 Brown Thomas 83
 Brundtland, Rapporto 9
 Budweiser Beer 166
 build-up (metodo previsionale) 108
 business to business (B2B) 8, 13, 58, 171, 206, 216, 315, 328-329, 370
 business to consumer (B2C) 370
Business Week 19
 Buzzell, R.D. 234

 Calentone, R.J. 158, 159
 Call Center 348
 Web Call Center 348
 Calzedonia 103, 216
 campagne pubblicitarie 234-235
 pianificazione 287-288
 campaign management 349
 campionamento 131
 come fonte di distorsione 133
 metodi 132
 campione statistico 131
 affidabilità 109-110, 136
 non rappresentativo 133, 136-138
 canale di distribuzione
 co-marketing 221
 conflitti 221-223
 cooperazione di 221
 franchising 222
 gestione 221-223
 integrazione orizzontale 223
 integrazione verticale 223
 potere nel 221
 scelta 219-221
 vedi anche distribuzione
 Capirossi, L. 295
 carattere di marca (brand character) 164, 166, 167
 Carbone, L.P. 78
 Carello 267
 Carrefour 175
 Carta di Lanzarote 9

- Carta di Rimini 9
 carte fedeltà 118, 219, 244, 310
 Cattedrale di St. Paul 25
 Chartered Institute of Marketing (CIM) 2, 137, 387
 check-in online 303, 310
 Chouinard, Y. 7
 Christopher, M. 313
 Chrysler 158
 churn rate 334
 ciclo di vita del prodotto (CVP) 147-154
 ciclo anomalo 148
 crescita 147
 declino 147
 difficoltà di utilizzo 148
 fasi 147-148
 fasi della maturità 147, 150-151
 introduzione 147
 punti deboli 148
 strategie di marketing nelle diverse fasi 148-152
 cinque forze, modello 32-33
 Cif 327
 CIM (Chartered Institute of Marketing) 2, 137, 387
 Citizen k 85
 Clark 85
 cliente/clienti
 Customer Relationship Marketing (CRM) 325, 326, 331-352, 375
 definizione 332
 differenziazione 337-339
 effetti sui canali di distribuzione 220
 esigenze 33, 52-53, 144
 fedeltà (customer loyalty) 328, 341, 381, 382
 fedeltà nei servizi 314-315
 identificazione 337
 indagine (customer survey) 108, 120
 interazione con l'impresa 339-340
 intimità 329
 lifetime value 314, 326, 328, 338
 nello sviluppo di nuovi prodotti 155-156
 orientamento delle imprese 5-6
 profilazione 337
 reazione ai prezzi 187
 segmentazione 87-88
 soddisfazione 5-6, 13, 19, 58, 169, 271, 305, 307, 333, 340, 347
 stimoli esperienziali 76-77
 tasso di retention (trattenimento) 273, 333-334, 338, 341
 valutazione 289
 vs. consumatore 2
 vedi anche consumatore
 Clery's 215
 Club Med 31
 CNN 271
 Cobra Automotive Technologies 8, 34
 co-branding 81
 Coca-Cola 17, 32, 58, 153, 169, 174, 175, 280
 Codice etico mondiale per il turismo 9
 co-marketing 221, 242, 280, 387
 commerciante all'ingrosso 212
 a servizio completo 212
 commercio estero di compensazione (countertrade) 46
 Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite 9
 commodity 78, 163, 165, 325
 compositioning 174
 comunicato stampa 42, 247, 249-250, 251, 255, 288, 358
 comunicazione
 definizione 229-231
 digitale 2.0 361
 elementi chiave 230
 interferenza 230
 processo 230-231
 ridondanza 231
 rumore 230
 vedi anche marketing, comunicazione di
 comunità finanziarie 35
 comunità locali 35
 Conad Adriatico 214-215
 concentrazione, strategia di 281
 concorrenti, concorrenza
 contrasto mediante promozioni 243
 globale 43-44
 identificazione 30-33
 imboscata 259
 modello delle cinque forze 32-33
 struttura competitiva 32
 concorso "on-pack" 245
 Conferenza mondiale sul turismo sostenibile 9
 conferimento di poteri *vedi* empowerment
 confezione
 colore 177
 etichette 177
 "fotocopia" 177
 funzioni 176-177
 manomissioni 176
 materiali riciclabili 177
 conoscenza della marca (brand awareness) 240
 Consorzio Gorgonzola 236
 consumatore
 adottante iniziale 162
 aspettative 57
 atteggiamenti 67
 bisogni 52, 65-66
 come co-creatore di valore 368
 comportamento 52-58, 61, 91
 customer retention 273, 333-334, 338, 341
 decisione d'acquisto 53-56, 68-69
 definizione 15-16, 51
 e branding 171-174
 e sponsorizzazioni 258
 influenza sui prezzi 187
 innovatore 160
 maggioranza anticipatrice 161
 maggioranza ritardataria 161
 motivazione 66

- nei confronti dei servizi 299-302
- posizionamento di prodotto 104
- preferenze 148
- rapporti con i fornitori di servizi 302
- reazioni 57-58
- ricerca di informazioni 53
- ritardatario 161
- stimoli al consumo 52-53
- vantaggi essenziali 89
- vs. cliente 2
- vedi anche* cliente/clienti
- convenience products 145
- convenience store (negoziato di prossimità) 214
- consumer generated media 362
- COO (Country of origin effect) 105, 235, 293
- COOP 176
- Cooper, R.G. 155, 158, 159
- copywriter 238
- corporate blog *vedi* blog
- corrispondenza
 - grossisti 213
 - vendita 206, 209, 211, 220
- Cosmopolitan* 104
- Costa Crociere 186
- costi di cambiamento (switching costs) 333
- costi di marketing, analisi 289
- cost leadership, strategia di 281
- cost plus pricing (metodo di determinazione dei prezzi) 187-188
- countertrade (commercio estero di compensazione) 46
- Country of origin effect (COO) 105, 235, 293
- Court's 243
- CRM *vedi* Customer Relationship Marketing
- Cruise Lines International Association 186
- Cucchi, E. 82
- cultura
 - differenze culturali 44-45
 - e decisioni d'acquisto 62
 - etnocentrismo 45
 - ruoli familiari 71
 - subcultura 62
- customary pricing (metodo di determinazione dei prezzi) 189
- customer contact history 337
- customer lifetime value *vedi* cliente/clienti
- customer loyalty (fedeltà del cliente) 341, 381, 382
- Customer Relationship Marketing (CRM)
 - ambiti di intervento 334
 - analitico 343
 - componente organizzativa 351-352
 - customer retention 333-334, 338, 341
 - database relazionale 335
 - definizione 332
 - differenziazione dei clienti 337-339
 - elementi caratterizzanti 334
 - focalizzazione sul cliente 332
 - identificazione dei clienti 337
 - interazione con i clienti 339-340
 - learning relationship 333-335
 - marketing one to one 333
 - misurazione dei risultati 341
 - obiettivi d'impresa 335-341
 - operativo 347
 - rapporto con la distribuzione 332
 - switching cost 333
 - tasso di retention 333-334, 338, 341
 - tecnologie a supporto 341-351
 - customer retention 273, 333-334, 338, 341
 - customer satisfaction (soddisfazione dei clienti) 5-6, 13, 19, 58, 169, 271, 305, 307, 333, 340, 347
 - customer service 347
 - CVP *vedi* Ciclo di vita del prodotto
 - Dampi 217
 - Dassler, H. 257
 - database relazionale 335
 - Data Mart 343
 - data mining 343, 346-347, 350
 - data warehouse 343-346, 350, 385
 - dati qualitativi, analisi 134-135
 - dati quantitativi, analisi 135-138
 - fonti di errori 136-137
 - metodi matematici 136
 - test t 138
 - Debenham 216
 - DeChernatony, L. 164
 - Delphi, metodo 109
 - demografia 36, 46-47, 91
 - department store (grandi magazzini) 214-215
 - De Puniet, R. 295
 - desiderio, definizione 16
 - desk jobber (drop shipper) 213
 - dettagliante
 - carte fedeltà 209, 219, 244, 311
 - definizione 213-214
 - e-commerce 216-217
 - fattori di successo 217-218
 - localizzazione 214-217
 - tipologia 214-216
 - Deutsche Telekom 38
 - Die Schnuren (quartetto d'archi) 261
 - differenziazione, strategia di 281
 - dipendenti, fedeltà dei 47
 - direct marketing 340, 348
 - discontinuità, innovazione di 160
 - discount store 216
 - discount, capannone 216
 - disinvestimento (strategia di prodotto) 152
 - dismissione 59
 - Disney 223
 - Disneyland 94, 174
 - Disneyland Paris 223
 - distorsione selettiva 66
 - distribuzione
 - agenti 211
 - attori 209-211

- canali 207-211, 219-223
 Customer Relationship Marketing 332
 definizione 206
 e-commerce 216-217
 ECR (Efficient Consumer Response) 223-225
 fisica 206
 funzioni 208
 grossisti 212-213
 intermediari 211
 ricerche 120-121
 rivenditori al dettaglio 213-219
 strategia distributiva 206
 trasporto 206
vedi anche canale di distribuzione
 domanda
 anelastica 75, 185
 elasticità della 185
 e offerta, legge 184
 punti deboli 184
 Dove 260, 327
 Dow Jones Sustainability Index 319
 drop shipper (desk jobber) 213
 Drucker, P. 19
 Dufrene, D. 369
 dumping 197
 Dunning, H. 280
 Duracell 166
- e-advertising 362
 eBay 60, 193
 EcoCocktails: meet the green 24
 Ecolabel 20
 Ecomanagement and Audit Scheme (EMAS) 20
 e-commerce
 definizione 216-217
 dettaglianti 211
 marketing esperienziale 81
 economie di scala 43, 147, 171, 175
 EcoWorldHotel 20-24
 ECR (Efficient Consumer Response) 223, 225
 effetto ruota dentata (ratchet effect) 242
 Efficient Consumer Response (ECR) 223, 225
 Eko Montarbo Group 263, 264
 Eko Music Group 225, 226, 227, 228, 367
 El Corte Inglés 83, 215
 Electrolux 325
 Electronic point of sale (EPOS) 219
 Elettronica Musicale Europea (EME) 227
 EMA (Enterprise Marketing Automation) 347, 349, 350, 351
 e-mailing 265
 e-mail marketing 362
 EMAS (Ecomanagement and Audit Scheme) 20
 EME (Elettronica Musicale Europea) 227
 empowerment 302, 304, 380, 391
 Engelhorn 83
 Enterprise Marketing Automation (EMA) 347, 349, 350, 351
 EPOS (Electronic point of sale) 219
 Ercole Marelli & C. 266
 ERG 350
 esperienza di consumo
 articolazione della società 76-78
 comunicazione 81
 experience providers (Ex Pro) 81
 interpretazione neurobiologica e psicologica 80-81
 nella ristorazione 79
 SEM 80
 stimoli al cliente 77-78
 esportazione, costi di 220
 Esselunga 214
 Esso 163
 etnocentrismo 45
 Eurisko 64
 euristica 54
 EuroDisney 223
 European Language Institute 225
 Evans, M. 219
 event based marketing 349-350
 Expedia.it 216
 Expobar 49
 eye cameras 131
- FAAM Group 292-295
 Fab.com 364
 Facebook 40, 53, 251, 256, 363-366
 Faema 49
 famiglia
 condizionamenti culturali 71
 conflitti decisionali 71
 nelle decisioni d'acquisto 70
 ruoli 70-72
 ruolo dei figli 71-72
 Farmacie Comunali Riunite Admenta 310-311
 Farris, P.W. 234, 338
 fedeltà
 clienti 341, 381, 382
 dipendenti 47
 Feltrinelli 216
 Ferrari 103
 Ferrero Rocher 55
 Fiat 266-267
Financial Times 250
 Findus 167
 Fisher-Price 127
 flaming 352
Flavor 85
 Flora 327
 flusso a due fasi (teoria) 161
 focus group 126-127, 132, 134, 156, 168, 241, 370
 Fondo Monetario Internazionale (FMI) 44
 Ford 153, 237, 280
 Fornarina 83, 84, 85, 86, 162
 Fornarina Fashion Blogger 162
 Fornarina Girl 83
 Fornarina Sportglam 83

- Fornarina store 83-84
 Fornarina Urban Beauty Show 84, 85
 Fornari S.p.A. 83
 fornitore
 definizione 33-34
 marketing relazionale 34
 rapporto con i clienti 33-34
 franchising 222, 280, 308-309
 Franco Rosso 31
 French Connection UK 166
 Friday's 205
 Friedman e Furey, modello di 357
 Frosties 167
- Galeries Lafayette 83
 General Agreement on Tariff and Trade (GATT) 44
 General Motors 44
 Gentz, Robert 41
 geomarketing 215
 Gerber 44
 Gibson 191
 Gilardini 267
 Gillette 194
 Gillette, K.C. 194
 Gilmore, J.H. 78
Glamour 85
 Goodyear Tire and Rubber Company 127
 Google Inc. 365, 366
 Google+ 251, 365
 Gordon, W. 168
 GPF 64
 Grafiche Flaminia 225
 grande magazzino (department store) 214-215
 Grandi Viaggi 31
 Greenpeace 42, 253, 352
 grossista
 funzioni 212-213
 servizi ai dettaglianti 212
 specializzato 213
 tipologie 212-213
 vantaggi 212
 Gruppo di Cairns 44
 guerrilla marketing 77, 80, 259, 260, 261
- Haeckel, S.H. 78
 Handy, C. 307
 Hard Rock Cafe 264
 Harley Davidson 168, 353
 Harris, C.E. 154
 Harrods 83, 215
 Heineken 261
 Heinz 174, 175, 177
 Herbig, P. 62
 Herbol 319
 Hitler, A. 89
 Hob Nobs 166
 Hofstede, G. 98
 Holiday Inn 100
- Honda 173, 196
 Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) 115
 Hotelplan Italia 9
 Hotmail 260
 HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation) 115
 Hvana 83
- IBM 19, 97, 280, 329
 Ice 118
 ICTeam 139-142
 Ifansho 41
 IKEA 53, 190, 297, 337
 imboscata della concorrenza 259
 immagazzinamento, costi di 220
 immagine di marca *vedi* marca/marchio
 importazione, costi di 220
 impulso all'acquisto 72-73
 incrementale, innovazione 160
 InFarmacia 140
 influenzatori (nell'erogazione di un servizio) 303-304
 Inmon, W.H. 343
 innovazione, diffusione della 160-163
 interazione a più stadi (modello) 161
 interfacce (nell'erogazione di un servizio) 303-304
 intermediari, intermediazione
 definizione 35
 funzione 210
 internazionalizzazione, strategia di
 concessione di licenza 280
 fattori di internazionalizzazione 278
 franchising 280
 joint venture 279-280
 modello degli stadi di sviluppo 278-280
 paradigma eclettico 280
 ragioni dell'internazionalizzazione 277
- Internet marketing
 "6C" di Internet 354
 budget 359
 bulletin boards 352
 caratteristiche 353
 consumer generated media 362
 determinazione dell'audience 355-356
 differenziazione dei clienti 356
 e-advertising 362
 e-mail marketing 362
 e-PR (pubbliche relazioni) 358
 fasi del piano di marketing 355
 flaming 352
 integrazione delle reti 356-357
 intranet vs. extranet 356
 keyword advertising 362
 mix promozionale 357
 modello di Bickerton 357
 modello di Friedman e Furey 357
 outsourcing 358
 partnership 358

- piano di Internet marketing 354-361
 promozioni 357-358
 sito web 360-361
 spamming 352
 struttura organizzativa 358-359
 word of mouse 255, 353
 interruzione 54-56
 intervista
 campionamento 131-132
 distorsione da intervistatore 133
 domande a risposta chiusa e aperta 130-131
 metodi 126-127
 osservazione 126-127
 questionario 128-131
 scelta della metodologia 125
 sondaggio 128-129
 sperimentazione 128
 tecniche 132-133
 test pilota 130
 tipologia delle domande 130
 Intesa SanPaolo 335
 Intimissimi 103, 216
 ipermercato 214
 iPhone 198
 ISO 9000 110
 ISO 14001 20
 isolati (nell'erogazione di un servizio)
 304
 ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca
 Ambientale) 20
 Istat (Istituto Italiano di Statistica) 37, 118
 Italo 96

 Jaeger 267
 Jalouse 85
 Jean Paul Gautier 81
 Jeffries, M. 218
 Johnson & Johnson 33
 joint venture 279, 280
 Judd, V.C. 303

 KaDeWe 83
 Kamprad, I. 53, 297
 Keller, K.L. 91
 Kellogg's 167, 175
 keyword advertising 362
 Kleinschmidt, E.J. 155
 K-Mart 191
 Knorr 237, 327
 Kodak 194
 Koestler, A. 173
 Kotler, P. 6, 91, 118
 Kwik Save 216

 La Cimbali 48, 49
 Lada 106, 187
 Land Rover 1
 La Pavoni 48

 Laphroaig 255
 La Rinascente 83, 215
 LaSalle, D. 79
 LaSalle e Britton, modello del valore 79
 La Spaziale 48
 learning relationship 333-335
Les Inrockuptibles 85
 Lever Brothers 327
 Le Vestibule 85
 Levi's (Levi Strauss) 169, 174, 198
 Levitt, T. 4, 144
Liberation 85
Liberation Next 85
 Lidl 216
 Lifegate 9
 LinkedIn 363, 365, 372
 Lipton 327
 logistica 206
 Lohan, L. 84, 85
 Lorenzo, J. 268
 loyalty marketing 208-209
 Lucky Music 217
 Lux 327

 macroeconomici, fattori 37
 Magneti Marelli 266-269, 293, 294
 mail bombing 352
 mailing 265
 mailing list 245
 Manas 34, 110, 111, 113, 172, 173
 Manas Habillé 111, 112
 Manas Lea Foscati 110, 172
 Manas Sport 111, 112
 mappa di posizionamento 106-107
 marca/marchio
 architettura 174
 caratteristiche 166
 come barriera d'ingresso 171
 come catalizzatore di informazioni
 171-173
 come elemento di differenziazione 169-171
 come simbolo 166-167
 commerciale *vedi* marchio commerciale
 comunitario 165
 conoscenza 240
 consapevolezza 265
 considerazioni strategiche 165
 definizione 164
 del licenziante 164
 del produttore 164
 difesa 165
 e semiotica 166-167
 estensione 174-175
 funzioni strategiche 170
 immagine 106, 171
 immagine e dipendenti 304
 importanza 325-326
 internazionale 165

- modifica 167, 172-173
- nazionale 165
- pianificazione 173
- posizionamento 104-106
- segmentazione 97-98
- valore del brand online 368
- vantaggi 165-166, 169-170
- marchio commerciale
 - caratteristiche 175-176
 - “fotocopia” 176
 - opzioni del produttore 175
 - vantaggi 175
- Margarine Unie 327
- marginie di contribuzione (metodo di determinazione dei prezzi) 193
- Marina Rinaldi 99
- marketing
 - ambiente 25-47
 - business to business 206
 - coinvolgimento dell'organizzazione 13
 - concentrato 100
 - concetto di 3-5
 - controllo delle performance 289-290
 - costi 289
 - definizione 2-3, 19
 - dei servizi 297-319
 - di massa 89
 - di nicchia 100
 - differenziato 100
 - difficoltà 17-19
 - e funzioni aziendali 10-12
 - esperienziale 76-81
 - indifferenziato 100
 - integrato 5
 - Internet marketing *vedi* Internet marketing
 - interno 15
 - miopia 4
 - mix di marketing (marketing mix) 12-13
 - modelli 118-119
 - one to one 333
 - permission marketing 362
 - pianificazione *vedi* pianificazione di marketing
 - pratiche negative 328
 - quattro P 12-13
 - relazionale 8-10, 326-330
 - ricerca 119-121
 - ruolo 10-12
 - sette P 12
 - sociale 6-8
 - strategie 148-152
 - sviluppo 3-10
 - tradizionale 326-330
 - vedi anche* marketing, comunicazione di; marketing mix; marketing relazionale; Internet marketing
- marketing audit 273-274
- marketing, comunicazione di
 - approccio AIDA 232
 - campagne pubblicitarie 234-235
 - canale 231
 - comunicazione digitale 2.0 361
 - criteri decisionali 236
 - fasi di sviluppo 231-232
 - feedback 232
 - fonte 231
 - format di esecuzione 237
 - grafica 238-239
 - messaggio 231
 - mix promozionale 233
 - pianificazione 238
 - processo decisionale 236
 - pubblicità, definizione 234
 - pubblico obiettivo 231
 - reazioni del pubblico 240
 - spesa 234
 - testo 237-239
 - valutazione dell'efficacia 240
 - vedi anche* pubblicità
- marketing esperienziale 260
- marketing intelligence 117
- marketing mix 12, 13, 100, 116, 119, 150, 152, 169, 183, 189, 199, 207, 278, 283, 289, 303, 323
- modello delle quattro P 12-13
- modello delle sette P 12
- modifiche (strategia di prodotto) 152
- marketing relazionale
 - business to business 328
 - definizione 326-328
 - integrazione fornitori-clienti 33-34
 - processo 329-330
 - vs. marketing tradizionale 326-330
- marketing tribale 259, 261
 - estensivo 262
 - intensivo 261
- market maven 161
- Marks and Spencer 175
- mark up pricing (metodo di determinazione dei prezzi) 188-189
- Markus, H. 67
- Maserati 6
- Maslow, A. 66
- Massa, L. 186
- Max&Co 99
- Max Mara 98, 99
- McCarthy, E.J. 12
- McDonald, M. 164
- McDonald's 50, 247, 252, 280, 352
- McSpotlight 352
- mercato
 - analisi previsionale 108-109
 - articolazione 33
 - definizione 15, 16-17
 - industriale 96-97
 - informazioni 116-117
- Mercosur 44
- metadati 344
- Michael Kors 364

- Michelin 6, 167
 microeconomici, fattori 37
 micromarketing 209, 246
 Microsoft 136, 329
 Middleton, K. 161
 Miles, Air 209
 Mini 158
 miopia del marketing 4
 Miss Selfridge 216
 Mist 45
 Mitsubishi Industries 103
 mix promozionale
 adozione 265
 convinzione 265
 effetti gradualisti 306
 gerarchia degli effetti 265
 integrazione 264-265
 mailing 265
 slittamenti 265
Mixte 85
 Mizuno, J. 85
 M&M's 167
 modello del valore atteso 54
 modello del valore di LaSalle e Britton 79
 modificatori (nell'erogazione di un servizio) 303
 modifiche
 del marketing mix (strategia di prodotto) 152
 di mercato (strategia di prodotto) 150
 di prodotto (strategia di prodotto) 151
 Modu 234
 moduli strategici esperienziali *vedi* SEM
 Moebius 85
 Monitor 3SC 122, 123
 Mont Blanc 103
 MSC Crociere 186
 MTV 45
 Mulino Bianco 55
 Murphy, J.A. 306
 MyNutella 69
 mystery shopping 118

 NAFTA (North American Free Trade Agreement) 44
 name placement 263
 Napolitano, G. 267
 NDG (numero di direzione generale) 344
 Nectar 209
 negozio di nicchia 216
 negozio di prossimità (convenience store) 214
 Neiman Marcus 364
 Nestlé 280
 Nielsen Communication 363
 Nivea 77
 Nivea Hair Care Experience Tour 77
 Nivea Temporary Shop 77
 North American Free Trade Agreement (NAFTA) 44
 nome di marca (brand name) 164
 Nose 83
Numero 85

 Nuova Simonelli 48-50

 obiettivi aziendali
 bilanciamento 273
 definizione 273
 di crescita 275-276
 filosofici 273
 finanziari 273
 qualitativi 273
 strategici 276
 offerta autoliquidante 245
 Ogilvy & Mather 260
 OLAP (Online Analytical Processing) 343, 345, 346
 Olio Carli 209
 Olivetti 4
 Omidyar, P. 193
 Omo 327
 One Minute TV 24
 One! Travel Network 186
 Online Analytical Processing (OLAP) 343, 345, 346
 online troubleshooting 371
 Opera 225
 Organizzazione mondiale del commercio (WTO) 44
 Organizzazione mondiale del turismo 9
 orientamento delle imprese
 al cliente 5, 13
 al marketing 4-5, 13
 al marketing sociale 6
 al prodotto 3-4
 alla produzione 3
 alle vendite 4
 Orient Express 309
 Orrick Herrington & Sutcliffe 316
 osservazione (metodo d'indagine) 126-127
 outshopping 214

 packaging *vedi* confezione
 Palladino, M. 82
 paradigma eclettico 280
 Parasuraman, A. 311
 Pareto, V. 103, 338
 passaparola 247, 254, 255, 312, 314, 323, 331, 333, 340, 353, 370
 Patagonia 6, 7
 Payback 209
 Pearson Prentice Hall 108
 penetrazione (strategia di prodotto)
 lenta 149
 rapida 149
 Pennyblack 99
 Peppers, D. 326, 339
 PepsiCo 32, 169
 permission marketing 362
 Persona 99
 Piaggio 151
 pianificazione di marketing
 marketing audit 273-274
 obiettivi aziendali 273-276

- piano di Internet marketing 355
- processo 272-273
- strategia 272-273
- strategia di concentrazione 281
- strategia di cost leadership 281
- strategia di differenziazione 281
- strategia di internazionalizzazione 277-281
- strategia di Internet marketing 354-361
- tattica 281-282
- Pianoforte 99
- Pigini Group 225
- Pigini, L. 225
- Pigini, O. 225, 226
- Pilkington 280
- Pine, J.B. II 78
- Pinterest 251, 365
- plot placement 263
- P&O Ferries 174
- Polaroid 194
- Polski Fiat 106
- Pomodoro, A. 82
- Porsche 89
- Porter, M. 32, 101
 - modello delle cinque forze 32-33
- posizionamento
 - analisi previsionale 108-110
 - definizione 15, 88, 104
 - esperienziale 81
 - fattori condizionanti 104
 - guida del processo 104
 - mappa 106-108
 - riposizionamento 106
- PR *vedi* pubbliche relazioni
- Pottery Barn 364
- Pramac Racing Team 295
- Pratt and Whitney 8
- preferenza, definizione 16
- premium price 78, 97
- prestigio, prezzi 195
- previsioni di vendita 108-110
 - analisi delle serie temporali 109
 - break-down (metodo previsionale) 108
 - build-up (metodo previsionale) 108
 - metodo Delphi 109
 - vedi anche* segmentazione
- prezzo
 - asta 193-194
 - definizione 17
 - determinazione basata sui concorrenti 196-197
 - determinazione basata sui costi 187-189
 - determinazione basata sul cliente 189-196
 - determinazione basata sulla domanda 190-191
 - determinazione basata sulla linea di prodotti 194
 - di penetrazione 197
 - di prestigio 195
 - di richiamo 195
 - di sopravvivenza 198
 - e canale di distribuzione 207
 - elasticità della domanda 185
 - leadership 196-197
 - predatorio 197
 - psicologico 195-196
 - strategie 198-199
 - sul secondo mercato 196
 - teorie 184-187
- pricing *vedi* prezzo
- Prima Industrie 201-203
 - Prima Power 201, 203
- primari, dati informativi 123-125
- Primark 216
- Principles 216
- priorità, legge della 60
- private label *vedi* marchio commerciale
- Procter & Gamble 167, 279
- prodotto “desiderabile” 6
- prodotto
 - attrattività 104
 - attributi percepiti 163
 - caratteristiche ausiliarie 144
 - caratteristiche primarie 144
 - ciclo di vita 147-154
 - classificazione 144-147
 - come esperienza 81
 - confezione 176-177
 - definizione 16, 144
 - di marca vs. generico 163-164
 - gerarchia di livelli 144-147
 - importanza della marca 106
 - matrice del Boston Consulting Group 152-155
 - nuovi prodotti 158-160
 - portafoglio 152-155
 - posizionamento 106
 - prodotti di consumo e prodotti industriali 144-147
 - reinvenzione 163
 - ricerche 120
 - riposizionamento 106
 - servizio vs. bene fisico 16, 298-299
 - strategie di innovazione 157
 - strategie di marketing 148-152
 - sviluppo 148
 - sviluppo nuovi prodotti 155-157
 - test di mercato 109-110
 - valore mitico 168
 - vedi anche* ciclo di vita del prodotto; sviluppo nuovi prodotti
- product placement 260, 262-263
- profitto obiettivo (metodo di determinazione dei prezzi) 189
- Promite 168
- Promod 216
- promozione delle vendite
 - agenda promozionale 288-289
 - caratteristiche 240-242
 - cautele 243
 - definizione 12, 240-242
 - Internet marketing 352-354

- mix promozionale 264-265
- pianificazione 288-289
- problemi 282
- ricerche 120
- sconti 243
- scopi e obiettivi 240-242, 243-244
- strategie promozionali 284-285
- tecniche 242
- pubbliche relazioni
 - approccio reattivo 248
 - canali 247
 - compito 246
 - comunicato stampa 42, 247, 249-250, 251, 255, 288, 358
 - definizione 246
 - difensive 252-253
 - esempi 247
 - eventi per i media 250-251
 - funzioni 253-254
 - funzioni del personale 247-249
 - interne 248-249
 - passaparola 254-256
 - proattive 253
 - slogan 248
 - sponsorizzazione 256-259
 - vs. pubblicità 247
- pubblicità
 - budget 238
 - campagna basata sullo stile di vita 235
 - campagna razionale 235
 - campagna teaser 234-235
 - caratteristiche 234-235
 - definizione 234
 - istituzionale 237
 - pianificazione 238
 - scopi 236-237
 - sovrautilizzo 236
 - standardizzazione 235
 - testo 237-239
 - vs. pubbliche relazioni 247
 - vedi anche* marketing, comunicazione di
- pubblico
 - articolazione 42
 - definizione 16, 35
 - interno 47
 - obiettivo della comunicazione di marketing 231
 - obiettivo delle pubbliche relazioni 252
 - reazioni nei confronti della pubblicità 240
- pull, strategia 285
- push, strategia 284

- quattro P, modello 12-13
- query e reporting 346
- questionario 128-131
- quota di mercato (strategia) 332
- quota sul cliente (strategia) 332

- rack jobber 213

- Radiomarelli 266
- Radion 284
- Rancilio 48, 49
- ratchet effect (effetto ruota dentata) 242
- Redken 145, 330
- Renault 248
- ricerca di mercato
 - a scopo di scrematura 194-195
 - a scopo di targeting 103
 - a scopo di verifica 156
 - campionamento 131-132
 - come sub-sistema informativo 117
 - definizione 116
 - e pianificazione di marketing 138
 - fonti primarie e secondarie 123-125
 - intervista 125-133
 - mediante Internet 370-371
 - metodi di indagine 126-128
 - misurazione 128
 - opportunità 119-121, 128
 - processo 121-125
 - qualitativa 125
 - quantitativa 125
 - secondaria 124
 - tipologie 120-121
- richiamo, prezzi di 195
- rich media 362
- Ries, A. 166
- Riso Gallo 70, 167, 178-180
- ritenzione selettiva 66-67
- Rocket Internet GmbH 41
- Roemer, E. 328
- Rogers, E.M. 160, 161, 163, 326, 339
- Rolls-Royce 8, 107
- Rotopress International 225
- Royal Enfield 51, 196

- Sagripanti, A. 110, 172
- Sagripanti, G. 110
- Sagripanti, M. 110, 172
- Sagripanti, N. 110, 172
- Sainsbury 175
- Sales Force Automation 347, 349
- Schatje, M. 84, 85
- Schmitt, B.H. 80, 81
- Schneider, D. 41
- Schweppes 81
- sconto
 - mediante carte fedeltà 118, 219, 244, 310
 - nei mercati internazionali 195-196
 - sul secondo mercato 196
 - transaction history 337
- scrematura (strategia di prodotto)
 - lenta 149
 - per la determinazione del prezzo 194-195
 - rapida 149
- Scotti Riso 180
- screen placement 263

- script placement 263
- secondari, dati informativi 123-125
- search marketing 361
- Sears 191
- segmentazione
- a variabile singola 95
 - accessibilità del segmento 90
 - approccio a “matrioska” 97
 - caratteristiche del segmento 101
 - comportamentale 91, 93
 - definizione 14-15, 87-88
 - demografica 91, 94
 - gamma di marchi 99
 - geografica 91, 93, 96-97
 - globale 98-100
 - mercati industriali 96-97
 - misurabilità del segmento 90
 - multivariata 95
 - omogeneità del segmento 90
 - per la determinazione del prezzo 198-199
 - praticabilità del segmento 90
 - psicografica 91, 93
 - ragioni economiche 88-89
 - redditività del segmento 97-98
 - scelta del segmento obiettivo 103
 - scopi 88-90
 - significatività del segmento 90
 - stabilità del segmento 90
 - transnazionale 98-100
 - variabili 90-93
 - vedi anche* targeting
- segmento *vedi* segmentazione
- self-liquidating offer 245
- Selfridges 83
- SEM (Strategic Experiential Module) 80-82
- semiotica 166-168
- Sergio Tacchini 103
- serie temporali, analisi 109
- servizi
- benchmarking 313
 - definizione 16
 - delega di responsabilità (empowerment) 304-307
 - differenza rispetto ai beni fisici 298-299
 - differenze culturali internazionali 307
 - fattori distintivi 299
 - fedeltà dei clienti 314-315
 - immagine di marca e dipendenti 304
 - influenzatori 303-304
 - interfacce 303
 - isolati 304
 - modificatori 303
 - processo di sviluppo ed erogazione 307-310
 - prova fisica 303, 310-311
 - qualità 311-314
 - reclami dei consumatori 302
 - rischiosità 301
 - team building 305, 307
 - tipologie 302
- sette P, modello 12
- sfruttamento (strategia di prodotto) 152
- Sgarbi, V. 55
- sgocciolamento, teoria 161
- Shanghai Unity Prima 202, 203
- Shapiro, B.P. 97
- Shell 163, 200
- Shell Oil 352
- Siem Seima 267
- Sikkens 319, 321, 322
- SIM (Sistema informativo di marketing)
- articolazione delle informazioni 116-117
 - articolazione di struttura e contenuti 117
 - dato vs. informazione 116
 - definizione 116-117
 - inaffidabilità di Internet 124-125
 - marketing intelligence 117
 - modelli di marketing 118-119
 - ricerche di mercato 119
 - rilevazioni interne 117
 - sottosistemi (sub-sistemi) 117-119
- Sinergo 293
- Sistema informativo di marketing *vedi* SIM
- Škoda 106
- Sky Digital 198
- Slim Fast 327
- slogan 248
- Smith, A. 184
- Smith Optics 364
- Smith, WH 216
- Smith, W.R. 87
- social media
- blog 366-368
 - definizione 363
 - Facebook 364
 - Google+ 365
 - Pinterest 365
 - social networks 364-366
 - sviluppi futuri 368-369
 - Twitter 364
 - YouTube 366
- soddisfazione
- dei clienti (customer satisfaction) 5-6, 13, 19, 58, 169, 271, 305, 307, 333, 340, 347
 - dei dipendenti 314
- Solex 267
- sondaggio (metodo d'indagine) 128-129
- Sony 157, 159, 280
- sostenibilità
- del consumo 61
 - del turismo 9-10, 20-24
- spamming 352
- Spar 212
- specialty goods 145
- sperimentazione (metodo d'indagine) 128
- Spitz, M. 257
- sponsorizzazione
- adeguatezza 258-259

- atteggiamento dei consumatori 258
- criteri di scelta 258-259
- definizione 256
- motivazioni 256
- SPSS 136
- Starbucks 50
- Stella, M. 84
- STEP, analisi 29, 50, 273
- stile di vita 64
- Strategic Experiential Module (SEM) 80-82
- subcultura 62
- supermercati 214
- supply chain 34, 74, 208, 382
- Surf 284
 - Surf Fun Fresh 284
- sviluppo nuovi prodotti
 - aleatorietà del successo 158-160
 - attributi percepiti 163
 - decisioni di lancio 157
 - diffusione dell'innovazione 160-163
 - fasi 155-156
 - indici di successo 159
 - innovazioni incrementali e innovazioni di discontinuità 160
 - livelli di adozione 160-161
 - misurazione del successo 159
 - processo di adozione 163
 - product champions 157
 - reinvenzione 163
 - sgocciolamento 161
 - strategie di innovazione 157
 - test di mercato 157
- switching cost 333
- SWOT, analisi 27-29, 50, 273
- Target 191
- targeting
 - accesso al mercato 103
 - decisioni 102
 - definizione 14-15, 100
 - e tecnologia informatica 282
 - interventi mirati sui prodotti 151
 - opzioni strategiche 100-103
 - ricerca di mercato 103
 - scelta del target 103, 157
- TARP (Technical Assistance Research Program) 340
- tasso di retention 273, 333, 338, 341, 347
- Tata Motors 183
- Tata, R. 183
- t-BiZ 95-96
- team building 305, 307
- Teatro7 79
- Tecnostampa 225
- Teknicolor 225
- Telecom Italia 5
- telemarketing 216
- Telstra of Australia 38
- Tesco 175, 198, 214
- test cieco (blind test) 169
- testimonial 5, 54
- Tetrapak Italia 59
- The Limited 218
- Thomann 227
- Thomas 225, 227
- Tiger Balm 168
- Timberland 166
- Titleist 101
- Tombolini 235
- Toscani, O. 110, 172
- Tourist Authority of India 271
- Townsend Thorensen 174
- tracciabilità 206, 207, 340
- trademark 165
- transaction history 337
- Trapper's 83
- trasporto 206
- Travel Magazine* 85
- Trax* 85
- Trenitalia 95, 96
- tribal marketing 259, 261
- TripAdvisor 299, 300
- Tupper Corporation 214
- Turisanda 10
- Twitter 53, 251, 364, 365
- two way brand 326
- UK Chartered Institute of Marketing 2
- UK Meat and Livestock Commission 236
- UniCredit 371-374
 - UniCredit Champions 373
- Unilever 260, 284, 327
- Unione Europea 44
- universo statistico 131
- Vairo, G.P. 186
- Valentin, Y. 168
- valore
 - aggiunto 79
 - condiviso 69
 - definizione 17
 - delle promozioni 242
 - esperienziale 78-79
 - modello 79
 - percepito 188-190
 - simbolico del prodotto 166-168
 - teorie 184-187
- valore (metodo di determinazione dei prezzi) 190
- valore percepito (metodo di determinazione dei prezzi) 189-190
- value for money 104, 107, 167, 187, 197
- vantaggio comparato 42-43
- variety store 216
- Vegemite 168
- Veglia Borletti 267
- vendita diretta 245-246
- vendite, analisi 289

- vendite, promozione delle *vedi* promozione delle vendite
- venditore
 - caratteristiche 245-246
 - operatività 246
 - processo di vendita 246
 - tipologie 245
- Vibiemme 48
- Victoria Arduino 48
- Victoria's Secret 364
- viral marketing 259, 260
- Virgin 170, 276
 - Virgin Galactic 29
 - Virgin Trains 174
- Vitali, F. 294
- Vitali, G. 294
- Volkswagen 65, 89, 106, 158
- Vox 225, 227
- VSO (Voluntary Service Overseas) 229

- Wad Graphic Issue*, 85
- Wal-Mart 19, 190, 191
- Walton, S. 19, 191
- Waterstone 251
- Watson, T. 19
- Wayfair 364
- webcasting 369

- Weber 267
- Webster, F.E. 76
- Weekend 99
- Weinberg, R. 273
- Welcome Travel 186
- West'n'Welsh 166
- White, M.P. 237
- Wikia 363
- Wind, Y. 76
- World Bank (Banca Mondiale) 44
- World Barista Championship 49
- World Tramousede Organisation (WTO) 44
- Wranglers 169
- WTO (World Trade Organisation) 44

- Yamaha 268
- Young, L. 19
- YouTube 53, 235, 365, 366, 372
- Yugo 187
- Yugos 106

- Zajonc, R. 67
- Zalando 41, 216
- Zappos.com 41
- Zefiro 55

