



**A.A. 2024/2025**

**BLAB**

# **DISPENSA**

## **MARKETING**

**SCRITTA DA**

**MARTINA PARMEGGIANI**

**JACOPO CONTI**



**TEACHING DIVISION**

“

Questa dispensa è scritta da studenti senza alcuna intenzione di sostituire i materiali universitari.

Essa costituisce uno strumento utile allo studio della materia, ma non garantisce una preparazione altrettanto esaustiva e completa quanto il materiale consigliato dall'Università.

”

# Dispensa Marketing

## Capitolo 1 – Marketing sostenibile e fiducia

### 1.1 La fiducia quale risorsa chiave

Il bisogno crescente di fiducia può essere attribuito all'aumento della complessità dell'ambiente, dei prodotti che vengono consumati, dalle tecnologie disponibili e dalla dinamica di cambiamenti che spesso si manifestano sotto forma di shock sul mercato.

In un ambiente caratterizzato da shock e instabilità, gli individui hanno bisogno di certezze e le aziende tentano di ottenere la fiducia dei consumatori nel tempo.

**Marketing orientato alla fiducia** → marketing finalizzato a conquistare la massima fiducia del cliente nel lungo periodo, legandolo all'impresa in una **relazione stabile e duratura** che porti benefici tangibili sia all'impresa che ai clienti stessi.

Si possono misurare sia la fiducia dei consumatori che l'impatto della fiducia sulle performance aziendali. Le imprese che hanno reso la costruzione di un rapporto di fiducia con i propri clienti possiedono un **vantaggio competitivo difficile da imitare** (porta risultati economici migliori).

**Caso Migros** → ha tentato di costruire un "patrimonio fiduciario" tentando di migliorare la qualità di vita dei propri clienti, collaboratori e della società intera. Ha deciso di non distribuire prodotti considerati dannosi per la salute e ha predisposto dei codici di comportamento per i fornitori.

**Caso Coop** → il suo obiettivo è quello di istaurare rapporti con i consumatori e tutelarne gli interessi attraverso una selezione accurata di prodotti, controlli di qualità periodici, promozioni speciali e iniziative rivolte esclusivamente ai "soci Coop".

### 1.2 I diversi orientamenti dell'impresa

Esistono diversi orientamenti dell'impresa sulla base dei suoi obiettivi e delle sue priorità: **l'orientamento al prodotto**, **l'orientamento alla produzione**, **l'orientamento alle vendite** e **l'orientamento al marketing e alla fiducia**.

**L'orientamento al prodotto** (o alla produzione) identifica le imprese che concentrano la propria attività prevalentemente sul planning e sullo sviluppo del prodotto.

Non prestano particolare attenzione ai bisogni dei singoli consumatori (cercano di vendere il prodotto già sviluppato). Puntano sulla loro capacità di sviluppare ed innovare e sulle conoscenze tecniche di manager e lavoratori.

**L'orientamento alla produzione** si concentra più sui processi che permettono lo sviluppo del prodotto. L'azienda è molto attenta all'efficienza (costi) e all'efficacia (qualità) dei processi e si concentra sull'impianto di produzione e i soggetti addetti.

**L'orientamento alle vendite** identifica le imprese che prestano molta attenzione al processo di vendita e che pongono al centro delle proprie attività il target o il budget di vendita (elemento guida delle operazioni e attività aziendali).

Lo scopo di queste aziende è di massimizzare le vendite (il fatturato) attraverso strumenti promozionali in modo da convincere i consumatori target ad acquistare.

**L'orientamento al marketing** caratterizza le aziende che nella progettazione della loro offerta si concentrano sui bisogni del cliente piuttosto che sul prodotto stesso. Il fulcro dell'attività di un'impresa orientata al marketing è il cliente la cui soddisfazione diventa l'obiettivo principale.

**Evoluzione:** durante gli anni Cinquanta molte aziende erano focalizzate sulle proprie competenze tecniche e sullo sviluppo dei prodotti (la domanda cresceva rapidamente e i bisogni dei clienti non erano particolarmente complessi).

Negli anni Settanta ci fu un aumento dell'offerta (quindi un surplus) che portò molte aziende a rivalutare le proprie politiche e strategie di vendita. Alcune imprese cambiarono in maniera radicale (non si focalizzavano più sul prodotto) e cominciarono a concentrarsi sulle esigenze dei consumatori.

**L'orientamento al marketing e alla fiducia** è caratteristico delle imprese che non solo vogliono soddisfare le esigenze dei clienti ma che tentano di ottenere nel tempo la loro fiducia (**trust oriented marketing**). Il marketing ha lo scopo di stabilire una relazione solida e duratura con i clienti che scaturisce vantaggi economici per l'impresa nel lungo periodo.

Le imprese orientate al marketing sono particolarmente attente a:

- ⇒ **I singoli clienti** – comprendere le esigenze dei singoli individui e i segmenti di domanda a cui loro appartengono per poterli soddisfare pienamente.
- ⇒ **La concorrenza** – bisogna essere percepiti come i migliori sul mercato per poter sviluppare un rapporto di fiducia con i consumatori.

Hanno due obiettivi principali: conquistare la fiducia e distanziarsi dalla concorrenza.

La fiducia che il cliente ripone nell'azienda (rinforzando il livello di fedeltà comportamentale) genera una serie di **conseguenze** per l'azienda:

- ⇒ Aumenta la frequenza di acquisto del cliente;
- ⇒ Crea un meccanismo di passaparola positivo (diffonde un'immagine positiva dell'azienda);
- ⇒ Cliente è più propenso ad acquistare beni di maggiore qualità e valore (trading up);
- ⇒ Cliente è più propenso all'acquisto di altri beni/servizi offerti dall'azienda (cross-buying);
- ⇒ Riduce la sensibilità al prezzo (domanda è meno elastica);
- ⇒ Cliente diventa più inclinato al consumo (maggior propensione alla spesa);
- ⇒ Riduce i costi associati alle vendite e all'assistenza dei clienti;
- ⇒ Cliente è più propenso a cedere informazioni (knowledge sharing).

La fiducia contribuisce a stabilizzare il rapporto nel tempo, riducendo il **rischio di abbandono** e aumentando **l'anzianità media** della clientela → prolungamento della relazione commerciale, incrementando il customer lifetime value (CLV, valore generato da un cliente durante l'intero arco della sua relazione con l'azienda).

### 1.3 Le scelte in assenza di informazioni complete

La fiducia rappresenta l'aspettativa che la controparte agirà in modo corretto e in linea con gli interessi del cliente. La fiducia è importante nelle situazioni in cui, prima dell'acquisto, una delle controparti non disponga pienamente delle informazioni necessarie.

La fiducia contribuisce a ridurre il livello di incertezza e rendere più semplici le scelte d'acquisto.

**Beni trust** → beni la cui qualità o il successo non può essere valutato prima dell'acquisto e quindi la scelta del consumatore si basa sulla fiducia che ripone nell'azienda.

La fiducia dipende da:

- ⇒ Le esperienze passate e il livello di soddisfazione conseguito in quelle occasioni;
- ⇒ Le competenze percepite (quanto l'impresa riesce effettivamente a soddisfare la domanda);
- ⇒ Le motivazioni a perseguire gli obiettivi da parte dell'azienda (gli interessi/la benevolenza);
- ⇒ La frequenza delle relazioni tra le parti (e il livello di comunicazione);
- ⇒ I valori e l'integrità dell'impresa.

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

La **Corporate Social Responsibility** è un orientamento strategico (stakeholder view) in cui l'impresa non si limita a perseguire i propri obiettivi economici o a soddisfare gli stakeholder interni, ma si impegna anche a



rispondere agli interessi di soggetti esterni che interagiscono con essa o che sono influenzati dalle sue attività.

**Triple Bottom Line Approach** → una performance soddisfacente lungo tre dimensioni quali **economica**, **ambientale** e **sociale** è l'unica compatibile con l'obiettivo di creare valore per l'impresa e i suoi stakeholder (sviluppo sostenibile).

L'impresa è intesa come un sistema aperto nel momento in cui è coinvolta in una rete di relazioni con vari soggetti che hanno il potere di condizionarne le performance e le decisioni.

Le imprese orientate alla CSR integrano nei propri processi decisionali e strategici azioni volte alla crescita non solo economica, ma anche ambientale e sociale, condividendo obiettivi e valori con gli stakeholder.

**Bilancio di sostenibilità** → rendicontazione sociale e ambientale.

Adottare la CSR significa andare oltre il mero rispetto delle normative e delle regole etiche, promuovendo iniziative basate sulla fiducia reciproca → **rafforzamento della reputazione** e una maggiore fiducia da parte dei clienti, che riconoscono valore nelle imprese percepite come responsabili verso la società e l'ambiente.

Percepire l'azienda come **socialmente responsabile** porta i clienti ad avere un maggior livello di fiducia in essa e nei beni/servizi forniti.

**Trust climate** → l'impegno di un'impresa verso concetti sociali e ambientali genera effetti positivi creando un clima fiduciario che **favorisce gli scambi** e migliora le relazioni con la clientela.

L'ambito in cui le multinazionali importanti stanno concentrando maggiormente i loro sforzi di CSR è quello ambientale. Molta importanza viene attribuita al mercato e alla catena di fornitura (approvvigionamento, commercializzazione, ecc).

Si riscontra dello **scetticismo** nei confronti del CSR da parte di alcuni clienti che lo ritengono finalizzato a scopi di profitto più che per pura benevolenza.

## 1.5 Il processo di marketing management

Il marketing comprende tutte le azioni aziendali riferibili al mercato destinate alla vendita di prodotti o servizi considerando come obiettivo principale la creazione di valore per l'impresa (profitto).

**Definizione dell'American Marketing Association** → il marketing è il processo di pianificazione e implementazione volto alla realizzazione del concetto, del prezzo, della comunicazione e della distribuzione di idee, prodotti e servizi. Tale processo è finalizzato a creare scambi **per soddisfare i bisogni** di singoli individui e/o di organizzazioni.

Il processo di marketing management è costituito da quattro fasi:

- ⇒ **Marketing analitico** = analisi dell'ambiente in senso ampio (tecnologia, economia, normativa, demografia, ecc.) e l'analisi della concorrenza, domanda e degli intermediari.
- ⇒ **Marketing strategico** = fondamentali decisioni di segmentazione della domanda e posizionamento dell'offerta. Si identificano i soggetti a cui l'azienda vuole rivolgere la propria offerta.
- ⇒ **Marketing gestionale** = progettazione ed implementazione delle decisioni relative alle leve del marketing (marketing mix) → price, product, place e promotion.
- ⇒ **Fase di controllo** = verifica dei risultati delle politiche di marketing e il raggiungimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi definiti nelle prime fasi del marketing management.

**Una definizione più attuale di marketing** → partire dalla **comprensione dei bisogni** dei clienti, ponendo al centro la costruzione di un sistema di offerta strutturato attraverso processi organizzati e finalizzati alla creazione di valore per gli stakeholder.

**Creazione di valore** → rapporto tra i benefici percepiti dal cliente e i costi che deve sostenere per accedere a quanto offerto.

Il marketing orientato alla fiducia mira a generare valore partendo dalle **necessità dei segmenti** di riferimento, individuando i benefici fondamentali non solo per i clienti e i consumatori, ma anche per i partner aziendali e per la collettività nel suo insieme.

## 1.6 Il piano di marketing

Il piano di marketing è uno **strumento manageriale di sintesi** in cui si trovano gli elementi dei processi di marketing, le analisi e i criteri alla base delle decisioni strategiche.

Non esiste un formato standard unico per il piano di marketing ma esiste uno **schema logico essenziale** che ogni impresa è tenuta a sviluppare in base alle proprie esigenze.

La prima sezione del piano di marketing comprende una **presentazione dell'azienda** e dei suoi **macro-obiettivi**. Talvolta c'è anche un **executive summary** che mette in risalto gli obiettivi principali del marketing aziendale.

La seconda sezione comprende **un'analisi della situazione di marketing** (risultato della prima fase del processo di marketing management, marketing analitico). Vi è solitamente **un'analisi SWOT** (strengths, weaknesses, opportunities e threats).

La terza parte esplicita il **planning** (pianificazione delle attività di marketing che l'azienda intende svolgere nel futuro). Questa contiene gli **obiettivi di marketing** che possono dividersi in:

- ⇒ **Obiettivi economici** – fatturato, volumi di vendita, margini (statici, percentuali, ecc.)
- ⇒ **Obiettivi competitivi** – livello di qualità del prodotto, posizionamento competitivo, quota di mercato
- ⇒ **Obiettivi relazionali** – notorietà del prodotto e del marchio, soddisfazione dei clienti, fiducia/fedeltà.

Il piano deve essere scritto in modo chiaro in maniera tale da comunicare cosa si vuole offrire e in che maniera (strategie, tattiche, ecc.) verranno raggiunti gli obiettivi.

**Scheduling** → per ogni azione proposta viene indicato a quale obiettivo si riferisce, il timing, le risorse (interne ed esterne) necessarie e una stima dei costi (budget di marketing).

Il **budget di marketing** fornisce un'indicazione del profitto atteso risultante dal confronto tra ricavi/obiettivo con le spese di marketing programmate e costituisce il presupposto necessario per la successiva verifica degli obiettivi.

Il **business plan** e il piano di marketing non sono la stessa cosa. Il business plan si colloca ad un livello gerarchico superiore e più strategico poiché vi sono analisi economico-finanziarie legate a tutte le aree funzionali.

## Capitolo 2 – Ambiente e concorrenza

### 2.1 Un presupposto fondamentale per la competitività

L'**analisi dell'ambiente** in cui opera l'azienda è il presupposto per attuare scelte strategiche e operative di marketing allineate la domanda dei consumatori e con l'obiettivo di **consolidare la relazione fiduciaria** con il mercato.

I **mutamenti sociali e demografici** (cambiamenti nelle abitudini di acquisto) esercitano un impatto non trascurabile sull'offerta delle imprese che hanno cominciato ad innovare la propria offerta per soddisfare **segmenti di clienti emergenti**.

I cambiamenti hanno determinato una **trasformazione strutturale della domanda**, dell'offerta industriale e di servizi commerciali che hanno dovuto rivolgersi a nuovi target emergenti con beni e servizi adeguati al soddisfacimento dei loro bisogni.

**Esempio:** crescenti impegni delle donne sul piano del lavoro hanno determinato negli acquirenti l'esigenza di prodotti che consentono il risparmio di tempo e maggiore efficienza logistica e cognitiva nei processi di acquisto. Ci sono però anche le esperienze di *shopping ricreativo* che stimolano un'offerta commerciale più complessa.

La pandemia ha spinto sempre di più i clienti a privilegiare alternative come il *factory outlet* o il *delivery at home*.

## 2.2 Gli strati ambientali e i trend rilevanti

**Micro-ambiente** → i concorrenti, la domanda finale (i clienti) e la domanda intermedia (i distributori).

**Macro-ambiente** → tutto ciò che circonda l'azienda e che, pur essendone esterno, può condizionarne l'attività di marketing e/o il comportamento dei clienti. Il macro-ambiente è particolarmente rilevante per le decisioni relative alle politiche di marketing. Si può classificare in cinque categorie:

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

**Territorio e demografia:** isolare i principali fattori relativi alla struttura del territorio, all'articolazione e alle tendenze della popolazione che incidono sui consumi e sul comportamento di acquisto dei clienti è importante. Si osserva la **struttura del territorio** (densamente popolato con differenze significative tra varie regioni) e la **struttura demografica** (uno dei paesi più anziani d'Europa con un tasso di natalità specialmente basso).

**Cultura e società:** alcune variabili di tipo culturale e sociale condizionano le scelte d'acquisto e di consumo. Esistono i **consumi imitativi** e in molti settori i comportamenti di opinion leader e pionieri influenzano in maniera importante le abitudini d'acquisto della domanda. Le imprese si rivolgono anche ai **testimonial** per promuovere i loro prodotti. I media hanno creato opportunità in termini di canali di comunicazione e interazione con la domanda.

**Economia e imprese:** variabili come il PIL e il tasso di disoccupazione hanno un ruolo importante sulla domanda (l'incertezza dovuta dalla pandemia ha ridotto la domanda di beni durevoli portando ad una recessione di questo settore). Per imprese che operano nei settori di B2B è importante conoscere ed **analizzare l'evoluzione strutturale** della domanda che intendono soddisfare.

**Scienza e tecnologia:** le innovazioni e la tecnologia dell'informazione hanno portato un aumento della disponibilità di informazioni e migliore comunicazione. Le innovazioni hanno ridotto drasticamente i vincoli logistici.

**Caso Tesco Corea del Sud** → ha creato un sistema per permettere ai clienti di acquistare prodotti di largo consumo anche al di fuori dei punti vendita utilizzando lo smartphone (scansione del QR accanto all'immagine del prodotto in display).

**Politica e normativa:** gli orientamenti politici di un paese, la tendenza alla liberalizzazione delle attività economiche e i **vincoli dettati dalla normativa** sono elementi rilevanti per la pianificazione delle politiche di marketing. Molte attività economiche sono più facilmente realizzabili dove esistono minori vincoli normativi e restrizioni doganali. Alcuni provvedimenti legislativi potrebbero presentare vincoli per certe imprese ed opportunità per altre.

**I trend rilevanti** – analizzare il macro-ambiente è irrinunciabile per le imprese che devono progettare le proprie strategie di marketing ma il contesto dinamico rende impossibile realizzare uno scanning continuo e approfondito. È necessario analizzare i segnali ambientali e **valutare la probabilità** con cui i fenomeni rilevati potrebbero verificarsi in futuro. Bisogna focalizzarsi su certi aspetti e monitorare altri in maniera più superficiale.



## 2.3 Il micro-ambiente competitivo

Per analizzare il micro-ambiente occorre svolgere uno studio approfondito del settore e dei suoi principali attori.

**Modello struttura-condotta-performance (SCP)** → si desume che un'impresa operante in un settore in monopolio mantiene un comportamento molto diverso da un'impresa che opera in una situazione in cui il mercato è altamente frammentato. Per comprendere la struttura di un settore bisogna analizzare:

- ⇒ **il livello di concentrazione settoriale**: sommatoria delle quote delle prime  $n$  imprese nel mercato ( $C_n$ ), considerando generalmente la porzione di mercato detenuta dalle prime quattro imprese del settore. Se l'indice di concentrazione è basso significa che si ha un alto livello di frammentazione (competizione).
- ⇒ **le barriere all'entrata**: possono rendere difficile l'ingresso nel settore. Possono essere **istituzionali** (autorizzazioni e vincoli normativi), **finanziarie** (capitali necessari per avviare l'attività in un determinato settore) e **distributive** (difficoltà di accesso al sistema distributivo). Quanto più consistenti sono le barriere all'ingresso, tanto maggiore è la probabilità che il settore sia caratterizzato da posizioni competitive statiche e un consistente livello di concentrazione.
- ⇒ **la differenziazione del prodotto**: permette di sviluppare un buon livello di isolamento competitivo rispetto alle altre imprese nel settore e aumenta sia la riconoscibilità che la fiducia. In caso di bassa differenziazione i prodotti sono facilmente sostituibili tra loro e non è facile ottenere un **premium price** (livello di competizione elevato).

Nei settori molto competitivi o frammentati, le **politiche di prezzo sono aggressive** (certe volte si hanno anche guerre di prezzo) come quelle di comunicazione e orientamento alla soddisfazione del cliente.

## 2.4 L'ampliamento dei confini settoriali

Il modello SCP trascura l'impatto delle caratteristiche degli acquirenti e della struttura del settore commerciale sulle **performance dei settori industriali**.

Michael Porter ha dimostrato che l'influsso della struttura del sistema distributivo dipende da due fattori:

- a. **grado di concentrazione del settore commerciale al dettaglio** → quanto più è elevato il grado di concentrazione, tanto più la performance dell'industria ne risente.
- b. **grado di capacità delle imprese di influire sulla differenziazione del prodotto industriale** → dipende dalla tipologia di prodotto e dalle abitudini di acquisto del consumatore.

Questo modello evidenzia la notevole **interdipendenza tra i comportamenti** delle imprese industriali e quelli delle imprese commerciali e la necessità di focalizzare l'attenzione su tali interconnessioni.

I comportamenti dei concorrenti non dipendono solo dalla struttura del settore di appartenenza dell'impresa ma anche da quella dei settori immediatamente a **valle nella filiera produttiva** e nella supply chain.

La concorrenza all'interno di un settore non dipende esclusivamente dai concorrenti all'interno del medesimo ma anche dalla **concorrenza allargata** (modello delle cinque forze di Porter):

- ⇒ **i comportamenti e la struttura della distribuzione** (integrazione a monte, introducendo marche commerciali che potrebbero diventare un potenziale competitor per le marche industriali);
- ⇒ **i fornitori** (integrazione a valle);

- ⇒ **i prodotti sostitutivi;**
- ⇒ **i potenziali entranti.**

La concorrenza allargata introduce il concetto di **concorrenza trasversale** e **concorrenza intersettoriale** (nuovi ambiti competitivi emergono dalla sovrapposizione di settori tradizionali). Non esistono confini settoriali ben definiti quindi è necessario analizzare la concorrenza in una prospettiva customer-based.

## 2.5 I raggruppamenti strategici

Le imprese che operano nello stesso settore non sono sempre concorrenti dirette, soprattutto quando i loro prodotti presentano un'elevata differenziazione.

All'interno di un settore, le aziende possono essere raggruppate in **gruppi strategici**, ossia insieme di imprese che seguono strategie simili e che risultano strettamente legate tra loro sul piano competitivo.

Questi gruppi si formano tenendo conto di fattori chiave come l'ampiezza dell'offerta, il livello qualitativo dei prodotti, i canali distributivi scelti e l'estensione geografica del mercato servito.

È importante analizzare le **barriere che ostacolano il passaggio da un gruppo strategico all'altro**; più queste barriere sono alte, più ciascun gruppo tende a restare isolato, concentrando la propria attenzione sulle mosse delle imprese che ne fanno parte, piuttosto che su quelle esterne.

Le imprese all'interno dello stesso gruppo strategico sono caratterizzate da un **rapporto di interdipendenza competitiva** più forte.

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

Per comprendere la modalità con cui i clienti **percepiscono le diverse alternative di offerta** presenti sul mercato è possibile adottare diversi approcci analitici, tra cui il **modello Fishbein** che prevede i seguenti passaggi:

- ⇒ **scomporre il prodotto** (o l'offerta) dell'impresa in un insieme di attributi elementari;
- ⇒ comprendere (mediante ricerche di mercato) quali sono gli **attributi del prodotto** che vengono considerati più importanti da parte dei clienti;
- ⇒ **valutare** come i vari concorrenti sul mercato sono percepiti dai clienti rispetto a questi attributi.

Ogni attributo di un prodotto può essere trasformato in **un'utilità parziale**, ottenuta moltiplicando la valutazione attribuita a quell'attributo per il peso (importanza) che il cliente gli assegna. Sommando tutte le utilità parziali si ottiene **l'utilità totale** percepita dal cliente per quel prodotto.

Confrontando le utilità totali di più alternative, si può calcolare un **indice di competitività**, ovvero il rapporto tra l'utilità del prodotto analizzato e quella di un concorrente diretto. Se l'indice è superiore a 1, il prodotto ha un **vantaggio competitivo**; se è inferiore a 1, è svantaggiato; mentre un valore pari a 1 indica un **livello competitivo equivalente** tra le due offerte.

La valutazione generale di un prodotto dipende dalla presenza o meno di attributi prescelti e dal grado di importanza che il consumatore gli attribuisce. I clienti definiscono generalmente una **gerarchia di importanza dei benefici** che vorrebbero soddisfare e valutano in quale misura l'azienda è riuscita a soddisfarlo.

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

Si può determinare un **indice di atteggiamento** riferita a ciascuna marca (sommatoria del prodotto tra importanza e valutazione di ogni attributo). Il rapporto tra l'indice di atteggiamento di due prodotti in diretta concorrenza costituisce un indice della **competitività customer-based** dell'offerta dell'impresa.

## Capitolo 3 – Stimare il mercato

### 3.1 Alla base di ogni decisione di marketing

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

- analisi quantitativa** → stimare le dimensioni del **mercato potenziale**, la **domanda effettiva** di mercato e la domanda a cui si rivolge la singola impresa.
- analisi qualitativa** → approfondire i bisogni della domanda, le **motivazioni d'acquisto**, il **processo cognitivo** tramite il quale si perviene alla scelta e la **valutazione** successiva al momento dell'acquisto e del consumo del prodotto.

Le due attività non sono stadi sequenziali di un processo ma sono solitamente svolte in parallelo.

### 3.2 I fondamenti dell'analisi quantitativa della domanda

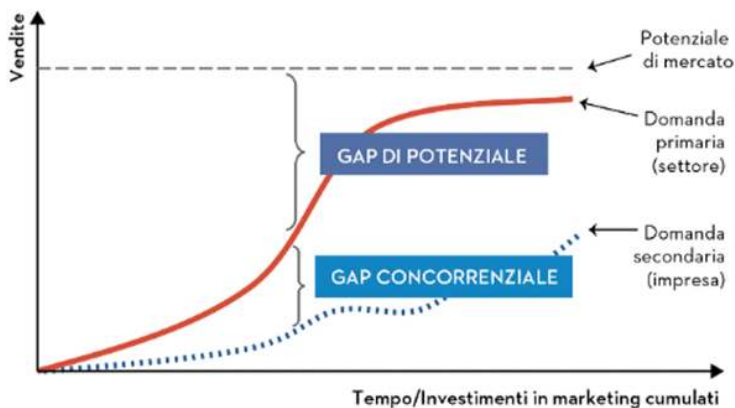
L'analisi quantitativa della domanda si fonda sulla misurazione e sull'approfondimento di tre concetti:

- il potenziale di mercato** → la **massima quantità vendibile** di un determinato prodotto, in un certo ambito geografico e un certo arco temporale. È un dato ipotetico, stimato su una serie di ipotesi elaborate dal management, cui il mercato tenderà;
- la domanda primaria** → le **quantità vendute da tutte le imprese** che appartengono ad un determinato mercato in un definito arco temporale. Assume la forma di una curva a S che segue l'andamento tipico del ciclo di vita di un prodotto e tende al potenziale di mercato (senza raggiungerlo);
- la domanda secondaria** → le **vendite della singola impresa** e rappresenta la domanda effettiva che si rivolge ad una specifica marca o impresa.

Il divario fra il potenziale di mercato e la domanda primaria esprime il **gap di potenziale** (differenza tra vendite effettive e vendite potenziali).

Un livello di gap di potenziale elevato indica l'esistenza di opportunità di mercato su cui progettare strategie di sviluppo (le imprese potrebbero decidere di cooperare per ridurre il gap).

Quando il gap di potenziale invece è basso si è in presenza di una situazione di **maturità del mercato** e le opzioni di crescita per le singole imprese non possono che essere perseguite a spese dei rivali, sottraendo loro una parte della quota di mercato.



La differenza tra la domanda primaria e la domanda secondaria rappresenta il **gap concorrenziale** che esprime la capacità della specifica impresa di controllare il proprio mercato di riferimento.

**Quota di mercato** → ammontare delle vendite di un'impresa espresso in percentuale sulle vendite complessive rilevate nel mercato in cui l'azienda opera. È uno degli **indicatori di performance** più rilevanti e indica la posizione competitiva di un'impresa.

### 3.3 Il gap di potenziale

#### 3.3.1 Il calcolo del potenziale di mercato

Il potenziale di mercato rappresenta una **stima basata su una serie di ipotesi** relative all'efficacia delle azioni di marketing messe in atto dai produttori e alle modalità con cui si comporta la domanda, tenendo conto delle preferenze dei consumatori e del contesto economico.

È possibile elaborare diverse stime di potenziale, ognuna delle quali può variare in base alle condizioni considerate. Si possono stimare potenziali di mercato diversi a seconda che il bene sia indirizzato ad un mercato di consumo finale oppure ad un mercato industriale.

Nel caso dei **prodotti di consumo**, è importante distinguere tra la domanda riferita ai **beni di consumo immediato** e quella legata ai **beni durevoli**.

Per stimare il potenziale di mercato dei **beni e servizi non durevoli destinati a un mercato di massa**:

**Mercato Potenziale =  $Nt \times Pt \times Ot \times DPt$** , dove:

- **Nt** è il numero di abitanti nell'area geografica considerata,
- **Pt** è la percentuale della popolazione effettivamente in grado di acquistare il prodotto (senza impedimenti oggettivi),
- **Ot** indica il numero massimo di utilizzi del prodotto in un determinato intervallo di tempo,
- **DPt** (dose piena) rappresenta la quantità ideale di prodotto impiegata per ogni occasione d'uso.

In alcuni casi, per ottenere una stima più accurata, può essere utile suddividere il mercato potenziale per segmenti di domanda, così da tener conto delle diverse caratteristiche e comportamenti dei consumatori.

Per alcuni beni e servizi di consumo non durevoli, la domanda è strettamente **collegata all'utilizzo di un bene di investimento**. La formula per stimare il potenziale di mercato rimane la stessa:

**Mercato Potenziale =  $Nt \times Pt \times Ot \times DPt$** ,

ma le variabili assumono significati specifici:

- **Nt**: numero di unità potenziali di consumo;
- **Pt**: tasso di dotazione (percentuale di unità che possiedono il bene di investimento);
- **Ot**: frequenza con cui il bene di investimento viene utilizzato in un determinato periodo;
- **DPt**: quantità massima di consumo necessaria o ottimale per ciascun utilizzo.

Questa versione della formula permette di stimare la domanda potenziale in modo più realistico quando il consumo dipende dall'esistenza e dall'utilizzo di un'altra attrezzatura o bene.

Nel caso dei **beni durevoli**, il tempo tra l'acquisto e l'effettivo consumo può essere piuttosto lungo. Per stimare in modo accurato il potenziale di mercato in questi casi, è utile suddividere la domanda in tre componenti:

- ⇒ **Domanda di riacquisto**: consumatori che **già possiedono il bene** e lo sostituiscono periodicamente. Questa componente è ripetitiva e più facilmente prevedibile, poiché influenzata da fattori come l'usura del prodotto, motivazioni economiche, esigenze estetiche o cambiamenti nelle preferenze.
- ⇒ **Domanda di primo acquisto**: chi acquista il bene per la **prima volta**. Per stimarla su base annua, si considerano sia i nuovi potenziali acquirenti dell'anno sia i non-utilizzatori già esistenti a inizio periodo. È necessario applicare un tasso di conversione, cioè la percentuale di soggetti che effettivamente passeranno all'acquisto.
- ⇒ **Domanda di acquisti aggiuntivi**: coloro che decidono di **acquistare un secondo o ulteriore bene**, pur possedendone già uno, per motivi di comodità, status o altri usi – consente una valutazione più dettagliata della domanda complessiva, tenendo conto delle diverse dinamiche che influenzano il mercato dei beni durevoli.

Per i beni e servizi destinati ad acquirenti industriali, è importante distinguere tra tre diverse categorie, ciascuna con un proprio metodo di stima del potenziale di mercato:

**Prodotti industriali di consumo**: sono utilizzati dalle aziende nelle loro **attività produttive**, ma non compaiono nel prodotto finale. La stima del loro mercato potenziale segue una logica simile a quella dei beni di consumo.

I dati necessari includono:

- **Nt**: numero di imprese nel mercato,
- **Pt**: percentuale di imprese effettivamente in grado di acquistare (senza ostacoli oggettivi),
- **At**: livello medio di attività per ciascuna impresa utilizzatrice,
- **DPT**: tasso di impiego unitario o coefficiente tecnico, ovvero la quantità di prodotto consumata per unità di attività.

**Prodotti intermedi**: sono beni che vengono utilizzati o **incorporati nel prodotto finito** realizzato dall'impresa cliente. In questo caso, la domanda è direttamente proporzionale alla produzione del cliente industriale.

La stima richiede:

- **Nt**: numero di imprese,
- **Pt**: percentuale di imprese che utilizzano quel tipo di prodotto,
- **Qt**: quantità prodotta per impresa effettiva,
- **DPT**: coefficiente tecnico, cioè quanto prodotto intermedio serve per ogni unità di produzione.

**Prodotti strumentali (o d'investimento)**: sono beni durevoli **necessari al funzionamento dell'attività** produttiva. Per stimarne il potenziale di mercato, bisogna applicare le logiche previste per i beni durevoli, considerando quindi le diverse componenti della domanda (primo acquisto, riacquisto e acquisti aggiuntivi).

### 3.3.2 L'analisi del gap di potenziale

Il **gap di potenziale** è la differenza fra il livello del mercato potenziale e quello raggiunto dalla domanda primaria in un dato periodo di tempo. Rappresenta la parte del mercato potenziale non soddisfatta ed è:

**Gap di Potenziale = (Mercato Potenziale – DPt),**

dove:

- **Mercato Potenziale**: il potenziale di mercato;
- **DPt**: domanda primaria al tempo t.

Il gap di potenziale si crea nel caso in cui una delle componenti di base non corrisponde alla realtà del momento. Si possono individuare tre tipologie di scostamento (**cause di primo livello**):

- ⇒ **Gap di non-utilizzatori** → quando un numero significativo di soggetti di fatto **non acquista né utilizza il prodotto** (pur non avendo alcun impedimento).
- ⇒ **Gap di occasioni** → quando coloro che adottano il prodotto non lo utilizzano in tutte le possibili occasioni d'impiego ma lo **utilizzano con minor frequenza**.
- ⇒ **Gap di uso leggero** → quantità effettivamente utilizzata del prodotto è inferiore a quella che viene considerata ottimale (potrebbe anche influire sulla percezione degli utilizzatori circa l'efficacia del prodotto).

Se il gap di potenziale è conseguenza di una presenza di non-utilizzatori, l'impresa dovrà ricorrere ad azioni di marketing per accrescere il numero degli utilizzatori. Se invece fosse dovuto alla limitatezza delle occasioni d'uso allora l'azienda dovrebbe stimolare l'uso del bene in più occasioni.

Le cause di primo livello possono essere ricondotte a ulteriori tipologie di gap concernenti le leve di marketing (**cause di secondo livello**):

- ⇒ **Gap di prodotto** → offerta delle imprese non risulta idonea (**non soddisfa** le esigenze dei clienti);
- ⇒ **Gap di comunicazione** → **mancata consapevolezza** dei prodotti da parte degli utilizzatori potenziali (il consumatore potrebbe essere completamente o parzialmente non informato);
- ⇒ **Gap di prezzo** → anche se i benefici e le caratteristiche del prodotto sono idonee al soddisfacimento dei bisogni della domanda, questo risulta **troppo costoso** per una parte degli acquirenti potenziali;
- ⇒ **Gap distributivo** → l'esistenza del prodotto è nota e la clientela è interessata ma il **prodotto non è presente nell'area geografica** dove abitano i clienti (e non sono disposti a percorrere lunghe distanze). Il gap distributivo può anche essere dovuto dalla **mancata visibilità** del prodotto nei punti vendita.

## 3.4 Il gap concorrenziale

### 3.4.1 Il calcolo della quota di mercato

**Quota di mercato** → la percentuale delle vendite di un'impresa rispetto al totale delle vendite di un determinato mercato o settore in un periodo di tempo specifico.

$$QM_i = Q_i / Q,$$

dove:

- **Q<sub>i</sub>**: vendite della marca i-esima,
- **Q**: totale delle vendite nel mercato di riferimento.

I termini di questo rapporto possono essere espressi sia in **volumi** che in **valore**.

Confrontando la quota di mercato in volumi (unit market share) e quella in valore (revenue market share), è possibile ottenere indicazioni sulla **politica dei prezzi** adottata dall'impresa.

Se la quota di mercato in valore è maggiore di quella in volumi, significa che l'impresa sta applicando **prezzi superiori alla media** del mercato, mentre, se è inferiore, i prezzi sono più bassi della media.

È importante che la quota di mercato si riferisca a un periodo di tempo appropriato, né troppo breve né eccessivamente lungo, per garantire una valutazione accurata.

Uno degli aspetti più critici nella misurazione della quota di mercato è la **definizione del mercato di riferimento**. Più ampio è il mercato considerato, più modesta risulterà la posizione dell'impresa.

Bisognerebbe limitare il mercato di riferimento alle imprese in **diretta concorrenza** tra loro. Questa definizione non è sempre semplice a causa della sostituibilità tra prodotti diversi e delle diverse interpretazioni che ogni impresa può avere del proprio mercato.

La quota di mercato può essere misurata in base a vari fattori, tra cui:

- ⇒ **Area geografica**: la **dimensione territoriale** in cui si calcola la quota di mercato, che può variare da locale a globale.
- ⇒ **Grado di differenziazione del prodotto**: se il prodotto fosse molto differenziato rispetto ai concorrenti, potrebbe essere necessario un mercato di riferimento più ristretto.
- ⇒ **Criterio orientato all'offerta**: si considera il tipo di prodotto e le **caratteristiche dell'offerta** presente nel mercato.
- ⇒ **Criterio orientato alla domanda**: si guarda alla domanda dei consumatori e ai loro bisogni specifici.
- ⇒ **Gli stadi del canale distributivo**: si tiene conto di dove si trovano i prodotti nella **catena distributiva**, come nella produzione, ingrosso, dettaglio e cliente finale.

Per gli **intermediari commerciali** (ingrosso e dettaglio), l'indagine può considerare i prodotti in entrata (**sell-in**) e quelli in uscita (**sell-out**) dai punti vendita. Per le famiglie, invece, si rilevano gli acquisti o i consumi effettivi.

A partire dalle rilevazioni sulla quota di mercato, è possibile ottenere dati aggregati significativi sul mercato, suddivisi in vari criteri, tra cui:

- **Base geografica**: suddividendo il territorio, ad esempio, in 5 aree geografiche dell'Italia, per analizzare la distribuzione del mercato nelle diverse regioni.
- **Forme distributive**: analizzando i diversi canali attraverso cui i prodotti arrivano ai consumatori, come negozi al dettaglio, e-commerce, ingrosso, ecc.

L'evoluzione dei sistemi informativi ha reso possibile raccogliere dati più precisi e in tempi più rapidi rispetto al passato, grazie all'uso di strumenti come terminali POS scanner, codici a barre e carte di fedeltà.

Questi strumenti permettono di ottenere una conoscenza più dettagliata della clientela, delle sue abitudini di acquisto e delle sue sensibilità. Questo approccio, che si concentra su una comprensione più specifica e mirata delle esigenze dei consumatori, è conosciuto come **micromarketing**.

**Quota di mercato assoluta** → calcolata tenendo conto di tutti i competitor presenti sul mercato di riferimento dell'impresa.

**Quota di mercato relativa** → calcolata come rapporto fra la quota di mercato dell'impresa e quella dei principali concorrenti. Il denominatore può essere il **leader dominante** (impresa con maggior quota di mercato), i **leader del mercato** (somma delle quote dei primi due o tre competitor) o la quota del concorrente che detiene la **percentuale più vicina** a quella dell'impresa in esame.

### 3.4.2 La scomposizione della quota di mercato

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

- ⇒ **Il grado di penetrazione**: misura l'incidenza delle vendite dell'impresa sui totali acquisti della categoria di prodotto effettuati dai suoi clienti.
- ⇒ **Il grado di copertura ponderata**: indica il peso relativo dei clienti serviti dall'impresa rispetto al mercato totale della categoria di prodotto.

Utilizzando l'**ACS<sub>i</sub>** (acquisti totali della categoria di prodotto), la formula diventa:

$$QMi = (Q_i/Q) \times (ACS_i/ACS_i),$$

dove:

- Il primo fattore esprime il **grado di penetrazione**.
- Il secondo fattore esprime il **grado di copertura ponderata**, che rappresenta il peso dei clienti serviti rispetto al mercato complessivo.

Se si considerano **N<sub>i</sub>** (numero di clienti serviti dall'impresa) e **N** (numero totale di clienti nel mercato), la formula per il grado di copertura ponderata diventa:

$$\text{Grado di copertura ponderata} = (ACS_i/N_i) \times (N_i/N) \times (N/Q),$$

dove:

- Il primo fattore indica l'**acquisto medio dei clienti** serviti per la categoria di prodotto (dimensione media della clientela).
- Il secondo fattore esprime il **grado di copertura numerica**, cioè il rapporto tra i clienti serviti e quelli potenziali.
- Il terzo fattore, detto **grado di dispersione**, rappresenta l'inverso della dimensione media della clientela e indica quanto siano concentrati o distribuiti i clienti.

Confrontando la dimensione media dei clienti serviti (**ACS<sub>i</sub> / N<sub>i</sub>**) con quella dei clienti presenti nel mercato (**Q / N**), si ottiene l'indice di selezione, che assume valore 1 quando la dimensione dei clienti serviti dall'impresa è in linea con quella della clientela presente nel mercato.

L'**indice di selezione** rappresenta un indicatore della qualità del portafoglio clienti.

Il grado di copertura ponderata per le diverse varianti di prodotto può essere utilizzato per calcolare l'**indice di assortimento** dell'impresa (**Ia<sub>i</sub>**), che misura l'efficacia dell'assortimento offerto dall'impresa rispetto alla domanda del mercato, ed è utile per valutare le performance aziendali:

$$Ia_i = (CP_1 + CP_2 + \dots + CP_n) / CP,$$

dove:

- CP<sub>n</sub>: coperture ponderate di ogni variante della marca i;
- CP: copertura ponderata della marca i.

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

Bisogna definire le politiche di marketing:

Occorre esaminare l'**andamento del mercato totale** valutandone l'andamento e la stagionalità dei consumi. In presenza di un andamento ciclico e stagionale delle vendite bisogna confrontare i dati riferiti a periodi omologhi piuttosto che tra archi temporali successivi. In un mercato in crescita, occorre focalizzarsi

sull'acquisizione di nuovi clienti, mentre in un mercato stabile o in declino, sarà più utile concentrarsi sul mantenimento e la fidelizzazione dei clienti esistenti.

Occorre **monitorare continuamente le quote di mercato dei concorrenti**, cercando di comprendere le cause di eventuali variazioni. Un aumento della quota di un concorrente potrebbe indicare un miglioramento del loro prodotto o una migliore strategia di distribuzione, che potrebbe richiedere una risposta. Se un concorrente sta guadagnando quote, occorre valutare se le nostre offerte devono essere migliorate o se bisogna concentrarsi su strategie di differenziazione (innovazione del prodotto, miglior servizio clienti, campagne di brand awareness).

**L'analisi della rete distributiva** è cruciale per capire dove e come il prodotto è venduto. Se la copertura è buona ma la penetrazione è bassa, bisogna migliorare l'accettazione del prodotto nei punti di vendita esistenti. Se la distribuzione è scarsa, è necessario potenziare il network distributivo. Adattare la strategia di distribuzione può includere la ricerca di nuovi canali distributivi, oppure un miglioramento della visibilità nei punti vendita esistenti.

Occorre **analizzare la quota di mercato su vari livelli**, identificando le aree di maggiore e minore forza. L'analisi del portafoglio clienti aiuta a capire se ci sono opportunità di upselling, cross-selling o di espansione in nuovi segmenti. Le politiche dipendono dalla posizione nel mercato. Se si avesse una forte presenza in un segmento specifico, si potrebbe lavorare per espandere la propria quota in altri segmenti o per fidelizzare ulteriormente il cliente attuale.

**Analisi del portafoglio-clienti** → approfondisce la situazione di ciascun cliente o di segmenti significativi di clientela. Considera congiuntamente il grado di penetrazione e quello di copertura ponderata per definire gli obiettivi della politica distributiva e commerciale.



Se l'indice di penetrazione e l'indice di copertura ponderata sono entrambi elevati allora appare opportuno **consolidare la presenza** presso i clienti già serviti dall'impresa.

Se il grado di copertura ponderata è ridotto e il livello di penetrazione è elevato allora l'accrescimento della quota di mercato può essere perseguito **migliorando la struttura del portafoglio-clienti** e incrementando il numero di clienti serviti oppure acquisendo clienti di maggiori dimensioni.

Se il grado di copertura ponderata è elevato e il livello di penetrazione è ridotto bisogna puntare su **migliorare l'accettazione del prodotto** presso i clienti con opportune strategie di marketing.

Quando entrambi gli indici assumono livelli bassi, l'obiettivo dell'aumento della quota deve fondarsi sull'acquisizione di **clienti di maggior impatto** e sul miglioramento dell'accettazione del prodotto presso i clienti già acquisiti (aumentando la penetrazione).

Non esistono **soglie universali per valutare gli indicatori** di performance: i giudizi devono essere formulati tenendo conto del settore di riferimento, della posizione competitiva dell'azienda e dei valori storici che quegli indicatori hanno assunto nel tempo.

Un'analisi approfondita del portafoglio clienti consente di identificare le cause di eventuali risultati deludenti e di pianificare di conseguenza interventi di marketing specifici e mirati. Negli ultimi anni, soprattutto grazie allo sviluppo del **trade marketing**, è diventato sempre più importante valutare due parametri chiave per ciascun cliente o distributore: il **tasso di crescita** e la **penetrazione**.

In una rappresentazione grafica, a ogni distributore viene associata una circonferenza, la cui area è proporzionale alla copertura ponderata che esso rappresenta per l'azienda. La posizione assunta da ciascun intermediario all'interno di questa matrice guida la scelta della strategia più opportuna da adottare: investimento difensivo, consolidamento, abbandono, oppure ritirata strategica.

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

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

- ⇒ L'analisi si **basa su valori medi**, anche se i dati complessivi vengono suddivisi in segmenti significativi attraverso il **market break down**.
- ⇒ Non consente di valutare con precisione la performance competitiva rispetto ai singoli concorrenti, rendendo **difficile cogliere le dinamiche complesse** di interazione tra le aziende all'interno dei mercati finali.
- ⇒ L'analisi non considera in modo adeguato il **ruolo giocato dalla distribuzione** nell'influenzare le relazioni competitive tra i diversi fornitori industriali, lasciando scoperta una parte importante del contesto competitivo.

## Capitolo 4 – Capire il comportamento del consumatore

### 4.1 Un processo a tappe

In parallelo all'analisi quantitativa della domanda è necessario concentrarsi sull'analisi **qualitativa del consumatore e dei suoi criteri valutativi**. Questo permette di individuare le aree su cui focalizzarsi e intervenire per migliorare le performance competitive ed economiche di un prodotto o di un servizio offerto da un'impresa.

Le preferenze di un individuo scaturiscono solitamente dall'esecuzione di **processi cognitivi** di cui è importante comprendere l'articolazione. Il cliente, nel suo approccio all'acquisto di un prodotto, passa attraverso alcune fasi che riguardano **attività mentali/cognitive** e **attività di natura comportamentale**.

Le fasi principali del processo decisionale sono:

- ⇒ **Percezione del bisogno** → momento in cui si innesca il processo cognitivo e in cui vengono percepite l'esistenza del problema e l'esigenza di rinvenire le soluzioni utili a risolverlo. Il cliente percepisce un gap tra la situazione attuale e la sua situazione ideale (lo stato desiderato).
- ⇒ **Ricerca delle informazioni** → si attiva la necessità di identificare le modalità più opportune per soddisfare il bisogno. Scatta un processo di ricerca delle informazioni durante il quale vengono consultate varie fonti informative.
- ⇒ **Valutazione delle alternative pre-acquisto** → dopo aver raccolto le informazioni necessarie il cliente definisce un insieme ristretto di alternative considerate idonee alla soluzione del problema. Definisce poi una **gerarchia di preferenze** sulla base di criteri valutativi che rappresentano gli elementi dell'offerta.
- ⇒ **Acquisto del prodotto** → l'alternativa considerata migliore è quella che il cliente tenterà di acquistare. In questa fase si passa dal pensiero all'azione. Non sempre il cliente riesce ad acquistare la sua prima scelta.
- ⇒ **Utilizzo del prodotto** → dopo l'atto dell'acquisto, il cliente procede al consumo del bene.
- ⇒ **Valutazione post-acquisto** → il consumatore opera una comparazione fra le proprie aspettative pre-acquisto e la valutazione che consegue al momento del consumo. In alcuni casi si verifica una situazione di insoddisfazione e un **gap di valore** che potrebbe determinare conseguenze negative per l'azienda.
- ⇒ **Fedeltà** → un buon livello di soddisfazione genera nel tempo la fiducia del cliente nei confronti dell'azienda che si traduce nel tempo in un comportamento di **acquisto ripetuto**.

L'articolazione del processo decisionale e la sequenza delle fasi si potrebbero modificare in base al **livello di interesse e di rischio** sperimentato dal consumatore.

Il livello di **coinvolgimento psicologico** che il cliente prova durante l'acquisto influisce direttamente sull'intensità delle sue attività cognitive. Studi hanno mostrato una **relazione positiva** tra l'entità di questo coinvolgimento e la profondità con cui il consumatore elabora le informazioni e valuta le alternative.

Quando il coinvolgimento è elevato, il cliente basa le proprie decisioni su un processo di **apprendimento consapevole e intenzionale**; al contrario, in situazioni di basso coinvolgimento, la valutazione del prodotto avviene più spesso attraverso l'esperienza diretta e immediata.

Le principali **determinanti del coinvolgimento psicologico** del consumatore sono due:

- ⇒ **L'interesse nei confronti della categoria di prodotto**, che nasce da fattori soggettivi, spesso difficili da generalizzare, come le valenze funzionali (utilità pratica) e socio-psicologiche (immagine sociale, status), oppure dal valore emotivo associato all'esperienza di consumo.
- ⇒ **Il grado di rischio percepito**, che dipende dall'incertezza riguardo agli esiti della scelta d'acquisto e dall'importanza delle possibili conseguenze negative. L'intensità del rischio varia in base a caratteristiche personali del consumatore e al contesto ambientale (influenza il modo in cui vengono selezionati e valutati i criteri decisionali). Esistono diverse forme di rischio percepito che possono influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore:
  - **Il rischio economico-finanziario**: possibili perdite in termini di denaro o impatto sul patrimonio personale.
  - **Il rischio funzionale**: timore che il prodotto non svolga adeguatamente le funzioni promesse.
  - **Il rischio fisico**: la sicurezza e la salute del consumatore in seguito all'uso del bene.
  - **Il rischio psico-sociale**: eventuali effetti negativi sull'autostima o sull'immagine sociale dell'individuo.

Quando il livello di rischio percepito è alto, può condizionare l'intero processo decisionale, a partire dalla ricerca di informazioni. Se questa fase non fornisce certezze sufficienti, il consumatore può ricorrere a **strategie alternative per ridurre l'incertezza**, come: affidarsi a brand o punti vendita noti, scegliere prodotti ampiamente pubblicizzati, preferire marche costose (come segnale di qualità) o, al contrario, molto economiche (per limitare le perdite), oppure basarsi sul passaparola e le esperienze altrui.

- ⇒ **La visibilità sociale** legata agli acquisti e al consumo di determinati beni può aumentare il rischio psico-sociale percepito, poiché il prodotto assume una forte valenza simbolica (come nel caso di abbigliamento, accessori, automobili, ecc.), influenzando l'immagine che il consumatore proietta verso gli altri.
- ⇒ **Il contesto d'uso** ha un impatto sul coinvolgimento psicologico: quando un prodotto è associato a situazioni specifiche – grazie a strategie di differenziazione funzionale o simbolica – il suo significato e la sua rilevanza per il consumatore possono cambiare, aumentando o riducendo il livello di coinvolgimento.

Il livello di coinvolgimento psicologico è un fattore fondamentale per definire **politiche di differenziazione**: i consumatori con un alto coinvolgimento tendono a cercare servizi aggiuntivi e contenuti extra funzionali ed emozionali.

Se il **rischio percepito fosse troppo elevato**, potrebbero decidere di posticipare l'acquisto o fare una scelta senza essere completamente convinti. Il livello di coinvolgimento psicologico è specifico per ogni cliente e può variare in intensità.

I consumatori con un coinvolgimento elevato sono molto attenti a servizi informativi, tipici delle distribuzioni specializzate, mentre quelli con un coinvolgimento minore sono più propensi a preferire le modalità delle vendite de-specializzate e generaliste, concentrandosi maggiormente sulla convenienza logistica dell'offerta.

Quando si ha un basso coinvolgimento psicologico, il cliente è meno sensibile ai servizi di tipo informativo e più attento al **contenuto logistico** dell'offerta commerciale e quindi alla garanzia di un facile e immediato accesso al prodotto.

#### 4.2 Le motivazioni all'acquisto

Lo studio del consumatore deve essere finalizzato all'identificazione delle modalità attraverso le quali un'impresa può concretamente influenzarne le scelte. Per fare ciò è necessario comprendere le motivazioni all'acquisto e bisogna:

- ⇒ **Definire il contenuto e la natura delle motivazioni;**
- ⇒ **Segmentare la domanda** e classificare in base alle motivazioni d'acquisto;

I benefici ricercati durante l'attività di acquisto non si limitano alla soddisfazione dei **bisogni di tipo funzionale** ma si estendono anche ai **bisogni di natura esperienziale e socio-psicologica**.

Ci sono alcune principali motivazioni allo shopping in base a quattro tipologie di esigenze di natura simbolico-esperienziale:

- a. **Bisogni di identificazione** → riconosciuti a livello individuale (assumere uno status);
- b. **Bisogni di affiliazione** → combattere la solitudine, ricercare contatti sociali, condividere i propri interessi con altri, ecc;
- c. **Bisogni di affermazione** → acquisire uno stato di superiorità rispetto al personale di vendita;
- d. **Bisogni di rinvenire nuovi stimoli** → uscire dalla monotonia e dalla routine, mettersi al corrente delle mode.

La segmentazione degli acquirenti in gruppi distinti consente di motivare l'adozione di strategie di marketing differenziate.

Considerando l'orientamento allo shopping, è possibile distinguere due categorie opposte di consumatori:

- ⇒ **Gli acquirenti ricreativi** = vivono l'esperienza d'acquisto come un momento coinvolgente e stimolante, utile a soddisfare **bisogni di tipo psicologico e sociale**. Per loro, la fase di ricerca e scelta del prodotto è parte integrante del piacere legato al consumo.
- ⇒ **Gli acquirenti funzionali** = che invece affrontano l'acquisto in modo razionale e pratico, focalizzandosi esclusivamente sull'**utilità** e sull'**efficienza** del processo.

#### 4.3 La raccolta delle informazioni

Gli studi di tipo economico-razionale che analizzano come i consumatori reperiscono le informazioni si basano su due assunti principali: il **costo dell'informazione** e la **razionalità perfetta dell'individuo**. Secondo questa visione, se le informazioni fossero gratuite e certe, il consumatore le utilizzerebbe tutte per prendere decisioni.

Poiché ciò non avviene nella realtà, l'individuo tende a ottimizzare l'uso delle fonti disponibili, piuttosto che cercare di massimizzarle. Su questi presupposti si fonda la **teoria della ricerca ottimale**, la quale sostiene che i consumatori non prendono mai decisioni basate su un'informazione completa, ma su quella che risulta sufficientemente utile e conveniente in relazione allo sforzo richiesto per ottenerla.

Questa teoria si rifà ai principi della **teoria costi-benefici** dell'economia neoclassica: il consumatore continua a cercare informazioni fino a quando i benefici marginali ottenuti superano o eguagliano i costi marginali della ricerca, concentrandosi poi sull'identificazione della migliore combinazione prezzo-qualità.

All'interno della letteratura di marketing, alcuni studi hanno messo in luce un dibattito sull'effettiva esistenza e consistenza di una fase di ricerca informativa che precede l'acquisto. Ci sono ricerche che negano l'esistenza di una vera e propria fase informativa da parte del consumatore: secondo questi studi empirici sul fenomeno dello **shopping around**, i consumatori non si spostano abitualmente da un negozio all'altro per raccogliere informazioni e confrontare offerte.

Studi più recenti confermano che i consumatori fanno uso di informazioni, ma non secondo le modalità previste dai modelli di ricerca ottimale. Infatti, spesso si dimentica che la maggior parte delle sessioni di

shopping riguarda più prodotti contemporaneamente, con l'obiettivo non solo di completare acquisti già pianificati, ma anche di **raccogliere informazioni utili per futuri acquisti**.

Questo comportamento fa emergere una dimensione informale e persino ricreativa della ricerca informativa. È più corretto distinguere tra due tipi di ricerca:

- ⇒ **la ricerca mirata pre-acquisto** → ha uno scopo preciso e si concentra sull'acquisto immediato di un bene;
- ⇒ **la ricerca continua (ongoing)** → rappresenta un'attività di raccolta di informazioni svolta anche senza l'intenzione immediata di acquistare, ma che rende più semplice e veloce il processo decisionale futuro.

Anche la tipologia del bene acquistato incide sul comportamento del consumatore. Nel caso di beni a **basso coinvolgimento psicologico**, l'acquirente possiede già informazioni sufficienti sia sulle caratteristiche dell'offerta sia sui prezzi proposti dai vari punti vendita; di conseguenza, la fase di ricerca esterna risulta pressoché inesistente.

Per i beni ad alto coinvolgimento, il consumatore non dispone di un bagaglio informativo preesistente, e questo lo spinge a **cercare attivamente informazioni** prima di acquistare. Per evidenziare il **ruolo dell'informazione** nel processo decisionale, c'è una distinzione tra due categorie di prodotti:

- ⇒ **Shopping goods**: beni per i quali il consumatore seleziona l'alternativa prima della ricerca esterna, basandosi su criteri già definiti.
- ⇒ **Non shopping goods**: beni per cui la scelta finale viene effettuata solo dopo aver raccolto informazioni, quindi al termine della fase esplorativa.

Il consumatore può attingere a quattro principali categorie di fonti informative:

- a. **Fonti commerciali**: controllate direttamente dalle imprese, comprendono strumenti come la pubblicità e la forza vendita.
- b. **Fonti istituzionali**: considerate imparziali e competenti, sono spesso rappresentate da enti o organizzazioni riconosciute.
- c. **Fonti interpersonali**: comprendono persone di fiducia, utilizzatori precedenti o membri della propria cerchia sociale, il cui parere può influenzare le scelte.
- d. **Fonti empiriche**: si riferiscono alla sperimentazione diretta del prodotto da parte del consumatore, attraverso prove pratiche.

Nelle situazioni in cui il coinvolgimento psicologico è medio o alto, il consumatore tende a dare un ordine di priorità a queste fonti, scegliendo quelle che offrono maggior valore informativo con minor costo e sforzo.

Con l'avvento dei nuovi ambienti digitali, è venuto meno il tradizionale legame tra informazioni e supporti fisici. La separazione tra **"economia delle cose"** ed **"economia della conoscenza"**, unita alla crescente connettività, ha provocato un aumento massiccio dei dati disponibili, una diminuzione dei costi di accesso all'informazione, e una maggiore complessità nella selezione e nell'utilizzo delle informazioni stesse.

#### 4.4 La valutazione delle alternative pre-acquisto

Sono stati sviluppati due tipi di modelli con l'obiettivo di **comprendere come il consumatore valuta** e sceglie un prodotto da acquistare. Questi modelli aiutano le imprese a interpretare il comportamento d'acquisto dei clienti, così da poterli raggiungere in modo più efficace attraverso strategie e azioni di marketing mirate.

##### 4.4.1 – I modelli multi-attributo

Nel processo di acquisto, il consumatore cerca di soddisfare una **combinazione di diversi bisogni**. Per scegliere tra le varie alternative disponibili, valuta le singole caratteristiche di ciascun prodotto, tenendo conto sia della presenza di certi attributi, sia del peso (importanza) che attribuisce a ciascuno di essi.

Questo porta a costruire una scala di preferenze, in cui i prodotti vengono ordinati in base alla valutazione complessiva risultante da questi criteri. Per questo motivo, chi si occupa di marketing deve:

- ⇒ **Individuare quali caratteristiche sono considerate più rilevanti** dai consumatori (attraverso ricerche di mercato);

- ⇒ **Comprendere i criteri di valutazione usati** dai clienti per confrontare e scegliere tra le varie offerte. Una prima classificazione importante è quella che distingue tra:
  - **strategie non valutative** – si riferiscono all'uso di una semplice regola decisionale per evitare un processo valutativo analitico tra più alternative.
  - **strategie valutative** – richiedono l'organizzazione delle informazioni relative alle singole alternative che possono essere suddivise in:
    - **valutazioni globali** (riferite alla valutazione del prodotto nella sua totalità e si adottano quando la conoscenza che si ha della marca è approfondita).
    - **valutazioni basate sugli attributi specifici** (prevedono il confronto tra le varie alternative sulla base dei singoli attributi e sono solitamente usate per valutare i prodotti con cui si ha scarsa familiarità).

Rispetto alle valutazioni analitiche, il consumatore può decidere di usare diversi approcci:

- **i modelli non compensativi** (processi per attributo) – l'acquirente individua uno specifico attributo come più importante e confronta ciascuna alternativa disponibile sulla base di esso. Una valutazione sfavorevole su una variabile influenza negativamente la valutazione globale.
- **i modelli compensativi** – valutazione simultanea da parte dell'acquirente di tutti gli attributi determinanti per ciascuna offerta. Le debolezze di un sistema vengono compensate dai suoi stessi punti di forza. Il modello multi-attributo è utilizzato per determinare un **indice sintetico di atteggiamento** riferito a ciascun punto vendita o prodotto:

$$A_j = W_i \times B_{ij}$$

dove:

- ⇒ **A<sub>j</sub>**: atteggiamento verso il prodotto j-esimo;
- ⇒ **W<sub>i</sub>**: livello di importanza attribuita dal consumatore all'i-esimo attributo;
- ⇒ **B<sub>ij</sub>**: convinzione soggettiva del consumatore rispetto alla posizione occupata dal prodotto j-esimo relativamente all' i-esimo attributo.

Un altro modo per valutare le regole decisionali si basa sull'analisi della quantità di caratteristiche prese in considerazione e sulla definizione di un livello ideale o minimo accettabile per ciascun attributo. In questo contesto si distinguono quattro principali tipologie di procedure comparative:

- ⇒ **Procedure congiuntive**: consistono nel valutare un insieme di caratteristiche del prodotto, **stabilendo una soglia minima accettabile** per ciascuna di esse. Questa modalità viene utilizzata quando l'acquirente deve scegliere tra molte alternative e ha difficoltà a quantificare il valore relativo degli attributi. In questi casi, il processo decisionale viene semplificato verificando solo che siano rispettati i **requisiti minimi**.
- ⇒ **Procedure disgiuntive**: simili alle procedure congiuntive, si differenziano per il fatto che si basano sulla **valutazione di un numero ridotto di attributi**. Sono adottate soprattutto quando il livello di coinvolgimento dell'acquirente nel processo di acquisto è basso.
- ⇒ **Procedure lessicografiche**: prevedono **l'organizzazione gerarchica delle caratteristiche** del prodotto, ordinandole in base alla loro importanza. La valutazione si concentra inizialmente sull'attributo considerato più rilevante, confrontandolo con il livello ideale previsto; solo in un secondo momento si considerano gli altri attributi, sempre seguendo l'ordine di priorità.
- ⇒ **Procedure basate sulla distanza dall'ideale**: questa modalità implica la definizione di un **profilo ideale di offerta**, in cui sono indicate sia le caratteristiche desiderate sia il loro peso relativo. Le alternative vengono poi valutate calcolando quanto si discostano dal profilo ideale.

Per poter progettare efficacemente le politiche di marketing di un prodotto, è essenziale comprendere sia i criteri valutativi utilizzati dai consumatori sia le procedure analitiche che guidano le loro decisioni.

I criteri valutativi dipendono dai benefici che i consumatori cercano nei prodotti.

Le procedure analitiche variano in base al modo in cui vengono elaborate le informazioni riguardanti tali criteri.

È importante determinare il **livello di specificità delle procedure** decisionali:

- ⇒ Le procedure analitiche richiedono strategie commerciali più articolate e un **forte supporto informativo** per permettere ai clienti di confrontare efficacemente le alternative.
- ⇒ Le procedure sintetiche, invece, implicano la necessità di individuare rapidamente gli elementi chiave che il cliente considera importanti e su questi basare le politiche di comunicazione.

Si possono distinguere due modalità di analisi:

- ⇒ **Le procedure basate sull'oggetto**, che si focalizzano su criteri legati al brand.
- ⇒ **Le procedure basate sugli attributi**, che si concentrano sulle caratteristiche specifiche del prodotto.

Un'ulteriore distinzione riguarda:

- ⇒ **L'ampiezza delle caratteristiche** prese in esame.
- ⇒ **Il tipo di confronto effettuato**, che può basarsi su un livello minimo accettabile o su un livello ideale di prestazioni.

Comprendere la procedura di scelta adottata dal consumatore aiuta a individuare gli attributi fondamentali da valorizzare e a definire con precisione i criteri di marketing da utilizzare. Infine, va considerato che i criteri valutativi possono variare in modo significativo tra i diversi segmenti di mercato, risultando dunque **eterogenei** e richiedendo **strategie di marketing differenziate**.

#### 4.4.2 – I modelli choice-set

Nei **modelli choice-set** il processo di valutazione tra le varie alternative disponibili è rappresentabile attraverso una serie di insiemi (set), di dimensioni progressivamente ridotte, ognuno dei quali include i prodotti nei confronti dei quali il consumatore ha espresso una certa **reazione**.

La scelta finale è il risultato di un processo a tappe in cui l'acquirente seleziona l'intera offerta, dividendola in insiemi sulla base del superamento o meno di alcune **soglie significative** (esempio: conoscenza del marchio, giudizio espresso, ecc).

**Total set** → intera offerta commerciale.

**Unawareness set** → lista di marchi non conosciuti dall'acquirente.

**Awareness set** → lista di marchi di cui l'acquirente è a conoscenza.

**Evoked set** → tutte le marche che sono valutate positivamente dall'acquirente (soddisfano il bisogno).

**Inert set** → prodotti che seppur conosciuti sono valutati in maniera neutrale.

**Inept set** → prodotti che seppur conosciuti sono valutati in maniera negativa.

**Inaction set** → brand nei confronti dei quali l'acquirente non è disposto a sostenere uno sforzo per approfondirne la conoscenza.

**Action set** → brand nei confronti dei quali l'acquirente è disposto a sostenere uno sforzo per approfondirne la conoscenza.

**Quiet set** → consumatore evita di interagire e approfondire con il personale di vendita per evitare di essere obbligato all'acquisto.

**Interaction set** → il cliente accetta di contattare e di interagire con il personale di vendita.

Il principale punto di forza di questo modello risiede nella sua capacità di misurare quanto sia **solido il vantaggio competitivo** di un'impresa nei diversi stadi del processo decisionale dell'acquirente, consentendo così una gestione più efficiente delle risorse di marketing.

Inoltre, il modello aiuta a individuare in quali fasi il rapporto tra consumatore e impresa si interrompe, **evidenziando le eventuali debolezze** del prodotto o dell'azienda stessa.

I modelli choice-set risultano essere complementari ai modelli multi-attributo: nella fase iniziale del processo d'acquisto, il consumatore utilizza la notorietà del marchio per formare l'awareness set (insieme dei marchi conosciuti), mentre nella fase dell'action set (insieme dei marchi considerati per l'acquisto) può pesare maggiormente la disponibilità del prodotto.

Nell'interaction set (fase di contatto con l'azienda), invece, può essere determinante la **qualità del servizio offerto** dal personale. La varietà di interpretazioni offerte dai diversi modelli conferma che il comportamento di acquisto deriva dall'interazione di numerosi fattori, spiegando perché anche uno stesso consumatore possa adottare criteri decisionali differenti in base alla situazione.

#### 4.5 Il momento dell'acquisto

Spesso la decisione di acquisto scaturisce dall'interazione fra numerosi soggetti che assumono rilevanza nel processo di scelta e di utilizzo del prodotto.

Durante il processo di acquisto, diversi soggetti possono intervenire, formando il cosiddetto **gruppo decisionale di acquisto**. I principali ruoli sono:

- ⇒ **Iniziatore**: colui che dà avvio al processo, segnalando il bisogno di soddisfare un'esigenza;
- ⇒ **Influenzatore**: la persona che orienta le fasi di raccolta delle informazioni e la definizione dei criteri decisionali;
- ⇒ **Decisore**: chi prende la decisione finale e si assume la responsabilità dell'acquisto;
- ⇒ **Acquirente**: colui che si occupa concretamente dell'acquisto;
- ⇒ **Consumatore**: chi utilizza il prodotto, influenzando la percezione successiva all'acquisto.

Un singolo individuo può ricoprire più ruoli contemporaneamente, oppure uno stesso ruolo può essere condiviso tra più persone. Analizzare e identificare correttamente questi ruoli è fondamentale per comprendere i **meccanismi alla base delle scelte di consumo**, che spesso derivano dalla mediazione tra i diversi interessi presenti all'interno del gruppo decisionale.

L'ambiente di vendita, inoltre, agisce come un importante stimolo per il cliente, influenzando significativamente il processo decisionale.

La relazione tra l'in-store marketing e il comportamento di acquisto si basa sull'utilizzo delle leve del **retailing mix** (ovvero il marketing mix del punto vendita), tra cui:

- ⇒ **Display**: la modalità di esposizione dei prodotti è un potente strumento di comunicazione, poiché l'impatto visivo stimola l'acquisto più di una semplice esposizione continua. Anche la **qualità e quantità dello spazio espositivo**, così come l'uso di comunicazioni e display elettronici, incidono sulle vendite; Anche la posizione assegnata al prodotto può influenzarne le vendite;
- ⇒ **Assortimento**: la mancanza di una marca desiderata può ridurre la spesa del cliente o spingerlo a cambiare punto vendita. Le rotture di stock, se frequenti, possono danneggiare la fiducia verso l'impresa anche nel lungo termine;
- ⇒ **Promozioni**: possono indurre i consumatori a cambiare marca (brand switching) o punto vendita (store switching), e **stimolare anche l'acquisto di articoli complementari**;
- ⇒ **Prezzo**: sebbene sia una variabile di interesse durante l'acquisto, il suo ricordo da parte del cliente tende a essere vago dopo l'acquisto. Questo mette in discussione l'efficacia di strategie basate esclusivamente sulla **competizione di prezzo**, suggerendo una diversa allocazione delle risorse di marketing.

#### 4.6 L'utilizzo del prodotto

Il processo di consumo si riferisce a tutte le attività finalizzate alla produzione di valore tramite l'utilizzo del prodotto.

Nell'analizzare la fase di utilizzo di un prodotto è utile distinguere tra due tipi di attività:

- ⇒ **Attività autoteliche**, che il cliente svolge perché hanno valore in sé, come leggere, ascoltare musica o cucinare per piacere personale;
- ⇒ **Attività strumentali**, che invece sono apprezzate perché servono a raggiungere altri scopi, come vestirsi in modo particolare o visitare località turistiche famose.

Sulla base di questa distinzione, si possono individuare tre fasi tipiche nell'uso del prodotto, che formano una catena del valore per il consumatore:

- a. **Attività di predisposizione** (sensing): In questa fase, il cliente raccoglie informazioni (scanning), attribuisce loro significato (enacting) e definisce strategie per l'uso del prodotto. Nella fase di enacting il consumatore seleziona i dati ritenuti più rilevanti e definisce le strategie di fruizione.

- b. **Attività di interazione** (sharing): Il consumatore entra in relazione con il contesto di consumo, che comprende beni, persone e relazioni, partecipando alla sua costruzione attraverso esperienze e azioni condivise nel tempo.
- c. **Attività di realizzazione** (performing): In questa fase, il cliente mette in atto le attività che gli permettono di trarre valore effettivo dall'uso del prodotto quali:
  - **Produzione** (producing): trasformazioni pratiche necessarie per utilizzare il prodotto;
  - **Personalizzazione** (personalizing): adattamento del prodotto integrandolo con altri beni per costruire un sistema di consumo su misura;
  - **Apprezzamento** (appreciating): valutazione emotiva e funzionale dell'esperienza di utilizzo.

La classificazione delle attività di consumo consente di evidenziare le molteplici opzioni che l'impresa può attuare per **ampliare la value proposition** offerta al consumatore servendo in modo più efficace una porzione estesa della catena del valore.

Per aumentare la value proposition offerta al cliente, un'azienda può **adottare diverse strategie**, come:

- migliorare le funzionalità dei propri prodotti e i vantaggi che essi garantiscono;
- integrare beni e servizi in un'unica offerta;
- sviluppare nuove modalità di connessione e interazione diretta con i clienti;
- abbassare i costi di transazione per rendere l'esperienza di acquisto più semplice e conveniente;
- favorire la comunicazione tra i consumatori e il loro rapporto con il contesto di consumo;
- proporre soluzioni più ampie e complete per rispondere a nuovi bisogni emergenti;
- incrementare il proprio supporto alle attività del cliente legate alla produzione, personalizzazione e apprezzamento del prodotto.

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

Il processo di acquisto non si conclude con il consumo del prodotto, ma culmina nella fase di valutazione successiva, momento in cui l'azienda può ottenere la soddisfazione del cliente. La soddisfazione deriva dalla **capacità di fornire beni e servizi in linea con le aspettative** del consumatore ed è misurata come la differenza tra le percezioni post-acquisto e le aspettative iniziali:

**soddisfazione = percezioni dopo l'acquisto – aspettative**

Se questa differenza è negativa, il divario segnala **criticità nel rapporto** tra impresa e mercato, mettendo a rischio la competitività aziendale. La soddisfazione alimenta la fiducia del cliente verso l'impresa, intesa come certezza nella coerenza delle promesse fatte, anche se la fiducia dipende non solo dall'esperienza diretta, ma anche da elementi comportamentali e cognitivi-affettivi (ad esempio: competenza percepita, assenza di opportunismo, condivisione di valori).

Individuare i **principali fattori che costruiscono la fiducia** consente di:

- ⇒ selezionare gli indicatori necessari per misurarla;
- ⇒ identificare i fattori chiave in grado di rafforzarla e attivare il legame causa-effetto tra fiducia e fedeltà, essenziale per ottenere buone performance.

La fedeltà che nasce dalla fiducia rappresenta l'obiettivo ultimo del marketing aziendale e costituisce una risorsa strategica fondamentale.

La fedeltà del cliente ha sia una **componente cognitiva** (fiducia razionale nel brand o nell'impresa) sia comportamentale (comportamento d'acquisto ripetuto). Un cliente può definirsi realmente fedele solo se, attraverso una scelta consapevole, **continua a preferire e selezionare sistematicamente la stessa alternativa**.

## Capitolo 5 – Capire le dinamiche evolutive della distribuzione

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

Il comparto distributivo è costituito dall'insieme delle **imprese commerciali** che sono definite come le aziende che svolgono come propria attività prevalente la **compravendita di beni**. Grazie alla capillarità sul

territorio e all'offerta di un insieme di prodotti (assortimento) più ampio delle aziende industriali, sono in grado di generare delle **utilità di luogo**, **tempo** e **possesso** difficilmente replicabili dai produttori.

Diventa prioritario focalizzarsi sull'analisi delle dinamiche che caratterizzano i clienti intermediari. Nonostante non siano la clientela finale cui il marketing rivolge la propria offerta, gli intermediari commerciali rappresentano un passaggio fondamentale perché i produttori siano grado di raggiungere la clientela finale.

Grazie all'introduzione delle formule moderne (es. supermercati, ipermercati, ecc.) la GDO (grande distribuzione ordinaria) si è imposta in molti comparti del settore dei beni di consumo.

L'analisi della domanda intermedia dovrebbe identificare e comprendere:

- le **principali tendenze evolutive** che caratterizzano questo tipo di impresa per poter attuare politiche di marketing adeguate;
- come le imprese commerciali possano **condizionare le percezioni** e le preferenze dei clienti finali per poter gestire al meglio l'immagine della marca nei luoghi di vendita.

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

## 5.2 La struttura del settore commerciale

Poiché si ha un'ampia varietà di realtà distributive sul territorio, è importante classificare le caratteristiche in classi omogenee:

**Distribuzione fisica** → basata su luoghi reali.

**Distribuzione virtuale** → ovvero l'e-commerce.

La distribuzione fisica può essere classificata in:

- ⇒ **Punti vendita fissi**
- ⇒ **Punti vendita ambulanti**
- ⇒ **Forme speciali di vendita** (es. vendita a domicilio e distributori automatici)

I punti vendita fissi possono distinguersi in base alla loro dimensione, la tipologia di prodotti venduti, la clientela a cui si rivolgono, le modalità di vendita e la modernità della formula distributiva che propongono:

- ⇒ **La dimensione** dei punti vendita è stabilita dalle normative vigenti.
- ⇒ **I prodotti offerti** possono essere classificati in due grandi categorie: alimentari e non alimentari.
- ⇒ Anche il **tipo di clientela** rappresenta un criterio distintivo, a seconda che si tratti di vendita al dettaglio o all'ingrosso.
- ⇒ Le **modalità con cui avviene la vendita** possono variare: si può avere il self-service oppure la vendita assistita da personale.
- ⇒ Un altro elemento rilevante è **il livello di modernità del punto vendita**: esistono strutture tradizionali e altre più moderne. Queste ultime si sono evolute seguendo criteri ben precisi che hanno portato alla nascita di categorie omogenee di negozi, dette "format", determinate da una combinazione delle caratteristiche principali appena elencate, oltre ad altri fattori come la posizione geografica e l'organizzazione degli spazi interni.

Per quanto riguarda l'e-commerce, è possibile esaminare il fenomeno dei **Pure Players**, ovvero imprese nate e sviluppatasi principalmente attraverso il canale online, tanto da occupare posizioni di rilievo nelle classifiche mondiali. Nonostante ciò, i canali digitali vengono ancora utilizzati soprattutto come strumenti per raccogliere informazioni, mentre la maggior parte dei consumatori continua a preferire l'acquisto presso negozi fisici.

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

I formati distributivi rappresentano un utile strumento per classificare i punti vendita fissi nell'ambito della distribuzione moderna.

### 5.3.1 Il supermercato

Il supermercato è un punto vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a self-service e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 400 e 2.499mq. I supermercati presentano un vasto assortimento di **prodotti alimentari**, in massima parte preconfezionati, e di articoli **non alimentari di uso domestico corrente**.

Questi punti vendita sono solitamente posizionati nelle aree urbane delle città o in vicinanza degli agglomerati di minori dimensioni.

### 5.3.2 L'ipermercato

L'ipermercato è un **punto vendita al dettaglio** operante nel campo alimentare, organizzato prevalentemente a self-service e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita maggiore o uguale a 2.500mq. L'offerta è spesso sintetizzata con la dizione *tutto sotto lo stesso tetto*.

Una caratteristica distintiva del format dell'ipermercato è la presenza sia di prodotti alimentari che di beni appartenenti al comparto non alimentare. È solitamente diviso in due **macro-reparti ben distinti** (alimentare e non alimentare che si collocano ai due lati dell'ingresso e presentano le caratteristiche del supermercato e del grande magazzino).

Si caratterizzano inoltre per:

- ⇒ La dislocazione extraurbana
- ⇒ Ampi parcheggi
- ⇒ Un numero elevato di casse
- ⇒ Orari di apertura più estesi
- ⇒ La presenza di laboratori interni per la preparazione dei cibi
- ⇒ La presenza dei banchi per prodotti freschi a vendita assistita
- ⇒ La grande quantità e varietà di prodotti di marca
- ⇒ I prezzi competitivi
- ⇒ L'elevato utilizzo delle promozioni di prezzo

L'ipermercato ha conosciuto in tempi recenti una forte crisi dovuta **all'evoluzione delle preferenze** d'acquisto degli acquirenti che sono passati da grandi spedizioni d'acquisto per la spesa settimanale a piccoli acquisti più volte la settimana, più focalizzati sulla **qualità** che sulla **quantità**, cui rispondono meglio i negozi di prossimità più piccoli.

### 5.3.3 Il punto vendita a libero servizio

Il punto vendita a libero servizio è un esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a self-service e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 100 e 399mq. All'interno di questo format è possibile distinguere due tipologie di negozi, la **superette** e i **minimarket**, che rappresentano dei supermercati di dimensioni ridotti.

La superette è un esercizio di vendita al dettaglio operante nell'alimentare e organizzato a self-service con una superficie compresa tra i 200 e 399mq.

Il minimarket è un negozio al dettaglio operante nell'alimentare e organizzato a libero servizio, con una dimensione compresa tra i 120 e 199mq.

Questi punti vendita sono solitamente di **proprietà di piccoli imprenditori** indipendenti che si appoggiano a imprese distributive operanti in franchising. Sono ubicati in quartieri residenziali all'interno di centri abitati, tendenzialmente all'interno di edifici preesistenti. Ne emergono pertanto corsie strette e banchi alti che permettono di sfruttare al meglio lo spazio disponibile, un'esposizione dei prodotti essenziale e l'assenza di un parcheggio dedicato.

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

#### 5.3.4 Il superstore

Si tratta di punti vendita al dettaglio strutturati secondo la **formula del self-service**, specializzati nella vendita di prodotti alimentari. Hanno una superficie compresa tra i 2.000 e i 3.000mq e si trovano generalmente in aree periferiche, facilmente accessibili anche con i mezzi pubblici.

Questi negozi sono spesso indipendenti, dotati di parcheggi propri oppure inseriti all'interno di centri commerciali di media grandezza. L'assortimento è simile a quello dei supermercati, ma con una maggiore varietà in alcune categorie di articoli non alimentari.

#### 5.3.5 Il discount

Il discount è un punto vendita al dettaglio, a libero servizio, operante nel comparto alimentare con le seguenti caratteristiche: assortimento composto prevalentemente da prodotti non di marca, allestimento spartano e minor numero di referenze (varianti per singolo prodotto).

Il discount può essere considerato come una specializzazione del supermercato secondo un **orientamento alla convenienza di prezzo**, grazie all'offerta di prodotti, alimentari e non alimentari, di media qualità e al prezzo più basso possibile. La convenienza dell'offerta è il risultato di una logistica snella, dell'offerta di soli servizi essenziali e dell'inserimento di poche varianti di prodotti.

Si può distinguere tra **hard discount** (punti vendita di medie dimensioni, localizzati in aree periferiche che offrono un ridotto assortimento di prodotti di prima necessità a marchio proprio ed esclusivo) e **soft discount** (caratterizzati da un allestimento più curato e un'offerta più ricca di prodotti freschi, con il banco per quelli al taglio e l'inserimento di alcuni prodotti di marca proposti a prezzi convenienti).

#### 5.3.6 Il convenience store

Con il termine "negozio di prossimità" si indica un punto vendita di piccole dimensioni, specializzato in prodotti alimentari, ma con un assortimento limitato che **non copre completamente i bisogni quotidiani**.

Questi esercizi si trovano solitamente in aree ad alto traffico, come quartieri residenziali o stazioni di servizio, e si caratterizzano per la praticità, grazie alla vicinanza al consumatore e agli orari di apertura molto ampi, spesso anche 24 ore su 24. Per questo motivo, sono spesso **utilizzati per acquisti urgenti** o non pianificati.

#### 5.3.7 Il cash and carry

La formula conosciuta come cash and carry, che letteralmente significa "paga e porta via", consiste nell'applicazione del **libero servizio ai magazzini all'ingrosso**. Questi punti vendita non sono aperti al pubblico, ma riservati esclusivamente a clienti professionali.

Hanno dimensioni molto ampie e sono generalmente strutturati come edifici indipendenti, dotati di grandi parcheggi. Il pagamento avviene al momento dell'acquisto, con l'emissione immediata della fattura, e i clienti sono responsabili del trasporto delle merci presso le proprie attività.

#### 5.3.8 Il grande magazzino

Si definisce grande magazzino un esercizio di vendita per il commercio al dettaglio, operante nel campo non alimentare che dispone di una superficie di vendita superiore 400mq e di almeno cinque reparti distinti, ciascuno dei quali destinato alla vendita di **articoli appartenenti a settori merceologici diversi**.

L'abbigliamento è il reparto portante, rappresentando la parte più consistente dell'offerta di questi negozi. L'assortimento è completato dall'inserimento di categorie di prodotti semidurevoli per la casa e il tempo libero. I prodotti offerti sono sempre di qualità medio-alta.

Queste strutture si trovano frequentemente nelle **zone più prestigiose dal punto di vista commerciale** delle grandi città. Accanto ai grandi magazzini tradizionali, esistono anche i cosiddetti magazzini popolari, che cercano di riproporre il modello del grande magazzino, ma su superfici più contenute e con un assortimento ridotto.

#### 5.3.9 La grande superficie specializzata

Si definisce grande superficie specializzata (GSS) un esercizio commerciale operante nel comparto non alimentare che fa capo ad un'impresa che gestisce almeno dieci punti vendita e/o ha una superficie di vendita superiore a 250mq.

L'aspetto dominante è la **forte specializzazione su una determinata categoria**, con un'offerta di assortimento molto dettagliata a prezzi contenuti. La vendita è tendenzialmente a libero servizio, anche se il cliente può essere assistito da personale con un elevato livello di competenza rispetto ai negozi generalisti.

Questo format commerciale può includere **punti vendita con caratteristiche molto eterogenee**, a seconda del tipo di merce trattata. Di norma, hanno una superficie superiore ai 10.000mq e possono essere situati tanto nelle zone centrali quanto in quelle periferiche, oppure all'interno di centri commerciali.

Frequentemente, vengono organizzate diverse attività e iniziative per attirare e coinvolgere la clientela.

#### 5.3.10 I centri commerciali

Un centro commerciale è un complesso progettato, sviluppato e gestito in modo unitario da un'unica società, che affitta gli spazi a diversi operatori per attività di vendita. Al suo interno **sono presenti almeno dieci negozi al dettaglio**, oltre a infrastrutture e servizi comuni come ampi parcheggi.

L'offerta è integrata con **attività paracommerciali** (bar, ristoranti, banche, ecc) ed eventualmente anche **attività extra-commerciali** (teatri, cinema, ecc). I centri commerciali possono variare molto tra loro: possono essere situati in centro città o in aree periferiche, avere dimensioni che spaziano da 1.000 a 100.000mq, e ospitare punti vendita molto diversi tra loro per tipologia e formato.

In media circa il 50% della superficie è dedicata a parcheggi mentre il 30% agli spazi comuni. La piccola distribuzione pesa circa il 17% sulla superficie commerciale totale. La metà della superficie destinata alla vendita è utilizzata da negozi di grandi dimensioni e, di questa, circa il 20% è destinata alla commercializzazione di prodotti alimentari. Il 25% delle superfici commerciali è destinato a usi differenti dalla vendita di beni.

#### 5.3.11 I factory outlet center

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

Questi centri vengono realizzati da grandi società immobiliari e si trovano in aree extraurbane scelte strategicamente per la loro capacità di attrarre un elevato flusso di visitatori. Si sviluppano su superfici molto ampie, superiori ai 10.000mq, e si distinguono dai centri commerciali tradizionali perché ospitano esclusivamente **spacci aziendali**, simili a quelli dei negozi al dettaglio presenti nelle aree urbane.

L'offerta si concentra su prodotti di alta qualità venduti a prezzi più accessibili e, con il tempo, viene sempre più integrata da servizi a carattere ricreativo e di intrattenimento.

### 5.4 L'evoluzione del settore commerciale

Il settore commerciale ha attraversato una fase di profondo cambiamento, nota come **rivoluzione commerciale**, che ha modificato gli equilibri competitivi, l'organizzazione interna delle imprese e le modalità distributive.

Uno dei primi segnali di questa trasformazione è stato il **processo di modernizzazione**, partito dagli Stati Uniti e arrivato in Italia solo negli anni '90, con un notevole ritardo rispetto ad altri paesi industrializzati. In Italia, inoltre, il ruolo trainante di questo processo è stato assunto da **cooperative** e **forme di associazionismo**, favorito dai limiti imposti dalla normativa vigente fino a pochi anni fa.

Oggi la grande distribuzione, intesa come rete moderna di punti vendita gestiti direttamente, ha guadagnato spazio nel mercato italiano, pur senza raggiungere i livelli di penetrazione osservati in altri paesi. Parallelamente, si è registrato un **aumento del grado di concentrazione** del settore, che all'estero ha portato alla nascita di imprese molto grandi, sia per fatturato che per numero di punti vendita.

Anche in Italia si osserva oggi una crescente concentrazione, in particolare per quanto riguarda gli uffici acquisti e le sedi di negoziazione tra aziende e distributori. Tuttavia, il nostro Paese resta ancora tra gli ultimi in Europa per livello di concentrazione commerciale: i principali attori italiani operano nella distribuzione

organizzata, costituita da cooperative e gruppi d'acquisto che raccolgono piccole e medie imprese, caratterizzate da una frammentazione ancora significativa.

La modernizzazione e la concentrazione del settore distributivo sono conseguenze dirette dei **processi di liberalizzazione e internazionalizzazione**.

Per le imprese italiane, questa internazionalizzazione è stata in gran parte "subita", a causa dell'ingresso sempre più rilevante di aziende straniere nel mercato nazionale. Inoltre, la distribuzione ha progressivamente rafforzato la propria capacità di influenzare i consumatori, **sviluppando strategie di marketing autonome** rispetto a quelle dell'industria, soprattutto attraverso l'offerta di prodotti a marchio del distributore (private label).

In sintesi, il commercio è un settore in costante trasformazione, e le imprese che vi operano devono rinnovarsi continuamente, rafforzando le proprie strategie di marketing per rimanere competitive.

## 5.5 Le attività svolte dalle imprese commerciali

Lo sviluppo della distribuzione ha posto le imprese industriali di fronte alla necessità di conoscere il comportamento dei suoi attori; **individuare le esigenze dei clienti intermedi** significa poterle soddisfare al meglio, a beneficio di una strategia distributiva di successo.

### 5.5.1 L'offerta dei distributori: il servizio commerciale

Il **servizio commerciale** costituisce il "prodotto" dell'impresa commerciale e può essere definito come una combinazione di servizi elementari combinati in proporzioni diverse per soddisfare i bisogni di un determinato segmento di domanda.

Sono caratterizzati dalle stesse qualità degli altri servizi quali **l'immaterialità** e la **necessità** (per la produzione del servizio stesso) **di interazione** tra soggetto erogante e fruitore.

Esistono i **servizi centrali**, ovvero quelli che soddisfano in maniera diretta il bisogno per cui viene richiesto il servizio stesso e i **servizi periferici** che fungono da supporto all'attività principale, permettendo l'accesso al servizio stesso (**servizi periferici necessari**) o rendendone più confortevole la fruizione (**servizi periferici accessori**). I servizi periferici sono importanti poiché permettono alle imprese di differenziare la propria offerta agli occhi della clientela.

Il servizio commerciale in senso stretto comprende tutte quelle funzioni informative e organizzative che aiutano un'impresa a definire il proprio posizionamento strategico sul mercato.

**Dimensione logistica** → riguarda tutti gli aspetti che rendono più semplice l'acquisto dal punto di vista pratico e logistico. Include:

- ⇒ **Servizio di prossimità**: consiste nell'avvicinare il prodotto al consumatore, riducendo i suoi costi e il tempo necessari per raggiungerlo.
- ⇒ **Servizio di stoccaggio**: evita che i clienti debbano accumulare scorte a casa, rendendo i beni disponibili nei punti vendita più vicini.
- ⇒ **Estensione dell'orario di apertura**: permette ai clienti di fare acquisti in orari più comodi, diminuendo l'impatto sul loro tempo libero.
- ⇒ **Ampiezza dell'assortimento**: offrire una grande varietà di prodotti in un unico punto vendita riduce la necessità di visitare più negozi.

**Dimensione informativa** → comprende tutti quei servizi che aiutano il cliente a prendere decisioni più consapevoli e informate. Comprende:

- ⇒ **Preselezione**: il negozio seleziona in anticipo i prodotti, riducendo il tempo e lo sforzo che il cliente deve impiegare nella scelta.
- ⇒ **Profondità dell'assortimento**: offrire molte varianti di un prodotto consente al consumatore di fare confronti e raccogliere più informazioni.
- ⇒ **Informazione diretta**: riguarda l'assistenza fornita dal personale di vendita, utile a guidare il cliente nel processo di acquisto.

Infine, è importante notare che questa lista non è esaustiva: con l'evoluzione del commercio sono emersi nuovi servizi come il **self-scanning** o la **consegna a domicilio**, che arricchiscono ulteriormente l'esperienza del cliente.

Nel tempo, gli intermediari commerciali hanno cominciato a **proporre servizi aggiuntivi** che non fanno parte della loro attività principale (core business), ma che arricchiscono l'offerta e agevolano la funzione principale della distribuzione. Questi servizi vengono definiti **estensioni del core service** e hanno portato le imprese commerciali a investire in attività che in passato non erano di loro competenza.

L'obiettivo è offrire al cliente un'esperienza d'acquisto più completa e migliorare la percezione del livello di servizio commerciale, influenzando così la sua scelta su dove acquistare.

Il **mix di attributi dei servizi** differenti permette alle imprese commerciali di posizionarsi in maniera chiara per il cliente finale che sceglie dove acquistare spesso valutando il livello di servizio commerciale offerto secondo la rilevanza che ha per ciascuna delle varie tipologie, piuttosto che basandosi sui beni venduti dalle imprese commerciali.

### 5.5.2 L'innovazione commerciale

Il comparto commerciale è caratterizzato da una **crescente ricerca d'innovazione** perché i distributori hanno una sempre più forte **necessità di differenziarsi** dai concorrenti.

Ciò è dovuto, da un lato, all'aumento della **pressione concorrenziale**, che ha determinato una rapida transizione del settore commerciale da assetti di mercato di **quasi-monopolio** a **contesti iper-competitivi** e, dall'altro, a una **peculiarità dell'innovazione commerciale** rispetto a quella di tipo industriale (impossibilità di ottenere una copertura brevettuale e di mantenere riservato il contenuto innovativo del prodotto distributivo).

Rende possibile l'immediata imitazione da parte dei competitor di ogni innovazione commerciale, soprattutto delle innovazioni di **front end** (rivolte alla clientela finale) che sono più visibili di quelle **back end** e facilmente percepibili anche dalla concorrenza.

L'applicazione delle nuove tecnologie informatiche ai processi di acquisto e di riordino (l'electronics data interchange e le iniziative di e-procurement) hanno dato luogo a innovazioni significative nei processi di approvvigionamento.

### 5.5.3 Il marketing evoluto delle imprese commerciali

Le imprese commerciali, in seguito al processo di modernizzazione che ha caratterizzato l'intero settore, hanno acquisito in termini di marketing una crescente autonomia delle imprese industriali.

In passato le dimensioni ridotte degli intermediari e le scarse conoscenze in termini di marketing management rendevano le imprese commerciali soggetti passivi all'interno del canale distributivo.

L'evoluzione delle capacità di marketing delle imprese commerciali le ha portate a sviluppare linee di prodotti propri, le **marche commerciali** (o private label), e a gestire in modo sempre più personalizzato la relazione con la clientela creando programmi di fedeltà al punto vendita sempre più articolati.

La tendenza e lo sviluppo delle linee di prodotto da parte delle imprese commerciali potrebbe determinare una situazione in cui i distributori potrebbero essere nelle condizioni di **controllare la parte più significativa delle politiche di canale** (anche relative all'offerta industriale).

Lo sviluppo dei **private label** in cui questi vengono proposti al consumatore con un marchio o nome di proprietà di un distributore che ne garantisce direttamente il livello qualitativo, è un'area critica delle strategie di crescita delle imprese commerciali evolute.

In genere la quota di mercato della marca commerciale è direttamente correlata al grado di concentrazione del settore distributivo.

La tendenza alla **concentrazione del settore**, l'aumentata attivazione di autonome politiche di marketing e le azioni di loyalty management, accompagnate da una crescente diffusione di tecnologie informatiche sono solo alcuni dei principali fenomeni che hanno innescato l'evoluzione del comportamento degli intermediari.

**Politiche di micromarketing autonome** → finalizzate a valorizzare la propria offerta commerciale e la possibilità di gestire in modo personalizzato la relazione con i clienti (es. carte fedeltà).

Il punto vendita fisico e virtuale si trasformano da un luogo in cui i clienti si approvvigionano di beni a **piattaforma relazionale** in cui si verifica il matching tra le esigenze individuali e un'articolata offerta di prodotti, servizi ed esperienze da comparti distanti dal punto di vista merceologico, ma complementari nei processi di acquisto e consumo.

## 5.6 L'impatto sulle attività di marketing delle imprese

Le imprese di distribuzione in molti casi sono cresciute in dimensione e governano i mercati con maggior determinazione e consapevolezza al punto che la grande distribuzione si è ormai imposta in molti comparti del settore dei beni di consumo.

Le imprese commerciali hanno anche cominciato a sviluppare il proprio orientamento all'innovazione. Mentre in passato i contenuti innovativi erano fisicamente **confinati nelle caratteristiche del prodotto** e dei suoi elementi periferici, oggi le imprese commerciali sono in grado di attivare **nuove fonti** di generazione del valore per la domanda, "esterne" al prodotto.

**Trade marketing** → la serie di attività commerciali che le imprese industriali dedicano alla gestione della relazione con il distributore.

Il trade marketing si distingue dal **consumer marketing** che ha l'obiettivo di soddisfare i desideri del consumatore finale. La distinzione tra questi due aspetti del marketing tende ad essere superata dalla capacità di attivare una **dimensione collaborativa nella gestione delle relazioni di canale**.

I progetti di partnership tra le imprese e i distributori permettono di creare nuovi spazi di mercato e di **sfruttare sinergie** capaci di accrescere l'efficienza della filiera e il valore creato per il cliente.

## Capitolo 6 – Il posizionamento dell'offerta

### 6.1 Dalla fase analitica alle scelte di posizionamento

Dopo aver analizzato i trend ambientali, la concorrenza e le esigenze di clienti finali e intermedi l'impresa dispone di tutte le informazioni per impostare la strategia di marketing, si passa così alla fase strategica del processo di marketing.

Questa fase verte soprattutto sulle scelte in merito ai **segmenti di domanda** da servire e sulla definizione del posizionamento dell'offerta: una volta determinato quest'ultimo sarà immediata la sua traduzione in scelte relative a ciascuna delle variabili del marketing mix a livello operativo.

Il **percorso di marketing strategico** si snoda nelle tre seguenti fasi:

- la segmentazione della domanda
- La selezione dei segmenti target
- Il posizionamento del prodotto



## 6.2 La segmentazione della domanda

Da un punto di vista tecnico, la segmentazione consiste nel dividere in gruppi la totalità dei clienti presenti in un determinato mercato sulla base delle loro similitudini che possono avere implicazioni significative nel determinare la strategia di marketing.

La necessità di partire dalla segmentazione per definire una strategia di marketing nasce dalla **consapevolezza che clienti diversi richiedono approcci differenziati**. Segmentare il mercato significa suddividerlo in sottoinsiemi omogenei, o sub-mercati, sulla base dell'analisi della domanda, così da poter sviluppare strategie mirate e coerenti con le caratteristiche e i bisogni specifici di ciascun gruppo.

Per effettuare tale operazione si utilizzano uno o più parametri di analisi (detti criteri di segmentazione) per **massimizzare l'omogeneità fra tutti i clienti** che saranno all'interno di ciascun gruppo e la disomogeneità tra clienti appartenenti a gruppi diversi.

L'insieme dei soggetti da suddividere è costituito dal mercato stesso, ovvero la domanda potenziale.

- ⇒ I gruppi che si vengono a creare si definiscono cluster o segmenti
- ⇒ I parametri utilizzati per formare i gruppi, ovvero i criteri di segmentazione, fanno spesso riferimento al sistema di preferenze dei clienti potenziali e attuali.

**Esempio** → Coca-Cola ha segmentato il mercato lanciando prodotti diversi (Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero etc.) per servire segmenti diversi con esigenze differenti.

Analizzando più nel dettaglio la **metodologia di segmentazione** è necessario tenere a mente due elementi chiave:

- ⇒ Si segmentano i clienti e sulla base dei risultati della segmentazione si possono definire **linee di prodotto differenti per ciascun segmento identificato** in questa fase; non si segmentano i potenziali prodotti che potremmo lanciare in quanto impresa;
- ⇒ Ogni cliente può appartenere a un solo segmento.

### Criteri di segmentazione:

Sono le caratteristiche dei clienti che giustificano le differenze nelle loro preferenze. La definizione dei criteri cambia a seconda che il mercato di riferimento sia orientato a:

- a. **Consumatori finali (mercati B2C)**: in questo caso i clienti da segmentare sono individui;
- b. **Clienti industriali (mercati B2B)**: in questo caso i clienti da segmentare sono le aziende.

### Segmentazione B2C

Esistono due modalità principali per elaborare la segmentazione del mercato nell'ambito di beni di consumo:

**Segmentazione ex-ante** → I criteri di segmentazione a priori fanno riferimento a specifiche caratteristiche del soggetto riconducibili a:

- ⇒ **Elementi sociodemografici** → lo sono elementi quali età, genere, luogo di residenza, reddito, livello di educazione etc.;

- ⇒ **Elementi comportamentali** → Fanno riferimento alle modalità con cui i consumatori interagiscono con il prodotto o la marca. Alcuni esempi sono: il livello di acquisto del prodotto (distinzione fra heavy users e light users), il livello di riacquisto della marca, le abitudini di shopping etc.;
- ⇒ **Elementi psico-grafici** → Sintetizzano i c.d. stili di vita. Questi criteri combinano spesso dati sociodemografici e comportamentali, cercando di comprendere il "perché" dietro le scelte del consumatore. Ad esempio, una persona può essere identificata come "orientata al benessere", "tecnofila", o "attenta all'ambiente".

**Segmentazione ex-post** → la segmentazione ex post utilizza dati raccolti dopo il lancio per comprendere le preferenze e il comportamento dei consumatori, per questo è anche detta benefit segmentation in quanto permette di costruire segmenti sulla base della comunanza di esigenze/benefici espresse/i dai clienti.

### Segmentazione B2B

Nei mercati industriali la segmentazione può avvenire secondo due modalità principali, distinte in base alla natura delle variabili utilizzate:

- **Macro-variabili**: Si tratta di caratteristiche delle aziende clienti facilmente osservabili dall'esterno, come le dimensioni dell'impresa, il settore di appartenenza, la localizzazione geografica o la struttura organizzativa. Queste variabili consentono una prima segmentazione generale e accessibile anche senza indagini approfondite.
- **Micro-variabili**: Riguardano aspetti più specifici e meno immediatamente accessibili, relativi al comportamento d'acquisto e alla strategia dell'impresa cliente. Tra queste rientrano, ad esempio, le preferenze del responsabile degli acquisti, la composizione e la complessità del processo decisionale, la sensibilità al prezzo e gli orientamenti strategici dell'azienda. Per raccogliere queste informazioni sono spesso necessarie ricerche ad hoc o relazioni dirette.

In entrambi i casi (B2B e B2C) è possibile utilizzare più di un criterio allo stesso tempo per affinare la segmentazione e ottenere gruppi sempre più omogenei all'interno. Per identificare quali criteri utilizzare è opportuno sottolineare che lo scopo della segmentazione è **identificare gruppi di clienti rilevanti** per il processo di marketing dell'azienda, per esempio una segmentazione di clienti per genere, se gli uomini e le donne non presentano differenze significative nel loro approccio al consumo e all'acquisto, non porterà a segmenti rilevanti.

Una buona segmentazione risponde a cinque requisiti chiave:

1. **Misurabilità** → identificazione di gruppi di clienti delimitati e quantificabili in modo preciso in termini di dimensioni, caratteristiche etc.;
2. **Rilevanza** → i differenti segmenti devono essere rilevanti per l'impresa;
3. **Differenziabilità** → si può individuare un sistema di preferenze differenti per i vari cluster individuati;
4. **Stabilità** → la segmentazione ha come output segmenti con preferenze durature;
5. **Accessibilità** → vi è la possibilità per l'impresa di raggiungere e servire i segmenti.

### 6.3 La definizione del proprio target

Il risultato della segmentazione rappresenta il punto di partenza del targeting, che si sostanzia nella scelta rispetto a **dove puntare l'attenzione** e gli sforzi di marketing condotti dall'impresa.

Per scegliere i segmenti su cui focalizzare la propria attività di marketing bisogna valutare due elementi principali:

1. **L'attrattività dei segmenti**: per valutare l'attrattività di un segmento è necessario prendere in considerazione molteplici fattori quali:
  - Dimensione del segmento** sia attuale che potenziale;
  - Costi necessari** per servire il segmento, così da stimarne la profittabilità attuale e prospettica;
  - Intensità competitiva**, cioè il numero di aziende che cercano di soddisfare le esigenze di quel segmento.
2. **La strategia dell'azienda e le risorse di cui dispone**: Una volta stimata l'attrattività del segmento, è necessario valutare:
  - Il suo allineamento** con la strategia aziendale;
  - La disponibilità delle risorse** necessarie a servirlo;
  - L'impatto** che tale segmento avrà sulle vendite totali;

**La possibilità di servire il segmento** data la situazione attuale dell'azienda (ovvero la sua posizione in termini di quota di mercato assoluta e relativa e il fit tra quello che l'azienda propone e le preferenze dei clienti che ne fanno parte).

La scelta del target non è per forza univoca, l'azienda non deve focalizzarsi necessariamente su un unico segmento.

#### 6.4 Il posizionamento dell'offerta

Il posizionamento indica la **collocazione del prodotto in un definito sistema di percezioni** dell'acquirente rispetto all'offerta complessiva. Gioca dunque un ruolo fondamentale nella fase valutativa del processo d'acquisto.

Il posizionamento dell'impresa viene raggiunto attraverso **l'attuazione delle sue politiche di mercato**, che mirano a differenziare l'offerta mediante specifiche azioni commerciali. Questo consente all'azienda di occupare una posizione chiara e riconoscibile nella percezione dei consumatori.

Generalmente il posizionamento dell'offerta viene espresso in termini relativi rispetto a **due benchmark**:

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

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

Lo strumento analitico che viene più spesso utilizzato per comprendere il posizionamento è la **mappa delle percezioni**.

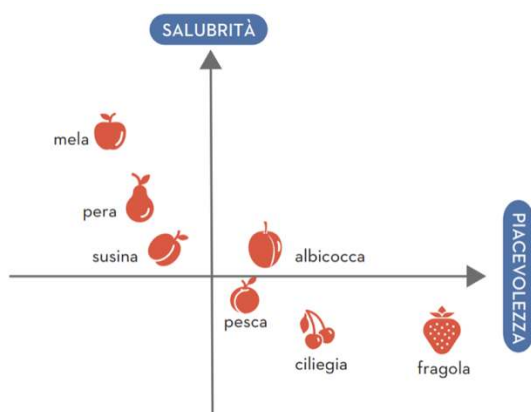
La mappa rappresenta su un piano sia gli oggetti di valutazione esistenti (nell'esempio a sinistra quindi i vari tipi di frutta) sia i vettori relativi agli attributi (nell'esempio salubrità e piacevolezza) che, secondo i giudizi espressi dalla domanda, ne determinano il posizionamento percepito.

In base alla distanza tra la posizione occupata da marche differenti si possono determinare gli **ambiti di rivalità**, rappresentati in sostanza dalle alternative di offerta percepite più simili (ex. ciliegia e fragola sono percepite come simili e quindi in una relazione di interdipendenza competitiva).

#### Mappa delle preferenze

La mappa delle preferenze rappresenta invece la posizione, rispetto agli attributi, dei **profili ideali** di offerta espressi dal consumatore. Aggregando punti ideali tra loro vicini si definiscono segmenti di consumatori con preferenze omogenee.

Dalla sovrapposizione delle due mappe si può determinare il gap esistente tra il modo in cui sono percepiti i prodotti e i punti ideali, riuscendo a trarre dunque indicazioni utili per disegnare le politiche di marketing, quali il riposizionamento o il consolidamento del posizionamento percepito.



**Esempio** → In questa mappa individuiamo due principali cluster clienti segmentati in base ai benefici ricercati nel prodotto:

**Cluster 1** = è composto da clienti che ricercano salubrità e piacevolezza;

**Cluster 2** = è composto da clienti che ricercano prevalentemente salubrità e che danno poca importanza alla piacevolezza: in questo caso notiamo che la mela è il prodotto più vicino al prodotto ideale.

Il posizionamento è alla base dell'immagine della marca che può essere intesa come la sua **“personalità”** così come percepita da parte della domanda.

Diversi studi hanno cercato di identificare le caratteristiche che definiscono l'immagine, i c.d. driver: fra di essi i più ricorrenti sono quelli riferiti a:

1. Qualità del prodotto
2. Prezzo del prodotto
3. Contenuto in termini di moda
4. Punti vendita
5. Valori associati

Per intervenire sul profilo dell'immagine non basta identificare le determinanti, è infatti necessario approfondire i meccanismi cognitivi che guidano il processo mentale di costruzione dell'immagine stessa.

Il **processo cognitivo di image building** è un meccanismo inferenziale attraverso cui i consumatori, a partire da diversi segnali oggettivi, ricostruiscono e attribuiscono significati all'immagine di una marca. In questo processo, il consumatore semplifica la complessità della realtà legata al brand utilizzando frammenti selezionati di informazione.

Una volta compreso il processo di creazione dell'immagine a livello cognitivo nella prospettiva del cliente, è possibile passare alla progettazione delle strategie di posizionamento, le quali attengono a due aspetti:

Le azioni da intraprendere per migliorare il posizionamento attuale, che possono essere:

- ⇒ Modificare l'offerta;
- ⇒ **Intervenire sui pesi relativi degli attributi-benefici**, cercando di convincere i consumatori della maggiore importanza degli attributi che costituiscono punti di forza non rilevanti dell'impresa;
- ⇒ **Modificare le opinioni dei consumatori** nei confronti dell'impresa;
- ⇒ Modificare le opinioni dei consumatori nei **confronti dei concorrenti** tramite la pubblicità comparativa;
- ⇒ Modificare la **posizione percepita del prodotto** ideale per avvicinarlo al proprio prodotto;
- ⇒ Introdurre un **nuovo prodotto o un nuovo marchio** rivolto a un segmento di consumatori che apprezza il prodotto ideale non presidiato da nessun concorrente (strategia di affiancamento);
- ⇒ Introdurre **un'offerta fortemente innovativa** in grado di cambiare la struttura stessa del mercato.

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

- ⇒ Agli attributi dell'offerta
- ⇒ Ai benefici ricercati
- ⇒ Alle funzioni o occasioni d'uso
- ⇒ Agli utilizzatori
- ⇒ A un altro settore
- ⇒ Alle caratteristiche dell'impresa
- ⇒ Alla concorrenza
- ⇒ A più di uno dei punti precedenti a posizionamento su base ibrida

**Distanza cognitiva** → la distanza cognitiva tra l'immagine della marca e il profilo ideale del consumatore è un'informazione strategica per il management. Il **metodo di Jacoby e Chestnut** consente di misurarla classificando le marche in tre aree: accettazione, neutralità e rifiuto. Più grande è la distanza tra l'area di accettazione e le altre, maggiore è la preferenza del consumatore per i prodotti accettati.

Le scelte di posizionamento devono essere sottoposte a una verifica della sua efficacia tramite la valutazione su quattro elementi chiave:

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

Infine, è importante sottolineare che la definizione di un posizionamento non lo rende imm modificabile nel tempo; molte aziende, infatti, compiono azioni di riposizionamento in seguito all'evoluzione del mercato o a una scelta di cambiamento strategico.

## Capitolo 7 – Disegnare un'offerta distintiva

### 7.1 Tra prodotto e servizio

**Assortimento**: insieme dei prodotti offerti dall'impresa al mercato

Solitamente un'impresa si presenta sul mercato offrendo una gamma più o meno vasta di prodotti differenti, le c.d. imprese mono-prodotto (=imprese che si presentano sul mercato con un unico prodotto) sono invece piuttosto rare.

Quando si parla di assortimento è necessario distinguere il significato che esso assume relativamente alle imprese commerciali e alle imprese industriali; per entrambe le tipologie rappresenta un elemento base dell'offerta, tuttavia:

- **Per le imprese commerciali** l'assortimento rappresenta l'elemento centrale dell'offerta, sintesi di servizio e prodotto: l'assortimento è uno strumento che facilita lo scambio tra offerta industriale e domanda. Intende soddisfare un insieme più o meno ampio di bisogni espressi della domanda.
- **Per le imprese industriali** l'assortimento è solitamente considerato nell'ambito delle scelte relative alla politica di prodotto. L'offerta dell'industria è la maggior parte delle volte finalizzata a soddisfare bisogni specifici di specifici segmenti di consumatori ciascuno dei quali ha bisogni differenti.

### 7.2 Assortimento dell'impresa industriale

L'impresa industriale, fatta eccezione il caso dell'azienda mono-prodotto, offre al mercato una varietà di prodotti. Le decisioni in termini di politica di prodotto vengono così assunte a tre differenti livelli di aggregazione:

- **Livello del singolo articolo** → unità elementare dell'assortimento
- **Livello di linea di prodotti** → gruppo di articoli caratterizzati da affinità in termini di utilizzo, bisogni soddisfatti, consumatori serviti e canali distributivi utilizzati
- **Livello dell'assortimento complessivo (product mix; gamma)** → insieme dei prodotti offerti da un'impresa o da una sua singola divisione o unità d'affari.

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

**Ampiezza**: si riferisce alla numerosità delle linee di prodotto.

Le decisioni circa l'ampiezza dell'assortimento costituiscono le strategie c.d. di *brand extension*, ovvero estensione della marca su più linee di prodotto. L'impresa può optare tra due alternative:

1. **Offrire una molteplicità di linee di prodotto**: in questo caso l'impresa mira allo sfruttamento di sinergie utilizzando la propria immagine di marca.
2. **Concentrarsi solo su una linea di prodotto**: in questo caso l'impresa tende a sfruttare le economie di specializzazione, concentrandosi sulla soddisfazione di uno specifico bisogno della domanda.

**Profondità**: si riferisce alla numerosità degli articoli che in media compongono ciascuna linea di prodotto.

Le decisioni circa la profondità dell'assortimento riguardano la varietà da offrire nell'ambito di ciascuna linea di prodotto che dipende da:

- articolazione dei bisogni della domanda

- intensità della pressione competitiva
- comportamento dei concorrenti
- obiettivi dell'impresa

Le alternative sono tre:

- **Elevata profondità dell'assortimento:** in questo caso l'azienda offre una grande varietà di modelli, taglie, colori, formati etc. con lo scopo di soddisfare nel modo più completo possibile le attese e i bisogni della domanda. Questa è l'opzione solitamente più perseguita dalle aziende che si adeguano alla varietà delle esigenze della domanda creando maggiore utilità per il consumatore, tuttavia, facendo così si trovano a sostenere maggiori oneri (i maggiori costi, specialmente quelli di produzione, possono essere ridotti grazie alle nuove tecnologie e all'introduzione di impianti automatizzati).

**Integrazione di grappoli di bisogni** → Offrendo un assortimento ampio, le aziende riescono a soddisfare quei segmenti di clientela che preferiscono rivolgersi a un solo fornitore per coprire diversi bisogni collegati tra loro.

Per farlo, le imprese adottano due strategie principali:

- Allargamento dell'assortimento a prodotti complementari
  - Offerta di pacchetti integrati di prodotti e servizi (bundling)
- **Bassa profondità dell'assortimento = prodotto standard:** in questo caso l'azienda offre un prodotto standard per ciascuna linea, così facendo i costi di produzione sono più contenuti. Questa strategia viene solitamente perseguita quando la varietà dell'offerta non genera apprezzabili utilità aggiuntive per il consumatore tali da giustificare i maggiori costi per una varietà più ampia.
  - **Offerta dei soli prodotti a maggiore redditività nell'ambito di ciascun linea:** in questo caso, comunque, si mantengono in assortimento i c.d. *prodotti strategici* che sono quei prodotti che completano l'offerta aziendale e che rendono possibile/facilitano la commercializzazione dell'offerta complessiva.

### 7.2.1 Architettura di marca

Quando si prendono decisioni sull'assortimento, è fondamentale valutare quale tipo di marca utilizzare per presentare al mercato l'intera gamma di prodotti. A questo proposito, esistono tre opzioni principali:

- **Branded house:** questa soluzione consiste nell'offrire tutte le linee di prodotti comprese nell'assortimento aziendale con un'unica marca. Questa soluzione permette di conseguire vantaggi di costo (in particolare quelli legati al marketing) derivanti dalla condivisione della medesima immagine di marca su più linee di prodotto. EX. BMW, Mercedes lanciano tutti i propri prodotti sotto la medesima marca.
- **House of brands:** questa alternativa consiste nell'associare a prodotti diversi marchi diversi, è l'opzione spesso utilizzata per i beni di largo consumo come detersivi e beni alimentari. Un'ampia varietà di marchi permette di ridurre il rischio che l'insuccesso di un prodotto possa ripercuotersi sul marchio comune danneggiando le altre linee di prodotto. EX. Nestlé possiede numerosi marchi quali Buitoni (pasta), Maggi (dado), la Valle degli Orti (surgelati).
- **Marchio ombrello:** opzione che consiste nell'associare a ciascuna linea, caratterizzata da un proprio marchio, un ulteriore brand comune.

### 7.2.2 L'analisi del portafoglio di prodotti

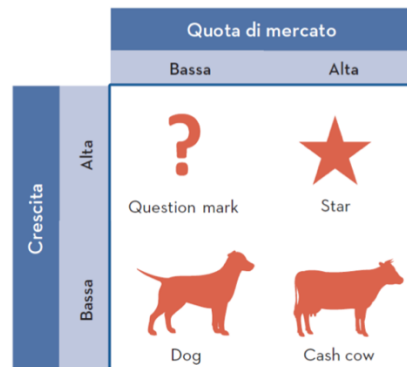
Per determinare la performance reddituale e competitiva dei prodotti e delle linee che compongono l'assortimento è opportuno ricorrere all'analisi del portafoglio di prodotti. Tramite questa analisi è possibile monitorare nel tempo la posizione competitiva e i risultati conseguiti da ciascuno prodotto che compone l'assortimento in termini di fatturato, redditività e quota di mercato.

Uno strumento comunemente usato per svolgere questa analisi è la matrice BCG che posiziona i vari prodotti su due dimensioni:

1. **Tasso di sviluppo di mercato (crescita):** questo indicatore permette di distinguere i prodotti presenti nei mercati con le prospettive di sviluppo più promettenti da quelli che competono in mercati maturi o in declino.
2. **Quota di mercato relativa:** offre indicazioni sulla distanza competitiva dal principale rivale di mercato.

Prendendo in considerazione questi indicatori è possibile individuare 4 tipologie di prodotti:

- **Question mark:** prodotti caratterizzati da ampie possibilità di crescita ma con quote di mercato ancora contenute, di solito richiedono investimenti ingenti per il loro sviluppo e non generano ancora fatturati significativi.
- **Star:** prodotti ideali che si trovano al culmine della crescita con quote di mercato elevate e posizioni competitive dominanti.
- **Cash cow:** prodotti presenti in mercati maturi che sono in grado di generare flussi finanziari elevati ma che hanno prospettive di crescita limitate.
- **Dog:** prodotti caratterizzati da mercati in declino e posizioni competitive marginali, destinati a uscire dal portafoglio prodotti (a meno che non siano prodotti strategici).



### 7.3 L'assortimento dell'impresa commerciale

Anche per un distributore o un intermediario commerciale l'assortimento rappresenta l'insieme dei prodotti offerti al mercato e costituisce l'elemento centrale del suo *retailing mix*, ovvero un'offerta che è sintesi di servizio e prodotto.

- **Ampiezza dell'assortimento:** accrescendo l'ampiezza l'azienda l'impresa si propone di soddisfare un maggior numero di bisogni generici della domanda nell'ambito del medesimo punto vendita.
- **Profondità dell'assortimento:** accrescendo la profondità l'azienda mira a soddisfare le esigenze di differenziazione espresse dalla domanda.

In base a profondità e ampiezza dell'assortimento possiamo classificare i punti vendita in:

- **Punti vendita specializzati:** assortimento molto profondo su una singola categoria
- **Punti vendita de-specializzati:** assortimento molto ampio ma poco profondo
- **Punti vendita multi-specializzati:** assortimento ampio e profondo (ex. Grandi magazzini)

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

**Formazione degli assortimenti:** la formazione degli assortimenti da parte dei distributori avviene secondo una successione gerarchica di scelte che parte da quelle relative all'assortimento complessivo per giungere fino agli aspetti più operativi riguardanti la scelta delle singole marche e referenze.

Il primo passo consiste nella **scelta delle famiglie e delle categorie** da commercializzare, così viene configurata il tipo di offerta con cui l'impresa commerciale si presenta nel mercato e si definisce, in termini di ampiezza, la cornice entro cui nuovi prodotti saranno inseriti.

Successivamente si passa alla **scelta delle tipologie di prodotto per ciascuna linea**, viene definita la struttura dell'assortimento in termini di marche leader, marche follower, marche premium Price etc...

La terza fase consiste nella **scelta delle marche e delle referenze** per ciascuna tipologia di prodotto determinando anche il posizionamento del punto vendita.

L'ultima scelta concerne l'**allocazione dello spazio espositivo** per ciascuna referenza. Questo tipo di decisione è assunta generalmente in base ai seguenti elementi:

- ⇒ quantità di spazio espositivo disponibile
- ⇒ redditività lorda (margine lordo/vendite) e rotazione dei singoli prodotti (vendite/scorte medie); questi due elementi sono spesso sintetizzati con il **GM ROI** (margine lordo/scorte medie) che misura il ritorno del capitale investito in magazzino con riferimento alla singola referenza.
- ⇒ frequenza con cui si desidera rifornire le strutture espositive

**La manutenzione dell'assortimento:** la manutenzione dell'assortimento, ovvero l'inserimento di nuovi prodotti, eliminazione di referenze obsolete etc. costituisce una delle principali attività della distribuzione. Le caratteristiche dell'offerta industriale che le imprese commerciali prendono in considerazione quando devono decidere l'inserimento di una nuova referenza sono:

- ⇒ **Condizioni economiche:** prezzi d'acquisto dei prodotti, politiche di sconti basate sulle quantità e sulla combinazione di prodotti acquistati, contributi promozionali connessi all'inserimento del nuovo prodotto in assortimento (listing fee), condizioni di pagamento e sconti etc.
- ⇒ **Servizio logistico:** frequenza e puntualità delle consegne, aspetti relativi al flusso fisico delle merci.
- ⇒ **Politiche promozionali connesse al lancio:** investimento in comunicazione e promozione.
- ⇒ **Potenziale di vendita** del nuovo prodotto
- ⇒ **Valore del prodotto** nelle percezioni del consumatore
- ⇒ **Caratteristiche del produttore:** tipo di relazione esistente fra il distributore e il produttore
- ⇒ **Considerazioni di natura competitiva:** propensione dell'impresa commerciale verso il servizio al cliente (se elevata l'azienda commerciale sarà più propensa a inserire nuovi prodotti) e la possibile concorrenza con le proprie marche commerciali.

La scelta dei responsabili degli acquisti delle imprese commerciali è il risultato di una valutazione complessiva del nuovo prodotto secondo modelli multi-attributo *à la Fishbein*.

## 7.4 L'innovazione del prodotto

Un'innovazione in grado di creare nuovo valore per i clienti è capace di rilanciare i consumi e lo sviluppo. L'innovazione è alla base della costruzione del vantaggio competitivo e consente alle imprese di conseguire uno stato di "isolamento competitivo". Le imprese sono spinte a innovarsi specialmente a causa dell'aumento della concorrenza, che le stimola a ricercare nuove fonti di generazione del valore tramite:

- a. **Miglioramento dell'efficienza gestionale** (fronte interno).
- b. Accrescendo l'**orientamento al cliente** e rigenerando continuamente il potenziale di **differenziazione della propria offerta** (fronte esterno).

**La prospettiva technology-based:** un'innovazione si ha quando l'impresa riesce a tradurre le opportunità offerte dalle tecnologie e dalla scienza in un nuovo prodotto in grado di soddisfare in modo più compiuto le esigenze della domanda.

**La prospettiva market-oriented:** un prodotto è nuovo se consente di soddisfare vecchi bisogni in modo nuovo o bisogni nuovi. L'impresa per far percepire come nuovo dai clienti un prodotto che non incorpora innovazioni a livello tecnologico può:

- ⇒ Mettere in risalto caratteristiche differenti da quelle su cui era stato costruito il posizionamento precedente
- ⇒ Destinare il prodotto a segmenti di mercato diversi da quelli originari.

**Processo di categorizzazione da parte del cliente:** processo mediante cui l'individuo costruisce delle rappresentazioni dei prodotti di cui è a conoscenza, che gli permettono di assumere decisioni di acquisto. Un cliente rappresenta le categorie di prodotti nella propria memoria attraverso processi di:

- ⇒ **Grouping**: tramite questo meccanismo riduce l'incertezza di fronte a un prodotto non noto associandolo ad altri prodotti già conosciuti.
- ⇒ **Distinguishing**: tramite questo meccanismo il cliente distingue in differenti categorie i diversi prodotti sulla base degli attributi differenziali.

Detto ciò, è possibile affermare che un prodotto è tanto più nuovo quanto più il cliente è in difficoltà nell'effettuare un processo di grouping.

In generale il nuovo prodotto può essere inteso come **medium connettivo** tra la sfera delle possibilità offerte dalle tecnologie e la sfera delle potenzialità di consumo.

#### 7.4.1 Processo di sviluppo del nuovo prodotto

Le fasi più rilevanti del processo di sviluppo del nuovo prodotto sono:

1. **La creazione delle idee** → basata sull'analisi delle risorse a disposizione dell'impresa, dell'ambiente di riferimento, della creatività del personale interno e investimenti nelle attività di ricerca.
2. **La selezione delle idee** → vengono selezionate alcune idee sulla base della potenziale accettazione da parte del mercato, della fattibilità tecnologica e dell'efficienza economico-finanziaria del progetto.
3. **Lo sviluppo del prototipo** → creazione fisica del prototipo per poter verificare fattibilità economica e tecnica.
4. **Lo sviluppo del prodotto**
5. **Il lancio sul mercato**

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

## Capitolo 8 - Pricing

### 8.1 La definizione del prezzo

Esempio → il costo di un cono di gelato può variare sensibilmente in relazione al luogo in cui viene acquistato, per esempio acquistandolo a Palermo risulta meno costoso che a Milano.

Le **variazioni di prezzo** possono essere ricondotte a tre principali tipologie di motivazioni:

1. **Costi**: per determinare il prezzo del gelato, oltre ai costi delle materie prime, vanno considerati anche i costi del personale, dell'affitto e della gestione del locale, che solitamente sono elevati nelle aree metropolitane.
2. **Concorrenza**: il cliente sceglierà fra alternative comparabili in termini di prezzo, inoltre la concorrenza è limitata a livello geografico fra gelaterie della stessa città/quartiere.
3. **Domanda**: per domanda si intende il valore che il cliente è disponibile a riconoscere per acquistare un prodotto come un gelato artigianale con certe caratteristiche di qualità.

Per affrontare il tema del prezzo è necessario analizzare tre aspetti: i costi totali della produzione del bene, i prezzi praticati dalla concorrenza e il valore creato per la domanda.

**Prezzo orientato ai costi**: di solito il costo pieno di un prodotto è considerato il limite inferiore del prezzo sotto il quale non bisognerebbe mai andare, se non temporaneamente in caso di iniziative promozionali limitate in termini di orizzonte temporale.

**Prezzo orientato alla domanda**: è il prezzo riconosciuto come il massimo che il cliente è disposto a pagare per un determinato prodotto, questo valore non va superato nella definizione del prezzo.

**Prezzo orientato alla concorrenza**: è il riferimento intermedio per decidere se praticare prezzi più o meno aggressivi e convenienti rispetto ai competitor.

#### 8.1.1 L'orientamento ai costi

Nel definire il prezzo la prima valutazione da effettuare è quella relativa ai **costi necessari per produrre il prodotto o erogare il servizio** → il prezzo dovrà essere maggiore di tali costi altrimenti l'impresa andrà in perdita.

Nel calcolare i costi vanno considerati:

**Costi fissi:** sono costi che non variano al variare delle quantità prodotte, nell'ambito di un certo range di oscillazione. Un esempio di costo fisso è il canone di locazione di una gelateria.

**Costi variabili:** per esempio le materie prime necessarie per la produzione del bene

Quando il costo rappresenta il riferimento principale per la definizione del prezzo di vendita le metodologie adottate per fissarlo tendono ad aggiungere a un c.d. **costo-base del prodotto un margine**, sufficiente a coprire tutti i costi non ricompresi nel costo-base e ad assicurare un certo livello di profitto (surplus) all'impresa.

I metodi di determinazione del prezzo orientati ai costi sono generalmente definiti come cost plus pricing, identificazione un mark-up (**margine di ricarico sul costo-base**).

Il problema principale di questo metodo è rappresentato dalla definizione del costo pieno del prodotto (full cost), allocando anche i costi comuni e indiretti.

Nelle aziende multiprodotto spesso si verifica una **forte soggettività dei metodi di allocazione**. Per questo ci si limita a considerare solo i costi diretti di prodotto, (direttamente imputabili all'oggetto di calcolo). A questi si aggiunge un **margine di contribuzione**, destinato a coprire i costi fissi e indiretti non considerati e a generare profitto.

**Break even analysis** → Al fine di definire il prezzo, secondo l'orientamento ai costi, può risultare utile ricorrere alla break even analysis che permette di calcolare il prezzo di break even, ovvero quel prezzo che permette di coprire tutti i costi e raggiungere il punto di pareggio.

Questa analisi parte dal presupposto che i costi totali (CT) debbano eguagliare i ricavi totali (RT) assicurando un profitto pari a 0.

$$\begin{aligned}
 RT - CT &= P \rightarrow RT - CT = 0 \\
 RT - [CV + CF] &= 0 \\
 (Q \times p) - [(Q \times cv) + CF] &= 0 \\
 Q \times p - Q \times cv - CF &= 0 \\
 Q(p - cv) - CF &= 0 \\
 Q(p - cv) &= CF \\
 Q^* &= CF / (p - cv)
 \end{aligned}$$

dove:

**Q** = quantità vendute del prodotto

**P** = prezzo unitario

**CV** = costi variabili

**CF** = costi fissi

**CVu** = costi variabili unitari

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

La c.d. quantità di break even ( $Q^*$ ) si calcola come rapporto fra i costi fissi totali e il margine di contribuzione unitario, ovvero la differenza fra il prezzo unitario e il costo variabile unitario.

$$\begin{aligned}
 Q \times p - Q \times cv - CF &= 0 \\
 Q \times p &= Q \times cv + CF \\
 p^* &= Q \times cv / Q + CF / Q \\
 p^* &= cv + CF / Q
 \end{aligned}$$

È possibile anche stabilire il cosiddetto prezzo di break even, ovvero quel prezzo che – data una certa quantità di vendita – permette di ottenere il pareggio. Il prezzo di break even ( $p^*$ ) rappresenta il costo

variabile unitario a cui vanno aggiunti i costi fissi diviso le quantità obiettivo (ovvero il costo fisso per unità di prodotto).

$$\begin{aligned}
 p^* &= cv + (CF + P)/Q \rightarrow \text{È possibile} \\
 Q \times p - Q \times cv - CF &= P \\
 Q \times p &= Q \times cv + (CF + P) \\
 p^* &= Q \times cv/Q + (CF + P)/Q \\
 p^* &= cv + (CF + P)/Q
 \end{aligned}$$

Anche stabilire un prezzo in grado di coprire i costi totali e di generare un certo profitto obiettivo. In questo caso il prezzo **che consente di coprire i costi fissi** e raggiungere un profitto obiettivo è pari ai costi variabili unitari più la somma dei costi fissi e del profitto obiettivo divisa per le quantità che si presume di commercializzare.

### 8.1.2 L'orientamento alla concorrenza

L'orientamento alla concorrenza prevale nelle **imprese che operano in condizioni di mercato assai competitive**. I metodi di definizione del pricing che si focalizzano sulle scelte di pricing dei concorrenti sono:

**Il metodo della parità con la concorrenza:** consiste nell'applicare una politica di prezzo simile a quella adottata dai principali competitor.

**Il metodo del discount price:** consiste nel definire un prezzo inferiore a quello della concorrenza, spingendo i clienti a preferire l'offerta più conveniente.

**Il metodo del premium price:** consiste nella definizione di un prezzo più elevato rispetto a quello dei concorrenti di riferimento, spingendo i clienti a riconoscere nel prezzo maggiore un valore maggiore.

Per definire il prezzo orientato alla concorrenza è necessario realizzare opportune **rilevazioni di prezzo** che considerino sia i prezzi praticati nei punti vendita tradizionali che quelli praticati online dai player che utilizzano anche o esclusivamente e-commerce.

### 8.1.3 L'orientamento alla domanda

L'orientamento alla domanda mette al centro il **valore che il cliente attribuisce all'offerta** dell'azienda in base all'utilità che egli stesso può trarne.

Tale valore rappresenta il livello massimo di prezzo praticabile sul mercato → al di sopra di esso il prodotto avrebbe un prezzo maggiore del valore creato per il cliente che quindi non avrebbe alcun motivo per acquistarlo.

Una delle modalità utilizzate per calcolare il prezzo orientato alla domanda è quello di **calcolare il differenziale competitivo fra due prodotti**, e definire un pricing proporzionale a tale differenziale. Nel caso in cui il valore totale prodotto rispetto al concorrente è pari (ratio competitivo pari a 1), allora i prezzi dovranno essere allineati a quelli della concorrenza.

### 8.1.4 L'approccio multidimensionale alla determinazione del prezzo

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

- ⇒ Ci sia un mark-up adeguato a coprire tutti i costi generali e a generare un'adeguata profittabilità per l'impresa.
- ⇒ Il prezzo sia compatibile con quelli proposti dalla concorrenza e che le politiche di parità, discount, price siano giustificate.
- ⇒ Il prezzo sia coerente con il valore percepito dalla domanda.
- ⇒ Pricing dell'impresa commerciale.

Nella maggior parte dei casi a determinare il prezzo al consumo di un prodotto non è tuttavia l'impresa industriale che produce il bene, bensì l'impresa commerciale che lo distribuisce ai consumatori finali.

L'impresa commerciale definisce il prezzo dei singoli prodotti in **maniera funzionale al punto vendita nel suo complesso** essendo interessata a vendere l'intero assortimento e non il singolo prodotto.

A tal fine determina i prezzi delle singole referenze in modo da generare nella domanda una percezione di convenienza complessiva del punto vendita. Le marche più pubblicizzate detengono un **potere segnaletico maggiore** rispetto alle altre nella formazione delle percezioni di convenienza.

Ad oggi le politiche di pricing adottate maggiormente dalle imprese commerciali sono più orientate al mercato, in particolare alla concorrenza.

- ⇒ per i prodotti più conosciuti viene effettuato un **continuo confronto con i prezzi** praticati dai più diretti competitor per non rischiare di essere percepiti dalla domanda come un punto vendita "fuori mercato".
- ⇒ questo spiega perché su alcuni prodotti di marca (loss leader) si **scatenano "guerre di prezzo"** che inducono le imprese a praticare prezzi inferiori al costo d'acquisto in corrispondenza dei periodi promozionali (sottocosto).
- ⇒ i distributori introducono in **assortimento le marche commerciali/unbranded**, sulle quali non è possibile effettuare confronti con la concorrenza per far fronte a queste "guerre di prezzo".
- ⇒ l'immagine di **convenienza di un punto vendita** non dipende solo dai prezzi applicati ma anche da altri fattori quali l'affollamento, pareri di conoscenti, livello di servizio offerto, atmosfera etc...

## 8.2 La gestione delle politiche di prezzo

Per gestire il prezzo le imprese utilizzano varie politiche come:

**Bundling:** le politiche di bundling consentono di comporre un'offerta articolata di prodotti e servizi complementari per soddisfare un determinato bisogno → ex. acquisto di un biglietto aereo il cui prezzo comprende check-in, bagaglio e snack a bordo

**Unbundling:** le politiche di unbundling consentono di definire il prezzo di ciascun componente dell'offerta, ciascuno con un suo prezzo autonomo → ex. Alcune linee aeree low cost propongono il prezzo del biglietto che non comprende ulteriori servizi, i quali hanno prezzi autonomi.

### *Differenziazione e discriminazione dei prezzi*

**Differenziazione dei prezzi:** significa proporre al cliente un prezzo diverso per prodotti differenziati, in proporzione ai costi che tali prodotti generano → ex. Un modello base di un'auto avrà un prezzo diverso (inferiore) a un modello superaccessoriato.

**Discriminazione dei prezzi:** si verifica quando due prodotti differenziati vengono venduti allo stesso prezzo o con differenze di prezzo non proporzionali alla differenza di costo che i prodotti generano → ex. Discriminazione temporale/stagionale nel settore dei servizi.

**Promozioni di prezzo:** consistono nell'offrire una temporanea riduzione del prezzo di un prodotto per poterne aumentare le vendite; solitamente la riduzione è legata a un particolare momento dell'anno o a una campagna pubblicitaria.

### *Scrematura o penetrazione del mercato*

**Prezzo di penetrazione:** lo scopo della politica di penetrazione è quello di massimizzare le vendite e la quota di mercato facendo prevalere un pricing aggressivo, al di sotto della concorrenza, in modo da generare più vendite e la conquista di nuove fette di mercato.

**Prezzo di scrematura:** La politica di scrematura si concentra principalmente sulla redditività e sul profitto derivante dall'attività commerciale. Essa prevede l'applicazione di prezzi superiori alla media, puntando su quei segmenti di clientela che attribuiscono valore alle caratteristiche distintive del prodotto e che sono quindi più propensi a riconoscere un prezzo premium. Ex. → spesso si opta per politiche di scrematura nel caso del lancio di prodotti nuovi e distintivi a cui applicare un premium price.

### *Pricing multicanale*

**Prezzo sui diversi canali e sbocchi:** qualora un'azienda utilizzi più canali distributivi, quest'ultima cercherà di differenziare l'offerta fra i vari canali proponendo anche prezzi differenziati, che possono prevedere anche un bundling.

**Wholesale price (prezzo all'ingrosso):** è il prezzo a cui le imprese commerciali acquistano i prodotti dalle imprese industriali in base a ben definite condizioni contrattuali.

Retail price: rappresenta il prezzo praticato dalle imprese commerciali al dettaglio e pagato dal cliente finale.

### 8.3 La gestione delle politiche di prezzo nelle relazioni di

Con riferimento alle **condizioni contrattuali** l'elemento base è senza dubbio rappresentato dalla definizione del prezzo di listino del prodotto; a tal fine, come visto precedentemente, possono essere adottati vari approcci (parità con la concorrenza, definizione dei costi aziendali etc).

In questo contesto è importante sottolineare che la **redditività netta percentuale** e assoluta dei prodotti in assortimento costituisce un elemento di valutazione fondamentale per garantire l'economicità della gestione commerciale per un'impresa commerciale.

Nel caso delle relazioni con il trade, in molti mercati oggi il prezzo non è l'unico aspetto che regola la relazione economica; è bensì solo un punto di partenza. Infatti, la **convenienza economica** di un prodotto per il trade è legata non tanto al prezzo di listino del prodotto bensì dall'entità degli sconti in fattura, fuori fattura e dai premi di fine anno da cui sempre più viene a dipendere la redditività netta dell'impresa commerciale.

È importante evitare evidenti discriminazioni nelle condizioni contrattuali tra i vari intermediari. Si parla di discriminazione quando ci sono squilibri tra i servizi forniti o ricevuti dall'industria e le condizioni economiche applicate, in particolare il prezzo netto del prodotto. Quando queste differenze vengono notate dai buyer o dai **category manager** della distribuzione, possono generare conflitti complessi e difficili da risolvere.

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

La contrattualistica commerciale non si limita alla sola definizione del prezzo, ma si riferisce a un insieme assai più articolato di elementi, fra i quali si rinvengono:

Prezzo di listino del prodotto;

I termini di pagamento, che definiscono il periodo fra l'emissione della fattura e il pagamento della merce; Gli sconti collegati ai termini di pagamento → stabiliscono la riduzione praticata per dilazioni di pagamento inferiori rispetto a quelle standard o per pagamento alla consegna. In pratica Se un cliente paga prima del solito o subito alla consegna, l'azienda può decidere di applicare uno sconto sul prezzo totale come premio per il pagamento più veloce;

**Sconti quantità** → sconti correlati alle quantità acquistate;

**Sconti logistici** → Gli sconti legati alle condizioni logistiche consistono in riduzioni di prezzo applicate, ad esempio, quando la consegna avviene presso i depositi centrali dei gruppi distributivi, evitando così la distribuzione diretta ai singoli punti vendita;

**Sconti bundling** → Sconti connessi agli acquisti congiunti di differenti combinazioni di prodotti nell'ambito della gamma di prodotti offerti dall'impresa industriale. Attraverso questa strategia, l'azienda può sfruttare la forte presenza sul mercato di alcune referenze per promuovere l'introduzione di nuovi articoli o il rilancio di prodotti in fase calante;

**Sconti fuori fattura e premi** → sono sconti generalmente concessi a fronte dell'effettivo raggiungimento di obiettivi di vendita concordati a inizio anno fra le parti; Contributi per le iniziative promozionali e per i servizi di supporto commerciale forniti dalle imprese commerciali.

**Listing fee** → contributi richiesti per l'inserimento di nuovi prodotti in assortimento e per altre attività connesse all'attività innovativa dell'impresa industriale, come per esempio la fornitura di dati sulle vendite del prodotto.

Di norma gli sconti e i premi vengono distinti in due principali categorie:

**Sconti incondizionati:** vengono concessi senza alcuna richiesta di prestazione da parte del trade e vengono negoziati a inizio anno. Dipendono dalla dimensione e dal potere contrattuale del distributore.

**Sconti condizionati:** costituiscono una contropartita a fronte di determinate prestazioni dell'intermediario commerciale.

Tali sconti possono essere **direttamente collegati all'acquisto** del prodotto e pertanto essere inseriti in fattura (sconti in fattura) o quando sono svincolati dall'acquisto del prodotto e vanno collegati a prestazioni specifiche del trade, vengono considerati sconti fuori fattura.

Tali sconti vengono di norma negoziati nell'ambito di contratti che solitamente prevedono un rinnovo annuale.

**Azioni di canvass** → Un'importante attività tattica di trade marketing è rappresentata dalle c.d. azioni di canvass. Sono fondate sulla leva delle condizioni contrattuali (sconti).

In base a una certa periodicità (per esempio, trimestrale) si propongono offerte particolari volte a rigenerare le vendite nel breve termine di determinati canali o sbocchi distributivi. Queste azioni sono adottate in quelle situazioni ove i dati di performance, generalmente espressi in termini di vendite o di quota di mercato e degli indici derivanti dalla sua scomposizione, non sono soddisfacenti rispetto alle previsioni.

Il trade marketing può ricorrere alla **leva degli sconti incondizionati** e degli incentivi a tantum collegati a operazioni speciali. Naturalmente tali sconti rappresentano un forte incentivo per la distribuzione, che può essere indotta a effettuare acquisti "speculativi" e ad accrescere le scorte di prodotto. Questo tipo di manovre ha l'effetto, nel breve, di ridurre gli acquisti dei prodotti concorrenti ed eventualmente di sostenere anche il sell-out del prodotto a scapito dei concorrenti.

Inoltre, si potrebbero creare situazioni conflittuali da parte dei distributori concorrenti che, non avendo usufruito dei vantaggi economici, potrebbero essere indotti a **boicottare il prodotto**, con effetti complessivamente negativi per l'impresa industriale.

È opportuno tener presente che se il vantaggio economico non viene trasferito al consumatore finale o lo è solo parzialmente, l'effetto della promozione potrebbe limitarsi a far acquistare ai distributori più prodotto nel breve, senza però generare un reale aumento delle vendite al consumatore (**sell-out**).

In questo caso, la promozione non porta a una crescita effettiva della domanda, ma semplicemente anticipa acquisti che sarebbero comunque avvenuti più avanti (**sell-in**). Di conseguenza, nei periodi successivi le vendite calano e i margini si riducono, perché i distributori hanno già fatto scorte approfittando dello sconto.

Nonostante questi effetti negativi, le imprese industriali possono scegliere di adottare comunque questo tipo di promozione per raggiungere obiettivi di fatturato trimestrali o annuali imposti dalla casa madre. Questo può servire a mostrare risultati positivi ai mercati finanziari o agli investitori, anche se comporta perdite economiche per l'impresa nel lungo periodo. In sintesi, è una **strategia di breve periodo** usata per proteggere l'immagine e la stabilità dell'azienda sui mercati, anche a costo di sacrificare redditività futura.

## Capitolo 9 – Dialogare con il cliente

### 9.1 I diversi interlocutori dell'impresa

Nella progettazione delle politiche relative al marketing mix esiste una certa sequenzialità logica: prima di tutto è necessario (1) **definire il contenuto** del prodotto e (2) il suo **pricing**, e solo successivamente, si passa alla (3) **definizione delle politiche di comunicazione** e di (4) **distribuzione**.

La comunicazione dell'offerta al mercato può avvenire attraverso diversi canali, come televisione, radio, social media e altri mezzi. Negli ultimi anni, tuttavia, si è affermato un **modello di comunicazione più interattivo**, diretto e personalizzato.

In questo contesto è emersa la figura del **prosumer**, un soggetto che ricopre contemporaneamente il ruolo di produttore e consumatore, contribuendo attivamente alla creazione e alla diffusione dei contenuti.

Le aree della comunicazione che assumono maggior criticità per le imprese sono, in genere:

- ⇒ **Comunicazione esterna**: destinata ai clienti (domanda finale), fornitori, banche, distributori e intermediari commerciali (domanda intermedia) e altri stakeholder;
- ⇒ **Comunicazione interna**: diretta prevalentemente ai dipendenti e collaboratori dell'impresa. Per le aziende di servizi il target principale della comunicazione interna è il personale periferico che opera nei punti vendita dove il servizio viene erogato.

È fondamentale che vi sia coerenza tra la comunicazione interna e la comunicazione esterna così da **evitare disallineamenti** tra i messaggi che il cliente riceve e il livello di servizio effettivamente erogato: si parla in questo caso di comunicazione integrata.

Un altro target particolarmente critico è rappresentato dai fornitori poiché possono farsi veicolo di molte **opportunità di integrazione della comunicazione** e di altre azioni di marketing dirette al mercato finale. Un coordinamento delle attività di comunicazione tra azienda e fornitori consente di creare sinergie che rafforzano il messaggio.

Tra gli altri destinatari della comunicazione esterna vi è anche la pubblica amministrazione locale, che gioca un ruolo determinante per la concessione delle autorizzazioni necessarie a svolgere attività produttive e commerciali e per l'esercizio dei dovuti controlli.

## 9.2 Gli strumenti della comunicazione esterna

### 9.2.1 Pubblicità

La pubblicità è definita come una **forma di comunicazione di massa** a carattere persuasivo ed oneroso, proveniente da una fonte identificabile e avente finalità di tipo commerciale. Le principali caratteristiche della pubblicità sono:

- ⇒ Utilizzo di mezzi di massa
- ⇒ L'intento persuasivo
- ⇒ L'onerosità per l'impresa
- ⇒ La fonte del messaggio, chiaramente individuabile nell'impresa a differenza di altre forme di comunicazione come il passaparola (fonte: consumatore).

I mezzi di comunicazione principali sono: tv nazionali e locali, stampa (quotidiani, periodici etc...), radio, affissioni, internet e social network.

Le aziende che **operano a livello regionale** o locale come banche regionali, ipermercati, centri commerciali preferiscono utilizzare **mezzi locali** quali quotidiani e affissione, per concentrare la comunicazione in aree geografiche limitate corrispondenti all'area in cui operano. In questo contesto utilizzare mezzi ad ampio raggio come la tv nazionale, che diffonde il messaggio in maniera omogenea su tutto il territorio, provocherebbe solo notevoli dispersioni, aggravando il costo per contatto utile.

#### Tipologie di pubblicità (in base al contenuto):

- a. **pubblicità istituzionale** → si concentra esclusivamente sull'obiettivo di comunicare l'impresa e la sua immagine complessiva, senza alcun riferimento alle marche dei singoli prodotti offerti o alle iniziative promozionali avviate;
- b. **pubblicità di prodotto** → si concentra sulla comunicazione delle caratteristiche, contenuti o performance di uno specifico prodotto o di una marca dell'azienda;
- c. **pubblicità comparativa** → Il prodotto dell'azienda viene messo a confronto diretto con quelli della concorrenza, valutandone le performance in relazione a specifici attributi o benefici considerati rilevanti per il pubblico di riferimento;
- d. **pubblicità di concorsi** → comunicati commerciali che hanno come contenuto del messaggio azioni promozionali a premio come concorsi o raccolte bollini;
- e. **pubblicità promozionale** → si caratterizza per messaggi centrati su promozioni di prezzo (3x2, offerte speciali etc.)
- f. **pubblicità a tema** → ha come contenuto principale un particolare evento o periodo (ex. Natale, estate) o un altro tema specifico a cui è associata un'azione promozionale;

- g. **pubblicità abbinata** → prevede l'associazione di due o più marchi (di solito imprese industriali e distributori) che veicolano come contenuto principale del loro messaggio sia le specificità dell'insegna commerciale sia quelle della marca di una o più aziende industriali;
- h. **pubblicità collettiva** → realizzata da associazioni di categoria o consorzi d'impresе con l'obiettivo di sviluppare i consumi di una categoria di prodotti o sviluppare la competitività di un settore nel suo complesso, come nel caso della birra e delle campagne di prevenzione.

La strategia di comunicazione viene solitamente tradotta dall'impresa nel c.d. **brief pubblicitario**, documento che descrive nelle sue linee di fondo la politica pubblicitaria dell'azienda e i suoi obiettivi, specificando il target della comunicazione, il principale contenuto da veicolare, il tono da utilizzare e i mezzi che lo veicoleranno. Il brief fornisce i **vincoli** entro i quali l'agenzia di pubblicità dovrà muoversi e risponde ai seguenti quesiti:

- ⇒ A chi comunicare
- ⇒ Che cosa comunicare
- ⇒ Come comunicare
- ⇒ Con quali canali comunicare

Per trasferire in modo immediato e sintetico i contenuti cardine al target group con un tono idoneo, il **messaggio pubblicitario** può far riferimento a 4 componenti:

1. **La promessa di base**: elemento principale del messaggio, può essere rappresentato da elementi concreti (ex. bassi consumi per un'auto) o elementi più astratti, di carattere valoriale (ex. Consumerismo nel caso Coop);
2. **La reason why**: è l'elemento razionale che sostiene la promessa di base e la rende credibile. In pratica, è la risposta alla domanda: "Perché dovrei crederci?". Ad esempio, se una crema promette di ridurre le rughe, la reason why potrebbe essere la presenza di un principio attivo testato clinicamente;
3. **La supporting evidence**: è l'insieme di tutti quei contenuti funzionali a rinforzare e supportare l'attendibilità della promessa o della reason why (ex. 9 clienti su 10 approvano);
4. **Il tone of voice**: racchiude la modalità di presentazione dei benefici e degli argomenti di sostegno in termini di linguaggio, stile e atmosfera. Può variare da livelli scientifici e seri (ex. Prodotti farmaceutici) a toni umoristici.

Una volta avviata la progettazione del messaggio si passa alla **progettazione della strategia media** che si propone di stabilire mix e intensità dei canali di comunicazione con cui il messaggio verrà veicolato. La strategia media dipende dalla **consistenza del budget** complessivo di comunicazione, dalla quota destinata alla pubblicità e dalle caratteristiche del pubblico obiettivo.

Gli obiettivi sono **selezionare i mezzi di comunicazione** (stampa, tv, radio, etc), **scegliere i singoli veicoli** (per esempio se si optasse per la stampa quotidiana la scelta potrebbe essere fra Il Sole 24 Ore o Corriere della Sera) e **definire le più efficaci modalità** di distribuzione temporale e spaziale dei messaggi.

### 9.2.2 Promozioni

Le promozioni sono azioni di marketing consistenti nella **temporanea offerta di un vantaggio** a un definito gruppo di destinatari (target group) per conseguire specifici obiettivi di vendite.

#### Tipologie di promozioni:

- ⇒ **Promozioni di prezzo** → propongono uno sconto di almeno il 10% sul prezzo di listino, il vantaggio è comunicato in modo evidente sul packaging o nel punto vendita;
- ⇒ **Raccolte punti** → sono promozioni continuative che non si esauriscono nel corso di poche settimane e prevedono l'assegnazione di un beneficio/premio di valore proporzionale a quello dei punti raccolti;
- ⇒ **Omaggi o regali immediati** → prevedono per ogni acquisto un regalo che può essere presente all'interno (in-pack-gift) della confezione o all'esterno (out-of-pack gift);
- ⇒ **Concorsi e lotterie** → offrono al cliente la possibilità di vincere un premio partecipando a un gioco/estrazione/lotteria (n.b. il premio non è assicurato come nei casi precedenti);
- ⇒ **Coupon (buono sconto)** → permette di ricevere uno sconto a seguito dell'acquisto del bene oggetto della promozione;
- ⇒ **Sampling** → offerta di un campione gratuito del prodotto
- ⇒ **Promozioni in-store** → eventi, posizione a scaffale preminente, Folder etc.

**Indice di intensità promozionale:** misura il rapporto tra le vendite sviluppate in condizioni promozionali e le vendite totali. Permette di comprendere il livello di “pressione” promozionale che caratterizza una classe di prodotto.

L’area delle promozioni è quella in cui si concentra in assoluto la maggior parte degli investimenti in comunicazione della distribuzione e delle imprese del **settore dei beni di consumo**; le promozioni sono comunque spesso utilizzate in concomitanza con altri strumenti di marketing e comunicazione, e ricoprono non di rado il ruolo di vettore d’integrazione tra strumenti di comunicazione eterogenei.

### 9.2.3 La rete vendita

La rete vendita è generalmente composta da: **venditori** (di norma sono dipendenti dell’azienda), **agenti** e **rappresentanti** (sono solitamente lavoratori autonomi che hanno stipulato contratti con l’azienda).

**Selezione** → La rete è un insostituibile mezzo di comunicazione verso i clienti, per questo i singoli venditori (o agenti) vanno selezionati, **reclutando profili in linea con gli obiettivi** di comunicazione aziendale. Ex. Le aziende farmaceutiche tendono a privilegiare candidati con solide competenze scientifiche, poiché si interfacciano con interlocutori altamente qualificati come medici, strutture ospedaliere e tecnici, i quali richiedono un elevato livello di preparazione.

**Gestione** → La rete di vendita viene gestita organizzandone:

- ⇒ **Struttura:** la struttura può essere articolata per:
- ⇒ **Aree geografiche:** è il criterio spesso preferito dalle aziende poiché consente di ridurre i costi di trasferta, che rappresentano una voce di spesa rilevante nelle attività commerciali.
- ⇒ **Prodotto:** si opta per questo criterio quando i singoli prodotti dell’azienda richiedono competenze assai specifiche per essere illustrati e presentati compiutamente.
- ⇒ **Cliente:** criterio privilegiato nelle imprese customer-oriented, caratterizzate da una clientela molto concentrata con clienti che acquistano grandi quantità di prodotto.
- ⇒ **Progettazione:** la gestione della rete di vendita consiste inoltre nella progettazione di idonei meccanismi incentivanti e alla valutazione e formazione dei singoli componenti della rete. Solitamente le aziende si ritrovano nel collegare la parte variabile della remunerazione dei venditori al volume delle loro vendite.

Ad oggi, molte aziende richiedono alla rete di svolgere non solo la funzione di vendita e “presa ordine” ma anche altre funzioni, come l’acquisizione di informazioni presso i clienti o lo svolgimento di attività di affiancamento e consulenza degli stessi. In questi casi, la valutazione della rete non si baserà solo sulle vendite, ma anche sul raggiungimento di specifici KPI.

### 9.2.4 La comunicazione nel punto vendita

La diffusione di informazioni nei punti vendita rappresenta oggi una **modalità di comunicazione particolarmente efficace** poiché si attua nel momento in cui il cliente raccoglie informazioni sull’offerta e valuta le alternative d’acquisto.

Nei punti vendita si utilizzano diverse modalità di comunicazione, spesso raggruppate sotto il termine **merchandising**. Questo comprende esposizioni speciali dei prodotti, pensate per ottenere uno spazio adeguato sia in quantità (ad esempio, la lunghezza dello scaffale occupata) sia in qualità (come posizioni strategiche ad alto passaggio o all’altezza degli occhi del cliente).

Un’altra forma di comunicazione utilizzata in maniera intensiva dalle imprese commerciali nei pressi del punto vendita è quella della **distribuzione di volantini** che ha l’obiettivo di far conoscere al consumatore le varie iniziative promozionali.

I volantini e le operazioni di mailing della distribuzione rappresentano non solo un veicolo per comunicare l’offerta delle imprese commerciali ma anche un mezzo per veicolare promozioni e messaggi delle imprese industriali di marca.

### 9.2.5 Il direct marketing

Il direct marketing rappresenta una **modalità di comunicazione diretta al singolo cliente** tramite diverse modalità; esso prevede l'invio personalizzato di newsletter, l'attivazione di un numero verde o iniziative collegate con carte fedeltà.

Il direct marketing dà la possibilità all'azienda di **misurare con precisione il ritorno della comunicazione**; con le informazioni provenienti dall'utilizzo delle carte fedeltà è possibile, ad esempio, attivare strategie di micro-segmentazione della domanda inviando comunicazioni personalizzate a micro-segmenti di clienti.

Grazie alle tecnologie informatiche che riducono il tempo e il costo di trattamento delle informazioni l'utilizzo del Direct marketing è destinato a svilupparsi rapidamente.

### 9.2.6 Le sponsorizzazioni

Le imprese hanno l'opportunità di sponsorizzare diverse iniziative, come programmi televisivi, mostre d'arte, spettacoli, eventi sportivi o progetti benefici. Questi investimenti comportano **ritorni in termini di risultati raggiunti** (visibilità e vendite che possono variare notevolmente).

Il motivo di tale variabilità è generalmente riconducibile al diverso grado di integrazione della sponsorizzazione con gli altri strumenti di comunicazione utilizzati (ex. Sponsorizzazione + promozione + comunicazione sul punto vendita): più è alto il grado di integrazione, maggiore sarà il ritorno.

### 9.2.7 Le relazioni pubbliche

Le relazioni pubbliche includono una vasta gamma di modalità di comunicazione caratterizzate dalla **non onerosità per l'azienda**, che non risulta essere la fonte del messaggio. È una leva a cui le imprese ricorrono in modo sempre maggiore con uffici dedicati, che si propongono di offrire materiale e spunti di comunicazione a giornalisti e opinion leader.

Ad esempio, se un giornale scrive un articolo positivo su un nuovo prodotto basandosi su un comunicato stampa ricevuto dall'ufficio PR di un'azienda, quell'articolo ha un valore promozionale, ma l'azienda non lo ha pagato direttamente né appare come autrice del contenuto. Questo tipo di comunicazione ha spesso maggiore credibilità agli occhi del pubblico perché viene percepita come più imparziale.

## 9.3 La comunicazione interna (non incluso nel programma d'esame 2024/2025)

È un'area della comunicazione considerata particolarmente critica nelle imprese di servizi, in cui il personale è a diretto contatto con il pubblico. L'obiettivo della comunicazione interna è avere un comportamento di mercato coerente offrendo al consumatore un servizio in linea con ciò che è stato promesso.

Le modalità di comunicazione interna sono spesso caratterizzate da **notevole eterogeneità**, sia in termini di obiettivi che di strumenti, in funzione del grado di integrazione delle imprese e della loro dimensione. In molti casi la comunicazione più utilizzata è quella di tipo personale, particolarmente efficace nelle imprese di dimensioni contenute.

## 9.4 Controllo e valutazione della comunicazione

Il controllo e la valutazione della comunicazione vengono svolti tramite ricerche finalizzate a **misurare il livello di notorietà del prodotto** o della marca prima e dopo la campagna pubblicitaria e a rilevare periodicamente il vissuto e le percezioni del consumatore relativamente all'impresa. Solitamente queste ricerche sono svolte da istituti di ricerca esterni all'impresa.

I risultati delle campagne promozionali sono valutati con indicatori quali il **tasso di redemption**, il livello di vendite, il numero di transazioni, il valore medio della spesa, i nuovi clienti acquisiti, il churn rate etc.

## 9.5 L'integrazione dei diversi mezzi di comunicazione

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

- ⇒ I flussi di comunicazione raggiungono i **medesimi pubblici**;
- ⇒ I flussi di comunicazione, pur se diretti a **due pubblici diversi**, colpiscono soggetti appartenenti a entrambi i target;

- ⇒ I flussi di comunicazione sono diretti a due pubblici del tutto diversi (non ci sono sovrapposizioni), ma tra questi si verificano **frequenti scambi di informazioni**.

La necessità di integrazione può manifestarsi a più livelli:

- ⇒ Tra i diversi strumenti di comunicazione;
- ⇒ Tra differenti aree della comunicazione;
- ⇒ Tra il comportamento dell'impresa e la politica di comunicazione complessiva;
- ⇒ Tra la comunicazione di imprese diverse.

L'integrazione può dunque avvenire lungo due direzioni: integrazione **intra-aziendale** e **interaziendale**

**Integrazione intra-aziendale** (riferita ai punti 1-2-3): il fabbisogno di integrazione intra-aziendale può essere distinto in due dimensioni:

- **communication-specific** = consiste nel coordinare tra loro i vari flussi di comunicazione aziendale rivolti al medesimo pubblico di riferimento o a pubblici tra loro collegati da frequenti scambi informativi; l'integrazione communication-specific è a sua volta scomponibile in:
  - **Un livello elementare**, finalizzato alla consonanza tra messaggi inviati con strumenti e attraverso canali diversi;
  - **Un livello superiore**, finalizzato al coordinamento tra le aree della comunicazione (per esempio l'integrazione fra la comunicazione interna e quella esterna)
- **extra-communication** = consiste nel coordinare la comunicazione aziendale con le strategie, le politiche di mercato riferite alle altre leve del marketing mix.

Solitamente le dimensioni aziendali e l'ampiezza del raggio d'azione dell'impresa rappresentano variabili a cui risulta direttamente correlato il fabbisogno di integrazione. Le imprese di dimensioni minori soddisfano il proprio bisogno di **integrazione della comunicazione** (che è minore rispetto alle imprese più grandi) con modalità diverse dall'impresa di maggiori dimensioni:

- a. La figura dell'imprenditore-integratore;
- b. Comunicazione personale e informale;
- c. Strutture organizzative flessibili.

La scarsa integrazione tra le unità organizzative preposte allo svolgimento delle funzioni marketing, vendite, acquisti etc. non può non riflettersi in un **gap di coordinamento dei flussi di comunicazione**: è perciò necessario che le imprese adeguino le proprie strutture organizzative, progettando meccanismi di integrazione tra le diverse unità funzionali e di staff.

**Integrazione interaziendale**: è invece relativa all'opportunità di coordinare flussi di comunicazione provenienti da imprese diverse:

- **componente orizzontale** = si riferisce alla necessità di coordinare la comunicazione di più imprese concorrenti nei confronti di un medesimo pubblico esterno; per dialogare con interlocutori istituzionali, ad esempio, si sono costituite le associazioni di categoria (Confindustria, Confcommercio etc...);
- **componente verticale** = riguarda il coordinamento delle politiche di comunicazione di imprese appartenenti a diversi stadi del canale distributivo; per esempio, comunicazione congiunta di industria e distribuzione.

## Capitolo 10 – Gestire la relazione con gli intermediari commerciali

### 10.1 Un rapporto in rapida evoluzione

La gestione della distribuzione del prodotto, che si sostanzia nella c.d. **gestione dei canali distributivi**, rappresenta l'ultimo step del marketing operativo, un momento chiave perché impatta fortemente le vendite e quindi le performance che il prodotto avrà sul mercato.

In passato la distribuzione veniva considerata nell'ambito delle tradizionali **leve del marketing mix** un elemento semplice da gestire: il canale rappresentava un'entità controllata e gestita unilateralmente dall'impresa industriale.

In tale situazione l'impresa doveva solamente occuparsi dell'architettura di canale, ovvero la definizione di dove e come rendere disponibile il proprio prodotto.

Oggi nei mercati più evoluti il controllo della distribuzione è sfuggito alla logica del marketing mix industriale, infatti il distributore rappresenta un **cliente da attrarre** e gestire in modo proattivo; il distributore:

- ⇒ deve acquistare il prodotto per inserirlo nei suoi assortimenti;
- ⇒ è responsabile della promozione e commercializzazione del prodotto. Spesso le decisioni di marketing dei distributori in merito al pricing, quantità etc. impattano significativamente le performance dell'impresa industriale e l'immagine della sua marca.

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

1. L'architettura generale dei canali distributivi;
2. La gestione delle **relazioni distributive** in una prospettiva di trade marketing;
3. La progettazione di partnership per la co-generazione di valore.



Attenzione! L'evoluzione verso uno stadio successivo non implica che le scelte dello step precedente non siano importanti o necessarie.

## 10.2 L'architettura dei canali distributivi

Canale distributivo: percorso seguito da un bene per passare dalla sfera di disponibilità del produttore a quella del cliente finale.

Il canale viene considerato come una sequenza di intermediari organizzati in sistema (**channel system**) attraverso cui fluiscono merci e informazioni. Gli attori distributivi possono essere membri del canale distributivo oppure no.

I membri del canale distributivo sono quelli che assumono il c.d. rischio commerciale, ovvero il rischio legato alle perdite dovute alla mancata vendita. Tale rischio è generalmente associato al passaggio di proprietà del prodotto.

L'impresa commerciale e quella industriale dal momento che assumono la proprietà del bene possono essere considerati membri di canale, mentre per esempio gli **operatori logistici** sono considerati meri service provider poiché, pur fornendo un servizio fondamentale, assumono unicamente il possesso di un bene e non la sua proprietà.

I vari attori del canale, membri o no, hanno il compito di svolgere le c.d. funzioni distributive, ovvero tutte le singole attività che permettono il funzionamento del canale e il passaggio del bene dal produttore al consumatore come la vendita, il trasporto, l'immagazzinaggio etc.

### 10.2.1 La definizione dell'intensità distributiva

Al fine di stabilire la struttura dei canali bisogna prima di tutto definire l'approccio distributivo più opportuno utilizzando come criteri la tipologia di bene da distribuire e i servizi commerciali richiesti dai diversi segmenti di domanda; a tal riguardo possiamo individuare tre differenti approcci:

- ⇒ **Distribuzione selettiva**: l'azienda seleziona i rivenditori perché siano coerenti con il proprio posizionamento veicolino un livello di servizio commerciale appropriato alle attese del cliente. La distribuzione selettiva è più adatta per prodotti a elevato coinvolgimento psicologico, connotati da scarsa frequenza d'acquisto e numerosi servizi commerciali richiesti dal cliente.
- ⇒ **Vendita in esclusiva**: è una forma particolare di distribuzione selettiva, più stringente, in cui l'azienda affida l'intermediazione di un prodotto in esclusiva a un distributore per una determinata zona.
- ⇒ **Distribuzione estensiva**: l'azienda cerca di collocare il proprio prodotto presso tutti i rivenditori possibili, senza particolari scelte o limitazioni, massimizzando la presenza sul mercato. La distribuzione estensiva è adatta per quei prodotti caratterizzati da un ridotto coinvolgimento psicologico, un'elevata frequenza d'acquisto e ridotta richiesta di servizi commerciali.

### 10.2.2 la scelta tra canale diretto o indiretto

Dopo aver scelto l'approccio distributivo più opportuno va definita la struttura di canale (channel design).

La prima scelta di struttura riguarda la decisione fra l'attivazione di un **canale diretto** o **indiretto**:

**Canale diretto** = nel canale diretto è presente un solo stadio di intermediazione: la proprietà del bene passa direttamente dal produttore al consumatore, senza la presenza di intermediari responsabili delle funzioni distributive. Queste attività vengono quindi **gestite direttamente dall'impresa produttrice**. La scelta di un canale diretto richiede investimenti elevati e comporta costi significativi, oltre a non garantire un'elevata capillarità in termini di distribuzione.

Questo modello è particolarmente adatto per beni complessi, ad **alto coinvolgimento psicologico** e destinati a mercati finali concentrati, come nel caso di alcuni beni industriali, dove le reti di vendita si rivolgono direttamente all'impresa utilizzatrice. Per i beni di consumo, il canale diretto si traduce solitamente nell'apertura di negozi di proprietà, come avviene ad esempio per Apple. Il canale diretto permette di **controllare in modo più stringente il mercato di sbocco**, garantendo così una penetrazione più stabile nel tempo e meno soggetta all'influenza delle decisioni dei distributori.

Il canale diretto permette inoltre di gestire direttamente l'immagine e il **posizionamento** della propria marca (flagship store, punti vendita bandiera progettati per enfatizzare il posizionamento, le caratteristiche e i valori associati al brand nel suo complesso).

**Canale indiretto** = il canale diretto prevede il ricorrere a imprese commerciali terze per la distribuzione dei propri prodotti. Il canale indiretto è caratterizzato da un minor grado di controllo di marketing ma anche da investimenti e rischi relativamente più contenuti. Le **aziende optano per il canale indiretto** solitamente quando i loro beni necessitano di un minor grado di controllo dell'immagine ma di un'elevata capacità distributiva, oppure ancora per la mancanza di competenze commerciali che invece i distributori hanno.

### 10.2.3 Il canale indiretto

Nel caso in cui si opti per l'attivazione di canali indiretti è necessario definire anche una serie di aspetti riferiti alla dimensione verticale e orizzontale di ciascun canale.

1. Con riferimento alla dimensione verticale va stabilita la quantità degli stadi di intermediazione, scegliendo fra le opzioni del:
  - a. **Canale breve** → prevede la presenza di un singolo intermediario, un grossista se ci troviamo nel settore dei beni industriali, o un dettagliante nel caso di beni di consumo. Richiede investimenti maggiori rispetto al canale lungo ma meno del canale diretto; sussiste in questo caso la possibilità di interloquire direttamente con il distributore finale e di ottenere una collaborazione più efficace.
  - b. **Canale lungo** → prevede la presenza di un numero maggiore di intermediari, con tre o più passaggi di proprietà e due o più intermediari. Nonostante i costi fissi siano inferiori, cresce il rischio connesso alla difficoltà di controllare il prodotto e le politiche commerciali del brand sui mercati finali. In un canale lungo diventa difficoltoso identificare e controllare gli intermediari finali coinvolti nella commercializzazione del prodotto sui mercati a valle; pertanto, il controllo delle leve di marketing in-store diviene quasi del tutto precluso all'impresa.

	RISCHIO ECONOMICO	RISCHIO COMMERCIALE
<b>CANALE DIRETTO</b>	Alto	Basso
<b>CANALE INDIRETTO LUNGO</b>	Basso	Alto
<b>CANALE INDIRETTO BREVE</b>	Intermedio	Intermedio

Vi è una correlazione inversa fra i rischi economici generati dalle diverse tipologie di canale e i rischi commerciali connessi con la difficoltà di presidio del mercato finale. Rispetto alla scelta del tipo d'integrazione tra i canali, si configurano tre alternative principali:

**Integrazione proprietaria:** l'impresa industriale controlla direttamente la funzione di intermediazione. Questa è la più efficace in termini di controllo del canale ma anche la più dispendiosa. Dovrebbe essere privilegiata in presenza di **elevati costi transazionali** e qualora sussistesse il rischio di comportamenti opportunistici a parte dell'intermediario commerciale e un'oggettiva difficoltà a controllare l'operato del distributore.

**Integrazione contrattuale** (franchising): realizzata tramite accordi di distribuzione in esclusiva o contratti di franchising. Il franchising permette di ottenere un adeguato controllo dei mercati finali con investimenti più contenuti rispetto alla rete diretta di proprietà, in questo modo si riduce il capitale immobilizzato dall'impresa a monte e si ripartisce su più soggetti il rischio imprenditoriale → questa forma di integrazione contrattuale permette di **ottenere un controllo del canale** molto vicino all'opzione del canale diretto, senza i rischi e gli investimenti che esso impone.

Un sistema di franchising rappresenta un progetto complesso e deve essere accettato, prima che dal mercato finale, dai **potenziali franchisee**: l'ottenimento del loro commitment e della loro fiducia è fondamentale. Le performance sono influenzate dalla capacità del progetto di soddisfare le aspettative economiche e sociali dei franchisee, considerati i primi clienti dell'iniziativa.

**Arm's length:** assenza di un contratto d'integrazione nel canale. In questo contesto si parla di **canale individualistico**, ovvero un canale che nasce dall'incontro spontaneo tra domanda e offerta. La maggior parte dei beni di consumo è ancora oggi distribuita mediante questo tipo di canale, che non prevede alcuna forma di integrazione proprietaria o contrattuale. Al limite si definiscono contratti di fornitura annuali che regolano la relazione fra le parti.

In alcuni casi tali **canali individualistici** possono ricadere nei c.d. canali controllati, ovvero canali di distribuzione in cui non sussiste nessuna forma di integrazione contrattuale o proprietaria ma dove il potere di mercato detenuto da una delle due parti rende il canale controllato dall'impresa industriale o commerciale. Solitamente è ciò che accade con brand molto noti che distribuiscono il proprio prodotto tramite **intermediari poco conosciuti** e di dimensioni ridotte.

Attenzione! Le scelte riferite alla tipologia di canale non devono essere considerate come esclusive e univoche.

Con riferimento alla **dimensione orizzontale** vanno assunte le scelte in merito alla:

- varietà e tipologia dei canali e degli sbocchi più opportuni
- numerosità e tipologia degli intermediari commerciali

Un eccessivo conflitto fra i canali, e di conseguenza fra l'impresa industriale e i suoi distributori, determina ripercussioni negative sulle performance delle imprese che appartengono al canale. Al contrario, un livello di conflitto fisiologico può risultare funzionale alla performance delle imprese.

Un ulteriore elemento da stabilire per la definizione dell'architettura dei canali è quello relativo alla numerosità e alla **tipologia degli sbocchi**. Nell'ambito di un singolo canale distributivo è possibile selezionare più sbocchi, ovvero diverse categorie di intermediari. Tale scelta è legata alla decisione in merito alla capillarità distributiva che si intende perseguire.

**Esempio** → un prodotto farmaceutico o cosmetico può essere commercializzato nello sbocco delle farmacie, delle profumerie, dei supermercati etc.

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

Oggi le **strategie monocanale**, basate su un unico canale distributivo, sono sempre meno diffuse. La decisione relativa al channel design riguarda la scelta tra un approccio singolo o multicanale, determinata da:

- ⇒ livello di intensità distributiva richiesto
- ⇒ dalle opportunità offerte dall'innovazione tecnologica: la diffusione di dispositivi connessi a internet sta moltiplicando le occasioni di contatto con il cliente, le opportunità di vendita, la capillarità distributiva, l'intimacy con il cliente etc.

Ma comporta anche dei rischi legati all'aumento del conflitto tra canali causati principalmente dalla "**pervasività**" dei canali elettronici: l'a-spazialità che caratterizza questi ultimi svincola l'opportunità di vendita di un prodotto dalla sua distribuzione fisica e dalla presenza capillare sul territorio riducendo quel gap spazio-temporale che tradizionalmente giustifica l'esistenza degli intermediari commerciali.

Prima dell'era digitale, location e assortimento erano elementi fondamentali nel retail. La naturale delimitazione spaziale del mercato di ciascun punto vendita contribuiva a prevenire o limitare i conflitti tra distributori, grazie a confini territoriali ben definiti. Con l'**avvento dell'intermediazione digitale**, diventa invece essenziale integrare i canali elettronici con quelli tradizionali all'interno delle politiche distributive aziendali, gestendo e valorizzando forme di conflitto che non si basano più sullo spazio fisico.

Ciò ha portato al passaggio da strategie mono-canale a multi-canale.

La **multi-canalità rappresenta la moltiplicazione dei canali distributivi** al fine di creare esperienze diverse nei differenti canali di vendita che propongono assortimenti e servizi differenziati, in modo da attrarre segmenti di clientela differenti e ridurre il più possibile l'overlap fra i canali stessi da cui il cliente non può uscire con facilità.

Tale gestione dei canali basata **sulla differenziazione e le barriere alla mobilità** da un canale all'altro, permette quindi di ridurre il rischio di conflitto. La gestione dei canali in ottica competitiva spesso non permette di cogliere i reali bisogni dei clienti finali che grazie allo sviluppo tecnologico trovano sempre più semplice ed efficace passare da un canale all'altro; infatti, nella realtà attuale i differenti canali sono spesso utilizzati simultaneamente dai clienti.

In questo contesto si è affermato l'approccio omni-canale, evoluzione della multicanalità, nato con l'obiettivo di superarne i limiti. Mentre la multicanalità prevede la presenza su più canali gestiti separatamente, **l'omnicanalità** punta a una gestione integrata e sinergica di tutti i touchpoint, spostando l'attenzione dai singoli canali al percorso complessivo del cliente.

Il fine è offrire un'esperienza fluida e coerente (**seamless experience**) in ogni fase del contatto. Per raggiungere l'omni-canalità, le aziende non possono prescindere **dall'analisi del customer journey** del cliente (esperienza che i clienti hanno con il retailer e/o marca durante il ciclo di acquisto attraverso tutti i punti di contatto).

Analizzare il customer journey è funzionale a creare un'esperienza memorabile oltre che a comprendere se è opportuno introdurre tecnologie in grado di semplificare il processo d'acquisto per renderlo più fluido, la tecnologia, infatti, ha valore solo se rappresenta un **semplificatore o un amplificatore** dell'esperienza della clientela.

### 10.2.5 Politiche distributive push, pull, twin

Un ultimo grande tema di rilievo nell'ambito delle politiche di mercato è quello relativo agli approcci di marketing adottati per gestire la relazione con gli intermediari commerciali. Si possono distinguere tre approcci:

- ⇒ **Push**: nelle politiche distributive di tipo push, il principale motore della diffusione del prodotto è rappresentato dal sell-in, ovvero dal flusso di acquisto in entrata presso il distributore. L'impresa, attraverso la capacità di **inserire in grandi volumi** i propri prodotti negli assortimenti del trade e offrendo incentivi significativi agli intermediari, crea le condizioni per attivare la spinta commerciale. Saranno quindi gli stessi intermediari, opportunamente motivati, a promuovere il prodotto lungo la filiera fino al consumatore finale

- ⇒ **Pull**: nelle politiche distributive di tipo pull, il fulcro delle strategie di marketing è rappresentato dagli **investimenti rivolti direttamente al mercato finale**. In questo approccio, è il sell-out – ovvero le vendite dal distributore al cliente finale – a generare il sell-in. La domanda viene stimolata direttamente presso il consumatore, il quale, influenzato dalla comunicazione dell'impresa industriale, richiede il prodotto al proprio punto vendita di fiducia. Ciò spinge l'intermediario ad approvvigionarsi presso l'impresa produttrice per soddisfare tale richiesta.
- ⇒ **Twin**: mix tra politiche pull e push per ottenere risultati migliori.

### 10.3 La strutturazione e la gestione della rete di vendita

La strutturazione dei canali di vendita comporta contestualmente decisioni strategiche in ambito di **sales management**, ovvero la definizione delle risorse e delle attività necessarie alla pianificazione, organizzazione, gestione e monitoraggio dei programmi di contatto diretto con i clienti, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi commerciali dell'azienda.

Questo processo include, in genere, la selezione, l'assunzione e la formazione del personale di vendita, al quale vengono attribuiti obiettivi specifici. Per supportarne il raggiungimento, è necessario sviluppare e implementare **politiche efficaci di motivazione, remunerazione, controllo e valutazione** delle performance.

Per molte aziende, i venditori sono una risorsa chiave per differenziarsi e ottenere vantaggio competitivo, soprattutto nei mercati B2B e indiretti. Essi comunicano il posizionamento aziendale e costruiscono relazioni durature con i clienti. Una forza vendita efficace **augmenta la soddisfazione** del cliente, favorisce il passaparola positivo, stimola riacquisti e rafforza la fedeltà, incidendo direttamente sul valore percepito del servizio.

La prima scelta da prendere è relativa al dimensionamento della rete di vendita. La numerosità dei venditori influenza in modo determinante la possibilità di raggiungere obiettivi commerciali aziendali, per esempio in termini di copertura, penetrazione di mercato e generazione di fatturato. Esistono tre principali approcci al problema del **dimensionamento della forza di vendita**:

- ⇒ **Metodo del carico di lavoro**: Si parte stimando il tempo che serve complessivamente per gestire clienti, effettuare visite, seguire trattative e svolgere tutte le altre attività di vendita. Questo tempo viene poi diviso per il carico di lavoro medio che un venditore può sostenere (ad esempio, in termini di ore lavorative settimanali o numero di visite gestibili). Il risultato è il numero di venditori necessari per coprire adeguatamente tutte le attività previste.
- ⇒ **Metodo della percentuale sul fatturato atteso**: consiste nell'applicare una percentuale ritenuta adeguata alle previsioni di vendita future per determinare il budget da allocare per il dimensionamento della rete di vendita.
- ⇒ **Il metodo della stima della risposta del mercato**: consiste nello stimare quale potrebbe essere la variazione di ricavi (positiva o negativa) derivante da una modificazione del numero di venditori e, di conseguenza, da un mutamento nelle politiche di copertura della clientela.

Una volta definito il dimensionamento della forza vendita è necessario **decidere la struttura della rete di vendita**, cioè se ricorrere a una rete costituita da venditori dipendenti o indipendenti, solitamente le scelte tra le due alternative sono dettate dalla convenienza economica ma possono dipendere anche da altri fattori di carattere strategico/operativo.

A questo punto è necessario definire l'organizzazione della rete di vendita, che si riferisce alle logiche di specializzazione secondo le quali vengono assegnati obiettivi e responsabilità al personale commerciale. Si possono identificare quattro opzioni di specializzazione:

- a. **Specializzazione geografica**: consiste nel ricorso a un'organizzazione di vendita generalista, nella quale ciascun venditore vende tutti i prodotti dell'impresa a tutti i clienti limitatamente a un ambito territoriale specifico;
- b. **Specializzazione per prodotto**: secondo questa opzione ciascun venditore tratta esclusivamente alcune linee di prodotto, ma non altre, che invece vengono assegnate ad altri venditori;
- c. **Specializzazione per canale**: secondo questa opzione ciascun venditore opera esclusivamente sui clienti che fanno parte del canale distributivo a loro assegnato;

- d. **Specializzazione per compiti**: in questo caso, la suddivisione del lavoro tra i venditori avviene in base alla natura delle attività e degli obiettivi da raggiungere. Ad esempio, un'azienda può creare due gruppi distinti: uno dedicato alla gestione dei clienti esistenti e uno focalizzato sull'acquisizione di nuovi clienti.

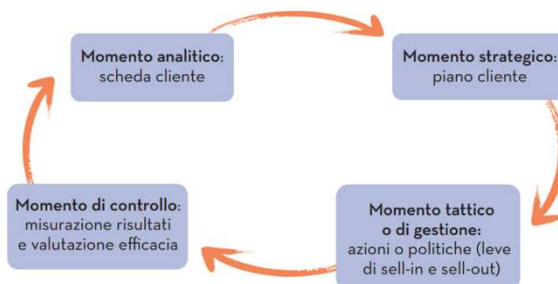
#### 10.4 Il trade marketing

Il trade marketing è un approccio gestionale volto a migliorare l'efficacia del marketing aziendale soddisfacendo pienamente le esigenze dei clienti commerciali, cioè gli intermediari. Trattare questi ultimi con la stessa attenzione riservata ai consumatori finali consente alle imprese di **ottenere vantaggi competitivi duraturi nei mercati intermedi** e, grazie alla collaborazione con i distributori, trasferire tali benefici anche ai mercati finali.

Per **trade marketing** si intende dunque l'insieme di strategie e attività di marketing specifiche attraverso le quali le imprese produttrici pianificano e gestiscono i loro rapporti con le imprese distributrici.

Il trade marketing rappresenta un processo decisionale basato sul concetto di cliente e/o canale, articolato in quattro step:

- a. **Momento analitico** → questo step è volto ad approfondire i processi distributivi, le esigenze della domanda intermedia e le dinamiche competitive che si verificano fra le imprese commerciali. Si analizzano nel dettaglio: **comportamenti d'acquisto effettivi** e prospettici degli intermediari commerciali attuali e potenziali, le principali attività che possono impattare il comportamento dei clienti intermedi (situazione competitiva, strategie di sviluppo etc.) e l'ambiente in cui operano gli **intermediari commerciali** (vincoli istituzionali, barriere all'entrata etc. Queste informazioni vengono riassunte nella c.d. scheda cliente che traccia l'evoluzione della relazione col distributore.
- b. **Momento strategico** → la fase strategica del trade marketing è volta a pianificare le attività rispetto ai singoli canali/clienti e prevede segmentazione, targeting e posizionamento rivolti ai distributori. Segmentare la domanda intermedia significa **riconoscere l'eterogeneità** per adottare approcci differenziati. Le imprese formalizzano le strategie in un piano cliente canale, definendo obiettivi specifici e azioni per ciascun tipo di cliente distributivo (ex. raggiungere specifici volumi di vendita o mantenere la quota di mercato).
- c. **Momento operativo-gestionale** → Il terzo step del trade marketing, di tipo operativo gestionale, riguarda la definizione delle politiche del trade marketing mix, ossia delle **combinazioni di azioni volte a raggiungere gli obiettivi prefissati**, tenendo conto delle risorse e competenze disponibili. Le leve del mix si dividono in:
  - a. **Sell-in**: azioni rivolte a incentivare l'acquisto da parte del distributore, come condizioni commerciali, listini, sconti, contributi economici e innovazioni di prodotto (es. nuovi formati o packaging funzionali);
  - b. **Sell-out**: attività che supportano le vendite al cliente finale nei punti vendita (fisici o digitali) e migliorano l'immagine della marca, come promozioni in-store, eventi, materiale POP e merchandising. Un buon sell-out aiuta a generare anche un buon sell-in. Per questo le imprese devono gestire congiuntamente e in modo coordinato entrambe le leve.
- d. **Momento di controllo e verifica** → La quarta fase riguarda il controllo dei risultati e il monitoraggio continuo delle performance distributive. Le imprese valutano **l'efficacia delle azioni** rispetto agli obiettivi, utilizzando indicatori specifici e sistemi di controllo personalizzati. Strumenti comuni includono: analisi della quota di mercato, portafoglio distributori, conto economico cliente-canale e indagini qualitative sul trade per misurare soddisfazione e fiducia.



## 10.5 Le partnership di canale

L'evoluzione della domanda e della distribuzione richiede un ripensamento delle relazioni nei canali distributivi, spingendo verso partnership strategiche tra industria e distribuzione. Queste collaborazioni **mirano a generare valore condiviso** sfruttando competenze e informazioni complementari, in una logica win-win che beneficia anche il consumatore finale.

Il valore per il cliente dipende sempre più dall'efficienza dell'intera supply chain, non solo dalla singola impresa.

Esempi come le collaborazioni tra Walmart e Nike o Procter & Gamble dimostrano l'efficacia di tali iniziative, anche se inizialmente isolate e poco standardizzate. Per superare questi limiti, è nato nel 1994 il progetto Efficient Consumer Response (ECR), oggi rappresentato in Italia da GS1 Italy, che promuove progetti congiunti tra industria e distribuzione per migliorare l'efficacia del canale.

Si è così passati da un'economia frammentata a una "**economia della connessione**", basata su network industria-distribuzione che collaborano per realizzare una maggiore efficienza ed efficacia nei canali e che scambiano su base sistematica informazioni sulla domanda.

Il network, infatti, è capace di **creare un patrimonio comune di risorse**, che permette di acquisire vantaggi competitivi inimitabili. In questo contesto, le imprese competono anche per entrare in network ad alto potenziale, pena l'esclusione da meccanismi di valore strategici.

La fiducia (trust) diventa **l'elemento chiave per il successo delle partnership** e il trust management rappresenta una nuova frontiera nella gestione dei rapporti industria-distribuzione. Per gestire al meglio le partnership, si separano le attività competitive (gestite da venditori e uffici acquisti) da quelle collaborative (affidate a team di progetto), in modo da **preservare la cooperazione strategica** pur mantenendo la negoziazione commerciale.

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

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

La valutazione delle performance competitive di un prodotto rappresenta una fase centrale del processo di **decision making aziendale**, costituendo il presupposto del processo di apprendimento manageriale che porta a riconfermare o a rivedere le decisioni passate.

Uno degli ostacoli principali nella valutazione delle performance competitive di un prodotto è la **difficoltà di definire indicatori efficaci** che riescano a rappresentare in maniera completa i risultati ottenuti rispetto alla concorrenza.

Per affrontare questa sfida, sono stati sviluppati sistemi di misurazione affidabili, capaci di offrire informazioni utili. Tra questi si distinguono: indicatori di natura economica (come ROI, ROS, ROAM, ecc), **indicatori legati alla competitività** e indicatori basati sulla percezione e soddisfazione del cliente.

Si è risalita la catena causale delle performance competitive, sviluppando indici in grado di misurare le principali determinanti dei risultati dell'impresa, ovvero indicatori competitivi e customer-based. L'obiettivo consiste nel delineare sia le **principali metodologie di indagine** che permettono di produrre i suddetti indicatori che le modalità interpretative che consentono di passare dal semplice dato alla progettazione delle politiche di mercato.

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

Gli indicatori basati sulla quota di mercato sono tra i più frequentemente adottati per diversi motivi:

- ⇒ si ritiene che esista un **legame più diretto tra la quota di mercato e le strategie** messe in atto dalle imprese;
- ⇒ questi dati sono più **facilmente accessibili** rispetto a quelli economici o legati alla domanda;
- ⇒ vengono **considerati più affidabili**, poiché i dati di vendita sono percepiti come oggettivi e meno soggetti a interpretazioni;
- ⇒ vi è una **consuetudine aziendale** consolidata che vede nell'analisi della quota di mercato uno strumento fondamentale per valutare l'efficacia dell'attività commerciale.

A seguito del largo impiego della quota di mercato come indicatore delle performance, si è cercato di approfondirne:

- ⇒ Gli antecedenti, ovvero i fattori che la influenzano: in particolare, l'investimento in attività di marketing. A tal proposito, viene utilizzato il teorema fondamentale della quota di mercato, secondo cui la quota di un'impresa ( $QM_i$ ) è proporzionale al rapporto tra i suoi investimenti di marketing ( $M_i$ ) e la somma degli investimenti di marketing di tutti i concorrenti ( $\sum M_j$ ), secondo la formula:

$$QM_i = \frac{M_i}{\sum M_j}$$

Le conseguenze, ovvero gli effetti che una quota di mercato elevata può avere sulle performance economiche. Il progetto PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) ha infatti mostrato che esiste una **correlazione positiva** tra quota di mercato e redditività. Questo legame si spiega con i vantaggi che derivano dal detenere una quota significativa, come economie di scala, maggiore esperienza, potere contrattuale e la capacità di attrarre risorse umane di qualità superiore.

Infine, è importante anche comprendere gli **approcci metodologici** per l'analisi della quota di mercato e le corrette modalità di utilizzo di questo indicatore.

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

La fedeltà del cliente (**customer loyalty**) è una risorsa strategica per l'impresa, poiché rappresenta uno dei principali fattori che contribuiscono alla creazione di valore.

La loyalty si compone di due aspetti distinti: una **dimensione cognitiva**, legata alla consapevolezza e alla preferenza razionale del cliente verso un brand o prodotto; una **dimensione comportamentale**, che si concretizza in acquisti ripetuti nel tempo.

La fedeltà del cliente si manifesta, quindi, solo quando il **comportamento di riacquisto è volontario** e riflette una scelta consapevole e preferenziale verso una determinata offerta.

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

La customer loyalty può essere misurata attraverso una serie di indicatori che si raggruppano in quattro categorie principali:

- **Indici di quote di acquisto** → valutano la fedeltà del cliente sulla base della quota del proprio budget complessivo spesa destinata a un determinato prodotto. Quando questo indice supera certi valori soglia, si considera che il comportamento di acquisto sia fedele.
- **Indici di sequenza di acquisto** → analizzano l'ordine e la frequenza con cui un cliente acquista un prodotto nel tempo. Alcuni di questi indici sono utili per identificare tipi di fedeltà particolari, come quella condivisa (verso più marche) o quella instabile.

- **Indici di probabilità di acquisto** → si basano su metodi di statistica inferenziale per stimare la probabilità che un cliente scelga una specifica offerta rispetto ad altre.
- **Indici comportamentali sintetici** → combinano più metodi di misurazione per fornire un quadro complessivo del comportamento d'acquisto. Tra questi rientrano indicatori come l'indice di entropia o l'indice di fedeltà.

I dati per costruire questi indicatori provengono da sondaggi, osservazioni dirette o, nel caso di beni di consumo, anche da strumenti come le carte fedeltà. Tuttavia, questi indicatori non bastano da soli a valutare pienamente la fedeltà del cliente, poiché considerano solo la **componente comportamentale**.

È quindi necessario misurare anche la dimensione cognitiva, cioè gli atteggiamenti, le convinzioni e le preferenze del cliente. Per comprendere a fondo la fedeltà del cliente e come il marketing la influenzi, si utilizzano ricerche che integrano entrambe le dimensioni. Tra queste, si distingue la **Usage and Attitudes Research**, una metodologia che permette di rilevare sia i dati relativi agli acquisti che le opinioni e gli atteggiamenti dei clienti verso i prodotti.

### 11.3.2 Gli indicatori cognitivi: le ricerche sulla brand image

Gli indicatori cognitivi sono strumenti che permettono di misurare il **livello di soddisfazione** e **l'atteggiamento mentale dei clienti** verso un prodotto o una marca. Si basano su ciò che i clienti dichiarano in termini di preferenze personali o intenzioni di acquisto future.

Rispetto agli indicatori comportamentali, questi sono considerati più efficaci per comprendere le ragioni profonde che portano a un cambiamento nella fedeltà del cliente.

Questi indici si fondano sull'idea che la fedeltà del cliente è tanto più elevata quanto minore è la distanza cognitiva tra:

- ⇒ **l'immagine percepita** della marca,
- ⇒ il **profilo ideale del prodotto**, così come definito dal consumatore.

Un metodo comune per la misurazione consiste nel classificare le marche secondo una **scala di preferenza**, che consente di identificare tre aree:

- Area di accettazione (marche preferite)
- Area di neutralità (marche indifferenti)
- Area di rifiuto (marche non gradite)

Più ampia è la distanza tra l'area di accettazione e quella di rifiuto, maggiore è il livello di fedeltà manifestato verso le marche incluse nella prima area. Infine, per la **misurazione del profilo di immagine** di una marca si possono utilizzare due principali approcci quantitativi:

- Attribute-based**: analizzano l'immagine della marca sulla base di caratteristiche specifiche (es. qualità, prezzo, affidabilità).
- Non attribute-based**: si focalizzano sull'impressione globale o sul sentimento generale associato alla marca, senza riferirsi a tratti specifici.

### 11.3.3 – Le metodologie attribute-based

Le metodologie attribute-based si basano sulla valutazione che il cliente fornisce riguardo a specifiche caratteristiche dell'offerta, precedentemente definite. Per raccogliere queste valutazioni, si utilizzano **scale di misurazione**, che permettono di quantificare come un consumatore percepisce la presenza o l'intensità di un determinato attributo in un prodotto.

Le principali tipologie di scale utilizzate sono:

- ⇒ **Scale unipolari** – hanno un solo estremo positivo e sono solitamente articolate su una scala numerica, ad esempio da 1 a 9, dove il valore più alto indica una maggiore presenza o qualità dell'attributo.
- ⇒ **Scale Stapel** – presentano un'estremità negativa e una positiva, ad esempio da -3 a +3, e permettono di valutare l'intensità e la direzione della percezione del cliente rispetto a un attributo specifico.

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

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

- ⇒ **Differenziale semantico** – è una scala bipolare, in cui il cliente esprime il proprio giudizio posizionandosi tra due opposti aggettivi (es. “veloce – lento”). Questo metodo offre diversi vantaggi:
- consente di raccogliere rapidamente dati sulla direzione e intensità dell’opinione;
  - riduce l’ambiguità, evitando frasi complesse o fuorvianti;
  - limita problemi tipici delle scale tradizionali, come risposte stereotipate o non ponderate.

Esprima una valutazione sul supermercato X relativamente ai seguenti elementi.

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

- ⇒ **Scala Likert** – rileva in modo indiretto le percezioni del cliente, chiedendo il livello di accordo o disaccordo rispetto a una serie di affermazioni riferite al prodotto o alla marca.

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

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

Tra le scale di valutazione elencate, quelle più utilizzate sono le scale di tipo **unipolare** e il **differenziale semantico**. In particolare il differenziale semantico si presta bene alla rilevazione dell’immagine grazie a diversi vantaggi quali:

- La **velocità e efficienza** con cui si riesce ad ottenere (in forma facilmente quantificabile) la direzione e l’intensità delle opinioni e degli atteggiamenti dei clienti con riferimento ad un prodotto.
- La possibilità di evitare l’uso di **frasi eccessivamente articolate**.
- L’eliminazione di alcuni problemi tipici delle scale tradizionali (come quelli relativi alla superficialità e alla velocità con cui vengono fornite le risposte).

Nelle metodologie basate sugli attributi, è spesso il ricercatore a scegliere quali caratteristiche dell’offerta sottoporre alla valutazione del cliente, secondo ciò che egli ritiene rilevante per definire l’immagine di un prodotto o marca. Tuttavia, questa **selezione è soggettiva** e può portare a trascurare attributi importanti per il cliente stesso.

Per ridurre questa discrezionalità e rendere l'indagine più affidabile, si ricorre spesso a una fase preliminare qualitativa. In questa fase, mediante focus group o interviste individuali, si **analizzano i processi mentali** e percettivi del consumatore, così da far emergere gli attributi realmente rilevanti per la costruzione dell'immagine del prodotto.

Un secondo limite riguarda la concezione dell'immagine come un semplice insieme di attributi. Non è sempre possibile **scomporre il concetto di immagine** in elementi distinti che rappresentino fedelmente le connessioni cognitive complesse del cliente. Questo problema si accentua nei casi in cui il prodotto o servizio ha un elevato contenuto intangibile (es. servizi finanziari, marchi di moda), rendendo difficile definire l'immagine tramite attributi oggettivi e standardizzati.

Per ovviare a queste difficoltà, prima di chiedere ai clienti di valutare gli attributi, si procede spesso con una misurazione dell'importanza relativa di ciascun attributo nel **determinare l'immagine complessiva**. Questo approccio si basa sull'idea che non tutti gli attributi abbiano lo stesso peso nella costruzione dell'immagine.

Una metodologia che adotta questa logica è il **Multi-Attribute Attitude Model**. Secondo questo modello, per ogni marca si calcola un indice di atteggiamento sommando, per ciascun attributo, il prodotto tra la sua importanza e la valutazione attribuita dal cliente. Il confronto tra gli indici di atteggiamento di due marche concorrenti permette di **valutare la competitività dell'offerta** dal punto di vista del consumatore.

Infine, per semplificare e interpretare la grande quantità di dati raccolti, si utilizzano anche tecniche statistiche avanzate, come la factor analysis (analisi dei fattori). Questa tecnica consente di **raggruppare attributi correlati** in un numero ridotto di fattori sintetici, che rappresentano le componenti principali dell'immagine percepita dal cliente.

#### 11.3.4 – Le metodologie non basate sugli attributi

Le metodologie non attribute-based si basano su **giudizi globali espressi dai clienti**, senza partire da una lista precisa di attributi del prodotto. Si presume, infatti, che nella valutazione complessiva formulata dal cliente siano già racchiusi tutti gli elementi rilevanti ai fini dell'immagine percepita.

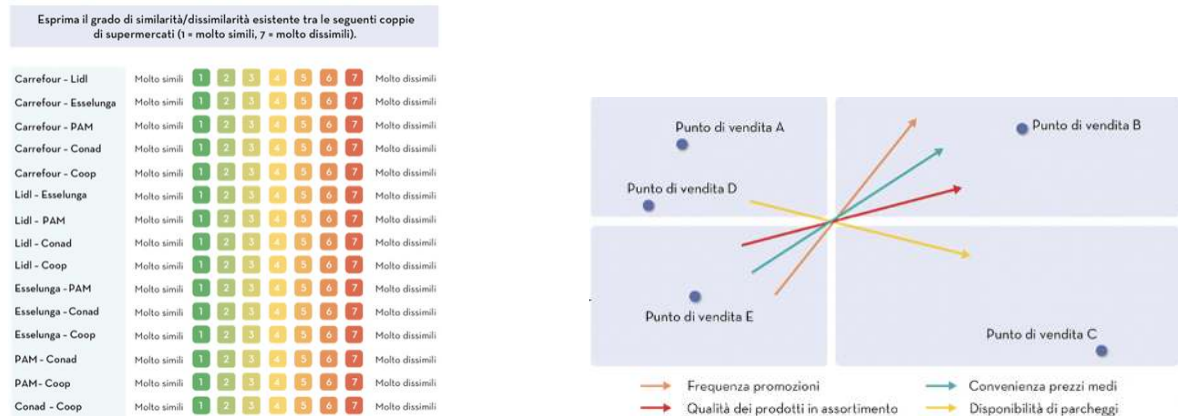
Questi approcci si utilizzano quando è difficile **individuare chiaramente gli attributi** che determinano l'immagine del prodotto, oppure quando i clienti usano criteri diversi (i cosiddetti chunk of information) per costruire mentalmente il proprio giudizio.

Una tecnica semplice consiste nel chiedere al cliente quale prodotto preferisce e quale apprezza meno, per poi incrociare queste preferenze con i dati sociodemografici (come età, reddito, genere). Tuttavia, con l'aumento della varietà nei comportamenti e nei profili della clientela, è diventato sempre più **complesso stabilire relazioni dirette** e univoche tra i dati demografici e le preferenze, rendendo questa tecnica meno efficace.

Per superare questi limiti si utilizza una metodologia più sofisticata chiamata **Multidimensional Scaling (MDS)**. Essa consente di rappresentare graficamente la percezione e le preferenze dei clienti attraverso mappe cognitive.

Il processo si articola in tre fasi principali:

1. **Rilevazione delle percezioni** – ai clienti viene chiesto di esprimere un giudizio sul grado di somiglianza tra vari prodotti o marche, in tutte le combinazioni possibili. Da questi dati si costruisce una matrice di distanze cognitive, da cui si genera una mappa delle percezioni. In questa mappa possono essere inseriti dei vettori per rappresentare i principali attributi percepiti.
2. **Rilevazione delle preferenze** – i clienti ordinano i prodotti dal più al meno gradito. Le preferenze raccolte permettono di costruire una mappa delle preferenze, dove ogni punto indica la direzione del gradimento per ciascun soggetto intervistato.
3. **Valutazione per attributi** – nella fase finale, si chiede ai clienti di valutare ciascun prodotto in base a una serie di attributi predeterminati, per raffinare ulteriormente il profilo dell'immagine.



Il **Multidimensional Scaling** conserva due elementi fondamentali dell'immagine di marca:

- ⇒ **La natura sintetica del giudizio**: inizialmente, ai clienti non viene richiesto di valutare singoli attributi, ma di esprimere un giudizio globale sulle similarità tra prodotti.
- ⇒ **Il carattere relativo dell'immagine**: l'immagine di un prodotto non è assoluta, ma si costruisce sempre attraverso il confronto con altre alternative presenti nel mercato.

Nel contesto del posizionamento di marca, la fedeltà cognitiva viene stimata confrontando:

- ⇒ La **posizione ideale del cliente** (cioè quella che riflette il suo profilo ideale di prodotto),
- ⇒ Con la **posizione percepita della marca** nella mappa.

Maggiore è la vicinanza tra queste due posizioni (rispetto ai concorrenti), più forte è la fedeltà cognitiva associata a quel brand. Tuttavia, va ricordato che la fedeltà è specifica per ogni cliente e può variare notevolmente tra individui.

Le tecniche qualitative sono utili per **esplorare in profondità i processi cognitivi**, anche se meno adatte alla misurazione rigorosa della fedeltà.

1. **Intervista semi-strutturata** (si utilizzano domande aperte, lasciando al cliente il compito di descrivere):
  - a. Gli attributi che definiscono una categoria di prodotto;
  - b. Gli aspetti più apprezzati in un prodotto.

I dati raccolti possono poi essere trasformati in informazioni quantitative tramite tecniche di content analysis.

2. **Tecnica del laddering** (mira a ricostruire la catena mezzi-fini (Means-End Chain), ovvero il processo mentale) che collega:
  - a. Caratteristiche del prodotto (tangibili o intangibili),
  - b. Con le conseguenze percepite (es. benefici d'uso),
  - c. Fino a valori personali o motivazioni profonde.

Questa tecnica permette di analizzare le **associazioni cognitive** a diversi livelli di astrazione, offrendo una visione completa del modo in cui i clienti costruiscono il significato di un prodotto.

I benefici che un consumatore percepisce da un prodotto possono essere suddivisi in tre principali categorie:

1. **Benefici funzionali**: Riguardano gli aspetti pratici e utilitari del prodotto, come l'efficacia nell'adempimento delle sue funzioni principali.
2. **Benefici emozionali**: Si riferiscono all'esperienza personale e alle emozioni che un consumatore prova durante l'uso del prodotto, come soddisfazione, piacere o comfort.
3. **Benefici simbolici**: Questi benefici sono legati al significato sociale e culturale del prodotto, come il modo in cui esso aiuta a definire l'immagine sociale o lo status del consumatore.

In cima alla **gerarchia della catena mezzi-fini** si trovano i **valori evocati** dal prodotto, che sono rappresentazioni mentali di obiettivi personali significativi che il consumatore intende raggiungere nella propria vita (come il successo, la realizzazione personale, il benessere).

Questa metodologia è molto sofisticata e richiede **soggetti esperti** per raccogliere e analizzare i dati in modo accurato.

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

La customer satisfaction è definita come la capacità dell'impresa di offrire prodotti che corrispondano alle aspettative dei clienti. Viene misurata attraverso il **gap di valore**, che rappresenta la differenza tra le percezioni del cliente dopo l'acquisto e le sue aspettative iniziali.

Per definire questo gap e valutare la soddisfazione, si possono seguire alcuni percorsi metodologici:

- ⇒ **Ricostruzione dei nessi attributi-benefici**: Individuazione delle caratteristiche che il cliente ricerca nel prodotto, considerando i benefici che motivano il processo di acquisto.
- ⇒ **Costruzione della mappa delle percezioni**: Questa mappa mostra la distanza percettiva tra l'offerta aziendale e quella dei concorrenti.
- ⇒ **Costruzione della mappa delle preferenze**: Questa mappa rappresenta il profilo di offerta ideale per il cliente.
- ⇒ **Sovrapposizione della mappa delle percezioni e delle preferenze**: Per misurare la distanza tra la posizione del profilo ideale e la soddisfazione percepita dal cliente.
- ⇒ **Quantificazione del gap di valore**: Calcolato come la distanza tra la percezione del profilo ideale e la soddisfazione reale.

Attraverso questa metodologia, l'impresa può avere un quadro chiaro della propria posizione nel mercato e confrontare la propria performance con quella dei concorrenti. Inoltre, la **customer satisfaction** è strettamente legata alla fiducia che il cliente ripone nell'impresa, ma entrambi sono concetti difficili da quantificare direttamente.

Un indicatore che può essere utilizzato per misurare indirettamente questa fiducia è il **Net Promoter Score (NPS)**.

Questo indice si basa su una domanda: "Con quale probabilità consiglieresti l'azienda/marchio/prodotto a un'altra persona?" I clienti rispondono con un punteggio da 0 a 10, e i rispondenti vengono suddivisi in tre gruppi:

- ⇒ **Promotori** (9-10): Clienti soddisfatti che probabilmente consiglieranno il prodotto o servizio.
- ⇒ **Neutrali** (7-8): Clienti soddisfatti ma non abbastanza da raccomandare con entusiasmo.
- ⇒ **Detrattori** (0-6): Clienti insoddisfatti che potrebbero parlare negativamente dell'azienda.

Il Net Promoter Score si calcola con la formula:

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

Un punteggio NPS positivo indica una maggiore soddisfazione e fiducia da parte dei clienti, mentre un punteggio negativo suggerisce la necessità di interventi per migliorare la relazione con la clientela.

## 11.5 Gli indicatori di sintesi

L'**indice di store loyalty** è un indicatore sintetico utilizzato per misurare la fedeltà dei clienti a un determinato punto vendita. Esso si calcola seguendo tre fasi principali:

- a. **Componente comportamentale**: Si determina la percentuale di spesa totale di un cliente destinata a un punto vendita specifico. Questo dato riflette il comportamento reale di acquisto e rappresenta la componente comportamentale dell'indicatore.
- b. **Componente cognitiva**: Si rileva una classificazione dei punti vendita in base a determinati criteri (ad esempio, assortimento, tempo necessario per fare acquisti, atteggiamento del personale, ecc.). Questi fattori vengono utilizzati per ponderare la percentuale stimata nella fase precedente, in modo da riflettere l'atteggiamento del cliente verso il punto vendita e la sua percezione generale.
- c. **Componente di intenzione d'acquisto**: Ai consumatori viene chiesto di esprimere una valutazione su una scala Likert da 1 a 5 rispondendo alla domanda: "Effettuo i miei acquisti presso il punto di vendita X quando ho bisogno di un prodotto che ritengo sia venduto in quel punto vendita."

Il punteggio ottenuto in questa fase viene poi utilizzato per **ponderare i valori risultanti dalle fasi precedenti**, riflettendo l'intenzione futura di acquisto e l'affezione cognitiva al punto vendita. Combinando



questi tre aspetti – il comportamento d'acquisto effettivo, la percezione del punto vendita e l'intenzione futura di acquisto – l'indice di store loyalty fornisce una misura complessiva della fedeltà del cliente, sia in termini di azioni concrete che di attitudini e intenzioni future.

## 1.6 Conclusioni

Le conclusioni sottolineano l'importanza di una comprensione approfondita delle misure economiche, degli indicatori competitivi e delle misure basate sul cliente per il management di un'azienda. Questi strumenti sono cruciali per **analizzare i risultati delle azioni di marketing** e identificare eventuali aree di debolezza, facilitando così l'ottimizzazione delle performance.

Per ottenere il massimo delle performance economiche, il management deve saper "risalire" la **catena delle relazioni causa-effetto**, ovvero comprendere i driver che generano il valore per l'azienda. Questo approccio consente di comprendere appieno le dinamiche che influenzano i risultati finali.

Infatti, limitarsi a monitorare solo gli indicatori finali della performance può essere rischioso, poiché non fornisce una **comprensione dettagliata** delle motivazioni dietro i fenomeni di over-performance o under-performance.

Inoltre, un focus esclusivo sui risultati finali potrebbe prolungare troppo i tempi necessari per identificare eventuali problemi, rallentando così la capacità dell'azienda di intervenire tempestivamente. In sintesi, la chiave per migliorare le performance aziendali è quella di **adottare un approccio proattivo e completo**, che vada oltre la mera osservazione dei risultati e si concentri sull'individuazione e la gestione dei fattori che determinano tali risultati.

## PER DUBBI O SUGGERIMENTI SULLA DISPENSA



**MARTINA PARMEGGIANI**

[martina.parmeggiani@studbocconi.it](mailto:martina.parmeggiani@studbocconi.it)

[@martina\\_parmeggiani05](https://www.instagram.com/martina_parmeggiani05)

+39 3445120057



**JACOPO CONTI**

[jacopo.conti@studbocconi.it](mailto:jacopo.conti@studbocconi.it)

[@jak\\_conti](https://www.instagram.com/jak_conti)

+39 3913636945

## PER INFO SULL'AREA DIDATTICA



**VITTORIA NASONTE**

[vittoria.nasonte@studbocconi.it](mailto:vittoria.nasonte@studbocconi.it)

[@\\_vittorian\\_](https://www.instagram.com/_vittorian_)

+39 3274441476



**ELENA CACIOLI**

[elena.cacioli@studbocconi.it](mailto:elena.cacioli@studbocconi.it)

[@elenacaciolii\\_](https://www.instagram.com/elenacaciolii_)

+39 3928931605



TEACHING DIVISION



## NOSTRI PARTNERS



**ETHAN**  
SUSTAINABILITY

**700+**  
CLUB

**DELIVERY VALLEY**  
NO GENDER KITCHEN

**LA PIADINERIA**

