



MARKETING

a cura di © Sara Di Lullo



Premessa - La funzione del marketing e l'orientamento al mercato

Il concetto di **marketing** ha ottenuto un'importanza rilevante a partire da dopo gli anni 50', grazie alla **modificazione** del **rapporto azienda/mercato** avvenuto dopo le due guerre mondiali, caratterizzate invece da un forte impulso della funzione produttiva.

A partire dalla fine del secolo scorso infatti, si nota un considerevole impatto delle nuove **tecnologie** e della **globalizzazione**. In **Italia**, il marketing ha dovuto tener conto anche di **altre trasformazioni** sul fronte:

- **sociale e demografico**: nuovi equilibri tra vecchie e nuove generazioni, nuovi rapporto familiari e di lavoro;
- **economico**: ricostruzione post guerra, boom economico anni 60', crisi anni 70', industrializzazione e globalizzazione anni 80' e 90', tecnologizzazione a vari livelli nel nuovo millennio (nuovi players internazionali, diversa concorrenza, ecc);
- **tecnologico**: nuove modalità comunicative, canali distributivi, modi di far impresa (open innovation, alleanze, collaborazioni);



- **normativo**: nuove impostazioni nei rapporti giuridici, nuove autorità;
- **politico**: nuovi orientamenti spesso contrapposti a livello internazionale e mondiale.

Tutte queste **evoluzioni** hanno fatto sì che la domanda acquisisse un crescente potere negoziale rispetto all'offerta, e che quindi le imprese si adeguassero sviluppando **nuove modalità di produzione**, di gestione del **rapporto col cliente** e di gestione del **rapporto con altre imprese**. Molto in Italia le prime esperienze di marketing sono state quelle di imprese multinazionali straniere. Il **marketing** è una funzione aziendale preposta alla sintonizzazione con il mercato e costituisce un elemento guida della strategia aziendale. L'orientamento al mercato è una mentalità presente in tutte le persone che operano nell'azienda tale per cui nel loro operare sono costantemente attente alle ripercussioni, anche indirette, che tale operare può avere sul cliente finale e consapevoli del fatto che il modo migliore per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda è sì quello di conseguire obiettivi come il profitto, ma soddisfacendo il consumatore, vera fonte di ricchezza.

L'**impresa**, per ottenere un risultato positivo, ha perciò bisogno di creare sintonie tra esigenze interne ed esterne, ovvero tra finanziatori, personale, clienti, interessi dell'azienda, ecc.

Possiamo dunque dare una definizione esatta di **marketing**: è il complesso di attività¹ pianificate, organizzate, controllate², che partono dallo studio del cliente/consumatore³ e, più in generale, della domanda e della concorrenza; inoltre, in forma integrata (intrafunzionale e interfunzionale)⁴ sono volte al conseguimento degli obiettivi aziendali di medio-lungo termine⁵, attraverso la soddisfazione del cliente/consumatore e la sua fedeltà⁶.

A tale definizione generica vanno fatte **alcune specificazioni**, indicate in apice:

- 1**: per indicare il carattere anche operativo, e non solo di ricerca, del marketing;
- 2**: per indicare che anche il marketing è una funzione aziendale, e che come le altre va impostato con modalità manageriali;
- 3**: si sottolinea l'importanza del cliente nel successo dell'azione di marketing, e quindi dell'azienda; **4**: sottintende due concetti fondamentali:

- **integrazione intrafunzionale**: sottolinea che le attività di marketing per essere efficaci devono essere tra di loro coordinate;
- **integrazione interfunzionale**: sottolinea che il marketing non è una funzione a sé, bensì deve essere inserito nell'intero processo aziendale, incidendo concretamente su tutto il processo (orientamento al mercato).

5: il marketing tende ad essere efficace soprattutto nel lungo periodo, eventualmente sacrificando i risultati immediati. I principali obiettivi possono essere ad esempio: il profitto, il fatturato, la redditività degli investimenti, la quota di mercato, l'immagine per clienti e investitori, diffusione del prodotto/servizio, ecc.

6: un buon rapporto con il cliente costituisce un vero e proprio patrimonio aziendale sul quale assicurarsi il successo futuro. Questa definizione però si riferisce solo al caso in cui l'impresa operi in un solo mercato, con un'attività svolta solo in un'area. Oggi invece, sempre più spesso le imprese operano come veri e propri gruppi industriali impegnati in molteplici mercati, con la necessità di fare **marketing a più livelli** e con modalità e attenzioni differenziate.

La figura 1 illustra il marketing nella diversità dei suoi aspetti e propone una **matrice dei livelli e delle fasi di marketing**.

LIVELLI \ FASI	Analitico	Strategico	Operativo
	Corporate	X	X
Business	X	X	X
Locale	X	X	

Le X indicano le fasi maggiormente fondamentali per ogni livello.

Il **marketing** può operare a **due livelli di attività**:

- **marketing mono-business**: quello più classico e relativo alla gestione del mercato di una specifica area di affari (business);
- **marketing pluri-business**: più articolato, in cui l'impresa è impegnata in un portafoglio di attività.

Nella maggior parte dei casi, la formulazione strategica di **marketing management** può dividersi in **tre livelli sostanziali**: **1) corporate**: deriva dall'analisi del sistema complessivo in cui l'azienda opera e del suo portafoglio di attività; qui si decidono i percorsi strategici per i vari business, che dovranno essere in sintonia con la pianificazione strategica aziendale.

Per **marketing di corporate (marketing a livello di impresa diversificata)** s'intende l'insieme delle attività tese a valutare e determinare le scelte aziendali di business e il marketing delle varie aree di affari. Un'**area strategica di affari (ASA)** è una combinazione di consumatori (segmenti), funzioni d'uso e tecnologie rispetto alla quale le aziende del settore devono avere modalità di azione differenziate. Per il posizionamento strategico delle proprie aree di business l'impresa deve ricorrere ad un modello di portafoglio in cui si analizzano le **attrattività** e la **capacità competitiva** dei singoli business. Nel caso specifico di un'azienda nel settore del mobile, per individuare in quale gruppo di unità elementari (aree) di business vuole operare, essa deve tenere conto di **3 dimensioni**:

- **segmenti di clientela**: si individuano i consumatori (segmenti) che articolano la domanda (famiglie, uffici, alberghi, ecc);
- **funzioni d'uso**: considera le varie tipologie di prodotti/servizi che sono nel mercato (mobili per cucina, giardino, studi, ecc);
- **tecnologia**: esamina le alternative tecnologiche possibili: contenitori in plastica, vetro, cartone, legno, ecc.

2) business: definisce come realizzare nel mercato il percorso strategico assegnato ad una determinata area di affari, con un approccio un pò più operativo. Per **marketing di business (marketing a livello di area strategica di affari)** s'intendono tutte le attività svolte nel mercato, a livello un pò più pratico, che devono permettere il raggiungimento degli obiettivi fissati per una specifica area strategica di affari. Per fare ciò va analizzato il modello input - processo - output. Gli **input** sono le influenze esercitate sull'ambiente/mercato da parte di un'impresa con la propria azione di marketing; il **processo** consiste nel modo in cui esso la recepisce, ovvero la reazione della domanda e della concorrenza alla suddetta azione di marketing; l'**output** sono i risultati operativi quali vendite, profitto, immagine, ecc; infine vi è la **retroazione** o **feedback** che permette all'impresa di "aggiustare il tiro" per le azioni successive. L'impostazione generale è ispirata al **principio dell'orientamento al mercato**, nel senso che è il mercato il processo da cui emergono i risultati. Dunque il **centro focale** del marketing è il **mercato**, ed il punto di **partenza** del processo è il **cliente/consumatore**.

3) locale (o micro marketing): riguarda integrazioni, adattamenti e altre decisioni ed attività di marketing da sviluppare a livello periferico (esempio tutti i mc donald's vendono panini, ma durante il campionato in ogni nazione c'è un panino gratis nella giornata in cui gioca la squadra di quella nazione... questo è un marketing micro su un sistema macro globale). Ad esempio, alcune aziende più avanzate definiscono le decisioni generali del proprio marketing dalla sede centrale, ma lasciano una certa **libertà** e discrezionalità a quelle che sono decentrate territorialmente. Questo perché vi sono **opportunità di mercato** che si manifestano solo in **alcuni ambiti regionali** o in aree geografiche con caratteristiche particolari; ma soprattutto perché per l'impresa è più redditizio offrire al consumatore un prodotto/servizio che rispecchi il più possibile le sue aspettative (es. banche italiane perseguono azioni di marketing di filiale e di agenzia, affidando ai rispettivi direttori un certo margine di discrezionalità per promozioni, sponsorship sportiva, ecc).

Il **micro marketing** o **marketing a livello locale** è un sistema di attività sia analitiche sia strategiche sia operative che, sulla base della strategia generale di marketing, tendono ad aumentare la competitività (l'impresa presenta la propria offerta sul mercato in modo **differenziato** e **selettivo** secondo determinate aree geografiche, siano esse province o veri e propri quartieri di grandi città) così da migliorare i risultati economici dell'impresa e la soddisfazione dei consumatori.

In tutti e 3 i livelli di marketing (corporate, business, locale) si possono identificare **tre fasi di marketing**:

- 1) analitica**: si intendono tutte quelle **attività informative** che permettono all'azienda di decidere in modo efficace e al meglio le scelte aziendali riguardanti il mercato. E' quindi da intendersi come un'attività di **supporto**, i cui costi sono giustificati dai miglioramenti decisionali che possono generare. Va poi distinto quello **esterno** quando si tratta di un vero e proprio studio del mercato, da quello **interno** quando si tratta di valutazioni e controlli di quanto fattibile o conseguito.
- 2) strategica**: si intendono tutte quelle attività con le quali **si decidono le linee di sviluppo** nel mercato e le modalità distintive con le quali l'azienda ha deciso di caratterizzarsi per il conseguimento degli obiettivi di mercato.
- 3) operativa**: s'intendono le attività che nel breve termine **realizzano le strategie formulate** nelle altre due fasi del marketing, che si traducono nell'offerta realmente presentata alla domanda (decisioni relative al prodotto/servizio come il prezzo, i metodi di comunicazione e distribuzione).

Parte I - IL MARKETING ANALITICO

Cap 1 - Il marketing analitico esterno: lo studio del mercato

Per **mercato** si intende l'insieme delle persone o enti che possono essere interessati all'uso di un prodotto o servizio, avendo adeguate risorse per l'acquisto dello stesso, a fronte dei quali vi sono alcune aziende che, in modo diretto o indiretto, sono capaci di offrire i prodotti o i servizi richiesti.

Per **raggiungere gli obiettivi** aziendali e per definire la propria **offerta** da presentare al consumatore, che sia (potenziale o acquisito), un'impresa necessita di **conoscere** e **comprendere il mercato** sia passato sia attuale, per poter prevederne quello futuro.

Ciò si traduce in un'**analisi di 4 elementi**:

- **domanda**: comportamento soddisfazione e fedeltà del consumatore, segmentazione e dimensionamento della domanda; - **concorrenza**: analisi dei gruppi strategici e della concorrenza allargata, confronto competitivo (analisi comparativa e benchmarking), posizionamento competitivo; - **settore/business industriale**; - **scenario ambientale**.

Le **informazioni** da ottenere mediante ricerca e il relativo studio per interpretarlo hanno sicuramente un costo, ma basta pensare alle **ripercussioni economiche** che potrebbero derivare da una decisione presa su informazioni sbagliate per comprendere che alla fine ciò che l'impresa fa è un **investimento** per evitare di dover sostenere costi futuri che potrebbero essere anche maggiori. Il **marketing** trova il suo fondamento nella **valorizzazione del consumatore** e nell'interesse a comprenderne il comportamento. Questo perché se è vero che l'obiettivo finale è l'acquisto del proprio prodotto o servizio, è anche vero che ciò si realizzerà tanto più facilmente quanto più l'impresa predisporrà tutti quegli strumenti che potranno indurre il potenziale acquirente a scegliere il prodotto offertogli rispetto quelli dell'eventuale concorrenza. Oltre ai classici dati come età, sesso, localizzazione ecc l'impresa ha cercato sempre più di avere informazioni proprio sullo **stile di vita** del cliente, inteso come lo specifico comportamento di una persona nella vita familiare e sociale attraverso cui essa tende a differenziarsi dalle altre persone, a lei simili per estrazione sociale o di reddito (nell'analisi degli stili di vita si sono distinti studiosi italiani di scuola sociologica come Calvi e Fabris).

La **conoscenza approfondita del consumatore** serve quindi per conoscerne il **comportamento d'acquisto**, inteso come il processo attraverso il quale una persona o un gruppo di persone elaborano e mettono in pratica delle decisioni riguardanti se, dove, quando e come acquistare ed utilizzare i prodotti e i servizi offerti dalle imprese. Nell'ambito del processo d'acquisto i potranno, quindi, individuare quei fattori che possono maggiormente incidere sulla decisione e che saranno successivamente i fattori su cui l'azienda dovrà agire per conquistare il cliente.

Per questo si ricorre alla **segmentazione della domanda**, ovvero alla suddivisione in gruppi **omogenei** e **significativi**, dove ogni gruppo può essere selezionato come **obiettivo di mercato (target)** da raggiungere con un'**apposita azione di marketing (marketing mix)**. Per essere definita tale, la segmentazione deve avere le seguenti **caratteristiche**:

- **differenzialità**: ogni segmento deve essere concettualmente separabile dagli altri;
- **misurabilità**: ampiezza e profilo dei segmenti dev' essere misurabile;
- **accessibilità**: ogni segmento deve poter essere raggiunto;
- **esaustività**: ogni potenziale consumatore dovrebbe essere idealmente incluso in qualche segmento.

Generalmente, le **variabili** usate sono: **geografiche** (regioni, clima, ecc), **demografiche** (età, sesso, famiglia, ecc), **socioeconomiche** (istruzione, occupazione, reddito, religione, classe sociale, ecc), **psicologiche** (conservatorismo, ambizione, socialità, ecc), **comportamentali** (frequenza ed entità degli acquisti, conoscenza ed uso del prodotto, fedeltà alla marca, ecc).

I **due metodi** attraverso cui si articola il **processo di segmentazione** sono:

1) a priori (ex ante): basato prevalentemente sull'esperienza e la conoscenza che gli operatori di marketing (interni ed esterni) hanno del mercato. La **procedura** di segmentazione si articola in **7 fasi**: esperti professionisti identificano, definiscono ed aggregano possibili variabili di segmentazione. Da quest'ultima, si individuano e si raccolgono le informazioni necessarie quali elasticità, fattori rilevanti d'acquisto, stili di vita, ecc in modo da poter giungere alla definizione dei profili dei segmenti. Infine, si da una concretizzazione alle suddette considerazioni trasladole in specifiche attività di marketing (quest'ultima operazione riguarda il momento operativo e quindi in teoria la sua collocazione ideale è relativa al marketing mix).

2) a posteriori (ex post): basato sull'effettuazione di una ricerca di marketing (quella a priori no) e l'analisi dei relativi risultati (analisi fattoriale) con l'obiettivo di suddividere il mercato. Seguendo questa procedura può accadere che i componenti del segmento differiscano tra loro per età, reddito, localizzazione, ecc anche se rimane confermata l'omogeneità del loro comportamento. Questo **processo** di segmentazione può essere sintetizzato da **6 fasi**: si definisce il questionario e con quale tecnica somministrarlo (intervista personale, telefono, posta, internet, ecc); si definiscono le domande e il relativo grado di dettaglio; si analizzano i risultati anche aggregando le risposte rispetto ad un gruppo di variabili rilevanti; si definiscono i profili dei segmenti e infine si traslano le suddette considerazioni in specifiche attività di marketing.

Indipendentemente dal metodo utilizzato, sarà l'**operatore di marketing** a dover **controllare** e **verificare** il rispetto del **principio della disomogeneità** tra **segmenti** e dell'**omogeneità di comportamento** all'interno di uno stesso segmento.

Una **segmentazione** è **effettivamente funzionale** se i **fattori rilevanti d'acquisto (FRA)**, cioè quei fattori a cui il consumatore è particolarmente sensibile al momento della scelta, sono differenti da segmento a segmento. In tal caso si può attuare un'apposita azione di marketing, in caso negativo la segmentazione è apparente e pertanto inutile. Normalmente l'**approccio** viene eseguito in **due stadi** (es. trasporto aereo): si passa da una **macrosegmentazione** (es. persone, merci, posta) ad una **microsegmentazione** (es. viaggiatori per affari, turismo, visite familiari).

Per quanto riguarda il **dimensionamento della domanda**, di essa si deve analizzare sia l'aspetto quantitativo (il punto di partenza sono le persone o le aziende presenti nel mercato considerato) sia quello qualitativo (quelle che già acquistano il prodotto, la parte del reddito pro-capite usata, ecc). Inoltre è fondamentale prendere atto dell'andamento presente e futuro dell'ambiente/mercato, delle azioni di marketing che l'azienda e i concorrenti pensano di attivare, del variare delle situazioni. Riassumendo, partendo da una **previsione della domanda**, l'impresa mette in atto uno specifico **piano di marketing** per poter migliorare la **previsione delle vendite**. Entrambe le previsioni consistono in un'ipotesi dei **volumi di vendita realizzabili**, ma mentre la prima è indipendente, la seconda dipende ed è successiva alla strategia di marketing.

Il **fattore aziendale determinante** che ha reso possibile all'azienda di **raggiungere i suoi obiettivi** è identificabile nella capacità di questa di accrescere il **livello di soddisfazione dei propri clienti (customer satisfaction)**. Per questo, le imprese hanno cominciato ad adottare e dare valore a strumenti quali questionari, sondaggi, opinioni.

I **due momenti** in cui il consumatore effettua una esplicita **valutazione della qualità** del prodotto o servizio sono:

- **all'atto della scelta**: confrontando i benefici attesi rispetto al prezzo da pagare;
- **nell'utilizzo**: definendo il grado di soddisfazione/insoddisfazione che comporta la conferma o la modifica del giudizio rapporto qualità/prezzo espresso precedentemente.

La **customer satisfaction** può essere intesa come la percezione del consumatore di **aver speso bene** il proprio denaro, avendo ottenuto il **massimo possibile** rispetto alle risorse disponibili e, più in generale, rispetto alla realtà ambientale in cui vive. La **differenza** tra **marketing** e **selling** è che nel primo caso si punta ad attirare il cliente non solo per il primo acquisto ma a **mantenerlo** per quelli futuri, mentre nel secondo caso il fine è la **vendita al momento**, senza preoccuparsi di aver soddisfatto le sue aspettative. Generalmente la soddisfazione del cliente è la base della sua fidelizzazione, e l'impresa deve apprezzare il valore economico aggiuntivo che la **fedeltà** dei clienti determina nel medio lungo-termine: si deve valorizzare il concetto di **life time value** ovvero il valore che un cliente può rappresentare per tutto il tempo della sua vita (entrata sicura, pubblicità positiva gratuita, ecc). Il **patrimonio** di un'azienda è proprio la **clientela consolidata**, mentre un cliente insoddisfatto è un pericolo occulto per l'azienda (su 100 insoddisfatti, 96 non reclamano, 91 si lamentano con altri per una portata totale di 1000 persone, 4 si lamentano esplicitamente e recepibilmente dall'azienda). A questo fine è usuale costruire dei database orientati ai clienti (denominati customer information file o CIF) mediante i quali conoscere e valutare i propri clienti aziendali.

L'**operatore di marketing** deve però tener conto non solo delle caratteristiche della domanda, ma anche delle **azioni di disturbo della concorrenza**. I **3 protagonisti del gioco di mercato** sono: il consumatore (la domanda), l'impresa in questione, la concorrenza (l'offerta). Per **analisi della concorrenza** si intende la raccolta, l'elaborazione e l'interpretazione di informazioni circa le caratteristiche, i comportamenti, gli obiettivi e l'offerta presentata dai concorrenti nel mercato, così da poter individuare punti di forza e debolezze e poterli confrontare con quella aziendale, influenzarne il comportamento per renderlo favorevole all'azienda e migliorare la propria competitività nel mercato.

Un'accurata **analisi della concorrenza** (concorrenti diretti e indiretti) permette di comprendere le condizioni presenti e future entro cui l'azienda dovrà muoversi per raggiungere i propri obiettivi, essa va svolta esaminando **3 aspetti principali**, effettuando:

1) l'analisi dei gruppi strategici e della concorrenza allargata: un gruppo strategico è un gruppo di imprese che, all'interno di uno stesso settore, adottano scelte strategiche simili. L'**obiettivo** dell'analisi è individuarle e valutare se differenze nelle strategie producono differenze nei risultati, così da ipotizzare possibili percorsi evolutivi da un gruppo strategico ad un altro che potrebbe essere ad esempio più redditizio. A tal fine l'azienda può sviluppare una **mappa delle posizioni** delle concorrenti, secondo alcune dimensioni strategiche o **fattori critici di successo (FCS)**, intesi come un numero limitato di fattori particolarmente importanti per il successo strategico delle aziende, che si possono riferire a **risultati conseguiti** (profitto, quota di mercato, ecc), **fattori di offerta** (qualità, estensione gamma, prodotti, prezzo, rete distributiva, ecc), **fattori di capacità** (impianti, automazione, mezzi finanziari, ecc). L'**efficacia** di questa tecnica di analisi dipende molto dalla **corretta individuazione dei FCS**, in particolare per ottenere una valida **mappa dei gruppi strategici** si deve specificare quali sono i **2 principali FCS** che bisogna saper efficacemente gestire per essere vincenti sul mercato. Tale analisi oltre a focalizzarsi su quali siano i principali concorrenti, permette una migliore visione delle principali **barriere alla mobilità**, considerando che i gruppi raramente sono stabili nel tempo (grafico pag 87). **2) l'analisi comparativa e il benchmarking:** la capacità di un'impresa di conseguire un saggio di profitto superiore al costo degli investimenti dipende da due fattori: l'**attrattività del settore** in cui opera e il consolidamento di un **vantaggio competitivo** rispetto ai concorrenti, per cui comprendere ed anticipare le mosse della concorrenza diventa fondamentale. L'impresa può scegliere tra due approcci, alternativi o ancor meglio consecutivi: **analisi comparativa o benchmarking**. La differenza sostanziale sta nel target che si analizza, ovvero strategie di concorrenti vs prassi delle imprese leader, e imprese dello stesso settore vs imprese che realizzano una funzione simile. L' **analisi comparativa** consiste infatti in un complesso di attività interne ed esterne finalizzate a rilevare le capacità competitive proprie e dei propri concorrenti attraverso i **giudizi** espressi dai consumatori sulle prestazioni dei singoli prodotti nonché sull'importanza, da essi attribuita, ai differenti fattori caratterizzanti il mix d'offerta. Lo svantaggio è il fattore tempo, le concorrenti potrebbero infatti modificare la propria offerta rendendo meno precise le valutazioni effettuate. Per questo il **benchmarking** si presenta come un approccio migliore, poiché esso consiste nel processo di ricerca e definizione dei fattori critici di successo sviluppati dai concorrenti più competitivi (**benchmarks**) che li hanno portati ad essere leader sul mercato, sulla base dei quali confrontare le proprie operazioni interne e valutare l'idea di traslarli all'interno della propria azienda. I **vantaggi** di questo metodo sono principalmente **due**: il fatto che l'analisi non si focalizza solo nell'ambito della concorrenza ma prende un target più ampio, e il fatto che non vengono esaminate solo le caratteristiche intrinseche del prodotto esaminato, ma anche i processi che stanno dietro la produzione e la commercializzazione di offerte competitive.

3) l'analisi del posizionamento competitivo: tramite il posizionamento, l'impresa analizza il mercato (per settore/business/prodotti) e quindi le posizioni dei concorrenti, in modo da poter effettuare un confronto e capire la strategia migliore per potersi posizionare in maniera distintiva. Il **processo di posizionamento** si sviluppa in **due momenti**, per un totale di **7 fasi**:

a) vi è un **primo momento** di analisi che rientra nell'attività del **marketing analitico** ed ha lo scopo di sondare le tendenze del mercato (in termini di domanda ed offerta): l'impresa deve individuare, per ciascun segmento, i **bisogni ricercati** e lo stile di **vita**⁽¹⁾ per ottenere i **fattori rilevanti** che determinano la scelta da parte dell'acquirente⁽²⁾; si valutano quindi le **marche** che, per la classe di prodotto in esame, sono prese in considerazione per la scelta⁽³⁻⁴⁾, e si **rappresenta graficamente** il posizionamento competitivo dei diversi prodotti⁽⁵⁾.

b) vi è un **secondo momento** che rientra nel **marketing strategico** che è finalizzato alla pianificazione strategica e al successivo controllo: l'impresa individua la posizione ideale, quali fattori di marketing utilizzare per raggiungerla⁽⁶⁾ e infine controlla la posizione realmente acquisita⁽⁷⁾.

Un altro elemento è l'**analisi del settore/business industriale**. Per **settore industriale** si intende il mercato nel quale un insieme di produttori che trattano una determinata tipologia di prodotti/servizi compiono le loro transazioni. L'individuazione dei segmenti e delle posizioni concorrenziali esistenti nel mercato, necessitano di essere inquadrate nel settore industriale di cui fa

parte l'impresa, poiché esso permette di definire le capacità e le risorse di cui deve disporre un'azienda per operare con successo in quel contesto. Gli **elementi distintivi** del settore industriale sono:

- 1) **grado di concentrazione dell'offerta**: quantifica la dominanza sul mercato dei maggiori produttori (fatte a 100 le vendite del settore, si calcola la percentuale assorbita dai primi 4/8/20 leader del mercato: <35=nulla.fino a 60=media.>60=alta.>75=totale);
- 2) **differenziazione del prodotto**: si riferisce alla capacità dell'acquirente di distinguere i prodotti offerti e quindi di sceglierne uno piuttosto che un altro, a seconda di qualità, prestazioni, condizioni di vendita, canale di distribuzione, ecc;
- 3) **barriere all'entrata**: livello di difficoltà, per i nuovi produttori, ad accedere al settore;
- 4) **tasso di crescita della domanda**: definisce le prospettive di sviluppo del settore, lo stadio del ciclo di vita del settore;
- 5) **tipologie del processo di produzione**: indicano le particolari modalità organizzative della produzione dei beni o dei servizi; **6) struttura dei costi**: in particolare, il rapporto costi fissi/costi variabili indica il peso maggiore o minore che le due categorie di costi hanno nel processo aziendale, per poter valutare economie di scala, saturazione impianti, le alternative make or buy, ecc; **7) grado d'integrazione verticale**: la tendenza delle aziende ad aggiungere alle proprie attività di base altre attività svolte normalmente dai loro fornitori (integrazione verticale a monte) o dai loro distributori (integrazione verticale a valle);
- 8) **integrazione orizzontale**: ampliamento della propria attività, ma con riferimento a livello di prodotti o diversi segmenti, ecc;
- 9) **elasticità della domanda**: segnala gli effetti che aumenti o diminuzioni di prezzo hanno sulle quantità vendute;
- 10) **numerosità dei consumatori**: quantità di persone o enti che acquistano il prodotto o il servizio;
- 11) **grado di internazionalizzazione**: peso delle attività svolte con l'estero nell'ambito del totale aziendale. Quantificato come percentuale delle vendite complessive che viene realizzato all'estero dalle aziende italiane o come percentuale delle vendite complessive sul mercato italiano attribuibile ad aziende straniere;
- 12) **grado di regolamentazione del settore**: entità delle norme che definiscono le modalità a cui gli operatori devono attenersi. Per completare i punti di analisi esterni, che possono risultare utili all'operatore di marketing, si deve naturalmente ricordare l'**ambiente esterno** in cui l'azienda agisce. Sinteticamente, per l'**analisi dello scenario ambientale** si possono considerare **4 dimensioni principali**:
 - **economica**: le condizioni economiche generali, e quindi le capacità di acquisto dei singoli consumatori, pesano notevolmente sull'andamento dei mercati;
 - **tecnologica**: l'andamento tecnologico incide non solo direttamente sulla variabile prodotto ma anche sulle altre componenti di marketing attraverso la modificazione delle infrastrutture e dei prodotti collegati all'impresa.
 - **socio-demografica**: trasformazioni sociali nella composizione demografica, nella struttura di famiglie, di fenomeni quali l'urbanesimo, la scolarizzazione, l'informazione di massa, ecc possono avere profonde conseguenze nel mercato;
 - **politico-normativa**: la legislazione può costituire opportunità o vincoli al marketing di un'impresa. Basta pensare ai provvedimenti antitrust, quelli riguardanti l'ambientalismo, quelli sul controllo dei prezzi, ecc.

Cap 2 - Le ricerche di marketing: i metodi per l'analisi del mercato

Le **ricerche di marketing** sono lo strumento più usato per l'ottenimento di informazioni sul mercato, e consistono nella sistematica raccolta, registrazione ed analisi di dati concernenti i problemi relativi al marketing di beni e servizi.

Il **responsabile delle ricerche** può decidere varie **fonti da cui attingere** informazioni:

- **esternamente all'azienda**: mediante enti statali (es. dati demografici), associazioni di categoria, media pubblicitari (televisione, radio, quotidiani, ecc), fornitori, ecc (a costo zero ma non è detto che soddisfino i criteri necessari all'azienda);
- **internamente**:

dati amministrativi, rapporti, statistiche, ecc.

Il **tipo di ricerca** può essere inoltre quantitativa o qualitativa, occasionale o continuativa.

Solitamente l'indagine è quantitativa su base occasionale (cioè svolta una tantum), la tecnica più frequente è quella di tipo **campionario**, ovvero lo studio su una parte ben definita di popolazione che abbia i criteri per rappresentarne l'intera.

L'alternativa sarebbe il **censimento**, che restituirebbe maggior precisione ma richiederebbe tempo e costi molto elevati. La **difficoltà** del campionamento dipende dalla **numerosità dell'universo**. Le **tecniche di campionamento** sono varie, si può parlare di:

- **campione probabilistico o campione casuale**: ha la proprietà di permettere, entro margini di errore ben definiti, l'estensione dei risultati ottenuti dalla sua analisi all'intero universo da cui è stato estratto;
- **campionamento a più stadi**: prevede una serie di estrazioni casuali fatte per gradi successivi, ad esempio dal totale delle regioni italiane si estrae un certo numero di queste e poi da ognuna un certo numero di province e uguale per i comuni;
- **campionamento a scelta ragionata**: usato per ricerche con caratteristiche particolari, con campioni non casuali. Ad esempio finalizzate a studiare solo alcune aree territoriali.

La **scelta della grandezza del campione** dipende da **due fattori**: - **grado di attendibilità** della stima che si vuole ottenere;

- **grado di complessità dell'indagine** che si vuole effettuare (più l'indagine è complessa più deve essere grande il campione). Oltre a definire il campione su cui si vuole operare, è necessario stabilire anche la **tecnica** che si ritiene più opportuna per la sua **misurazione**. Il metodo più comunemente utilizzato è l'**intervista**, mediante **questionari** che possono essere sottoposti **personalmente**, per **telefono**, per **posta** o via **internet**. L'attenzione deve essere posta sia sulla compilazione del **questionario** (evitando salti da un argomento all'altro, cercando di procedere da temi più facili a temi più difficili, dai generali a quelli più specifici) sia per la scelta e l'addestramento degli **intervistatori**, divenendo entrambi elementi fondamentali per il successo dell'indagine.

	<i>Intervista postale</i>	<i>Intervista telefonica</i>	<i>Intervista personale</i>	<i>Internet</i>
<i>Costo</i>	Basso	Medio	Alto	Molto basso
<i>Tempo</i>	Lungo	Breve	Lungo	Breve-medio
<i>Selezione degli intervistati</i>	Compilazione dell'elenco difficoltosa	Limitato agli abbonati del telefono	Può essere distorto dagli assenti	Limitato a soli utenti internet
<i>Distorsione nelle risposte</i>	Risponditore può non essere il destinatario del questionario	Può non comprendere il discorso perché fatto a distanza	Può risentire dell'intervento dell'intervistatore	Il rispondente non è identificato
<i>Tipo di questionario</i>	Breve, domande semplici	Breve	Vario e di lunghezza media	Medio, domande semplici

Dopo la raccolta, si passa all'**utilizzo dei dati**. Dopo aver raccolto i dati grezzi, in particolare per quanto riguarda quelli provenienti dai questionari, si decodificano in forma numerica, in modo da poter essere tabulati e analizzati mediante elaboratori elettronici. Si procede poi all'**esame dei risultati**, che consiste in un'analisi statistica volta a valutarne affidabilità e

misurarne la significatività. Per quanto riguarda la **stesura del rapporto finale**, essa deve presentare:

- obiettivi, origini, procedimento e conclusioni dello studio con dettagli su possibili limitazioni ad essi;
- appendice tecnica contenente informazioni sul metodo di campionamento (se attuato), di rivelazione ed elaborazione dati, ecc;
- appendice contenente la presentazione di tutte le tabelle predisposte.

Le **ricerche di mercato occasionali** (una tantum) tuttavia non vanno considerate troppo attendibili, poiché non tengono traccia del trascorso. Le **indagini continuative** invece, effettuate attraverso la registrazione sistematica (nel tempo e con criterio) dei comportamenti, costituiscono una soluzione ai **problemi di estemporaneità** delle indagini, dal momento che osservando ed intervistando lo stesso campione più volte ad intervalli prestabiliti e registrando su appositi diari le loro azioni, si riescono ad ottenere risultati soddisfacenti e molto più completi. Nel campo delle ricerche di mercato, un campione del genere, viene chiamato **panel**. Un **panel** è un campione **permanente**, cioè un gruppo di persone (famiglie, consumatori, esperti) seguito nel tempo, che si presta ad essere intervistato per una rilevazione di comportamenti, consumi, ecc.

Dal **panel**, l'impresa può distinguere **informazioni** in merito a **varie aree tematiche**:

- **settore**: serie di dati relativi alle vendite del settore oggetto d'esame. Spesso questi dati sono disaggregati per segmenti di clientela, per aree geografiche, per canale di vendita, per periodo temporale e per tipologia di prodotto;
- **prodotto**: è possibile ottenere alcune indicazioni in merito alla fedeltà alla marca, all'uso che viene fatto del prodotto, nonché sulla natura dell'acquisto (necessità primaria, secondaria, ecc), ecc;
- **concorrenza**: molte delle informazioni riguardanti il prodotto dell'azienda committente, possono essere fornite anche sulla base della situazione dei principali concorrenti (iniziative commerciali, decisioni per aree geografiche/canali di vendita, ecc).

Le **indagini continuative** hanno:

- **vantaggi**: continuità delle informazioni, controllo delle risposte, possibilità di fare esperimenti, ampie possibilità di indagini; -
- **svantaggi**: costo abbastanza elevato, necessità di mantenere la rappresentatività, effetto mortalità, influenza nei comportamenti (effetto panel).

La **Nielsen Co** è un istituto di ricerca che svolge un intenso lavoro di **raccolta d'informazioni** sulle vendite al dettaglio, lo spazio di esposizione, le scorte, le attività promozionali, i consumi familiari, ecc. Ogni **2** mesi visita i **negozi** (classificati per tipologia e dimensione) costituenti il proprio panel, con uno dei suoi controllori. Vengono rilevate le scorte sugli scaffali, i prezzi di vendita, le offerte speciali e altri aspetti. Di tale base informativa viene calcolato il volume delle vendite di ogni singola marca attraverso l'applicazione della seguente formula: **Vendite = Rimanenze inizio bimestre + Acquisti nel bimestre - Rimanenze fine bimestre**. Tutto ciò viene inserito in un grande database, il **Nielsen Retail Index (NRI)**. La Nielsen ha organizzato anche un panel composto da **consumatori** (Nielsen Consumer Index) per rilevare ogni **1 mese** il comportamento d'acquisto e di consumo dei consumatori finali.

Un altro esempio, è il panel degli spettatori televisivi destinatario dell'indagine Auditel per il confronto della audience delle diverse trasmissioni televisive simultanee.

In alternativa alle ricerche quantitative si possono effettuare delle ricerche qualitative in cui si privilegia l'approfondimento con il contatto piuttosto che la quantità di contatti. In questo caso più che puntare sulla statistica si punta alla **psicologia**, cercando di capire le ragioni più profonde che portano a determinate valutazioni, scelte e comportamenti (proprio per questo, in passato questo tipo di ricerca veniva chiamato **ricerca motivazionale**).

Per quanto riguarda i **metodi statici** abbiamo:

- 1) analisi delle serie storiche**: uno dei metodi più usati per la previsione delle **vendite**. In pratica avendo un numero adeguato di dati passati (condizione necessaria) da analizzare, l'impresa cerca di prevedere gli andamenti futuri ipotizzando che saranno simili. I due limiti sono il dover avere una mole di dati adeguata (quindi per un prodotto in fase di introduzione nel mercato non va bene) e il fatto che questi si riferiscono per lo più ai dati di vendita e non di domanda.
- 2) analisi statistica della domanda**: utile per superare le perplessità insite nell'analisi delle serie storiche, in pratica si cerca di collegare la valutazione dell'ammontare delle vendite ad altri fenomeni esterni all'azienda (prodotto lordo nazionale, consumi, immatricolazioni delle auto, ecc), ovviamente previa verifica di una relazione di interdipendenza tra queste variabili. La sussistenza di quest'ultima può essere misurata calcolando il **coefficiente di correlazione** che può variare tra -1 e +1, e solo se raggiunge valori molto prossimi ai limiti allora si può ritenere che tale relazione tra i fenomeni considerati, esiste. Se i fenomeni sono due si parla di **regressione semplice** e si calcola la **retta di regressione**, se sono di più si parla di **correlazione multipla** e si calcola la **linea di regressione multipla** (cioè in uno spazio a più di due dimensioni). Il **limite** è che quest'indice indica la correlazione tra le suddette variabili, da un punto di vista matematico, ma non prova che nel mondo reale siano legate da un **rapporto di causalità** o che quest'ultimo non possa **mutare nel tempo** invalidando i risultati ottenuti. Ovviamente per entrambe esistono **numerosi pacchetti** applicativi per l'**elaborazione dei dati**.

L'**avvento dei computer** nell'ambito del marketing ha portato vari **vantaggi**, soprattutto nell'applicazione dei **modelli di marketing**. La **costruzione** di un modello di marketing, ha varie fasi: viene identificato il problema in modo chiaro, vengono raccolti e analizzati tutti i dati ad esso collegati, vengono fatte delle ipotesi di cambiamento sui risultati mediante un'analisi del tipo "what if" (cosa succede se...), in base a queste il modello viene rivisitato e pronto per essere collegato ad un piano d'azione. Vi sono varie **classificazioni** per i modelli: una distinzione empirica è quella tra modelli **già predisposti** (hanno formule matematiche standardizzate) e modelli **ad hoc** (sono elaborazioni originali di problemi specifici). Molto più utile è la

classificazione tra modelli **deterministici** (i fattori presi in considerazione sono considerati esatti, ossia quantità determinate) e **probabilistici** (si includono fattori di incertezza e di rischio) e quella tra modelli **statici** (analizzano condizioni di equilibrio in un momento nel tempo) e modelli **dinamici** (considerano il tempo come variabile fondamentale). Infine, la distinzione relativa al loro impiego vuole che i modelli siano detti **normativi** (quando cercano di trovare la soluzione a determinati problemi) o **descrittivi** (quando cercano di approfondire la conoscenza di tali problemi).

Infine, all'accuratezza del modello, si deve sempre accompagnare la capacità e l'esperienza del professionista di marketing che sappia trarre le giuste conclusioni dall'analisi condotta.

Cap 3 - Il marketing analitico interno: il controllo di marketing e il sistema informativo

Il **marketing analitico interno** studia tutti gli elementi informativi che sono stati raccolti dall'azienda e che, opportunamente elaborati, possono fornire importanti informazioni sullo stato dell'azienda nel mercato, sottolineandone i possibili punti di forza e debolezza rispetto le altre. Spesso le imprese si focalizzano soprattutto sui fattori esterni, trascurando l'attenzione per quanto riguarda le informazioni provenienti dall'interno, soprattutto passate. Queste in realtà, mediante un **processo di controllo**, sono di fondamentale importanza poiché permettono di ottenere un riscontro rispetto le scelte aziendali adottate e quindi forniscono indicazioni per le future strategie (come il dover analizzare costi, margini economici, competenze e capacità di marketing oltre alle statistiche di vendita).

Per esercitare un'**azione di controllo** è necessario che sia:

- **automatico**: deve segnare le anomalie nel momento in cui si manifestano;
- **tempestivo**: esse devono pervenire al momento giusto evitando ritardi e quindi costi totalmente superflui;
- **per eccezioni**: cioè capace di rilevare solo le cose anomale visto che la normalità non ha bisogno di essere controllata.

In linea generale, per il **processo di controllo** è essenziale che:

- esso esista e sia fissato un **obiettivo** da controllare (es. vendita, nuovi clienti, immagine aziendale, ecc) e come controllarlo;
- sia fissato un **metro** per misurare i risultati e fatto in modo che siano portati a conoscenza di chi è interessato;
- si accertino le ragioni che hanno fatto deviare i risultati dalla prassi prevista (=indagine) e se ne prendano misure correttive.

A volte però il **controllo** è **ostacolato** perché:

- viene **inteso come un controllo fiscale**, prevalentemente sulle persone più che sulle cose;
- **manca la conoscenza/competenza** almeno della meccanica delle cose da controllare che veramente contano.

Dunque, per **controllo di marketing** s'intende il processo mediante il quale la direzione tende ad accertare se, in quale misura e per quale motivo, l'organizzazione si stia allontanando dalla direzione fissata per il raggiungimento dei suoi obiettivi nel mercato, in modo da suscitare, se necessario, un'eventuale azione correttiva.

Risulta evidente il continuo apporto che esso deve dare al processo manageriale complessivo ma anche agli altri livelli, non limitandosi solo a monitorare i risultati ottenuti, ma ad essere parte del processo per produrre i risultati dal momento che, controllando il divenire dei fatti, si può aumentare la capacità di messa a punto della strategia e la capacità di adattamento alle nuove situazioni che un ambiente competitivo e discontinuo può generare.

Nel moderno controllo di marketing vi è molta **tempestività**, che non si esplica solo in un'attività di **feedback** ma anche di **feedforward**, cioè si monitorano le variabili di input e trasformazione al fine di prevedere gli eventuali effetti sulle variabili di output. L'obiettivo è quello di anticipare i risultati finali affinché non sia troppo tardi per effettuare adeguati interventi correttivi, e rendere il controllo strettamente integrato con la pianificazione e coerente con l'impostazione del piano marketing.

Generalmente le cose da controllare sono molto numerose, perciò è necessario che l'impresa identifichi una serie di voci primarie a seconda della situazione dei mercati e dell'azienda in cui opera, affinché si definisca un vero e proprio **quadrato del controllo**, con specificate le **4 componenti** di base del **processo di controllo**:

- 1) cosa** controllare: identificazione della strategia di marketing (se possibile mediante il piano marketing) e sue caratteristiche;
- 2) come**: definizione di criteri e modalità con cui misurare le prestazioni, definizione degli opportuni indicatori di controllo che

permettano di confrontare la situazione con quanto previsto dal piano, e definizione delle possibili cause delle variazioni al fine di formulare gli eventuali interventi correttivi;

3) chi: a chi devono essere rese note le fonti informative ed i destinatari; **4)**

quando: con che frequenza effettuare il controllo.

Un **sistema di controllo di marketing** deve:

- porre una particolare attenzione alla scelta dei punti di controllo, che devono essere selettivi per non cadere in una trappola (**paralisi da analisi**) in cui si vuole controllare tutto e di fatto non si riesce più a gestire il sistema in modo efficace;
- adottare un'impostazione che sia abbastanza flessibile da permettere un adattamento del sistema nel tempo, anziché ricostruirlo da zero (i punti di controllo possano modificarsi nel tempo in sintonia con l'evolversi delle strategie di marketing).
- per quanto riguarda gli specifici contenuti, i **primi controlli** riguardano le statistiche consuntive ai **volumi** e ai **valori di vendita**, opportunamente ripartiti rispetto a prodotti, segmenti, canali e aree geografiche, ai relativi **costi** e ai **margini di contribuzione**; questi poi sono confrontati con le situazioni passate per identificare il **trend evolutivo**.

Queste valutazioni possono essere collegate tra loro mediante una **serie di indici** e **ratios**.

Alcuni indicatori sono particolarmente utili per l'effettuazione di un vero e proprio **marketing audit**.

La **lista di ratios** possibili è molto **lunga**, di conseguenza ogni azienda deve identificare quelli più opportuni e significativi per la sua situazione. Essi possono riguardare **molteplici aspetti del controllo**: controllo per il mercato totale, controllo dello sviluppo aziendale, controllo della concorrenza, della differenziazione, del marketing mix, del prodotto, del prezzo, della distribuzione, della pubblicità/promozione, delle vendite, delle operazioni, dell'economicità, dell'orientamento al mercato, della pianificazione, dei supporti di marketing. Tra i **ratios** (letteralmente "rapporti") **più diffusi** si possono ricordare:

- 1) **Quantità di mercato:**

$$\frac{\text{Quantità vendite azienda}}{\text{Quantità vendite mercato}} * 100 = \%$$

oppure a
$$\frac{\text{Quantità di mercato a valore}}{\text{Quantità di mercato a quantità}} =$$
- 2) **Scrematura aziendale:**

$$\frac{\text{Nuovi prodotti lanciati}}{\text{Totale prodotti azienda}} * 100 = \%$$
- 3) **Innovazione prodotti:**

$$\frac{\text{Prezzi all'intermediazione}}{\text{Prezzo al pubblico}} * 100 =$$
- 4) **Margine intermediazione:**

$$\frac{\text{Punti vendita con prodotti X azienda}}{\text{Punti vendita con prodotti X}} * 100$$

$$\frac{\text{Quantità vendite canale A}}{\text{Quantità vendite di mercato}} * 100 = \%$$
- 5) **Distribuzione numerica:**

$$= \frac{\text{Costo rete vendita}}{\text{Costo pubblicità}} =$$
- 6) **Peso di canale:**

$$\frac{\text{Costo pubblicità}}{\text{Numero audience}} =$$

$$\frac{\text{Numero di clienti soddisfatti}}{\text{Numero clienti}} * 100 =$$
- 7) **Bilanciamento comunicazione:**

$$\frac{\text{Clienti anno (X - 1)}}{\text{Clienti confermati (anno x)}} =$$
- 8) **Costo contatto pubblicitario:**

$$\frac{\text{Costi di marketing}}{\text{Fatturato aziendale (o valore aggiunto)}} * 100$$
- 9) **Indice di gradimento:** 10) **Indice di fedeltà:**
- 11) **Orientamento al mercato:** = % *oppure*

$$\frac{\text{Addetti al marketing}}{\text{Addetti aziendali}} * 100 = \%$$

Per un controllo ancora più articolato ed intelligente si possono usare molteplici ratios fra di loro collegati.

Nel caso di una catena di indicatori, infatti, si evidenziano le relazioni tra questi e le determinanti di eventuali variazioni sui risultati finali, arrivando alla costruzione di veri e propri modelli simulativi di tipo what if.

Bisogna poi non accontentarsi di analizzare solo gli aspetti quantificabili (strumenti e risultati) ma anche gli aspetti in qualche misura qualitativi (processo vero e proprio) del funzionamento delle attività di marketing. A tal fine si può utilmente ricorrere ad un vero e proprio audit della funzione marketing valutando competenze e performance professionali.

Per **Marketing Audit** si intende usualmente un esame¹ globale², sistematico³, periodico⁴ ed indipendente⁵ del modo di analizzare l'ambiente mercato e di definire gli obiettivi, le strategie, le attività di marketing e i sistemi organizzativi e di controllo di un'azienda (o divisione), allo scopo di individuare le aree problematiche e le opportunità ed inoltre di suggerire un piano di azione diretto a migliorare le competenze e i risultati di marketing dell'impresa. A tale definizione generica vanno fatte **alcune specificazioni**, indicate in apice:

1: è un esame e come tale deve concludersi con un'esplicita votazione che responsabilizzi sia il giudicato sia il giudicante;

2: dev'esservi lo sforzo di analizzare tutti gli aspetti che possono avere ripercussioni sull'efficacia del marketing;

3: nel senso di seguire ed impiegare metodologie con la globalità sopra citata, di verificare se le attività e l'impostazione di marketing dell'azienda stiano effettuando quello sforzo corale che ci si aspetta, così da poter parlare di "sistema di marketing";

4: deve essere periodico, cioè costante nel tempo, per capire l'evoluzione passata dell'azienda e la direzione futura da prendere.

Il marketing audit è addirittura più utile nei periodi di prosperità, per evitare di entrare in crisi, piuttosto che dopo, per uscirne.

5: indipendente, affinché ci possa essere serenità di giudizio.

Vi è una **stretta correlazione** tra la **struttura organizzativa di marketing** ed il suo **sistema di controllo**, che tende ad essere differente a seconda della complessità d'azienda e alla tipologia della sua struttura funzionale (per prodotti o segmenti o canali ecc). Inoltre vi è una notevole diversità a seconda che il controllo venga essenzialmente **finalizzato sulle:** - **persone:** in chiave burocratico-fiscale;

- **prestazioni:** in chiave creativa e stimolatrice.

Nella prassi più moderna, si deve intendere il **controllo** come sforzo per padroneggiare il processo piuttosto che le persone, perciò è essenziale che tutti gli operatori siano coinvolti evitando che vi sia una sola specifica unità organizzativa preposta a tale attività. Ciò non toglie che vi sia la necessità di un ente responsabilizzato (Pianificazione e Controllo di Marketing) ad assicurare un costante e consapevole controllo di marketing, ovviamente con il contributo dell'unità centrale del Controllo di Gestione. In generale si può dire che quanto più il **controllo** è di tipo **strategico** tanto più è necessario che sia ben integrato con le logiche di marketing. Inoltre è essenziale un **efficace coordinamento** con il **sistema informativo aziendale**, che deve essere fonte e destinatario di molteplici punti del controllo di marketing. I **fornitori** di informazioni utili per il controllo del marketing sono tutti gli operatori di marketing e vendite, produzione, logistica, approvvigionamenti, la finanza, ecc attraverso la contabilità dei costi, la pianificazione ed il budget per l'individuazione degli scostamenti, le relazioni esterne e le ricerche per le evoluzioni nello scenario esterno. Anche i **destinatari** del controllo di marketing sono molteplici: a partire dalle varie unità funzionali di marketing per arrivare ai molteplici livelli di manager (product, area, channel, client, marketing, business, top).

Infine, ogni **unità organizzativa** (le vendite, il top management, il marketing management, il product management, ecc) avrà precise esigenze su quale **tipologia di risultati** focalizzarsi (ricavi, risultato economico dell'intera azienda, margine di contribuzione prodotti, margine di contribuzione totale, ecc) e in che modo averli (contenuti complessivi sintetici ma tempestivi, oppure abbastanza articolati e frequenti, oppure ecc) personalizzando ogni variabile a secondo la posizione rivestita. **Il sistema informativo di marketing**

Uno degli strumenti più utilizzati dalle imprese avanzate è il **sistema informativo**, particolarmente efficace per la progettazione di una strategia e per le relative necessità decisionali; nel dettaglio, risulta efficace per la **fase di:**

- **controllo:** il sistema è in grado di agevolare la tempestiva ed approfondita verifica del conseguimento degli obiettivi fissati e del rispetto degli standard necessari per una corretta gestione del marketing;

- **organizzazione:** ottimo per il funzionamento delle strutture, favorendo i processi e i meccanismi organizzativi;

- **pianificazione:** può fornire un insieme di dati storici disaggregati a vari livelli utili a definire un programma articolato. Dunque il **Sistema Di Marketing** può essere inteso come un insieme organizzato ed integrato di persone, hardware, software e procedure aventi lo scopo di produrre un flusso ordinato di informazioni, raccolte da fonti sia interne che esterne all'azienda, nel modo e nei tempi in cui esse vengono richieste in sede decisionale dai responsabili delle attività del marketing. Perciò il sistema informativo costituisce un **ponte ideale** fra le fonti di informazione esterne (clienti attuali e potenziali, la concorrenza, gli

intermediari), interne (documentazione aziendale disponibile quali dati contabili ed extracontabili) e gli utilizzatori delle stesse.

Il **sistema informativo di marketing** dunque può essere scisso in **tre sistemi più specifici**:

- 1) sistema delle rilevazioni interne d'azienda:** all'interno dell'azienda sono contenute le informazioni più immediate, contabili ed extracontabili; il sistema in questione consente di focalizzarsi sui **risultati**, acquisendo le seguenti categorie di **informazioni**:
 - a) vendite e clientela:** per zone territoriali, per canali di distribuzione, secondo volumi/fedeltà d'acquisto, per altri parametri;
 - b) costi:** costi di produzione e costi di vendita, commercializzazione e di distribuzione. Diretti e indiretti.
 - c) prezzi** (prezzo medio per prodotto, al lordo o al netto di sconti eventuali; prezzi medi ottenuti per zone e per categorie di clienti) e **risultati economici** (margini lordi e di contribuzione; risultato finanziario, ecc).
 - 2) sistema delle rilevazioni esterne d'azienda (il marketing intelligence):** consente di disporre dei dati sugli avvenimenti esterni ovvero sui cambiamenti in atto e quindi sulle tendenze evolutive dell'ambiente di marketing. Per **ambiente di marketing** di un'impresa s'intendono i vari protagonisti interni e le forze esterne alla funzione di marketing management, in funzione dei quali si misura la capacità che tale funzione ha di sviluppare e mantenere relazioni di successo con i propri target di mercato. Al suo interno si distinguono **due componenti**,
 - a) microambiente o ambiente operativo:** informazioni attinenti principalmente alla concorrenza; alla domanda e al consumo; al sistema distributivo;
 - b) macroambiente:** informazioni attinenti principalmente alle componenti economiche, social-demografiche, tecnologicheculturali, politico-legislative.
 - 3) sistema delle analisi di marketing (SIM):** secondo una sintesi di varie definizioni "il sistema informativo dovrebbe selezionare le fonti interne ed esterne precedentemente indicate e raccogliere i dati informativi in modo automatico e non automatico, con la possibilità di utilizzare una banca di modelli (prevalentemente simulazioni) e programmi statistici". In particolare, per la parte:
 - a) non automatica:** il SIM può essere costituito da archivi statistici, di ricerche e di testi ed immagini;
 - b) automatica:** il SIM può essere impostato su **tre banche**:
 - **banca dati:** tutti quei dati (le vendite, le quote di mercato e di vendita, l'attività dei venditori, i costi di marketing di produzione e finanziari, i dati demografici ed economici, ecc) che si ritiene possano essere utili in future azioni di marketing;
 - **banca statistica:** elabora i dati grezzi disponibili, trasformandoli in informazioni utili per il processo decisionario, mediante sommatorie, medie, correlazioni, regressioni, test statistici, ecc;
 - **banca dei modelli:** serve per affinare ulteriormente i dati disponibili, direzionandoli a seconda delle esigenze e dei problemi di marketing (es. definizione del prezzo, introduzione nuovi prodotti, previsioni di vendita e domanda, controllo scorte, ecc). Una volta raccolti i dati, il **sistema informativo di marketing** si completa con gli utilizzatori delle informazioni, ovvero di tutti coloro che si occupano dell'analisi, della pianificazione, del controllo delle attività di marketing, sia strategico che operativo. Rispetto l'iniziale e forte centralizzazione del controllo, a partire dagli anni '80, con l'**avvento dei PC** e dei relativi software applicativi, la situazione è andata verso un progressivo decentramento e l'impiego di sistemi informativi personalizzati.
- Infine, **grazie ai sistemi informatici**, è stato possibile:
- un **miglioramento dell'elaborazione** e della diffusione delle informazioni;
 - **collegare** tra loro sia i 3 livelli (corporate, business, locale) sia le 3 fasi (analitico, strategico, operativo) del marketing.

Cap 4 - Le strategie di marketing

Per **Strategia Di Marketing A Livello Di Business**, si intende un insieme armonico di decisioni con cui vengono fissati gli obiettivi prioritari da conseguire, individuati i segmenti di mercato (assunti come target) ai quali ci si vuole prevalentemente rivolgere e formulati i contenuti dell'offerta in termini di marketing mix da proporre al mercato.

Analizziamo il concetto più approfonditamente, tramite i **3 elementi** della strategia di marketing:

- 1) gli obiettivi della strategia di marketing che si vogliono conseguire:** gli obiettivi vanno dimensionati rispetto al **tempo** (breve, medio, lungo termine) e allo **spazio** (locale, nazionale, internazionale), ben sapendo che una strategia di marketing non sempre

può conseguirli contemporaneamente al meglio, bensì presenteranno alcuni **trade-off**. Oltre a quello solito di **profitto** (o valore aggiunto), i **principali obiettivi** da esplicitare in una strategia, definendone anche una certa **gerarchia**, sono:

- a) **vendite a quantità e a valore**: costituisce tradizionalmente il punto di riferimento di ogni strategia e decisione di marketing, ma può essere arricchito con riferimento a tassi percentuali di variazione delle vendite o alla specificazione relativa a determinati prodotti, luoghi, tempi, segmenti di domanda, condizioni di vendita;
- b) **numerosità della clientela, suo grado di concentrazione e soddisfazione/fedeltà**: la clientela rappresenta il vero patrimonio aziendale, per questo è importante definirne le molteplici variabili che la caratterizzano e il grado di concentrazione, secondo le logiche A, B, C; ma la clientela è patrimonio solo se è soddisfatta e disponibile a restare fedele all'offerta dell'azienda;
- c) **quota di mercato** (nelle sue varie accezioni);
- d) **margin di contribuzione**: è necessario mettere in evidenza la relazione delle vendite con i costi da sostenere per raggiungere tali vendite, poiché il profitto non sarebbe un indicatore reale dei risultati ottenuti tramite marketing in quanto risente anche di variabili a quest'ultimo non imputabili;
- e) **ritorno sugli investimenti relativi a prodotti o servizi**: anziché massimizzare il margine di contribuzione che potrebbe esser semplicemente dovuto ad un elevato livello di investimenti (eccessivi e quindi strategicamente non consigliabili), una strategia efficace dovrebbe tendere più che altro ad ottenere il massimo ritorno sugli investimenti (ROI);
- f) **profilo dell'immagine aziendale**: la strategia di marketing deve puntare ai risultati, però senza farsi condizionare dalla pressione sui risultati, quindi non deve sacrificare il livello e la qualità del profilo dell'immagine aziendale.

2) i segmenti e il/i target di mercato (identificati attraverso la segmentazione della domanda): per sceglierli, bisogna analizzare la segmentazione, ovvero la suddivisione in gruppi **omogenei** e **significativi**, dove ogni gruppo può essere selezionato come obiettivo di mercato (target) da raggiungere con un'apposita azione di marketing (marketing mix). Vi sono **4 fasi del processo**: viene fatta un'analisi della domanda per individuare quali siano gli aspetti maggiormente caratterizzanti il mercato e la sua segmentazione; una volta individuati i segmenti, l'impresa deve decidere se destinare particolare attenzione ad uno, alcuni o tutti i segmenti di mercato e se ricorrere ad azioni simili o differenziate per ciascun segmento, definendo il mix o i mix di marketing corrispondenti e confrontandoli poi con quelli adottati dalla concorrenza.

A seconda delle diverse **scelte di bersaglio**, si possono avere **3 differenti strategie**:

- **indifferenziata**: il target si allarga fino quasi a coincidere con la domanda totale (in tal caso c'è da domandarsi se sia appropriato parlare di bersaglio);
- **differenziata**: i target sono molteplici e dunque serve il massimo impegno per il coordinamento delle azioni;
- **concentrata/di nicchia**: vi è un target molto ben definito, dunque analisi e azioni mirate.

3) il marketing mix e i fattori rilevanti d'offerta: il **Marketing Mix** consiste nella scelta della composizione e del dosaggio dei fattori di marketing in un insieme integrato per un particolare periodo di tempo decisi sulla base di una strategia ragionata e di un programma definito nel tempo. In poche parole, corrisponde all'individuazione degli strumenti di marketing più idonei a ciascun tipo di rapporto. I responsabili di marketing devono tener conto sia dei bisogni e delle volontà dei **consumatori** sia delle azioni e reazioni della **concorrenza**. Col tempo si è diffusa l'espressione **fattori rilevanti d'offerta**, che non sono altro che le stesse variabili, chiamate **fattori rilevanti d'acquisto**, viste dal punto di vista del consumatore.

Generalmente, il **marketing mix** si ritiene formato da **4 sotto mix**:

- a) **mix dei prodotti e dei servizi**: concerne tutti gli aspetti estetico-qualitativi dell'oggetto che il consumatore acquisterà, dunque il colore, le dimensioni, la marca, il prodotto/servizio in se che si offre, la qualità, l'assortimento della gamma, la confezione, il nome, le garanzie, i servizi post-vendita, ecc. Sono questi che contribuiscono a determinare una certa attrazione della domanda. Con il mix dei prodotti si mette in piena evidenza il potenziale innovativo dell'impresa, cioè la sua capacità di cambiare i prodotti ed i servizi resi per adattarli ai bisogni ed alla volontà dei consumatori.
- b) **mix dei prezzi**: tutte le variazioni rispetto al livello di base (sconti di quantità, concessione di crediti rateazioni, ecc); il prezzo è inteso come sacrificio economico che il consumatore deve affrontare per disporre di un nuovo prodotto, e va opportunamente ridimensionato per bilanciarlo con gli altri fattori.
- c) **mix dei fattori distributivi**: è rappresentato da **2 principali componenti**:
 - **i canali di distribuzione**: costituiti dal numero e dai tipi di intermediari necessari a portare i prodotti e i servizi al mercato di consumo, scelti puntando ad efficacia e coerenza alla strategia stabilita dall'impresa;
 - **la distribuzione fisica dei prodotti**: concerne gli aspetti strettamente logistici del marketing (trasporto, magazzinaggio, scelta del numero e della localizzazione dei depositi, ecc).

d) mix dei fattori di comunicazione: concerne tutti gli aspetti relativi all'**informazione** e **persuasione** adottata per comunicare con l'ambiente-mercato. La comunicazione di marketing rappresenta un momento particolarmente delicato per l'azienda, in quanto determina non solo l'impatto sullo specifico potenziale consumatore ma anche sulla sua **immagine globale**. Pertanto è molto importante la decisione di sviluppare la propria azione informativa tramite una combinazione di 4 fattori, ovvero personale di vendita o campagne pubblicitarie, promozionali o di relazione esterne, ovviamente facendo attenzione al messaggio che si vuole trasmettere.

A diverse fasi del ciclo di presenza di un prodotto sul mercato (lancio, sviluppo, maturità, declino) oppure a diverso grado di maturità di comportamento di un gruppo di consumatori nei riguardi di un prodotto (progressisti, moderati, tradizionalisti) conseguono diversi marketing mix.

Le principali tipologie strategiche

Generalmente, ogni strategia di mercato sottintende la presenza di almeno un concorrente. Le **principali strategie** sono:

1) strategie di base: queste a loro volta possono essere distinte in base a vari criteri:

a) secondo il modello di **Porter** le tre tipologie di strategia di base sono la strategia di:

- **differenziazione:** è basata sulla ricerca di elementi di distinzione nell'offerta dell'azienda rispetto alle altre presenti nel mercato. Si può collegare ad una **strategia di qualità**, ovvero ad una **strategia di efficacia**;
- **leadership di costi:** l'impresa vuole distinguersi per la sua capacità di operare con costi più bassi dei concorrenti, adottando una **strategia di prezzi** che possa permettere lo sfruttamento di economie di scala o di scopo (**strategia di efficienza**);
- **focalizzata:** si ha quando l'impresa decide di puntare su un determinato tipo di attività e relativo mercato. In tal senso si può assimilare alla **strategia di concentrazione o di specializzazione** su un target.

b) in precedenza anche **Ansoff** aveva proposto alcune strategie alternative, ovvero di:

- **penetrazione:** l'impresa punta, per la sua crescita, all'acquisizione di una quota del mercato in cui è già presente più ampia;
- **sviluppo del mercato:** si sceglie di crescere attraverso la ricerca di nuovi mercati (geografici o applicativi) mediante i quali trovare nuovi spazi di crescita;
- **sviluppo del prodotto:** diversamente dalla precedente, si cerca di sviluppare nuovi prodotti per il mercato in cui si è già presenti, nella convinzione di poter attivare un'efficace azione di **cross selling** grazie alla fiducia già acquisita presso la clientela;
- **diversificazione:** strategia più innovativa ma anche più rischiosa in quanto si tratta di sviluppare sia nuovi prodotti che nuovi mercati con tutta l'incertezza che questo può comportare.

c) nel contesto del **posizionamento strategico** si possono identificare varie strategie di:

- **espansione o investimento:** l'impresa, giudicando attraente la situazione del mercato, decide d'investire in risorse umane, produttive, finanziarie al fine di proteggere o migliorare la propria capacità competitiva;
- **mantenimento:** l'impresa sceglie di mantenere le posizioni già acquisite, investendo quel tanto che ritiene utile a tal obiettivo;
- **rallentamento o contenimento:** in situazioni non positive del mercato, l'impresa può scegliere di vivere di rendita e ottenere il massimo dai precedenti investimenti, senza spingere ulteriormente;
- **uscita:** l'impresa preferisce avviare nuove iniziative o rinforzare altre già esistenti e quindi decide di uscire da un determinato mercato ritenuto non più interessante.

d) in riferimento ai **processi d'integrazione tra aziende** si può avere strategia di:

- **d'integrazione orizzontale:** l'impresa è interessata ad acquisire il controllo di altre imprese produttrici di prodotti della stessa tipologia in modo da ampliare la gamma offerta, seppure per lo più con marchi diversi;
- **d'integrazione verticale discendente:** l'impresa acquisisce il controllo di una o più imprese di distribuzione che permettono di assicurarsi lo sbocco per i propri prodotti o servizi.

e) con riferimento al **ciclo di vita del prodotto** si possono avere strategie di:

- **lancio o entrata:** si lancia un nuovo prodotto puntando sulla comunicazione e sulle caratteristiche innovative del prodotto;
- **affermazione o sviluppo:** si cerca di affermare definitivamente mediante un'attenta azione su prezzi, qualità funzionale e distribuzione;
- **maturità:** azione di segmentazione al fine di apportare interventi sulla gamma, sull'assistenza, sui tempi di consegna;
- **declino:** l'impresa non esce immediatamente ma sfrutta fino all'ultimo le possibilità del mercato. **f)** a seconda dello **stato della situazione economica**, vi è la strategia di:

- **recessione:** il consumatore vive uno stato di difficoltà economica che può spingere l'impresa a fare delle scelte in linea con la specificità del mercato. In particolare si tende a dar maggior rilievo al prodotto e all'assistenza;

- **inflazione:** in questi periodi l'impresa si preoccupa soprattutto di assicurare il valore d'investimento della sua offerta, agendo specialmente su prezzi e durata del prodotto;
- **sviluppo:** in condizioni di benessere (consumatore ottimista) l'impresa dà enfasi a comunicazione e profondità della gamma, così da essere in linea con le caratteristiche di un consumatore essenzialmente ottimista.
- g)** In Italia, le strategie competitive sono state approfondite da Vicari e Valdani; secondo Valdani le **3 più efficaci** sono quella:
 - **indipendente:** definisce quelle condotte, offensive e difensive, attuate dalle imprese al fine di ridurre la dipendenza e l'incertezza del proprio mercato e modificare favorevolmente il proprio ambiente competitivo;
 - **cooperativa:** si fonda sul presupposto che la cooperazione con gli attori sociali e/o con altri rivali, può ridurre i rischi e i costi istituzionali e incrementare il potere di mercato dell'impresa senza la necessità di ricorrere a guerre concorrenziali.
 - **cambiamento:** consiste in tutti quei cambiamenti e sforzi sostenuti per modificare i confini del proprio ambiente/mercato attraverso un processo di diversificazione delle attività.
- h)** Kotler ricorda alcune strategie dalla terminologia di derivazione bellica, che sono quelle di:
 - **difesa:** riguarda le modalità con cui l'impresa attacca **resiste** alle manovre aggressive di altre imprese attaccanti;
 - **attacco:** l'impresa stima una sua superiorità rispetto le altre, decidendo di **sfidare** in modo esplicito i concorrenti;
 - **accerchiamento:** l'impresa preferisce affrontare gli avversari su **più fronti** in modo da indebolirli;
 - **aggiramento:** nel caso in cui l'impresa non dispone di consistenti risorse e non vuole suscitare reazioni violente da parte della concorrenza, cerca di evitare il confronto diretto selezionando delle combinazioni di prodotti/mercati in cui affermarsi senza invadere esplicitamente il terreno preferito dai concorrenti;
 - **guerriglia:** attacco indiretto che cerca di trasformare una debolezza dell'impresa in un punto di forza. Si individuano nicchie di mercato, non adeguatamente servite dalla concorrenza, dove un'impresa dotata di limitate risorse possa qualificarsi e disturbare in misura crescente i concorrenti.
- l)** in riferimento al **target** possono essere di:
 - **massa** l'impresa punta su un target molto ampio, basato più sulla quantità che sulla qualità; - **selezione:** si agisce su un target selezionato operando su dimensioni più ridotte. **m)** a seconda dello **stato della domanda** presa a riferimento vi sono strategie:
 - **per la domanda primaria:** l'obiettivo è l'adozione del prodotto in generale presso nuovi consumatori, ritenendo che ciò possa comportare, di conseguenza, lo sviluppo delle vendite aziendali;
 - **per la domanda secondaria:** l'obiettivo è sviluppare la preferenza per il proprio marchio e, di conseguenza, la sua quota di mercato a danno dei concorrenti.
- n)** con riferimento al **prezzo** si possono avere strategie di:
 - **scrematura:** l'impresa decide di posizionarsi sulla fascia alta del mercato (la "**crema**"), stabilendo un prezzo elevato rispetto alla concorrenza;
 - **penetrazione:** si punta ad acquisire una forte domanda mediante la richiesta di un prezzo più basso della concorrenza, stimando, evidentemente, che la domanda sia sostanzialmente più elastica. **o)** rispetto alla **distribuzione** si può avere strategia:
 - **intensiva:** l'impresa sceglie una distribuzione molto intensa, per coprire in modo pesante il territorio e arrivare alla maggior parte della domanda;
 - **selettiva:** l'impresa sceglie un numero più ridotto di punti vendita ma li seleziona con accuratezza rispetto i propri obiettivi; - **esclusiva:** selezione distributiva ancora più spinta che dovrebbe assicurare una migliore collaborazione. **p)** con riferimento alla **comunicazione** si usa distinguere:
 - **push (impulso):** una delle strategie più classiche, basata sulla volontà dell'impresa di condizionare l'acquisto/interesse del consumatore, spingendo i prodotti mediante i margini e le incentivazioni alla rete di vendita e distribuzione;
 - **pull (attrazione):** è una logica in cui si cerca di produrre esattamente ciò che richiede il mercato, sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo; la scelta dell'impresa è di puntare sulla comunicazione diretta ai consumatori in modo che questi possano rivolgersi ai punti di vendita che in realtà tendono a diventare dei raccoglitori di ordini. **q)** rispetto alla **forza di vendita** si possono distinguere strategia di:
 - **sell in:** la forza di vendita si preoccupa esclusivamente di vendere all'intermediazione, trascurando il turnover del magazzino; - **sell out:** si cura non solo la vendita ai clienti diretti (intermediari) ma anche quella ai clienti finali, in quanto ciò garantisce la possibilità di rivendere nuovamente all'intermediazione.
 - r)** ulteriori tipologie strategiche di più recente esperienza sono strategia di:

- **alleanza**: l'impresa collabora con altre imprese (specie d'intermediazione) per acquisire maggiore forza sul mercato;
- **co-marketing**: un'alleanza ancora più forte, l'impresa stringe una radicata cooperazione con una o più altre imprese, sviluppando una strategia di marketing unica e condivisa, a volte realizzata separatamente altre in forma coesa.

2) strategie internazionali, le principali sono le strategie di:

- **marketing internazionale**: azioni di marketing svolte in uno o più paesi fuori dalla base di operazione nazionale; può considerare ogni altra forma di coinvolgimento in mercati diversi da quello nazionale come tutte le forme di esportazione;
- **multinazionale**: considera azioni internazionali in forma estensiva;
- **marketing regionale o multidomestico**: forma particolare di marketing multinazionale, con il limite che si svolge nei mercati stranieri più adiacenti;
- **transnazionale**: nel caso in cui numerosi mercati (alimentare, siderurgico, ecc) sono regolati da accordi che consentono il libero passaggio delle frontiere, ma non costituiscono un vero e proprio marketing multinazionale; - **globale**: l'impresa svolge attività di marketing con intensità variabile, ma in tutto il mondo.

3) strategie di marketing locale o micro marketing: si possono seguire due tipi di strategie, ovvero di:

- **Adeguamento**: si opera in modo che la strategia generale di marketing venga, in misura più o meno ampia, adeguata alle caratteristiche del micro territorio di riferimento, intervenendo su promozione, pubblicità, distribuzione, assistenza, prezzo, ecc. L'obiettivo è coprire l'intero territorio, ma per **ogni micro area** si studiano le **condizioni di personalizzazione** in funzione a variabili quali il reddito, l'istruzione, il clima, le tradizioni, ecc. Si ottiene maggior **efficacia** con un piccolo aumento di costo. E' la strategia più adeguata per le aziende di **grandi dimensioni** che hanno bisogno di coprire ampiamente il territorio;
- **Selezione**: si scelgono solo alcune micro aree che si ritengono coerenti con la strategia generale di marketing formulata (si opera a **macchia di leopardo**). Si ottiene maggior **efficienza** poiché l'aumento di costo ha una destinazione specifica, incanalata. Per sviluppare questa strategia è essenziale una buona capacità di analisi, inoltre questo tipo di strategia è particolarmente adatto ad un'azienda di **piccole dimensioni** che ha interesse a scegliere accuratamente il proprio campo di gioco.

4) strategie di qualità basate sul design industriale: a corredo delle tipologie strategiche esaminate, si aggiungono le considerazioni sul design, il quale ha costituito un fattore competitivo e distintivo per molte imprese italiane, al punto da rappresentare una prerogativa di distinzione del marketing in Italia: il **Made in Italy**. L'argomento verrà ripreso nel capitolo 8. 5)

strategie basate sul Customer Relationship Management (CRM): ad oggi, si è definita la necessità di passare da una strategia di marketing tradizionale (transazionale) ad una più moderna, definibile come **Marketing Relazionale**, con cui s'intende il processo mediante il quale le imprese stabiliscono con i clienti (potenziali, attuali, passati) rapporti continuativi (prima, durante, dopo la vendita) personalizzati e fiduciosi al fine di migliorare (quantitativamente e qualitativamente) la negoziazione tra di loro per il reciproco vantaggio di medio lungo termine. La **differenza** tra **marketing transazionale** e quello **relazionale** riguardano il prezzo (prezzo vs Customer Satisfaction), l'orizzonte (breve periodo vs lungo periodo), l'interdipendenza cliente/fornitore (bassa vs alta), i costi di cambiamento (bassi vs alti), le azioni di gestione della clientela (poche vs molte), il focus (sul prodotto e sulla vendita vs sul cliente e sul pre/post vendita). Il **CRM** è un insieme integrato di competenze, tecnologie e procedure che consentono di identificare, attrarre e fidelizzare i clienti migliori al fine di generare una redditività sostenibile nel tempo. Esso ha un ruolo fondamentale, poiché è un nuovo approccio al mercato che pone **il cliente** e non il prodotto **al centro del business** e, così come il marketing, può essere **distinto in**:

- **operativo**: soluzioni metodologiche e tecnologiche per automatizzare i processi di business che prevedono il contatto diretto con il cliente, ovviamente dopo aver valutato come regolarsi nella relativa relazione e l'investimento per la specifica iniziativa. In pratica è costituito dalle applicazioni CRM rivolte al cliente che supportano attività di back office per la gestione degli ordini, della supply chain e delle transazioni con il sistema informatico dell'azienda, di front office per l'automazione delle forze vendita e l'automazione del marketing d'impresa, e per altri servizi di supporto, ecc.
- **analitico**: un buon CRM basa le sue fondamenta sulla costruzione di un efficace database relazionale partendo dalle informazioni raccolte dal CRM operativo, in modo da classificare la clientela e differenziarne in modo adeguato le modalità di relazione che devono essere realizzate;
- **strategico**: consente di instaurare rapporti personalizzati con il cliente attraverso i molteplici canali a disposizione, definendo le forme di segmentazione e di offerta più idonee, così da adeguarne qualità e costo alla potenzialità del cliente da trattare. Infine, il **CRM** deve riuscire a coordinarsi con tutti gli altri fronti dell'azienda, compreso il sistema comunicativo, affinché risulti efficace sotto tutti i punti di vista. Finora abbiamo parlato dei **vantaggi**, ma ricordiamoci che potrebbero insorgere

svantaggi come il fatto che si creino problemi di privacy nella sede del database, oppure se il cliente si sente bombardato in modo esasperante con offerte e proposte quantitativamente e/o qualitativamente non accettabili. Dunque il CRM è uno strumento di grande potenzialità per lo sviluppo ulteriore del marketing, ma richiede una certa competenza professionale. L'obiettivo è sviluppare una **relazione win-win** tra impresa e cliente.

6) strategie basate sul Brand Management: solitamente attuata da quelle imprese già affermate ampiamente in un determinato settore o per un particolare prodotto, essa sceglie di espandersi contando sulla fiducia di cui già gode da parte del cliente e quindi sulla sua fedeltà alla propria marca. L'impresa **vende** prodotti o servizi percepiti dal cliente come veri e propri **stili di vita**, valori individuali e sociali a cui il consumatore aderisce. Basta pensare a brand come Cartier, Louis Vuitton, Lacoste, Prada, Fendi, Ferrari, Ralph Lauren, e altri che nel corso degli anni hanno praticato abbondantemente la cosiddetta **brand extension** vendendo profumi, occhiali, pelletteria e tanti altri beni in forza del loro nome. Una strategia di **brand management** ha bisogno di un lungo percorso, anche temporale, che prevedere una serie di fasi (costruzione, gestione, valorizzazione, estensione, protezione della marca) favorite attraverso interventi che, a loro volta, devono potenziare in sequenza:

- a) brand awareness:** è il fronte su cui si deve lavorare maggiormente all'inizio, in quanto un brand è tale se ha un elevato grado di conoscenza;
- b) brand image:** al precedente, si deve accompagnare una brand image positiva (anche ricorrendo ad esempio a testimonial famosi). Al riguardo diventa fondamentale l'attività di relazione esterne ed in particolare quella di gestione dei rapporti con i media sia per favorire la diffusione di informazioni ritenute positive sia per frenare o annullare quelle notizie che si ritengono negative;
- c) brand positioning:** la a) e la b) è necessario che siano anche coerenti con il posizionamento generale che si vuole avere. Si tratta di formulare una strategia di posizionamento, opportunamente differenziato nei confronti della concorrenza, in cui definire i target da raggiungere (attuali da proteggere e futuri da conquistare), azioni da svolgere su prodotti/servizi, prezzi da chiedere, comunicazione da effettuare, distribuzione da assicurare;
- d) brand loyalty:** tutto ciò dovrebbe generare una vera e propria fedeltà verso la marca (Cocacola, Apple, Google, Gillette, ecc);
- e) brand equity:** la crescita dell'importanza del brand determina un forte attacco imitativo a tutti i prodotti con il marchio in questione. Una fase fondamentale è l'attività di protezione dagli attacchi esterni che, oltre ad erodere i proventi aziendali, possono contribuire a indebolire l'immagine del brand.

L'adeguamento della strategia di marketing nel tempo

La **strategia di marketing** deve seguire una linea di principio ricalcante il ciclo di vita del prodotto, **adeguandosi nel tempo** anche rispetto all'**evoluzione dell'offerta globale di marketing**. A questa linea principale, se ne possono sovrapporre altre 3 che insieme forniscono un maggior numero di informazioni a fini strategici, e queste sono:

- 1) curva del ciclo di adozione:** particolarmente interessante per prodotti innovativi e consistente in una distribuzione nel tempo dei clienti, classificati secondo la loro propensione all'acquisto di novità, e quindi suddivisi in innovatori, pionieri, maggioranza anticipatrice, maggioranza ritardataria, ritardatari, conservatori. Queste informazioni servono a qualificare l'evoluzione dei segmenti di mercato nel corso del ciclo di vita (la linea si estende dall'inizio dell'introduzione (punto 0) alla fine del declino, il punto max è nella fase di maturità del ciclo di vita del prodotto);
- 2) curva del tasso di crescita:** indica gli incrementi differenziali di volumi o di fatturato corrispondenti a valori assoluti (la linea parte dal punto 0 fino alla maturità, il punto max è nella fase di sviluppo);
- 3) curva dell'andamento del profitto:** è bene che l'impresa non ponga enfasi solo sul prodotto, ma a tutte le variabili strategiche dell'impresa.

Vi sono poi altre variabili da prendere in considerazione: fattori ambientali, tipo di settore, segmenti di mercato, situazione interna particolare di ogni impresa, fattori esterni d'impresa (consumatori, concorrenza, domanda) e definire l'adattamento che dovrebbero subire i fattori del marketing mix controllati dall'impresa stessa (prodotto, prezzo, distribuzione, ecc).

Cap 5 - L'organizzazione di marketing

Per quanto riguarda il **rapporto** tra **strategia** e **organizzazione di marketing**, va ricordato che l'organizzazione della funzione marketing è essenziale per la buona resa delle attività svolte nel suo ambito, e che i fattori determinanti dell'organizzazione non sono solo le strutture, ma anche i processi e i comportamenti, e che tali fattori siano tra loro interconnessi.

Vi sono **tre principali strutture** tipiche dell'organizzazione di marketing, che sono modelli ideali che difficilmente possono essere adottati dalle imprese senza adattamenti:

1) per funzioni: la ripartizione dei compiti avviene sulla base della **specializzazione funzionale**. Le principali voci del marketing mix (distribuzione fisica, pubblicità, analisi della domanda, vendite) figurano alle dirette dipendenze del direttore di marketing (responsabile della funzione), ai livelli sottostanti troviamo ruoli di staff e delle sottoaree gestite da sottodirettori. Questa struttura enfatizza le **capacità specialistiche** che devono essere coordinate in azioni di marketing mix dal direttore ed è adeguata per strutture con prodotti/mercati/clienti che sono pochi ed omogenei. Inoltre, premiando la specializzazione, tale struttura consente di contenere i costi sacrificando le capacità relative dell'organizzazione che sono accentrate nelle persone al più alto livello. **2) per prodotti:** dal responsabile del marketing dipendono tanti responsabili di prodotto (product manager) quanti sono i prodotti, o le linee di articoli omogenei, trattati. Tale struttura è adeguata per imprese che trattano prodotti abbastanza diversi ed il tasso di sviluppo prodotti nuovi è tale da richiedere un notevole impegno di coordinamento delle risorse interne per ciascun tipo o famiglia di prodotti;

3) per clienti: si distingue dal caso precedente solo perché al posto dei responsabili di prodotto si trovano i responsabili per la vendita a gruppi di clienti. Essa è adeguata per segmenti di mercato a cui sono destinati più prodotti della stessa azienda. **4) per aree geografiche:** dal responsabile del marketing dipendono altri specialisti le cui responsabilità riguardano i risultati operativi in zone geografiche definite strategicamente.

I problemi d'integrazione tra il marketing e le altre funzioni aziendali

Abbiamo detto che il **marketing** deve essere **integrato**, cioè deve coordinarsi con un insieme di varie azioni concomitanti e miranti ad uno stesso fine. Tale concetto di integrazione, abbiamo detto che può intendersi:

- **intrafunzionale:** dev'esservi coordinamento tra le decisioni strettamente pertinenti alla funzione di marketing;
- **interfunzionale:** dev'esservi coordinamento delle decisioni prese nella funzione marketing con le altre funzioni dell'azienda. La **corretta gestione dei rapporti tra funzioni** rientra nei compiti della **direzione generale** di impresa ma si basa anche sulla capacità delle persone preposte a tali diverse funzioni ad agire in forma dialettica, talvolta conflittuale, ma senza paralizzare l'organizzazione. E' in quest'ottica molto importante tenere **sotto controllo** tutti i **punti di contatto** tra le **varie funzioni aziendali**:
 - **produzione e marketing:** la prima tende a stabilire i propri programmi con il massimo anticipo di tempo, preferisce produrre grandi lotti di pochi modelli e non gradisce modifiche frequenti ai modelli; la seconda invece preferisce una maggiore flessibilità ed un minimo anticipo, produrre piccoli lotti di grandi modelli e pretende uno stretto controllo della qualità dei prodotti;
 - **ricerca & progettazione e marketing:** la prima preferisce studiare nuovi prodotti in lunghi periodi di tempo, la seconda è sollecitata a fare presto per la pressione concorrenziale effettiva e potenziale;
 - **amministrazione e marketing:** la prima sostiene una politica del credito più rigorosa e severa della seconda; inoltre tende ad orientare la formulazione dei prezzi verso la copertura dei costi, la seconda intende il prezzo come strumento per lo sviluppo del mercato;
 - **acquisti e marketing:** la prima tende a contenere il costo dei prodotti e servizi acquistati, la seconda vorrebbe disporre con celerità dei prodotti più idonei a garantire la qualità delle proprie prestazioni;
 - **personale e marketing:** sul piano dei costi e della relativa qualità, il personale tende a contenere gli organici e standardizzare i trattamenti e le retribuzioni, il marketing tende a raggiungere obiettivi e risultati;
 - **sistemi informativi e marketing:** i contrasti tra i fornitori delle informazioni e gli utilizzatori delle medesime, si ripropongono anche nel caso del marketing.

Vi sono poi altri confronti, ma ci fermiamo a quelli di massimo rilievo.

Una volta individuati i **fattori** che rendono difficile il **processo di coordinamento**, si possono esaminare quali sono le **soluzioni organizzative** per i problemi di integrazione, al fine di ridurre le occasioni di conflitto:

- **regole e procedure:** si specificano in anticipo quali debbano essere le aree discrezionali e di competenza di ciascuna funzione. Tuttavia vi sono aree che si prestano poco ad essere soggette a regolamenti preordinati per l'imprevedibilità dei problemi che si possono presentare;
- **processi di pianificazione:** per le attività meno ripetitive si può stabilire un obiettivo o traguardo e lasciare che i singoli mettano in atto i comportamenti adatti per conseguirlo, la programmazione aumenta la discrezionalità dei livelli implicati e riduce la necessità di intervento da parte della gerarchia;
- **ricorso a livelli gerarchici superiori:** è il principio della **direzione per eccezioni**, che risolve le situazioni non prevedibili e non di routine che si presentano in ogni azienda;
- **unità organizzative con ruoli di coordinamento:** sono strumenti organizzativi basati sui rapporti laterali interfunzionali; - **comitati di lavoro:** i membri di tali unità dovrebbero tendere a considerare i punti di vista e gli interessi dei vari gruppi e tentare di stabilire rapporti di lavoro e collaborazione efficienti e soddisfacenti per tutti. Devono avere autorità decisionale e

non devono essere collocati a livelli organizzativi troppo elevati. Tali gruppi e comitati possono essere stabiliti su base temporanea o su una base permanente.

I **compiti del product manager** variano da azienda ad azienda, in relazione ai tipi di prodotti trattati e mercati serviti. Per tale figura, le prerogative richieste sono quasi sempre lo spirito di iniziativa e le capacità di rapporto con altre persone e gruppi dell'organizzazione. Il **product manager**, infatti, ha il compito di seguire da vicino la gestione commerciale di uno specifico prodotto, ricordando che egli non ha ruoli direttivi e alle sue dipendenze non ci sono collaboratori. L'impiego di tale figura avviene in quelle aziende che trattano più prodotti e per i quali si richiedono strategie di marketing differenti che non possono essere seguite parallelamente e con uguale tempestività dal direttore di marketing, cui spetta invece il compito di coordinare i product manager.

Si possono distinguere **due principali figure**:

1) new product manager: è preposto a seguire tutte le fasi del lancio di un nuovo prodotto. Il ruolo di coordinamento del NPM si esercita prevalentemente con le altre funzioni aziendali: agisce occupando una posizione **trasversale**, stabilendo opportuni contatti con quanti appartengono alle altre funzioni complementari al marketing, coinvolte nella concezione, produzione e valutazione economica di un nuovo prodotto. Il NPM ha incombenze analoghe a quelle di un responsabile di progetto o ad una unità di staff di coordinamento, ciò che lo distingue da queste altre due figure è l'appartenenza esplicita alla funzione di marketing e la dipendenza al direttore di tale area. Una volta portata a termine tale fase, il prodotto viene affidato ad un product manager in senso stretto;

2) product manager in senso stretto: ha compiti di carattere più ripetitivo, che riguardano il coordinamento delle variabili di marketing mix e quindi l'integrazione intrafunzionale. Il product manager **dovrebbe**:

- costituire un centro di raccolta di informazioni per tutti gli aspetti di una linea o marca di prodotti e preparare le previsioni delle vendite;
- studiare la strategia ed i programmi per i singoli prodotti e sottoporre obiettivi e budget all'approvazione di chi competente;
- stimolare l'interesse e l'appoggio per il prodotto di cui è responsabile tra venditori e distributori;
- provvedere alla guida logistica della produzione e della distribuzione;
- assumere la responsabilità per la strategia di marketing e la redditività dei prodotti.

Inoltre ultimamente vi è la convinzione che un product manager debba essere:

- **coordinatore:** è responsabile dei singoli aspetti del marketing mix, del suo prodotto e della manovra articolata di questi, per raggiungere gli obiettivi stabiliti nella pianificazione di marketing;
- **manager:** lui dirige altre persone (collaboratori), le quali non dipendono direttamente da lui e perciò deve essere in grado di imporsi attraverso capacità personali di contatto e persuasione;
- **sollecitatore di decisioni:** a monte, quando sottopone il piano annuale al direttore di marketing; a valle ogni volta che si deve attivare uno degli elementi di marketing mix;
- **centro di profitto:** deve concentrare i suoi sforzi sui fattori che influiscono maggiormente sui risultati finanziari.

Nella pratica dunque, il product manager rappresenta un efficace ruolo organizzativo per la migliore formulazione delle strategie di marketing, ma ancora più per attuarle sul piano operativo.

Cap. 7 - La pianificazione di marketing

Il processo di pianificazione - il piano di marketing e le diverse tipologie - pianificazione e controllo mediante Pc La strategia di marketing di un'impresa trova la sua concretizzazione nel momento in cui viene attuata in modo **integrato** da tutte le molteplici funzioni. La **crescente complessità** della struttura aziendale, in termini sia di funzioni che di dimensioni, rende spesso molto difficile la **sincronizzazione delle azioni** svolte dai vari organi, e di conseguenza l'effettiva capacità a realizzare la strategia globale in modo coordinato. Per ovviare a questa difficoltà attuativa, le imprese ricorrono ad un **processo di pianificazione** che quantifichi in modo formalizzato e dettagliato la strategia aziendale e quella di marketing, favorendo la successiva azione di controllo. Ciò avviene a livello corporate, business (area di affari) e di micromarketing locale.

La **Pianificazione Di Marketing** consiste nel processo che, coinvolgendo tutte le unità di marketing centrali e periferiche e i relativi interlocutori aziendali, tende a consolidare le strategie di mercato e i fattori operativi nel piano di marketing.

Questo **processo** può essere **sviluppato**:

- **top down**: partendo dall'alto per poi coinvolgere successivamente le unità più operative e periferiche. L'alta direzione dunque specifica preliminarmente obiettivi e linee guida che ha deciso di dare all'azienda, mentre le unità definiscono il modo migliore per realizzarle, fatta salva una eventuale fase di feedback per l'aggiustamento definitivo del programma;
- **bottom up**: partendo dal basso, ogni unità esprime le sue intenzioni che vengono successivamente riunite e armonizzate, fatta salva anche in questa circostanza la necessità di avere un momento di feedback in cui la direzione richiede degli aggiustamenti necessari per compatibilizzare il programma complessivo.

Per quanto riguarda l'**aspetto temporale**, la pianificazione di marketing si sviluppa soprattutto nel **medio e breve termine** (nel settore alimentare il fatto che passi 1 anno tra un prodotto e l'altro può essere un tempo medio, in quello automobilistico un tempo medio invece potrebbero essere 4-5 anni) lasciando il resto alla pianificazione aziendale. In ogni caso, il processo di pianificazione deve portare alla redazione di un **Piano di Marketing**, cioè un documento scritto in modo chiaro che specifica i singoli obiettivi di marketing (nel tempo, nello spazio, per prodotti, per segmenti, per canali) ed il modo per conseguirli, in termini di quantità, qualità e valore degli sforzi da compiere. Numerosi sono i **vantaggi**:

- migliora il coordinamento e l'organizzazione delle attività di marketing;
- costringe alla definizione di obiettivi parziali e conseguente ratifica;
- definisce i criteri per valutare e controllare le attività di marketing;
- fissa responsabilità e priorità;
- promuove un flusso di informazioni all'interno e all'esterno del marketing; - contribuisce a un efficace controllo economico/finanziario.

In pratica, il **piano di marketing** permette di capire qual è la missione strategica dell'impresa all'interno del mercato di riferimento e quali sono le aree di business potenzialmente interessanti; tenendo conto sia delle minacce e delle opportunità relative all'ambiente di riferimento, sia dei punti di forza e di debolezza relativi alle stesse ASA.

Inoltre, attraverso la stesura del piano, si analizza quale **strategia di copertura** adottare per le aree di business che fanno parte del portafoglio dell'impresa ed infine come tradurre gli obiettivi stabiliti a livello di marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione) in valori economici. Generalmente si considera il piano di marketing come documento indicato per esempio al lancio di un nuovo prodotto oppure alla **penetrazione** in un nuovo mercato.

Di fatto, risulta possibile distinguere fino a **8 tipi di piani marketing**:

- 1) piano a livello corporate**: si può anche considerare come piano aziendale. Contiene la pianificazione globale delle attività dell'impresa; può essere annuale, a medio e lungo termine. Non entra però nei dettagli di ciascuna attività;
- 2) piano di area di business** (o piano di divisione): è simile al piano aziendale, ma concerne solo la crescita e la redditività di una sola ASA o divisione. Tratta le strategie di marketing, di produzione, finanziarie e del personale a breve, medio e lungo termine;
- 3) piano funzionale di marketing**: riguarda il marketing (programma pubblicitario, promozione, ricerche di mercato ecc);
- 4) piano di una linea di prodotti**: presentato dai responsabili di linea di prodotto riguardo a obiettivi, strategie e tattiche;
- 5) piano di prodotto**: presentato dai responsabili di un determinato prodotto riguardo a obiettivi, strategie e tattiche;
- 6) piano di una marca**: presentato dai responsabili di marca di una categoria di prodotti riguardo a obiettivi, strategie e tattiche;
- 7) piano di un mercato**: mira allo sviluppo di un determinato mercato;
- 8) piano prodotto/mercato**: finalizzato alla commercializzazione di un certo prodotto o linea di prodotti dell'impresa su un determinato mercato (settore di attività o area geografica).

Dunque il piano costituisce la base su cui si imposta la programmazione delle altre attività dell'azienda.

Per quanto riguarda il **contenuto** e la **redazione** di un piano marketing, ogni impresa deve personalizzarli a seconda delle proprie caratteristiche ma, generalmente, vi sono degli **argomenti principali** che dovrebbero essere inclusi nel piano, e **sono 10: 1) sintesi** (o **executive summary**): un piano di marketing dovrebbe sempre iniziare con una sintesi di 1-2 pagine in cui si richiamano i fatti essenziali, gli obiettivi e le principali indicazioni contenute nel programma;

2) obiettivi riguardanti il **marketing in senso stretto** (in particolare espressi in termini di fatturato, volumi e quota di mercato) ed **economico-finanziari** (in termini di margini di contribuzione (o profitti), tasso di redditività a breve e cash flow annuali). I diversi obiettivi per essere operativi devono essere chiari, misurabili, coerenti, gerarchizzati e realistici.

3) strategia di marketing e posizionamento competitivo: si definiscono i tratti essenziali della strategia di marketing intesa come l'approccio per raggiungere gli obiettivi a partire dalle decisioni assunte circa i target, il posizionamento, il mix ed i livelli di investimento stabiliti.

4) target di mercato: si precisano i principali segmenti di domanda (target) a cui si vuole puntare dati gli obiettivi;

5) fattori d'offerta: si dettagliano le azioni previste per ognuno dei principali fattori di offerta su cui si conta di far leva: - **prodotti o servizi**: gamma (innovazione, manutenzione, eliminazione), qualità (tecnica, funzionale, percepita), design, nome, assistenza (prima, durante, dopo la vendita), confezione, istruzioni/addestramento, installazione, garanzie;

- **prezzi**: livelli, differenziazione, modalità e tempi di pagamento;

- **distribuzione**: canali di distribuzione (lunghezza ed ampiezza), margini all'intermediazione, logistica;

- **comunicazione**: pubblicità, promozione (al consumatore, sul punto di vendita), direct marketing, relazioni esterne;

- **rete di vendita**: tipologia, dimensione, organizzazione (quote e zone di vendita, retribuzioni, aggiornamento, ecc); **6) azioni chiave di successo**: si esplicitano azioni che sono ritenute fondamentali per il successo del piano; **7) struttura dei costi, tempi e luoghi**;

8) programmi d'azione: i precedenti punti si traducono in piani d'azione pratici;

9) budget: sovente presentato sotto forma di calcolo dei risultati previsionali;

10) punti e sistema di controllo: mediante valutazioni periodiche si identificano le aree di ritardo o ostacoli specifici, quindi permettono di apportare i necessari correttivi a cause di un malfunzionamento. L'obiettivo è quello di anticipare difficoltà (es. guerre di prezzi o scioperi).

Infine vi sono degli **allegati**, in alcuni casi inseriti dopo il punto 1 della lista, detti **analisi SWOT**.

L'**analisi SWOT** (conosciuta anche come **matrice SWOT**) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (**Strengths**), debolezza (**Weaknesses**), le opportunità (**Opportunities**) e le minacce (**Threats**) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità). Nel piano di marketing, sono analisi riguardo:

1) opportunità e minacce di mercato: riguarda fattori esterni in grado di influenzare l'evoluzione del settore:

- **macroambiente**: riguarda l'analisi delle grandi tendenze dell'evoluzione demografica, tecnologica, economica, politico/legale e socio/culturale; può comprendere anche l'analisi del settore industriale;

- **domanda**: dimensione, evoluzione passata, ripartizione per segmenti, bisogni, tendenze evolutive del processo d'acquisto;

- **prodotti**: risultati commerciali e le contribuzioni realizzati da ciascuna tipologia di prodotto nel corso degli ultimi anni;

- **concorrenza**: studiati da vari punti di vista (dimensione, obiettivi, intenzioni, quote di mercato, strategie di marketing, ecc); -

- **intermediari**: canali di distribuzione e della loro evoluzione. Si studiano i rapporti di forza tra produttori e distributori. **2) input della strategia aziendale**: principalmente la missione, le linee guida, la carta dei valori espressi dall'azienda, ecc; **3) forze e debolezze di marketing e, in generale, dell'impresa**

Cap. 8 - Il marketing operativo - La gestione dei fattori di marketing

Le decisioni sui prodotti e sui servizi

Le **decisioni sui prodotti** costituiscono la struttura portante del marketing. Non esiste una chiara distinzione tra prodotti e servizi; sarebbe invece più realistico riferirsi ad un continuum in cui ai due estremi si trovino i prodotti da un lato ed i servizi dall'altro ma con la maggior parte dei casi all'interno tra questi due estremi. In alcune situazioni il **prodotto** si arricchisce con dei **servizi**; in altre viene supportato da alcuni prodotti. Si potrebbe più che altro parlare di **marketing dei sistemi** dove nel sistema si trovano a convivere prodotti fisici e servizi immateriali con l'intento di dare una prestazione superiore ai consumatori. In

quest'ottica il compito del marketing è quello di gestire la **gamma dei prodotti** vale a dire verificarne la consistenza ed aggiustarla alle nuove situazioni attraverso l'introduzione, la modifica o l'eliminazione di prodotti. Vanno definiti **alcuni termini**:

- **Prodotto** (es. elettrodomestici): da un punto di vista tecnico può essere inteso come un complesso di materiali e componenti mentre da un punto di vista di marketing deve essere inteso più ampiamente come un qualcosa capace di soddisfare i bisogni di individui o enti;
- **Gestione Della Gamma** (es. frigoriferi, cucine, lavatrici, lavastoviglie, ecc): articolazione dei prodotti che un'impresa produce ed offre sul mercato in un determinato momento, in termini sia di linee diverse di prodotti che di modelli diversi nella stessa linea, indipendentemente dalla esistenza di qualsiasi legame;
- **Linea Di Prodotti** (es. si riferiscono ad ognuno dei 4 beni nominati nella gestione della gamma): gruppo di prodotti strettamente legati o perché destinati a soddisfare una specifica classe di bisogni o perché usati insieme o perché venduti allo stesso gruppo di clienti o perché venduti attraverso lo stesso canale o perché rientrano in uno stesso intervallo di prezzi;
- **Modelli** (concernono i vari tipi presenti in ogni linea): le singole versioni aventi una specifica collocazione nel listino di vendita. La **composizione di ogni gamma** (o product mix secondo il termine anglosassone) è definita rispetto a **due variabili**: - **ampiezza**: relativa alle linee di produzione; - **profondità**: relativa ai modelli di ciascuna linea.

Parlando di prodotti, nella **gestione della gamma** ci si può riferire a **tre diversi livelli**:

- **di natura strategica globale**: quando la decisione ha incidenza sul lungo termine, modificando la missione aziendale;
- **focalizzato sugli aspetti strategici di marketing**: quando la decisione è di medio termine e per lo più collegata all'evoluzione del ciclo di vita del prodotto e della situazione economica;
- **connesso alla fase operativa (tattica)**: quando la decisione incide sul breve termine, rappresentando soprattutto un adeguamento di aspetti marginali del prodotto (ad esempio una confezione speciale per ricorrenze, per es. San Valentino). Il **compito del marketing** è quello di mantenere la **gamma in sintonia** con le necessità del mercato e dell'azienda.

Stadi del ciclo di vita del prodotto				
	Introduzione	Sviluppo	Maturità	Declino
Qualità	Elevata poiché i progettisti vogliono avere alte garanzie tecniche (non è detto che il prodotto sia anche totalmente funzionale perché manca ancora la verifica delle prestazioni reali del prodotto)	Funzionale	Tende ad essere maggiormente Differenziata a fronte del mercato molto segmentato	Stabilizzata
Gamma	Limitata per facilitare l'accettazione da parte del mercato	Ampliata per accrescere le possibilità concorrenziali di attrazione del consumatore	Profonda l'ampliamento cresce ancora	Molto profonda l'ampliamento raggiunge il massimo della personalizzazione
Assistenza	Limitata	Crescente	Elevata	Stabilizzata

Condizioni economiche del mercato			
	Stagnazione/recessione	Inflazione	Sviluppo economico
Qualità	Controllata dal momento che in questi tempi il consumatore è più razionale e attento alla bontà della sua spesa	Equilibrata più centrata sul raggiungimento di un corretto equilibrio con il prezzo	Differenziata per adeguarsi alle varie segmentazioni del mercato
Gamma	Essenziale poiché si deve porre molta cura al prodotto concentrando le risorse	Semplificata attraverso un processo di revisione che determini maggiore economicità (per coprire i costi crescenti) e maggior durata dei prodotti (visti come un investimento)	Ampia per rispondere alle richieste differenziate dei consumatori e ai volumi di vendita crescenti
Assistenza	Integrale	Impegnata così da offrire garanzia a lungo termine rafforzando l'immagine di serietà dell'azienda	Concentrata

La gestione della gamma

I **principali sintomi** di una **gestione della gamma non corretta** sono, in generale, l'esistenza di un eccesso di capacità produttiva o di stagionalità delle vendite o di un'alta quota di profitti generati da pochi prodotti e magari piuttosto maturi. Per **tenerla sotto controllo** e ridurre la necessità di interventi straordinari, va operata un'analisi più dettagliata sui singoli prodotti. Un approccio sistematico può partire dall'analisi della **contribuzione totale** del prodotto ai profitti ed alle spese generali, disaggregandola nelle sue componenti, consentendo così di analizzare più dettagliatamente la situazione del prodotto e i suoi **eventuali punti deboli**. Tali debolezze possono derivare dai **volumi fisici venduti** o dalla **contribuzione unitaria**. Nel primo caso si può controllare se il problema nasce nel mercato generale o nella quota di mercato; nel secondo caso, invece, il problema è dovuto al prezzo o ai

$$\text{Contribuzione totale (CNT)} = \text{Contribuzione unitaria (CNU)} \times \text{Quantità Venduta (Qv)}$$

$$\text{Cnu} = \text{Ricavo netto unitario (Ru)} - \text{Costi diretti o variabili unitari (Cu)}$$

$$\text{Qv} = \text{Mercato totale (Mt)} \times \text{Quota di mercato (Qm)}$$

=

=

costi. L'intera

analisi può essere facilitata dall'evidenziazione delle relazioni esistenti tra le componenti della contribuzione totale. dove:

$$\text{Ru} = \text{Prezzo (P)} - \text{Sconti commerciali (S)}$$

$$\text{Cu} = \text{Costi di produzione (Cp)} + \text{Costi di marketing (Cm)}$$

$$\text{Mt} = \text{Numero consumatori (Nc)} \times \text{Consumo pro-capite (Cpc)}$$

$$\text{CNT} = (\text{P} - \text{S}) - (\text{Cp} + \text{Cm}) \times (\text{Nc} \times \text{Cpc}) \times \text{Qm}$$

contempo:

Altri indicatori dello **stato di salute** di un prodotto possono essere la quota di mercato, l'incidenza dello specifico prodotto sul fatturato totale (quando l'azienda ha molti prodotti), il tasso annuo di variazione delle vendite in valore e quantità, il tasso annuo di variazione della quota di mercato in valore e quantità, l'incidenza del prodotto sul totale della contribuzione aziendale,

ecc. Ovviamente per valutare le prestazioni ottenute si deve tenere conto dell'età del prodotto a seconda che sia neonato, giovane, maturo o anziano. Per far questo (molto spesso si usano modalità di sintesi che dovrebbero diagnosticare automaticamente ogni prodotto (ma il vantaggio dell'automatismo può essere pagato in termini di inesattezza se settato male)) si stabiliscono intervalli standard entro i quali classificare i vari prodotti. Sulla base di questo **check up** si può stabilire se vi sia o meno necessità di intervento.

L'introduzione di nuovi prodotti e l'eliminazione dei prodotti maturi

L'**introduzione di nuovi prodotti** nella gamma aziendale è vista più come **mezzo di sopravvivenza** in risposta all'accelerato accorciamento dei cicli di vita dei prodotti esistenti e come strumento motorio dello sviluppo aziendale anziché come fonte di ricavi immediati. Ciò comporta però per l'azienda una certa **rischiosità**, accentuata dalla tendenza del consumatore ad accrescere la sua **razionalità d'acquisto** e pertanto a pretendere prodotti sempre più validi a fronte dei quali le spese di Ricerca & Sviluppo finiscono per aumentare generando maggiore rischiosità aziendale. Ciò comporta però investimenti sempre più elevati, dovuti anche all'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti. Le **6 fasi** da affrontare per lo sviluppo di un nuovo prodotto sono generazione delle idee, selezione di compatibilità con gli obiettivi e le risorse aziendali, valutazione dei profitti potenziali, sviluppo del prodotto, test di marketing e commercializzazione. Queste sono raggruppabili in **3 momenti principali**:

1) creativo: si parte dalla **generazione delle idee** dalle origini più disparate (clienti, concorrenza, venditori, ricercatori, dirigenti, ecc), generalmente questa fase era collegata alla funzione di Ricerca & Sviluppo, ma con l'evoluzione ambientale, con un passaggio dall'orientamento al prodotto all'orientamento al mercato, il marketing ha ottenuto una posizione di rilievo in tale ambito. Le **ricerche di mercato** sono un ottimo strumento per conoscere i problemi dei consumatori e utilizzarli come guida per indirizzare gli sforzi creativi. Secondo alcuni autori un'**azienda** può essere **definita secondo il**:

- **prodotto**: es. nel settore alimentari, la ricerca sul prodotto è indirizzata a sperimentare nuovi usi, forme, combinazioni, ecc; -

- **consumatore**: es. nel settore rivolto alle persone che hanno problemi di linea, si analizzano le persone a cui è indirizzato al prodotto. Se si rileva ad esempio, un rimpianto del consumatore per cibi solidi o caldi è chiara l'opportunità di tentare lo sviluppo di nuovi prodotti dietetici tipo biscotti o zuppe e così via. Così si anticipa quali prodotti potrebbero interessare.

E' opportuno considerare anche un'**altra variabile** che frequentemente gioca in modo significativo nell'identificazione della fonte più attendibile per le idee dei nuovi prodotti. Si fa riferimento alla distanza dalla cosiddetta **frontiera tecnologica**, rispetto alla quale le varie aziende possono attuare **4 principali possibili strategie** d'azione:

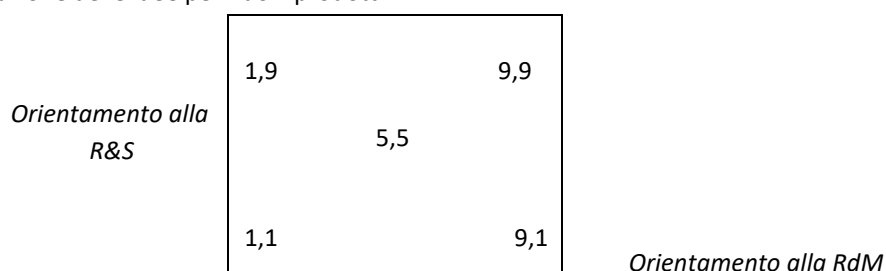
a) di prima linea: sulla base di un forte programma di ricerca e sviluppo, di una posizione tecnica di punta e di una capacità ad affrontare situazioni di rischio;

b) di sviluppo: basata sui forti investimenti di sviluppo e su capacità a reagire rapidamente quando il mercato inizia la sua fase di crescita;

c) di applicazioni: basata sulle modifiche di un prodotto per soddisfare le necessità di particolari clienti in un mercato maturo;

d) di produzione: basata su una maggiore efficienza nella produzione e nel controllo dei costi.

Per ognuna di queste strategie si incontra un **propensione** alla **R&S** o alla **RdM (Result Driven Management - gestione guidata dai risultati)**. A tal proposito si può costruire una vera e propria **griglia** rappresentativa dei diversi orientamenti che un'azienda può avere rispetto alla generazione delle idee per nuovi prodotti:



Le **posizioni tipiche** sono individuate nelle **1,1; 1,9; 5,5; 9,1; 9,9** dove ognuno di questi **indici** ha un significato che può essere espresso in funzione di **tre caratteristiche**:

Posizione nella griglia	Definizione dell'azienda secondo il consumatore o il prodotto	Livello tecnologico del settore a cui appartiene l'azienda	Strategia dell'azienda rispetto alla frontiera tecnologica
1,1	Prodotto	Basso	Produzione

1,9	Prodotto	Alto	Prima linea
	Prodotto	Medio	Sviluppo
5,,5	Consumatore	Medio	Applicazioni
9,1	Consumatore	Basso	Applicazioni
9,9	Consumatore	Alto	Prima linea

Le **principali tecniche** utilizzate nella ricerca delle idee si possono distinguere in **3 categorie**:

- quelle relative alla formalizzazione dei gruppi di creatività (comprende tecniche particolari come il brainstorming); - quelle riferentesi alla previsione tecnologica;
- quelle che partono dallo studio della struttura del mercato.

2) valutativo: alla generazione delle idee seguono la valutazione e selezione di queste. Per fare ciò si possono usare una molteplicità di liste di controllo, tra le più note vi è lo **schema** proposto da O' Meara al quale sono legati **tre tipi di indici**: uno rappresentativo dei **fattori intangibili**, uno della **redditività di breve periodo** e uno della **redditività di lungo periodo**. In particolare, il primo viene costruito attraverso la valutazione di **caratteristiche commerciali, durabilità, caratteristiche di produzione e potenzialità di crescita**. Inoltre possono essere considerati **cinque ulteriori elementi** nella fase valutativa di un prodotto, e cioè accettabilità ambientale dei metodi di produzione, accettabilità ambientale dell'uso del prodotto, accettabilità ambientale del postuso, possibilità di reimpiego, impatto del prodotto sui valori sociali e morali. In generale la maggior parte delle **formule** proposte per **stimare la validità economica di un nuovo prodotto** è accentrata sulla **stima dei costi** e dei **ricavi** (es. punto di pareggio). **3) commerciale:** c'è da dire che il **fattore critico nell'innovazione dei prodotti** è soprattutto di **natura organizzativa**, intesa come capacità dell'azienda nel suo insieme a cooperare validamente a tal fine. L'**eliminazione dei prodotti deboli** è uno degli aspetti della gestione dei prodotti normalmente più trascurati. Al contrario è uno dei momenti basilari poiché molte imprese sono restie al loro ritiro dal mercato, accontentandosi della semplice copertura dei costi e non valorizzando che la permanenza di prodotti che rendevano, nella gamma, rappresenta di fatto un **assorbimento eccessivo** di quantità di tempo ed energie per i dirigenti e un **impedimento** all'introduzione di nuovi prodotti che renderanno.

Le particolarità dei servizi

Quanto detto nei precedenti paragrafi vale sostanzialmente anche per i servizi, pur se alcune caratteristiche rendono più difficile la loro gestione operativa. In particolare, i **principali elementi distintivi dei servizi** sono:

- **intangibilità:** deve esser tenuto presente in modo costante, giacché è la causa prima di molti altri fattori di specificità, rendendo difficile per l'acquirente e l'utente una chiara identificazione e valutazione dell'oggetto della negoziazione; - **deperibilità o impossibilità d'immagazzinamento:** questa caratteristica impone la massima capacità di incontro simultaneo tra domanda ed offerta, e riguarda il problema della **capacità produttiva** rispetto ai **picchi di domanda** e di conseguenza rispetto agli **investimenti** da fare o meno. Ciò è particolarmente presente nel caso di servizi a carattere fortemente stagionale, come quelli turistici, così da parlare di un vero e proprio **sincromarketing** teso a equilibrare domanda e offerta nel tempo (tramite interventi sui prezzi, comunicazione, partecipazione dell'utente, prenotazioni, ecc);
- **interazione produttore-consumatore:** spesso il servizio può essere espletato solo tramite l'interazione fisica tra produttore e consumatore, ad esempio è il caso delle banche. Dal momento che il contatto col consumatore non avviene esclusivamente tramite marketing nasce la necessità di un'attività di formazione e addestramento ancora più elevata che nella manifattura; - **importanza del fattore umano:** per lo più i servizi si configurano **people intensive** nel senso che gli uomini costituiscono il fattore produttivo primario. Ciò rende essenziale una **gestione accurata** delle **risorse umane** così da rendere efficace anche il loro apporto commerciale, specialmente per coloro che devono essere preparati e motivati al colloquio con il cliente;
- **frequenza di contatto fisico con l'utenza:** nelle forniture del servizio in cui vi è un contatto diretto e fisico con l'utenza, questa finisce per identificare il servizio con la persona stessa che lo fornisce; così come il fornitore tende ad identificare l'utente con la persona fisica con la quale entra in contatto;
- **difficoltà di standardizzazione:** l'aleatorietà ambientale rende difficile prestare il servizio in modo standardizzato, quindi il **disservizio** è **fisiologico**, ma si deve cercare di ridurlo al minimo e quando accade saper intervenire per gestire il malcontento; - **varietà di forma nella valorizzazione:** per i prodotti si parla di prezzo, per i servizi vi è una varietà



terminologica molto ampia per esprimere il sacrificio economico che il consumatore deve sopportare per poterne usufruire. Così si parla di affitto, tariffa, bolletta, pedaggio, premio, onorario, interesse, tasse, ecc creando una certa confusione e incertezza nel consumatore; - **impossibilità di trasporto**: normalmente il servizio viene goduto nel luogo di erogazione previsto e non consente il trasporto altrove creando una rigidità strutturale. Diventa perciò essenziale la scelta della localizzazione degli impianti perché automaticamente s'individua il mercato e viceversa;

- **difficoltà di ostentazione**: è più difficile mostrare l'impegno necessario rispetto a quello per produrre un bene (rappresentato ad esempio dalle componenti del prodotto, la catena di montaggio, gli impianti ecc);



disponibilità pubblica: per molteplici ragioni, i servizi devono essere disponibili a tutti, con ciò creando evidenti difficoltà nella previsione della domanda e nella programmazione dell'erogazione che non può essere selettiva rispetto al tempo, allo spazio, ai

richiedenti, ecc. Ciò impone la capacità di attrarre o allontanare i clienti voluti o meno, attraverso un'azione basata sulla convinzione più che sull'imposizione;

- **valutazione prevalentemente soggettiva:** data l'intangibilità e le altre caratteristiche citate del servizio, questo è, più frequentemente del bene, soggetto a valutazioni soggettive; a tal proposito è necessaria un'opera di sensibilizzazione ed educazione che possa portare ai risultati desiderati mediante un approccio graduale e coinvolgente;
- **diffuso stato di ansia:** l'erogatore promette un certo servizio, l'utilizzatore spera di ottenere un certo servizio. Entrambi sapranno solo a posteriori come sono andate le cose.

La gestione della qualità e un modello interpretativo

La **gestione della qualità** negli ultimi 60 anni ha subito una **continua evoluzione**, passando da una fase all'altra.

Nella **prima fase** l'attenzione era sulla **qualità dell'output produttivo**, e quindi sulla gestione degli stabilimenti mediante **controlli di campionamento statistico** della produzione al fine di ridurre i prezzi difettosi. Tali applicazioni si svolsero nella realtà tipica dell'impresa fordiana del secondo dopoguerra e fu avviata con esperienze e studi negli **USA**.

Nella **seconda fase**, svoltasi in **Giappone** durante la ripresa industriale e della conquista dei mercati occidentali; la qualità diventò più ampia fino a parlare di **qualità totale**.

Nella **terza fase** coincide con gli approfondimenti di marketing dei servizi divulgati da alcuni esperti scandinavi, con modelli di gestione della **qualità nei servizi**.

Il **modello di gestione della qualità** si origina proprio da quest'ultimo ed è coerente con l'ottica dell'orientamento al mercato. Questo modello analizza **diversi aspetti** della **qualità** in modo da poterla gestire opportunamente, ovvero quella **erogata**, quella **attesa**, quella **percepita**.

La **qualità percepita** dal cliente, in un'ottica di marketing, è quella che conta di più poiché su di essa si basa il livello di gradimento del cliente, che può portare o meno ad una propensione al riacquisto del prodotto dell'azienda, al consigliarlo ad altri, ecc. Dunque il **modello interpretativo della gestione della qualità** applicata ai **prodotti di design industriale** si ispira al modello più generale proposto dalla scuola scandinava e mette in evidenza quali sono i **fattori**, suddivisi in **quattro gruppi**, che contribuiscono a creare la **qualità programmata** dell'impresa:

- **aspetti tecnico/funzionali:** adeguatezza tecnica, ampiezza della fruibilità, comodità d'uso, differenziazione funzionale rispetto ad altri prodotti analoghi, facilità di impiego, facilità di manutenzione, qualità dei materiali in funzione della durata. -
- **aspetti logistico/commerciali:** esposizione nelle show-room e nei punti vendita, professionalità del personale nel punto vendita, tempestività adeguata della consegna, modalità di consegna e assistenza;
- **aspetti di identità/prestigio:** attualità del prodotto (ultimo grido), esclusività (non imitabile), ostentabilità, riconoscibilità, simbologia di appartenenza culturale, simbologia di appartenenza sociale, tradizione di stile (evergreen); -
- **aspetti artistico/formali:** armonia estetica, colore, piacevolezza e texture dei materiali.

Nel primo elenco si evidenziano gli aspetti tecnici della qualità che determinano la prestazione primaria del prodotto, cioè **cosa** dà l'impresa a chi acquista. Nel secondo elenco viene erogata la qualità complessiva, quindi il **come** viene dato. Insomma, l'insieme di **questi aspetti** costituisce ciò che l'impresa dovrebbero programmare accuratamente (**qualità programmata**) stante un'appropriata strategia. La **qualità percepita** è influenzata anche da altri fattori, in primo luogo da una sua personale aspettativa formatasi nel tempo. Questa, definita **qualità attesa**, è la risultante di precedenti esperienze avute con la stessa impresa o altre similari. Inoltre su di essa incidono anche le esperienze e le opinioni degli amici e conoscenti, nonché quanto riportato nei mass media, in specie dagli **opinion leader**. Ultimi ma non meno importanti si devono considerare le sollecitazioni ed i messaggi inviati dall'impresa in oggetto e le altre nell'ambito della comunicazione come la pubblicità le promozioni e le azioni di vendita interna ed esterna. Il **modello** include un ulteriore **fattore rilevante**, cioè l'**immagine aziendale**, rappresentata come una serie di filtri attraverso i quali passa la **qualità erogata** dall'azienda, ad esempio tramite il **paese di provenienza** (es. il made in Italy è una conferma dell'immagine paese) e il **settore di appartenenza**.

Le decisioni sui prezzi

La **variabile prezzo** va intesa come sacrificio economico che l'acquirente deve sostenere per disporre di un prodotto o un servizio, e fino a prima dell'avvento del marketing era vista come unico elemento determinante il rapporto tra domanda ed offerta. Il **prezzo** rappresenta la valorizzazione della produzione, costituisce il concretizzarsi dei ricavi aziendali e come tale deve essere giustamente osservato, controllato e definito, ovviamente senza sottovalutare la variabile mercato.

Stadi del ciclo di vita del prodotto - Prezzo			
Introduzione	Sviluppo	Maturità	Declino
<p>Elevato per coprire i costi fissi e le basse vendite, oltre a progettazione, sperimentazione e tutto ciò che accompagna il lancio di un nuovo prodotto nel mercato (investimenti, pubblicità, ecc), anche perché spesso il potenziale acquirente all'inizio non è particolarmente sensibile al prezzo essendo più interessato alle caratteristiche del nuovo prodotto e a quelle delle comunicazioni</p>	<p>Vanno attratti nuovi consumatori i quali sono più sensibili e rispondono positivamente ad offerte di prezzo Calante (elasticità della domanda) che l'impresa può mettere in atto grazie alle pianificazioni e previsioni fatte nel primo periodo, all'aumento della capacità produttiva e i costi unitari decrescenti (effetti della curva di esperienza). Nel frattempo vi è un aumento della concorrenza nel mercato, che contribuisce a far diventare saturo quest'ultimo</p>	<p>Stabilizzato poiché vengono meno le condizioni che possono permettere un'ulteriore riduzione del prezzo, infatti le vendite calano, i costi decrescono con difficoltà, e anche i concorrenti si adeguano</p>	<p>Differenziato rispetto a quantità, località, tempo, clientela, canali di vendita, ecc a cui spesso sono collegate azioni tattiche che coinvolgono interventi rivitalizzatori o di sviluppo di nuovi prodotti</p>

Condizioni economiche del mercato - Prezzo		
Stagnazione/recessione	Inflazione	Sviluppo economico
<p>Calante in coerenza con le attese di allargamento della domanda e di realizzo di economie di scala</p>	<p>Crescente ma con attenti accorgimenti rispetto alla loro frequenza, entità e rispetto la concorrenza</p>	<p>Stabile dovendo bilanciare la necessità di essere concorrenziale sul fronte del prezzo (contenendolo) con quella di ottenere margini globali elevati (aumentare il prezzo) nonostante le vendite limitate</p>

I tre vettori per la formulazione del prezzo: clienti, costi concorrenti

Nel definire e assumere una decisione in tema di prezzo, si deve sempre tentare di immedesimarsi nel processo decisionale del cliente. La **triplice analisi** definita dalle **tre "C"** (cliente, costo, concorrente), consente di ottenere varie informazioni:

- **costi**: fornisce indicazioni circa il **livello minimo di prezzo** praticabile, al di sotto del quale ci sarebbe una perdita;
- **clientela**: determina il **prezzo massimo** al di là del quale i clienti non sono disposti ad acquistare;
- **concorrenza**: e delle loro possibili reazioni consente di stabilire l'**intervallo intermedio** all'interno del quale posizionare il proprio prezzo.

Il **variare del prezzo** comunque, può avere riflessi diversi a seconda del tipo di prodotto o di mercato a cui si riferisce. Un **aumento del prezzo** può innescare una riduzione della domanda più che proporzionale, proporzionale, meno che proporzionale o un'indifferenza generale e di conseguenza si parlerà rispettivamente di **domanda elastica, unitaria, inelastica o rigida**. Va poi ricordato che raramente il cliente è perfettamente informato, cosicché in una situazione di sostanziale carenza di informazione, il prezzo - se opportunamente sostenuto da alcune evidenze - può costituire un **indicatore di qualità** e pertanto essere un'informazione circa il valore intrinseco del bene che si desidera possedere. Riguardo ai **costi**, per avere un quadro generale, vanno ricordate **alcune definizioni**:

- **fissi**: costi che non sono influenzati e non variano in base al variare dei volumi di produzione e vendita;
- **variabili**: variano direttamente e proporzionalmente con il volume di produzione/vendita (es. aumento delle materie prime);
- **margini di contribuzione**: differenza tra prezzo di un prodotto e i relativi costi variabili. Permette di identificare il contributo che ciascuno di essi dà al risultato di gestione e quindi di calcolare il profitto lordo (fatturato di prodotto - costi variabili diretti);
- **costi fissi diretti**: si specificano se si vuole ottenere una più appropriata imputazione dei costi a determinati prodotti piuttosto che ad altri, un esempio è il caso di una campagna pubblicitaria. Margine lordo - costi fissi diretti = margine semilordo;
- **costi fissi generali**: relativi alla gestione complessiva dell'impresa e non imputabili a specifici prodotti. Margine semilordo - costi fissi generali = margine operativo.

Inoltre vanno definiti i **concetti** di:

valore aggiunto: misura adottata regolarmente in economia aggregata per calcolare, tra l'altro, il **prodotto nazionale netto** il quale è dato dalla sommatoria dei valori aggiunti dei diversi stadi di produzione considerati separatamente. Il **valore aggiunto aziendale** si può calcolare come **entrate** (da vendite o da servizi resi) - **spese** (per materiali o servizi acquisiti). Questo calcolo comporta un attento esame delle voci del CE per depurare le due voci principali (entrate e spese) di quei fattori che non sono pertinenti alla determinazione del valore aggiunto. Le voci economiche principali da tenere in considerazione sono acquisti, costi diretti, costi totali, prezzo, margine, valore economico e valore percepito (tra i 2 vi è il valore estetico aggiunto).

- **valore economico**: suppone che un determinato prodotto, confrontato con analoghi prodotti concorrenti mostri qualità e peculiarità intrinseche superiori. Se così è l'impresa può permettersi di alzare il prezzo in modo da comunicarne il valore superiore.
- **valore percepito**: tale valore proposto all'acquirente, verrà percepito come ancora più superiore. La differenza tra valore economico e valore percepito sarebbe quella componente di gratificazione soggettiva dell'acquirente che contribuisce a renderlo convinto e soddisfatto della scelta operata (**valore estetico aggiunto(?)**).

Schema logico per la definizione del prezzo

Per **determinare** correttamente il **prezzo**, è necessario considerare un vasto numero di **fattori**, riassumibili in **6 fasi**:

- 1) definizione degli obiettivi di prezzo**: vanno analizzati gli obiettivi, definiti in sede di strategia di marketing e di posizionamento del prodotto/servizio.
- 2) analisi della clientela**: vanno individuati i **volumi di vendita** conseguibili ai **diversi livelli di prezzo** ipotizzabili per i prodotti/servizi offerti, costruendo una curva di domanda (con pendenza negativa) che evidenzia la variabilità della domanda al variare del prezzo proposto dall'impresa e di quelli concorrenti, ovvero vanno definiti i rapporti di **elasticità** e **elasticità incrociata**.
- 3) analisi dei costi**: i costi costituiscono il **livello minimo di prezzo**, applicabile per operare in condizioni di economicità. La loro analisi avviene su **tre direttrici fondamentali**:
 - a)** analisi per categorie di costi: si analizzano costi fissi e variabili, importanti per identificare il **break even point** o **punto di pareggio**, ovvero il livello di vendite che assicura, a un dato prezzo, il pareggio tra costi totali e ricavi totali (ricordiamo che nel break even point la formula per calcolare la **quantità** è " $Q = CF / (p - cv)$ " e per calcolare il **prezzo** è " $p = (CF / Q) + cv$ ".)
 - b)** andamento dei costi al variare della produzione
 - c)** andamento dei costi al variare della produzione cumulata. Oltre ad essi si analizzano anche i costi diretti e i costi indiretti.
- 4)**

analisi della concorrenza: l'analisi della domanda è volta a definire tendenzialmente il prezzo massimo, l'analisi dei costi quello minimo, l'analisi della concorrenza suggerisce come muoversi nell'intervallo così definito. Si chiariscono a tal fine le caratteristiche della struttura di mercato in cui ci si muove, i rapporti di forza che sussistono nel settore, il posizionamento, i rapporti di concorrenza diretta e indiretta, ma anche le caratteristiche dell'offerta dei concorrenti.

5) selezione del metodo più efficace:

- **metodo del mark up:** modello orientato al costo, il prezzo finale è *costi (fissi e variabili) + percentuale di profitto (mark up)* definito cioè individuando il totale dei costi e addizionandovi una percentuale di profitto. Si tratta dunque di definire quest'ultima. Per poter essere applicato efficacemente l'impresa deve però avere un **sistema di imputazione dei costi** molto chiaro. Ma proprio in ciò risiede uno dei punti deboli di tale metodo, dal momento che, la base di costo a cui applicare il mark up, varia considerevolmente in conseguenza del criterio di imputazione seguito (ore di lavoro, risorse umane impiegate, ecc). Gli **svantaggi** sono legati al fatto che, rispondendo prevalentemente ai cambiamenti nella struttura dei costi, tende ad ignorare le esigenze (soprattutto economico-finanziarie) dei clienti nonché le strategie perseguite dalla concorrenza.

- **metodo dell'analisi costi-volumi-risultati:** si avvale del diagramma del **punto di pareggio** (break even analysis), con lo scopo di determinare quel prezzo che consente di garantire un volume di vendite tale da assicurare il raggiungimento del punto di pareggio tra costi e ricavi, e quindi i livelli di profitto conseguibili con le diverse alternative di prezzo. I **limiti** più evidenti di questo modello sono il fatto che la tecnica richiede alcune esemplificazioni concettuali (es. rette piuttosto che curve) e che le reazioni dei concorrenti alle decisioni adottate dall'azienda e le possibili variazioni dei costi ai differenti livelli di produzione/vendita vengono sostanzialmente ignorati. Tali limiti risultano ridotti se affrontati da personale con esperienza.

- **metodo del valore economico per il cliente (VEC):** particolarmente adeguato a definire il prezzo nell'ambito dei mercati business to business, può essere inteso come **valore quantificato** di un prodotto/servizio offerto al cliente per la soddisfazione di uno specifico bisogno in una specifica situazione. Per **valore economico** si intende come differenza tra il costo che il cliente sostiene per un periodo di tempo ad utilizzare un prodotto/servizio rispetto il costo che sosterebbe con quello nuovo. Il metodo del VEC suggerisce di definire il prezzo ad un livello compreso tra il costo sostenuto dall'ente erogatore ed il valore effettivo del valore economico per il cliente, generando un maggior interesse verso l'acquisto. I **limiti principali** sono la difficoltà di stimare i costi che il cliente sostiene, dunque va effettuata una ricerca/collaborazione direttamente sul/col consumatore, secondo la tecnica dei costi differenziali (costi cessanti - costi sorgenti) che dovrebbe consentire una stima anche dei vantaggi economici del nuovo servizio/sistema rispetto quello già in uso (o offerto dalla concorrenza).

- **metodo delle offerte in gare d'appalto:** tiene conto dei prezzi praticati dalla concorrenza. Infatti l'azienda, senza trascurare le indicazioni interne sui costi e le capacità di spesa del cliente potenziale, dovrebbe fissare la sua offerta sulla base del prezzo che presumibilmente praticheranno i concorrenti piuttosto che su una rigida relazione tra costi e ricavi. Più precisamente deve tenere conto del profitto atteso, ottenuto come moltiplicazione del margine di profitto, a quel determinato prezzo, per la probabilità di vincere la gara. Il **limite** è la difficoltà dello stimare la probabilità di successo dal momento che non sempre si hanno informazioni sistematiche, aggiornate e precise sulla concorrenza e sulle reali esigenze della clientela. Vanno poi considerate variabili come un eventuale pagamento differito nel tempo (aumento interessi, bassa liquidità, ecc);

6) scelta definitiva del prezzo: dopo aver scelto il metodo più adeguato per **valutare** entro quali livelli definire il prezzo finale, la scelta definitiva viene effettuata prendendo in considerazione anche altri parametri quali:

- **psicologia del prezzo:** si basa sul concetto di prestige pricing, sulla logica dei numeri dispari e sul fattore qualità;

- **politiche di prezzo dell'impresa:** impostate in modo da assicurare una certa coerenza tra scelte aziendali ed esigenze dei distributori e venditori;

- **reazioni del pubblico esterno:** inteso come distributori/venditori, forza vendita, concorrenti, fornitori, pubblicità, ecc.

Decisioni sul sistema di distribuzione

Un altro **compito del marketing** è il fare in modo che il cliente possa disporre concretamente del prodotto desiderato, cioè deve provvedere a distribuirlo opportunamente, o mettendolo a disposizione nel proprio magazzino oppure lasciando all'acquirente il compito di venire a visionarlo/ritirarlo. Nel secondo caso, sorgono **due problemi:**

1) come organizzare la **rete di distribuzione:** vale a dire la scelta del più opportuno canale di distribuzione e della sua ampiezza;

2) come **trasferire materialmente il prodotto:** vale a dire la scelta del più opportuno sistema logistico.

Stadi del ciclo di vita del prodotto

	Introduzione	Sviluppo	Maturità	Declino
Distribuzione	Selettiva poiché in questa fase il numero dei potenziali acquirenti da raggiungere è piuttosto limitato inoltre essi, in quanto innovatori, sono più facilmente disposti a muoversi per raggiungere il punto di vendita	Intensiva per raggiungere ogni potenziale consumatore il mercato si allarga e il numero dei consumatori cresce	Allargata in alcuni casi si propongono condizioni di esclusività per ottenere più coinvolgimento	Ridotta dato il calo delle vendite
Consegna	Relativamente Lenta in quanto le alternative non sono numerose	Veloce al fine i soddisfare tutte le richieste per non rischiare mancate vendite	Affidabile affinché il potenziale acquirente possa programmare il rifornimento	Stabilizzata si cerca di assicurare un minimo di vendite per ciascun intermediario

Condizioni economiche del mercato			
	Stagnazione/recessione	Inflazione	Sviluppo economico
Distribuzione	Impegnata nei riguardi del consumatore	Accentuata dovendo svolgere un'opera sia commerciale che finanziaria attraverso l'attenta gestione delle scorte	Di sostegno alle azioni del mercato promosse dall'innovazione dei prodotti e dalla comunicazione
Consegna	Efficiente poiché ridimensionata in portata e costi	Controllata dalle aziende venditrici, affinché non si verifichino delle inopportune azioni di ritardo speculativo	Rapida e adeguata alla velocità della domanda

La gestione dei canali di distribuzione: relativa lunghezza, ampiezza e distribuzione fisica

canali di distribuzione, vanno intesi come percorso che i beni compiono per passare dalla produzione al consumo.

Dal punto di vista della **lunghezza**, si possono presentare sotto **tre forme principali**:

- 1) canale diretto**: caratterizzato dal rapporto immediato tra produttore e consumatore, senza interventi di alcun intermediario;
- 2) canale breve**: prevede la figura del dettagliante come anello di congiunzione tra produttore e consumatore;
- 3) canale lungo**: presenta un ulteriore anello costituito dal grossista.

Il **canale più opportuno** viene definito prendendo in esame alcuni **principali fattori**:

1) caratteristiche del prodotto: gli aspetti più significativi sono:

- **natura**: beni di consumo, strumentali, durevoli, ecc;
- **deperibilità**: e quindi necessità di rapida presentazione sul mercato;
- **dimensione**: i beni di grosse dimensioni hanno bisogno di spazi particolari, mentre quelli piccoli possono essere trattati più facilmente;
- **grado di standardizzazione**: i prodotti particolari richiedono disponibilità ad hoc che si conciliano meno facilmente con le necessità di un intermediario;
- **valore unitario**: i prodotti ricchi possono accollarsi più agevolmente alti costi di distribuzione;

- **servizi necessari:** i prodotti che richiedono trattamenti di particolare conservazione o di personalizzazione possono utilizzare meno facilmente i canali lunghi.

2) caratteristiche della clientela: gli elementi più importanti da considerare sono:

- **numero:** pochi clienti si possono raggiungere facilmente per via diretta, mentre un mercato di massa impone maggiormente il ricorso agli intermediari;

- **ubicazione:** per una clientela sparsa meglio usare canali lunghi;

- **comportamento d'acquisto:** la consuetudine a certe forme di acquisto da parte dei clienti finali sollecita diverse soluzioni.

3) caratteristiche degli intermediari: vanno ricordate, in specie:

- **capacità di vendita:** efficacia e consistenza dei venditori dell'intermediario;

- **capacità di magazzino:** in termini sia di spazio che di organizzazione dello stoccaggio.

4) caratteristiche della concorrenza: si deve tener conto delle strategie di marketing da questa seguite;

5) caratteristiche dell'azienda: in linea generale si deve tener conto della dimensione aziendale e della quota di mercato, le caratteristiche più rilevanti riguardano la disponibilità di risorse finanziarie, umane e fisiche;

6) norme legislative: a seconda del settore possono limitarne l'azione in maniera più (es. sett. farmaceutico) o meno marcata.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte sulla **complessità della decisione distributiva**, appare chiaro che ogni azienda deve cercare di identificare i **criteri** che meglio si adattano alla sua specifica situazione, rispetto ai quali poter giungere ad una scelta. Dunque, valutando questi fattori l'impresa deve tirare le somme su quale sia il **canale più adatto sotto il profilo:**

1) economico: si basa sull'identificazione del canale distributivo che assorbe la minore entità di costi, tenuto conto dell'ammontare delle vendite. Con il canale diretto, i costi saranno essenzialmente di natura fissa, cioè indipendenti entro certi limiti dal venduto. con il canale breve, si avrà una combinazione di costi fissi (inerenti all'organizzazione dell'azienda) e di costi variabili (inerenti al margine del dettagliante).

2) del controllo: non si fa tanto riferimento al controllo dei costi quanto a quello dell'**efficienza distributiva** e, quindi, della sua corretta partecipazione alla realizzazione dei **piani di marketing**. Questa partecipazione è maggiormente garantita dalla **distribuzione diretta**, in quanto uomini facenti parte della stessa azienda, teoricamente, fanno coincidere i loro obiettivi con quelli aziendali più di quanto possano fare gli intermediari che non necessariamente perseguono al 100% gli obiettivi del produttore. **3) della flessibilità:** si fa riferimento alla capacità del canale di sopportare agevolmente eventuali variazioni nella domanda del prodotto. Da prediligersi soprattutto quando si opera in mercati soggetti a rapide fluttuazioni nell'attività di vendita.

Dal punto di vista dell'**ampiezza**, si può scegliere tra **tre tipi**:

1) selettiva: la distribuzione selettiva si ha quando in una determinata zona si concede la vendita del prodotto soltanto ad **alcuni intermediari**. Tale limitazione è in genere dovuta al desiderio dei partner che presentino determinate caratteristiche non frequentemente riscontrabili nella massa. Inoltre la selezione degli intermediari è volta ad evitare conflitti e tentativi di concorrenza e assicurando ad ognuno di loro un congruo livello di guadagno. Altre volte serve per creare un'immagine di ricercatezza del prodotto. In genere, questo tipo di distribuzione è ritenuta particolarmente adatta ai **prodotti da spinta (push)**, dove l'azione di convincimento del cliente da parte del rivenditore costituisce l'elemento fondamentale. Questo sarà maggiormente portato a spingere i prodotti ed unirsi alla causa dell'impresa anche grazie ai più alti margini che i prodotti da push consentono.

2) esclusiva: è una forma più accentuata di quella selettiva e si ha quando in una determinata zona l'intermediario autorizzato è **uno solo**. Spesso si tratta di un'**esclusività bilaterale**, nel senso che mentre il produttore si impegna a cedere i suoi prodotti solo ad un certo rivenditore, quest'ultimo accetta di non trattare articoli concorrenti con quelli del produttore. I **vantaggi** sono che la distribuzione esclusiva crea un'immagine di prestigio e di serietà, inoltre l'intermediario sarà portato a rispettare più fedelmente il piano marketing del produttore. I **contro** sono il pericolo che il rivenditore esclusivo, sicuro della sua situazione di monopolio, possa rallentare la sua azione di sollecitazione della domanda, confidando eccessivamente sugli sforzi dell'azienda.

3) **intensiva**: il produttore decide di optare per la massima disponibilità del prodotto portandolo il più vicino possibile al consumatore. Essa è adatta soprattutto per quei beni acquistati frequentemente e per i prodotti che si ritengono idonei ad una **strategia di penetrazione (pull)** attraverso la pubblicità e la promozione, giacché ciò che convince ad acquistare è la diffusione molto capillare del prodotto.

La scelta tra le **tre ampiezze della distribuzione** (selettiva, esclusiva, intensiva) è riepilogabile sostanzialmente nel rapporto tra **penetrazione** e **copertura** del mercato. Con la

penetrazione (= quanti prodotti nel punto vendita) si fa riferimento alla quota del venduto di ogni punto vendita che è assegnabile al produttore. Con la **copertura** (= quanti punti vendita che hanno i prodotti) si fa riferimento alla percentuale dei punti di vendita in cui è possibile trovare un determinato prodotto (**distribuzione numerica**). Talvolta viene calcolata in modo ponderato rispetto all'ammontare delle vendite di ciascun punto di vendita (**distribuzione ponderata**). Dal **grafico**, è evidente che un'azienda può ottenere lo stesso risultato con



approcci diversi, lo stesso fatturato è infatti raggiungibile o con una copertura molto ampia, che però necessariamente riduce la possibilità di ottenere una penetrazione molto spinta, o con una copertura più modesta e selezionata, che però può consentire di raggiungere una penetrazione elevata nei punti di vendita prescelti. Nell'ambito del concetto di copertura si può introdurre quello di **quota trattanti**, che si riferisce alla quota di mercato dell'azienda all'interno dei punti di vendita che trattano i prodotti aziendali. La **quota trattanti** è, dunque, data dal rapporto tra vendite aziendali e vendite totali dei punti vendita, mentre la **quota di mercato** è data dal rapporto tra vendite aziendali e vendite totali del mercato (anche al di fuori dei punti in cui sono presenti i prodotti aziendali).

La gestione della distribuzione fisica dei prodotti o logistica di marketing e componenti del sistema logistico Il **secondo principale problema del mix distributivo** è rappresentato dal sistema logistico necessario per far passare il prodotto dal magazzino dell'azienda al cliente. Esso riguarda la **logistica di marketing** è intesa come tutte quelle attività relative ad un efficiente trasferimento fisico dei prodotti finiti dalla produzione ai consumatori. Essa concerne sia le attività di trasporto che di gestione delle scorte e deposito delle medesime, di movimentazione delle merci e di elaborazione degli ordini. Inoltre riguarda anche gli **effetti** che le suddette attività, attraverso la **rapidità** e l'**affidabilità** della consegna delle merci, possono avere sul cliente in termini di soddisfazione dell'acquisto. Quest'ultimo aspetto viene sintetizzato nel concetto di **servizio al cliente**, inteso essenzialmente come lead time o ciclo ordine-consegna, cioè il tempo totale che intercorre tra l'ordine del cliente e la consegna effettiva della merce. Esso comprende quindi un ampio numero di differenti attività: registrazione e trasmissione dell'ordine, estrazione dal magazzino o produzione, imballaggio, trasporto, consegna, ecc.

Nello specifico, il **ciclo ordine-consegna** segue un iter generale: il cliente invia l'ordine all'ufficio accettazione ordini, dove si svolgono una serie di registrazioni e trasmissioni nell'ambito dei vari settori, fino ad arrivare al magazzino dove il prodotto è preparato e imballato per la spedizione ed infine trasportato all'ufficio spedizioni ed al cliente.

Oltre a tempo e affidabilità, vi sono **altre variabili** che determinanti il **grado di servizio al cliente**, le più significative sono:

- percentuale di ordini a buon fine, cioè che si riesce a soddisfare senza che si verifichi l'annullamento dell'ordine; -
- dimensione minima e massima dell'ordine che si accetta;
- frequenza minima e massima nell'accettazione di ordini;
- percentuale di articoli che sono fuori stock in un dato momento; - percentuale di merci che arrivano in perfette condizioni al cliente; - facilità e flessibilità con cui il cliente può emettere l'ordine.

La **curva di Gompertz** indica la relazione tra livello di servizio e domanda dei prodotti aziendali, la curva è una **s allungata**, dove il grado di allungamento è condizionato particolarmente dal tipo di settore a cui si riferisce. Questo tipo di relazione è propria della maggior parte delle variabili di marketing, ad esempio la pubblicità, ed appare di particolare rilievo in quanto può consentire di identificare quella zona dove un aumento marginale della spesa in distribuzione, traducendosi in miglior servizio, è maggiormente efficace.

I **principali fattori** che caratterizzano la **sensibilità** e l'**elasticità della domanda** rispetto al **grado di servizio**, sono:

- 1) **sostituibilità del prodotto**: se un cliente è indifferente a sostituire un prodotto con uno concorrente, l'importanza della disponibilità dello stesso, è grande;
- 2) **caratteristiche fisiche del prodotto**: in alcuni casi la celerità della consegna è imposta dalle caratteristiche stesse del prodotto (es. cibo); al contrario il basso valore economico di un prodotto può comportare la sua incapacità a sopportare spese di distribuzione rilevanti e quindi a richiedere un alto grado di servizio;

- 3) caratteristiche della domanda:** per i prodotti stagionali (es. gelati) l'elasticità è evidentemente molto elevata così come per i prodotti soggetti alla moda (es. vestiario). Se la domanda è, invece, costante, l'importanza del servizio può essere minore;
- 4) tipo di canale di distribuzione:** l'esistenza di molteplici piccoli punti di vendita può richiedere una maggiore tempestività delle ridotte possibilità di magazzinaggio di questi dettaglianti;
- 5) fedeltà alla marca:** a seconda del grado di questa, il grado di servizio può essere più o meno determinante nella vendita;
- 6) comportamento della concorrenza:** costringe l'azienda a non discostarsi eccessivamente dalle consuetudini del settore. Il **compito della logistica** è progettare ed attuare un sistema di distribuzione che consenta le prestazioni stabilite e che nel contempo costi il meno possibile tenendo conto sia della rilevanza che i costi hanno nel bilancio aziendale sia della natura contrastante dei costi logistici (es. adottare contenitori meno costosi è vantaggioso ma può essere superato dal costo del danneggiamento delle merci). L'obiettivo quindi è indirizzato più a ridurre il **costo totale del sistema** che quello delle singole componenti. In formula:

$$L = T + DI + Dr + M$$

L = costo logistico totale del sistema (da minimizzare)

T = costo totale del trasporto del sistema

DI = costi fissi totali dei depositi del sistema

Dr = costi variabili totali dei depositi del sistema (comprensivi dei costi di scorta)

M = costi totali di mancata vendita dovuti al ritardo di consegna insito nel sistema logistico in esame.

Le **componenti del sistema logistico** sono tre:

1) trasporti: le principali decisioni da prendere riguardano il:

- **tipo di mezzo:** ad es. autoveicoli, treni, aerei, battelli, tubature, ecc, e sono valutati in base ad alcune caratteristiche le cui più rilevanti sono il costo, la velocità, la frequenza (continuità del servizio), la disponibilità, la raggiungibilità di ogni luogo, la capacità, la versatilità (rispetto ai diversi tipi di merci), la sicurezza, la flessibilità (cioè il poter sostenere punte impreviste);

- **proprietà del mezzo:** le variabili sono all'incirca le stesse.

2) depositi: le principali decisioni a riguardo sono il numero, l'ubicazione (geografica dei clienti), la dimensione, la proprietà, il livello e la stagionalità della domanda, le caratteristiche fisiche dei prodotti, ognuna strettamente connessa con le altre e ovvia-

mente con i trasporti (es. un aumento dei depositi e dei relativi costi può essere compensato da una riduzione nei costi di trasporto);

3) scorte: nella maggior parte delle imprese, la gestione dei prodotti finiti presso lo stabilimento non rientra nell'ambito discrezionale del marketing. La gestione delle scorte è, infatti, una tipica funzione a carattere intersettoriale. Anche in questo vi è la natura contrastante del costo di servizio al cliente e il costo (figurativo) di mancata vendita. Per il quanto e il quando ordinare si può far riferimento rispettivamente alla formula classica del lotto economico e definire un periodo fisso o variabile. Il modello si basa su **due fattori di costo**, quelli che:

- **crescono nel caso di una politica di scorte mediamente alte:** i costi che di solito tendono ad aumentare al crescere delle scorte sono quelli connessi al loro mantenimento in magazzino, cioè ai costi di giacenza (tra cui costo del denaro immobilizzato nelle scorte, costo dello spazio di magazzino occupato, costo di svalutazione dovuto a deterioramento od obsolescenza della merce, costo di assicurazione);
- **inversamente decrescono in conseguenza di tale politica:** i costi che diminuiscono a livelli alti di scorte (o crescono in caso di politica opposta) sono costituiti da costi di approvvigionamento (tra cui costi per emissione di ordine, per movimento di merci, di trasporto). Una delle tante possibili **formule di lotto economico** è:

$$Q = \sqrt{\frac{2Kq}{CT}} \quad \text{che, come da esempio, diviene: } \sqrt{\frac{2 * 10 * 1000}{279 * 20\%}}$$

Così, ad esempio, nel caso di un deposito da cui passano 1.000 unità all'anno, con un costo di ordine pari a 10, un prezzo per unità (compreso il trasporto) pari a 270 ed un costo di magazzino pari al 20% del prezzo, si avrebbe come sopra.

Ovviamente **Q** è la quantità ottimale del lotto; **q** la domanda totale che si verifica, nel tempo considerato, in quantitativi noti e costanti; **T** intervallo di tempo in cui si verifica la domanda; **K** costo di ordinazione per lotto di acquisto; **C** costo di consumazione di un'unità di merce per unità di tempo.

Le decisioni sulla comunicazione esterna Gli strumenti della comunicazione:

Rete di vendita, pubblicità, promozione, relazioni esterne, Direct Marketing, Marketing Interattivo, e-commerce, gli eventi.

La **comunicazione dell'azienda verso il mondo esterno** può essere vista come un processo che, parte da un comunicatore che, previa opportuna codifica, emette un messaggio destinato, attraverso una decodifica, a uno o più riceventi, i quali a loro volta emetteranno, in modo esplicito od implicito, un feedback per l'iniziale comunicatore, che potrà, dunque, trarne le valutazioni in termini di risultati. A tal proposito, vanno date alcune **definizioni**:

1) destinatari: ovvero i diversi pubblici con i quali comunicare. Qui vanno inclusi i **consumatori attuali e potenziali** dei prodotti e/o servizi offerti dall'azienda sul mercato; i **finanziatori** (banche, fondi di investimento, azionisti, ecc) sia di capitale di rischio che di prestiti a breve e medio-lungo termine; i **collaboratori** nonché le **organizzazioni sindacali**. Inoltre vanno considerati anche gli **operatori ufficiali** (televisione, radio, quotidiani, periodici, e il resto dei mass-media) della comunicazione che attraverso i vari mezzi costituiscono occasione di informazione verso il grande pubblico. Infine vanno considerate tutte le comunità industriali e scientifiche che contribuiscono a formare l'immagine aziendale.

2) finalità: le più significative possono essere affermazione di una propria identità, aumento della notorietà (una premessa indispensabile per operare al meglio nel mondo esterno), sviluppo gestione e fidelizzazione della clientela, miglioramento della qualità percepita (possibilità di aiutare il consumatore a servirsi meglio del prodotto/servizio attraverso azioni di **customer education**), diffusione di informazioni (sensibilizzazione), sviluppo di accreditamento ed autorevolezza, promozione di consenso (l'esser accettata favorevolmente nel contesto socio-politico-economico), correzione di opinioni erranee.

3) strumenti: cioè tutto ciò a cui il manager della comunicazione può ricorrere per concretizzare le sue iniziative, opportunamente sempre collegato con le altre due dimensioni (destinatari e finalità) e usato in un quadro strategico consapevole. Dal sorgere dell'impresa industriale, il contatto immediato proprio dell'attività artigianale è andato riducendosi progressivamente, a questo l'azienda ha dovuto sopperire mediante **due gruppi di attività**: quelle rivolte alla raccolta di informazioni sul mercato e quelle rivolte a trasmettere informazioni al mercato (forza di vendita, pubblicità, promozione, relazioni esterne, e tutto il resto che costituisce il **mix comunicativo dell'azienda**). Di questi ne vanno definiti il dosaggio e la scelta tenendo conto della strategia di marketing adottata.

Stadi del ciclo di vita del prodotto				
	Introduzione	Sviluppo	Maturità	Declino
Comunicazione	Primaria volta a favorire l'accettazione del prodotto	Selettiva al fine di sottolineare gli aspetti distintivi della marca rispetto ai concorrenti diretti, anche perché ora l'incertezza non è sullo scegliere o no ma sul quale scegliere	Differenziante in modo da far apprezzare gli aspetti caratteristici dell'offerta aziendale	Di sostegno Per sostenere il più possibile il prodotto la cui domanda si riduce, qualificandone gli aspetti tuttora attraenti
Stanziamiento per la comunicazione	Molto forte giacché rappresenta un vero e proprio investimento teso a far accettare l'innovazione	Forte	Stabile	Ridotto

Condizioni economiche del mercato - Prezzo			
	Stagnazione/recessione	Inflazione	Sviluppo economico
Comunicazione	Pubblicitaria	Promozionale	Impegnata
Stanziamiento per la comunicazione	Esteso per sfruttare le condizioni di prosperità e prevalente ottimismo	Concentrato consentendo operazioni differenziate ed apprezzate dal consumatore	Molto concentrato data la minor domanda e un consumatore più razionale e preoccupato delle sue scelte

Le considerazioni fondamentali per **valutare** l'importanza dei diversi **strumenti** sono da farsi su:

- **numero clienti da raggiungere**: se i consumatori sono una grande massa meglio uno strumento di massa come la pubblicità, se non sono molti, meglio la rete di vendita;
- **dislocazione geografica della clientela**: influenza in particolare i costi di spostamento della forza di vendita;
- **complessità della comunicazione**: sussistono esigenze di sinteticità collegate all'esigenza di recepibilità del messaggio;
- **necessità di dialogo con la clientela o feedback**: la comunicazione aziendale ha bisogno di una risposta/reazione;
- **molteplicità di persone da raggiungere presso ciascun cliente**: responsabili di questo o quel settore, ecc;

- **tipo di clientela da raggiungere** (domanda primaria o secondaria): quella **primaria** abbiamo detto si riferisce ad un prodotto (es. congelatori) al fine di acquisire nuovi utilizzatori. Quella **secondaria** alla marca (Ariston, Philips, ecc), si cerca di portare via clienti ad altri produttori, si opera quindi sulla quota di mercato.
- **tipo di messaggio**: persuasivo o informativo; emotivo o razionale; ecc. La forza di vendita è più orientata al razionale, la promozione al persuasivo, la pubblicità all'emotivo.
- **tempo disponibile**: necessità di una più o meno celere comunicazione verso il mercato. La pubblicità informa una grande massa in pochi giorni, la rete di vendita dovrebbe essere enorme per ottenere gli stessi risultati;
- **presenza di intermediari**: si collega alla numerosità e alla dispersione dei consumatori;
- **strategie di push** o di **pull**: se pull ci si deve basare prevalentemente sulla pubblicità, se push meglio la forza di vendita. **La rete di vendita**

La **rete di vendita** e cioè i venditori, è la più antica modalità con cui l'azienda può comunicare. Col tempo il ruolo del venditore si è evoluto. Un esempio del **diverso orientamento** dell'**azienda** e della **rete di vendita** sono: **ottica** (lungo termine vs breve termine), **interessi** (globali vs particolari), **prodotti** (redditizi vs vendibili), **clienti** (importanti vs facili), **copertura** (omogenea vs accessibile), **merchandise** (molta attenzione vs poca attenzione), **clientela** (patrimonio aziendale vs rapporto personale). Questa revisione della figura del venditore significa sostanzialmente che, in un'azienda che operi un approccio di marketing attuale, i venditori sono chiamati a svolgere **4 principali funzioni**:

- **promozione delle vendite**: cioè la spinta presso i clienti dei prodotti aziendali;
- **prospezione della zona**: cioè la conoscenza dell'ambiente dove si opera;
- **raccolta delle informazioni di mercato**: cioè l'individuazione e trasmissione di informazioni di diretta utilità per il marketing;
- **assistenza tecnica e commerciale**: cioè la capacità di aiutare i clienti nei loro problemi operativi di scelta, adattamento e manutenzione dei prodotti.

La **complessità di quest'attività** accentua le caratteristiche che un buon venditore deve avere, e cioè deve avere capacità nel rapporto con il cliente, nell'organizzazione del suo lavoro, nella partecipazione agli obiettivi dell'organizzazione aziendale. Affinché ciò sia possibile è necessaria un'equa ed esplicita assegnazione dei compiti sia all'organizzazione di vendita che al marketing, in modo da superare i rituali contrasti tra questi due enti. Inoltre dev'esserci una **profonda integrazione** tra le due parti in modo che il **venditore** sia il prolungamento, dal punto di vista degli interessi, della **strategia di marketing** stabilita nei livelli alti. A tal fine la sua figura va curata mediante una particolare modalità di reclutamento, selezione, addestramento e motivazione, quest'ultima mediante un preciso sistema di retribuzione ed incentivazione, un determinato clima, ecc ricordando che il fine non è solo l'accettazione del lavoro ma anche il mantenimento del rapporto.

E' possibile identificare **4 tipi di venditore**, secondo una progressiva qualificazione:

- 1) venditore con barzelletta** e **2) quello del tipo catalogo umano**: indicati nel caso sia sufficiente che il personale sia capace di raccogliere ordini per vendite già preparate;
- 3) quello caratterizzato dalla formula magica** e **4) quello che risolve i problemi**: indicati per presentare un prodotto complesso, o per trattare con persone qualificate, o per promuovere un'idea; questo tipo è il più richiesto in quanto mercato e consumatore tendono sempre più ad aumentare la loro complessità e sofisticazione.

Per quanto riguarda l'**aspetto quantitativo**, bisogna valutare **quanti uomini** sono necessari per sviluppare il tipo di **azione attesa**. Tenendo conto del presumibile tempo medio di visita e di spostamento, si può stimare il numero di visite/giorno possibili; moltiplicandolo per il numero di giorni utili per la vendita si può calcolare quante visite sono realizzabili da un venditore in un anno. A tale ammontare si può contrapporre il totale delle visite da effettuare in un anno, stimandole sulla base della moltiplicazione dei clienti attuali o potenziali da visitare per il numero medio di visite da effettuare nell'anno.

Fissata la **numerosità della rete**, si deve decidere il metodo di reclutamento, selezione e addestramento.

La scelta dei **mezzi di reclutamento** (inserzioni sulla stampa, richiesta nominativi alle scuole, segnalazioni, domande di assunzione spontanee, ecc) è strettamente connessa al tipo di venditore che si cerca e alla massa potenziale di cui si vuole disporre. Per la **selezione** l'impresa può decidere tra l'avere un **parco molto ampio** di candidati (limitando le competenze richieste) e posticipare l'individuazione degli elementi più idonei, **oppure** puntando direttamente al **profilo proposto** permettendo la candidatura solo a chi possiede determinate caratteristiche.

I **principali tipi di retribuzione** sono **tre**: stipendio fisso, percentuale sulle vendite, stipendio fisso più percentuale sulle vendite. Ogni tipo comunque, per poter funzionare ed essere apprezzato, deve essere:

- **chiaro**: ogni venditore deve poter comprendere e calcolare la propria retribuzione;

- **accettato**: deve essere accettato in tutti i suoi dettagli;
- **stimolante**: i venditori devono poter trovare lo stimolo per contribuire nel miglior modo possibile al raggiungimento degli obiettivi fissati;
- **equo**: il reddito deve essere adeguato ai loro sforzi e alle necessità di una vita socialmente dignitosa; - **flessibile**: deve adeguarsi a tutte le condizioni di mercato.

Oltre alla retribuzione economica l'azienda deve sapere che per il venditore sono appetibili: la possibilità di carriera, la possibilità di partecipare alla formulazione dei programmi, il riconoscimento sociale, incentivi e bonus di varia natura, ecc.

Infine si può passare all'**assegnazione dei territori** dove i venditori sono chiamati a svolgere la loro attività.

Per **zone di vendita** si intende un raggruppamento di clienti attuali e potenziali assegnati ad un venditore ad un'altra unità operativa in un certo periodo di tempo ed entro certi contorni geografici.

A ciò si sussegue l'assegnazione delle **quote di vendita**, sia come quantità fisica che monetaria, intesa come un obiettivo quantitativo assegnato in uno specifico periodo di tempo ad un venditore o ad un'altra unità operativa di vendita. **La pubblicità** La **pubblicità** è ogni forma non personale di comunicazione di massa, a pagamento e con esplicita indicazione dell'inserzionista, volta a indurre, direttamente o indirettamente, ad azioni vantaggiose per l'inserzionista stesso.

Vediamo le **fasi di una campagna pubblicitaria**:

- 1) definizione degli obiettivi**: il fine non è meramente ristretto ad un aumento delle vendite, bensì quello di favorire un comportamento, da parte dell'acquirente o delle figure presenti nel mercato, che si ritengono utili per l'azienda. Gli **obiettivi più frequenti** della pubblicità sono: stimolare o frenare direttamente l'acquisto di un prodotto, annunciare una ragione di acquisto particolare, regolare la domanda, insegnare l'uso di un prodotto o servizio, rendere note le caratteristiche di un prodotto/l'importo di un prezzo/la reperibilità del prodotto, migliorare l'immagine sociale/tecnologica/istituzionale ecc, familiarizzare il marchio/la confezione ecc, annunciare una trasformazione aziendale, alzare il morale della forza di vendita, aumentare l'interesse dei dettaglianti/rivenditori, correggere opinioni erranee, diffondere il punto di vista aziendale su provvedimenti legislativi.
- 2) selezione dei destinatari**: il destinatario della pubblicità può essere la domanda primaria (allargamento del mercato) o la domanda secondaria (attacco ai concorrenti). Inoltre si può agire sui **target** (giovani, uomini, sportivi, studenti, ecc).
- 3) messaggio**: cioè quello che si deve dire al target onde raggiungere l'obiettivo fissato. Il responsabile di marketing definisce il messaggio, il tecnico pubblicitario il come trasmetterlo (strategia creativa). Solitamente i prodotti di largo consumo sono pubblicizzati emotivamente, quelli industriali e d'investimento invece razionalmente
- 4) scelta dei mezzi pubblicitari**: a seconda del target e del messaggio che si vuole trasmettere (**media planning**). Il primo livello riguarda la scelta tra quotidiani, riviste, televisione, radio, manifesti, ecc mentre il secondo livello concerne la scelta, ad esempio, tra le varie riviste esistenti. Il criterio in base al quale si sceglie solitamente è quello del **costo pro-capite**, cioè si cerca di valutare il costo per contatto utile sulla base della diffusione del mezzo, del tipo di persona che questo normalmente raggiunge e del costo per annuncio. Infine si deve vedere le caratteristiche dei mezzi (per pubblicizzare una reflex risulta migliore la tv che una rivista in quanto statica) e la presenza di pubblicità (meglio una rivista con una pubblicità ogni 20 pagine che una ogni 4).
- 5) sequenza temporale (timing)**: cioè il ritmo d'azione (es. concentrato in pochi giorni o diluito nell'intero anno);
- 6) confronto costi**: cioè va verificato se i costi previsti per il progetto pubblicitario possono rientrare nello stanziamento fissato, in particolare rispetto alle disponibilità economiche e finanziarie dell'azienda. Spesso si scende a compromessi o si rivede il progetto. Il rendimento pubblicitario può essere rappresentato da un grafico con una curva logistica, cioè ad S allargata in orizzontale, dove in una prima fase gli incrementi nella spesa pubblicitaria hanno una produttività molto ridotta, in una seconda fase una produttività molto accelerata e in una terza fase, in conseguenza della saturazione raggiunta, una produttività decrescenti fino ad essere nulla o negativa.
- 7) realizzazione del programma pubblicitario**: coinvolgendo tecnici specializzati, nei tempi e modi previsti;
- 8) controllo del raggiungimento dell'obiettivo**: misurazione dell'efficacia dell'azione svolta (misurabile solo se all'inizio è stato stabilito l'obiettivo in termini chiari e quantificati).

La promozione

La **promozione** è la seconda componente fondamentale del mix comunicativo, ed è considerata come l'insieme di attività volte a sollecitare il consumatore, l'intermediario o eventuali consiglieri d'acquisto attraverso incentivi speciali che possono generare una reazione a breve termine. Date le sue caratteristiche tipiche di **specialità** e **immediatezza**, essa è efficace soprattutto per

operazioni particolari quali, ad esempio, l'introduzione o la modificazione di un prodotto, la contromossa ad un'iniziativa della concorrenza, di sfoltimento di un magazzino, ecc. La promozione si pone a metà tra la pubblicità (per una grande massa) e la forza di vendita (per singoli individui) poiché ha come destinatari **gruppi di individui**. Inoltre, si distinguono:

- 1) **promozioni al punto vendita (PPV)**: in qualche modo è identificabile con il merchandising, e si riferisce alle varie iniziative che si realizzano nel punto di vendita (es. con particolari espositori, materiale promozionale, prova gratuita/dimostrazione prodotti, affissione di locandine, manifesti, insegne, calendari, confezioni con regalo, allestimento di banconi speciali, ecc);
- 2) **promozioni al consumatore (PAC)**: direttamente al consumatore (es. lettere promozionali personalizzate, buoni sconto sul prezzo di vendita, campioni gratuiti, offerte speciali, concorsi, depliant). Queste iniziative dirette al consumatore, di recente, si sono molto sviluppate, dando luogo, in alcuni casi, a vere e proprie forme di vendita normale e costituendo il **direct marketing**.

Vediamo nel dettaglio **alcuni strumenti sopracitati**:

- **campioni gratuiti**: distribuzione di prodotti di prova ai consumatori, in modo da stimolare la conoscenza e l'abitudine al prodotto stesso e quindi l'uso futuro. Essi sono molto frequenti per prodotti alimentari, dell'igiene, della pulizia, editoria, ecc. In generale questa forma di promozione è utilizzata particolarmente per il lancio di nuovi prodotti, a basso valore, ad acquisto ripetuto, miniaturizzabili e con intensa distribuzione fisica;
- **buoni sconto sul prezzo di vendita**: con caratteristiche simili ai campioni gratuiti, garantiscono però maggiormente sull'utilizzo effettivo del prodotto e, ovviamente, risultano meno costosi per l'azienda dato il contributo richiesto al consumatore. Oltre che nel lancio di un nuovo prodotto, sono utilizzati per diminuire le scorte in magazzino.
- **confezioni con regalo**: cioè l'abbinamento al prodotto base di un altro oggetto che ne arricchisce l'interesse per il consumatore. Il regalo deve essere tale da costituire un'effettiva attrazione al di là del valore intrinseco (es. figurine nelle patatine);
- **concorsi**: cioè l'attribuzione di premi sulla base di sorteggi. I premi sono per lo più di grande valore tali da attrarre il cliente (es. viaggi) e possono essere destinati non solo ai consumatori ma anche agli intermediari per ottenere più fedeltà/risultati;
- **dimostrazioni**: cioè prove del prodotto effettuate direttamente dal cliente o tramite uno specifico addetto. Si hanno sovente nel lancio di prodotti innovativi.
- **depliant, cartelli, insegne, locandine**: cioè tutte le varie forme di promozione a natura informativa sia dettagliata come i depliant sia sintetica come le insegne.

Le relazioni esterne

Le **relazioni esterne** sono intese come un complesso di attività integrate tese a costruire presso i vari pubblici esterni uno stato favorevole all'azienda in termini di conoscenza, apprezzamento e comportamenti, coerente con la missione e gli obiettivi aziendali. Gli **aspetti principali** di tali relazioni riguardano: i rapporti con i mass media, le fiere e le mostre, i convegni, le riunioni di categoria e associazioni, le sponsorizzazioni, le lobby, la promozione di eventi pubblici, la preparazione e l'uso di audiovisivi e di punti telematici, ecc. Il **più tradizionale** è quello che riguarda la gestione dei rapporti con **stampa e televisione**. In generale, comunque, tale processo si sviluppa mediante un **rapporto costante e fiduciario** con i relativi operatori. Una particolare attenzione va alle **sponsorizzazioni**, intese come un'attività di comunicazione in cui un'azienda ottiene, in cambio di un investimento in denaro, che il marchio dell'azienda stessa o di uno specifico prodotto sia messo in evidenza da un personaggio o un'organizzazione molto seguiti dal pubblico così da dividerne tale notorietà e soprattutto associare la propria immagine ai valori caratterizzanti del personaggio o dell'organizzazione (alcuni esempi sono le Olimpiadi, con vari sponsor interessati ad associarsi con un evento d'interesse mondiale e valutato positivamente da milioni e milioni di persone. Aziende mondiali come Coca Cola, IBM, Motorola, Kodak, ecc). Un altro esempio è l'abbinamento come quello Del Piero - Uliveto che ha carattere più duraturo. **Direct Marketing**

Per **Direct Marketing** s'intende un sistema di marketing che usa uno o più mezzi di comunicazione diretti al consumatore per produrre risposte e/o transazioni misurabili. Ci si riferisce a **mailing** (uso del mezzo postale), **telemarketing** (telefono o altri mezzi telematici), **numero verde**, **telepromozioni**, ecc. Ciò necessita di un **database aggiornato e qualificato** che permetta di avere dei riferimenti di partenza (nominativi) dei quali selezionare le persone o le aziende che si vogliono raggiungere. Inoltre vanno studiati dei **messaggi attraenti** e arruolati degli specifici **professionisti** capaci di adottare il miglior approccio nella comunicazione al destinatario, al fine di aumentare la **redemption**, cioè il tasso di risposta positiva tra tutti i nominativi contattati. E' possibile distinguere **4 tipi di telemarketing**: in uscita ai fini di vendita, in uscita a fini di ricerca e assistenza, in

entrata a fini di vendita (prevalentemente ordinazioni), in entrata per informazioni e assistenza (tipo numero verde). Il

Marketing interattivo

Più recentemente si è diffusa la **comunicazione via internet**, che certamente porta con sé grande novità e potenzialità. Il **marketing via internet** sarebbe incluso nel direct marketing ma si è costituita una categoria a parte per le sue **specificità**, e ve ne sono **tre principali opportunità**:

- 1) trasmissione di informazioni molto efficaci e a basso costo;
- 2) sviluppo di un reale marketing relazionale;
- 3) apertura di un canale di vendita con il superamento degli intermediari tradizionali.

Per sfruttare queste opportunità bisogna però:

- attrarre i consumatori verso le applicazioni offerte, generare interesse e partecipazione;
- verificare che i consumatori ritorni no a collegarsi;
- imparare le preferenze dei consumatori per personalizzarne la relazione.

Tutto ciò è possibile grazie alla **presenza su internet ampiamente diffusa**.

Resta il compito di decidere come essere presente, vi sono **vari tipi di siti**: 1)

sito vetrina o informativo: l'azienda mette a disposizione degli interessati una serie di informazioni su di sé. Poiché non è molto interattivo, in realtà rientra più che altro nella comunicazione tradizionale anche se con supporto elettronico;

2) oltre alle informazioni vi è opportunità di **comunicare tramite email o altre forme** di comunicazione;

3) l'interattività si esprime non soltanto tra azienda e consumatore ma anche tra consumatori (forum, community, chat, ecc); 4) oltre a tutto il resto si attiva un vero e proprio **commercio elettronico** così da permettere l'acquisto on line.

Secondo Pepper e Rogers vi sono dei **passi** necessari per avere **successo** nell'**email marketing**:

- 1) prima di cliccare sul bottone send l'azienda deve assicurarsi che il destinatario sia una persona interessata a instaurare una relazione di business e ne abbia ricevuto un esplicito consenso;
- 2) per poter offrire valore al cliente occorre individuarne i bisogni per costruire un rapporto che sia differenziato;
- 3) in base a ciò si potrà avviare una relazione (interazione) personalizzata di business allo scopo di massimizzare l'offerta; 4) quando si promette ad un cliente di offrirgli qualcosa di molto vicino alle sue esigenze bisogna essere in grado di personalizzare il prodotto/servizio.

Il **pericolo** maggiore è infastidire il destinatario con eccessive comunicazioni, per questo si consiglia in genere di attivare una sorta di **permission marketing** in cui il destinatario dà esplicitamente il consenso all'invio delle email, che può essere fatto con un approccio **opt-in** (si chiede il consenso preventivamente) o **opt-out** (nell'email si dà la possibilità di cancellarsi dalla lista). Recentemente si è diffuso anche il **mobile marketing** grazie alla sua possibilità di permettere di raggiungere sempre e ovunque i propri clienti e facendolo in modo consistente, personalizzato e tempestivo.

Complessivamente il marketing interattivo è attualmente seguito con molta attenzione dagli operatori di marketing in quanto sembra particolarmente efficace per sviluppare iniziative di **marketing tribale**, legate alle communities, e di **marketing virale**, fondato sul contagio tra i vari destinatari della comunicazione.

L'e-commerce

Per **commercio elettronico (e-commerce)**, in senso stretto, si può intendere ogni forma di transazione d'affari in cui le parti interagiscono con mezzi elettronici. Ovvero l'attività di vendita svolta da un'azienda sul web a cui naturalmente corrisponde l'attività di acquisto da parte del consumatore sempre sul web. Lo **scopo** e il **vantaggio** è permettere transazioni commerciali a distanza, il poter rivolgersi ad una clientela nazionale/internazionale vastissima, un minor dispendio di tempo per i processi ormai automatizzati, una miglior gestione di statistiche. Lo **svantaggio** sono la poca propensione delle persone ad usare carte per i pagamenti per paura di falsificazione/truffe. Sembra indispensabile creare **fiducia nel brand** del venditore così che la distanza fisica possa essere superata dalla vicinanza intellettuale (da questo punto di vista i marchi già affermati hanno maggior vantaggio rispetto i nuovi che devono affermarsi).

Gli eventi

Gli **eventi** sono per un approccio più di **massa** che personalizzato. Essi consentono di avere notevole visibilità, attraverso la pubblicità che spesso li accompagna e la presenza sui media prima, durante e dopo l'evento che ne riportano notizia. Inoltre consentono una personalizzazione del rapporto mediante richiesta dei biglietti d'accesso all'evento, l'organizzazione di stand e

di postazioni di ospitalità, erogazione di gadget, o altro da richiedere personalmente in occasione dell'evento. Vi sono **vari tipi di eventi**: eventi spettacolo o pratica, internazionali o locali, a ripetizione periodica o occasionali, con unica sede o con tour, monotematici o pluritematici, pubblici o privati, con sede fissa o variabile, con professionisti o volontari, ecc. Si cerca comunque di far sì che i partecipanti all'evento abbiano avuto un'esperienza memorabile, al fine di ottenere altra pubblicità gratuita con il passaparola o feedback visibili ad altri potenziali partecipanti.

La comunicazione integrata

L'**integrazione comunicativa** si può sviluppare sia in termini:

- **orizzontali**: si cerca di integrare al meglio l'apporto contemporaneo dei vari strumenti di comunicazione, di moltiplicarne l'apporto sinergico, e di moltiplicare l'effetto comunicativo operando simultaneamente su più leve e cercando di accentuarne in tal modo l'impatto.
- **verticali**: l'uso di molteplici strumenti viene fatto in sequenza, es. pubblicità - mailing list - telemarketing - visita personalizzata. Esso viene scelto per sfruttare la comunicazione personale, più costosa e qualificata, solo nel momento di maggior potenzialità della comunicazione e per una probabile chiusura del contatto di vendita.

L'immagine aziendale

L'**immagine di un'azienda** è data dalla manifestazione percepibile di un complesso di elementi interni ed esterni che, nel loro insieme, concorrono alla formazione di un'idea circa l'impresa considerata. Essa è il risultato di **4 principali aree**:

- 1) servizi e prodotti**: sono i testimoni principali dell'immagine, costituendo gli aspetti immediatamente avvicinabili e valutabili. In particolare le relative **caratteristiche principali** sono quelle **intrinseche** (composizione merceologica, caratteristiche tecniche, le prestazioni, ecc), **economiche** (prezzo, valore percepito, offerte di acquisto speciali, ecc), **funzionali** (praticità di impiego, comodità, modalità d'uso, ecc) ed **estetiche** (forma, stile, confezione, ecc);
- 2) comunicazioni**: intese come un insieme di fattori e di procedure utilizzate per trasferire le informazioni (pubblicità diretta o redazionale, partecipazioni a fiere e a mostre, invio di lettere ai clienti, ecc)
- 3) comportamenti**: riguardano il personale tutto dell'impresa e si caratterizzano per **disponibilità** (cortesia, gentilezza, mostrate dal personale di contatto per comprendere e soddisfare le esigenze della clientela), **efficienza** (progettazione, organizzazione, messa a punto dal sistema fisico di supporto strumentale al momento della fruizione), **efficacia** (armonizzazione del sistema di relazioni fra gli elementi costitutivi del sistema di fabbricazione del servizio).
- 4) realizzazioni materiali**: intese in senso lato e quindi riferibili non solo al **marchio**, che si caratterizza per **prestigio** (legato alla storia, alla tradizione, all'anzianità, alla classe, all'esclusività), **innovazione** (modernità, ricerca, tecnologia, avanguardia), **serietà** (fiducia, garanzia, assistenza, rispetto delle condizioni contrattuali), **affidabilità** (durata nel tempo, rapporto qualità/prezzo, integrità, sedi, attrezzature, segnaletiche, documentazioni, ecc).

Si deduce dunque la **complessità** nella creazione dell'immagine d'azienda, che deve essere costruita **nel tempo** con una certa **pazienza e impegno**.

Una volta definita l'**immagine auspicata** si deve procedere a rilevare lo stato dell'**immagine percepita**. In questa fase di rilevazione è importante poter disporre di comparazioni con altre rilevazioni passate così da identificare il **trend dell'immagine** (migliorativo, stabile, peggiorativo).

Nella **terza fase** si confronta l'immagine rilevata con quello che si ritiene essere il suo stato reale.

Nella **quarta fase** bisogna quindi confrontare, nell'ambito delle varie voci, l'immagine auspicata, rilevata e quella ritenuta reale così da poter precisare i gap esistenti.

Nella **quinta fase** è così possibile definire gli interventi correttivi necessari per il superamento delle differenze e stabilire un ordine di priorità anche rispetto alla loro consequenzialità.

Successivamente dovrà esserci una nuova rilevazione così da misurare le modifiche nell'immagine percepita alla luce di eventuali aggiustamenti che si fossero resi necessari nei riguardi dell'immagine auspicata.

In conclusione, la gestione dell'immagine rappresenta un concetto globale di sintesi delle caratteristiche d'impresa nel suo complesso; dal sistema prodotto/servizio, alle marche, agli uomini, alle tecnologie, al management, ai rapporti con l'ambiente, si identificano tutti gli elementi determinanti per la concretizzazione dell'identità d'impresa. **I fattori essenziali di marketing locale** **I principali fattori di marketing locale** si riferiscono soprattutto a **due elementi**:

- **distribuzione:** si tratta normalmente di gestire canali paralleli tali da rendere flessibile la modalità di presenza sul territorio. -
comunicazione.