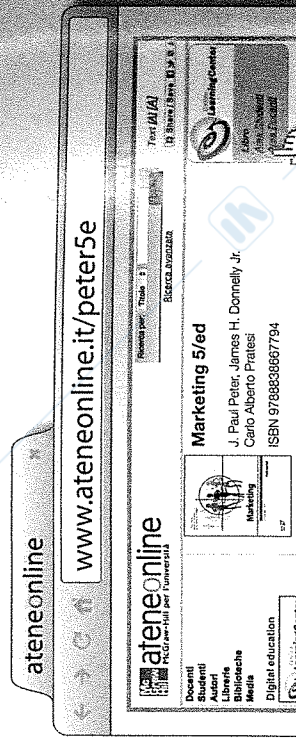


J. Paul Peter
James H. Donnelly Jr.
Carlo Alberto Pratesi

Marketing



Area studenti

- Test a risposta multipla
- Casi aziendali richiamati nel testo
- Link utili

Area docenti

- Oltre ai materiali presenti nell'area studenti, sono disponibili:
- Lucidi in formato PowerPoint

▲ www.mcgraw-hill.it
▲ www.ateneonline.it



DISCIPLINE
AZIENDALI

J. Paul Peter
James H. Donnelly Jr.
Carlo Alberto Pratesi

Marketing

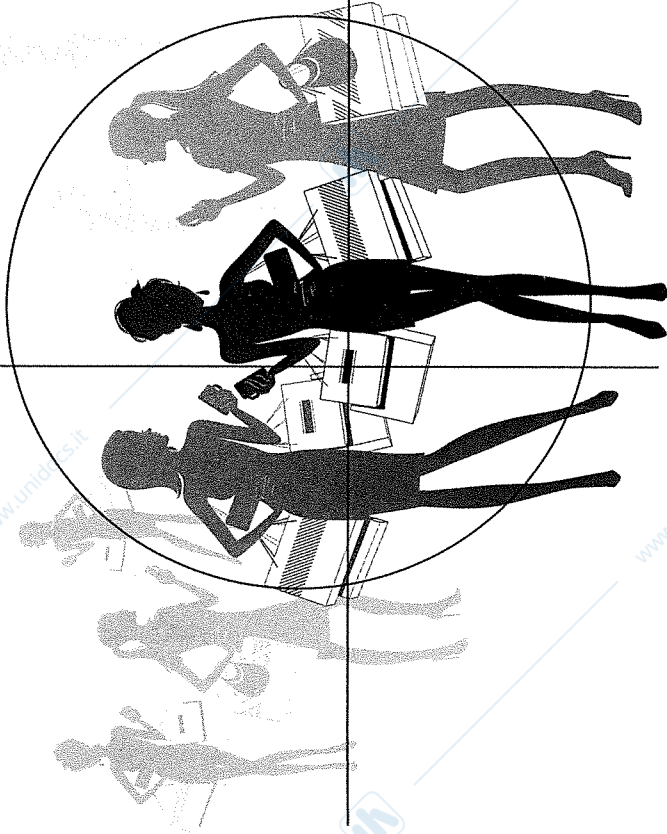
Quinta
edizione



6779-4



J. Paul Peter
James H. Donnelly Jr.
Carlo Alberto Pratesi



Marketing

Quinta edizione



web
site

McGraw-Hill

Capitolo 2

Il comportamento d'acquisto del consumatore e delle organizzazioni

I potenziali acquirenti rappresentano il principale centro di interesse per i decisori di marketing. Comprendere con quali modalità questi soggetti effettuano l'acquisto di un prodotto, o un servizio, e da quali variabili ambientali e situazionali siano influenzati positivamente è una condizione essenziale per realizzare strategie di marketing efficaci.

In questo capitolo affronteremo il tema del comportamento d'acquisto, del processo decisionale che gli acquirenti attivano, nonché degli elementi da cui sono influenzati nelle loro scelte. Faremo riferimento ai consumatori in quanto individui, ma anche alle organizzazioni, in quanto entrambe queste categorie di soggetti stabiliscono con le aziende rapporti commerciali, ma lo fanno in modo differenziato in funzione delle loro prerogative specifiche. Al riguardo, evidenzieremo le diverse logiche e i diversi obiettivi che presiedono alle loro decisioni d'acquisto.

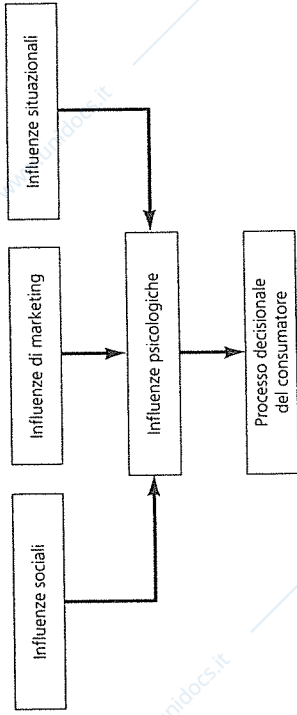
2.1 Il comportamento d'acquisto del consumatore

Il *marketing concept* sottolinea il fatto che una profittevole attività di marketing consiste innanzitutto nell'individuazione e nella comprensione dei bisogni del consumatore per poi sviluppare, su questa base, un marketing mix finalizzato al soddisfacimento di tali bisogni. Pertanto una piena comprensione del consumatore, dei suoi bisogni e dei suoi comportamenti d'acquisto costituisce la condizione di partenza per un marketing di successo. Sfortunatamente, non esiste una singola teoria che basti, da sola, a spiegare il perché il consumatore si comporti in un certo modo piuttosto che in un altro; sono invece necessarie numerose teorie, nonché diversi modelli e concetti integrati assieme, per affrontare un fenomeno tanto complesso.

Oltretutto, è importante evidenziare che molte di queste teorie sono state prese in prestito da altre discipline, quali la sociologia, la psicologia, l'antropologia e l'economia, e che è stato necessario comporre l'insieme di queste conoscenze per comprendere al meglio il comportamento d'acquisto del consumatore.

Marketing mix. Insieme di strumenti attraverso i quali l'impresa può influenzare i clienti attuali o potenziali all'interno di uno specifico mercato competitivo. Le sue attività convergono in quattro leve operative, convenzionalmente denominate le "4 P": il prodotto (*product*), la distribuzione (*place*), il prezzo (*price*) e la comunicazione (*promotion*).

Jura 2.1 Una
zione generale del
processo d'acquisto del
consumatore.



Esamineremo dapprima il comportamento del consumatore alla luce del modello presentato nella Figura 2.1. Inizieremo con un'analisi delle influenze – sociali, indotte dal marketing stesso e situazionali – sul processo decisionale del consumatore. Esse generano informazioni che incidono sulle opinioni e le percezioni del consumatore rispetto all'acquisto di determinati prodotti o marche.

L'intensità con la quale tali informazioni influenzano le decisioni del consumatore dipende da una serie di fattori psicologici. Due tra i più importanti sono la conoscenza associata al prodotto (*product knowledge*) e il coinvolgimento associato al prodotto (*product involvement*), che affronteremo in seguito.

2.1.1 Le influenze sociali sul processo decisionale

Gli studiosi del comportamento sono divenuti sempre più consapevoli della forte influenza esercitata dall'ambiente sociale e dai rapporti interpersonali sul comportamento umano. Per quanto riguarda in particolare il comportamento del consumatore, è stata verificata, nel corso di diversi studi e ricerche, l'esistenza di forti influenze esercitate dalla cultura, dalla classe sociale e dal gruppo di riferimento, sugli acquisti e sull'andamento dei consumi. Si è notato che tali influenze hanno effetti sia diretti sia indiretti sul processo d'acquisto. Per *effetti diretti* s'intende, per esempio, la comunicazione diretta fra l'individuo e gli altri membri del gruppo sociale cui appartiene, in merito a una particolare decisione. Per *effetti indiretti* s'intende l'influenza della società o, più nello specifico, del gruppo sociale di riferimento, sui valori fondamentali di un individuo, come pure sui suoi atteggiamenti e sulla costruzione della sua personalità.

a. Le influenze dei sistemi e sottosistemi culturali

La cultura è uno dei principali fattori che influenzano i bisogni, i desideri e i comportamenti di un individuo, poiché qualunque aspetto della sua esistenza si dispiega nell'ambito del sistema culturale della società in cui egli vive; si suole parlare, a tal proposito, di "fondamenti culturali" come di quegli elementi che incidono sul comportamento quotidiano e che – è stato dimostrato – sono determinanti anche per quanto riguarda alcuni aspetti del comportamento del consumatore.

I valori culturali sono trasmessi all'individuo da tre istituzioni fondamentali: la famiglia, le organizzazioni religiose e le istituzioni scolastiche, il cui ruolo, nella società con-

temporanea, sta diventando sempre più importante. I responsabili marketing dovrebbero quindi avere cura di adattare il marketing mix ai valori culturali e controllare costantemente le variazioni che vi intervengono e le differenze che li caratterizzano, sui mercati sia interni sia internazionali.

Per esempio, un valore che sta cambiando nella nostra società, assumendo un peso sempre maggiore, è l'importanza della carriera e del successo in ambito lavorativo. Questa variazione nei valori culturali è stata riconosciuta da molte imprese, che hanno concentrato la loro attenzione su prodotti che permettono un risparmio di tempo e di denaro: nel mercato alimentare italiano, per esempio, negli ultimi anni, si è assistito a un crescente successo di prodotti predisposti per una rapida cottura come le "Risottate" di Riso Gallo, "Quattro salti in padella" di Findus o le "Pizze" Buitoni.

Anche all'interno di singoli Paesi, è inevitabile che la società non sia assolutamente omogenea e che si sviluppino precisi sottosistemi culturali. Per esempio, nella cultura italiana vi sono sottosistemi culturali (*subculture*) costituiti da gruppi di persone che hanno rapporti sociali più frequenti con i componenti del proprio gruppo piuttosto che con il resto della società. Gli appartenenti a questi sottosistemi tendono dunque a pensare e comportarsi in maniera simile. Le subculture sono basate su fattori quali l'età, la regione, il tipo di studi, la provincia di residenza, il partito politico o la squadra di calcio per cui si tifa. Molte barriere fra diversi sottosistemi culturali stanno oggi scomparendo a causa dello sviluppo dei sistemi di comunicazione di massa, dei trasporti di massa e della perdita d'importanza dei valori religiosi. Tuttavia i gruppi basati sull'età, come nel caso del mercato giovanile, il mercato delle generazioni nate nel boom demografico seguito alla Seconda Guerra Mondiale (*baby-boomers*) o il mercato dei consumatori più anziani, sono diventati sempre più importanti per le strategie di marketing delle imprese.

Per esempio, a causa del fatto che gli appartenenti alle generazioni del boom demografico (nati cioè tra il 1946 e il 1962) costituiscono circa un quarto della popolazione italiana, molti responsabili marketing stanno riposizionando i loro prodotti per servire tale fascia di popolazione. Dolciumi che in passato erano reclamizzati come leccornie per bambini (vedi Kinder Ferrero) vengono adesso pubblicizzati presso il pubblico adulto come un sano spuntino da consumare fuori pasto.

b. La classe sociale

Le classi sociali si sono sviluppate storicamente sulla base di fattori quali la ricchezza, le capacità e il potere. Oggigiorno, il migliore indicatore di una classe sociale è probabilmente il tipo di occupazione. Ai fini di questa trattazione l'interesse per le classi sociali concerne esclusivamente la loro influenza sul comportamento dell'individuo. Le diverse classi sociali, infatti, tendono ad avere atteggiamenti e valori diversi che condizionano il comportamento dei loro membri.¹

Per il responsabile marketing, le diverse classi sociali sono la fonte di alcune evidenze che permettono di capire il comportamento del consumatore e, in quanto tali, sono potenzialmente utilizzabili come variabili di segmentazione del mercato. Va comunque osservato che attualmente è in corso un vivo dibattito intorno al problema se, ai fini della segmentazione del mercato, il concetto di classe sociale sia di rilevanza maggiore o minore di quello di livello di reddito.

¹ Coleman R.P., "The Continuing Significance of Social Class to Marketing", *Journal of Consumer Research*, dicembre 1983, pp. 265-80.

Insieme delle attività tese a determinare la suddivisione del mercato in gruppi di consumatori che evidenziano un comportamento d'acquisto omogeneo.

c. Gruppi di riferimento e famiglia

I gruppi di persone ai quali l'individuo fa riferimento nella formazione dei propri atteggiamenti e delle proprie opinioni vengono definiti *gruppi di riferimento*.²

I gruppi di riferimento primari includono la famiglia e gli amici stretti, mentre quelli secondari includono le associazioni, professionali e non. Può anche accadere che un acquirente consulto un singolo individuo in merito alla decisione d'acquisto: in tal caso questo individuo viene definito *individuo di riferimento*.

Di solito una persona si avvale di svariati gruppi o individui di riferimento, a seconda dei diversi ambiti di scelta e delle diverse decisioni che si trova a dover prendere. Per esempio, una donna può guardare a un dato gruppo in merito all'acquisto di un'auto e a un diverso gruppo in merito all'acquisto della propria *lingerie*.

In altre parole, la natura stessa del prodotto e il ruolo che l'individuo ricopre nel processo d'acquisto influenzano la scelta del gruppo di riferimento che verrà consultato. L'influenza del gruppo di riferimento è considerata maggiore per quei prodotti "pubblici" o suscettibili di ostentazione, vale a dire quei prodotti il cui utilizzo o consumo da parte dell'individuo è visibile da altre persone, come nel caso degli abiti e delle automobili.

Come già osservato, la famiglia è considerata un gruppo di riferimento importante, tanto che è stato ipotizzato, da parte di alcuni studiosi, che proprio la famiglia, piuttosto che l'individuo, sia l'unità significativa di riferimento per lo studio del comportamento d'acquisto del consumatore.³ Tale considerazione è basata sull'osservazione che in una famiglia non sempre l'acquirente di un bene o di un servizio ne è anche l'utilizzatore.

Si tratta di una considerazione importante per il responsabile marketing, per determinare non solo chi effettua materialmente l'acquisto, ma anche chi lo decide. Inoltre è stato individuato che variabili rilevanti per l'acquisto, come bisogni, redditi, patrimoni, debiti e modelli di spesa, variano nel corso del cosiddetto *ciclo di vita familiare*. Tale ciclo può essere suddiviso in una serie di fasi che contemplano, fra gli altri, lo stadio di single, sposato, sposato con figli appartenenti a gruppi di età diverse, coppia sposata più anziana, coppia superstita, oppure, per esempio, di divorziato, con o senza figli. Poiché il ciclo di vita combina l'andamento delle capacità di guadagno con la domanda pianificata secondo le proprie capacità reddituali, questo può rappresentare un utile sistema per la classificazione e la segmentazione degli individui e delle famiglie.⁴

2.1.2 Le influenze di marketing nel processo decisionale del consumatore

Molto spesso le strategie di marketing sono dirette a influenzare il processo decisionale del consumatore e al conseguimento di scambi proficui. Ogni elemento del marketing mix (prodotto, prezzo, promozione, distribuzione) può incidere sul consumatore in modi diversi.

² Vedi: O'Bearden W. e Etzel M.J., "Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decision", *Journal of Consumer Research*, settembre 1982, pp. 183-94; e Childers T.L. e Rao A.R., "The Influence of Familiar and Peer-Based Reference Group on Consumer Decisions", *Journal of Consumer Research*, settembre 1992, pp. 198-211.

³ Vedi: Spiro R.L., "Persuasion in Family Decision Making", *Journal of Consumer Research*, marzo 1983, pp. 393-402.

⁴ Vedi: Wagner J. e Hanna S., "The Effectiveness of Family Life Cycle Variables in Consumer Expenditure Research", *Journal of Consumer Research*, dicembre 1983, pp. 281-291; vedi inoltre: Schraminger C.M. e WilDanko W.D., "A Conceptual and Empirical Comparison of Alternative Household Life Cycle Models", *Journal of Consumer Research*, marzo 1993, pp. 580-594.

a. Influenze del prodotto

Sul comportamento del consumatore possono influire molti degli attributi di un prodotto, quali nome della marca, qualità, modernità, complessità. Sul fatto che il consumatore noti il prodotto nel punto vendita, lo esamini e lo acquisti, altrettanto possono influire l'aspetto esteriore del prodotto, la confezione, le informazioni riportate sull'etichetta. Fra i compiti chiave dell'uomo di marketing vi sono la differenziazione dei propri prodotti da quelli della concorrenza e la capacità di suscitare nel consumatore la percezione che quel prodotto merita di essere acquistato.

b. Influenze del prezzo

Non di rado il prezzo dei prodotti e dei servizi incide sulla decisione o meno di acquistarli e, in caso positivo, determina quale delle offerte alternative scegliere.

Alcune catene di discount sono percepite come quelle che effettuano il minore ricarico di prezzo. Quest'unica percezione è sufficiente ad attirare molti consumatori.

In alcune circostanze, anche prezzi superiori possono scoraggiare l'acquirente, convinto che al prodotto o al servizio si accompagni qualità superiore, o maggiore prestigio. Nondimeno, molti consumatori che oggi attribuiscono massima importanza al concetto di valore possono comprare più in base al prezzo piuttosto che ad altre caratteristiche.

c. Influenze della comunicazione

Pubblicità, vendite promozionali, venditori, propaganda possono variare l'opinione del consumatore in merito a un prodotto, influenzando le emozioni suscitate dal suo acquisto e utilizzo, e il comportamento che adotterà, inclusa la scelta di acquistare specifiche marche in determinati negozi. I consumatori ricevono una cospicua mole di informazioni, scemandone gran parte, degli operatori di marketing.

Questi ultimi, di conseguenza, dovranno innescare comunicazioni che (1) offrano messaggi pregnanti sul prodotto e (2) siano posizionate all'interno di mezzi d'informazione che, con tutta probabilità, vengono consultati dai consumatori appartenenti a quel dato mercato.

Nel marketing la comunicazione gioca un ruolo essenziale: informa i consumatori su prodotti e servizi, e su dove gli stessi possano essere acquistati, e crea immagini e percezioni favorevoli.

d. Influenze della distribuzione

La strategia distributiva rispetto a un dato prodotto può influenzare i consumatori in diverse maniere.

1. Prodotti che possano essere reperiti in numerosi punti vendita acquisiscono una maggiore probabilità che i consumatori li trovino e li comprino. Quando un consumatore sta cercando un prodotto di routine, è improbabile che s'impegni in una ricerca a tutto campo, quindi è importante un' immediata reperibilità.
2. I prodotti disponibili in punti vendita esclusivi possono essere percepiti dal consumatore come di qualità superiore. Non a caso una delle tecniche con cui gli operatori generano *brand equity*, ossia *quel complesso di sensazioni positive associate a un marchio*, è la scelta di commercializzarlo in negozi di prestigio.

Brand equity Valore del brand sia da un punto di vista finanziario che nella prospettiva del consumatore e cioè nel giudizio complessivo espresso sulla marca (consumer based).

Ciclo di vita familiare
Modello di analisi del consumatore che impiega il nucleo familiare come agente economico di riferimento; il modello si basa sull'ipotesi che con il passare del tempo gli individui attraversano determinate fasi (single, coppia giovane senza figli, coppia giovane con figli ecc.) che determinano il mutamento dei bisogni, della capacità e del comportamento di acquisto.

3. Affidarsi a meccanismi di vendita non store, da Internet con l'e-commerce, alla vendita via catalogo, può suscitare nel consumatore la sensazione che quel prodotto sia innovativo, esclusivo, o esattamente calibrato per quello specifico mercato.

2.1.3 Le influenze situazionali sul processo decisionale del consumatore

Le influenze situazionali possono essere definite come tutti quei fattori, relativi a un momento e a un luogo particolari, che hanno un effetto dimostrabile e sistematico sul comportamento. In termini di situazione d'acquisto, sono stati identificati cinque fattori in grado di esercitare una certa influenza sul consumatore.⁵

Tali influenze possono essere percepite tanto a livello conscio quanto a quello inconscio e possono avere conseguenze determinanti sulla scelta del prodotto o della marca.

- L'ambiente fisico** è la caratteristica più evidente della situazione d'acquisto. Tale caratteristica include la localizzazione geografica, l'arredamento, i suoni, gli odori, le luci, le condizioni atmosferiche e le condizioni espositive della merce o di altri oggetti, la cui presenza può influenzare l'oggetto dello stimolo.
- L'ambiente sociale** aggiunge una dimensione ulteriore alla descrizione fisica della situazione. Le altre persone presenti, le loro caratteristiche, i loro ruoli apparenti e i loro rapporti interpersonali sono significativi esempi di questo fattore situazionale.
- La prospettiva temporale** è la dimensione situazionale che può essere specificata in unità di tempo che vanno dalle ore del giorno alla stagione dell'anno. Il tempo può anche essere misurato in relazione a eventi passati o futuri relativi ai soggetti partecipanti. Questa concezione permette di considerare, per esempio, il periodo di tempo trascorso dall'ultimo acquisto, il tempo trascorso o da trascorrere rispetto al momento dei pasti o al giorno di paga e le limitazioni imposte da impegni precedenti o da impegni abituali.
- La definizione del compito** all'interno di una situazione sta a significare l'intento personale, o l'affidamento di tale compito da parte di altri, di selezionare, acquistare o raccogliere le informazioni rilevanti per un dato acquisto. Questo concetto permette di considerare la differenza tra l'acquirente e l'utilizzatore del prodotto. Per esempio, una persona che acquista un elettrodomestico come regalo di matrimonio per un amico rappresenta una situazione d'acquisto differente da quando questa persona acquista un elettrodomestico per se stessa.

Le **condizioni antecedenti** costituiscono l'ultimo fattore che caratterizza una situazione d'acquisto. Si tratta di inclinazioni momentanee (come, per esempio, stati d'ansia, di piacere, ostilità ed eccitazione) o di condizioni, sempre momentanee (come denaro a portata di mano, affaticamento o malattia), e non di stati cronici dell'individuo. Si è soliti considerare che queste condizioni siano immediatamente precedenti al sorgere della situazione d'acquisto; questo per distinguere gli stati che l'individuo apporta alla situazione (gli stati antecedenti, appunto) dagli stati che la situazione causa nell'individuo. Per esempio, una persona può scegliere di vedere un certo film perché si sente depressa (una situazione antecedente, che fa parte della situazione di scelta), ma il fatto che il film la

⁵ Belk R.W., "Situational Variables and Consumer Behavior", *Journal of Consumer Research*, dicembre 1975, pp. 156-164; vedi inoltre: Hornik J., "Situational Effects on the Consumption of Time", *Journal of Marketing*, autunno 1982, pp. 44-55; Whan Park C., Iyer E.S. e Smith D.C., "The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping", *Journal of Consumer Research*, marzo 1989, pp. 422-433; Bitner M.J., "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, aprile 1992, pp. 57-71.

faccia sentire più allegra è la conseguenza della fruizione del servizio. Questo stato di alterazione successiva può diventare a sua volta l'antecedente di una successiva situazione di scelta, come, per esempio, l'incontro di un venditore ambulante all'uscita del cinema.

2.1.4 Le influenze psicologiche sul processo decisionale del consumatore

Le informazioni - generate dal contesto sociale, di marketing, situazionali - influenzano opinioni e sensazioni del consumatore in merito a particolari prodotti o marche. Esistono, però, moltissimi fattori psicologici che modificano l'interpretazione e l'utilizzo di tali informazioni, e il loro impatto sul processo decisionale del consumatore. Due fattori psicologici molto significativi al riguardo sono la conoscenza associata al prodotto (*product knowledge*) e il coinvolgimento associato al prodotto (*product involvement*).⁶

a. Product knowledge

La *product knowledge* identifica un complesso di informazioni immagazzinate nella memoria del consumatore a proposito di particolari classi e forme di prodotto, di marche, modelli e modi di acquistarsi. Per esempio, un consumatore può possedere una notevole conoscenza sul caffè (classe di prodotto), sul caffè macinato o istantaneo (forma del prodotto), sul caffè Nespresso o Illy (marca), sulle varie dimensioni delle confezioni (modelli) e sui negozi che lo vendono (modi di acquisto).

Le influenze esercitate dalla società, dal marketing, quelle situazionali, determinano il livello iniziale di conoscenza associata al prodotto, e i cambiamenti della stessa. Per esempio, un consumatore può sentire da un amico che apriranno un nuovo punto vendita Diesel (influenza del gruppo sociale di riferimento), può leggere un messaggio sul giornale (influenza di marketing), o vedere il nuovo punto vendita sulla strada per l'ufficio (influenza situazionale).

Ciascuna di queste possibilità aumenta l'entità di *product knowledge*, che nel caso specifico è l'esistenza di un nuovo luogo dove poter acquistare il prodotto.

Il livello iniziale di *product knowledge* può influenzare l'intensità con cui si ricercano informazioni accingendosi a un acquisto. Per esempio, se un consumatore già è convinto che Lavazza sia il caffè dal gusto più gradevole e sa dove comprarlo e quanto costa, non ha bisogno di informazioni supplementari.

In sintesi, la *product knowledge* determina la rapidità con la quale il consumatore compie il processo decisionale: se egli intende comprare un nuovo prodotto, del quale possiede una conoscenza limitata, la decisione potrà comportare una ricerca di informazioni più estesa e per un lasso di tempo maggiore.

b. Product involvement

Il *product involvement* connota la percezione del consumatore in merito all'importanza o all'interesse personale di un bene. Per esempio, normalmente i possessori di Harley-Davidson sono estremamente coinvolti nell'acquisto e nell'uso di prodotto, marchio e accessori. Al contrario, il coinvolgimento di chi compra un nuovo spazzolino da denti sarà probabilmente più ridotto.

⁶ Peter J.P. e Olson J.C., *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, VI ed., Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge, IL, 2002, cap. 4.

APPROFONDIMENTO 2.1

IL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI ITALIANI NELLA SCELTA DEI BENI DUREVOLI IN TEMPO DI CRISI*

L'osservatorio Findomestic, facente parte del gruppo bancario BNP Paribas, segue da diversi anni le principali tendenze che interessano i mercati dei beni durevoli.

Nell'edizione 2012 della pubblicazione, si nota quanto la crisi economica, che porta con sé l'aumento della disoccupazione e la riduzione del potere d'acquisto, abbia inciso sulle spese delle famiglie. Infatti, secondo lo studio, condotto congiuntamente con Ipsos, fiducia, incertezza, impotenza, disordine di normalità, dominano le emozioni degli italiani che reagiscono alla crisi postponendo o riducendo gli acquisti. Dalla tabella si nota infatti, che la spesa degli italiani per l'acquisto di beni durevoli è diminuita del 6,1% nel 2011 rispetto all'anno precedente. Tra i prodotti che hanno più risentito di questa contrazione vi sono gli elettrodomestici bruni (apparecchiature elettroniche quali TV e registratori), le auto nuove e i motorveicoli. Il 53% degli italiani tra i 24 e i 59 anni è pessimista circa la situazione economica personale: il 31% prevede miglioramenti nei prossimi 3 anni e il 22% ha rilevato peggioramenti negli ultimi 12 mesi e ritiene che la situazione non cambierà nel futuro prossimo.

Solo il 37% degli intervistati tra i 24 e i 59 anni è riuscito a risparmiare parte del reddito negli ultimi 12 mesi; la situazione peggiora tra i 45-59enni, poiché in questa fascia di età solo il 27% ha risparmiato, a conferma del fatto che la situazione critica dei giovani si ripercuote sulle abitudini della generazione precedente. Sono infatti i genitori i principali finanziatori dei figli.

Considerando sia gli ultimi 12 mesi, sia il prossimo anno, si rileva che ben il 76% degli intervistati ha contratto o contrarà

* Fonte: Comunicato Stampa Findomestic, Dicembre 2011; L'Osservatorio Findomestic 2012.

i consumi, mentre solo l'8% ha accresciuto o accrescerà gli acquisti. Sollecitati circa un'eventuale uscita dalla crisi, ben il 46% degli intervistati ritiene che la situazione comunque non tornerà quella di prima: gli italiani modificherebbero il proprio modo di vivere, evitando gli sprechi e ponderando maggiormente le spese. Il 40% degli italiani, invece, dichiara di mantenere la speranza di superare la crisi e afferma che in futuro si tornerà a fare acquisti come prima. La ricerca evidenzia come i più abienti continuano ad acquistare prodotti di fascia alta, riducendo eventualmente la frequenza e la quantità degli acquisti, mentre i meno abbienti, oltre ad acquistare meno e meno spesso, sono costretti a ripiegare su prodotti di fascia più bassa. Stando alle dichiarazioni degli italiani, i tagli e le rinunce sono ricaduti soprattutto all'interno delle voci "ristoranti e bar", "tempo libero" e "abbigliamento".

Gli italiani tra i 24 e i 59 anni hanno ridotto la netta maggioranza delle spese per le principali categorie merceologiche negli ultimi 12 mesi: molti acquisti sono stati rimandati nel tempo, ad altri si è rinunciato definitivamente; gli acquisti congelati – ossia quelli per i quali si è deciso di aspettare un momento più propizio per l'acquisto – sono relativi alla sfera della tecnologia (tablet, e-book, robot domestici, hi fi) e della casa (immobili).

Riflettendo sul ruolo futuro del denaro, gli italiani si immaginano una progressiva perdita del suo valore. Di fronte al variare del prezzo di un bene a seconda del canale di vendita, di fronte all'inflazione e ai giochi della finanza con capitali che lievitano o si svalutano dal giorno alla notte, si fa largo l'opinionone che non esista più un valore intrinseco, autonomo e assoluto delle cose ma un valore condizionato, relativo e quindi inaffidabile. Si spiega così la perdita di realtà del denaro e la

Il *product involvement* agisce sulla decisione del consumatore in due modi:

1. in caso di acquisto a elevato coinvolgimento, il consumatore tenderà ad acquisire un'alta *product knowledge* così da essere sicuro che quell'articolo sia realmente il più indicato per sé;
2. un alto grado di *product involvement* aumenta l'estensione del processo decisionale, il che dilata il periodo di tempo dedicato all'espletamento dello stesso.

2.1.5 Il processo decisionale del consumatore

Il processo attraverso il quale i consumatori assumono la decisione di acquistare vari prodotti e marche è sintetizzato nella Figura 2.2. In generale, i consumatori riconoscono il bisogno di un prodotto, ricercano le informazioni su possibili alternative che soddisfino tale bisogno, valutano le informazioni, procedono agli acquisti e dopo l'acquisto valutano questa decisione. Esistono tre tipi di processo decisionale. Essi variano in funzione della com-

conseguente crescita di scambi di beni e servizi con il baratto per il quale il web gioca un ruolo fondamentale.

Andando ad analizzare nello specifico i consumi dei beni durevoli, come si nota nella tabella, si vede che l'acquisto dei veicoli cala in tutti i comparti a esclusione della vendita di auto usate.

Anche il mercato dei motorveicoli evidenzia nel 2011 una nuova marcata flessione, sia in termini di fatturato che di vendite, posizionandosi su volumi sempre più modesti, quasi dimezzati rispetto agli anni che hanno preceduto la crisi. Pesano sull'andamento negativo del comparto l'assenza di incentivi, la contrazione dei redditi delle famiglie e la situazione problematica dei giovani, sempre più vittime della crescente disoccupazione.

La crisi economica e il persistente clima di incertezza inducono le famiglie a rinviare l'acquisto di beni non strettamente necessari pur in presenza di prezzi calanti. A farne le spese sono tutti i comparti dei beni per la casa (mobili, elettrodomestici

bianchi e bruni, e piccoli elettrodomestici), compresi quelli sostenuti dall'innovazione tecnologica che avevano trainato le vendite negli anni passati. All'interno di questo panorama negativo, si salvano il segmento dei televisori LED e la nuova tecnologia 3D che, a distanza di poco più di un anno dalla sua introduzione sul mercato, costituisce già il 20% del fatturato Tv.

Unico segmento tra i beni durevoli che sembra resistere alla congiuntura economica negativa, è la telefonia che nel 2011 rileva un andamento positivo sia in termini di volumi che di fatturato, soprattutto grazie al segmento degli smartphone.

Continua invece il trend negativo delle vendite e del fatturato del mercato dell'informatica che, nonostante una sostanziale tenuta della spesa delle famiglie, risente ancora una volta della riduzione della domanda da parte delle aziende. Le scelte dei consumatori premiano soprattutto i prodotti portatili come i *tablet* che non cannibalizzano tuttavia netbook e notebook, prodotti sempre più interessati dalle offerte promozionali della distribuzione.

La spesa delle famiglie italiane per l'acquisto di beni durevoli

	Spesa a valore 2009 (min di Euro)	Spesa a valore 2010 (min di Euro)	Spesa a valore 2011 (min di Euro)	Var. % 2010/2009	Var. % 2011/2010
Auto nuove intestate a persone fisiche	22.628	20.047	17.300	-11,4	-13,7
Auto usate acquistate da privati	15.114	14.951	15.320	-1,1	2,5
Motorveicoli	2.534	2.057	1.788	-18,8	-13,0
Elettrodomestici bianchi e piccoli	3.837	4.017	3.800	4,7	-5,4
Elettrodomestici bruni	4.267	4.473	3.797	4,8	-15,1
Mobili	15.416	16.089	15.875	4,4	-1,3
Informatica famiglia	1.594	1.607	1.476	0,8	-8,2
Totale durevoli	65.389	63.241	59.357	-3,3	-6,1

pietà, o del costo di un prodotto, e del grado di coinvolgimento del consumatore rispetto all'acquisto.

Il *processo decisionale estensivo* necessita di tempo e impegno abbondanti, giacché il prodotto che si sta per acquistare è caratterizzato da elevata complessità o spesa, ed è di notevole importanza per il consumatore.

Casi tipici sono l'acquisto di un'auto, di un computer, di una casa: occorrono tempo e impegno rilevanti per confrontare le varie possibilità e decidere per il meglio. Il processo decisionale estensivo si verifica relativamente di rado.

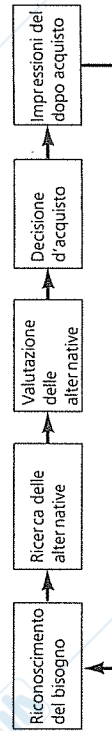


Figura 2.2 Il processo decisionale del consumatore.

Ciò detto, per chi operi nel marketing di prodotti altamente complessi o costosi è basilare capire che il consumatore vorrà analizzare numerose informazioni per compiere la scelta più opportuna. In presenza di tali prodotti a elevato coinvolgimento, dunque, il fornitore dovrà dare al consumatore informazioni sostanziali che ne evidenzino i vantaggi competitivi.

Il *processo decisionale in un contesto di scelta limitata* è meno radicale, ma richiede comunque tempo e sforzi per ricercare e confrontare le alternative. Il consumatore che intende comprare una camicia o dei bermuda, per esempio, potrà operare dei confronti tra vari negozi, varie marche, vari stili. Un'azione di marketing riferita a queste situazioni potrà rivolgersi al consumatore tramite pubblicità accattivanti o espositori in negozio, che informino il consumatore su quei prodotti inducendolo a considerarne l'acquisto.

Attraverso il *processo decisionale di routine*, il più comune, il consumatore acquista la gran parte dei generi di consumo. Si tratta di prodotti semplici, economici, ben noti; di norma l'acquirente ha già delle preferenze di marca, e procede con rapidità. Il consumatore, per esempio, acquisterà quasi sempre gli stessi dolciumi, bibite, pomodori pelati, senza vagliare minuziosamente i punti di forza delle differenti marche. Fare marketing su questi prodotti vuol dire commercializzarli in una vasta gamma di punti vendita, e attribuire loro un prezzo competitivo, ove il prezzo risulti determinante per il consumatore.

Per incoraggiare all'acquisto di questi beni, spesso il marketing si avvale dell'impiego di *testimonial* famosi, e di suggestioni che esulano dal mero prodotto.

Analizziamo ora il classico processo decisionale⁷ che canonicamente viene suddiviso in cinque fasi: il riconoscimento del bisogno, la ricerca delle alternative, la valutazione delle alternative, la decisione d'acquisto e le impressioni del dopo acquisto.

a. il riconoscimento del bisogno

Il punto di partenza del processo d'acquisto è il riconoscimento di un bisogno insoddisfatto da parte del consumatore. Una grande varietà di stimoli – sia interni sia esterni all'individuo – possono attivare bisogni e desideri e far sì che il consumatore ne prenda coscienza. Gli stimoli interni possono essere, per esempio, la sensazione di fame e il conseguente bisogno di procurarsi del cibo, un mal di testa che induce a desiderare un'aspirina o una sensazione di noia che induce a desiderare di andare al cinema. Il consumatore è invece soggetto a stimoli esterni quando, per esempio, vede un'insegna di McDonald's e solo allora si accorge di avere fame, oppure quando vede una vendita promozionale di giacconi invernali e si rende conto in quel momento che il giaccone utilizzato l'anno precedente è troppo consumato per poterlo utilizzare anche quest'anno.

⁷ Il modello che andremo a descrivere è quello classico, di derivazione economico-razionale, che presuppone che il consumatore effettui i propri acquisti secondo un processo logico e distaccato, governato quindi soprattutto dall'emisfero sinistro del cervello che, con modalità analitiche, deduttive e sequenziali, presiede appunto alle attività logico-razionali. Pur nella sua validità generale, tale tipo di modello non sembra essere sufficiente a dare una spiegazione esauriente del comportamento d'acquisto del consumatore; per analizzare quest'ultimo in modo più approfondito è indispensabile ricorrere a un mix di discipline quali la sociologia, la psicologia e ultimamente anche le neuroscienze che, con approcci diversi, consentono di evidenziare come spesso, in molte decisioni d'acquisto, la *funzionalità* e l'*eroticità* di un bene o di un servizio non sembrano essere sempre l'elemento che fa la differenza nella mente del consumatore. L'evidenza empirica mostra come spesso le scelte siano governate dall'emisfero destro che opera secondo modalità sintetiche, globalizzanti e intuitive. Si rimanda per approfondimenti agli studi di Thorstein Veblen, secondo il quale il consumo è un atto di ostentazione carico di simbologie e le cui teorie sembrano al giorno d'oggi ritrovare sempre maggiori conferme e, in epoca recente, anche ai contributi di Giampaolo Fabris con i suoi lavori sul *consumatore post moderno*.

È compito del responsabile marketing capire tanto quali bisogni e desideri un particolare prodotto possa soddisfare, quanto quali siano i bisogni e i desideri insoddisfatti dei consumatori per i quali possono essere sviluppati nuovi prodotti. A questo fine, occorrerà capire che genere di bisogni possano avere i consumatori. Molti anni fa Abraham Maslow sviluppò una classificazione, divenuta ormai celeberrima, dei bisogni umani, composta da cinque tipologie.⁸ L'idea di fondo di Maslow è che debbano essere soddisfatti innanzitutto i bisogni del livello inferiore, come i bisogni fisiologici e di sicurezza, prima di poter soddisfare i bisogni di livello più elevato. Vediamo ora di esaminare nelle linee essenziali quest'idea della gerarchia dei bisogni.

1. *Bisogni fisiologici*. In questa categoria sono compresi i bisogni primari del corpo umano, come il cibo, l'acqua e il sesso. I bisogni fisiologici sono i più importanti, in quanto legati proprio alla sopravvivenza dell'individuo. In questo caso nessun altro bisogno viene preso in considerazione.
2. *Bisogni di sicurezza*. Quando i bisogni fisiologici sono soddisfatti, il livello di necessità immediatamente superiore assume l'importanza maggiore. I bisogni di sicurezza consistono, per esempio, nella necessità che l'individuo percepisce di essere protetto da lesioni fisiche, dalle malattie, dalle difficoltà economiche e, più in generale, dagli eventi imprevisi.
3. *Bisogni di appartenenza e amore*. Questi bisogni sono legati alla natura propria dell'essere umano, incline alla vita in forma associata, bisognoso di compagnia e di affetto. Questo livello gerarchico viene, nella scala di Maslow, subito dopo i bisogni fisici – o quasi fisici – dei livelli precedenti e la sua mancata soddisfazione può influenzare la salute mentale degli individui.
4. *Bisogni di stima*. Consistono sia nella necessità di autostima, cioè della considerazione della propria importanza, sia nell'effettiva stima espressa nei suoi confronti da parte degli altri componenti del gruppo sociale cui l'individuo appartiene o fa riferimento. La soddisfazione di questi bisogni apporta agli esseri umani la sensazione di prestigio e fiducia in se stessi.
5. *Bisogni di realizzazione*. Questo bisogno può essere definito come la necessità che l'individuo sente di esprimere se stesso sempre più pienamente o come il desiderio di realizzare le proprie potenzialità. Ciò significa che l'individuo vuole sfruttare al massimo i propri talenti e le proprie capacità. Maslow afferma che questi bisogni possono essere soddisfatti solo dopo che siano stati soddisfatti i bisogni gerarchicamente inferiori.

Benché l'organizzazione gerarchica elaborata da Maslow fornisca un comodo metodo di classificazione, sembrerebbe più realistico ipotizzare che esistano semplicemente varie categorie di bisogni che in realtà si sovrappongono. Nelle società che godono di un alto tenore di vita, pertanto, molti prodotti possono soddisfare più di un bisogno. Per esempio, un prodotto di alta gastronomia può soddisfare sia il bisogno fisiologico di nutrimento, sia il bisogno di stima e di riconoscimento del proprio status sociale di chi serve cibi raffinati ai suoi ospiti.

b. La ricerca delle alternative

Una volta presa coscienza di un certo bisogno, l'individuo si mette in cerca delle possibili alternative per il suo soddisfacimento. Vi sono tipicamente cinque fonti essenziali alle quali l'individuo può ricorrere per raccogliere le informazioni necessarie, da utilizzare poi nella scelta del prodotto da acquistare.

⁸ Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, NY, 1954, per un esame ulteriore vedi Roger D. Blackwell R.D. e Miniard P.W., *Consumer Behavior*, VIII ed., Dryden Press, Fort Worth, TX, 1995, cap. 5.

Maslow (bisogni di)
Classificazione gerarchica
dei bisogni umani (in ordine
di crescente importanza:
bisogni fisiologici, di
sicurezza, di appartenenza e
amore, di stima e di
realizzazione) che si fonda
sull'ipotesi che anzitutto
debbono essere soddisfatti i
bisogni primari di livello
inferiore (i fisiologici) prima
di poter soddisfare quelli di
livello più elevato.

Bisogno Stato di necessità
o di insoddisfazione
percepito da un soggetto.

APPROFONDIMENTO 2.2

LA FINANZA COMPORTAMENTALE*

Tra gli accademici si dice che quando un economista muore, se nella vita si è comportato bene, quando rinasce diventa fisico, se si è comportato male rinasce sociologo. Un ironico proverbio che fa ben capire come gli economisti, da tempo, siano alla ricerca di modelli matematici capaci di spiegare e prevedere i comportamenti umani, proprio come nel mondo dei fenomeni naturali, disinteressandosi di quella che è la nostra natura prettamente "sociale".

Il fatto che finora non ci siano riusciti non è certo casuale. Il problema è che gli studiosi, e quelli che hanno seguito ciecamente i loro consigli, si sono illusi che l'uomo fosse un essere prevalentemente razionale, e che le sue decisioni (per esempio quelle d'acquisto) seguissero un processo logico, guidato da informazioni certe e attendibili. Pertanto i loro modelli teorici, almeno dalla metà del secolo scorso, presuppongono che in qualunque mercato i compratori scelgano l'offerta per loro oggettivamente più conveniente, alla luce delle informazioni a disposizione.

Chi non ha studiato economia sa bene che questo è un modello puramente teorico, che non riproduce affatto quello che succede nei mercati. Prova ne è la difficilissima prevedibilità dei boom e, soprattutto, delle crisi economiche.

Ci sono voluti molti anni prima che qualcuno dicesse a chiare lettere che il comportamento umano, anche in ambito finanziario, è molto distante dalle leggi della fisica, e dipende da variabili di tipo psicologico e sociale. Alcuni studiosi, per esempio, hanno scoperto che il comportamento degli investitori riproduce quello che succede tra altri animali (gregari, come gli stormi di uccelli, che all'avvicinarsi di un predatore (tipicamente un falco) si muovono all'unisono allontanandosi o avvicinandosi per scappare a un pericolo, sia esso vero o presunto. In quel caso il terrore o l'entusiasmo si propagano

* Fonte: Pratesi C.A. "Finanza comportamentale" in Of- ficina (house Organ del gruppo Ina Assitalia), n. 17, 2012

attraverso l'emulazione del vicino piuttosto che sulla base di un ragionamento razionale.

Nel 2002 «per avere integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza» fu lo psicologo cognitivo, Daniel Kahneman, a vincere il premio nobel dell'economia, dimostrando scientificamente che i processi decisionali umani violavano sistematicamente alcuni principi di razionalità.

Da allora la finanza comportamentale ha acquisito maggiore rilevanza scientifica, anche perché è riuscita a spiegare meglio di altre teorie le recenti crisi dei mercati. I principi di base su cui si fonda sono i seguenti:

- la quantità di dati presenti sui mercati finanziari crea "sovraccarico informativo", occorre quindi capire come le persone percepiscono le informazioni, le elaborano e le utilizzano al fine di prendere una decisione;
- le persone reali (non quelle ipotizzate dagli economisti) non sono né perfettamente razionali, né onniscenti e commettono errori di natura cognitiva ed emotiva;
- i comportamenti che si distaccano da ciò che noi consideriamo razionale non sono casuali, anzi sono sistematici e ricorrenti;
- occorre tenere conto del principio della "forza di volontà limitata", per la quale gli individui tendono a prendere decisioni che li possono avvantaggiare nel breve termine, ma non necessariamente nel lungo periodo;
- le persone non scelgono solo per il proprio tornaconto individuale, ma anche sulla base di ragioni morali o altruistiche.

In conclusione non c'è solo la paura di perdere il proprio denaro e la speranza di diventare ricchi a guidare le decisioni finanziarie, ma anche altre emozioni e aspetti psicologici che andrebbero sempre individuati e considerati nelle nostre attività di marketing assicurativo.

1. **Fonti interne.** Nella maggior parte dei casi l'individuo ha avuto esperienze precedenti nell'affrontare quel bisogno specifico. In tal caso egli ricorrerà alle conoscenze e alle esperienze per così dire "immagazzinate" nella propria mente, al fine di soddisfare il bisogno che sta percependo. Se, per caso, si ricorda di aver utilizzato in passato un prodotto che si è rivelato soddisfacente a far cessare questo stato di necessità, l'individuo potrà procedere all'acquisto senza bisogno di ulteriori ricerche di informazioni o di ulteriori valutazioni. Si tratta di un comportamento molto comune per gli acquisti abituali.
2. **Fonti sociali.** Una fonte di informazioni molto comune per le decisioni d'acquisto è rappresentata dalla comunicazione con altre persone, come i familiari, i conoscenti, gli amici, i vicini di casa ecc. Generalmente alcune di queste persone sono selezionate

dall'individuo per la loro particolare competenza su quello specifico acquisto. Sebbene possa essere piuttosto difficile per l'uomo di marketing determinare l'esatta natura di questa fonte di informazioni, essa è ormai considerata da tutti come uno dei fattori che più influenzano la scelta del prodotto da acquistare da parte del singolo individuo. Ancora più negli ultimi anni, con la nascita ed espansione dei social network, il "passaparola" è sempre più determinante nelle decisioni d'acquisto delle persone.

3. **Le fonti di marketing.** Tali fonti di informazioni includono, per esempio, la pubblicità, l'influenza dei venditori, dei commercianti, della confezione (*silent seller*) e della collocazione del prodotto negli scaffali. Si tratta di una primaria fonte di informazioni per l'acquisto di un prodotto particolare. Questi fattori verranno discussi in dettaglio in seguito, nel Capitolo 7.

4. **Le fonti pubbliche.** Comprendono le fonti di pubblica informazione, come per esempio gli articoli di giornale relativi a un dato prodotto e la ricerca sul web, fonti di valutazioni indipendenti, come per esempio le valutazioni pubblicate su *Altro Consumo*, *Il Gambero Rosso* ecc. In questi casi la qualità intrinseca e funzionale dei prodotti diventa importantissima per la funzione marketing, poiché in tali articoli e rapporti vengono spesso esaminate a fondo le caratteristiche tecniche del prodotto, quali l'affidabilità e il fabbisogno di servizi.

5. **Le fonti basate sull'esperienza.** Consistono nel maneggiare il prodotto, esaminarlo ed eventualmente provarlo durante l'acquisto. Per questo tipo di valutazioni, ovviamente, è necessario che l'individuo si rechi materialmente sul luogo di vendita; esse costituiscono, in genere, l'ultimo tipo d'indagine effettuata prima di procedere all'acquisto.

Le informazioni complessivamente ricavate da tutte queste fonti sono poi "elaborate" dal consumatore.⁹ Tuttavia, non sono ancora completamente comprensibili le modalità secondo le quali gli individui, in concreto, elaborano le informazioni e le trasformano poi in valutazioni. In generale tale elaborazione è considerata a sua volta come un processo costituito da quattro fasi, nel corso del quale l'individuo: (1) viene a contatto; (2) si interessa; (3) comprende; (4) memorizza le informazioni.¹⁰

c. La valutazione delle alternative

Durante il processo di raccolta delle informazioni o, in alcuni casi, dopo che le informazioni sono state ottenute, il consumatore valuta le alternative in base a ciò che ha appreso. Il processo di valutazione può essere descritto come segue:

1. il consumatore è informato dell'esistenza di un certo numero di marche in una determinata classe di prodotti;
2. il consumatore percepisce che almeno alcune di queste marche, nella classe di prodotti considerata, sono da considerarsi delle valide alternative per il soddisfacimento del proprio bisogno;
3. ognuna di queste marche è caratterizzata da un insieme di attributi (colore, qualità, dimensione ecc.);

⁹ Per una revisione dettagliata della ricerca sulle indagini esterne, vedi: Beatty S.E. e Smith S.M., "External Search Effort: An Investigation Across Several Product Categories", *Journal of Consumer Research*, giugno 1997, pp. 83-95. Vedi: anche Srinivasan N. e Ratchford B.T., "An Empirical Search for Automobiles", *Journal of Customer Research*, settembre 1991, pp. 232-242 e Ozanne J.L., Brucks M. e Gregal D., "A Study of Information Search Behavior During the Categorization of New Products", *Journal of Consumer Research*, marzo 1992, pp. 452-463.

¹⁰ Per un'ulteriore esame dell'elaborazione delle informazioni, vedi: Peter J.P. e Olson J.C., *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, VI ed., Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge, IL, 2002, cap. 4.

4. un gruppo di tali attributi ha rilevanza per il consumatore e suscita il suo interesse. Egli nota che le varie marche differiscono per il fatto di possedere tali attributi in misura maggiore o minore;
5. la marca che offre il maggiore numero degli attributi desiderati, nella quantità e nell'ordine ricercati, sarà la marca preferita dal consumatore;
6. la marca che il consumatore preferisce sarà quella che il consumatore desidererà acquistare.¹¹

d. La decisione d'acquisto

Se non intervengono altri fattori dopo che il consumatore ha deciso quale marca scegliere tra quelle possibili, ha luogo l'acquisto vero e proprio, che pertanto si configura come il risultato finale della scelta e della valutazione. In realtà, la scelta dell'oggetto d'acquisto comporta che vengano prese numerose decisioni, quali il tipo di prodotto, la marca, il modello, il negozio, il metodo di pagamento e ancora tante altre variabili a seconda della situazione d'acquisto (si veda l'Approfondimento 2.3). Inoltre il consumatore può decidere, invece che di effettuare l'acquisto, di modificarlo, rimandarlo, o addirittura può recedere dalla decisione stessa, a causa di fattori che lo inibiscono o che presentano dei possibili rischi.

Tradizionalmente i teorici delle scelte in condizioni d'incertezza ritengono che i consumatori, nel prendere le loro decisioni, tendano a ridurre al minimo i rischi basandosi sulla loro percezione di rischio relativa a quel particolare acquisto.

Questa è basata a sua volta sulle possibili conseguenze dell'acquisto, che possono variare dai danni economici e finanziari ai più semplici disagi, come quelli causati, per esempio, dall'acquisto di un nuovo prodotto alimentare che non si rivela soddisfacente, fino ad arrivare a effettivi danni fisici per la persona che utilizzi il prodotto acquistato. I rischi percepiti possono essere di tipo funzionale (legati a considerazioni economiche o di funzionamento), o di natura psicosociale (legati al fatto che il prodotto si riveli o non si riveli idoneo a promuovere la propria immagine o quella del gruppo di riferimento). Infine, il livello di rischio che un consumatore percepisce, relativamente a un determinato prodotto, dipende da fattori quali il prezzo del prodotto stesso o l'opinione che altri individui possono farsi di lui, associandolo al possesso o all'uso di quel determinato prodotto.

La letteratura esistente in materia sottolinea, come già ricordato, il fatto che, nell'effettuare le proprie scelte, il consumatore cerca sempre di ridurre i rischi. Tale risultato può essere ottenuto tanto riducendo le possibili conseguenze negative dell'acquisto quanto riducendo il grado d'incertezza. Le possibili conseguenze negative di un acquisto possono essere minimizzate sia acquistando piccole quantità di prodotto (quando ciò sia possibile), sia abbassando il livello delle aspirazioni individuali, aspettandosi cioè di meno dall'acquisto del prodotto. Questo atteggiamento, tuttavia, non è sempre possibile e di conseguenza la strategia più frequentemente usata dal consumatore al fine di ridurre il rischio è costituita dal tentativo d'incrementare le certezze relative al risultato dell'acquisto, come, per esempio, cercando di ottenere una maggiore quantità di informazioni sul prodotto da acquistare. In termini generali si può dire che quante più informazioni vengono raccolte prima di effettuare l'acquisto, meno sarà probabile il verificarsi di sgradite sorprese nel dopo acquisto.

¹¹ Per una sintesi della ricerca sui modelli di atteggiamento, vedi: Sheppard B.H., Hartwick J. e Warshaw P.L., "The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modification and Future Research", *Journal of Consumer Research*, dicembre 1988, pp. 325-343.

APPROFONDIMENTO 2.3

INDAGINE SUI CONSUMATORI ITALIANI E L'AUTO ELETTRICA.

Una ricerca svolta sulla domanda di auto elettriche in Italia ha analizzato l'importanza percepita dai consumatori relativamente agli attributi di una offerta che includeva, oltre all'auto, alcuni servizi complementari e di supporto al suo utilizzo. Su alcune caratteristiche specifiche dell'offerta originariamente indagate, è stata condotta un'analisi fattoriale al fine di sintetizzare le valutazioni di importanza fornite dagli intervistati. L'analisi ha evidenziato l'esistenza di tre fattori/componenti intorno ai quali sembrano formarsi i giudizi dei clienti potenziali. Il primo fattore, *Service*, appare legato alle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). In particolare, è riconducibile alla possibilità di ricevere informazioni sulla ricarica, sia via internet che via telefono cellulare, di stipulare un contratto *flat* e di avere la colonnina per la ricarica installata presso la propria abitazione.

Importanza percepita dai consumatori relativamente agli attributi di una offerta per una city car elettrica

Attributi	Componenti/Fattori		
	1 Service	2 Benefits	3 Performance
Info ricarica via Internet	0,728	-	-
Installazione colonnina a casa	0,500	-	-
Possibilità contratto flat	0,656	-	-
Info ricarica su cellulare	0,805	-	-
Risparmio denaro su acquisto carburante	-	0,821	-
Riduzione inquinamento	-	0,845	-
Potenza motore	-	-	0,701
Colonnine pubbliche	-	-	0,605
Autonomia batteria	-	-	0,735

In questa tabella, sono riportate le correlazioni tra le variabili originariamente indagate e le componenti individuate. Ogni variabile viene associata al fattore con il quale possiede la correlazione maggiore e il fattore viene interpretato in riferimento a ciò che accomuna le variabili a esso associate. Per approfondimenti sull'analisi fattoriale vedi pag. 85.

Fonte: C. Nosi, C. A. Pratesi, *La domanda di auto elettriche tra entusiasmi tecnologici e resistenze psicologiche: una ipotesi di segmentazione*, in *Mercati e Competitività*, n.2, 2012.

e. Le impressioni del dopo acquisto

In termini generali, se un individuo ritiene che una determinata azione abbia risposto adeguatamente a un determinato stimolo, realizzando un desiderio o soddisfacendo un bisogno, il successo di questo schema "stimolo-risposta" verrà da lui ricordato anche in seguito, nel senso che vi sono buone probabilità che lo stesso tipo di risposta si ripeta al ripresentarsi dello stesso tipo di stimolo o bisogno: si può quindi affermare che in tale situazione ha avuto luogo un processo di apprendimento. Il frequente ripetersi dell'evento aumenta sempre più la possibilità che tale risposta diventi un'abitudine. Allo stesso modo, un'azione

che in passato non ha risposto adeguatamente al bisogno da soddisfare per il quale era stata intrapresa, verrà difficilmente ripetuta in futuro.

Per gli operatori di marketing il fenomeno sopra descritto significa che molto probabilmente un individuo che sia stato soddisfatto da un prodotto ne ripeterà l'acquisto quando gli si ripresenterà il medesimo bisogno. L'attività promozionale dell'azienda in questo processo agisce spesso come stimolo. Se l'individuo acquista ripetutamente un prodotto con risultati favorevoli, può sviluppare una certa fedeltà verso quel particolare prodotto o marca. Tale fedeltà è suscettibile di divenire un'abitudine consolidata difficilmente modificabile dalla concorrenza.

Sebbene gran parte degli studi in materia di comportamenti d'acquisto siano incentrati sugli atteggiamenti dell'acquirente, sulle sue motivazioni e azioni prima e durante l'attività di scelta e d'acquisto effettivo, anche il comportamento del post-acquisto, tuttavia, è stato oggetto di un'ingente e interessante attività di ricerca. In particolare, sono stati condotti studi specifici per analizzare le sensazioni di soddisfazione o insoddisfazione (in questo caso si parla di *dissonanza post-acquisto*) provate dall'acquirente dopo l'acquisto.

L'insorgere nel consumatore di uno stato di perplessità e incertezza conseguente all'acquisto è connesso al concetto di *dissonanza cognitiva*. La teoria alla base di tale concetto afferma che nell'individuo vengono spesso a prodursi discordanze e incongruenze fra le varie informazioni in suo possesso, i suoi atteggiamenti e le sue convinzioni relative a una determinata decisione d'acquisto. In altre parole, l'individuo nutre spesso dei dubbi e soffre di ripensamenti riguardo alla scelta di prodotto effettuata. Inoltre, è probabile che questo stato d'ansia si accresca al verificarsi di una o più di queste condizioni:

- la decisione è molto importante dal punto di vista finanziario, psicologico o da entrambi i punti di vista;
- sono presenti molte possibili alternative d'acquisto a quella effettivamente prescelta;
- tutte le possibili alternative in esame presentano caratteristiche importanti per il consumatore.

La presenza di fattori come questi può essere rilevata in diverse decisioni d'acquisto.

Per esempio, è facile prevedere l'insorgere di una dissonanza cognitiva nel caso dell'acquisto di prodotti come un'automobile, un elettrodomestico o un immobile, tutti casi nei quali, infatti, la decisione d'acquisto riveste un carattere di particolare importanza dal punto di vista sia finanziario sia psicologico; generalmente vi è, inoltre, una grande quantità di possibili alternative.

Queste considerazioni teoriche hanno una grande importanza pratica e operativa per l'uomo di marketing. In una data situazione d'acquisto, un acquirente perplesso e poco sicuro della propria scelta diventa presumibilmente più sensibile ai messaggi pubblicitari e all'attività promozionale di supporto alla decisione d'acquisto. Queste comunicazioni, infatti, tendono a sottolineare i pregi del prodotto e a rinforzare nell'acquirente la volontà di convincersi che la scelta effettuata sia quella giusta. Per esempio, l'acquirente di un'automobile o di un elettrodomestico può essere contattato telefonicamente o per lettera e rassicurato circa la validità del suo acquisto e delle scelte effettuate (modello, colore ecc.).

Come già accennato prima, i ricercatori hanno anche studiato la soddisfazione del consumatore nel post-acquisto. Molti di questi lavori sono basati su una particolare impostazione teorica del problema, detta *paradigma della conferma/non conferma (disconfirmation paradigm)*. Tale approccio considera essenzialmente lo stato di soddisfazione verso un prodotto o una marca come il risultato del combinarsi di due variabili. La prima è costituita dalle aspettative del consumatore prima dell'acquisto, vale a dire dalle sue convinzioni iniziali relative alle prestazioni del prodotto. La seconda variabile rappresenta la differenza percepita fra le aspettative del consumatore e le effettive prestazioni del prodotto. Se le prestazioni sono conformi alle aspettative, o addirittura superiori, il consumatore sarà

soddisfatto del prodotto. Se invece le prestazioni sono inferiori alle aspettative, il consumatore sarà insoddisfatto.

Un'importante implicazione operativa di questo concetto è che l'uomo di marketing non dovrà alimentare esageratamente le aspettative del cliente quanto piuttosto dovrà creare un'aspettativa di livello ragionevole e in linea con le effettive prestazioni che il prodotto è in grado di assicurare.¹²

2.2 Il comportamento d'acquisto delle organizzazioni

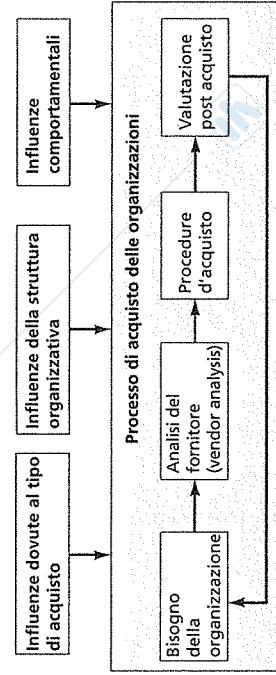
I consumatori finali non sono gli unici acquirenti di prodotti e servizi. Al contrario, imprese, enti pubblici e altre associazioni comprano prodotti e servizi per far funzionare la propria organizzazione e raggiungere gli obiettivi prefissati.

Per molti operatori di marketing sono proprio queste organizzazioni a costituire i principali acquirenti. Indipendentemente dal genere di organizzazione, occorre un processo d'acquisto volto ad assicurare la compravendita di prodotti e servizi in maniera efficace e tempestiva. In generale le organizzazioni metteranno in essere un processo d'acquisto consono alle loro esigenze di compratori.

Il modello che riassume il comportamento d'acquisto delle organizzazioni viene rappresentato nella Figura 2.3. Nei prossimi paragrafi, prenderemo in considerazione il comportamento delle organizzazioni e proporrò un modello generale del processo d'acquisto che esse attuano. In particolare, analizzeremo quattro categorie di acquirenti organizzativi, quindi presenteremo una panoramica del processo d'acquisto delle organizzazioni.

2.2.1 Le diverse tipologie di organizzazioni

Esistono quattro categorie di acquirenti organizzativi: produttori, intermediari, enti pubblici, altre istituzioni. Considerato nel suo insieme, il marketing rivolto ai produttori e agli intermediari è detto *marketing business-to-business*, o *marketing B2B*.



Marketing B2B o business to business - Attività di marketing rivolte dall'impresa ad altre imprese od organizzazioni.

Figura 2.3 Un modello del processo d'acquisto delle organizzazioni.

¹² Per un'ulteriore trattazione delle impressioni del dopo acquisto, vedi: Oliver R.L., "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response", *Journal of Consumer Research*, dicembre 1993, pp. 418-430; Mano H. e Oliver R.L., "Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, dicembre 1993, pp. 451-466.

Dissonanza cognitiva
Stato di insoddisfazione provato dall'acquirente dopo l'acquisto, connesso al prodursi di discordanze e incongruenze tra le varie informazioni in suo possesso, i suoi atteggiamenti e le sue convinzioni in merito a una determinata decisione d'acquisto.

Confirmation paradigm
Modello di acquisto in base al quale lo stato di soddisfazione o insoddisfazione verso un prodotto è la risultante di due variabili, le aspettative del consumatore prima dell'acquisto e la differenza percepita dopo l'acquisto tra le aspettative e le prestazioni del prodotto.

a. Produttori

Questa categoria è formata dalle imprese che comprano beni e servizi al fine di produrre altri beni e servizi da porre in commercio. La Dell Computers, per esempio, acquista chip per computer dalla Intel, per assemblare computer che saranno venduti ai consumatori finali e ad altre organizzazioni. I produttori sono attivi in svariati settori, che spaziano dall'agricoltura all'attività manifatturiera, dall'edilizia alla finanza. Complessivamente, rappresentano la porzione maggiore degli acquirenti organizzativi. Va osservato che i produttori di beni, in genere, risultano di dimensioni maggiori, e più concentrati geograficamente, rispetto ai produttori di servizi.

b. Intermediari

Gli intermediari di marketing o i rivenditori acquistano prodotti per poi rivenderli dietro conseguimento di un profitto. Questo gruppo comprende svariate categorie di rivenditori come i grossisti e i grandi rivenditori al dettaglio (Coop, Rinascente, Conad, per esempio) che comprano le merci direttamente dai produttori per distribuirle ad altre aziende o ai consumatori finali. Gli intermediari possono acquistare prodotti e servizi – come cancelleria e servizi di manutenzione – anche per svolgere la propria attività. Data la sua rilevanza in ambito di marketing, esamineremo approfonditamente questa categoria nel Capitolo 11.

c. Enti pubblici

Gli enti pubblici si articolano a livello nazionale, regionale e locale e necessitano di macchinari, attrezzature, impiantistica, forniture e servizi. Il valore degli acquisti effettuati dagli enti governativi si conta in miliardi di euro. Il marketing indirizzato agli enti pubblici può essere molto complesso, giacché tali strutture soggiacciono a rigide politiche normative in materia di acquisti.

d. Altre istituzioni

Oltre che alle categorie succitate, i produttori vendono beni e servizi a una miriade di altre istituzioni, quali musei, ospedali, università, case di cura, chiese.

Molte di queste sono organizzazioni *non profit*, che acquistano prodotti e servizi per sviluppare le proprie attività e servire i loro utenti.

2.2.2 L'influenza del tipo d'acquisto sul processo d'acquisto delle organizzazioni

Il fattore che influenza maggiormente il processo d'acquisto delle organizzazioni è la complessità dell'acquisto che deve essere fatto. In base al loro grado di complessità, vengono distinti tre tipi di acquisto: (1) il riacquisto invariato; (2) il riacquisto modificato; (3) il nuovo acquisto.¹³

¹³ Questo esame è basato su Churchill G.A., Jr. e Peter J.P., *Marketing: Creating Value for Customers*, II ed., Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge, IL, 1998, pp. 182-184. Vedi anche: Bunn M.D., "Taxonomy of Buying Decision Approaches", *Journal of Marketing*, gennaio 1993, pp. 38-56.

a. Il riacquisto invariato

Il tipo di acquisto più semplice e più comune è chiamato *riacquisto invariato*.

Esso consiste in un acquisto di routine, effettuato dallo stesso fornitore presso il quale l'organizzazione si era già approvvigionata per le forniture precedenti. Le organizzazioni utilizzano questo tipo di sistema quando hanno già maturato una certa esperienza nell'acquisto di un determinato prodotto, ne hanno un bisogno costante e si avvalgono di un fornitore abituale. Spesso alcune imprese hanno un sistema computerizzato che riordina automaticamente i prodotti di uso corrente.

I vantaggi di questo sistema sono costituiti dalla sua rapidità e dal moderato utilizzo di personale dedicato che richiede.

Il metodo del riacquisto invariato viene comunemente utilizzato dalle organizzazioni che effettuano gli approvvigionamenti secondo il metodo del *just in time*, acquistando componenti o prodotti finiti da rivendere solo quando se ne manifesti la necessità. Tali acquirenti non hanno il tempo di cercare potenziali fornitori, né di sollecitare delle offerte da parte loro. Al contrario, essi sono soliti effettuare regolarmente le ordinazioni al fornitore che offre le massime garanzie di qualità e tempestività nelle consegne. Se il fornitore consegnasse la merce in ritardo o se la merce non fosse di qualità accettabile, le organizzazioni clienti non potrebbero contare su merci giacenti in magazzino per proseguire la loro attività. Le organizzazioni che si avvalgono di questo sistema di approvvigionamento, in sostanza, tendono a privilegiare nelle loro scelte i fornitori che danno le maggiori garanzie di qualità.

Per assicurarsi la fedeltà dei clienti che effettuano acquisti di questo tipo, gli operatori di marketing dovranno quindi curare soprattutto la qualità dei prodotti e l'affidabilità delle forniture.

b. Il riacquisto modificato

Quando alcuni aspetti della situazione d'acquisto non sono familiari, l'organizzazione tende ad adottare un comportamento d'acquisto detto *riacquisto modificato*, che comporta la scelta fra un ristretto numero di possibilità a disposizione.

L'acquirente utilizzerà preferibilmente quest'approccio d'acquisto quando quello abituale subisce qualche variazione, per esempio perché un venditore interrompe le forniture, o perché il prodotto non soddisfa più l'acquirente, o il prezzo di vendita abituale aumenta, oppure quando viene lanciato un nuovo prodotto per la soddisfazione di quel bisogno.

In tali situazioni, l'organizzazione acquirente valuta le nuove informazioni e rivela quali cambiamenti effettuare nel processo d'acquisto abituale. Se il cambiamento si rivela soddisfacente e l'organizzazione ha un bisogno costante di quel prodotto, potrà allora essere avviato un processo di riacquisto invariato.

Gli uomini di marketing, dunque, dovranno cercare di attrarre nuovi clienti business fornendo validi motivi per far loro abbandonare il vecchio sistema di riacquisto invariato in essere con altri fornitori.

c. Il nuovo acquisto

Vi sono beni che vengono acquistati dalle organizzazioni solo occasionalmente.

In genere si tratta di acquisti che prevedono investimenti impegnativi, come nel caso di macchinari, attrezzature o immobili. In questi casi l'organizzazione si serve di un mo-

Just in time Strategia d'acquisto delle imprese che tende a limitare al massimo le giacenze di magazzino, facendo pervenire materiali e prodotti necessari nel momento esatto in cui devono essere utilizzati.

dello detto di *nuovo acquisto*, che prevede un'ampia raccolta di informazioni e un processo decisionale formalizzato.

Il metodo del nuovo acquisto viene spesso utilizzato per prodotti estremamente costosi, ragioni per cui le conseguenze di eventuali errori sono sempre molto gravi, in termini sia economici sia operativi. Questo tipo d'acquisto, pertanto, richiede tempi lunghi e l'intervento di più soggetti nel processo decisionale, in modo che siano debitamente ponderate tutte le alternative possibili.

Il nuovo acquisto comporta dunque frequentemente la necessità di prendere decisioni congiunte, in quanto per effettuare la scelta più vantaggiosa è necessario potersi avvalere delle competenze specifiche di più persone.

Un nuovo acquisto rappresenta per l'uomo di marketing l'opportunità di apprendere quali siano le necessità delle organizzazioni che fanno parte del proprio mercato-obiettivo (*target market*) ed è anche un'opportunità di discussione circa le modalità migliori per soddisfare tali esigenze avvalendosi, per esempio, di nuovi prodotti e tecnologie. La Tabella 2.1 riassume le differenze nei tre tipi d'acquisto proposti e la Tabella 2.2 propone alcuni suggerimenti per raggiungere i *buyer* delle organizzazioni a seconda dei metodi di acquisto.

2.2.3 L'influenza della struttura organizzativa sul processo d'acquisto delle organizzazioni

L'espressione *influenza della struttura organizzativa* si riferisce alla natura dell'ambiente interno che contraddistingue l'organizzazione stessa, e al modo in cui lo stesso incide sul processo d'acquisto. Quattro importanti fattori d'influenza sono costituiti dal ruolo nel processo d'acquisto, dai fattori specifici dell'organizzazione, dalle politiche e procedure d'acquisto e dalla percezione del proprio ruolo da parte degli addetti agli acquisti.

a. Ruoli nel processo d'acquisto

Solitamente gli acquisti delle organizzazioni sono fatti per coprire le esigenze di diversi settori aziendali e con la partecipazione di più persone, che possono giocare ruoli distinti nell'ambito dell'attività decisionale. Considerate collettivamente, tali figure compongono il centro di acquisto (*buying center*), che include i seguenti ruoli.

Tabella 2.1 Caratteristiche dei differenti tipi di acquisto delle organizzazioni

Tipo di acquisto	Complessità	Durata	Numero di fornitori	Applicazioni
Riacquisto invariato	Semplice	Breve	Uno	Acquisti abituali e frequenti, come per esempio carta e toner per le stampanti.
Riacquisto modificato	Media	Media	Pochi	Acquisti abituali che hanno subito qualche variazione, come per esempio i biglietti aerei (modifica delle tariffe, voli, destinazioni).
Nuovo acquisto	Elevata	Lunga	Molti	Acquisti poco frequenti e molto onerosi, per esempio un nuovo punto vendita per un grande magazzino.

Tabella 2.2 Tattiche di Marketing per raggiungere i *buyer* delle organizzazioni

Tipo di Acquisto	Elementi di Marketing	Approccio promozionale
Riacquisto modificato	Advertising	Utilizzare la pubblicità comparativa per mostrare le differenze tra i prodotti dell'azienda e prodotti similari. Dimostrazioni al cliente ed eventi di <i>hospitality</i> durante le fiere commerciali.
	Promozione	Proteggere la relazione con il cliente attuale attraverso le visite allo stabilimento, prezzi speciali, e altre offerte. Anticipare o rispondere velocemente ai cambiamenti dei bisogni del cliente.
	Vendita	Pubblicità dettagliate ed educative per stimolare il cliente alla prova dei prodotti.
Nuovo Acquisto	Advertising	Proporre dimostrazioni durante le fiere commerciali per mostrare il funzionamento dei nuovi prodotti e stimolare il desiderio di sostituire i vecchi.
	Promozione	Forti enfasi nel capire i bisogni del cliente e nel mostrare quanto i nuovi prodotti soddisfino meglio i bisogni rispetto ai vecchi.
	Vendita	

Fonte: Adattato da F. Robert Dwyer e Jhon Tanner, *Business Marketing*, IV ed. Burr Ridge IL: McGraw-Hill/Irwin, 2009, p.73.

1. *Individui che avviano il processo (Initiators)*. Sono coloro che, riconosciuta l'esistenza di una necessità o di un problema dell'organizzazione, avviano il processo d'acquisto. Un dirigente, per esempio, potrebbe riscontrare la necessità di computer più rapidi.
2. *Individui ai quali è destinato il prodotto (Users)*. Sono le persone che utilizzeranno effettivamente il prodotto nell'ambito dell'organizzazione, come per esempio una segretaria che impiegherà un nuovo programma di scrittura per PC.
3. *Individui che influenzano la decisione d'acquisto (Influencers)*. Di solito intervengono nella definizione delle caratteristiche del prodotto da acquistare. Per esempio, il responsabile dei sistemi informativi avrà un'influenza decisiva nell'acquisto di un nuovo computer.
4. *Individui addetti all'acquisto (Buyers)*. Sono coloro che hanno la funzione ufficiale, e la responsabilità, di selezionare il fornitore e di negoziare le condizioni della compravendita. Nell'acquisto del computer, per esempio, sarà presumibilmente il direttore degli acquisti a ricoprire quel ruolo.
5. *Individui che decidono (Deciders)*. Sono le persone che – formalmente o informalmente – hanno il potere di approvare la scelta del fornitore. Per acquisti tecnici particolarmente importanti tali figure potranno provenire dal settore "ricerca e sviluppo" (R&D), dalla progettazione o dal controllo qualità.
6. *Individui preposti al controllo delle informazioni (Gatekeepers)*. Essi controllano il flusso di informazioni nel centro acquisti. Il personale dell'ufficio acquisti, i tecnici e le segretarie possono impedire che le informazioni dei fornitori raggiungano liberamente le persone coinvolte negli altri ruoli del processo.¹⁴

Quando più persone sono coinvolte nel processo decisionale d'acquisto, l'uomo di marketing dell'impresa offerente ha svariati mezzi a propria disposizione per raggiungere ogni

¹⁴ Questo esame è basato su Berkowitz E.N., Kerin R.A., Hartley S.W. e Rudelius W., *Marketing*, IV ed., Richard D. Irwin, Burr-Ridge, IL, 1994, p. 184.

individuo o gruppo. Fortunatamente, di solito, è facile individuare quali persone partecipano al processo decisionale in quanto i loro nominativi vengono spesso comunicati ai fornitori; questo al fine di rendere i fornitori più consapevoli del funzionamento del processo di acquisto all'interno dell'azienda, rendendolo così più efficiente.¹⁵ Molte aziende hanno anche sviluppato degli appositi canali di comunicazione per facilitare tali scambi, come si vedrà nel Capitolo 11.

b. I fattori specifici dell'organizzazione

I fattori specifici di un'organizzazione, che ne influenzano il processo d'acquisto, sono essenzialmente di tre tipi: orientamento, dimensione e grado di accentramento.

Per quanto riguarda il primo, di solito, la funzione dominante in un'azienda sarà quella che ne controllerà le decisioni d'acquisto. Per esempio, in un'azienda a forte orientamento tecnologico sarà probabilmente il personale tecnico a influenzare le decisioni, così come, in un'azienda orientata alla produzione, il personale del reparto produzione sarà quello più influente nel prendere le decisioni d'acquisto.

Le dimensioni dell'azienda hanno una considerevole influenza sul processo decisionale. È molto probabile che in un'azienda di grandi dimensioni il processo decisionale coinvolga più persone, quando non si tratta di riacquisti invariati. Nelle organizzazioni più piccole la decisione sarà invece più di tipo individuale.

Infine, anche il grado di accentramento dell'organizzazione comporta differenze nel processo d'acquisto e, in particolare, sul fatto che le decisioni siano prese individualmente o collettivamente. Nelle organizzazioni altamente centralizzate è poco probabile che si realizzino processi decisionali congiunti. Quindi, in una piccola azienda tenderà a prevalere un sistema decisionale individuale, mentre in una grande impresa il potere direttivo è più decentrato e tenderà a prevalere un processo decisionale collettivo.

c. Politiche e procedure d'acquisto

Tipicamente, le organizzazioni elaborano numerose politiche e procedure relative ai diversi tipi d'acquisto. Esse servono a garantire che i prodotti e i servizi opportuni siano comprati con efficienza e che la responsabilità dell'acquisto sia correttamente assegnata. Spesso il compito di effettuare gli acquisti per l'intera organizzazione sarà centralizzato nell'ufficio acquisti, e i singoli componenti di tale funzione avranno l'autorità di acquistare particolari tipi di prodotti e servizi entro un certo intervallo di prezzo.

Attualmente, molte aziende tendono a ricorrere al *sole sourcing*, che prevede di effettuare tutti gli acquisti di un determinato prodotto presso un unico fornitore. Questa formula va acquisendo notevole popolarità in ragione del mutato atteggiamento degli acquirenti aziendali, più attenti ai fattori qualità e puntualità e meno disposti ad acquistare sulla sola base del prezzo. Il *sole sourcing* è vantaggioso per i fornitori, giacché offre loro una domanda prevedibile e profittevole e permette di costruire relazioni di lungo termine con le organizzazioni acquirenti. Ed è parimenti vantaggioso per queste ultime, che non solo vedranno migliorare la puntualità delle consegne e la qualità delle forniture, ma potranno la-

¹⁵ Per uno studio delle strategie di influenzamento tra gli acquirenti industriali, vedi: Frazier G.L. e Rody R., "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels", *Journal of Marketing*, gennaio 1991, pp. 52-69; Bristor J.M., "Influence Strategies in Organizational Buying", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1993, pp. 63-98.

APPROFONDIMENTO 2.4

COME IL MARKETING PER LE ORGANIZZAZIONI DIFFERISCE DAL MARKETING DEI BENI DI CONSUMO

Differenze nel marketing rivolto alle organizzazioni

Esempio

Maggiore varietà delle relazioni compratore-fornitore

Le relazioni possono essere particolarmente profonde e coinvolgere diversi settori: una grande impresa chimica come BASF è partner sia di Gaskell, grande produttore di tappeti, sia di GM, leader nel settore auto, per esempio.

Canali di distribuzione più brevi

BASF vende direttamente a un colosso come Du Pont le fibre per la produzione dei tappeti, alle piccole aziende tramite distributori, mentre beni per il consumatore finale sono venduti mediante distributori, grossisti, dettaglianti.

Maggiore importanza della vendita personale

I venditori di BASF lavorano a diretto contatto con i vigili del fuoco per vendere i più recenti agenti chimici antincendio e assicurarsi che vengano utilizzati correttamente.

Maggiore integrazione nel Web

BASF si avvale del proprio sito web per creare uno spazio di comunicazione con specifici clienti.

Strategie promozionali specifiche

BASF partecipa alle principali fiere quali Powder Coatings Europe, una manifestazione che si tiene ogni anno ad Amsterdam.

Consumo

Le organizzazioni consumano i prodotti *business* i quali a loro volta dipendono da altri mercati. Quindi, la quantità di protettori per i tappeti che BASF può vendere a DuPont dipende da quanti tappeti riesce a vendere DuPont.

Conoscenza del cliente

BASF deve comprendere sia i consumatori (di tappeti, ad esempio) che le imprese produttrici come DuPont, non solamente i consumatori.

Ricerche di marketing

In mercati più piccoli (come per esempio quello dei produttori di tappeti) le ricerche di marketing tendono a essere qualitative.

Fonte: F. Robert Dwyer e John Tanner, *Business Marketing*, IV ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2009, p. 9.

vorare a stretto contatto con i fornitori per creare prodotti di qualità superiore che soddisfino le loro necessità e quelle della propria clientela. La politica del *fornitore unico*, inoltre, snellisce il processo d'acquisto e converte quelli che erano riacquisti modificati in più semplici riacquisti invariati.

Naturalmente, molti acquisti aziendali hanno natura più complicata e richiedono opportune politiche e procedure per dirigere il processo d'acquisto.

Non di rado, le organizzazioni stileranno una lista dei venditori approvati, tra i quali i soggetti deputati agli acquisti potranno acquistare determinati prodotti.

Responsabilità del soggetto preposto agli acquisti è selezionare il fornitore che garantisce gli adeguati standard di qualità e servizio al prezzo più basso. Le politiche e le procedure in questione, inoltre, specificano quale figura dell'ufficio acquisti – o del centro acquisti – abbia l'autorità per effettuare acquisti dalle caratteristiche e dall'ammontare differenti.

Per grandi progetti *una tantum*, come la costruzione di un edificio, le organizzazioni possono indire una gara d'appalto per l'esecuzione totale o parziale del progetto. Lo sviluppo di politiche e procedure atte a gestire simili acquisti normalmente è complesso e implica un elevato numero di criteri e il coinvolgimento di diversi soggetti e funzioni aziendali.

Sole sourcing Politica d'acquisto in base alla quale l'impresa tende a concentrare tutti gli acquisti di un determinato prodotto presso un unico fornitore.

d. La percezione del proprio ruolo da parte degli addetti agli acquisti

L'addetto agli acquisti o *buyer*, come qualsiasi altro individuo, può avere livelli di motivazione profondamente diversi a seconda delle caratteristiche personali e del particolare contesto in cui opera; è ovvio che un manager anziano, ormai alle soglie della pensione, avrà un approccio diverso rispetto a un giovane desideroso di mostrare le proprie capacità e fare carriera.

Le caratteristiche e le motivazioni personali dei singoli devono poi necessariamente tenere conto del tipo di organizzazione in cui si ritrovano e di conseguenza il comportamento nello svolgimento del proprio ruolo non potrà che essere una risultante di entrambi questi aspetti. Nelle aziende *innovative*, gli addetti agli acquisti sono debolmente vincolati alle norme di comportamento che competerebbero al loro ruolo; nelle aziende *adaptive* tale atteggiamento è più moderato, mentre nelle aziende *routinarie*, infine, gli individui rispettano rigorosamente i comportamenti convenzionalmente accettati.

Ciò significa che il *buyer* di un'azienda routinaria sarà poco innovativo, in quanto il suo principale interesse è quello di essere accettato e di mantenere la propria posizione; per fare ciò cercherà dunque di ridurre al minimo i possibili conflitti all'interno dell'azienda.

L'interazione delle caratteristiche personali degli addetti agli acquisti con il tipo di organizzazione dove operano, oltre a uno specifico comportamento lavorativo comporterà anche una diversa percezione del proprio ruolo che a sua volta potrà agire come un meccanismo di rinforzo del modello comportamentale prescelto.

Un *buyer* naturalmente portato a prendere iniziative, al quale l'impresa dia ampia mano libera e per di più incentivi i risultati, oltre a sentirsi fortemente motivato a operare con il massimo impegno per raggiungere ed eventualmente superare gli obiettivi assegnati, percepirà il proprio ruolo come di primaria importanza; ben diversa sarà la situazione di chi, naturalmente portato alla prudenza, si ritrovi a operare in un contesto fortemente proceduralizzato che non incentivi affatto l'iniziativa personale.

È ovvio che il responsabile marketing dovrà avere ben chiaro il quadro della situazione al fine di mantenere e sviluppare valide relazioni d'affari con i *buyer* delle aziende; va inoltre tenuto presente che il modo in cui gli addetti agli acquisti percepiscono il proprio ruolo può differire dal modo in cui lo percepiscono gli altri membri dell'organizzazione.

Questo fatto può comportare errori o fraintendimenti nella percezione, da parte di altri colleghi, della corretta ed effettiva responsabilità. Uno studio effettuato sugli addetti agli acquisti ha dimostrato che, in tutte le aziende considerate, essi ritenevano di avere più responsabilità e controllo su determinate decisioni di acquisto aziendale di quante gliene attribuisce l'altro personale coinvolto nella decisione d'acquisto. In particolare tali decisioni investivano: (1) la concezione del prodotto; (2) il costo del prodotto; (3) la vita utile del prodotto; (4) la scelta di un fornitore specifico; (5) la valutazione del potenziale contributo del fornitore alla progettazione; (6) la riduzione dei resi. Tali differenze nella percezione dei ruoli si verificano indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda e dall'importanza dell'acquisto. È molto importante, dunque, che gli uomini di marketing delle imprese che vendono ad altre imprese siano consapevoli dell'esistenza di tali differenze, al fine di determinare il più accuratamente possibile quali siano l'effettivo controllo e l'effettiva responsabilità di ogni individuo che partecipa alla decisione d'acquisto.

2.2.4 Le fasi del processo d'acquisto delle organizzazioni

Come gli acquisti effettuati dal consumatore, anche la maggior parte di quelli effettuati dalle organizzazioni sono da considerarsi come la risposta a un particolare bisogno o pro-

blema. I prodotti o i servizi acquistati devono mirare a soddisfare le necessità dell'organizzazione, incrementandone efficienza, efficacia e profitto. Il processo di acquisto può essere suddiviso in quattro fasi: bisogno dell'organizzazione, analisi del venditore, procedure d'acquisto, valutazione post-acquisto.

a. Bisogno dell'organizzazione

Per sopravvivere e conseguire i propri obiettivi, le organizzazioni hanno necessità di diversi prodotti e servizi. Un'impresa manifatturiera, per esempio, potrà avere bisogno di acquistare un nuovo macchinario che aumenti la capacità di produzione per andare incontro alla domanda; un dettagliante potrà aver bisogno di commissionare a un istituto una ricerca di marketing, per meglio comprendere il proprio mercato; un ente pubblico potrà doversi munire di computer più veloci, in grado di supportare la crescente domanda dei propri servizi; un ospedale potrà aver necessità di acquistare letti più confortevoli per i propri pazienti. Il riconoscimento di tali bisogni da parte dell'organizzazione – congiunto alla volontà e capacità di soddisfarli – spesso si traduce in acquisto. In caso di riacquisto invariato, una telefonata o pochi click su una tastiera possono essere sufficienti per ordinare la merce e stabilire modalità di pagamento e consegna, mentre il riacquisto modificato, o il nuovo acquisto, comporterà naturalmente un processo più laborioso.

b. Analisi del venditore (*vendor analysis*)

Gli addetti agli acquisti dell'organizzazione dovranno ricercare, individuare e valutare i fornitori di prodotti e servizi che soddisfino le loro esigenze. Spesso ricerca e individuazione dei fornitori si presentano agevoli, dato che sono gli stessi venditori a contattare le aziende che potrebbero essere interessate ai prodotti offerti. Oltre a ciò, gli operatori che vendono ad altre organizzazioni acquistano pubblicità su riviste specializzate o su Internet, e partecipano alle fiere industriali per incrementare la propria visibilità presso gli addetti agli acquisti delle aziende. Inoltre, basandosi sugli acquisti compiuti in precedenza, l'azienda avrà la possibilità di stilare un elenco di fornitori approvati.

Gli addetti agli acquisti utilizzano sovente la tecnica detta *analisi del fornitore* (*vendor analysis*) per esaminare i possibili fornitori. La *vendor analysis* è la tecnica mediante la quale il compratore classifica ogni potenziale venditore in relazione a vari parametri quali la qualità del prodotto, la puntualità nella consegna, il prezzo, le modalità di pagamento, l'impiego di tecnologia avanzata. La Tabella 2.3 presenta un esempio di modulo per *vendor analysis*, in cui sono indicati i criteri – e l'incidenza loro attribuita – di un'azienda per confrontare i potenziali fornitori.

Una *vendor analysis* formalizzata può avere almeno tre scopi. Uno: può servire a compilare un elenco di venditori approvati, ciascuno dei quali garantisca prodotti o servizi di livello conforme alle esigenze. Gli addetti agli acquisti potranno quindi scegliere una qualsiasi delle imprese elencate, semplificando l'intero processo. Due: l'acquirente potrà consultare la *vendor analysis* per confrontare i potenziali fornitori in lizza, scegliendo il migliore sulla base della classificazione. Questo potrebbe permettere all'organizzazione di ridurre i venditori a un unico fornitore, instaurando una relazione a lungo termine con un fornitore esclusivo. Tre: la *vendor analysis* può essere condotta sia prima sia dopo un acquisto vero e proprio, così da comparare la prestazione con i criteri di valutazione e valutare il processo di scelta del venditore.

Vendor analysis
in base alla quale l'impresa
classifica i potenziali
fornitori in relazione a
diversi parametri (fatturato,
prezzi, reputazione,
affidabilità ecc.).

ulla convinzione che i cosiddetti "consumatori verdi" fossero un fenomeno di nicchia e molto legato alle caratteristiche socio-economiche di alcune specifiche categorie di individui (età, reddito, istruzione, sesso, situazione familiare ecc.). Questo approccio si è tuttavia dimostrato limitativo e fuorviante: a dispetto di quanto molte indagini hanno tentato di dimostrare, infatti, non esiste un "consumatore "tipo" orientato in ogni caso alle scelte di consumo ecologico. Se così fosse, le aziende si confronterebbero con una percentuale di consumatori ecologici simile in diversi settori. I dati di mercato dimostrano invece discrepanze notevoli anche tra settori di mercato affini (si pensi al mercato dei detersivi, dove il 15%, confrontato con il mercato dei prodotti per l'igiene e la bellezza, dove i prodotti ecologici sfiora in alcuni Paesi dell'UE il mercato). Superando l'approccio *demand-oriented*, molte ricerche mostrano invece che oggi il consumo dei prodotti e servizi più sostenibili è pronto per un salto di qualità che svincoli le strategie di marketing dalle logiche di un mercato di nicchia, e miri alla promozione su una scala competitiva molto più ampia.

Le condizioni a cui questo salto di qualità si verifica sono due: da un lato i consumatori, a prescindere dalle proprie condizioni socio-economiche, chiedono di avere certezza di poter effettivamente contribuire, acquistando il prodotto, al miglioramento dell'ambiente; dall'altro, essi pretendono che le qualità in termini di prestazioni funzionali ed estetiche del prodotto ecologico siano analoghe a quelle dei prodotti convenzionali, e che il prezzo non sia (eccessivamente) superiore.

Da questo punto di vista, va notato come le aziende in passato abbiano sempre pensato che la nicchia "verde" del mercato fosse disposta a premiare un prodotto quanto più questo si differenziava rispetto alla concorrenza, enfatizzando le proprie qualità ambientali anche a discapito di quelle "tradizionali" (per esempio: un detersivo ecologico con limitata efficacia di lavaggio).

Al contrario, oggi le aziende stanno confrontandosi sempre più con l'esigenza maturata nei consumatori di considerare le prestazioni ambientali come parte integrante della "qualità totale" del prodotto. Ciò ha avuto conseguenze, per esempio, sulla progettazione dei prodotti ecologici, la cui attenzione si è spostata dalle caratteristiche "esteriori" (quali il design o il packaging) alla ricerca di materiali innovativi in grado di accoppiare elevate performance con un impatto ambientale ridotto. Questa diverrà un'esigenza imprescindibile in futuro per tutte le aziende produttrici di beni che consumano energia, assoggettate alla Direttiva UE "Ecodesign", che imporrà loro criteri di progettazione sostenibile.

Per un prodotto o servizio ecologico, tuttavia, essere competitivo in termini di qualità e prezzo non è sufficiente: la vera sfida per il marketing ambientale è quella di rendere concreto e "perceptibile" il miglioramento associato al consumo dei prodotti,

per convincere il cliente della reale utilità del suo ruolo nella tutela dell'ambiente.

Per alcune tipologie di prodotti la performance ambientale può essere evidenziata fin dal contatto visivo presso lo scaffale di vendita. Questa è la strada percorsa da Coop per molti suoi prodotti che, negli anni più recenti, sono stati "visibilmente" ridisegnati e progettati per minimizzare l'impatto ambientale: dai tubetti di identico privi di confezione agli spazzolini con testina intercambiabile, dai detersivi forniti di ricarica "floscia" agli imballaggi "salva cartone".

Per la maggior parte dei prodotti, tuttavia, il miglioramento ambientale non può essere percepito al momento dell'acquisto (il consumatore deve sperimentarlo utilizzando il prodotto, come l'elettrodomestico che consuma meno energia, o fidarsi del produttore, come nel caso del contenuto delle vernici e dei detersivi). In questi casi, nell'esperienza delle aziende, l'obiettivo del marketing ambientale può essere raggiunto soprattutto attraverso una comunicazione adeguata ai temi ecologici. Quando le informazioni che arrivano al consumatore possono riguardare sostanze inquinanti, consumi di risorse ed effetti sull'ecosistema, infatti, il problema più rilevante per un'azienda è come comunicare il proprio impegno in modo efficace e comprensibile. Sul fronte della comunicazione ambientale (per esempio in ambito pubblicitario) si sono registrati significativi mutamenti. A una fase iniziale in cui essa si basava soprattutto su immagini naturali evocative e slogan generici sul rispetto dell'ambiente, in voga fin degli anni Settanta, ne è subentrata una in cui le aziende hanno preso atto della maturazione da parte del consumatore e hanno deciso di puntare su una comunicazione approfondita, scientificamente fondata e ricca di dati sugli impatti del prodotto. Ciò ha portato negli anni Novanta allo sviluppo di strumenti molto complessi di rendicontazione, adatti soprattutto a un pubblico di specialisti ma poco comprensibili per i non addetti ai lavori (per esempio, i cosiddetti "bilanci ambientali"). Oggi le aziende stanno cercando un efficace mix tra completezza e credibilità dell'informazione ambientale, da un lato, e semplicità e attrattività dei messaggi dall'altro, che è molto difficile da ottenere.

Una soluzione efficace e sempre più diffusa è affidarsi a "marchi ambientali", ovvero a forme di certificazione da parte di enti indipendenti che assicurano la qualità ecologica del prodotto. Questo consente di garantire al consumatore che il suo acquisto abbia effettivamente premiato un prodotto ecologicamente più compatibile dei concorrenti e di comunicare in modo chiaro e credibile i vantaggi ambientali connessi a questa scelta. Molte aziende hanno richiesto e ottenuto il marchio ecologico europeo Ecolabel, oggi presente su più di 400 prodotti nei mercati dell'UE, che ha recentemente attraversato una fase di notevole sviluppo e diffusione anche grazie all'iniziativa di aziende italiane operanti nel settore cartario (Ecolucart, Sofidel) o delle vernici (Baldini Vernici), che attraverso questa strategia di marketing ambientale hanno ottenuto considerevoli benefici competitivi sul mercato.

Applicazione 2.2 Marketing Business-to-Business: il caso dell'azienda Pelliconi¹⁷

La maggior parte degli scambi avviene tra imprese e organizzazioni, cioè nei cosiddetti *mercati business-to-business* (B2B), dove il valore delle transazioni supera di gran lunga quello degli scambi dei mercati *consumer*.

Le imprese che operano nel B2B si trovano, di norma, ad agire in mercati fortemente concentrati, sia dalla parte dell'offerta che della domanda, nei quali i clienti sono spesso molto diversi tra loro. La singola impresa vede spesso dipendere la maggior parte del suo fatturato da un numero limitato di clienti la cui gestione è strategica per la redditività dell'impresa. Con ciascun cliente i rapporti di fornitura sono caratterizzati da multidimensionalità dei processi di interazione (si hanno scambi tecnici, tecnologici, personali, di informazione, ecc.), dalla continuità nel tempo, dai processi di mutuo adattamento, legati anche ai frequenti processi di sviluppo e progettazione congiunta di prodotti.

La centralità del singolo cliente che, come vedremo nel caso Pelliconi, quando è grande può comportare investimenti iniziali molto significativi da parte dell'azienda, presuppone una conoscenza approfondita dello stesso, del suo comportamento d'acquisto (spesso tortuoso), e delle sue specifiche aspettative. Queste ultime non si riferiscono solo al prodotto o servizio. Infatti, il cliente business è soddisfatto quando il fornitore: 1) sa comprendere a fondo le sue problematiche ed esigenze concrete, 2) è in grado di sviluppare un'offerta personalizzata adatta al contesto applicativo specifico del cliente, 3) eroga l'offerta nei termini e nei tempi previsti, 4) sa mantenere una proficua continuità di rapporti post-vendita legati all'assistenza, alla manutenzione, alla formazione e all'aggiornamento continuo.

In questa prospettiva vanno prese le decisioni che riguardano le singole politiche di marketing: il prodotto deve consentire l'adattamento ai fabbisogni d'uso specifici del cliente, il prezzo deve tenere conto del valore dei fornitori percepito dal cliente; distribuzione e comunicazione devono essere imperniate sulla capacità dei clienti di valorizzare l'offerta.

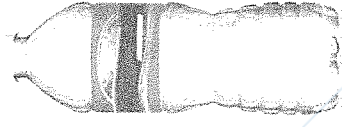
La singola impresa che opera nel mercato business fronteggia una varietà di situazioni relazionali: ognuna è unica, per caratteristiche distintive, storia e futuro.

Pelliconi, azienda nata nel 1939 a Bologna, è tra i leader mondiali nella produzione di chiusure per il settore bevande (tappi corona, tappi ad apertura a strappo e capsule a vite in alluminio o in plastica). Da oltre settanta anni la completa soddisfazione del cliente e la tutela del consumatore rappresentano la filosofia aziendale dell'impresa, che è alla continua ricerca del miglioramento, attraverso l'innovazione tecnologica. Ha clienti in tutto il mondo: dai grandi produttori di birra come Heineken, Carlsberg,

SABMiller, Diageo, Peroni, Bitburger, a quelli di bibbite come Coca Cola, Pepsi Cola, Schweppes e di acque minerali come Nestlé Waters, San Pellegrino, Danone Evian. Ha un fatturato di oltre 125 milioni di euro nel 2011, e ha oltre 450 dipendenti che operano presso quattro stabilimenti di produzione dislocati in tre continenti: in Italia, a Ozzano-Bologna (Casa madre) e Atesa-Chieti, in Egitto a El Obour-Cairo e in Florida a Orlando (un nuovissimo stabilimento inaugurato nel 2010). Per poter soddisfare al meglio i bisogni dei propri clienti e presidiare attivamente il mercato, il gruppo Pelliconi ha filiali commerciali in 4 paesi strategici del vecchio continente: Pelliconi UK Ltd nei pressi di Londra, Pelliconi France SARL a Mardueil (nella regione dello Champagne), Pelliconi Deutschland GmbH a Karlsruhe in Baviera e dal 2011 Pelliconi Russia LLC, a San Pietroburgo. Ulteriori rappresentanze commerciali presidiano i mercati in Africa, Medio ed Estremo Oriente, e Oceania.

Nel corso degli ultimi anni, soprattutto dopo l'avvento dell'amministrazione Obama, l'opinione pubblica americana ha posto un'enfasi sempre maggiore sul rispetto ambientale e su un uso sostenibile delle risorse. Questa spinta all'eco-sostenibilità è stata colta anche dal principale cliente mondiale nel settore delle acque minerali, che al fine di diminuire il livello di materiali utilizzati e allo stesso tempo di migliorare le performance tecniche e di qualità delle proprie capsule in plastica, ha deciso di volersi collocare sul mercato nord americano con un nuovo prodotto.

Nel 2007 per trovare soluzioni alternative alle capsule in plastica standard ha chiesto proposte ai principali fornitori su scala mondiale (tra i quali anche Pelliconi).



L'esigenza era di diminuire il peso delle capsule in plastica da 1,5 a 1,00 gr (-33%), con uno spessore del pannello capsula pari a

0,4 mm, garantendo allo stesso tempo gli elevati livelli di *performance* imposti dal cliente (meno di 1 difetto ogni 2000 chiusure nel primo periodo di prove pilota).

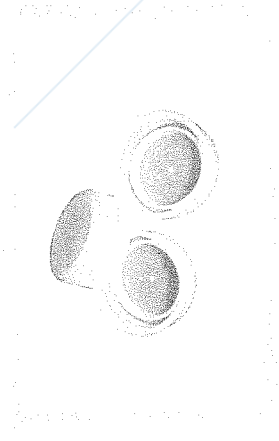
Pelliconi ha deciso di partecipare alla gara e di sopportare investimenti (anche a fondo perduto) con l'obiettivo di entrare nel mercato e avviare il suo primo impianto produttivo negli Stati Uniti, dove sono presenti diverse aziende concorrenti.

Il processo di valutazione e omologazione dei diversi progetti da parte del cliente si è incentrato su tre fasi:

- 1 verifica del disegno delle capsule per assicurare la coerenza con gli obiettivi dimensionali e di peso;
- 2 test industriali su una linea di imbottigliamento per verificare il comportamento alle alte velocità di produzione e i relativi livelli di difetto e scarto;
- 3 controllo qualitativo delle bottiglie chiuse con la capsula in valutazione (ermeticità dell'imballo, facilità di apertura, funzionalità della banda di garanzia).

Le aziende in competizione hanno dovuto per prima cosa predisporre un piano di sviluppo della nuova capsula. In seguito a ogni azienda è stata richiesta una prova industriale pilota (campionatura). Pelliconi ha deciso di investire 35.000 € per un primo stampo di prova che ha richiesto 12 settimane per la realizzazione. In una serie di prove preliminari in fase di omologazione, effettuate su diverse versioni di capsule, e nel corso della prova di produzione pilota di 50.000 unità, Pelliconi è riuscito a presentare al cliente un prodotto che è stato rapidamente migliorato fino a diventare il punto di riferimento per gli altri concorrenti in termini di prestazioni e scarti. Questa capsula è stata in seguito oggetto di successivi perfezionamenti che ne hanno ulteriormente migliorato le prestazioni,

consentendo di presentare al cliente un prodotto migliore di quanto richiesto dal capitolato di gara rispetto sia ai parametri di peso richiesti (0,98 g contro 1,00 g), che in relazione alla qualità del prodotto misurata come percentuale di conformità nella produzione (1 difetto su ogni 10.000 chiusure contro la richiesta di specifica di 1 difetto ogni 2000 chiusure).



Grazie alla prima omologazione, nel settembre 2009 Pelliconi ha firmato con il cliente una lettera di intenti, che prevede un contratto di fornitura di 5 anni, per un totale annuo di 1,8 miliardi di capsule, con opzione da parte del cliente di arrivare fino a 3,6 MLD di unità. La consegna è avvenuta da Aprile 2010 con l'inaugurazione del nuovo stabilimento produttivo di Pelliconi in Florida che, avviato inizialmente per la produzione e fornitura delle capsule in plastica, attualmente produce anche tappi a corona (che da sempre costituiscono il core business del Gruppo Pelliconi).

Fonte per la prima parte teorica: R. Fiocca, I. Snehota, A. Tunisini, Marketing Business to Business, McGraw-Hill, Milano, 2009.

Il caso aziendale McDonald's

Per comprendere la teoria del marketing è necessario applicarla alla realtà delle imprese internazionali e nazionali: solo in questo modo è possibile misurare con mano sia quali siano i ritorni in termini di efficienza, efficacia e economie di scala per le imprese sia

quanto sia importante studiare soluzioni ad hoc per ogni singola azienda. Sul sito web www.ateneonline.it/peter5e è disponibile il caso di studio dedicato agli argomenti del capitolo.