



A.A. 2024/2025

BLAB

DISPENSA

MARKETING DEI SETTORI CREATIVI -PRIMO PARZIALE-

A CURA DI
CAMILLA BASTIA



TEACHING DIVISION



MARKETING NEI SETTORI CREATIVI - GABRIELE TROLIO

Marketing = disciplina e insieme di pratiche che si basa su principi teorici generali che, nella loro applicazione, devono essere declinati sulle specificità competitive, ambientali e regolamentari degli specifici settori in cui si vuole utilizzare.

Settori creativi = sono difficili da definire perché il termine “creatività” è ambivalente e ambiguo; tutti i settori sono in qualche modo creativi perché, alla base di ogni servizio e prodotto, c'è sempre un'idea innovativa frutto di creatività. I settori tipicamente creativi sono quelli in cui la *creatività è il motore che connette la domanda all'offerta*, in cui il consumatore è interessato esattamente al contenuto creativo (libri, vestiti..). In tali settori, il cliente acquista il prodotto proprio per il contenuto creativo; senza di esso il prodotto perde valore. Il fattore competitivo fondamentale è la capacità delle imprese di *innovare sistematicamente*. La capacità di combinare repertorio (prodotti passati) e prodotti nuovi, sistematicamente lanciati sul mercato, è alla base di tali settori.

Definizione: I Settori creativi sono quei settori in cui i clienti acquistano i prodotti o servizi motivati dal contenuto creativo e le organizzazioni che li producono agiscono in maniera tale che la creatività e l'innovazione siano un fattore competitivo fondamentale.

Aree dei settori creativi :

- **arte** = settore in cui le organizzazioni sono dedite alla produzione e riproduzione, alla conservazione e distribuzione di arti visive e performative (teatri, musei, gallerie, festival..)
- **media e comunicazione** = settore in cui vengono prodotti e riprodotti, conservati e distribuiti contenuti (editoria, discografia, cinematografia..)
- **produzione di beni ad alto contenuto simbolico** = settore in cui si producono, riproducono e distribuiscono contenuti ad alto contenuto simbolico (moda, design, architettura..)
- **tempo libero e intrattenimento** = settore di produzione di servizi creativi (turismo, musica dal vivo, sport..)

Tali settori hanno bisogno di un marketing, ovvero di principi e regole, che siano declinati in maniera specifica per tener conto delle caratteristiche distintive di questi settori.

Caratteri distintive dei settori creativi

- **clienti che basano le proprie scelte di acquisto su preferenze non oggettive** = i consumatori non basano le proprie scelte su preferenze costruite, su parametri oggettivamente preventivati.
 - per quanto riguarda settori non creativi (acquisto di una lavatrice ad esempio) si sceglie un modello in base alle prestazioni oggettivamente migliori (qualità quantificabili e misurabili) e quindi si ha una *differenziazione verticale* = è possibile creare un ranking in cui è possibile distinguere migliore e peggiore
 - per quanto riguarda i settori creativi (scegliere tra due mostre da visitare) la questione è ben diversa perché la scelta tra due opere d'arte non si basa su elementi prettamente quantitativi (dimensione, prezzo..) ma su fattori soggettivi (gusto e orientamento del consumatore); si tratta di una *differenziazione orizzontale* = non c'è la possibilità di fare un ranking su tutti i



parametri, non è possibile quindi classificare e prevedere a priori in maniera univoca quali saranno le scelte dei consumatori

Per un manager che lavora in tali settori, per un marketing manager, ciò crea alcune complicazioni: è difficile capire su cosa i consumatori basino le proprie scelte e preferenze ed è anche più difficile soddisfare tali scelte

- **I beni scambiati sono beni experience** = in economia si distinguono due grandi categorie di beni:
 - *Beni search* = beni di ricerca = su cui i consumatori possono anticipare un'idea di qualità prima di averli acquistati, attraverso una ricerca di informazioni (posso capire se una lavatrice è meglio di un'altra cercando informazioni prima di acquistarla)
 - *Beni experience* = posso capire se il prodotto è di qualità o meno, coerentemente con le mie aspettative, solo dopo averlo utilizzato perché tali prodotti hanno caratteristiche su cui la ricerca di informazioni non mi fornisce un'informazione di qualità

Ciò ha diversi effetti:

- I clienti, non potendo anticipare la qualità, utilizzano delle *quality clues* (*indicatori di qualità*), ovvero delle caratteristiche che afferiscono alla produzione di quei beni e possono servire per fare delle stime (deducono qualità di un film in base ai premi che ha vinto, alla reputazione degli attori o del regista); si tratta di caratteristiche del mondo e del contesto che afferisce a quel bene.
- I clienti possono *provare i prodotti* (leggere le prime pagine di un libro, ascoltare un brano su Spotify, vedere un trailer) prima dell'acquisto così da farsi un'idea della qualità del prodotto stesso
- **I beni e servizi creativi hanno bisogno di tempo** = serve tempo sia per usufruire del bene (leggere un libro) che per produrlo (programmare una mostra)

Chi fa marketing deve stare attento a costruire un sistema di indicatori di qualità che permettano al consumatore di aver un'idea della qualità prima di provarli, si deve concedere tempo per provare i prodotti e verificarne la qualità stessa. Si deve stare attenti anche alla reputazione degli attori coinvolti (registi, attori, scrittori, musei...) nel sistema di produzione e distribuzione.

- **varietà infinita** (*infinite variety*) = dal punto di vista del consumatore, la disponibilità di beni in questi settori è talmente ampia da essere considerata infinita = ciò determina una iperframmentazione dal punto di vista sia della domanda che dell'offerta = la scelta diventa più complicata per i consumatori perché hanno troppa varietà rispetto ai settori non creativi; le organizzazioni devono essere capaci di produrre una quantità molto ampia di beni e servizi o rischiano di non essere complementari e coerenti con l'aspettativa della domanda, le attenzioni date ai prodotti saranno diverse
- **il fallimento dei prodotti può essere considerato strutturale** = quando un prodotto fallisce (non raggiunge gli obiettivi di mercato) questo non ha un peso così importante perché è "normale" che un numero consistente di prodotti fallisca = il successo di alcuni prodotti è strutturalmente necessario per poter coprire l'insuccesso di molti altri (*prodotti blockbuster*)



Si tratta di settori **chart driven / hit driven** (classifiche nel mondo della musica). I manager e le organizzazioni devono avere dei prodotti “hit” perché, altrimenti, l’insuccesso strutturale di altri prodotti, potrebbe minare l’equilibrio economico-finanziario fino a minacciarne la sopravvivenza

- **i consumatori hanno un consumo “non utilitaristico”** = si tratta di prodotti *edenici* e non utilitaristici (utilitaristici = danno dei vantaggi pratici -> lavatrice lava i vestiti senza che io debba impiegare il mio tempo); i clienti li acquistano, non perché vogliono raggiungere un obiettivo ma perché il prodotto in sé ha valore -> leggo un libro per il piacere di leggerlo. L’obiettivo fondamentale è la gratificazione che l’utilizzo del prodotto/servizio in sé può dare al consumatore. Ci si focalizza sulla socialità (trarre status symbol dal prodotto che consumo) e esperienzialità (emozioni provocate dai prodotti e servizi)
- **il valore estetico dei prodotti è importante** = il contenuto estetico è posizionato lungo un continuum -> quadro è puramente estetico, alcuni prodotti invece sono prettamente utilitaristici come un libro scolastico o un quotidiano, ma il contenuto estetico migliora l’esperienza dei clienti; in mezzo ci sono servizi prevalentemente estetici (consumatori acquistano per il contenuto estetico ma c’è anche un valore utilitaristico senza il quale il valore complessivo del bene si riduce) -> moda ; infine ci sono beni prevalentemente esperienziali in cui l’aspetto di performance è essenziale, quello estetico dà un contributo ma in genere non è talmente importante da precludere l’acquisto -> spettacolo sportivo

Nei settori creativi, con gradazioni diverse, l’aspetto estetico è un aspetto fondamentale. Un’impresa o un manager di tali settori deve dare un’attenzione molto più rilevante a tale aspetto, che è più difficilmente gestibile di un aspetto prettamente funzionale basato sulle prestazioni.

- **cicli di vita multipli** = vita di un prodotto da quando viene lanciato sul mercato fino a quando i consumatori del mercato non lo considerano più utile e apprezzabile perché sostituito da nuovi prodotti reputati migliori = nei settori creativi i cicli di vita sono diversi (quotidiano = un giorno, canzone = qualche mese..); se io prendo il singolo prodotto o servizio, esso ha un ciclo di vita relativamente molto breve rispetto a prodotti di altri settori, ma quando esaurisce la sua vita lo fa in un contesto specifico (un quotidiano si esaurisce in un giorno ma i suoi contenuti possono essere utilizzati per produrre valore per i clienti in altro modo -> archivio per ricerca, studio..., film prima nelle sale, poi dvd, poi televisione)

É come se i prodotti avessero “vite diverse” e chi gestisce tali prodotti non si deve preoccupare tanto del ciclo di vita unico ma dei cicli di vita multipli che tale prodotto può avere nel tempo. La *marca* diventa fondamentale in quanto segno distintivo dell’istituzione perché il valore successivo del prodotto è spesso determinato dalla reputazione della marca di chi produce il servizio o prodotto

- **coesistono delle logiche profit e non profit** = alcune delle imprese presenti sul mercato sono spinte ad operare con obiettivo prevalente di raggiungimento di profitto, altre sono organizzazioni che non hanno come proprio obiettivo di produrre un profitto ma di sola sostenibilità economica. Questa logica di coesistenza comporta che le varie organizzazioni abbiano logiche di gestione diverse e che, nel confronto competitivo del mercato, essa provochi effetti specifici e caratteristici non presenti in settori in cui tutte le imprese puntano al profitto (politiche di prezzo diverse)



Un consumatore che vuole vedere una mostra e si trova davanti a un museo a pagamento e uno gratuito, compirà una scelta non esclusivamente basata sul prezzo ma comunque influenzata da esso; per tale motivo i manager devono interagire con logiche diverse con influenza forte sulle scelte degli attori.

Tutte queste caratteristiche rendono il management e la gestione di questi settori molto particolari rispetto a settori meno creativi.

LA RILEVANZA DEI SETTORI CREATIVI

I settori creativi stanno aumentando la loro importanza e rilevanza all'interno dei settori economici globali da diversi decenni per quattro motivi:

- **essi rappresentano al meglio la forma di economia dominante nei paesi sviluppati** -> *economia dell'immaterialità, dell'intangibilità* = fino a qualche decennio fa l'economia si basava sulla base della disponibilità delle risorse materiali (denaro, macchinari..) ma ciò è cambiato e ci si basa sull'immaterialità (conoscenze, know-how, fiducia da parte degli altri attori economici, relazioni, reputazione...)

Dal punto di vista produttivo, i settori che producono conoscenze hanno alla loro base la creatività. I settori creativi sono quelli che hanno alla base, più tipicamente, la produzione di fattori immateriali che sono fattori produttivi per gli operatori all'interno di questi sistemi. Dal punto di vista del consumo, i prodotti creativi hanno la caratteristica di essere *socialmente posizionati* (permettono di intuire caratteristiche degli altri meglio che rispetto ad altri prodotti -> capisco meglio che tipo di persona ho davanti chiedendole che libri legge piuttosto che marca di detersivi usa). I prodotti creativi sono *simbolicamente rilevanti* per le persone, non utilitaristici, e per tale motivo danno meglio l'idea del carattere e dei gusti di una persona. In una società in cui è sempre più importante posizionarsi all'interno di una rete sociale, i settori creativi stanno assumendo sempre maggiore rilevanza.

- **estetizzazione della vita quotidiana** = in una società post-moderna, la vita è un importante progetto estetico = i cittadini danno un'importanza molto elevata all'estetica della vita ovvero all'abbellimento di se stessi, fino ad arrivare a pratiche di ridefinizione del proprio corpo (tatuaggi, piercing, chirurgia estetica..) secondo un'ideale soggettivo o uno stereotipo; lo stesso si trova riflesso anche sull'ambiente circostante (casa, ufficio..). I settori creativi producono tutti i mezzi che servono a questo progetto estetico, oltre che quei simboli e immagini (editoria, media, comunicazione...) che servono ad aiutare a costruire la rete sociale.

Tutto ciò avviene in un contesto molto più ampio in cui la differenza tra arte e vita, tra oggetti di arte e di vita, è abbastanza sfumata; dalle avanguardie storiche di inizio Novecento, gli oggetti di vita quotidiana sono diventati componenti di opere d'arte facendo sì che anche i "non artisti" si sentissero più liberi di ridefinire il progetto estetico della propria vita e perseguirlo secondo criteri completamente soggettivi

- **rivoluzione digitale** = ha reso ancora più importanti i settori creativi perché ha prodotto, sia in termini di produzione che di consumo, un disaccoppiamento tra i contenuti e i supporti che ha reso i primi molto più fruibili e disponibili rispetto al passato, comportando così una fruizione



molto più massiva dei contenuti stessi (dal CD alle piattaforme come spotify). La liberazione dei contenuti rispetto ai supporti, ha fatto sì che la digitalizzazione rendesse più accessibile il contenuto creativo da un numero molto maggiore di persone, rendendo i settori creativi molto più rilevanti

- **settori creativi come operatori multi-settoriali** = ad esempio imprese di moda che creano i propri musei (Fondazione Prada) entrando così in settori diversi da quello originale e coprendo uno spettro di settori più ampio

LA PRODUZIONE DI VALORE NEI SETTORI CREATIVI

Valore per il cliente = è una prospettiva del valore (altre prospettive sono quelle del valore per gli stake-holders, per i lavoratori..)

Nei settori creativi la caratteristica distintiva fondamentale dai settori meno creativi è che il valore per il cliente è determinato da un *network di attori*, infatti si parla di *rete del valore* (una mostra in un museo prevede l'esposizione di alcune opere curata da un curatore che, attraverso un'operazione di ricerca ha determinato una scelta e una combinazione delle opere, che vengono esposte nelle sale del museo e fruite attraverso dei sistemi di interazione progettati da un'impresa di tecnologie produttive..). Il piacere del cliente da chi dipende? In una prospettiva tradizionale si potrebbe pensare che il valore dipenda dalla qualità delle opere (e quindi dagli artisti) ma in realtà il piacere dell'esperienza deriva da tutta la rete sottostante (sale del museo, scelte del curatore..) e quindi da diversi attori coinvolti e dei loro sforzi. In un settore non creativo la logica è un po' più semplice, in termini relativi, perché si parlava di una *catena di valore* (insieme di attori che, posti uno dopo l'altro, producono valore -> fornitori, produttori, distributori ...) fino ad arrivare al cliente finale. Nei settori creativi ciò avviene in maniera molto più sfumata e diventa fondamentale il ruolo dei diversi attori del network stesso; è la combinazione degli sforzi, del know-how e della creatività di vari attori che determinano il valore per il cliente.

Nel network non contano solamente gli scambi di elementi tangibili (beni vs denaro) ma altri tipi di capitale, in particolare quello *sociale* (relazioni attuali e potenziali dell'attore) e *simbolico* (reputazione). Ciò rende la produzione di valore per il cliente un processo complesso perché prevede il coinvolgimento di vari attori e perché esistono scambi basati su capitali diversi da quello prettamente economico.

Un ruolo fondamentale nella produzione di valore per il cliente in tali settori dipende dal cliente stesso perché si tratta di beni experience. Il cliente deve provarli per poter definirne la qualità e capire se questa corrisponde alle aspettative. Il valore per il cliente è quindi definito dall'utilizzo del prodotto stesso, senza questo non esiste valore. Nei settori non creativi, il *valore di scambio* è molto importante: acquisto un prodotto per un prezzo e quindi il prezzo definisce il valore. Nei settori creativi è invece molto importante il *valore d'uso*: fin quando non ho letto quel libro, visto quel film, non posso dire se quei prodotti hanno valore per me o meno.

L'esperienza combina tra elementi : il **consumatore**, il **prodotto** (con tutte le componenti dell'offerta : oggetto/servizio, comunicazione, luogo d'acquisto.. i punti di contatto) e il **contesto** di fruizione.



LEZIONE INTRODUTTIVA

Il marketing serve a convincere le persone a comprare ciò di cui non hanno bisogno -> immagine radicale

Obiettivi del corso:

- imparare il dizionario del marketing
- Imparare i modelli descrittivi analitici del marketing (analisi posizionamento, segmentazione...)
- Imparare i modelli di analisi decisionale
- Imparare l'applicazione dei modelli attraverso lo studio e l'ascolto degli ospiti che verranno a lezione

Il marketing fa uso di una serie di metodi e modelli, chiamati "*ricerche di marketing*", che servono a raccogliere dati e informazioni per prendere le decisioni strategiche migliori. I dati servono per conoscere ma anche per comunicare; il marketing ha un'area molto importante nella comunicazione: non solo per convincere a comprare qualcosa ma anche per rendere i clienti consci di cosa stanno per comprare. Esse si risolvono nella comunicazione, in quanto non basta convincere il consumatore a preferire una proposizione rispetto a un'altra a parità di offerta di due aziende, ma bisogna anche informare i potenziali e attuali clienti per poi intersecare il loro processo decisionale.

Il marketing è l'insieme di principi e tecniche che un'organizzazione ha entrando in contatto con i mercati. Nei settori culturali e creativi, molti attori economici sono individui. Qualunque organizzazione si debba interfacciare con un mercato, ha bisogno di conoscerlo, saper comunicare al mercato, presupponendo così una relazione con il mercato stesso. Il marketing viene visto come *pragmatico* (insieme di processi, pratiche, abitudini ecc) se parliamo della definizione al livello manageriale.

Il marketing è un insieme di processi, decisioni, pratiche riguardanti le decisioni dell'organizzazione con il mercato. Si hanno due tipologie di clienti:

- *Consumatori* - > lato consumer
- *Imprese, organizzazioni* che acquistano all'interno dei processi produttivi -> lato business

Lato domanda: Il mercato è composto da consumatori in primis, ***lato consumer del mercato***, che acquistano prodotti e servizi per soddisfare le proprie esigenze; non esistono però solamente i singoli individui che acquistano il prodotto finale, spesso sono necessari anche beni intermedi che vengono scambiati tra aziende che necessitano di essi per poter portare a termine la creazione del loro bene/prodotto: ***Lato business del mercato***. L'ultima parte del mercato, quella riguardante l'offerta, è composta dai ***concorrenti***: assieme all'azienda protagonista dell'analisi, esistono altre aziende che rappresentano la concorrenza dal lato dell'offerta; l'azienda impara a conoscerle per distinguersi da esse.

Il marketing si occupa di conoscere il mercato e di capire come agire sullo stesso.

Cosa non è il marketing?

- *operazione di marketing* non è un termine da utilizzare, non esistono tali "operazioni" come invece sostengono i giornalisti.



- *Marketing con visione negativa* -> viene usato come termine negativo per denigrare un prodotto di massa ; ciò che è oggetto di marketing viene visto come sponsorizzato, mainstream, quasi “commerciale” appunto. (es. “the floating piers”, Christo => “Re del Marketing”)

Chi fa marketing si occupa di creare prodotti e servizi adatti a un determinato target. Non si tratta di scegliere solo un piccolo gruppo, ma di fare una scelta sul “chi” si vuole colpire. Il cattivo responsabile di marketing è colui che punta all’intero mercato, ogni scelta deve essere mirata ad una fetta di consumatori -> *Importanza del targeting nel marketing*

UN MODELLO DI MARKETING PER I SETTORI CREATIVI

Il marketing si occupa delle relazioni di un attore economico con i mercati in cui opera -> viene inteso come un insieme di conoscenze relative alle modalità con cui gli attori economici gestiscono le relazioni con i soggetti che costituiscono i mercati in cui operano, in principal modo con i clienti e i concorrenti. Il focus del corso è sulle organizzazioni creative, pur riconoscendo e parlando a volte di singoli attori individuali (si parla di musei piuttosto che del singolo artista), al fine di delineare le caratteristiche del marketing applicabile a queste imprese o istituzioni non profit.

Si deve tentare di rispondere alla domanda : “chi stabilisce cosa è di valore e cosa non lo è nei settori creativi?” . Tale quesito trova risposta secondo quattro prospettive:

- Creatore del prodotto
- Gli altri creatori di prodotti (peer)
- I soggetti che abbiano particolare competenza ed esperienza sul prodotto (critici, esperti etc.)
- I clienti che utilizzano il prodotto -> mercato del prodotto

La prospettiva adottata è quella del valore per il cliente -> *il valore di un prodotto creativo è definito dai suoi clienti*, nonostante tutte le altre prospettive siano importanti in quanto si relazionano in maniera dinamica fra loro.

Nella produzione di un brano musicale, a creare il prodotto giocano un ruolo fondamentale:

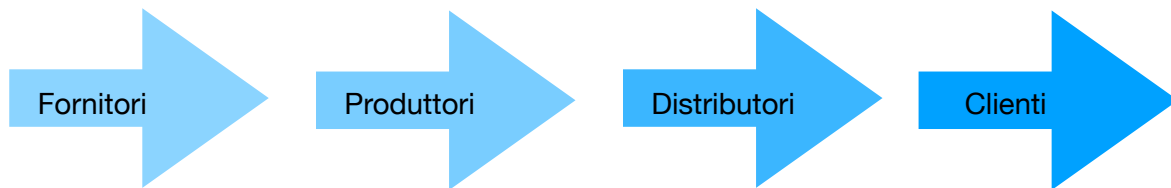
- **Topliner** = creano gli elementi più connotanti il brano (melodie, ganci..)
- **Music producer** = compongono la base musicale, definiscono i ritmi e arrangiano la parte strumentale

Il lavoro parte proprio dai ganci (elementi che “agganciano” l’ascoltare = es. ritornelli) per poi passare al resto del brano. Il tutto solitamente richiede poche ore di lavoro, per poi proporre la demo a un cantante che deciderà se acquistarne i diritti o meno. Il brano verrà poi trasmesso, commentato, ascoltato, fino ad arrivare al consumatore che prendiamo in considerazione per capire da dove provenga il valore del brano stesso. Al cliente vengono forniti una serie di stimoli, informazioni, interpretazioni, che contribuiscono a creare quel valore per cui si è deciso a scaricare ed ascoltare il brano.

Questo esempio permette di capire che:

- *il valore nei settori creativi è frutto del contributo creativo di un network di attori*
- *Il valore, dal punto di vista del cliente, è sempre frutto dell’esperienza di consumo, quindi è valore esperienziale*

Solitamente la produzione di valore in un settore viene rappresentata da una **catena di valore** che va dal fornitore iniziale fino al cliente finale.



Ogni impresa ha la propria catena del valore, costituita dalle singole fasi del processo produttivo (suddivise in “attività primarie” e “attività secondarie”) ma tale tradizionale modello ha tre limiti che lo rendono inadatto a rappresentare il processo produttivo dei settori creativi:

1. *Linearità della sequenza delle fasi*
2. *Separazione dei ruoli degli attori*
3. *Il focus sulle transazioni di elementi tangibili*

Il modello è stato ideato avendo in mente la produzione di prodotti fisici, dove una serie di produttori aggiungono in sequenza componenti e servizi per pervenire al modello finito, ma ciò non avviene nei settori creativi. In tali settori appare più efficace interpretare e rappresentare i processi di produzione di valore attraverso il *contributo contestuale* di un sistema di valori organizzati in rete, la cui cooperazione e integrazione genera valore per il cliente -> non si tratta di una **value chain** ma di un **value network**. Ogni attore del network agisce da integratore di risorse e da co-creatore del valore finale -> ricombinatore del proprio talento e della propria competenza creativa con i talent e le competenze degli altri attori in un contenuto che sia di valore per i propri clienti. Ogni attore integra le risorse creative in funzione dei clienti che vuole servire (topliner servono cantante che serve l’ascoltatore) e partecipa al processo di co-creazione di valore per i clienti degli altri attori del network. In sintesi, **è il network che produce valore**.

In un sistema come quello del network è difficile individuare ruoli ben separati nel processo di produzione del valore (cantanti che però possiedono etichette discografiche etc.) : questi attori svolgono alternativamente ruoli diversi, nelle differenti fasi di produzione del valore, attivando le diverse relazioni con gli altri attori del network. Anche gli utilizzatori ricoprono un ruolo sempre più attivo nei processi di produzione e distribuzione di contenuti creativi.

Il valore dei settori creativi viene co-creato dai vari attori del network, e la configurazione dei ruoli dei vari attori all’interno del network non è separabile in modo netto: gli attori possono svolgere contestualmente più ruoli nella produzione del valore di un prodotto creativi, oppure ruoli diversi per diversi prodotti creativi. In tali settori, il valore è generato dall’integrazione sia di *elementi tangibili* che *elementi intangibili*. A differenza degli altri, non si ha un costo che fornisce un’indicazione per la definizione del prezzo a cui il prodotto deve essere venduto, che deve essere più alto per poter generare margine e quindi un profitto.

La posizione di un’impresa nel settore è definita da tre differenti sfaccettature del capitale:

- **Economico** = disponibilità di risorse da investire nello sviluppo di tecnologia e relazioni e nell’acquisizione di risorse umane (azienda) e di avere maggiore accesso ai beni (consumatori)



- **Sociale** = quantità e qualità delle relazioni formali e informali degli attori = accesso alle informazioni privilegiate e conoscenze
- **Simbolico** = reputazione e prestigio = accesso a risorse intangibili e creare relazioni sociali per sviluppare le proprie competenze

Economie dei favori = risparmi di costi dovuti alla disponibilità a condividere con altri piccoli editori alcune informazioni che altrimenti andrebbero acquistate da istituti di ricerca

Nei settori creativi le risorse intangibili che si scambiano all'interno di relazioni fra attori dotati di capitale sociale e simbolico giocano un *ruolo importante* trattandosi di prodotti experience, di settori con grande differenziazione orizzontale e socialmente posizionati in cui il valore viene soggettivamente definito

Reputazione -> value agent -> punto di riferimento nel processo di raccolta e interpretazione delle informazioni da parte dei consumatori

Il contributo degli attori, e la conseguente forza della posizione all'interno del network, non si esaurisce nello scambio di elementi tangibili (servizi e prodotti) che alimentano il loro capitale economico, ma prosegue nello scambio di elementi intangibili (informazioni, conoscenze, favori, opportunità) che incrementano e rafforzano il loro capitale sociale e simbolico.

Il valore di un prodotto creativo è generato attraverso il suo consumo -> il consumatore darà quasi sicuramente un giudizio abbastanza o molto diverso in funzione delle diverse situazioni in cui fruisce del prodotto creativo, in funzione dell'esperienza fatta

- *senza consumo non può esserci valore*
- *diverse esperienze di consumo di uno stesso prodotto forniscono valori differenti al cliente*
- *solo il consumatore può stabilire se un prodotto è di valore*

Il consumo assume forme diverse: individuale o collettivo, in luogo privato o pubblico, una tantum o ripetuto e proprio questo diverso contesto influenza il valore del prodotto. Si viene a creare una triade di componenti: *prodotto, consumatore, contesto* in cui il valore di un prodotto per un consumatore cambia se cambia il contesto in cui avviene l'esperienza di consumo. L'esperienza per il consumatore comporta un coinvolgimento *sensoriale, emozionale, cognitivo, comportamentale e relazionale* -> tanto più le diverse sfere sono stimolate, tanto più l'esperienza è ricca.

Contesto -> combinazione di ambiente (fisico o virtuale) e relazioni di cui il consumatore fa esperienza:

- *Contesto in cui raccoglie informazioni = esperienza di comunicazione*
- *Contesto in cui acquista il prodotto = esperienza di acquisto*
- *Contesto in cui consuma il prodotto = esperienza di consumo*

Ognuno degli attori che ha partecipato alla creazione del valore del prodotto, giocando un ruolo diverso nel network e contribuendo con diverse competenze al processo di creazione, avrà un'idea di valore diversa. Gli attori del network possono contribuire a definire il valore che il cliente, e il mercato, attribuisce al prodotto in quanto partecipi all'esperienza di consumo, ma non



possono sostituirsi al consumatore nell'attribuzione del valore al prodotto. *Il marketing si occupa di garantire che i prodotti siano ideati, realizzati, comunicati e venduti in modo tale che i consumatori associno loro un valore positivo e superiore a quello della concorrenza.*

L'elemento fondamentale del marketing è il concetto di "valore per il cliente" e i processi hanno a che fare con esso. Il valore per il cliente è un rapporto tra i benefici che noi offriamo ai clienti e i sacrifici a loro richiesti. Il prodotto è una componente di un'offerta più grande basata sul valore che il bene ha per il consumatore che vuole acquistarlo.

Il valore per il cliente

$$V_{oc} = \frac{B_{oc}}{S_{oc}}$$

Con:

V_{oc} = Valore dell'offerta O per il cliente C

B_{oc} = Insieme di benefici dell'Offerta O per il cliente C

S_{oc} = Insieme di sacrifici da sostenere per poter godere dei benefici

Valore per il cliente = benefici / sacrifici

Il valore ha componente positiva (es. ottenimento del beneficio che il prodotto/servizio offre) e componente negativa (sacrifici economici, emozionali, temporali ecc), il lavoro del marketing è quello di aumentare i benefici rispetto ai sacrifici o comunque di riuscire a bilanciare le due componenti di modo che i benefici siano sempre *game changer* per il consumatore, di modo che esso sia disposto ad affrontare i sacrifici per raggiungere i benefici maggiori del prodotto/servizio di cui usufruisce. Per ottenere il beneficio, ci sono dei sacrifici da compiere: se il denominatore aumenta, il numeratore deve aumentare in maniera più che proporzionale affinché il consumatore abbia una convenienza ad acquistare il prodotto o usufruire del servizio. Il sacrificio può essere emozionale, economico...e deve essere bilanciato con il beneficio per produrre valore e non disvalore.

Cultura organizzativa -> insieme di valori e convinzioni condivisi che si traducono in filosofie di gestione, le quali a loro volta forniscono un senso comune ai membri dell'organizzazione e che sono di orientamento ai loro comportamenti

Il ruolo manageriale del marketing è quello di gestire una serie di processi, assumere una serie di decisioni e implementarle attraverso una serie di attività che si concretizzano in offerte di valore per il mercato -> dipende fortemente dalla cultura organizzativa

Ci sono quattro processi:

- **Analisi del valore** (*value analysis*) -> attività che utilizzano metodi che servono a creare e determinare le esigenze del mercato, a creare conoscenza di valore. Un'organizzazione deve conoscere le componenti che determinano le esigenze del mercato a cui è interessata, deve costruire, alimentare e modificare il patrimonio di conoscenza di mercato per avere conoscenze relative ai fenomeni da utilizzare nell'assunzione delle decisioni organizzative -> conoscere i consumatori e i competitor, i media, gli esperti e tutto il network di produzione
- **Creazione di valore per il cliente** (*value creation*) -> il risultato di questo processo sono le varie *proposizioni di valore* -> si hanno diverse decisioni strategiche (definire target, oggetto, dove vendere il prodotto, il prezzo) -> la proposizione di valore è però in secondo piano rispetto alla comprensione dei target del mercato, a cui poi si propone la proposizione di valore



analizzata. (Es. Gucci -> valore, qualità della pelle usata per la borsa -> prodotto in sé e per sé). La proposizione di valore dipende quindi da *come* i prodotti e i servizi vengono venduti. Diverse componenti di valore vanno a creare la proposizione di valore: la distribuzione, la produzione, cosa viene prediletto, l'estetica di siti, le campagne social, eventi ecc. Il *prezzo* rappresenta poi un elemento a parte, normalmente associamo in modo positivo prezzo e qualità, quindi esso non è più solamente un sacrificio ma anche un indicatore di qualità (*indicatore di valore*), comportando un'associazione del prezzo allo status del singolo consumatore (ambivalenza dell'elemento prezzo) -> si arriva poi al *posizionamento*, ovvero alla creazione di uno spazio unico per l'organizzazione rispetto ai clienti del mercato e ai concorrenti.

- **Trasferimento del valore** (*value delivery*) = trasferimento in maniera integra al mercato delle proposizioni di valore progettate dall'organizzazione al fine di garantire l'accessibilità cognitiva e verificare che i clienti abbiano chiaro il valore dei prodotti e dei servizi. Bisogna garantire anche l'accessibilità fisica. L'*aspettativa* dei clienti deve essere rispettata. Una volta creata l'offerta di beni/servizi, essa deve essere recepita, inserita nel mercato tramite il processo di trasferimento del valore. Ogni volta che si pongono soggetti tra l'organizzazione e il mercato, le strategie non coerentemente chiarite si porranno come ostacolo, che renderà minore l'accessibilità cognitiva per i clienti nei confronti del bene/servizio. Un'offerta perfettamente tarata per i clienti, che poi è inefficace perché non compresa e recepita si perde tra i canali di trasferimento. Per creare la performance di mercato efficace, bisogna controllare due tipi di elementi che facilitano l'accessibilità cognitiva:
 1. È necessario allineare l'offerta con l'aspettativa dei clienti -> accessibilità cognitiva teorica, emotiva, un po' più filosofica, rendere l'offerta accessibile in modo emotivo è fondamentale.
 2. L'accessibilità deve essere anche fisica -> bisogna facilitare la diffusione e la fruizione del prodotto/servizio per migliorare l'offerta e creare molto più interesse e seguito.

Il risultato di questo processo è la *performance di mercato* in termini di posizionamento recepito dal mercato (immagine) e di spazio di mercato conquistato (vendite o quota di mercato)

- **Gestione del valore nel tempo** (CRM= *customer relationship management*) -> i clienti con cui si ha una relazione prolungata nel tempo, si aspettano di essere trattati diversamente (abbonato decennale vs. spettatore che va solo una sera). Si devono mettere in atto delle attività che *valorizzino la durata della relazione* (vantaggi, premi...). L'aspettativa relazionale è infatti del tutto naturale nel marketing, ovvero l'unica disciplina aziendale che si occupa dell'essere umano e la sua comprensione. È necessario quindi mettere in atto una serie di attività che valorizzino la durata della relazione commerciale che si crea tra organizzazione e il mercato. Si crea qui un *allineamento delle aspettative* di ciò che si ricava dalla relazione commerciale (da ambo le parti). Per la valorizzazione della relazione (fedeltà, premi, ecc.) bisogna stabilire dei parametri, come ad esempio creare un database per scindere i clienti vecchi da quelli nuovi

I primi tre principi appena elencati sono sincronici, mentre il quarto è trasversale a tutti gli altri.

Il marketing si occupa della sfera del cliente all'interno delle organizzazioni, per questo coloro che ci lavorano si occupano di *portare il punto di vista del consumatore all'interno della realtà delle*



aziende e del mercato ad esse annesso. Ogni azienda vive nel suo mondo, ma categorizziamo le organizzazioni secondo tre culture organizzative diverse:

1. **Cultura che cura l'orientamento al mercato** -> esse attribuiscono un ruolo primario al principio di *soddisfazione dei clienti* (soddisfazione = allineamento delle aspettative). Se si vuole soddisfare le aspettative è necessario conoscere le aspettative stesse e i consumatori ma sussiste un rischio maggiore in questo ambito, bias di conferma -> scorciatoie cognitive. Come evitare i bias? Bisogna approfondire la conoscenza del consumatore e capire quali sono i sacrifici che esse è disposto a fare per il prodotto in questione; tutto questo cambia costantemente. La soddisfazione è un principio economico: se il cliente è soddisfatto, esso comprerà di nuovo, quindi la soddisfazione del cliente è sinonimo di azienda soddisfatta. Inoltre un cliente soddisfatto tenderà a comprare da aziende che l'hanno già soddisfatto in passato portando così a un aumento delle rendite effettive e a un aumento rendite potenziali (review e consigli tra consumatori che hanno consumato e coloro che devono ancora farlo che si affideranno al parere dei primi). La soddisfazione del cliente aumenta i ricavi e diminuisce anche i costi nel tempo

2. **Cultura che cura l'orientamento al prodotto** -> cultura più diffusa dove il marketing non è ancora super in voga. Si predilige la creazione e l'offerta di prodotti che vengono studiati e prodotti con enfasi sulla sfera tecnica e sulla sua eccellenza. Spesso queste organizzazioni puntano all'eccellenza tecnica secondo due assunti molto forti:
 1. *Se creo qualcosa di eccellente sicuramente avrò un mercato interessato a me* -> questo assunto è importante ma ai nostri giorni l'eccellenza al livello di produzione non è più tutto ciò che crea e vende il prodotto -> esistono molti più elementi fondamentali per il successo di un prodotto/servizio di un'organizzazione.
 2. *Il cliente sa riconoscere l'eccellenza tecnica ma è risaputo che il consumatore non sa riconoscere effettivamente la qualità prima di averla provata e toccata con mano* -> la qualità non è sempre messa al primo piano da parte del consumatore; molti clienti non hanno le competenze per distinguere le offerte dal punto di vista tecnico e si rischia quindi di creare prodotti eccellenti che non sono però allineati con il mercato.

Il ruolo del marketing nell'organizzazione, dipende dalla sua cultura: alcune valorizzano il cliente mentre altre danno più valore al prodotto con l'assunto che il mercato arriverà a prescindere data la qualità del prodotto stesso; il ruolo del marketing in questo caso è meno rilevante (molte aziende non hanno un vero e proprio ufficio marketing). Le decisioni di marketing vengono prese ma non è detto che ci sia un ruolo specifico che si dedichi esclusivamente a tali scelte; esse riguardano la creazione di valore, di un'offerta adatta al mercato che si vuole servire, ma non è detto che ci sia un apposito ufficio (molti musei non lo hanno) -> ciò non vuol dire che allora non ci sia il marketing (qualcuno comunque si occupa del sito, dei social..).

Normalmente, se esiste un ufficio marketing, esso si occupa principalmente della parte di **comunicazione** : di tutte le attività, la comunicazione è l'unica forma organizzativa che le aziende orientate al prodotto hanno -> foci sulla parte di gestione dei rapporti con la stampa, del web, del volantinaggio etc.



Un'azienda orientata al mercato, assume decisioni in base alle informazioni di mercato (conoscere i clienti attuali e potenziali). Una orientata al prodotto, invece, investe poco nella ricerca di mercato perché si focalizza sul prodotto stesso e non sulle aspettative del mercato. In tutte le grandi aziende orientate al mercato, normalmente, l'amministratore delegato o comunque la posizione al vertice, è occupata da qualcuno che ha una formazione di marketing mentre, nei settori culturali, i vertici hanno una formazione che proviene dall'area del prodotto (storici dell'arte, curatori...) e quindi da studi che vedono la competenza tecnica come legata alla competenza amministrativa (spesso erroneamente)

- **Cultura con orientamento alle vendite** -> obiettivo primario il fatturato -> non c'è una "non considerazione del mercato", ma essa si basa sull'assunto che gli esseri umani agiscano solo se stimolati -> modello di marketing che si basa sull'*iper-stimolazione e iper-esposizione* del cliente (pubblicità, vendite...). Si hanno massicci investimenti in pubblicità e nelle vendite credendo che il fatturato si basi su questo. Si pensava che più vendite corrispondessero a più utili ma si è capito che ciò non sempre è vero, non esiste sempre una tale correlazione lineare. Un'eccessiva enfasi sulla riduzione di prezzo può anche provocare un danno di immagine (facendo sconti esagerati sul prezzo, il cliente potrebbe credere che la qualità sia scadente). In queste organizzazioni, come in quelle orientate al prodotto, il marketing ha poca rilevanza. Tra questa tipologia di aziende ci sono le telecomunicazioni (es. Wind ...) che prendono i clienti "per sfinimento" proponendo servizi e prodotti a prezzi "migliori" rispetto ai competitor.

Il paradigma dominante oggi è quello *cognitivista* che sostiene che le azioni non dipendano dallo stimolo in sé ma dalla nostra elaborazione dello stimolo: non si tratta tanto di *quanto* si viene stimolati, ma piuttosto di *come noi percepiamo* lo stimolo.

Nelle aziende culturali, coloro che hanno conoscenza tecnica, tendono ad associare il marketing alle vendite, anche se non è così.

Il ruolo manageriale del marketing è quello di decidere e di agire affinché l'organizzazione sia allineata al mercato. L'eventuale dis-allineamento è frutto di un insieme di *GAP di valore*. Esistono cinque diversi concetti di valore fra loro interrelati:

- **Valore offerto** dall'organizzazione ai propri clienti, che ne faranno esperienza nei loro processi di consumo
- **Valore atteso** dai clienti prima di acquistare e consumare l'offerta dell'organizzazione
- **Valore percepito** dai clienti a seguito dell'esperienza di comunicazione, d'acquisto e consumo
- **Valore pianificato dal marketing**, ovvero la proposizione di valore progettata in funzione delle aspettative dei clienti
- **Valore pianificato dalle altre unità organizzative**, ovvero il valore che le altre unità organizzative ritengono che i clienti si attendano



Se esiste un gap tra il valore atteso e quello percepito dai clienti, il modello di marketing basato sul valore permette di evidenziare le potenziali cause del gap e indicare azioni correttive. Le cause possono essere:

- Inefficace analisi del valore = *gap di analisi del valore* -> ripercussioni sulla creazione e trasferimento di valore
- Inefficace traduzione delle decisioni di marketing in conseguenti attività o inefficace indirizzo svolto dal marketing nei confronti delle altre unità organizzative, per errori di comunicazione interna o per un limitato potere d'influenza sulle altre unità = *gap di creazione di valore*
- Inefficace trasferimento di valore perché i processi distributivi e comunicativi non sono svolti in maniera opportuna = *gap di trasferimento di valore* -> gap fra aspettative e percezioni dei clienti

Nei settori creativi, in cui il network è molto importante, il gap si può formare anche se *non si identificano adeguati attori esterni* da coinvolgere nella progettazione e realizzazione delle proposizioni di valore o nel *non stabilire una relazione produttiva con essi*.

IL RUOLO DEI CONSUMATORI NELLA CREAZIONE DEL VALORE

Nei settori creativi, in cui i prodotti e servizi sono esperienziali, il valore viene generato dall'esperienza del consumatore: egli partecipa nella fase di produzione del prodotto e del suo valore. Ogni consumatore ottiene un valore alla cui creazione partecipano sia l'organizzazione, sia gli altri consumatori che egli stesso. Il presente ci suggerisce che la cultura della partecipazione diretta dei consumatori nei processi produttivi si sta diffondendo (esempi di spettacoli teatrali interattivi etc.), ponendo delle sfide notevoli alla gestione tradizionale dei processi di creazione del valore e mostrando che esistono differenze all'interno dell'ampia manifestazione della partecipazione dei consumatori.

Il marketing deve distinguere le varie modalità di partecipazione dei consumatori ai processi di creazione del valore, in modo da fornire all'organizzazione indicazioni per poter progettare e realizzare forme che contribuiscano alla creazione di valore per il cliente in maniera proficua per l'organizzazione stessa. La partecipazione dei clienti finali è una *scelta* dell'azienda che può quindi decidere se integrarli o meno nel processo produttivo. La partecipazione dei clienti può essere di diverse tipologie:

Grado di ondivisione	Individuale	<u>Ascoltare una canzone</u>  90seconds  https://90seconds.com/	<u>Self-produced artist</u>  http://www.thesun.it/la-band/	
	Collettivo	<u>Fare shopping</u> 	<u>Fantacalcio</u>  https://www.fantacalcio.it/	<u>Cortocircuito</u>  http://www.cortocircuito.re.it/
		Partecipazione passiva	Co-produzione	Produzione controllata dai consumatori
		Grado di controllo		

15

Grado di controllo -> tipologia di coinvolgimento che il consumatore ha nel processo di produzione

Grado di condizione -> individua se la partecipazione alla produzione è individuale o collettiva

I clienti sono attivi anche nella parte di produzione e non solo in quella di fruizione. In ogni settore è possibile poi identificare dei soggetti a cui i consumatori riconoscono esperienza, competenze o disponibilità di informazioni che risultano utili quando ci si trova a dover scegliere fra le diverse offerte presenti nel mercato. Nei settori creativi ci sono *critici* ed *esperti* che giocano un ruolo importante -> persone la cui competenza tecnica, riconosciuta dal sistema, li rende in grado di:

- **Market making** -> influenzare direttamente le vendite di un prodotto / servizio = consiglio positivo di un esperto produce vendite e genera valore soprattutto i produttori (aumentando vendite o valore per gli azionisti)
- **Sense making** -> critici ci aiutano nel processo di comprensione del valore di un bene / servizio
 - Pre-selezione = riducono la quantità di scelte per il cliente, riducendo il sacrificio cognitivo dovuto al processo di selezione delle scelte portando all'attenzione del cliente solo i prodotti che ritengono degni di nota -> si tratta di un'influenza reciproca perché i consumatori porranno attenzione ai prodotti selezionati dagli esperti, i quali pre-selezioneranno prodotti che sono di interesse per i consumatori (sanno interpretare il gusto dei consumatori) = *contribuisce a ridurre i sacrifici legati all'offerta*
 - Categorizzazione (Grouping e Distinguishing) = vanno a categorizzare le informazioni, riducendo il sacrificio di necessità di categorizzazione del cliente stesso, velocizzando il processo di riconoscimento = fanno *framing* ovvero *forniscono ai consumatori uno strumento di comparazione e valutazione dei prodotti creativi* -> permette di anticipare in



maniera efficace i benefici offerti e permette di ridurre i sacrifici. La sistematica innovazione nei settori creativi qualifica il processo di categorizzazione svolto dal sistema di esperti attraverso due diversi momenti : *la creazione di nuove categorie e la distinzione all'interno delle categorie esistenti*. Ogni informazione è efficace se la fonte è creduta e ritenuta credibile. Il ruolo dei critici è anche quello di creare categorie nuove per prodotti nuovi, il che è utile perché per noi è difficile categorizzare qualcosa di nuovo -> i critici legittimano socialmente le nuove categorie riconoscendole e qualificandole come tali.

- *Interpretazione* = permette di anticipare l'esperienza che i consumatori potrebbero trarre dal prodotto creativo, rendendo il processo di scelta più efficace ed efficiente; si dettaglia in 5 componenti contenuti nella recensione:
 - **Descrittiva** = informazioni sulle caratteristiche (categoria)
 - **Analitica** = interpretazione personale del contenuto all'interno di un contesto di significato, attraverso metafore, riferimenti e associazioni
 - **D'intrattenimento** = elementi umoristi, sfoggio della propria erudizione e aggiunta di aneddoti
 - **Normativa** = giudizio su come l'ideatore avrebbe potuto/dovuto svolgere una certa attività
 - **Valutativa** = giudizio sul prodotto e indicazione al consumatore sul comprare o meno. Il giudizio può essere implicitamente disperso all'interno delle altre componenti o sintetizzato in un'affermazione esplicita (solitamente codici condivisi -> stelle)

Alcuni critici aggiungono del loro nelle recensioni (intrattenimento -> connota di elementi personali la recensione, normativo -> consigli su quello che sarebbe potuto/dovuto essere). Anche i consumatori contribuiscono alla valutazione di prodotti e servizi tramite le recensioni. Il cliente può così anticipare l'esperienza che potrebbe avere, anticipa una parte dei benefici che può provare. Il ruolo di questi attori economici nel processo di valore è quello di ridurre i sacrifici (pre-selezione, categorizzazione) e di anticipazione dei benefici (interpretazione).

Nei settori creativi ciò è importante perché si tratta di prodotti experience -> i consumatori non sono passivi, danno dei giudizi alle recensioni stesse, andando nel tempo a selezionare gli esperti che ritengono in grado di creare maggiore valore per sé, diventando fedeli alle loro recensioni e determinando la reputazione degli esperti stessi, contribuendo all'istituzionalizzazione del sistema.

IL LATO C(ONSUMER) DEL MERCATO : L'ESPERIENZA DI CONSUMO

Bisogna conoscere le aspettative del cliente, si devono conoscere le componenti del valore. Quando fruiamo di un prodotto/servizio creativo, qualunque sia la modalità di fruizione, lo facciamo perché ci aspettiamo di ottenere dei benefici. Lo facciamo per conoscere persone, godere del momento, dell'aurea dell'artista, della qualità dell'esperienza. Molti benefici riguardano, non il singolo, ma il gruppo. Possiamo immaginare due variabili: scopo che il cliente vuole ottenere e direzione del valore

- *Scopo* -> estrinseco (permettono di fare altro) o intrinseco (ha valore in sé e di per sé)
- *Direzione del valore* -> diretti a se stessi o diretti agli altri

	Estrinseco	Intrinseco
A se stesso	Utilitaristico	Edenico
Diretto agli altri	Comunicativo	Etico

Estrinseco -> il consumo è strumentale al raggiungimento di un obiettivo ulteriore

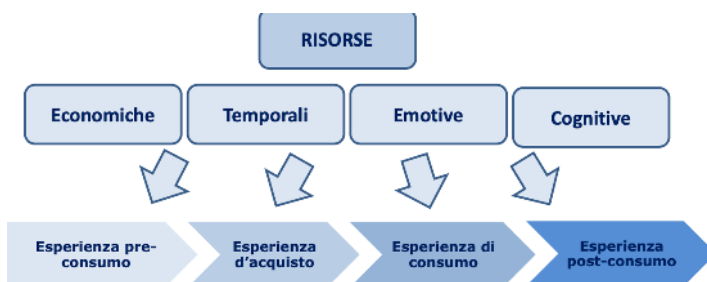
Intrinseco -> l'esperienza di consumo ha valore in sé

Self oriented -> valore orientato verso se stessi

Other oriented -> valore orientato verso gli altri

L'effetto dei benefici dipende dal diverso peso che ogni consumatore dà alle componenti di valore e si suddivide in diverse tipologie di valore stesso:

- **Valore edenico** -> ruolo principale nei prodotti creativi, si distacca dal valore utilitaristico e dal raggiungimento di obiettivi pratici -> si concretizza nel valore emozionale, identitario e sacro-spirituale
- **Valore utilitaristico** -> prevalente solo in alcune categorie, si distacca dal valore edenico in quanto si tratta del valore strumentale, funzionale al raggiungimento di un obiettivo pratico -> si concretizza nell'editoria quotidiana, nelle guide di viaggio e nell'editoria scolastica
- **Valore comunicativo** -> si tratta del valore posizionante, permette di comunicare agli altri, di costruire un'immagine e di generare stima -> si concretizza nelle relazioni sociali e nelle sub-culture di consumo
- **Valore etico** -> contribuisce al progresso civile, sociale e culturale, nella volontà di supportare il benessere collettivo -> si concretizza nell'eredità culturale e nelle donazioni -> intrinseco ma che ha impatto sugli altri; ha un valore per me ma comunque influisce sugli altri.



Nel turismo ci sono alcune mete che hanno valori spirituali e trascendenti rispetto alla specificità. Si ha poi il tratto identitario -> si diventa consumatori di qualcosa per definire la propria identità (leggo un libro per essere riconosciuto come acculturato)

La parte utilitaristica è quella funzionale, non ha valore in sé per quanto riguarda i settori creativi, ma serve per rafforzare il valore fondamentale (servizi aggiuntivi a un concerto). Non si tratta della parte core ma comunque partecipa alla formazione di valore per il cliente.

Il prodotto comunicativo permette di fornire un'immagine di noi stessi nei confronti degli altri.

Attraverso l'utilizzo di prodotti e servizi, comunico agli altri qualcosa. Si ricerca la centralità dello status all'interno del network. Far pensare agli altri ciò che voglio che pensino

Un prodotto genera valore se i benefici di cui si caratterizza ricadono nelle tipologie di valore e se i sacrifici concessi non sono percepiti come troppo elevati da controbilanciare e annullare i benefici stessi.



Ogni esperienza di consumo prevede un coinvolgimento *sensoriale, cognitivo, emotivo e comportamentale* da cui derivano delle **pratiche di consumo** = comportamenti volti all'estrazione del valore del prodotto che definiscono la co-creazione dell'individuo

- **Assegnazione di significato (sense making)** -> dare un significato
- **Integrazione (Integrating)** -> integrazione del prodotto all'interno del concetto di sé
- **Socializzazione (Sharing)** -> consumo all'interno di interazioni con contesti sociali = si automatizzano in funzione delle esperienze precedenti e sono influenzate dal valore edonico, etico e comunicativo

L'ESPERIENZA ESTETICA (modello di Wagner - 1999)

- **Contemplazione** -> attenzione su certe caratteristiche del prodotto, primo passo verso l'immersione
- **Percezione della bellezza** -> i gusti e la competenza del consumatore definiscono il risultato di questa fase
- **Apprezzamento** -> giudizio frutto del processo di valutazione

Rituale di consumo -> sequenza fissa di comportamenti utili a connotare di valore simbolico un prodotto e un'esperienza di consumo, si dividono in :

- **Individuali** -> significato esclusivamente per l'individuo
- **Collettivi** -> compartecipazione generatrice di valore
 - **Brand communities** = sub-cultura di consumo dotata di quattro tipologie di pratiche tipiche :
 1. *Social networking* = comportamenti volti a creare e rafforzare i legami nella community
 2. *Impression management* = comportamenti volti all'esterno per attrarre nuovi membri
 3. *Community engagement* = comportamenti volti all'approfondimento della propria appartenenza
 4. *Brand use* = pratiche di utilizzo, manutenzione e personalizzazione

Consumo collezionistico = il valore del singolo pezzo è dato dal significato che assume all'interno della collezione ; fornisce tutti i valori (edonico, etico, comunicativo, utilitaristico)

	ESTRINSECO	INTRINSECO
ORIENTATO A SE STESSI	Aumento del valore economico	Costruzione dell'identità Piacere Continuità oltre la propria fine
ORIENTATO AGLI ALTRI	Relazioni sociali Riconoscimento sociale	Supporto al progresso artistico

	ESTRINSECO	INTRINSECO
ORIENTATO A SE STESSI	Benefici fiscali Risparmi	Identificazione Senso di appartenenza alla comunità
ORIENTATO AGLI ALTRI	Relazioni sociali Riconoscimento pubblico	Dare alla società in cambio di quanto ricevuta Supporto al progresso sociale

Esperienza senza consumo (donazioni) = non è consumo vero e proprio, ma un'esperienza del consumatore relativa ai prodotti creati, è una relazione di valore con il produttore, fornisce tutti i valori (edenico, etico, comunicativo, utilitaristico)

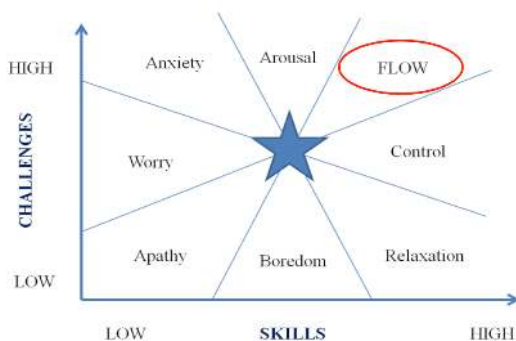
Esperienza senza possesso (accesso) = la differenza tra possesso e accesso sta nel grado di controllo e nelle pratiche di consumo, il desiderio di esercizio di controllo sul prodotto è segno del suo ruolo nella costruzione dell'identità (extended-self)

Grado di controllo -> possibilità di ripetere l'esperienza, di disporre del prodotto

Possesso -> attività di cura e manutenzione (caring e grooming) e pratiche nostalgiche, ripetizione di momenti importanti della propria vita

Accesso -> in genere pratiche di consumo collettive

L'INTENSITÀ DI CONSUMO : IL FLOW



Le esperienze di consumo sono un insieme di attività emotive, cognitive, comportamentali che possono essere classificate in base all'intensità dell'esperienza stessa sulla base di due dimensioni:

- il **senso di sfida** (challenge) posto al consumatore dalle attività da svolgere = come il contenuto mette in discussione le competenze
- il **livello di abilità** (skills) necessarie a svolgerle

Quando entrambe sono elevate si ha il **flow** (immersione -> traduzione non è precisissima) -> il consumatore diventa tutt'uno con l'esperienza fino a perdere la cognizione del tempo e dello spazio -> perdita di contatto con la realtà spazio-temporale -> l'intensità è soggettiva (non sempre il massimo è il meglio). L'esperienza è talmente vivida e intensa che ci fa immergere completamente, si tratta infatti di un fenomeno molto potente

Le emozioni che noi proviamo possono essere una combinazione di queste due variabili, facendo provare emozioni dalla noia (pochi stimoli e competenze), al relax (tante skills, pochi stimoli), ansia (senso di spiazzamento dovuto alla sensazione di inadeguatezza = molti stimoli e poche competenze) e infine il Flow (tante sfide per abilità elevate). Un'esperienza è tanto più potente, quando ci stimola sia dal punto di vista delle attività che da quelle attività che sono un po' sopra le abilità che abbiamo e quindi ci pone sfide sistematiche. Un'organizzazione deve disegnare i contenuti in base al valore atteso e marcarli di senso di sfida in maniera tanto alta quanto desiderato dal segmento di mercato considerato, evitando così di provocare ansia o noia a chi usufruisce. *Gli stimoli quindi devono essere coerenti e leggermente superiori a quelli del target*

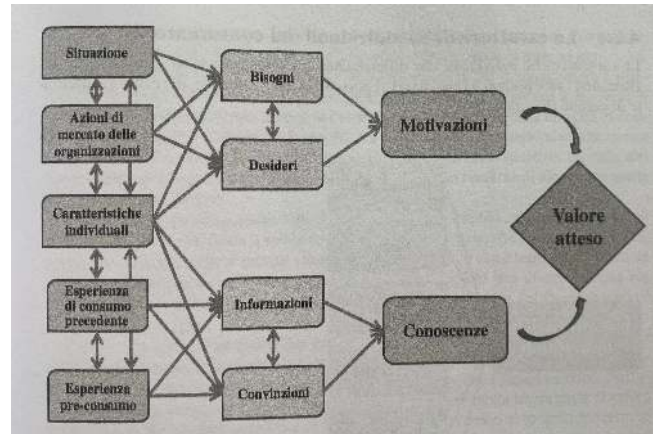
Il **valore atteso** è frutto di un'intricata rete di fattori che interagiscono e che ricadono in due grandi aree tematiche:

- Ciò che il consumatore vuole -> *motivazioni*
- Ciò che il consumatore sa -> *conoscenze*

Per tanti anni il marketing si è concentrato solo sulle motivazioni (*marketing motivazionale*) dimenticandosi che anche le conoscenze influiscono sulle scelte del consumatore. Si cerca di segmentare il mercato, di raggruppare i clienti, in base a quello che i clienti vogliono e sanno.

Quando ci apprestiamo a comprare un prodotto ci aspettiamo di ottenere una serie di benefici in funzione di cosa ci spinge ad acquistarlo e di cosa sappiamo dei prodotti disponibili sul mercato.

Alla base ci sono diverse variabili, alcune dipendono da noi e dalle nostre caratteristiche, altre prescindono da noi e dipendono dalle organizzazioni e dalle caratteristiche del macro-contesto in cui viviamo e agiamo e del micro-contesto in cui assumiamo le nostre decisioni. Il valore atteso si determina all'interno di un *flusso di esperienza* che il consumatore vive.



Valore atteso -> insieme di benefici che un consumatore si aspetta di ottenere da un prodotto e dai corrispondenti sacrifici -> le aspettative costituiscono una delle determinanti della soddisfazione, a seguito del confronto con il valore percepito e all'esperienza del consumo

Motivazione -> stimolo interiore che spinge un individuo verso il raggiungimento di un obiettivo (spinta ad agire) -> stato di eccitazione che induce all'azione = stimolo che deriva dalla discrepanza fra uno stato desiderato e quello attuale (esso può essere fisico, emotivo o cognitivo). Il raggiungimento del nuovo stato è l'obiettivo verso cui sono indirizzati i comportamenti. Le cause delle motivazioni si possono ricondurre a due aree :

- *Bisogni* -> discrepanze fra lo stato attuale e quello desiderato, razionalmente percepite e affrontate come problemi da risolvere = *associati a processi di pensiero secondari*, attività mentale strutturata, frutto dei processi di socializzazione del vissuto che conduce a una valutazione e giudizio prima della scelta = ciò che noi esprimiamo dopo aver attivato una riflessione -> riflessione conduce al motivo
- *Desideri* -> *associati a processi di pensiero primarie* = meccanismi più simili a pulsioni, volti alla ricerca del piacere, di più immediata soddisfazione, con un'attività mentale meno strutturata e pianificata, ma più dettata dall'immaginazione e a una più marcata espressione fisica -> spinta meno ispirata da una riflessione, più istintiva, è una vera e propria pulsione (legame con la specie animale)



Le motivazioni sono diverse per delle variabili sociali, variabili psicologiche e di personalità e molti altri fattori. Gran parte delle motivazioni dei consumatori sono un mix di processi primari e secondari. Le motivazioni determinano il valore atteso perché la configurazione specifica che assumono induce il consumatore a ricercare un certo insieme di benefici ed accettare dei sacrifici. Le motivazioni dipendono da:

- **Caratteristiche individuali del consumatore** = riconducibili alle categorie:
 - *Demografiche* -> qualificano un consumatore in una fase specifica della sua vita (età, genere, residenza, stato civile...), alcune variano nel tempo mentre altre sono stabili ma tutte determinano i bisogni e i desideri (bambino diverso da adulto per quanto riguarda le necessità)
 - I gusti musicali si formano nella fase dei 20/24 anni e si tende a mantenere per tutta la vita (stesse sonorità, musicalità) determinando così alcune preferenze
 - Le caratteristiche fisiche influenzano il gusto del vestire -> mantenere la pelle bianca in Asia impatta sui gusti e sui bisogni degli individui a livello anche di consumo
 - La residenza impatta sui consumi -> a seconda del luogo, le persone hanno aspettative di orari per usufruire dei programmi televisivi diversi
 - *Risorse* -> riconducibili alle diverse forme di capitale
 - Economico = le risorse economiche di cui il consumatore può disporre nelle diverse fasi dell'esperienza influenzano le aspettative e l'accesso alle informazioni e all'acquisto, i comportamenti post-consumo e le tipologie di esperienze di consumo
 - Sociale = insieme di relazioni sociali in cui il consumatore è inserito, in termini di numerosità, tipologia e intensità = gruppi sociali *primari* (famiglia etc.) in cui è inserito senza molti margini di scelta, *secondari* (amici, team sportivi etc.) frutto di una scelta più consapevole, *modificabili* (classe sociale, ceto etc) in funzione del risultato di alcune scelte. Il capitale sociale determina le aspettative in quanto l'affiliazione a certi gruppi piuttosto che ad altri, e la maggiore o minore inclusione in questi, influenzano la ricerca di certi benefici e la necessità/capacità di sopportare alcuni sacrifici
 - Simbolico = prestigio, reputazione e rispetto di cui il consumatore gode all'interno delle reti sociali a cui appartiene (maggiore/minore centralità o status etc) -> es. un individuo con elevato capitale sociale darà maggiore peso al valore comunicativo dei prodotti presso i gruppi sociali, che sarà funzionale alla riaffermazione del proprio status
 - Culturale = repertorio di conoscenze, competenze e sensibilità culturali che qualifica un individuo = si evolve mediante istruzione formale, processi informali all'interno delle reti sociali e tramite il consumo di prodotti creativi = influenza i benefici attesi e i sacrifici che si è disposti a sostenere = componente del *gusto estetico* gioca un ruolo fondamentale nella formazione delle aspettative e nella valutazione dell'esperienza
 - Risorse temporali = interseca trasversalmente varie forme di capitale (il tempo a disposizione per l'impiego nelle esperienze pre-consumo, di acquisto, di consumo e post-consumo) = esperienza influenzata dal tempo dedicato e comporta dei sacrifici = prodotti creativi richiedono tempo per essere acquistati e consumati; il tempo ha un



effetto duplice e inverso sull'esperienza dei prodotti creativi. La disponibilità di risorse temporali influenza ulteriormente le motivazioni alla base del valore atteso, in quanto influisce sulla disponibilità di capitale culturale e sociale del consumatore

- *Valori* -> insieme delle convinzioni relative agli obiettivi finali dell'esistenza e ai modi di agire ritenuti preferibili e quindi da perseguire rispetto ad altri. Influenzano i bisogni e desideri determinando le aspettative di valore dando maggiore/minore peso ad alcuni benefici piuttosto che ad altri
 - Valori terminali = valori in sé senza che ci siano altri obiettivi a cui questi conducono (pace, libertà, amore etc.)
 - Valori strumentali = caratteristiche dei propri comportamenti che permettono di raggiungere gli stati desiderabili dell'esistenza (competenza, immaginazione etc.)
- *Stili di vita* -> modo strutturato di approccio alla vita, in funzione del quale gli individui svolgono attività e utilizzano il proprio tempo e le proprie risorse = riflette interessi, opinioni e attività tipiche (*modello AIO = activities, interests, opinions* combinato con *variabili demografiche*) = uso di prodotti creativi ritenuto qualificante degli stili di vita diversi per la costruzione del sé e per il posizionamento sociale
- *Coinvolgimento (involment)* -> *a person's perceived relevance of the object based on inherent needs, values and interests*
 - Durevole = perdura nel tempo perché determinato da un insieme di fattori personali stabili, dovuto alla passione
 - Legato a una situazione = esauritasi la situazione si riduce il livello di coinvolgimento -> es. faccio un regalo di compleanno a una cara amica, dopo averlo fatto non sono più coinvolta

Gli algoritmi come Spotify rischiano di fare confusione fra coinvolgimenti situazionali e durevoli (sentire musica punk per capire cosa regalare a un'amica è diverso che sentirla perché piace) -> rischio di creare playlist consigliate basate su brani ascoltati per delle situazioni e non per il reale gusto del consumatore.

- *Fattori psicologici* -> vanno considerati
 - il *concetto del sé* (self-concept) = la percezione che ogni individuo ha di se stesso e della propria unicità rispetto agli altri = influenza i processi interiori e interpersonali (principio di coerenza) dando forma ai progetti di vita, l'insieme di ruoli e identità che l'individuo decide di assumere nel corso della vita o subisce in maniera inconsapevole (pressioni del gruppo)
 - La *personalità* = insieme di caratteri perduranti nel tempo che identificano il modo in cui l'individuo approccia gli accadimenti della vita e vi si adatta (tratti) = importanza per le esperienze di consumo e acquisto (dogmatismo, conformismo etc.)



- **Situazione in cui si trova** = riconducibili a:
 - **Macro - contesto** -> Una situazione, come ad esempio una pandemia, condiziona l'innovazione e il bisogno di alcuni prodotti variando le abitudini di consumo della popolazione = ruolo importante giocato da:
 - Situazione economica generale del paese o area in cui il consumatore risiede (recessione economica = cambiano i panieri di consumo per diminuzione capitale economico ma anche per il clima generale delle persone)
 - Livello di sviluppo tecnologico = facilita o impedisce la fruizione di alcuni prodotti
 - Struttura sociale e sistema culturale dominante = prodotti stigmatizzati o non approvati dalla comunità influenzano le scelte del singolo + possibilità di censura o bando
 - Sistema di leggi e regolamenti = favorisce o impedisce il manifestarsi di certe motivazioni e la ricerca di certi benefici (es. musei gratuiti) + possibilità di censura
 - **Micro - contesto** -> alcuni settori sono influenzati dal cambio delle stagioni (moda, produzione cinematografica, musica live..) così come da specifiche occasioni che possono portare all'acquisto di determinati prodotti creativi -> celebrazioni individuali (anniversari, compleanni..) o per la comunità. Le motivazioni possono essere legate all'impiego di tempo libero che, di conseguenza, conduce alla ricerca di benefici del tutto diversi da quelli che conducono all'acquisto delle stesse categorie di prodotti in altre occasioni. Le situazioni possono anche essere create dalle organizzazioni, non solo dalla cultura, per delle strategie di mercato (es. Halloween)
- **Azioni di mercato delle imprese/istituzioni che concorrono per ottenere le sue preferenze** -> influenza reciproca tra consumatori e variabili macro-ambientali, micro-ambientali e delle azioni delle imprese e delle istituzioni che, recependo le richieste dei consumatori, possono modificare le proprie azioni sul mercato = la comunicazione delle organizzazioni porta a desiderare alcuni prodotti, cambiando le aspettative dei clienti attraverso le innovazioni e il modo in cui vengono portate a conoscenza del consumatore

Conoscenze -> ciò che il consumatore si aspetta dipende da ciò che vuole ma anche da ciò che sa = un consumatore che conosce molto bene le alternative di prodotto sul mercato avrà dei benefici attesi e vorrà sostenere dei sacrifici ben diversi da un consumatore novizio = insieme di informazioni di cui si dispone e delle convinzioni applicate per interpretare le info e pervenire a delle scelte

- **Informazioni** -> relative alle categorie e ai singoli prodotti e marche = sistema di categorie strutturato in gerarchie soggettive e flessibili -> criteri cambiano da persona a persona e a seconda del contesto
- **Convinzioni (beliefs)** -> insieme di associazioni che lega le varie informazioni fra di loro e le informazioni agli atteggiamenti. Se i canoni di qualità sono assorbiti dai consumatori nei loro sistemi di categorizzazione, essi diventano norme che contribuiscono alla qualificazione delle aspettative = schemi cognitivi usati per interpretare dati -> ci si può adattare alle convinzioni o cercare di fare comunicazione (customer education) per convincere i consumatori a cambiarle



- *Atteggiamenti* (attitude) -> disposizioni (positive o negative) verso un oggetto o verso un soggetto frutto della precedente esperienza e che consistono in una combinazione di elementi cognitivi ed emotivi = derivano da una valutazione che noi abbiamo fatto in passato -> gusto estetico inteso come preferenza è una forma di atteggiamento
- *Caratteristiche individuali* -> le varie forme di capitale hanno un impatto sulla quantità e tipologia delle informazioni di cui il consumatore può disporre, inoltre influenzano i nostri atteggiamenti = alcune hanno impatto diretto sulle conoscenze -> esperienza (consumatore esperto vs novizio)

Esperienza di prodotto = esistono due tipologie:

- *Familiarità di prodotto* (*product familiarity*) -> numerosità delle interazioni che un consumatore ha con il prodotto (consuma spesso o ne sente parlare)
- *Esperienza di prodotto* (*product expertise*) -> ampiezza e profondità delle conoscenze relative al prodotto

I gradi di familiarità ed expertise influenzano la numerosità e la tipologia di informazioni e convinzioni di cui il consumatore dispone. Nel mondo dei prodotti creativi si distinguono tre tipologie di consumatori in base alle info, atteggiamenti e aspettative di valore:

- **Consumatori ordinari** -> esperienza minima dovuta a una certa familiarità, livello di coinvolgimento situazionale e atteggiamenti positivi verso poche marche/prodotti. Conoscenza ridotta in ampiezza e profondità, norme acquisite dalla propria esperienza o socializzazione culturale minima (formale o tramite altri consumatori) -> es. spettatori saltuari di un certo sport
- **Conoscitori** -> esperienza elevata grazie a familiarità e coinvolgimento durevole che porta a impiegare tempo nella conoscenza approfondita del prodotto e dei canoni di qualità -> es. fan di uno sport
- **Consumatori - produttori** -> esperienza non solo teorica ma anche ampliata della categoria di prodotto. Formazione specifica, praticano la produzione a livello amatoriale e sono molto coinvolti -> es. squadra amatoriale

In molti settori delle arti, una parte consistente di pubblico è costituito da studenti di quella forma artistica o da persone che hanno ottenuto un'istruzione formale al riguardo e la praticano in maniera amatoriale -> consumatori più sensibili ai mutamenti dei canoni e all'accettazione delle innovazioni -> veicolo di trasmissione delle trasformazioni della categoria di prodotto verso altri gruppi di consumatori. Ovviamente il marketing si adatta alle aspettative diverse delle varie tipologie di consumatore.

Le esperienze di consumo pregresse permettono di applicare e approfondire la conoscenza in quanto si attribuisce un senso al prodotto, lo si integra all'interno del proprio stile di vita e lo si utilizza nei processi sociali -> usando un prodotto il consumatore impara, genera nuove info e le integra all'interno della conoscenza pregressa -> stock di conoscenze ne risulta arricchito in ampiezza e profondità (varietà e dettagli) facendo sì che ogni nuova esperienza possa far leva sull'apprendimento generato da quelle pregresse (si tratta di beni experience). Le aspettative di



prodotto con cui il consumatore si predispone a consumare un prodotto si modificano in funzione del livello di esperienza precedente che lo stesso ha (minori sacrifici cognitivi)

Un consumatore ottiene informazioni anche attraverso un *processo di raccolta da fonti esterne* -> esperienza pre-consumo -> investimento di risorse temporali, cognitive ed emotive -> copiosa sorgente di sacrifici sopportare per la mancanza di informazioni date dall'assenza di un'esperienza pregressa o per averne di nuove. La differenza fra un consumatore esperto e uno novizio sta nell'ampiezza e nella profondità della conoscenza disponibile, e quindi nella competenza sull'utilizzo di questa conoscenza. È probabile che il consumatore esperto abbia un'idea ben precisa di quali siano le fonti esterne che forniscono informazioni qualificate e quindi utili, mentre il consumatore novizio avrà meno capacità di distinzione e si affiderà in maniera più superficiale alle varie fonti disponibili. Le fonti si distinguono in funzione di:

- **Origine**

- *Personal*
- *Impersonal*

- **Interesse**

- *Commerciali* -> interesse a che il ricevente modifichi il proprio atteggiamento o comportamento verso l'oggetto della comunicazione -> imprese/non profit
- *Non commerciali* -> non hanno un interesse se non la relazione con il ricevente -> amici, familiari, brand community, media di cui fruisce

Le fonti non commerciali godono di maggiore credibilità perché non viene associato loro un interesse commerciale dietro la fornitura di informazioni -> credibilità dipende dal grado di esperienza e competenza che il consumatore le associa (motivo per cui si affidato a critici ed esperti). La raccolta di informazioni permette di costruirsi o arricchire un repertorio di conoscenza utilizzabile per valutare e scegliere i prodotti da inserire nelle esperienze di consumo; in aggiunta possono svolgere anche un ruolo pienamente esperienziale e contribuire all'esperienza che un consumatore ha con il prodotto -> *anticipazione dell'esperienza di consumo* -> sollecitare emozioni forti, che contribuiscono alla costruzione dell'identità, che hanno un contenuto di spiritualità. *La raccolta di informazioni svolge quindi due ruoli :*

- *Costruzione di un set di informazioni necessario e strumentale* alla scelta -> valore utilitaristico
- *Anticipazione del valore* che l'esperienza di consumo fornirà -> valore edenico, etico, comunicativo

Il set di conoscenze del consumatore non è semplicemente un database di informazioni, ma anche un *repertorio di emozioni, fantasie, sensazioni e intuizioni* connesse a queste informazioni, e che vengono rievocate insieme a esse ogni volta che queste vengono recuperate dalla memoria.

Il processo che trasforma le info in conoscenza è complesso e consiste in un'appropriazione soggettiva da parte del consumatore del contenuto informativo fornito dalle varie fonti.

- **Esposizione** -> consumatore entra in contatto con gli stimoli informativi (cartellone pubblicitario, recensione su un blog)
- **Attenzione** -> non tutti gli stimoli sollecitano la nostra attenzione -> processo di allocazione di risorse cognitive agli stimoli -> dipende da caratteristiche individuali e dello stimolo -> il consumatore pone attenzione se ha motivazioni pre-esistenti, se ha atteggiamenti positivi verso



l'oggetto, se non è assuefatto dallo stimolo e se ha molto tempo a disposizione -> stimoli del prodotto = colori, forma, posizione etc.

- **Comprensione** -> interpretazione dello stimolo, attraverso schemi interpretativi dipendenti dalla conoscenza pregressa, gli dà un senso
- **Accettazione** -> attribuisce credibilità al contenuto e se ne fa persuadere -> può avere anche una risposta emotiva (più facile accettare risposte emotive positive rispetto alle negative che provocano un distanziamento)
- **Ritenzione** -> inclusione del contenuto dello stimolo nella memoria di lungo termine, dai cui potrà essere recuperato all'occorrenza -> si effettua una *selezione* tra gli stimoli

Le conoscenze del consumatore contribuiscono alla determinazione del valore atteso insieme alle motivazioni. Il suo livello di expertise, le esperienze pregresse di consumo e l'accesso a certe fonti esterne gli permettono di disporre di un set di informazioni e convinzioni che influenzeranno le sue aspettative di valore -> a parità di motivazioni, consumatori che dispongono di conoscenze diverse per ampiezza e profondità avranno aspettative di valore diverse

Computer-mediated environment -> ambienti virtuali hanno cambiato il modo di ricercare info (introduzione del World Wide Web) e di vivere le diverse fasi dell'esperienza -> trasformazione dei settori creativi -> Web è in sé un prodotto creativo che dà vita a numerose categorie di altri prodotti creativi (siti, motori di ricerca...)

Online Flow Experience -> stato in cui il livello di attenzione e assorbimento che l'esperienza suscita è massimo e induce a perdere il senso del tempo che passa, dal contesto circostante e degli avvenimenti che accadono ai margini dell'esperienza -> *the state occurring during network navigation, which is characterized by a seamless sequence of responses facilitated by machine interactivity, intrinsically enjoyable, accompanied by a loss self-consciousness, and self-reinforcing* -> esperienza raggiunta quando si ha una concentrazione molto focalizzata sull'interazione e sulle abilità

Il flow è attivato dalla *ricchezza sensoriale* degli stimoli, in termini di numerosità e qualità, dal grado di *interattività* che l'ambiente permette. La ricerca di info diventa un processo esperienziale perché viene richiesta un'attività sistematica di assunzione di decisioni (quali pagine vedere...), favorita dalla ricchezza di stimoli e dall'interattività.

La possibilità di poter accedere contemporaneamente a più fonti permette di incrementare sia la comprensione che l'accettazione (mettere in discussione con contro-argomentazioni) oltre che una maggiore capacità di memorizzazione -> aumenta la motivazione a interpretare le info + memorizzazione esterna tramite i *bookmark file* generati da altri soggetti

Ricerca di informazioni esplorativa -> guidata meno dal raggiungimento di uno scopo preciso ma piuttosto dalla curiosità e dal piacere della scoperta di qualcosa di nuovo -> ampliare la numerosità e la tipologia delle fonti e di approfondire la qualità delle info stesse

La ricerca di prodotti creativi è solitamente esplorativa piuttosto che strumentale -> il raggiungimento di uno stato di flow favorisce sia l'efficacia della ricerca sia un incremento del piacere derivante dall'esperienza pre-consumo -> online flow come experience

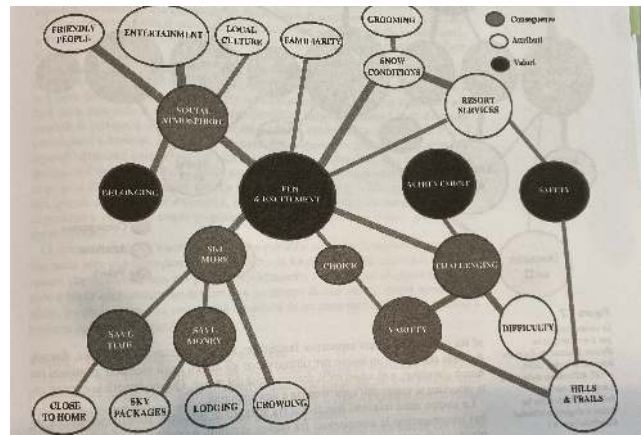
DAL VALORE ATTESO A QUELLO PERCEPITO

Soddisfazione -> confronto tra valore atteso e percepito -> la costruzione del primo precede quella del secondo e richiede il passaggio per l'esperienza di acquisto (*purchase experience*) -> consumatore sceglie lo specifico prodotto ed eventualmente lo acquista (valutazione alternative)

Vanno valutati diversi fattori tra cui *il luogo di acquisto, il momento, il tempo da dedicare*. Queste decisioni possono essere prese contestualmente o essere anticipate rispetto ad altre. Si hanno quindi due sotto-esperienze :

- **Valutazione delle alternative ai fini della scelta** (*choice experience*) -> comparazione delle alternative sulla base di alcuni criteri di valutazione

- **Definizione dei criteri di valutazione** -> la teoria più consolidata per la rappresentazione delle connessioni fra benefici, sacrifici e attributi di prodotto è la *teoria mezzi-fini (means-end theory)* -> nella propria memoria il consumatore associa gli attributi con i benefici e sacrifici, ed essi con i valori, in una mappa di connessioni gerarchiche (*hierarchical value map*). Nella figura lo spessore delle righe indica la frequenza con cui quella connessione viene rilevata tra i consumatori intervistati. Le associazioni costituiscono parte delle conoscenze di ogni singolo consumatore. Consumatori diversi, in base a motivazioni diverse, riterranno alcuni benefici più importanti di altri e, di conseguenza, anche alcuni attributi più importanti di altri.



- *Benefici espliciti* = consapevolezza e competenza per poterli argomentare
- *Benefici impliciti o latenti* = non sono giustificabili dal consumatore in maniera strutturata e sono solitamente frutto di desideri inconsapevoli
- **Definizione del set evocato** -> gruppo di prodotti, marche, luoghi d'acquisto fisici o virtuali che ritiene in grado di soddisfare i suoi bisogni o desideri -> risiedono informazioni relative a un numero molto limitato di prodotti, marche etc. che il consumatore ha pre-selezionato in funzione delle sue esperienze pre-consumo o di consumo precedenti. A questi prodotti vengono applicati i criteri di valutazione per pervenire alla scelta finale
- **Giudizio sulle singole alternative** -> si valutano gli attributi *tangibili* (es.prezzo) e *intangibili* (frutto di un giudizio soggettivo = es.trama di un libro) che svolgono un ruolo dominante

Attributi	Destinazione A	Destinazione B	Destinazione C	Destinazione D	Importanza
Lunghezza del viaggio	9	6	3	6	40%
Costo atteso del weekend	3	7	9	9	30%
Reputazione delle attrattive culturali	4	6	8	8	20%
Reputazione della cucina locale	4	6	8	8	10%
Valore atteso (ponderato)	5,7	6,3	6,3	7,5	100%

nella valutazione dei prodotti creativi rispetto agli altri settori. Il giudizio è determinato da quattro fattori:

- Esperienza pregressa del prodotto
- Giudizio fornito da altri soggetti
- Info raccolte durante l'esperienza di pre-consumo
- Norme relative alla categoria di prodotto conosciute dal consumatore

Il giudizio sulla qualità di prodotti experience può essere valutato solo dopo averli provati -> esperienza pregressa è la cosa più affidabile per determinare gli attributi o il giudizio degli altri (soprattutto per gli attributi intangibili -> necessitano di valutazione soggettiva).

Il processo di scelta comporta una sintesi dei giudizi su ogni singolo attributo per pervenire alla preferenza verso un'alternativa di prodotto e quindi alla scelta. Tale processo combina sia elementi cognitivi sia emotivi. Mentre i primi sono efficaci per il giudizio sugli attributi tangibili, i secondi lo sono nel giudizio di quelli intangibili. I primi conducono all'applicazione di regole decisionali che utilizzano informazioni di dettaglio, i secondi sono più olistici e conducono a visioni più immediate e di sintesi del valore di un prodotto. Dove i primi sono attivati in caso di motivazioni dirette dai bisogni, i secondi da motivazioni dirette da desideri

Processi valutativi più marcatamente cognitivi:

- *Processi compensatori (compensatory)* -> giudizi negativi sono compensati da quelli positivi = giudizio ponderato di sintesi
 - Descritti attraverso modelli rappresentativi multi-attributo -> assumono che il consumatore basi il proprio giudizio su numerosi attributi caratterizzanti le alternative da valutare
 - È molto improbabile che un consumatore giudichi le alternative effettuando una valutazione quantitativa di ogni prodotto e stabilendo dei pesi di importanza degli attributi espressi in maniera quantitativa
 - Modello presentato = rappresentazione dei processi di giudizio = esplicitare i propri giudizi utilizzando un linguaggio quantitativo (cosa che solitamente non facciamo -> diciamo "è buono", "non mi piace" etc.)

$$V_p = \sum_{i=1}^n G_{ip} \times I_i$$

dove:

- V_p = valore atteso del prodotto p
- G_{ip} = giudizio soggettivo sull'attributo i nel prodotto p
- I_i = importanza dell'attributo i
- n = numero degli attributi considerati nella valutazione

- *Processi non compensatori (non compensatory)* -> danno maggiore importanza agli attributi estremamente positivi o negativi, escludendo compensazioni
 - *Processo lessicografico* -> alternative vengono comparate sull'attributo più importante = se una emerge come la migliore viene scelta e il processo si conclude, altrimenti si passa al secondo attributo più importante e così via -> tipico delle situazioni in cui il consumatore sottostà a restrizioni relative ad alcune risorse di cui dispone (denaro, tempo etc.) ed è portato a scegliere l'alternativa che massimizza l'utilizzo efficiente ed efficace di quelle risorse
 - Stabilire *soglie (cutoff)* massime o minime che gli attributi non devono superare dando vita a due processi:



- Eliminazione per aspetti -> stabilire una soglia sull'attributo più importante e considerare solo le alternative che per quell'attributo superano (o non superano) la soglia procedendo per i vari attributi fino a trovare un'unica alternativa
- Processo congiuntivo -> soglie definite per ogni attributo e vengono eliminate le alternative incoerenti con le soglie su tutti gli attributi, mentre vengono considerate quelle coerenti -> simile al processo compensatorio (ma con maggiore enfasi sugli aspetti negativi per eliminare delle alternative che non raggiungerebbero i valori minimi)

I diversi processi valutativi possono essere usati congiuntamente o in sequenza -> usare prima il cutoff per ridurre il numero di alternative e poi il processo compensatorio per scegliere fra le poche rimaste.

- *Processi di scelta basati sugli atteggiamenti* -> le preferenze sono diverse dagli atteggiamenti anche se derivano dal medesimo processo di valutazione (preferenze = alternativa migliore; atteggiamento = risultato del giudizio dato alla singola alternativa) = la formazione di atteggiamenti forti porta a processi di giudizio e di scelta semplificati (attitude-based) -> quando insorge nuovamente il bisogno o il desiderio procede direttamente all'acquisto (accade spesso nei settori creativi) -> la disponibilità di atteggiamenti forti qualifica il set di conoscenze di un consumatore e gli permette di ridurre i sacrifici connessi ai processi di raccolta delle informazioni, di comparazione e di scelta
- *Processi valutativi emozionali* -> motivazioni che rispecchiano desideri e non bisogni = tendono ad essere più immediati, l'anticipazione delle emozioni che ci si aspetta di ottenere dall'esperienza di consumo conduce in maniera più diretta alla preferenza e alla scelta, senza attivare molti pensieri e complesse attività cognitive -> gli esseri umani tendono ad assecondare prodotti che suscitano emozioni positive ed evitare quelli che portano emozioni negative (avvicinamento o allontanamento)

Kwortnik e Ross -> distinzione delle emozioni positive provate nel processo valutativo:

- **Fantasy feeling** (emozioni della fantasia) -> emozioni consapevolmente sperimentate durante il processo, anticipative di quelle che ci si aspetta di provare e che rendono vivide alcune info delle alternative che peseranno di più nella scelta -> effetto diretto sulle preferenze innescando una connessione immediata -> emozione suscitata-prodotto da acquistare
- **Facilitative feeling** (emozioni facilitate) -> emozioni provate a un livello inferiore di consapevolezza = le proviamo ma facciamo fatica a descriverle = emozioni istintuali positive che non hanno necessariamente un effetto diretto sulle preferenze, ma che incrementano l'importanza di alcuni attributi di valutazione -> diamo più peso ad alcune caratteristiche ma non sappiamo bene perché se non "perché lo sentiamo"

I processi emozionali provocano la costruzione di atteggiamenti positivi o negativi nei confronti delle varie alternative sottoposte a valutazione, che vengono ritenuti nella memoria come densi di sfumature emotive, che verranno rievocate nel momento in cui si riproporranno le stesse motivazioni



- **Interazione con contesti fisici o virtuali a fini di acquisto** (*shopping experience*) -> l'esperienza di acquisto ha diversi ruoli :
 - *Utilitaristico* -> strumentale all'effettuazione dell'acquisto del prodotto preferito -> punti vendita sono solo vetrine all'interno dei quali scegliere il prodotto
 - *Esperienziale* -> fornisce valore edenico, simbolico e comunicativo a prescindere dal prodotto acquistato -> punti vendita sono contesti d'interazione che possono fornire valore ulteriore oltre quello dell'assortimento dei prodotti

Offline shopping experience (punti vendita fisici)

L'impatto del contesto fisico sull'esperienza del consumatore è analizzato dal marketing sulle ricerche di *psicologia ambientale* (disciplina che studia l'influenza degli stimoli ambientali sui processi interiori) -> il modello più popolare rappresenta gli effetti dell'atmosfera del punto vendita come insieme di stimoli capaci di suscitare risposte emotive che determinano comportamenti

Atmosfera -> insieme di elementi tangibili e intangibili che producono stimoli sensoriali per i consumatori -> indotti dal design degli interni, disposizione degli spazi, display interni, assortimento prodotti, servizi complementari e dall'interazione con il personale

L'impatto è dato dalla capacità di stimolazione dell'ambiente, riconducibile al grado di novità (nuovi, sorprendenti) e complessità (numerosità, relazioni tra di essi, statici o dinamici) degli stimoli -> tanto più sono nuovi e complessi, tanto più è elevata la capacità di stimolazione del punto vendita. Le **risposte emotive** possono essere di *piacere* (gioia, appagamento, benessere) o di *eccitazione* (prontezza, stimolazione, partecipazione attiva). Le **risposte comportamentali** consistono in *avvicinamento* o *rifiuto* in termini di desiderio/volontà di stare nel negozio, interagire con l'ambiente etc.

Maggiori sono le risposte, maggiori saranno i processi cognitivi di attenzione, comprensione, accettazione e ripetizione degli stimoli relativi ai prodotti e maggiore sarà il piacere intrinseco dato dall'attività di shopping

Online shopping experience (ambienti virtuali)

L'esperienza online viene in genere associata al concetto di online flow. Lo stato di flow conduce alla percezione di un *maggiore controllo sui propri comportamenti* -> maggiore confidenza sulle proprie capacità di svolgere i compiti che si stanno svolgendo e di ritenere in memoria più informazioni di quanto accada se non si raggiunge questo stato, conducendo a un processo di apprendimento più efficace. Il flow ha un impatto positivo sulla *piacevolezza dell'esperienza di navigazione* che induce a risposte di avvicinamento -> aumenta il valore edonico -> aumentano il tempo di permanenza e di interazione con l'ambiente virtuale e la propensione all'acquisto dei prodotti



LA COMPLESSITÀ DELL'ESPERIENZA DI ACQUISTO

L'esperienza d'acquisto si articola in una serie di decisioni interconnesse (categoria di prodotto, lo specifico prodotto e la marca, dove e come acquistare, dove e come consumare ect.) la cui combinazione può dar vita a un numero elevatissimo di esperienze d'acquisto che rispecchiano le caratteristiche del consumatore, della situazione e dell'offerta disponibile.

Per il marketing è importante individuare i fattori che possono rendere più o meno complessi i processi decisioni -> mappare le tipologie di esperienze d'acquisto utili per guidate le decisioni.

Complessità dell'esperienza -> numerosità delle attività svolte dal consumatore, insieme con il tempo e gli sforzi cognitivi ed emotivi investiti in tali attività, e il numero di soggetti coinvolti

- *Acquisti completamente pianificati* -> l'esperienza di scelta è separata e precede quella dell'acquisto -> shopping strumentale (es. devo comprare dei vestiti sapendo già esattamente quali voglio comprare)
- *Acquisti parzialmente pianificati* -> consumatore decide in anticipo la categoria ma non il prodotto specifico che verrà invece scelto durante la shopping experience (es. so che voglio comprare un maglione ma non so quale marca)
- *Acquisti non pianificati* -> consumatore ha in mente una lista di generici bisogni e desideri e utilizza il punto vendita come un surrogato della "lista della spesa" -> soprattutto per prodotti ad uso quotidiano o per quelli creativi in cui la shopping experience svolge un ruolo esperienziale in sé, e l'acquisto di specifici prodotti è solo una componente dell'esperienza

La rilevanza della shopping experience aumenta con la riduzione del grado di pianificazione.

Acquisti d'impulso -> a sudden, often powerful and persistent urge to buy something immediately. The impulse to buy is hedonically complex and may stimulate emotional conflict. Also, impulse buying is prone to occur with diminished regard for its consequences -> urgenza ad acquistare -> esperienza pulsionale di piacere, eccitazione e stimolazione che richiede di essere soddisfatta immediatamente e "a ogni costo" -> ridotta preoccupazione delle conseguenze -> acquisti con il grado di **complessità minima** -> caratterizzati da un numero di attività molto ridotto, da ridotte risorse temporali e cognitive investite e da un altrettanto ridotto numero di soggetti coinvolti -> tipicamente individuale

Il fatto che per uno specifico bisogno o desiderio un consumatore attivi un acquisto più o meno pianificato dipende dai fattori alla base delle sue motivazioni e delle sue conoscenze.

Grado di novità dell'acquisto

Quanto più è nuovo l'acquisto per il consumatore, tanto più complessa sarà l'esperienza d'acquisto -> manca di esperienza e conoscenze -> deve raccogliere info, interagire con fonti esterne, risorse emotive sollecitate intensamente

Disponibilità di atteggiamenti forti

Se si dispone di atteggiamenti forti, l'esperienza di scelta e di shopping ne sono influenzate -> semplificazione complessiva dell'esperienza di acquisto. In assenza di atteggiamenti forti, il consumatore investirà tempo e sforzi cognitivi ed emotivi per costruire delle scelte più ponderate o emotivamente più soddisfacenti

Livello di coinvolgimento

La complessità aumenta in funzione del livello di coinvolgimento -> più coinvolto = più investimenti nell'esperienza

- *Situazionale* -> concentrazione delle risorse investite nell'esperienza in concomitanza della specifica situazione
- *Duraturo* -> dedicare costantemente risorse alla categoria o al prodotto oggetto di coinvolgimento -> complessità nella fase pre-consumo, mentre esperienza di acquisto risulta semplificata (arriva al momento della scelta con idee chiare sul prodotto specifico)

Rischi percepiti

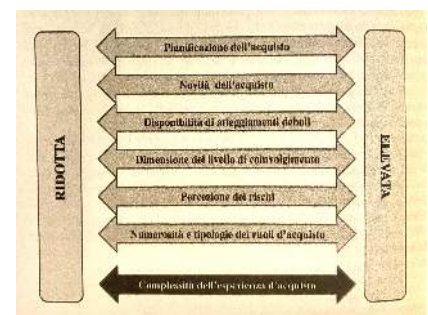
Quanto più sono elevati i rischi percepiti, tanto più elevata è la complessità -> per diminuire il rischio si devono aumentare le conoscenze attraverso l'attivazione di fonti esterne, lo scambio di opinioni etc. -> sviluppo competenze di prodotto e riduco il rischio di performance -> consumatore può investire in sacrifici attuali per ridurre i potenziali rischi attesi, fino a una soglia ritenuta accettabile, pena la rinuncia all'acquisto del prodotto -> aumenta complessità

Numerosità e tipologie dei ruoli d'acquisto

Le specificità delle esperienze di acquisto che implicano dei gruppi è che i processi di scelta e di acquisto coinvolgono soggetti che svolgono diversi *ruoli d'acquisto* :

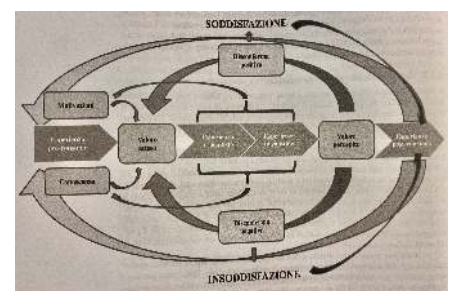
- **Iniziatore** -> identifica il bisogno o esprime il desiderio alla base della motivazione
- **Controllore** -> ha il controllo sulle informazioni utili alle scelte
- **Influenzatore** -> dispone delle conoscenze e competenze in grado di indirizzare la scelta
- **Decisore** -> ha l'ultima parola sulle varie scelte da effettuare
- **Compratore** -> materialmente effettua l'acquisto in un punto vendita o tramite altre modalità
- **Utilizzatore** -> vive l'esperienza di consumo del prodotto

Nel caso di un consumatore individuale, tutti i ruoli collassano su di lui (anche se possono esserci influenzatori esterni). Nelle scelte di gruppo è invece possibile che le persone svolgano ruoli diversi. Per l'analisi dell'esperienza di acquisto è importante la distinzione fra *compratore* (shopper) e *utilizzatore* (consumer) -> se sono separati, sono esposti a fattori d'influenza differenti -> implicazioni sia in termini di strategia di comunicazione sia di distribuzione



ESPERIENZA POST-CONSUMO

Insieme delle attività successive all'esperienza di consumo e al confronto fra valore atteso e percepito. La variabile che influisce maggiormente è il grado di soddisfazione successivo al consumo -> comportamenti differenti con un diverso grado di probabilità





Passaparola (Word-of-mouth = WOM) -> il trasferimento informale di informazioni fra consumatori relativamente al prodotto oggetto di esperienza

- *Positivo* -> narrazione dell'esperienza, raccomandazione del prodotto, ostentazione del prodotto o di segni che lo richiamano
- *Negativo* -> narrazione dell'esperienza, parlare male o lamentela

Le ricerche mostrano che consumatori molto soddisfatti o molto insoddisfatti attivano il passaparola molto più che quelli con livelli di soddisfazione neutri o moderati -> in più quelli insoddisfatti tendono ad attivarlo più di quelli soddisfatti.

La diffusione di internet ha reso il passaparola online uno strumento molto utilizzato -> recensioni raccolte sia da *retailer* online che vendono i prodotti (Amazon) che da siti che si occupano solo di esse (TripAdvisor).

Le informazioni trasmesse con il passaparola sono considerate più credibili di quelle che provengono da fonti commerciali -> maggiore impatto sul set di conoscenze del consumatore che le riceve e sui comportamenti di scelta e acquisto

Condivisione del prodotto -> tramite prestito, regalo o messa in comune del prodotto basato su un fondamento di generosità, spesso all'interno di un'aspettativa di reciprocità, volto al rafforzamento dei legami sociali.

Per molti prodotti creativi, i cui contenuti sono digitalizzabili (trasferibili con file elettronici), la propensione alla condivisione dell'uso ha portato alla diffusione di comportamenti ritenuti *illegali* in quanto infrangenti le norme che regolano il *diritto d'autore*. In alcuni settori creativi, come per esempio quello musicale e quello cinematografico, il **peer-to-peer file sharing** viene ritenuto una delle *cause principali della riduzione dei volumi di vendita*.

Lamentela -> esprime la sua insoddisfazione direttamente al produttore o ai vari soggetti coinvolti nell'esperienza -> insoddisfazione indotta da cause utilitaristiche (aspettativa di ottenere rimborso o compensazione per i sacrifici -> lamentela più probabile per acquisti costosi) o emotive (riduzione delle emozioni negative connesse all'esperienza con una sorta di effetto catartico -> altrimenti si finirebbe per ripensare continuamente all'esperienza aumentando le sensazioni negative). Tendono a lamentarsi i consumatori più coinvolti ed esperti (caratteristiche individuali). La lamentela è spesso inibita dalla difficoltà di esprimere pubblicamente le proprie emozioni negative o dalla percezione di intaccare la propria immagine pubblica nel caso si dichiarino apertamente il fallimento dell'esperienza di consumo avuta -> con la comunicazione digitale l'espressione dell'insoddisfazione è molto più facile e quindi ne è aumentata la frequenza

Ripetizione dell'acquisto -> relazione di lungo termine che un prodotto può stabilire con i propri consumatori -> se soddisfatto è probabile che riacquisti il prodotto se sorge nuovamente il bisogno. La mera ripetizione può però nascondere esperienze post-consumo molto diverse :

- Fedeltà al prodotto alla marca -> ripetizione dell'acquisto è fondata sulla considerazione da parte del consumatore che lo specifico prodotto/marca risulta essere quello che soddisfa in maniera superiore agli altri i propri bisogni o desideri -> comparazione
- Acquisto abitudinario -> tipico di consumatori poco coinvolti nella categoria, che hanno individuato un prodotto o una marca che abbia i requisiti minimi di soddisfazione e che quindi



vengono acquistati ripetitivamente -> sacrifici più rilevanti dei benefici (si devono diminuire i sacrifici piuttosto che aumentare i benefici) -> minimizzare gli sforzi

- Assenza di alternative sul mercato

Ricerca di varietà -> soprattutto per i prodotti esperienziali, il legame fra soddisfazione e ripetizione d'acquisto può venire a mancare nel caso si ricerchi la varietà (*variety seeking*) -> benefici edonici associati alla varietà di alternative possibili -> non si soddisfano i bisogni solo attraverso il consumo di un prodotto specifico (libro di scrittore A) ma anche attraverso altri prodotti della medesima categoria (libro di scrittore B, C, D..) -> è *la varietà a creare il maggiore piacere*

Attaccamento con il prodotto/marca -> identificazione del consumatore con il prodotto/marca/ produttore -> percezione di similarità/sovrapposizione che un individuo ha nei confronti di un altro soggetto, in termini di valori, obiettivi, tratti personali che ne determinano un forte legame cognitivo e affettivo con l'altro al punto che il legame viene considerato definitorio della propria identità -> identificazione con l'istituzione culturale di cui sono membri, con un personaggio di un libro etc.

L'identificazione funge da meccanismo di rafforzamento della relazione con il prodotto/marca e induce alla ripetizione dell'acquisto, fedeltà, passaparola positivo e volontà di estensione della relazione nel tempo.

Dismissione del prodotto -> condizione necessaria di possedere il prodotto -> può essere venduto, regalato, donato, buttato, riciclato o altro -> benefici e sacrifici diversi derivanti da motivazioni di dismissione diverse:

- *Aspettativa di valore utilitaristico* -> vendere o scambiare il prodotto
- *Aspettativa di valore edonico* -> regalare a una persona cara, per rafforzare il legame o per trasmettere eredità culturale, buttare per disfarsi di una parte di concetto di sé
- *Aspettativa di valore etico* -> donare o riciclare -> anche per ridurre sprechi delle risorse del pianeta
- *Aspettativa di valore comunicativo* -> cedere a un gruppo sociale a cui si appartiene per un utilizzo collettivo

Ai benefici corrispondono anche dei sacrifici dovuti all'impiego di risorse temporali, cognitive ed emotive da dedicare ai processi di dismissione -> dismissione frutto di valutazione ponderata ed emozionale dei benefici e sacrifici connessi (solo se i primi sono maggiori dei secondi)

IL LATO B(BUSINESS) DEL MERCATO

I prodotti creativi hanno un valore non solo per i consumatori finali che ne fanno esperienza ma anche per altre organizzazioni che possono utilizzarli secondo varie modalità -> mercato business -> soggetti che non acquistano prodotti creativi per consumarli, ma per inserirli in ulteriori processi di produzione e comunicazione.

Il prodotto è considerato una *property* di cui vengono scambiati i diritti di utilizzo -> dalla parte del venditore c'è il soggetto che possiede tale diritto (*property right*) mentre da quella dell'acquirente c'è il soggetto che lo vuole acquistare. Le aspettative di valore, i processi di scelta e utilizzo da



parte di clienti organizzativi (*corporate clients*) sono di natura diversa da quelle dei consumatori finali. Un'organizzazione produttrice di prodotti creativi che vuole generare valore per questo tipo di clienti deve dotarsi di competenze specifiche sia di analisi che di creazione e distribuzione del valore. Per un cliente organizzativo, un prodotto creativo è una componente dei prodotti e servizi che questi produce e vende sui mercati in cui opera, un veicolo per raggiungere determinate audience con cui vuole comunicare o un elemento costitutivo dell'immagine di cui questi vuole godere presso un determinato gruppo di soggetti: clienti, stakeholders, finanziatori. A seconda dell'obiettivo, un cliente business può disporre di vari strumenti che utilizzano i prodotti creativi come *componenti principali o accessori*.

Le specificità del valore dei prodotti creativi per i clienti business

Come consumatori facciamo spesso esperienza di *molti prodotti creativi all'interno di altri prodotti*, creativi o no (es. ascoltiamo musica di sottofondo in un videogioco o al supermercato) e, mentre facciamo esperienza di prodotti creativi, *qualcun altro ci veicola altri messaggi* (troviamo pubblicità assicurative nella banda inferiore della Tv mentre guardiamo una partita di calcio, nomi degli sponsor sulle maglie dei giocatori) e spesso *gli attori dei settori creativi ci parlano di, o per mezzo di, qualche altro soggetto* (vediamo una star della F1 in una pubblicità di orologi..).

In tutti gli esempi precedenti è presente un terzo soggetto, in genere un'impresa, che interagisce con noi insieme a un prodotto creativo o l'organizzazione che lo produce -> *trova nel prodotto creativo un valore per cui sarà disposta a pagare un prezzo che può coprire anche quello della nostra fruizione da consumatori*, che avverrà gratuitamente o a un costo per noi inferiore rispetto a quello che dovremmo pagare in assenza del cliente business.

La creazione di valore dei prodotti creativi per i clienti business è frutto di processi che hanno caratteristiche differenziali rispetto al valore che gli stessi assumono per i consumatori finali.

- **il valore non è frutto dell'esperienza di consumo** -> il cliente business acquista il diritto all'utilizzo del prodotto creativo per inserirlo nei processi di produzione o di comunicazione dei propri prodotti, come avviene per altri fattori produttivi o comunicativi -> logica di produzione e non di consumo -> l'analisi del valore che l'organizzazione produttrice deve svolgere non sarà rivolta a comprendere pratiche di consumo bensì i processi decisionali che costituiscono le pratiche d'acquisto.
- **Il valore è connesso alle relazioni di questo con i suoi clienti** -> l'inserimento del prodotto creativo all'interno dei processi produttivi e comunicativi ha senso in funzione di queste relazioni -> il valore del prodotto è traslato da quello che i suoi clienti gli attribuiscono -> domanda derivata dal mercato di consumer -> L'analisi del valore richiede l'integrazione di due livelli: del proprio cliente business e dei clienti di quest'ultimo, La mancanza di uno dei due rende la conoscenza del mercato poco efficace per assumere decisioni relative alla value proposition da offrire ai clienti business.
- **Il valore è prevalentemente comunicativo** -> per i clienti business il valore è estrinseco (valore orientato agli altri)

Alla base di certi acquisti ci può essere una motivazione filantropica, e quindi un valore etico. Ma tale valore è più per gli individui che assumono decisioni all'interno delle organizzazioni che per le organizzazioni in sé -> acquistano il diritto di utilizzare prodotti creativi come fattori produttivi all'interno dei propri processi di produzione o perché permettono l'accesso qualificato a determinate audience.

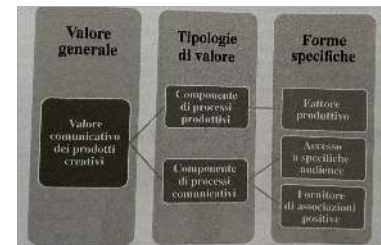
Il valore come componente dei processi produttivi di altri prodotti

Tutti i prodotti dei settori creativi possono potenzialmente essere fattori produttivi per altri settori (sito archeologico usato come set cinematografico, museo o teatro usato per eventi mondani ...) -> molti settori creativi fanno affidamento sul valore che i propri prodotti detengono per il mercato business per potersi assicurare fonti di ricavo fondamentali per la propria sopravvivenza e prosperità. Negli ultimi anni, in settori come il cinema o la musica, è la crescita del mercato business a permettere di compensare la decrescita del mercato consumer.

Il valore come componente di processi comunicativi

Alcuni prodotti creativi costituiscono delle componenti fondamentali dei processi comunicativi di imprese o altre istituzioni -> sub-area dei "media, informazione e comunicazione" è costituita gran parte da prodotti che rappresentano veicoli privilegiati per la comunicazione pubblicitaria delle imprese/non profit. Una componente fondamentale di tali prodotti sono gli *spazi da destinare ai messaggi pubblicitari* delle aziende che li volessero acquistare -> valore perché *permettono l'accesso a specifiche audience* d'interesse come target per altre organizzazioni.

Inoltre tali prodotti sono socialmente posizionanti e contribuiscono alla definizione del sé per il consumatore finale -> sono *dotati di associazioni positive che possono essere trasferite ad altri soggetti* -> valore comunicativo per il lato business



I benefici di un prodotto creativo per un cliente business

I benefici corrispondenti al valore come *fattori produttivi* dipendono dallo specifico prodotto alla cui produzione partecipano (brano musicale come colonna sonora di un film, concerto come parte della programmazione di un canale televisivo) costituendo fattori produttivi di valore se saranno *ben integrati* con il resto dei fattori con il fine di *produrre congiuntamente* valore per i consumatori finali di quei prodotti.

I benefici corrispondenti al valore come *componenti comunicativi* sono diversi:

Raggiungimento di un'audience predefinita -> organizzazione che produce il prodotto creativo deve avere conoscenza della sua audience e dimostrare al potenziale investitore in comunicazione che il prodotto è in grado di raggiungere tale audience a cui è interessato -> indicatore = *copertura (reach)* -> percentuale di un'audience predefinita che il mezzo di comunicazione riesce a raggiungere



Aumento della conoscenza del prodotto -> dopo che il consumatore ha posto attenzione al messaggio, l'ha compreso e ritenuto in memoria -> affinché il meccanismo si inneschi, un ruolo fondamentale è svolto dal messaggio che viene veicolato ma anche il mezzo può giocare una parte -> memorizzazione dipende dalla *ripetizione* del messaggio e dalla *credibilità del mezzo* -> indicatore = *frequenza (frequency)* = numero di volte in cui un mezzo può raggiungere l'audience in un certo periodo di tempo. Ulteriore indicatore del mezzo = *impatto* = misura il valore qualitativo che il mezzo riesce a fornire al messaggio, data la sua credibilità e la sua immagine

La copertura, la frequenza e l'impatto misurano aspetti diversi della capacità di un mezzo di fornire accesso a un'audience predefinita e di creare o aumentare la conoscenza del prodotto presso quell'audience -> uso di indicatori che esprimano i vari aspetti contemporaneamente -> **Gross Rating Point (GRP = C x F)** = capacità del mezzo di comunicazione di massimizzare il numero complessivo di esposizioni dell'audience. Il GRP può anche essere moltiplicato per l'impatto per ottenere il numero di esposizioni qualificate.

Un cliente business, acquistando un prodotto creativo con il fine di raggiungere un'audience e aumentare la notorietà di una propria marca, acquista GRP, ovvero esposizioni di un'audience predefinita a un proprio messaggio -> beneficio espresso in *punti di GRP*

Creazione o miglioramento dell'immagine del prodotto o dell'organizzazione -> generazione o consolidamento di una serie di associazioni positive che i consumatori attribuiscono al prodotto o all'organizzazione e che possono creare motivi di preferenza -> business può ottenere impatto sulla sua immagine o su quella dei suoi prodotti attraverso un meccanismo di trasferimento di quelle associazioni positive. Affinché la scelta possa ricadere su uno specifico prodotto creativo, il suo produttore deve essere a conoscenza delle associazioni che i vari gruppi di consumatori gli attribuiscono, in modo tale che questa informazione possa essere fornita all'organizzazione cliente per le sue valutazioni.

Nel corso degli anni il mercato business ha dato vita ad alcuni strumenti tipici che si sono consolidati come i più diffusi per l'acquisizione dei benefici prima descritti -> varie forme di supporto finanziario da parte di aziende (*corporate support*) -> *product placement, celebrity endorsement*

Corporate support

La gran parte delle istituzioni non profit operanti nei settori creativi riesce a svolgere le proprie attività in maniera *economicamente sostenibile* grazie al supporto da parte di imprese operanti in altri settori. Anche molte imprese che operano nei settori creativi possono trovare in queste forme di supporto delle fonti di ricavo che contribuiscono al loro equilibrio economico -> *sponsorizzazione, cause-related marketing, donazione*

Sponsorizzazione -> accordo fra due organizzazioni in base al quale una delle due (*sponsor*) ottiene il diritto di associare pubblicamente il proprio nome e i propri segni identificativi alla seconda (*sponsee*) in cambio di un pagamento in denaro o in merce -> associazione con il nome dello *sponsee* o con una sua attività, un suo evento o un suo prodotto -> sponsorizzazione deve



essere esplicita (comunicata al pubblico) -> prosegue nella sua integrazione all'interno delle attività di comunicazione dell'impresa sponsor

Cause-related marketing -> accordo fra due organizzazioni per l'associazione pubblica dei corrispettivi nomi e segni -> supporto a una causa è agganciato all'acquisto dei suoi prodotti da parte dei consumatori -> impresa devolve alla causa a cui l'operazione è associata una quota predefinita, e comunicata ai consumatori, dei ricavi derivanti dalla vendita dei suoi prodotti -> consumatori svolgono parte attiva -> nato con il supporto da parte di American Express al restauro della Statua della Libertà nel 1983

Donazione -> erogazione di denaro, merce o tempo da parte di un'impresa a un'istituzione non profit (*unconditional donation*) -> a parte rari casi in cui essa è anonima, il solo fatto di rendere pubblica la donazione produce effetti sul pubblico, e quindi dei ritorni sull'impresa

Gli obiettivi delle attività di corporate support

- migliorare o rafforzare la reputazione dell'impresa e l'immagine dei suoi prodotti o marche -> settori creativi sono ritenuti attori fondamentali del progresso civile e sociale di una comunità e il singolo prodotto è portatore di associazioni specifiche e di valore per determinati target -> associazione favorisce trasferimento delle associazioni positive dal prodotto/organizzazione all'impresa -> rafforzamento delle relazioni con i clienti (attuali e futuri)

Il trasferimento non è né automatico, né facile -> favorito dalla percezione di *compatibilità* fra i due (deve essere comunicata ai consumatori) basata

- Sulla funzione (*function-based*) -> compatibilità percepita fra i prodotti dell'impresa che supporta e l'organizzazione, attività, evento o causa supportata -> produttore di strumenti musicali che sponsorizza la stagione concertistica di un teatro
- Sull'immagine (*image-based*) -> qualche elemento dell'immagine dell'impresa e dei suoi prodotti corrisponde ad alcuni elementi dell'organizzazione, attività, evento o causa supportata -> azienda con prodotti realizzati secondo le tradizionali tecniche di un paese che supporta il restauro di un monumento iconico del paese stesso
- aumento della notorietà dell'impresa, dei suoi prodotti o marche -> alla base di questo obiettivo sta l'ampia notorietà di organizzazioni, attività ed eventi nei settori creativi che permettono l'accesso alle loro audience di riferimento -> la visibilità di una causa o del soggetto supportato permette di veicolare anche il nome dell'impresa sponsor rapidamente e a un'audience ampia
- ottenimento di benefici economici -> sia diretti (aumento delle vendite dei propri prodotti), sia indiretti (godimento di agevolazioni fiscali)



I pubblici delle attività di corporate support

Molte attività di corporate support hanno come pubblico obiettivo una *comunità* -> cittadini residenti, stakeholder pubblici e privati di quella comunità, altre istituzioni. Può essere molto locale fino ad arrivare ad essere sovranazionale. Volontà di conquistare o rafforzare la reputazione dell'impresa come "buona cittadina" di quella comunità -> *responsabilità sociale d'impresa (corporate social responsibility)* -> riconoscimento del fatto che l'organizzazione non vive isolata dalla comunità circostante ma beneficia di vantaggi diretti o indiretti dall'appartenenza a essa -> il supporto alle attività o organizzazioni che operano in settori creativi in quella comunità è una delle modalità con cui l'impresa dimostra di volerne essere parte integrante e attiva, e di voler ricambiare i benefici che ne ottiene.

Ulteriore audience -> *partner* dell'impresa -> fornitori, finanziatori, distributori, clienti particolarmente importanti -> costruire o rafforzare relazioni tramite attività o vantaggi specifici (area riservata negli stadi per i partner, visite guidate private per i partner di un museo...). Essendo progettati specificamente all'interno dell'accordo fra impresa e organizzazione che beneficia del supporto, tali servizi sono *esclusivi*, e hanno un valore sia economico che simbolico molto elevato -> componente positiva della relazione con i partner

Ultima audience -> *personale dell'impresa* -> oltre alla ricompensa economica, il legame del personale con l'impresa e la disponibilità a dedicare intelligenza alle attività lavorativa, è motivato anche da elementi di tipo simbolo (evidenza del contributo dato dall'impresa alle organizzazioni e alle attività connesse ai settori creativi d'interesse del personale) -> es. impresa supporta una casa chiedendo al personale di sceglierlo all'interno di una lista-> impresa utilizza il supporto della causa allo scopo di migliorare la propria immagine presso il personale -> rafforzare la relazione con i propri dipendenti, al di là della semplice transazione lavoro-stipendio

Product placement -> the purposeful incorporation of a brand into an entertainment vehicle = molte marche hanno un valore editoriale -> essendo dotate di un'immagine, sono portatrici di significati per il consumatore -> valore utilizzato anche da altri per fornire maggiore verosimiglianza e per delineare in maniera più precisa i tratti di un personaggio, gli eventi di una storia o gli elementi di un contesto -> la differenza sta nei diversi significati che le singole marche possono apportare al contenuto creativo del prodotto.

Nei prodotti creativi bisogna differenziare per capire se l'inclusione della marca è frutto della pura sete creativa dell'artista o se è frutto di un accordo commerciale fra impresa proprietaria della marca e produttore creativo -> pagamento della prima al secondo all'interno di una precisa strategia comunicativa a supporto della marca.

La televisione è il settore che su scala globale raccoglie i maggiori investimenti in questa strategia :

- numerosità dei programmi e varietà di format per raggiungere più target di consumatori
- Investimenti sono più ridotti
- I tempi tra la produzione e la messa in onda sono più brevi rispetto a una produzione cinematografica



Il cinema è il settore dove è più evidente l'utilizzo di marche diverse all'interno della struttura narrativa -> settore di riferimento per sancire l'inizio del periodo di diffusione del placement nell'entertainment contemporaneo (caramelle Reese's Piece in E.T.)

La motivazione principale della diffusione del product placement negli ultimi vent'anni sta nell'affollamento dei tradizionali canali pubblicitari che crea assuefazione per i consumatori e quindi maggiori difficoltà per le imprese nell'attirare la loro attenzione -> PP riesce a catturare l'attenzione dei consumatori e gode di maggiore capacità persuasiva -> *hybrid advertising*

Effetti del product placement

- *Sulla sfera cognitiva* -> incremento della visibilità della marca (percezione di diffusione e forza sul mercato), inserimento e consolidamento della marca all'interno dell'insieme evocato dei consumatori -> incremento della capacità di riconoscerla e ricordarla
- *Sulla sfera valutativa* -> sviluppo di atteggiamento positivo verso la marca anche attraverso identificazione con un personaggio o un contesto che la utilizza -> inclusione della marca nell'extended self del consumatore -> aumento del valore simbolico
- *Sulla sfera comportamentale* -> intenzione di acquisto o utilizzo della marca -> mentre gli effetti cognitivi positivi risultano confermati da gran parte delle ricerche sul pp, gli effetti sulla sfera valutativa e comportamentale risultano molto meno evidenti -> non è particolarmente efficace se l'obiettivo dell'impresa è di migliorare l'atteggiamento verso la marca o di stimolare i consumatori ad acquistarla

Esecuzione del placement

La prominenza della marca all'interno del prodotto creato (evidenza che viene data) e la durata dell'esposizione (tempo che viene mostrata in un film, romanzo..) producono effetti cognitivi positivi ma non hanno effetti sulla sfera valutativa e comportamentale -> stessa cosa per il modo in cui viene mostrata. Gli effetti cognitivi sono favoriti dall'esistenza di ulteriore comunicazione sul placement (pubblicità sul placement). Un elemento che ha effetti positivi cognitivi ma valutativi negativi è la quantità di informazioni sulla marca che viene presentata -> considerato distrazione dalla storia (sgradevole) -> dipende dalla forza dell'associazione della marca con la storia, il personaggio -> se associazione forte (marca ben inserita) gli effetti positivi cognitivi sono corrisposti da altrettanti effetti valutativi positivi

Caratteristiche individuali dei consumatori

Relazioni dei consumatori con la marca e con la comunicazione delle imprese o del prodotto creativo specifico -> la precedente familiarità ha effetti cognitivi minori (già la conosco -> dedico meno attenzione) e congruenza con la storia (se incongruente -> effetti valutativi negativi). Lo scetticismo verso la pubblicità e la comunicazione aziendale riduce gli effetti valutativi del product placement ma la sua diffusione aumenta la consapevolezza e l'accettazione di questa tecnica -> un atteggiamento positivo verso il pp ha un impatto positivo sugli effetti di questo sulla sfera valutativa. Il coinvolgimento verso il prodotto creativo di cui il consumatore sta facendo

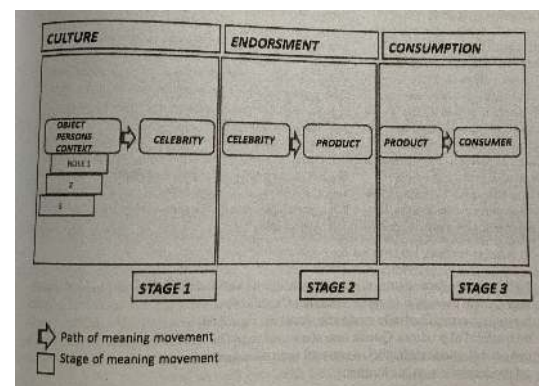
esperienza (videogame a cui sta giocando il film che sta guardando) ha una correlazione positiva con gli effetti del placement sulla sfera valutativa.

CELEBRITY ENDORSEMENT

Alcune celebrità, accanto alla loro capacità creativa che viene veicolata e produce valore attraverso i prodotti creativi in cui viene incorporata, possono produrre valore anche facendo da *presentatori (endorser)* di prodotti o organizzazioni che li utilizzano come testimonial nelle proprie campagne di comunicazione -> *uso diretto* (Madonna che veste abiti D&G), *raccomandazione* (Valentino Rossi che fa da testimonial per Ford), *apparizione in presenza del prodotto o in eventi dell'organizzazione produttrice*. Le celebrity vengono considerate come fonti di informazioni credibili e hanno una forte attrattività -> grado di familiarità (conoscenza delle fonte da parte del consumatore), piacevolezza (apparenza fisica e comportamenti) e di similarità fra fonte e consumatore che il consumatore associa alla celebrity. Quanto più una celebrity è attrattiva, tanto più è efficace come endorser di un determinato prodotto o marca -> consumatore disposto a farsi persuadere.

Se fosse solo una questione di credibilità e attrattività, qualunque celebrity credibile e attrattiva dovrebbe funzionare come endorser efficace di qualunque prodotto -> in realtà l'endorsement non funziona sempre e spesso la stessa celebrity è efficace come endorser di alcuni prodotti/marche e non di altri -> consumatori riconoscono valore all'endorser in alcuni casi ma in altri no. Bisogna tenere in considerazione anche la *capacità di trasferire informazioni* -> alcune celebrity sono portatrici di associazioni positive in termini di valore, stili di vita e comportamenti che vanno ben oltre le proprie competenze specifiche o la propria abilità -> ciò li rende *veicoli di significati* che possono essere associati ad altri prodotti tramite campagne di comunicazione, secondo il *meccanismo multi-fase*

1. Celebrity diventa portatrice di significati distintivi riconosciuti e riconoscibili all'interno di un sistema culturale di riferimento -> significati precisi e riconducibili al sistema di valori, ideali, norme e convinzioni caratterizzanti quel sistema culturale -> ciò la rende un veicolo di significati molto più potente di un soggetto anonimo in una pubblicità



2. Passaggio di significato dalla celebrity al prodotto endorsed -> costruzione del messaggio comunicativo in modo che alcuni dei significati associati alla celebrity vengano trasferiti al prodotto (difficile perché non tutti i significati veicolati dalla celebrity sono necessariamente coerenti con il messaggio sul prodotto che si vuole fornire) -> se questa fase è efficace, i consumatori riconoscono il senso dell'associazione e sviluppano una predisposizione favorevole ai significati veicolati



3. Passaggio di significato dal prodotto al consumatore -> se avviene con efficacia, l'endorsement ha generato valore per il consumatore -> se il consumatore riesce ad appropriarsi dei significati veicolati integrandoli all'interno del proprio concetto di sé

Celebrity come *super-consumatore* = esempio di individuo che ha costruito il proprio concetto di sé in un determinato modo, che è quello che il consumatore potrebbe voler sviluppare per sé -> se l'endorsement ha successo, la celebrity ha contribuito tramite esso a creare valore per quel consumatore e quindi a crearlo per l'organizzazione che ha usato quella celebrity come testimonial

La specificità dei processi di scelta di un prodotto creativo da parte di un cliente business

La differenza fondamentale tra il cliente business e quello consumer è che il secondo consiste in un'organizzazione, composta da diverse persone che ricoprono ruoli differenti in varie funzioni -> gli acquisti dei prodotti creativi come fattori produttivi e comunicativi non sono decisi da decisori singoli ma da gruppi di decisori che costituiscono i *centri d'acquisto (buying centers)* = unità organizzativa costituita da tutti gli individui o gruppi che partecipano alle decisioni di acquisto di un'organizzazione.

- Centro d'acquisto NON è un'unità formalizzata né formalmente costituita e responsabile per tutti gli acquisti dell'organizzazione -> viene chiamata in causa dalla Direzione Acquisti quando necessario
- Centro d'acquisto è attivato in funzione della specifica decisione d'acquisto da assumere -> decisioni diverse potrebbero richiedere centri d'acquisto diversi

La motivazione alla base della presenza di un centro d'acquisto è che sia che il prodotto creativo venga acquistato come fattore comunicativo che produttivo, può fornire benefici e richiedere sacrifici che afferiscono alla responsabilità di diverse unità dell'organizzazione (Direzione finanza, Direzione marketing...) e quindi tutti i soggetti devono essere coinvolti -> non è detto che però tutti ricoprano lo stesso ruolo -> *ruoli diversi* che richiamano i ruoli d'acquisto per i consumatori finali

- **Iniziatore** -> chiede di procedere all'acquisto manifestando un bisogno (brand manager propone nuova strategia per la marca che suggerisce una sponsorizzazione)
- **Utilizzatore** -> utilizzerà/gestirà il prodotto acquistato -> spesso coincide con l'iniziatore
- **Influenzatore** -> dispone delle conoscenze e competenze in grado di indirizzare la scelta e spesso contribuisce a stabilire le specifiche del prodotto da acquistare o i criteri per farlo (Ufficio legale suggerisce gli elementi da inserire nel contratto di sponsorizzazione)
- **Controllore** -> ha il controllo sulle informazioni utili all'effettuazione dell'acquisto e può favorire o ostacolare la loro circolazione all'interno del centro acquisti (Direzione Finanziaria conosce i vincoli di budget)
- **Decisore** -> ha l'ultima parola sulle varie scelte da effettuare (Direzione Generale o Direzione Marketing)
- **Compratore** -> autorità e responsabilità di negoziare i termini del contratto e siglarlo (Direzione Acquisti)

Lo stesso soggetto può svolgere contemporaneamente più ruoli, il fatto che più ruoli vengano coinvolti dipende dal *grado di novità dell'acquisto* (acquisti ripetuti -> non necessita di troppe

valutazioni , acquisti nuovi -> più ruoli coinvolti , acquisti modificati -> coinvolgere diverse unità che però possono fare affidamento sulla conoscenza pregressa)

L'esistenza di un centro d'acquisto e di differenti ruoli d'acquisto rende maggiormente complessi sia l'analisi del valore, sia la creazione di valore da parte dell'organizzazione che produce il prodotto creativo -> dovrà identificare i diversi soggetti coinvolti e i diversi ruoli che ricoprono, comprendere le specifiche aspettative, i rapporti di potere, il clima di collaborazione o conflitto. Ad aumentare la difficoltà dell'analisi e gestione di valore per i clienti business c'è anche la complessità della struttura dei mercati in cui vengono venduti e comprati i prodotti creativi -> necessità di competenze specifiche che solitamente mancano ai clienti business

Il network degli attori coinvolti nel processo di scelta

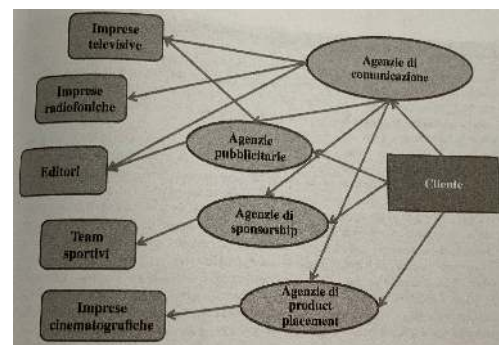
La numerosità dei prodotti creativi spinge i clienti business ad affidarsi ad altre organizzazioni che hanno conoscenza delle varie alternative disponibili e le competenze per selezionare tra di esse. Inoltre, stabilire quale sia la combinazione di mezzi di comunicazione in grado di massimizzare le esposizioni dell'audience ai messaggi che si vogliono veicolare richiede competenze altrettanto specializzate, che in genere non sono completamente disponibili alle imprese/istituzioni che vogliono comunare -> relazioni fra clienti business e proprietari di prodotti creativi sono *mediate* da una serie di soggetti che hanno le competenze per avvicinare le richieste dei primi alle disponibilità dei secondi.

Agenzia di comunicazione -> impresa specializzata nella creazione di messaggi di comunicazione e nella selezione della combinazione di mezzi più appropriata per veicolarli -> cliente business si rivolge ad essa che lo supporta sia nella creazione dei messaggi, sia nella relazione con i proprietari di mezzi di comunicazione da utilizzare per raggiungere gli obiettivi alla base della strategia

- *Servizio completo* -> in grado di soddisfare le esigenze dei clienti in termini dei diversi strumenti e mezzi di comunicazione
- *Specializzate* -> su alcune fasi del processo (strategia creativa o pianificazione dei mezzi..) o su alcuni strumenti specifici (pubblicità, sponsorizzazione ...)

La presenza di diverse agenzie che competono nel mercato della comunicazione, con differenti competenze e specializzazioni, rende probabile che un cliente business abbia relazioni con diverse agenzie, dando vita a un network relazionale complesso.

Il mercato consumer e quello business sono strettamente collegati -> non esisterebbe un mercato business per tali prodotti se non esistesse a valle un mercato consumer -> i clienti business usano i prodotti creativi in maniera molto diversa dal quelli consumer -> valore che ne estraggono è principalmente estrinseco e orientato agli altri, comunicativo, funzionale a produrre ulteriore valore per i propri clienti.



Un'organizzazione che opera in un settore creativo e che vuole gestire efficacemente i processi di d'analisi del valore non dovrebbe fermarsi a sviluppare conoscenza solo del proprio mercato consumer, ma dovrebbe estendere l'analisi anche ai potenziali mercati business, in modo da confezionare propositi di valore interessanti anche in essi.

I METODI PER LO SVILUPPO DELLA CONOSCENZA DEL MERCATO

Conoscere il mercato vuol dire disporre di una mappa ampia e dettagliata del mercato -> se la conoscenza è scarsa, vuol dire che ampie porzioni della mappa saranno vuote e il livello di dettaglio di quelle piene sarà grossolano, se la conoscenza è elevata, allora la mappa sarà piena e il livello di dettaglio fine. Un'organizzazione con limitata conoscenza ha minori possibilità di essere allineata al mercato in quanto non dispone degli schemi descrittivi e interpretativi dei fenomeni che in quel mercato avvengono -> i manager assumono decisioni sulla base dell'intuito o delle sensazioni, elevando la probabilità che esse siano inefficaci e inefficienti.

Un'organizzazione che dispone di una notevole conoscenza del mercato avrà maggiori possibilità di individuare in quel mercato le opportunità più favorevoli per utilizzare le proprie risorse e competenze -> i manager avranno maggiori probabilità di assumere decisioni efficaci ed efficienti. La mappa del mercato va aggiornata sistematicamente per avere un'adeguata rappresentazione dell'evoluzione del mercato.

Quanto più i concorrenti nel settore condividono le conoscenze, tanto più si adegueranno alle informazioni di cui dispongono e convergeranno su comportamenti di mercato simili -> mercato condotto verso stabilità e maturità fino al successivo cambiamento.

Questi elementi rendono evidente la criticità degli *strumenti volti alla costruzione della conoscenza di mercato* -> conoscenza sviluppata a partire da dati diversi e accedendo a fonti di dati diverse -> la trasformazione dei dati in conoscenza richiede una serie di passaggi che coinvolgono varie componenti dell'organizzazione -> gli strumenti utilizzati sono le *ricerche del marketing* = insieme di metodi e tecniche appositamente progettate per raccogliere i dati di mercato

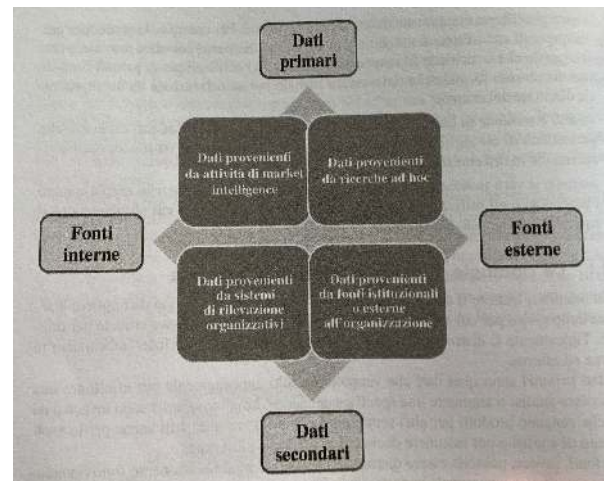
Sistema informativo di marketing -> insieme di attività, tecnologie, procedure, metodologie e persone volto alla raccolta, al trattamento, alla conservazione, alla distribuzione e all'interpretazione di dati di mercato -> sistema che raccoglie dati su fenomeni di mercato rilevanti per l'organizzazione, permette di trasformarli in informazioni (interpretazione dei fenomeni) e di integrarle nel patrimonio di conoscenza dell'organizzazione -> così che chi deve prendere le decisioni possa farlo basandosi su una solida conoscenza del mercato -> tali decisioni hanno impatto sul mercato dando vita a nuovi fenomeni che riattiveranno il circolo della produzione di conoscenza



Il sistema informativo è costituito da:

- **Attività** -> danno vita alle varie fasi del processo di trasformazione dei dati in informazioni e conoscenza -> definizione del problema informativo da risolvere, identificazione fonti informative

- **Tecnologie** -> per l'efficace ed efficiente gestione del sistema -> reti intranet o il web permettono l'accesso ai dati a molti soggetti e a una distribuzione più veloce e puntuale
- **Procedure organizzative** -> modalità tramite cui svolgere le singole attività -> descritte in documenti formali e le eccezioni devono essere giustificate ed approvate -> procedura per acquisto di una ricerca di marketing
- **Metodi e tecniche** -> raccogliere, trattare e interpretare i dati in modo da trasformarli efficacemente in informazioni utili
- **Persone** -> generatori e utilizzatori della conoscenza di mercato per la cui alimentazione il sistema è predisposto e utilizzato



I dati ottenibili si possono distinguere a seconda dello scopo e delle fonti.

- **Dati primari** -> raccolti appositamente per effettuare una particolare analisi o assumere una specifica decisione
 - Da fonti interne -> *Market intelligence* -> una volta identificata l'esigenza informativa, alcuni membri del personale dell'organizzazione vengono coinvolti nella fase di raccolta dati -> es. direttrice museo chiede ai collaboratori di visitare altri musei più avanzati e di disporre un report sull'esperienza
 - Da fonti esterne -> raccolti da soggetti esterni (imprese specializzate in ricerche di marketing) su input dell'organizzazione -> studia e implementa un processo di rilevazione e interpretazione dei dati ad hoc -> es. progetto di ricerca affidato dal responsabile Marketing del museo all'istituto di ricerche di marketing
- **Dati secondari** -> prodotti per altri scopi ma che possono tornare utili anche per lo svolgimento di analisi o per assumere decisioni di marketing ulteriori
 - Da fonti interne -> generati da altre funzioni dell'organizzazione per i propri scopi, ma possono essere utili per le decisioni di marketing -> dati sistematicamente generati da vari sistemi di rilevazione organizzativi (contabile, vendite, produzione) -> es. dai dati della biglietteria, la direttrice del museo capisce quali mostre hanno avuto maggiore affluenza
 - Da fonti esterne -> impiega dati ottenuti da altre istituzioni, imprese o singoli soggetti che svolgono attività di raccolta, trattamento e interpretazione dei dati (nazionali o sovranazionali -> ISTAT, Eurostat, Nazioni Unite, OECD, Billboard, Media Salles, IFPI...)



IL PROCESSO DI RICERCA DI MARKETING

Ricerche di marketing -> insieme di attività volte alla raccolta, analisi, interpretazione e disseminazione all'interno dell'organizzazione di dati relativi a fenomeni di mercato -> *ricerche ad hoc* = concepite e realizzate per produrre informazioni utili all'effettuazione di analisi o all'assunzione di decisioni specifiche da parte dell'organizzazione (comprendere le pratiche di consumo diffuse, misurare il grado di soddisfazione...)

Le ricerche possono essere progettate e realizzate direttamente dall'organizzazione o essere commissionate a istituti di ricerca specializzati -> *società di ricerca di marketing* o un mix dei due

FASI DEL PROCESSO

1. *Definizione del problema di marketing* -> chiarito qual'è il problema per la cui soluzione l'organizzazione necessita di informazioni -> *analitico* (conoscere le motivazioni che determinano aspettative diverse) o *decisionale* (es. scegliere la tipologia di aziende a cui proporre un pp)
2. *Identificazione delle domande di ricerca* -> il problema viene trasformato in domande di ricerca che a loro volta indirizzeranno la scelta dei metodi e delle tecniche di ricerca
3. *Definizione delle finalità di ricerca (research goals)* -> si risponde alla domanda "perché fare la ricerca?" -> per avere informazioni -> "a che scopo?" -> tre tipi di finalità:
 - Esplorativa -> costruzione di una conoscenza di base di un fenomeno, in assenza di una conoscenza pregressa -> conoscenza di un nuovo mercato, delle aspettative dei consumatori...
 - Descrittiva -> ottenere una descrizione di un fenomeno di mercato attraverso le sue variabili fondamentali -> presume una conoscenza di base e vuole estenderla -> caratteristiche individuali dei consumatori, immagine delle diverse marche concorrenti presenti sul mercato..
 - Causale -> investiga le relazioni causa-effetto fra due o più variabili -> "cosa succede a una variabile (effetto) se cambia lo stato di un'altra (causa)?" -> come cambiano le vendite di un prodotto se aumentano i prezzi? Come cambia l'immagine di una marca cambiando il testimonial?
4. *Identificazione degli obiettivi informativi* -> identificate le specifiche informazioni che si vogliono ottenere dalla ricerca, le informazioni che ci si aspetta di leggere nel report finale della ricerca -> quanti consumatori appartengono ai segmenti X,Y,Z ? -> se questa fase viene svolta efficacemente, l'organizzazione è in grado di scrivere un *brief di ricerca* -> documento in cui sono riassunti i punti precedenti che ha lo scopo di facilitare la creazione di un progetto di ricerca efficace -> documento presentato all'istituto di ricerca cosicché abbia le info complete per proporre lo specifico tipo di progetto da realizzare
5. *Disegno della ricerca (research design)* -> definito il progetto di ricerca nelle sue componenti fondamentali -> approccio di ricerca (qualitativo, quantitativo...), il campione, i metodi e le tecniche di raccolta e analisi



6. *Raccolta dei dati* -> fase di maggior consumo di tempo e risorse umane/finanziarie -> società specializzate (società di field o da fieldwork) si occupano solo della raccolta dati o organizzazione procede da sola
7. *Analisi e interpretazione dei dati* -> analizzati secondo tecniche di analisi qualitative o quantitative a seconda dell'obiettivo di ricerca , in funzione del tema di ricerca
8. *Presentazione dei risultati* -> report dei risultati di ricerca, in cui sono contenute le info che rappresentavano l'obiettivo di base del progetto -> presentato in riunioni e diffuso nell'organizzazione a coloro che dovranno svolgere le analisi o assumere le decisioni di marketing per cui la ricerca è stata progettata e realizzata

Il disegno di una ricerca di marketing

Fondamentale è chiarire l'approccio da utilizzare -> qualitativo, quantitativo o integrato secondo le finalità -> dall'approccio dipendono le scelte relative al campione e ai metodi da usare

	Dimensione del campione	Libertà di risposta per i rispondenti	Tipologia di informazione
Ricerca qualitativa	Limitata	Ampia	Qualitativa
Ricerca quantitativa	Ampia	Limitata	Quantitativa

Campione di ricerca -> tipologia e numerosità dei soggetti che vengono analizzati per ottenere i dati d'interesse per la ricerca -> universo o popolo di riferimento

Libertà di risposta per i rispondenti -> grado di libertà che viene concesso a coloro che partecipano alla ricerca nell'espressione delle loro opinioni, emozioni, sensazioni, desideri e volontà

Tipologia di informazioni -> la diversa natura (immagini o testi vs numeri) è da tenere in considerazione nella fase di disegno della ricerca -> info qualitative non hanno un valore quantitativo -> non hanno la possibilità di essere generalizzate su una quantità di soggetti più ampia di quella da cui sono stati raccolti i dati stessi poiché la raccolta non è effettuata secondo una procedura di campionamento che assicuri significatività e rappresentatività statistiche -> trade-off tra obiettivo di acquisire conoscenza profonda e generalizzabilità dei risultati

- *Le due tipologie di ricerche, qualitative e quantitative, non sono intercambiabili* -> non è mai possibile ottenere gli stessi risultati
- *Esiste una rilevante complementarità fra le due tipologie di ricerca* -> la combinazione permette di avere una visione più ampia e profonda del fenomeno di mercato

LE RICERCHE QUALITATIVE

Obiettivi

Utile e insostituibile quando si vuole acquisire una conoscenza profonda del fenomeno di mercato -> avere la capacità di cogliere la complessità del fenomeno, l'intreccio di relazioni e componenti che lo costituiscono.

L'obiettivo generico di acquisire una conoscenza profonda può essere declinato in una serie di obiettivi più specifici :

- *Esplorare un fenomeno del tutto nuovo per l'organizzazione su cui questa non dispone che di una conoscenza minimale* -> organizzazione deve capire quali sono le possibili variabili che costituiscono il fenomeno, e per farlo ha bisogno di strumenti che colgano gli aspetti profondi che lo caratterizzano
- *Far emergere variabili latenti costitutive di un fenomeno di mercato* -> far emergere le variabili meno esplicite che contribuiscono alla determinazione di altri variabili -> es. l'apprezzamento estetico è frutto di un coacervo di determinanti per la cui comprensione bisogna scendere in profondità nella storia, nel vissuto emotivo, nelle relazioni sociali del consumatore
- *Acquisire alcune conoscenze e competenze dei consumatori* -> le ricerche qualitative sono le uniche a offrire la dotazione di strumenti in grado di raggiungere l'obiettivo di conoscere le conoscenze e competenze dei consumatori al fine di creare proposizioni di alto valore -> l'osservazione è l'unica che permette di ottenere dati senza fare necessariamente domande

I metodi di raccolta dei dati

L'obiettivo di indagare in profondità si scontra con tre tipologie di barriere erette dalle persone quando vengono sollecitate a comunicare le proprie opinioni, valore, credenze, comportamenti

- *Barriera della comunicabilità* -> individui non ritengono opportuno rivelare a un estraneo info che percepiscono come troppo personali o non sono in grado di formalizzare motivazioni e fattori influenzanti credenze, i valori...
- *Barriera della contestualizzazione* -> individui hanno difficoltà a separare alcune conoscenze dai contesti in cui sono state generate o vengono utilizzate -> es. richiesta di descrivere l'uso di un prodotto senza la sua disponibilità
- *Barriera della consapevolezza* -> individui acquisiscono info e le inseriscono nel proprio sistema di conoscenze e comportamenti in modo inconsapevole

I metodi di raccolta dei dati hanno lo scopo di aggirare tali barriere e di far emergere gli aspetti più profondi utilizzando una serie di dispositivi riconducibili alla gestione della relazione ricercatore - rispondente e alla modalità di somministrazione delle domande.

Intervista individuale -> intervista in profondità (in-depth interview) -> è sempre personale (rapporto diretto permette di cogliere gli aspetti più profondi e di ottenere una visione olistica dei fenomeni), è almeno semi-strutturata (poche domande decise prima e altre decise sul momento -> arriva fino alla de-strutturazione -> grado di strutturazione dipende dagli obiettivi) e favorisce



un processo di *reciproche influenze tra intervistatore e intervistato* (operano da fattore causante o controproducente per l'efficacia dell'intervista -> presenza di aspettative differenti, emergere di stati emotivi come conseguenza dei temi trattati...)

I dati prodotti sono costituiti dal *contenuto dell'intervista* -> info prodotte dall'intervistato tramite espressione verbale e dalla *comunicazione non verbale* (aspetto esteriore, postura, movimenti del capo, gesti, mimica del volto, aspetti para-linguistici, sguardo...) e dal *contesto* (tanto più sarà "vicino" emotivamente all'intervistato, tanto più l'interazione avverrà in modo rilassato e sereno). Inoltre il contesto in cui gli intervistati vivono, soprattutto se privato, è espressivo del loro sé esteso, in quanto dà evidenza dell'insieme di beni con cui questi vive e delle relazioni che con essi ha. Per cogliere la ricchezza dei dati in profondità, è solitamente *audio-registrata* o *video-registrata* in modo da avere l'opportunità di studiare più approfonditamente la comunicazione non verbale.

Il ruolo dell'intervistatore è fondamentale -> deve mettere in gioco competenze complesse che si costruiscono sulla base di una sistematica esperienza sul campo -> osservare, osservarsi e di osservare osservarsi (captare l'influenza della propria comunicazione verbale e non sugli stati emotivi del rispondente)

- *Ascolto attivo* -> dimostrare interesse nei confronti del rispondente -> penetrare la superficie della parole per eviscerare idee, emozioni e credenze alla loro base
- *Ascolto non giudicante* -> non avere pregiudizi nei confronti del rispondente -> assenza di predisposizione favorevole o meno che può influenzare gli stati emotivi e la veicolazione di info
- *Esplicitare il contenuto delle domande* -> in modo chiaro, con uno stile che si allinei a quello del rispondente -> dinamica relazionale positiva

Traccia d'intervista (interview guide) -> schema costituito da poche domande vere e proprie e piuttosto da punti da toccare per ottenere le info -> flessibilità -> sequenza sei contenuti determinata dal flusso delle risposte fornite dall'intervistato -> tre tipologie di domande:

- *Descrittive* -> domande in cui si chiede di esprimere le proprie rappresentazioni delle realtà oggetto dell'intervista -> "Mi racconta cosa succede prima che decida di andare a vedere una mostra?"
- *Strutturali* -> domande che servono a comprendere il modo con cui organizza cognitivamente le proprie idee, la propria conoscenza, le proprie emozioni -> "Se dovesse costruire una mappa con le principali marche di abbigliamento che conosce, quali metterebbe vicino, quali lontane fra di loro?"
- *Di similarità o contrasto* -> domande tramite cui si tenta di far emergere le somiglianze o differenze percepite fra situazioni, eventi, prodotti, luoghi d'acquisto online e offline -> "Quali sono le principali differenze che lei ritiene esistano fra i fan del calcio e quelli del basket?"

Successione delle domande -> segue obiettivo dell'intervista in profondità -> si va dalle richieste più generali a quelle più particolari



Modo di porre le domande:

- *Domande dirette* -> solitamente a risposta aperta e sollecitano un'espressione del proprio personale punto di vista, giudizio, atteggiamento, comportamento ...
- *Domande indirette* -> tentano di distogliere il focus del rispondente da se stesso, per spostarlo su altri ambiti, aspetti o argomenti -> *test proiettivi* -> stimoli di tipo verbale, grafico o figurativo, caratterizzati da una certa dose di ambiguità e volti a incoraggiare la proiezione per permettere l'esplicitazione del proprio modo di pensare e sentire
- Associativo -> associare se stessi o terze persone, prodotti, marche ... a elementi terzi, la cui decodifica permette di inferire il pensiero o le emozioni del rispondente
- Completamento (di frasi, fumetti, storie, disegni, illustrazioni) -> manca il finale di una frase o di un fumetto che descrive situazioni in cui il rispondente si può venire a trovare e si chiede di completarle
- In terza persona -> descrivere le caratteristiche, opinioni, atteggiamenti, comportamenti o altro di un ipotetico individuo che si trova ad affrontare una tipica situazione decisionale di acquisto/utilizzo di un prodotto
- D'interpretazione di figure o disegni -> figure che rappresentano situazioni di acquisto/utilizzo di un prodotto, di interazioni fra clienti e luoghi d'acquisto... al fine di far emergere l'insieme di opinioni ed emozioni che tali situazioni suscitano nell'intervistato

Metodi di intervista strutturati -> codificate nella pratica e verificate fino a diventare metodi strutturati -> particolare utilità nella costruzione della conoscenza di mercato nei settori creativi perché adatte a investigare il valore edonico, simbolico e comunicativo dei prodotti/servizi

Storytelling -> assunto che la percezione dei fenomeni da parte di un individuo avvenga in *modo narrativo* -> modalità ricca e complessa di produzione di senso -> intervistatore chiede di narrare la storia relativa a una serie di eventi o di situazioni di interesse della ricerca, cercando di far emergere quelli ritenuti chiave dal rispondente (*temi*) e sulla cui base viene costruito il fluire complesso degli accadimenti

- *Metodo autobiografico* -> racconto di storie di vita (self-narrative o life history)
- *Critical incident technique (CIT)* -> storie riguardano solo gli accadimenti che, nelle percezioni dei narratori, sono stati caratterizzati da distonia rispetto alle aspettative o al normale fluire degli eventi

ZMET (Zaltman Metaphore Elicitation Technique) -> assunto che gli individui pensano per immagini e che la metafora è la forma più efficace per esprimerle (superare barriera comunicabilità e consapevolezza) -> rispondenti fanno emergere stati d'animo, sensazioni, pensieri di cui non sono necessariamente consapevoli -> analizzare le strutture cognitive ed emotive alla base dei comportamenti

10 fasi della ZMET:

1. **Storytelling** -> al rispondente è richiesto di presentare il suo collage, commentando la selezione delle foto senza alcuna particolare restrizione
2. **Temì e foto mancanti** -> è richiesto di indicare e descrivere se esistono temi o figure mancanti e di presentare qualunque idea al riguardo
3. **Selezione** -> è richiesto di raggruppare i temi in un sistema gerarchico di categorie che abbia un senso per il rispondente



4. **Elicitazione dei costrutti** -> il rispondente è guidato con un'intervista laddering a ricercare le connessioni dei concetti emergenti e di organizzarli in una mappa cognitiva
5. **Immagine più rappresentativa** -> è richiesto di selezionare l'immagine più rappresentativa delle proprie sensazioni e delle proprie emozioni
6. **Immagine opposta** -> è richiesto di visualizzare un'immagine opposta alla più rappresentativa, in modo da meglio chiarire quest'ultima
7. **Immagine sensoriale** -> è richiesto di descrivere ognuno dei concetti attraverso i cinque sensi in modo da fornire una spiegazione profonda di ciò che ognuno rappresenta o meno
8. **Mappa mentale** -> al rispondente è richiesto di rivedere tutti i concetti e costruire una mappa cognitiva che rappresenti le proprie connessioni mentali tra i concetti
9. **Immagine di sintesi** -> è richiesto di creare un'immagine di sintesi che sia in grado di rappresentare tutti i concetti in un'unica figura
10. **Vignetta** -> è richiesto di inventare una trama finale espressa attraverso idee e immagini dinamiche

Prima di procedere all'intervista, nei giorni precedenti viene chiesto al rispondente di raccogliere immagini e di creare il collage, in modo che questi siano espressivi delle sensazioni, emozioni e dei pensieri ai temi oggetto della ricerca e da dare loro un titolo -> poi si procede con le 10 fasi

Metodo etnografico -> investigare le modalità tramite cui la cultura di un gruppo sociale influenza ed è plasmata dai comportamenti e dalle esperienze di consumo dei suoi membri -> assume che alcuni schemi di comportamento dei consumatori non siano determinati puramente dai processi cognitivi consapevoli quanto piuttosto da complessi interessi di fattori culturali e sociali che caratterizzano lo specifico gruppo studiato (famiglia, community...) -> interazione *prolungata* nel tempo (giorni fino a mesi) in un contesto rilevante per i soggetti (casa, luoghi di incontro/acquisto..) -> intervista in profondità + osservazione partecipante + analisi documentaria + interviste a soggetti critici per la dinamica culturale che si vuole studiare in qualità di influenzatori delle dinamiche stesse

Laddering -> modalità di intervista volta a far emergere le catene mezzi-fini utilizzate dai consumatori per rappresentare le connessioni attributi-benefici-valori -> intervistato sollecitato a fornire i "perché" alla base dei ragionamenti e comportamenti -> modalità strutturata e presuppone la capacità degli intervistati di esprimere consapevolmente l'insieme delle connessioni fra i concetti -> *hierarchical value map* = risultato del laddering -> analizzando le frequenze delle connessioni fra i concetti espressi dagli intervistati e pervenendo all'evidenziazione di schemi distinti sulla base della forza delle connessioni (linee di spessore diverso)

Focus group -> raccolta dei dati avviene tramite la conduzione di un gruppo di individui di piccole dimensioni, stimolato a discutere sugli argomenti che costituiscono l'oggetto di ricerca -> assunto che molte variabili che costituiscono i fenomeni di mercato (motivazioni, giudizi..) si formano attraverso le interazioni sociali tra i clienti, e tra clienti e fornitori (soggetti a influenza sociale)



- *Unità di analisi del gruppo* -> dati raccolti non devono essere considerati come provenienti dai singoli partecipanti ma dal gruppo nel suo insieme -> risposte divergenti rappresentano la complessità delle posizioni
- *L'oggetto di analisi principale è l'interazione fra i partecipanti* -> influenza dell'interazione sullo "stato" dei singoli partecipanti, sulle cognizioni, emozioni e comportamenti -> senza un'interazione efficace, non si è in presenza di un focus group

Vantaggi del focus group:

- *Permette di stimolare l'interazione sociale* -> situazione relativamente analoga al mercato, permettendo l'indagine dei meccanismi di influenza e di costruzione sociale della realtà
- *Gode di un grado di flessibilità maggiore* -> reciproca influenza tra i partecipanti permette di spaziare su argomenti ampi sfruttando le peculiarità degli individui e mettendole in gioco per suscitare dibattiti e confronti
- *Richiede tempi relativamente rapidi e costi contenuti* -> più gruppi in parallelo, comprimere i tempi di raccolta dei dati e quelli complessivi di ricerca (minor numero di intervistatori)

Svantaggi del focus group:

- *Può provocare inibizione da gruppo* -> argomenti difficili da trattare con estranei provocano barriere difficilmente superabili dal conduttore
- *Risulta meno efficace su alcuni target* -> difficile fare discutere in modo funzionale soggetti collegati da relazioni competitive (manager di aziende competitor) o soggetti per cui un'interazione sociale con estranei impostata secondo procedure di un focus risulta poco compatibile con il proprio modo di agire (es. bambini e adolescenti)
- *Permette minor grado di controllo da parte del ricercatore* -> a seconda degli argomenti e della tipologia di partecipanti, l'interazione potrebbe essere molto difficile da controllare (es. partecipanti aggressivi verbalmente o poco abituati al confronto con altri)
- *Comporta una maggiore complessità logistica* -> necessità di disponibilità di una sala riunioni attrezzata con supporti audio e video che permettano di cogliere tutti gli aspetti della comunicazione verbale e non. In alcuni casi si ha anche uno "specchio segreto" per permettere di seguirli anche da altri soggetti interessati (es. manager dell'impresa committente) o di sistemi video a circuito chiuso

La progettazione di una ricerca tramite focus group prevede quattro decisioni fondamentali:

1. **Il numero di partecipanti per gruppo** -> solitamente tra 6/8 *partecipanti* -> perché gruppi più piccoli favorirebbero un'espressione ordinata e individuale dei punti di vista con conseguenze limitata interazione e gruppi più grandi impedirebbero l'espressione da parte di tutti i partecipanti e favorirebbero un'interazione confusionaria e difficilmente gestibile
2. **Il numero di gruppi da effettuare** -> solitamente tra 4/6 *gruppi* -> deve permettere di rappresentare la varietà dei soggetti che costituiscono il fenomeno che si vuole indagare, tenendo conto che al di sopra di una certa numerosità l'informazione differenziale che si ottiene aumentando i gruppi non vale gli sforzi e i costi per ottenerla
3. **Le caratteristiche dei partecipanti da invitare** -> devono essere interessanti ai fini dell'oggetto di ricerca -> spesso non sono composti da reali consumatori del prodotto ma da



opinion leader e esperti -> singolo gruppo deve essere omogeneo rispetto ad alcune variabili (età, estrazione sociale e competenza di prodotto) diminuendo il rischio di conflitto e inefficienza (data anche dalle poche/troppe interazioni) -> si usano gruppi non omogenei solo per capire se ci sono conflitti di mercato soprattutto per i prodotti particolarmente identitari (rapporti tra generazioni diverse etc.)

4. **La tipologia di gruppi da effettuare e lo stile di conduzione** -> tre tipologie di focus group in base alle categorie di argomenti che si intendono affrontate

- *Esplorativi* -> indagare un fenomeno in assenza di conoscenza di base per far emergere le variabili costituenti rilevanti in vista di una fase quantitativa dedicata alla verifica dell'esistenza generalizzata di queste variabili e delle relazioni fra di esse -> conduttore meno intrusivo possibile
- *Fenomenologici* -> si vogliono analizzare in profondità le caratteristiche note di un fenomeno e gli elementi a esso connessi in termini causali -> presuppone conoscenza di base del fenomeno -> stile più direttivo e discussione mantenuta su binari predefiniti
- *Clinici* -> verificare la presenza di elementi inconsapevoli, impliciti, difficilmente verbalizzabili, alla base delle motivazioni, della formazione delle preferenze e dell'assunzione di determinati comportamenti dei soggetti che si intende analizzare -> conduttore meno intrusivo possibile

Le tre tipologie possono trovare aree di sovrapposizione che si manifestano in momenti diversi all'interno dello stesso gruppo. La tipologia di dati ottenibili è uguale a quelli dell'intervista individuale con l'eccezione dei dati sul contesto -> il contesto non è scelto dai partecipanti per cui non può essere considerato un vettore di significato e, anzi, non dovrebbe influire sulle interazioni (cercare ambiente neutro). Il conduttore fa uso di una *traccia* ed è solitamente coadiuvato da un assistente (*recorder*) che, oltre al supporto per ogni problema operativo, prende nota di alcuni aspetti rilevanti tipicamente connessi alla comunicazione non verbale. Il conduttore ha un ruolo specifico = facilitatore = compito di facilitare l'interazione e la discussione, in modo tale da ottenere le informazioni per cui la ricerca è progettata. Egli dovrebbe essere in grado di adattare lo stile di conduzione alla tipologia di gruppo.

Osservazione -> prevede l'interazione diretta con il fenomeno che si vuole indagare, attraverso il superamento delle barriere della contestualizzazione e della consapevolezza -> il problema della difficoltà di recupero dati dalla memoria che si ha con l'intervista, viene superato in quanto il dato viene raccolto osservando il fenomeno mentre questo si sta svolgendo, si limitano i bias di chi risponde -> esistono diverse tipologie di osservazione distinte in funzione del ruolo svolto da colui/colei che raccoglie i dati (*osservatore*)

- *Partecipante a tutti gli effetti (complete participant)* -> osservatore partecipa senza svelare la sua identità ma agendo come un qualunque altro attore coinvolto nel fenomeno -> *osservazione partecipante completa* -> tempi lunghi perché l'osservatore deve entrare a far parte del gruppo, apprendere norme di comportamento, acquisire competenze ... il fatto di non svelare l'identità permette di osservare il fenomeno nella maniera più pura e di raccogliere i dati in maniera immediata. Limiti : *etico* (non si chiede il consenso), *metodologico* (rischio di troppo

coinvolgimento dell'osservatore -> non ha più il distacco cognitivo ed emotivo necessario) e *operativo* (tempi e costi per portare a termine l'indagine)

- *Partecipante osservatore (participant as observer)* -> osservatore rivela la sua identità e i propri obiettivi, ottenendo il consenso degli attori alla partecipazione -> prevede interazione notevole con soggetti e contesto riducendo i rischi evidenziati prima ma con lo svantaggio di eventuali barriere innalzate dagli attori a causa della conoscenza del ruolo dell'osservatore -> es. visita accompagnata (in negozio, museo, galleria...) in cui il consumatore accetta di farsi accompagnare durante l'esperienza dal ricercatore che lo osserva, gli pone delle domande e può chiedergli spiegazioni del perché di certi comportamenti / atteggiamenti
- *Osservatore puro (observer as participant)* -> l'interazione sociale con i soggetti coinvolti nel fenomeno che si vuole investigare si riduce fino ad annullarsi -> utile se si è interessati esclusivamente all'analisi dei comportamenti e non alla motivazione o all'interpretazione di questi da parte degli attori -> es. ricercatore che osserva il comportamento dei visitatori di un museo senza avere intenzione con loro

Gestione operativa dell'osservazione -> ambiti dell'osservazione = particolari dimensioni del fenomeno a cui solitamente l'osservatore deve prestare attenzione

- *Spazio* -> luogo dove il fenomeno si manifesta
- *Attori* -> sia che abbiano un ruolo primario sia secondario
- *Attività* -> comportamenti messi in atto nelle interazioni reciproche
- *Oggetti* -> beni presenti nel luogo e le interazioni degli attori con essi
- *Atti* -> comportamenti individuali
- *Eventi* -> ciò che accade nel periodo di osservazione
- *Tempo* -> durata degli eventi, scansione temporale di questi ultimi e successione di essi
- *Obiettivi* -> finalità che gli attori intendono raggiungere con i propri atti
- *Emozioni* -> connesse alle attività e al verificarsi degli eventi

Tutte le osservazioni vengono annotate sia nel momento in cui si verificano sia con resoconti stilati alla fine della singola unità temporale di osservazione -> forniscono un fondamentale aiuto all'analisi successiva -> se tecnica utilizzata in modo strutturato si può usare una *scheda (observation sheet)* in cui sono definiti gli elementi da sottoporre a osservazione

Protocol analysis -> viene chiesto al singolo individuo di svolgere un'attività applicando le tecniche di *talking aloud* (stimolato a esprimere verbalmente tutte le operazioni che pone in essere) e di *thinking aloud* (indotto a esprimere verbalmente qualunque pensiero gli venga in mente durante lo svolgimento dell'attività) -> efficace nello studio delle difficoltà che i consumatori possono trovare nello svolgere alcune attività di interazione con il prodotto o con il luogo in cui ne fanno esperienza

Diario -> forma di auto-osservazione -> si chiede al soggetto di annotare tutte le attività svolte, le sensazioni e le emozioni connesse, le opinioni, relative allo svolgimento di alcuni compiti, in un tempo predefinito -> indicato nello studio delle esperienze di consumo che si manifestano in un tempo prolungato (lettura di un libro, visita di una località turistica...)



Netnography -> adattamento del metodo etnografico allo studio degli ambienti mediati da computer (*computer-mediated environments*) ovvero newsgroups, chat, community...-> indagare l'impatto che le variabili culturali e sociali hanno sui comportamenti di consumo -> raccolta dei dati tramite osservazione delle discussioni che avvengono in luoghi virtuali (partecipante o pura) -> vantaggio possibilità di disporre di un volume impressionante di dati con sforzi e costi ridotti

LE RICERCHE QUANTITATIVE

Ha come obiettivo quello di acquisire una conoscenza profonda di un certo fenomeno, di misurare i fenomeni di interesse per raggiungere la *generalizzazione dei risultati* (focalizzarsi su una parte di soggetti che costituiscono l'universo, il campione, con l'assunto che le info ottenute valgano per tutti) e la *conoscenza della relazione fra variabili* che costituiscono un fenomeno. Se la finalità di una ricerca è esplorativa, si persegue un approccio qualitativo, mentre se le finalità sono descrittive e causali, si richiede un approccio quantitativo.

La strategia più efficace per ottenere misure affidabili di un fenomeno è quella di raccogliere i dati su tutti i soggetti che costituiscono il fenomeno -> *censimento* che prevede che ogni membro della popolazione target della ricerca sia sottoposto all'indagine -> ciò è quasi impossibile quindi l'unica modalità per rendere la ricerca possibile è quella di raccogliere i dati su una parte dell'universo -> *campione* -> l'affidabilità dei dati dipende dalla *dimensione* (capacità del campione di fornire risultati statisticamente significativi) e dalla *rappresentatività* (capacità di includere la varietà delle caratteristiche dei soggetti della popolazione)

Dimensione -> sufficientemente grande in funzione della dimensione della popolazione da studiare e della varietà di caratteristiche dei membri della stessa (quanto più varia la popolazione, tanto maggiore deve essere il campione) -> al crescere del campione crescono i costi di ricerca quindi è necessario identificare il campione ottimale in termini dimensionali, ovvero il campione che permette il bilanciamento fra significatività dei risultati ottenibili e costi corrispondenti

- prendendo a riferimento la popolazione di un paese europeo di grandi dimensioni, se la ricerca ha come oggetto fenomeni per cui non esiste una notevole profondità di dettaglio (studiare motivazioni e conoscenze relative a una categoria di prodotti..) -> campioni di 1000-1500 soggetti forniscono risultati significativi

Se si vogliono analizzare i dati per sotto-campioni (es. conoscenze relative a una categoria di prodotto dei vari gruppi di gruppi di consumatori divisi per una serie di variabili demografiche) allora il singolo sotto-campione (*cella campionaria*) deve avere una dimensione minima di 100-200 unità -> in presenza di molti livelli di sotto-campionamento la dimensione totale del campione può ascendere a migliaia di soggetti

Metodi di campionamento

- *Probabilistico* -> viene data a ogni membro della popolazione target la stessa possibilità di far parte del campione di ricerca -> aumenta la probabilità che il campione sia rappresentativo
- *Non probabilistico* -> ad alcuni soggetti viene negata la possibilità di far parte del campione di ricerca -> diminuisce la probabilità che il campione sia rappresentativo



Tipologie di campionamento **probabilistico** più comuni:

- *Campionamento casuale semplice (single random sampling)* -> si estrae il numero di soggetti che si intende analizzare dalla lista completa dei membri costitutivi della popolazione, secondo una qualsiasi procedura casuale -> difficoltà è che serve la lista completa dei componenti della popolazione che solitamente è difficile da ottenere
- *Campionamento casuale stratificato (stratified sampling)* -> due fasi -> 1. Viene ripartita la popolazione in strati 2. Vengono effettuati dei campionamenti semplici all'interno di essi -> devono esistere delle caratteristiche della popolazione che hanno un'influenza sul fenomeno che si vuole studiare -> es. possiamo suddividere la popolazione di Dresda, ovvero le famiglie residenti, in strati, ovvero fasce di reddito, e quindi selezionare il numero di soggetti che devono comporre il campione estraendo casualmente questi ultimi all'interno dei vari strati e procedere all'analisi
- *Campionamento casuale a grappoli (cluster sampling)* -> individuazione di sottogruppi nella popolazione che siano significativi ai fini della ricerca e che permettano un campionamento a livello di singolo gruppo -> il grappolo (cluster) è costituito da soggetti molto disomogenei rispetto al carattere di cui si conosce l'impatto sul fenomeno da studiare (quartiere di residenza dove vivono ragazzi con abitudini molto diverse) -> il campione viene costituito aggregando alcuni cluster fino a raggiungere la dimensione campionaria obiettivo, assemblando tutti i soggetti appartenenti ai cluster selezionati

Tipologie di campionamento **non probabilistico** più comuni:

- *Campionamento per quote (quota sampling)* -> l'estrazione non viene effettuata in maniera casuale ma secondo criteri di convenienza che non garantiscono l'eguale probabilità di essere inseriti nel campione -> es. facilità di contatto /conoscenze personali
- *Campionamento di convenienza (convenience sampling)* -> selezionando i soggetti in base a criteri di convenienza temporale (i primi che accettano), spaziale (più facili da raggiungere) o economica (si prestano volontariamente)
- *Campionamento a palla di neve (snowball sampling)* -> chiedendo ai primi soggetti analizzati di indicare dei nominativi di altri soggetti, fino ad arrivare alla dimensione del campione prestabilita

Il campionamento probabilistico è sempre preferibile in quanto assicura una maggiore affidabilità dei dati ma molte ricerche quantitative di marketing vengono svolte ricorrendo a metodi non probabilistici, in quanto la scelta dei soggetti costitutivi del campione segue criteri ragionati.

Metodi di raccolta dati -> se l'obiettivo è pervenire a misure dei fenomeni, ottenibili da dati rilevati su campioni e generalizzarli in info relative all'intera popolazione, allora è necessario sacrificare la profondità dello sguardo utilizzato nello studio dei fenomeni, e rinunciare a cogliere la ricchezza cognitiva, emotiva e comportamentale dei soggetti analizzati -> metodi quantitativi permettono di cogliere solo la superficie dei fenomeni, attraverso tecniche molto strutturate che limitano la libertà di espressione dei rispondenti



Sondaggio -> intervista individuale strutturata a un campione opportunamente selezionato di soggetti -> margini di libertà dell'intervistatore sono praticamente nulli e l'intervista si risolve nella lettura delle domande + raccolta delle risposte, le domande sono definite prima dell'inizio dell'intervista e sono uguali per tutti -> il questionario si struttura secondo varie fasi:

1. *Specificazione degli obiettivi informativi* -> derivano dall'obiettivo di ricerca -> batteria di domande che servono a contenere i dati funzionali a raggiungere quegli obiettivi informativi
2. *Scelta del metodo di somministrazione* -> attraverso vari strumenti
 - Intervista personale -> contratto faccia a faccia -> raccolta delle risposte su un supporto cartaceo o su terminale elettronico (*CAPI* -> *Computer-Aided Personal Interview*) -> vantaggio di fornire spiegazioni in caso di dubbi e di sottoporre materiale visuale (importante per materiale pubblicitario, logo...), controllo più preciso del campione perché si può verificare l'identità dei rispondenti e la loro aderenza ai criteri di campionamento -> svantaggio dato dal costo e dal tempo
 - Intervista telefonica -> selezione di un campione di abbonati ai servizi telefonici -> raccolta delle risposte su un supporto cartaceo o su terminale elettronico (*CATI* -> *Computer-Aided Telephone Interview*) -> vantaggi nei tempi e costi, ampia raggiungibilità spaziale, controllo progressivo della composizione del campione e possibilità di introdurre dei correttivi, possibilità di raccogliere info sensibili e complesse -> svantaggio dato da impossibilità di sottoporre stimoli visuali, limitazione del tempo e riduzione di domande aperte, possibile distorsione derivante dall'approccio dell'intervistatore e impossibilità di verificare l'identità
 - Intervista postale -> invio presso il domicilio o il luogo di lavoro di un package contenente questionario, istruzione per la compilazione, busta per il ritorno e un incentivo alla risposta -> no interazione diretta con il ricercatore -> vantaggio di costo e di poter sottoporre stimoli visivi -> limiti dati da tasso di risposta basso e risposte date da persone altamente motivate (in senso positivo o negativo) sul tema oggetto d'indagine, rischiando di rendere il campione non rappresentativo
 - Intervista web -> questionario sostanzialmente equivalente a quello predisposto dai sistemi CAPI, con la possibilità di inserimento di salti e controlli logici, presentazioni di stimoli multimediali, link ed altre pagine web -> dati immediatamente fruibili e disponibili per l'analisi -> reclutamento tramite mailing list, customer database, telefono, vengono inviate le indicazioni sul sito e in caso un login e password per accedere alla compilazione -> vantaggio nei tempi e costi, nella possibilità di utilizzare appieno ogni supporto visuale -> limiti nel tasso di risposta e nella ridotta complessità dell'indagine proponibile (caduta di collaborazione risulta elevata dopo pochi minuti dall'inizio della compilazione) e rischio di scarsa rappresentatività (es. vecchietti non sanno usare internet)
3. *Formulazione del contenuto delle domande*
 - *Reale necessità* -> capire se la domanda è strettamente necessaria -> esplicitare a priori l'uso che verrebbe fatto dell'informazione raccolta, se non si riescono a individuare utilizzi soddisfacenti, la domanda può essere eliminata



- *Efficacia per ottenere le informazioni desiderate* -> se la domanda non è in grado di raggiungere l'obiettivo informativo, occorre riformularla o suddividerla in più parti
 - *Verbalizzazione* -> domanda posta nel modo più elementare possibile per evitare fraintendimenti e che non sia formulata in modo da indirizzare l'intervistato verso una risposta precisa
4. *Scelta della struttura delle risposte* -> decisione primaria riguarda la chiusura o meno della risposte -> domande chiuse possono essere a risposta dicotomica (dati non molto ricchi dal punto di vista informativo e vengono usate per inserire percorsi diversi a seconda della risposta) o multipla o scale di misurazione (intensità con cui il rispondente percepisce la variabile espressa dalla domanda -> permettono di misurare tutte le categorie di variabili cognitive, valutative e comportamentali -> costituiscono la base per la misurazione delle relazioni fra queste)
 5. *Definizione dell'ordine delle domande* -> ha impatto notevole sull'efficacia ed efficienza del processo di risposta -> per mantenere alta l'attenzione e la concentrazione è meglio iniziare da domande semplici e interessanti per catturare l'attenzione del rispondente e ben disporlo verso la prosecuzione e inserire quelle più complesse nel momento centrale dell'intervista quando le energie cognitive sono ancora elevate -> costruire secondo blocchi tematici (benefici ricercati, sacrifici percepiti, emozioni...) in modo che il rispondente sia facilitato nel recupero dei dati dalla memoria e nel fornire le risposte
 6. *Realizzazione di un pre-test* -> prima di iniziare la somministrazione diffusa ai soggetti del campione -> si condivide il pre-test a un gruppo di soggetti, che condivide le stesse caratteristiche di quelli che compongono il campione di ricerca, a cui viene chiesto di compilarlo e segnalare una serie di punti : comprensibilità delle domande e risposte, effettiva capacità di fornire risposte, durata della compilazione del questionario -> nel caso in cui si identifichino anomalie è necessario apportare correzioni in modo da garantire maggiore efficacia

Panel -> metodo di campionamento ma si considera un metodo di raccolta dati a sé stante -> *sondaggio a campione fisso* -> raccolta dei dati avviene sempre sullo stesso campione di soggetti per monitorare nel tempo i cambiamenti di un fenomeno -> costituiti su campioni di consumatori o di punti di vendita e in alcuni settori creativi (editoria e discografia) sono gestiti da società di ricerca multinazionale che forniscono i dati di vendita di un periodo su un prodotto che viene venduto nei punti vendita che costituiscono il campione -> nei settori media il panel costituito su campioni di consumatori è il tipico metodo di ricerca per la rilevazione dell'audience e della quota di mercato dei singoli prodotti/programmi che concorrono nel mercato

Il panel è in genere di proprietà dell'istituto di ricerca che rileva i dati, che poi li vende a tutte le imprese o istituzioni interessate -> è il singolo cliente dell'istituto che deciderà che dati compare e a che livello di dettaglio -> visto che i fenomeni investigati tramite panel sono dinamici ed evolutivi, la manutenzione del panel (adeguamento del campione in modo tale che si mantenga rappresentativo dell'universo di riferimento) è una delle criticità della sua gestione.



Esperimento -> metodo di raccolta dei dati tipico della ricerca casuale -> cogliere e misurare le relazioni di cause-effetto fra diverse variabili, esplicitare la capacità di alcuni fattori di influenzare determinati aspetti della popolazione di riferimento -> ricerca condotta sotto condizioni controllate, decise dal ricercatore, con l'obiettivo di valutare l'effetto di tali condizioni (o fattori) sui risultati osservabili dall'esperimento stesso.

Disegno di esperimenti (esperimentale design) -> insieme delle procedure che specificano i soggetti costitutivi del campione e le procedure di campionamento, le variabili indipendenti (cause), le variabili dipendenti (effetti), le modalità di controllo delle variabili estranee alle relazioni indagate e che possono però influenzarle -> campione chiamato *gruppo sperimentale (experimental group)* viene sottoposto a manipolazione della variabile indipendente e poi viene misurata quella dipendente -> la variazione intervenuta nella seconda può essere ricondotta alla variazione provocata nella prima -> per essere sicuri che la variazione sia rilevante ci si dovrebbe assicurare che nel periodo intercorrente fra la manipolazione della variabile indipendente e la misura degli effetti sulla dipendente non siano intervenuti cambiamenti in altre variabili (di controllo) che possano aver contribuito alla variazione della variabile indipendente

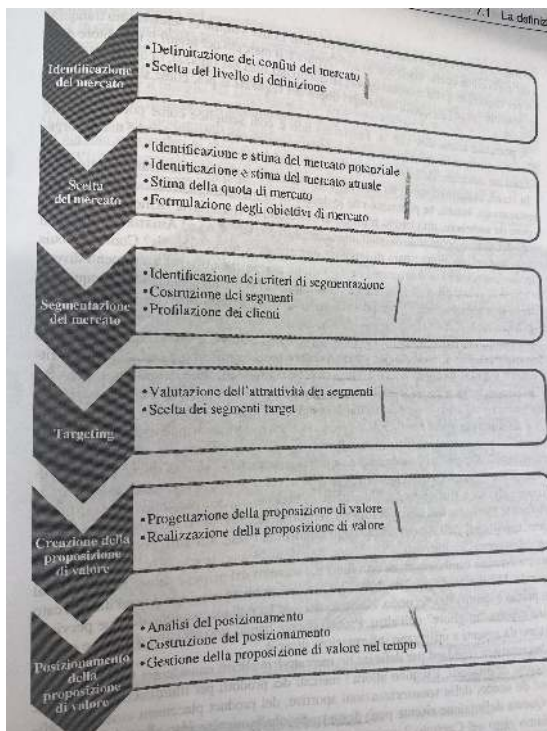
Osservazione strutturata -> effettuata su campioni ampi e rappresentativi e volta alla misurazione di fenomeni, può essere utilizzata anche per produrre info quantitative -> processo sistematico di registrazione dei comportamenti dei soggetti d'interesse della ricerca, senza che il ricercatore li interroghi o comunichi con loro, bisogna definire il comportamento da indagare -> vantaggi : misurare comportamenti reali anziché fornire indicazioni su intenzioni e preferenze, eliminazione della distorsione dovuta alla memoria e difficoltà dell'intervistato, riduzione dei costi qualora i fenomeni osservati si verificano con frequenza e siano di breve durata -> limite nel fornire indicazioni sulle "motivazioni" del comportamento e distorsione percettiva del rilevatore (personale e non meccanica) e delle info raccolte, time consuming e problematiche di tipo etico e legale -> utilizzo di info per i comportamenti online, facilmente tracciabili, riduzione di costi e tempo

L'IDENTIFICAZIONE DEL MERCATO E LA CREAZIONE DELLA PROPOSIZIONE DI VALORE

Il processo di analisi del valore genera conoscenza di mercato -> base per il processo di creazione del valore -> risultato = proposizioni di valore in grado di soddisfare le aspettative dei clienti che l'organizzazione vuole servire

1. Identificare la tipologia di clienti da servire
2. Identificare le modalità per rendere la propria proposizione adatta a soddisfare le loro aspettative e preferibile alle altre presenti nel mercato

La scelta del mercato obiettivo implica un percorso decisionale a più livelli -> mercato può essere identificato in vari modi e scomposto nei sotto-mercati caratterizzati da similarità e dissimilarità fra di loro -> percorso decisionale inizia delimitando i confini del mercato in cui l'organizzazione vuole agire stimando la dimensione attuale e potenziale e comprendere il proprio "Peso" nel mercato relativamente a quella delle altre organizzazioni e definire quale obiettivo vuole raggiungere -> attivare o meno le potenzialità inesprese del mercato, perseguire uno sviluppo all'interno del mercato attuale o creare un mercato del tutto nuovo. In seguito identifica i possibili gruppi dei clienti in cui il mercato può essere diviso (*segmenti*) valutando la loro attrattività -> successivamente si scelgono i segmenti target e il campo di azione operativa e competitiva definitivo.



I segmenti hanno aspettative diverse, la scelta del numero e della tipologia da servire ha come decisione complementare la *personalizzazione dell'offerta* che comporta investimenti e costi -> scegliendo solo una proposizione di valore, può semplificare le sue decisioni e ridurre gli investimenti, con il rischio però che alcuni clienti possano non essere attratti da tale proposizione -> identificare i segmenti rende efficace ed efficiente la scelta delle tipologie e la varietà di proposizioni di valore da offrire.

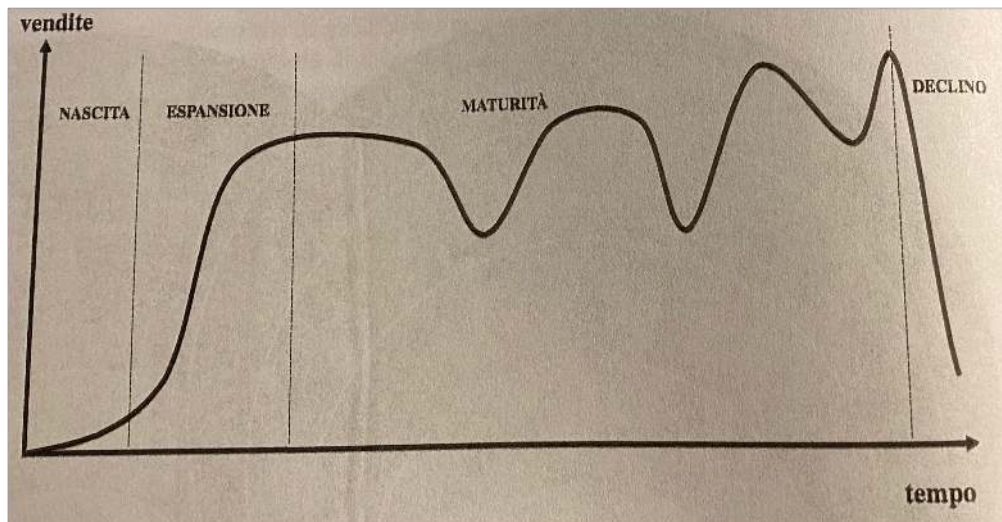
Creazione di proposizioni di valore comporta un percorso decisionale strutturato a vari livelli -> ogni proposizione può comporsi di vari attributi atti a soddisfare benefici diversi -> progettazione comporta la scelta della combinazione di questi in base alle aspettative dei clienti che si è deciso di servire -> successivamente si ha la decisione del *posizionamento* per creare uno spazio di mercato distinto da quello delle altre organizzazioni (che verrà preferito dai clienti).

Il processo di creazione del valore consta di decisioni che marcano in maniera forte la posizione dell'impresa o della non profit nei mercati in cui opera -> strategie -> *marketing strategico* :

- **effetti di medio-lungo termine** -> connotano la posizione dell'organizzazione nel mercato per molto tempo, producono risultati nel tempo e richiedono investimenti i cui ritorni si manifestano non nell'immediato
- **Riferimento per ulteriori decisioni** -> *marketing tattico e operativo* -> se le prime sono assunte in maniera inefficace, la conseguenza sarà che anche le decisioni operative saranno inefficaci

Mercato -> definito diversamente a seconda della prospettiva con cui lo si osserva -> dal punto di vista del marketing è costituito da un insieme di attori che si relazionano per scambiarsi beni, servizi e informazioni, dalle attività che danno vita a queste relazioni e da ulteriori attori che le influenzano attraverso attività di regolamentazione, di gestione di infrastrutture, di supporto allo svolgimento delle stesse -> focus del marketing sui clienti e organizzazioni che competono per ottenere le proprie preferenze determinando il modo in cui imprese/non profit definiscono i propri mercati

La definizione di un mercato è un esercizio difficile e necessario a tutte le organizzazioni -> decisioni di marketing richiedono investimenti e costi, un criterio minimo di sostenibilità finanziaria richiede una valutazione del ritorno potenziale di quell'investimento -> necessitano di una serie di misure relative al mercato per poter valutare se l'investimento è sostenibile e profittevole che richiede una delimitazione precedente del mercato di riferimento. In assenza di tali misure la valutazione si basa su intuito e caso rischiando di essere inefficiente.



Delimitazione del mercato è molto critica e difficile perché non esistono parametri oggettivi a cui affidarsi ma è un'operazione soggettiva che si basa sugli assunti di colei/colui che la effettua e dalle informazioni che ha a disposizione (obiettivi diversi + utilizzano info diverse) -> maniera standard di definire il mercato = *considerare le vendite delle categorie di prodotti* -> risente di un tradizionale orientamento al prodotto da cui, un'organizzazione che voglia soddisfare i suoi clienti, dovrebbe distanziarsi -> rischio di non tenere in considerazione le categorie che per i clienti forniscono benefici simili (prodotti sostituti) e quindi una visione ristretta del mercato. Poiché i prodotti sono componenti delle proposizioni di valore le quali servono a soddisfare benefici, la definizione di mercato dovrebbe partire da questi con un approccio più orientato al mercato -> rischio di avere una visione troppo ampia del mercato, in cui si includono prodotti e concorrenti anche estremamente diversi tra loro.

Mercato -> rappresentato come un sistema di ambiti di dimensioni differenti, strutturati in modo che agli estremi stiano la singola sotto-categoria di prodotto e il bisogno più ampiamente definito, e all'interno le altre possibili modalità di aggregazione delle categorie di prodotto e di benefici ricercati dai clienti -> spostamento dal singolo prodotto al bisogno implica uno spostamento da un approccio orientato al prodotto a uno orientato al mercato -> la scelta di approccio è soggettiva e funzionale agli specifici obiettivi che chi l'assume vuole raggiungere.

La capacità di delimitare un mercato e misurarne con precisione la dimensione dipende fortemente dal suo *stadio di sviluppo* -> mercati nuovi o in via di formazione sono difficili da circoscrivere mentre quelli stabili e maturi sono agilmente delimitabili perché i fattori che ne determinano l'evoluzione si sono già manifestati ed è possibile osservarli con maggiore precisione.

Ciclo di vita del mercato -> diverse fasi della vita di un mercato sulla base di un indicatore temporale e di uno che mostra la dinamica domanda-offerta, ovvero le vendite, esprimibili in termini di unità di prodotto vendute e di fatturato (tenendo conto della dinamica dei prezzi di mercato) :



- **Nascita** -> frutto di innovazione che riesce a soddisfare benefici precedentemente insoddisfatti o a trasformarli da impliciti a espliciti -> vendite limitate che crescono a tassi ridotti, pochi concorrenti e pochi clienti (maggiormente sensibili ai benefici) -> l'obiettivo dei concorrenti in questa fase è quello di diffondere la conoscenza delle proprie proposizioni di valore ed educare i clienti per l'ampliamento domanda e la crescita del tasso di vendite -> se tale meccanismo non si innesca è probabile che il mercato rimanga nella fase di nascita per un tempo troppo lungo -> impedire alle organizzazioni concorrenti di rendere finanziariamente sostenibile la propria presenza sul mercato -> concorrenti escono dal mercato -> fase di stallo / fase di declino
- **Espansione** -> aumento delle vendite (nuovi clienti si aggiungono a quelli originari sfruttando il passaparola e nuovi concorrenti entrano nel mercato attratti dalle opportunità di crescita) e dei tassi crescenti fino a un certo punto e poi decrescenti quando si avvicina la fase di maturità -> nuovi entranti sono portati a offrire proposizioni di valore differenziate -> nuovi segmenti di domanda -> concorrenti seguono l'espansione del mercato favorendo la diffusione della conoscenza dei prodotti e iniziando a costruirsi un'immagine differenziale che permetta di difendere gli spazi di mercato acquisiti
- **Maturità** -> stabilizzazione delle vendite e dei tassi di crescita -> acquisti tendono ad essere solo acquisti di sostituzione, ci sono pochi nuovi clienti -> fase più lunga con fasi di diminuzione e crescita alternata delle vendite per cambiamenti del macro-contesto o a innovazioni lanciate dai concorrenti che riattivano nuova domanda -> ai fini dell'assunzione delle decisioni delle organizzazioni concorrenti, è utile considerare i sotto-periodi caratterizzati da nuove fasi di espansione o temporanee riduzioni delle vendite
- **Declino** -> diminuiscono le vendite a tassi crescenti fino a riportare il mercato al livello delle fasi introduttive o a scomparire -> fase teorica perché difficilmente un mercato entra nella fase di declino -> soprattutto per i settori creativi in cui i prodotti forniscono valore edonico, comunicativo ed etico che si riferiscono a benefici difficilmente esauribili -> se dovesse accadere, la causa sarebbe nel fatto che i clienti hanno completamente soddisfatto un bisogno o un desiderio da non essere più motivati ad acquistare prodotti -> l'obiettivo dei concorrenti è evitare la fase di declino perché questo li condurrebbe a scomparire insieme al mercato o a doversi spostare su altri mercati in cui trovare nuovi spazi competitivi

L'evoluzione di un mercato dipende dalle relazioni dinamiche fra clienti e prodotti, come dagli effetti delle variabili di macro-contesto -> sviluppo tecnologico, cambiamento demografico, nuove leggi ... un ruolo fondamentale è svolto dalla *dinamica imitazione-differenziazione* -> il mercato si espande fintantoché esistono clienti nuovi che possono imitare ma nello stesso differenziarsi rispetto ai precedenti e concorrenti nuovi entranti che imitano ma cercando anche di innovare rispetto alle organizzazioni che già sono sul mercato

- Dinamica rallenta -> imitazione prevale sulla differenziazione, clienti si omologano rispetto ad alcuni benefici, concorrenti riducono la differenziazione e appaiono simili, non fornendo motivi di preferenza per i clienti
- Dinamica si attiva -> segmenti di mercato esprimono bisogni e desideri diversi, concorrenti lanciano proposizioni di valore adatte a soddisfarli, emerge una nuova fase di espansione

Il ciclo di vita di un mercato include i cicli di vita dei prodotti che vi sono venduti -> mercato viene "sostenuto" nel tempo dal sistematico lancio di nuovi prodotti, alcuni dei quali possono risultare talmente innovativi da farne declinare altri (musica digitale segna la scomparsa della musica registrata etc.) ma in ogni caso le due tipologie di prodotto saranno sostituite fra di loro quindi le maggiori vendite di una impatteranno su quelle dell'altra -> il ciclo di vita di uno impatta quindi su quello dell'altro, anche se a livello di mercato le vendite complessive potrebbero risultare stabili o in crescita.

Per assumere alcune decisioni (la modifica di alcuni elementi della proposizione di valore) basta la stima del mercato attuale, ma per altre (la creazione di una proposizione di valore innovativa) è necessario uno sguardo più ampio e quindi una stima del mercato potenziale.

Mercato potenziale -> costituito dal livello massimo che le vendite possono raggiungere in quel mercato, in uno spazio e in un tempo definiti, e a determinare condizioni macro-ambientali -> livello di domanda che si verificherebbe se tutti i clienti che hanno un bisogno/desiderio acquistassero e utilizzassero i prodotti venduti in quel mercato nella massima quantità possibile

$$Mkt Pot_t = N_{maxt} \times Q_{maxt}$$

N_{maxt} = massimo numero di acquirenti per i prodotti presenti nel mercato al tempo t

Q_{maxt} = massima quantità acquistabile dalle singole unità di acquisto (individui o famiglie nel caso dei mercati di consumo, imprese, enti locali, istituzioni e altro nel caso di mercati business)

Potenziale -> capacità del mercato di assorbire, in un certo tempo, le categorie di prodotti che vi fanno riferimento -> espressione del grado di saturabilità -> carattere relativo e non assoluto -> a seconda di come viene definito il mercato, delle possibili ulteriori delimitazioni dell'ambiente/mercato e dell'unità temporale di riferimento, il potenziale può assumere configurazioni diverse -> *il potenziale è sempre da considerarsi e misurarsi stabilendo dei chiari assunti di partenza che, se mutano, mutano il potenziale stesso.*

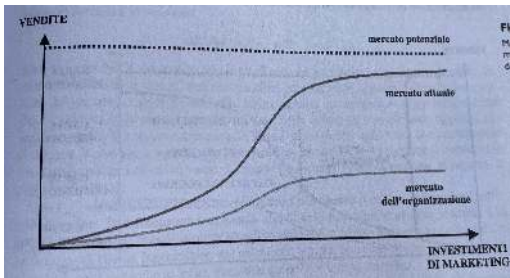
Assunto ragionevole -> *il mercato potenziale attuale è indipendente dagli investimenti e dalle scelte di marketing delle organizzazioni* mentre quello potenziale futuro ne può essere influenzato -> nel breve termine le Q_{max} sono determinate dalle condizioni oggettive del contesto ma nel futuro le organizzazioni possono modificare alcune condizioni aumentando o diminuendo il potenziale del mercato.

Detto ciò si capisce perché si è soliti rappresentare il potenziale di un mercato al tempo t come un asintoto rispetto all'ascissa del grafico che pone in relazione le vendite con gli investimenti di marketing delle organizzazioni concorrenti.

Mercato attuale (effettivo, domanda di mercato, domanda primaria) -> sommatoria degli acquisti dei prodotti venduti in quel mercato nell'unità di tempo -> sommatoria delle vendite di tutte le organizzazioni che operano in quel mercato

$$Mkt_t = \sum_{i=1}^n q_{it}$$

q_{it} = vendite dell'organizzazione i-esima operante nel mercato, al tempo t



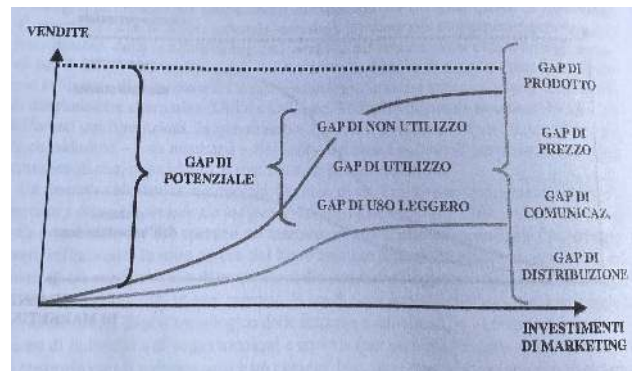
Il mercato attuale è funzione anche degli investimenti di marketing delle organizzazioni -> se lanciano prodotti, cambiano i prezzi, effettuano campagne di comunicazione o ampliano la distribuzione -> acquisti di prodotti aumentano e aumenta il mercato attuale

Gap di potenziale -> parte di mercato potenziale non soddisfatto dalla singola organizzazione

$$\text{Gap Pott} = \text{MktPot}_t - q_{it}$$

Il concetto di gap permette di evidenziare quali sono gli spazi di manovra che la singola organizzazione può sfruttare per soddisfare parte della domanda insoddisfatta

- *Gap di non utilizzo* -> deriva dall'esistenza di un numero di potenziali utilizzatori che attualmente non utilizzano alcun prodotto di quelli venduti dal mercato -> ΔN
- *Gap di utilizzo* -> connesso all'impiego del prodotto con frequenza limitata ad alcune occasioni d'utilizzo rispetto a quelle potenziali -> ΔF
- *Gap di uso leggero* -> ridotta quantità di prodotto impiegata nella singola occasione d'uso nel caso in cui l'utilizzo sia frazionabile -> ΔQ
- *Gap concorrenziale* -> differenza tra mercato attuale totale e mercato dell'organizzazione -> costituito da quella parte di mercato soddisfatto dalle organizzazioni concorrenti attraverso i loro prodotti
- *Gap di prodotto* -> mancanza di un prodotto idoneo a soddisfare le richieste dei clienti, essendo tutti quelli attuali ritenuti dai clienti inadeguati a questo scopo
- *Gap distributivo* -> difficoltà di reperimento del prodotto nei diversi canali distributivi online e offline
- *Gap di prezzo* -> prezzi di tutti i prodotti sono troppo elevati per una parte del mercato
- *Gap di comunicazione* -> limitata informazione dei clienti sulle alternative di offerta disponibili nel mercato, che impedisce loro di acquistare



Per esigenze più specifiche dell'organizzazione, sia il mercato potenziale che quello effettivo e specifico dell'organizzazione possono essere misurati su livelli diversi -> aree geografiche, segmenti di mercato, canali distributivi ...

Per misurare il mercato bisogna tenere conto delle specificità relative alla clientela che lo costituisce -> differenziare mercati di consumo e business -> processi di acquisto e utilizzo sono diversi in termini di tempi e ripetizione così come si estrazione del valore



Potenziale odierno relativa a un mercato di beni di largo consumo :

$$Mkt Pot_t = N_{maxt} \times Q_{maxt} \times F_{maxt}$$

N_{maxt} = numero massimo di clienti che potrebbero acquistare i prodotti del mercato nell'unità di tempo, non avendo impedimenti oggettivi (fisico, tecnico, tecnologia -> indipendente da decisioni organizzazione) -> si considerano i residenti nell'area di riferimento

Q_{maxt} = massima quantità utilizzabile del prodotto per ogni occasione d'uso

F_{maxt} = massima frequenza di acquisto o utilizzo dei prodotti nell'unità di tempo -> connessa alle diverse occasioni d'uso

È consigliabile adottare le misure massime -> sta all'analista adottare un approccio prudentiale nella stima dei parametri se questi si discostano eccessivamente dalla realtà effettiva -> questa non deve essere considerata la base di partenza o si corre il rischio di identificare un potenziale molto vicino a essa, riducendo la portata informativa del concetto di potenziale.

Potenziale odierno relativa a un mercato di beni e servizi durevoli :

$$Mkt Pot_t = N_{maxt} - U_{usot} + U_{sostt}$$

N_{maxt} = numero massimo di soggetti potenziali acquirenti

U_{usot} = unità di prodotto già in uso al tempo t -> escludono i possessori dal calcolo dei potenziali acquirenti

U_{sostt} = unità la cui vita tecnica o comunicativa volge al termine -> da sostituire

Beni e servizi durevoli -> non si può parlare né di frequenza d'uso né di quantità massima quindi bisogna valutare se considerare come unità d'acquisto l'individuo, i nuclei familiari o altre variabili più interessanti e considerare le unità già in uso del prodotto per distinguerle da quelle da sostituire.

Potenziale odierno relativa a un mercato dei clienti organizzativi : si possono considerare due modalità

- corrisponde alle due precedenti nel caso in cui i clienti acquistino la proprietà di prodotti creativi di largo consumo o durevoli
- Se acquistano i diritti su prodotti creativi allora si considerano degli *investimenti* -> stimare il potenziale in valore (potenziale degli investimenti in product placement piuttosto che il numero di placement potenziali) -> stima costruita come percentuale degli investimenti fatti nei prodotti di cui i prodotti creativi sono fattore produttivo o comunicativo
- se volessimo stimare il potenziale del mercato dei diritti di utilizzo della musica come colonna sonora dei videogiochi -> stimiamo gli investimenti in produzione di videogiochi da parte dei produttori e poi la percentuale massima che può essere dedicata alla colonna sonora

Stima del mercato attuale (domanda effettiva di mercato) -> tutti i parametri riguardando le attuali abitudini di acquisto e utilizzo diffuse nel mercato -> si utilizza la media di mercato

$$Mkt\ Att_t = N_t \times Q_t \times F_t$$

N_t = numero dei clienti effettivi

Q_t = quantità media utilizzata per ogni occasione d'uso

F_t = frequenza d'uso media

Per la misura del gap di potenziale si procede al calcolo delle differenze tra valori potenziali e valori effetti, relativamente a tutti i parametri previsti nelle formule specifiche.

Mercato potenziale		10 ml
$N_{max\ t}$		
$F_{max\ t}$	}	$(220 \times 1) + (30 \times 2) = 280$
$Q_{max\ t}$		
Totale		$10\ ml \times [(220 \times 1) + (30 \times 2)] = 2.800.000.000$
Mercato effettivo*		2,5 ml
N_t		
F_t		2 volte alla settimana
Q_t		1
Totale		$2,5\ ml \times 2 \times 52\ (settimane) = 260.000.000$
Gap di potenziale		$2.800.000.000 - 260.000.000 = 2.540.000.000$
Gap di non utilizzo		
$(N_{max\ t} - N_t) \times F_{max\ t} \times Q_{max\ t}$		$(10\ ml - 2,5\ ml) \times 280 = 2.100.000.000$
Gap di utilizzo		
$N_t \times (F_{max\ t} - F_t) \times Q_{max\ t}$	}	$2,5\ ml \times (280 - 104) = 440.000.000$
Gap di uso leggero		
$N_t \times F_t \times (Q_{max\ t} - Q_t)$		
* I dati relativi al mercato effettivo sono solitamente raccolti tramite sondaggi.		

Quota di mercato -> ammontare delle vendite di un'impresa o di un'istituzione in percentuale sulle vendite complessive del mercato

$$QM_{it} = V_{it} / V_{tott}$$

V_{it} = vendite dell'organizzazione i-esima al tempo t

V_{tott} = vendite totali nel mercato di riferimento -> mercato attuale

La quota può essere espressa in volumi (unità, casse, kg...) o in valori (euro, dollari..) -> il confronto tra la quota espressa in questi due modi fornisce un'indicazione sulle decisioni di prezzo dell'organizzazione -> se quota in volume > quota in valori, allora l'organizzazione sta vendendo i prodotti a prezzi inferiori rispetto alla media del mercato, se quota in volume = quota in valori allora li sta vendendo a prezzi in media con il mercato -> si usa molto perché dà un'idea

dei concorrenti (gap concorrenziale = $MKT_{tot} - QM_{mia}$) e permette di capire il posizionamento dei concorrenti a livello di prezzi

La quota di mercato va misurata rispetto a un preciso contesto spazio-temporale. Vista l'alta soggettività nella delimitazione dei confini del mercato da parte delle organizzazioni che vi operano, in assenza di terza parte che effettua la stima, è frequente che numerose organizzazioni si definiscano leader di un mercato o dichiarino quote di mercato che sommate producono un valore superiore al 100%

Quota di mercato relativa -> rapporto fra la quota di mercato dell'organizzazione i-esima e quella del concorrente di dimensioni maggiori -> concorrente più grande del mercato o media di un gruppo di organizzazioni ritenute di riferimento

Quota di mercato è indicatore troppo sintetico nel caso di un mercato frazionato in segmenti di clienti, di aree geografiche, canali distributivi etc. -> si utilizzano allora:

- il *grado di penetrazione* (V_{it}/A_{cs}) -> quota dell'organizzazione sugli acquisti totali dell'intera categoria di prodotto effettuati dalla sua clientela (A_{cs})
- la *copertura ponderata* (A_{cs} / V_{Tot}) -> peso degli acquisti della clientela dell'organizzazione sugli acquisti totali della categoria di prodotto -> dice quanto miei clienti coprono il mercato

$$QM_{it} = \frac{V_{it}}{A_{cs_{it}}} \times \frac{A_{cs_{it}}}{V_{tot_t}}$$

dove il primo rapporto rappresenta la penetrazione, mentre l'altro la copertura ponderata. La ponderata è ulteriormente scomponibile, introducendo due nuovi fattori:

- n_i , che rappresenta il numero dei clienti serviti dall'azienda i-esima;
- N , che indica invece il numero totale di clienti che acquistano la categoria di prodotto;

da cui deriva⁸:

$$QM_{it} = \frac{V_{it}}{A_{cs_{it}}} \times \frac{A_{cs_{it}}}{n_{it}} \times \frac{n_{it}}{N_t} \times \frac{N_t}{V_{tot_t}}$$

18% dato da 20% x 90% -> strategia di massa (20% quanto io vendo ai clienti, 90% quanto i clienti comprano del totale)

18% dato da 90% x 20% -> strategia di nicchia e fedeltà del cliente

A_{cs} / n = *dimensione media degli acquisti della clientela servita* -> acquisto medio dei clienti sul totale degli acquisti (non soltanto da me)

n / N = *copertura numerica* -> percentuale clienti serviti dall'organizzazione sul totale dei clienti

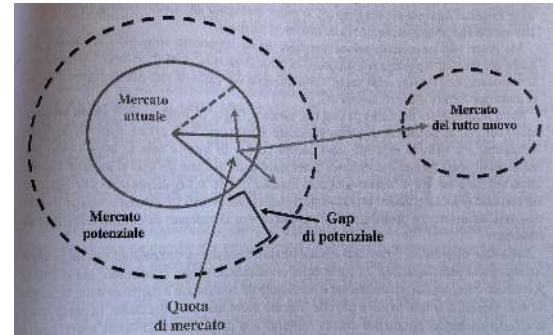
N / V_{tot} = *indice di dispersione* -> reciproco della dimensione media degli acquisti > reciproco dell'acquisto medio dei clienti del mercato -> dimensione media dei clienti del mercato per verificare se l'organizzazione vende a clienti mediamente più grandi o piccoli rispetto alla media

La quota media serve per capire quale tipologia di mercato coprire -> se ho struttura di costi rigida, devo servire clienti grandi e questo posso ricavarlo dalla formula, se ho una strategia di nicchia, devo avere un grado di penetrazione molto alto. Es. Zara ha una strategia di massa (alto

grado di copertura), artigiano vuole una strategia di nicchia (alto grado di penetrazione) -> se voglio avere una copertura ampia, il prezzo dovrà essere medio/basso invece volendo un alto grado di penetrazione potrò usare un prezzo medio/alto

LA SCELTA DEL MERCATO E LA FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La delimitazione del mercato e la distinzione fra attuale e potenziale sono propedeutiche all'identificazione del mercato in cui offrire le proprie proposizioni di valore e quindi in cui competere -> la creazione di valore per i clienti presuppone che essi siano identificati nelle loro caratteristiche rilevanti attraverso il processo di analisi del valore e poi selezionati nella fase di creazione



Decidere di operare sul *mercato attuale* -> creare valore per i clienti attuali con aspettative esplicite e note -> si cerca di offrire proposizioni che seguano l'evoluzione delle aspettative e siano percepite come differenziali rispetto ai concorrenti

Decidere di operare sul *mercato potenziale* -> attivazione di un mercato che non si è ancora manifestato completamente e presenta un gap rispetto a quello attuale -> clienti che non utilizzano ancora i prodotti o li usano poco -> aspettative da comprendere in profondità e che richiedono la creazione di proposizioni diverse da quelle offerte

Decidere di operare sul *mercato nuovo* -> scelta più innovativa, coraggiosa e rischiosa -> mercato va creato sulla base di aspettative implicite difficili da comprendere e soddisfare -> difficile identificazione dei clienti potenziali

- approccio **market-driving** -> rischio di "guidare il mercato" tramite la propria offerta e dargli vita da zero
- Approccio **market-driven** -> entra in un mercato già esistente o si focalizza su quello attuale lasciandosi guidare dal mercato per le sue decisioni attraverso l'analisi di esigenze espresse dai clienti attuali e potenziali -> il mercato decide che proposizione di valore offrire

Il ciclo di vita permette di capire quale approccio convenga avere:

Nella fase iniziale -> opportunità interessanti offerte dal mercato potenziale più che attuale -> se si focalizzasse solo sui clienti attuali sarebbe costretta a spartire le vendite e non si entrerebbe nella fase di crescita

Nella fase di crescita -> mercato attuale cresce diventando attrattivo, ma il gap è ancora sufficientemente interessante da continuare a meritare strategie ad hoc -> *strategia duale* in parte rivolta all'attivazione del potenziale ancora esistente con proposizioni specifiche e in parte dedicata a consolidare e sviluppare le relazioni all'interno del mercato attuale tramite proposizioni che seguano l'evoluzione delle aspettative dei clienti



Nella fase di maturità -> gap potenziale ridotto -> fondamentale assicurarsi che le proprie posizioni competitive siano solide, che esista una base di clienti fedeli che assicura la stabilità delle vendite -> sistematico affinamento delle attuali proposizioni di valore e tentativo di innovarne altre in modo da attivare una nuova fase di espansione -> opportunità più grandi di sviluppo difficilmente risiedono nel mercato quindi si dovrebbe valutare se investire nella creazione di un nuovo mercato, da attivare tramite una proposizione innovativa che inneschi un nuovo ciclo di vita

Cio si traduce nella formulazione di strategie di marketing e nella definizione di obiettivi strategici da raggiungere.

Sviluppo nel mercato attuale

In un preciso momento, un'organizzazione detiene una certa quota di mercato e se si pone come obiettivo lo sviluppo nel mercato attuale, vuole accrescerla a scapito dei concorrenti (a meno che il mercato non cresca ancora a sufficienza da permettere a tutti i concorrenti di crescere mantenendo stabili le quote). L'aumento della quota si può ottenere tramite il raggiungimento di due obiettivi:

- *Aumentando la penetrazione* -> giustificato quando l'organizzazione copre una parte sufficiente del mercato, ma riesce a vendere ai clienti serviti solo una quota limitata dei loro acquisti -> dovrebbe focalizzarsi sui clienti serviti, comprendere a quali condizioni sarebbero disposti ad acquistare di più e connotare la proposizione di conseguenza (es. trasformare spettatori occasionali in abbonati tramite sconti sul prezzo, accessibilità ...)
- *Aumentando la copertura ponderata* -> efficace quando la penetrazione è sufficientemente elevata da non fornire ampi margini di miglioramento mentre la ponderata non lo è -> perseguito aumentando la copertura numerica (vendere a più clienti) o aumentando la dimensione media dei propri clienti rispetto alla media del mercato -> focus su coloro che attualmente non sono clienti -> revisione della componente prodotto della proposizione che sia più attrattiva per coloro che acquistano dalla concorrenza o sulla componente distributiva perfezionando la capacità di distribuire in una parte più ampia del mercato / offrire servizi logistici e distributivi migliori (es. investire in comunicazione per accrescere conoscenza)

Attivazione del mercato potenziale

Obiettivo implicito di ridurre il gap potenziale -> bisogna investire nello sviluppo di conoscenza di questo mercato per comprendere le cause del gap e orientare gli sforzi di creazione di proposizioni di valore che permettano di chiuderlo -> obiettivi :

- *Trasformare non utilizzatori in utilizzatori* -> focus su coloro che non hanno esperienza diretta, mancano di conoscenze delle categorie di prodotto -> investimento in comunicazione e innovazione nella componente prodotto della proposizione per renderla attrattiva
- *Aumentare la frequenza media di acquisto e utilizzo e Aumentare le quantità acquistate e utilizzate* -> investimento orientato agli aspetti di accessibilità e trasferimento del valore in generale



Creazione di un nuovo mercato

Necessita l'identificazione di nuovi clienti e lo studio di una proposizione di valore innovativa che possa far emergere i propri bisogni e desideri motivandoli a soddisfarli -> investimento in ricerche di marketing esplorative (qualitative) volte a generare conoscenza sui possibili bisogni latenti e sui trend che caratterizzano il macro-contesto in cui il mercato si inserisce -> poi investimento in innovazione, disegno e implementazione della proposizione di valore riconosciuta differenziale e attraente dai nuovi clienti (es. accordo di un teatro con delle sale cinematografiche per trasmettere in streaming degli spettacoli)

Attraverso la nuova value proposition viene fatto emergere un desiderio che quei clienti non pensavano potesse essere soddisfatto (rimanendo inespresso) dando così vita a un mercato nuovo.

LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO (STP -> segmentazione, targeting, posizionamento -> decisioni strategiche perché gli effetti si vedono nel medio-lungo termine) La vera decisione è quella del targeting, ma questa dipende dalla segmentazione del mercato. Si deve avere una descrizione dei clienti che appartengono ai vari segmenti

Bisogna capire fino a che grado spingere il livello di personalizzazione della proposizione di valore dopo aver identificato in che mercato competere -> confronto con un trade-off di efficienza-efficacia

- **One-to-one marketing** -> massima personalizzazione dell'offerta -> Se si vuole creare proposizione ad hoc per ogni cliente in un mercato di tanti utenti -> la ricerca di estrema efficacia (completa soddisfazione delle aspettative di ognuno) potrebbe andare a scapito dell'efficienza (richiede sforzi enormi all'organizzazione nella creazione e gestione di un numero spropositato di proposizioni di valore) rendendo l'opzione produttivamente e finanziariamente insostenibile
- **Mass marketing** -> massima standardizzazione dell'offerta -> Se si sceglie un'unica proposizione per tutti i diversi clienti -> vantaggio di semplificare al massimo l'offerta (efficienza) a scapito dell'efficacia (non soddisfare le aspettative del singolo che potrebbe passare ai competitor o non acquistare)

Una volta definito il mercato in cui competere, l'impresa o la non profit devono confrontarsi con questa scelta che ha un impatto fondamentale sulla sostenibilità delle proprie attività e quindi sulla prosperità e finanche sulla sopravvivenza. Le due opzioni godono di vantaggi e svantaggi speculari, creano un trade-off per l'organizzazione.

Segmentazione -> si basa sul riconoscimento che, per quanto differenti, i clienti possono essere raggruppati in funzione delle similarità delle loro aspettative di valore e consiste nella suddivisione di un mercato in gruppi di clienti omogenei al loro interno in termini di valore atteso e disomogenei rispetto ai clienti appartenenti ad altri gruppi -> è frutto di una scelta della singola organizzazione -> diverse organizzazioni che competono nello stesso mercato possono "vederlo" in maniera diversa perché lo segmentano in maniera differente dai concorrenti.

Mass Marketing	One-to-one marketing
<i>Vantaggi</i>	<i>Vantaggi</i>
Economie di scala (standardizzazione -> ridurre i costi medi)	Economie di varietà (scope economies) condividendo alcuni fattori produttivi
Processi decisionali semplificati -> meno proposizioni = meno decisioni	Maggiore soddisfazione dei clienti
Aumento del potere di mercato verso i distributori -> maggiore redditività	Più rapido e preciso apprendimento dal mercato -> info diverse dei segmenti permettono di percepire i segnali di cambiamento del mercato

Non esiste una segmentazione migliore dell'altra in assoluto -> entrambe possono godere di vantaggi speculari e devono sopportare gli svantaggi corrispondenti.

L'obiettivo che spinge alla segmentazione è quello di pervenire a un'utile distinzione dei clienti in gruppi, in modo da servire ogni gruppo con una proposizione di valore il più possibile allineata alle aspettative dei clienti che vi appartengono -> varie fasi attraverso cui l'organizzazione perviene alla suddivisione del mercato in segmenti:

1. **Identificazione dei criteri di segmentazione** -> criteri = variabili sulla cui base distinguere i vari segmenti (*basi di segmentazione/segmentation bases*) e assegnare i singoli clienti a un segmento piuttosto che a un altro -> possono essere costituiti :

- *Direttamente* -> dalle diverse combinazioni di benefici e sacrifici attesi (aspettative di valore) -> segmentazione per benefici (value-based)
- *Indirettamente* -> diverse combinazioni delle determinanti o delle conseguenze di quei benefici o sacrifici -> segmentazione per caratteristiche individuali (arriva indirettamente ai benefici, si parte analizzando le differenze dei vari consumatori)

L'identificazione richiede la rilevazione di dati sui clienti che permettano poi di assegnare questi ultimi a un segmento o all'altro -> dati ottenuti con ricerche quantitative. La segmentazione *value-based o benefict segmentation* tenta di rispondere alla domanda "quali sono i benefici e sacrifici ricercati che aggregano i clienti?" -> identificazione tramite sollecitazione diretta dei clienti tramite una ricerca di marketing strutturata in due fasi:

- *Creazione della lista di benefici ricercati dai clienti* -> ricerca qualitativa (se si ritiene di non conoscere i benefici -> si esplorano i potenziali benefici e le determinanti) o predisporre direttamente una lista (se si conoscono già)
- *Misurazione dell'importanza relativa dei benefici* -> ricerca quantitativa descrittiva tramite sondaggio per ottenere da ogni cliente un'indicazione delle sue aspettative di valore segnate dall'importanza di alcuni benefici rispetto ad altri

La segmentazione può anche essere fatta per caratteristiche individuali dei clienti (metodo più utilizzato soprattutto nelle imprese orientate al prodotto -> più facile raccogliere dati tramite ISTAT sia a livello di tempo che di utilizzo di risorse, il problema è che si tratta di un metodo più rischioso) -> si assume che, siccome certe combinazioni di benefici sono determinate da uno



specifico set di variabili, e che da quei benefici seguono specifici comportanti, la rilevazione delle une o degli altri permette di determinare anche i benefici a loro connessi, in modo da distinguere i segmenti di mercato -> si basa su un assunto, sull'esperienza pregressa, e quindi ha il rischio che essa non sia esplicativa di mercati che cambiano velocemente -> caratteristiche che qualificano gli individui in generale o nelle loro relazioni con le categorie di prodotto che costituiscono il mercato (situazioni di acquisto/utilizzo...)

2. **Costruzione dei segmenti** -> associare ogni cliente a ogni segmento (nominalmente se ho la lista di tutti i clienti o associando per similarità) -> aggregazione dei clienti nei vari segmenti secondo il *principio di esclusività* -> si può essere assegnati a un solo segmento, altrimenti le basi di segmentazione prescelte non sono efficaci -> si possono usare due approcci:

- *A priori* -> criteri decisi ex ante da chi effettua l'analisi in maniera ragionata, sulla base di conoscenze pregresse o su assunti -> utilizza la caratteristiche individuali come criterio di segmentazione -> dopo aver costruito i segmenti è necessario procedere a una ricerca quantitativa per associare ai vari segmenti identificati le combinazioni di benefici/sacrifici che costituiscono le loro aspettative
- *A posteriori* -> più efficace -> segmenti vengono fatti emergere a seguito dell'analisi del mercato, non si parte con una lista di criteri pre-definiti ma ci si affida ai risultati di una ricerca di marketing sulla base di una lista definita di benefici -> *cluster analysis* = analisi statistica multi-variata in grado di creare raggruppamenti all'interno di una popolazione osservata, identificando le variabili che garantiscono la maggiore omogeneità fra soggetti dello stesso gruppo e disomogeneità rispetto a quelli fuori dal gruppo -> combinazione distintiva dei benefici ricercati

A priori		A posteriori	
Vantaggi	Svantaggi	Vantaggi	Svantaggi
Maggiore semplicità del processo -> dati recuperabili da fonti istituzionali o già disponibili tramite ricerche passate o raccolti tramite sondaggi a immediata compilazione	Combinazione dei criteri non in grado di dare evidenza ad aspettative di valore e strutture di preferenza distinte per segmento -> alcuni con caratteristiche simili hanno aspettative di valore molto diverse	Capacità di pervenire immediatamente e puntualmente all'evidenza delle diverse aspettative di valore dei segmenti, senza correre rischio che diversi segmenti esprimano le medesime preferenze	Fa riferimento sulla lista di benefici elaborata in partenza di benefici -> i risultati possono essere imprecisi se questa è fatta male
Costo della ricerca abbastanza ridotto	Fa affidamento sulla conoscenza pregressa del mercato -> sconveniente se i mercati evolvono in fretta	Non fa affidamento su conoscenze pregresse -> rappresentazione attuale e aggiornata	Processo più complesso (ricerca quantitativa e qualitativa), lungo e costoso per le tecniche di raccolta dati sofisticate

3. **Profilazione dei clienti (customer profiling)** -> si basa su caratteristiche individuali distintive per rendere azionabile (actionable) e operativa la segmentazione -> descrizione dei clienti



raggruppati in ogni singolo segmento sulla base delle caratteristiche individuali che maggiormente distinguono i vari segmenti -> si utilizzano le variabili individuali come basi di segmentazione e si denotano i caratteri prevalenti di una segmento rispetto agli altri -> svolge la funzione di rendere la segmentazione attuabile -> se si è in grado di distinguere i segmenti in termini di benefici e sacrifici attesi, di caratteristiche individuale distintive, si potranno poi disegnare proposizioni di valore allineate alle aspettative di acquisto e frazione dei mezzi dei clienti dei vari segmenti -> questo è utile per la comunicazione e distribuzione (scegliere i mezzi, i punti di contatto con i clienti potenziali, in modo da colpire coloro che fanno parte del segmento)

I CRITERI DI VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA SEGMENTAZIONE

Non esiste un modo univoco per segmentare un mercato, la mappa che esce dal processo di segmentazione deve servire al raggiungimento dei suoi obiettivi, coerentemente con le risorse disponibili altrimenti risulta una dettagliata fotografia del mercato, inutilizzabile però per assumere decisioni -> bisogna sottoporla a una valutazione di efficacia così da modificarla in caso questa non sia elevata.

Efficace se permette di disegnare e realizzare proposizioni di valore produttivamente e finanziariamente sostenibili, quindi i segmenti devono essere:

- *Misurabili* -> disponibilità di info relative ai comportamenti dei clienti (stime di volumi di vendita, valori di fatturato) altrimenti impossibilità di valutare la sostenibilità delle disposizioni destinate ai vari segmenti
- *Dimensionalmente rilevanti* -> la scelta di fino a che punto spingere la personalizzazione dell'offerta, che conduce a una perdita di efficacia, dipende dall'investimento necessario per produrre una proposizione di valore per i segmenti prescelti -> dimensioni rendono alcuni investimenti sostenibili e altri no
- *Stabili* -> gli investimenti necessitano di tempo per ammortizzarli, quindi sono sostenibili se i segmenti sono abbastanza stabili nel tempo da permettere il recupero degli stessi -> se mutevoli, si rischia di non fare in tempo a produrre abbastanza ricavi da permettere un ritorno sugli investimenti fatti
- *Diversamente sensibili* -> le strutture di preferenza dei vari segmenti devono essere sufficientemente differenti da rendere i clienti dei diversi segmenti attratti da proposizioni di valore diverse altrimenti le basi di segmentazione non sono efficaci
- *Raggiungibili* -> la proposizione di valore deve essere trasferita ai clienti per cui è stata ideata -> disponibilità di canali distributivi e di comunicazione in grado di raggiungere in maniera economicamente sostenibile tali clienti altrimenti ciò provocherebbe mancati acquisti / insoddisfazione dei clienti stessi

Se la proposizione si dimostra insostenibile la risposta dipende dalle cause di inefficacia e si cerca di risolvere il problema.

Targeting -> rappresenta la vera decisione strategica del marketing -> bisogna decidere quanti e quali segmenti servire attraverso una proporzione di valore ad hoc valutando l'attrattività di ogni

segmento, in modo tale da verificare l'adeguatezza delle proprie risorse e delle proprie competenze alla creazione di proposizioni di valori in linea con le aspettative

La valutazione sostanzialmente ruota attorno a due temi:

- *Previsione dei ritorni che si possono ottenere* (vendite, redditività, immagine, reputazione) e che giustificano gli investimenti in una proposizione di valore ad hoc
- *Disponibilità di risorse e competenze che permettano di realizzare una proposizione di valore che generi preferenza nei clienti appartenenti al segmento*

Bisogna valutare le potenzialità di ottenere i risultati -> I criteri utilizzabili riguardano le seguenti aree di valutazione:

- *Potenzialità di vendita nel segmento* -> la dimensione del segmento va valutata anche e soprattutto in termini di potenzialità futura, e quindi in funzione della fase del ciclo di vita del mercato -> quant'è il volume di affari generati dal segmento
- *Potenzialità di quota di mercato* -> bisogna valutare la pressione competitiva data dalla numerosità e forza dei concorrenti che dipende dalle loro risorse e competenze (fedeltà rende più altri gli switching costs). Porter ha sostenuto che la pressione competitiva non dipende solo dalla forza dei concorrenti ma anche dalla presenza e dalla forza dei produttori, da quella dei fornitori e dei clienti -> es. piccola organizzazione che decide di proporsi come sponsee a un segmento di grandi imprese, lo squilibrio di dimensioni fra l'organizzazione e i clienti potenziali potrebbe determinare un rapporto di forze così sbilanciato a favore dei clienti da condurre a un dispendio di risorse molto rischioso per l'organizzazione, rendendo poco attrattivo il segmento
- *Potenzialità di altri ritorni* -> ritorni non immediatamente traducibili in risultati finanziari positivi -> es. servire un segmento di clienti che gode di elevata immagine e reputazione permette di acquisire immagine e reputazione per trasferimento -> nel breve termine il ritorno finanziario del segmento può essere limitato o negativo, ma servire quei clienti consente di accumulare risorse e competenze su cui l'organizzazione può far leva per operare in altri segmenti o per ottenere ritorni finanziari in futuro quando potrà diventare più efficiente
- *Investimenti necessari e costi da sostenere* -> ritorno effettivo dipende anche dagli investimenti necessari a disegnare e realizzare una proposizione che soddisfi le aspettative del segmento -> bisogna valutarli perché se questi sono elevati rispetto alle potenzialità di ritorni, evidentemente il segmento non risulterà così attrattivo per l'organizzazione
- *Le forze e le debolezze dell'organizzazione nei confronti dei suoi concorrenti* -> la qualità delle risorse e delle competenze dell'organizzazione è ciò che determina la qualità dei risultati degli investimenti -> a parità di dimensione di investimenti, possedere risorse migliori (know-how, immagine...) porta ad avere proposizioni di valore migliori -> necessario valutare quali aree di gestione rappresentano dei punti di forza o debolezza verso i concorrenti, in modo da valutarne la potenzialità di realizzare proposizioni di valore differenziali rispetto a questi ultimi

L'organizzazione, dopo aver valutato l'attrattività dei segmenti, procede alla scelta di quanti e quali di questi servire secondo molteplici strategie distinte in funzione del fatto che si avvicinano di più o di meno al mass marketing o al marketing one-to-one. Per capire l'attrattività si fa un punteggio ai vari attributi, si fa il calcolo e si creano dei ranking.



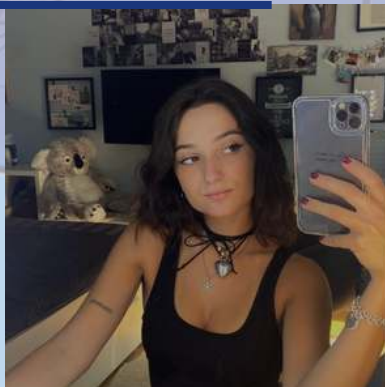
Marketing di nicchia (niche marketing) -> focalizzazione su un solo segmento di piccole dimensioni (indipendentemente dalla dimensione dell'organizzazione) -> sforzi di marketing e investimenti per la realizzazione di una proposizione di valore in grado di soddisfare le aspettative di quel segmento -> sostenibile se la dimensione limitata del segmento è compensata dalla disponibilità dei clienti che vi appartengono a pagare un *premium price* (sovrapprezzo) per vedere soddisfatte le specifiche aspettative (che richiedono sviluppo di competenze specializzate, poche economie di scala e di scopo)

Focalizzazione (specializzazione) su un solo segmento -> dimensioni anche notevoli del segmento tanto da poter rappresentare anche un intero mercato -> diventare *specialista di segmento* -> sotto-segmentazione del segmento in cui ci si specializza

Strategia multi-segmento -> offerta di proposizione di valore specifica per ognuno dei segmenti target -> gestione di un portafoglio di prodotti o marche molto ampio, con problematiche di gestione particolari volta a evitare che i prodotti o le marche stesse si facciano concorrenza ma è anche quella che valorizza maggiormente le differenze presenti nel mercato -> successo dipende dalla capacità dell'impresa di massimizzare l'efficacia dovuta all'offerta di proposizioni di valore specifiche per ogni segmento e di garantirsi l'efficienza tramite lo sviluppo di sinergie produttive e commerciali (accordi con fornitori...)

Strategia di macro-segmentazione -> aggregazione di segmenti diversi che l'organizzazione tenta di soddisfare tramite un'unica value proposition -> valutazione di sostenibilità è alla base per considerare l'ipotesi di aggregare i segmenti in maniera da aumentare le dimensioni, la stabilità e la sensibilità omogenee alle leve di marketing -> rischio di perdere clienti con aspettative diverse -> si avvicina al mass marketing e si trova nei mercati creativi (settore dei monumenti storici, del turismo, dei media di proprietà pubblica...)

PER DUBBI O SUGGERIMENTI SULLA DISPENSA



CAMILLA BASTIA

camilla.bastia@studbocconi.it

@camiibastia

+39 345 714 8300

PER INFO SULL'AREA DIDATTICA



MARCO FORMISANO

marco.formisano@studbocconi.it

@marco_formisano__

+39 3313433934



ELENA CACIOLI

elena.cacioli@studbocconi.it

@elenacacioli_

+39 3928931605



TEACHING DIVISION



I NOSTRI PARTNERS

700+
CLUB



ETHAN
SUSTAINABILITY

DELIVERY VALLEY
NO GENDER KITCHEN

LA PIADINERIA

