

# StuDocu.com

## Riassunto Il Marketing - Pellicelli

Marketing (Università degli Studi di Torino)

## PARTE PRIMA: INTRODUZIONE

### CAP 1: DEFINIZIONE DI MARKETING

#### L'IMPRESA

È un insieme di elementi diversi in relazione tra loro, che mette i prodotti sul mercato per soddisfare le esigenze e i bisogni del consumatore.

Il suo obiettivo è vendere i prodotti per generare ricavi.

Essa vive di scambi con l'ambiente :

- PERCEPISCE I BISOGNI DI MERCATO
- CONVINCERE I CLIENTI
- ACQUISISCE LE RISORSE NECESSARIE PER PRODURRE ( denaro, forza lavoro, materie prime, tecnologie, energie)

All'interno di ogni azienda:

#### FUNZIONI CARATTERISTICHE

(Primarie)

Marketing  
Ricerca e sviluppo  
Produzione e logistica

#### FUNZIONI INTEGRATIVE

(Secondarie)

Organizzazione e personale  
Pianificazione strategica  
Finanza  
Amministrazione e controllo

#### IL MARKETING

- COS'È : è un modo di conversare bidimensionale (two way conversation) che coinvolge il consumatore e l'impresa (richieste, esigenze e reazioni)  
Strettamente legato con l'ambiente circostante poichè da questo derivano opportunità e minacce
- A COSA SERVE: A fare conoscere un prodotto  
Pubblicità  
Distribuire un prodotto  
Determinarne il prezzo  
Persuadere il consumatore e convincerlo ad acquistare

#### DEFINIZIONE

Esistono diverse definizioni del concetto di marketing, ma possiamo raggrupparle in due grandi tipologie:

- ***Definizione classica:*** il marketing consiste in tutte le attività dell'impresa che vanno dall'ideazione di un prodotto/servizio fino al suo utilizzo da parte del consumatore, e che hanno lo scopo di ottenere un profitto. Questa definizione presenta dei limiti: è basata principalmente sul profitto il quale non è sempre obiettivo principale (es in campagna elettorale, e sullo scambio tra denaro e prodotto, di conseguenza è valida solo per prodotti tangibili (es. elettrodomestici) o servizi, ma non per altre cose, come una campagna politica o una a favore dell'ambiente: ed è qui che si giunge all'altra definizione .
- ***Definizione moderna:*** il marketing consiste in tutte quelle attività tramite cui un'organizzazione cerca di soddisfare le esigenze di persone o di altre organizzazioni, rendendo disponibili prodotti o servizi, oppure sostenendo idee o affermando valori. Questa definizione allarga quindi il campo di applicazione del marketing anche all'infuori dell'impresa, il profitto è sottinteso ma non requisito fondamentale così come lo scambio non è necessariamente di denaro (es. Biscotti smile in cambio di sorrisi è impegno sociale).

Un'ulteriore distinzione può essere fatta tra micro e macro marketing.

- **Il micromarketing:** riguarda le attività della singola organizzazione (l'impresa) che punta a soddisfare le esigenze dei clienti attuali o potenziali; devono quindi studiare le loro esigenze e mettere in atto una serie di politiche (prezzo, prodotto, promozione, etc...) per poterle soddisfare; si possono avere sia organizzazioni che hanno come scopo quello di ottenere un profitto (es. FIAT, Ferrero) ma anche alcune che non hanno questo fine, come nel caso di Trenitalia o delle ASL.
- **Il macromarketing:** riguarda l'insieme di organizzazioni e di politiche tramite cui le risorse di una nazione sono distribuite tra più obiettivi (nella società) secondo una certa priorità. Il punto di riferimento per la definizione degli obiettivi è la società e il soddisfacimento delle sue esigenze. Anche in questo caso si può fare distinzione tra le organizzazioni che hanno obiettivo il profitto e quelle che non ce l'hanno; nel primo caso lo stato interviene ad esempio per regolare la concorrenza, controllare i prezzi o migliorare l'efficienza; nel secondo caso l'intervento è invece più massiccio (es. scuole o RAI). Studia quindi i modelli aggregati di consumi, l'efficienza del sistema distributivo e gli aspetti legali del marketing.

### L'EVOLUZIONE DEL MARKETING

La concezione di marketing è cambiata più volte nel corso della storia, in quanto è strettamente legata al sistema economico in cui opera l'impresa.

Possiamo distinguere 4 fasi del marketing:

- Prima fase => **ORIENTAMENTO AL PRODOTTO: FUNZIONE PRINC. È PRODURRE**  
La prima fase inizia negli anni '20 negli USA e dura fino alla crisi degli anni '30. In questo periodo i redditi pro-capite sono in aumento grazie alla produzione di massa, all'industrializzazione e all'urbanizzazione, provocando di conseguenza un forte aumento della domanda; **la domanda eccede l'offerta**, i mercati hanno un raggio d'azione limitato e la concorrenza è quindi bassa. **Il Marketing si occupa quindi quasi esclusivamente di vendita e distribuzione** (l'importante è produrre il più possibile).
- Seconda fase => **ORIENTAMENTO ALLA VENDITA: SATURAZIONE DEI MERCATI**  
Questa fase inizia negli anni '30 negli USA e termina negli anni '50 in Europa. Il periodo di crisi fa diminuire la domanda e il mercato si satura (**domanda < offerta**), obbligando le imprese non solo a ridimensionare la produzione, ma anche ad agire sulle vendite; **l'obiettivo** non è più produrre, ma **vendere**. Il marketing quindi si sviluppa e le imprese cominciano a sviluppare la parte delle vendite che prima era trascurata, ricorrendo a tecniche aggressive di prezzi, a promozioni o a nuovi metodi di distribuzione.
- Terza fase => **ORIENTAMENTO AL MERCATO: ESIGENZE DEL COMPRATORE COME RIFERIMENTO DEL MARKETING**  
Questa fase dura tra gli anni '60 e gli anni '80 e vede un forte aumento della concorrenza e un ambiente meno prevedibile; si afferma l'impresa market-oriented, infatti non ci si occupa esclusivamente di convincere il cliente a comprare, ma lo si studia anticipatamente per capire quelle che sono le sue esigenze; in questa fase si iniziano a seguire le 4P.
- Quarta fase => **ORIENTAMENTO ALLA CONCORRENZA: RESPONSABILITÀ SOCIALE**  
Ha inizio negli anni '90 ed è caratterizzata da un calo della domanda (mercati saturi e maturi) e da un cliente più esigente e non sempre fedele; si crea una situazione di ipercompetizione, in cui i clienti sono aggressivi e flessibili e continuano a entrare e uscire dai nuovi mercati indebolendo le imprese dominanti; è una situazione in cui ogni vantaggio competitivo è destinato ad essere eroso e non durare a lungo, quindi ci si deve impegnare a rinnovare continuamente i propri vantaggi. Non è più sufficiente tenere conto delle esigenze del compratore, ma bisogna studiare anche il comportamento dei concorrenti: si passa quindi da un'impresa market-oriented ad una competition oriented.  
Le soluzioni evidenziate sono l'uscita dal mercato o la differenziazione dei propri prodotti.

## MARKETING MIX E LE 4P

Per marketing mix intendiamo l'insieme di quelle variabili che l'impresa vuole sfruttare per raggiungere i suoi obiettivi di vendita e soddisfare le esigenze dei potenziali clienti meglio di quanto fanno i concorrenti.

Queste variabili consistono nelle cosiddette 4P:

- **Prodotto (product)**: quali prodotti o servizi si vuole offrire al target di clienti prescelto? Dato che l'innovazione è uno dei più importanti vantaggi competitivi, bisogna decidere se lanciare nuovi prodotti, quali e con quale sequenza, oppure se introdurre innovazioni incrementali che inducano il cliente a sostituire il prodotto. Altre decisioni possono riguardare la marca, i servizi pre/post-vendita o eventuali garanzie.
- **Prezzo (price)**: è il ricavo realizzato dall'impresa per la vendita del prodotto/servizio e può avere obiettivi diversi, come quello di comunicare una qualità elevata o attenuare le oscillazioni della domanda; può essere fissato in base a fattori come il costo di produzione, il livello della domanda o i prezzi dei concorrenti. Altre decisioni relative ai prezzi possono riguardare il tempo di pagamento, eventuali sconti o il rapporto prezzo/quantità.
- **Distribuzione (place)**: riguarda le decisioni sul come dare al potenziale compratore l'accesso ai prodotti o ai servizi, come ad esempio il numero e il tipo di intermediari, la localizzazione dei punti vendita o le loro caratteristiche (piccole o grandi superfici, ampia o piccola gamma di offerta, etc..).
- **Promozione (promotion)**: riguarda le decisioni su come comunicare con il cliente attuale o potenziale e convincerlo ad acquistare: strumento di comunicazione (es. TV, internet o personale presso il punto vendita), target, formula di comunicazione, etc..

Per quanto riguarda solo il **settore dei servizi**, a queste 4P se ne aggiungono altre 3:

- **Produzione (process)**: nel settore dei servizi, il compratore partecipa alla produzione (ad es. la diagnosi del medico dipende anche dalle informazioni fornite dal paziente).
- **Risorse umane (people)**: il personale che entra in contatto con il cliente ha un ruolo fondamentale per la sua soddisfazione. Si possono scegliere due strade: si semplifica al massimo il servizio stabilendo rigide procedure da seguire in modo da evitare una sua bassa qualità; si dà maggior potere al personale addetto alla front-line per aumentare la soddisfazione del cliente.
- **Ambiente fisico (physical evidence)**: sebbene i servizi siano intangibili, alcune componenti tangibili svolgono un ruolo fondamentale nella soddisfazione del cliente (ad es. atmosfera piacevole in un grande magazzino).

I requisiti per avere un marketing mix efficace sono sostanzialmente 4:

- 1) **Rispondere alle esigenze del cliente**; dopo aver scelto il proprio target, l'impresa deve imparare a conoscere bene il cliente e le sue aspettative, in modo da creare la cosiddetta customer satisfaction; questo permette anche di migliorare la propria redditività, perché suscitando fedeltà nel cliente, non devono spendere troppo tempo o risorse per cercarne nuovi.
- 2) **Creare vantaggi competitivi** rispetto ai concorrenti; possono derivare dalla posizione dell'impresa nel mercato, dalle risorse e capacità della stessa o dal marketing mix.
- 3) **Coordinare i vari elementi del marketing mix per ottenere migliori risultati**: Gli elementi del marketing mix devono essere orientati al target in modo coordinato. Se per esempio si deve vendere un prodotto di alta qualità ed esclusivo, il prezzo sarà elevato, la distribuzione fatta in punti vendita esclusivi e l'immagine data sarà distintiva
- 4) **Il marketing mix deve essere adeguato alle risorse dell'impresa**: una politica di marketing troppo ambiziosa rispetto alle risorse finanziarie o umane di cui si è in possesso è destinata all'insuccesso. Esempio di Laker Airway che offriva tratte sull'Atlantico a prezzi bassissimi ma senza prenotazione, i concorrenti abbassano i prezzi ed è costretta ad arrendersi perché incapace di fronteggiare i rivali.

## IMPRESA MARKET-DRIVEN E PRODUCTION-DRIVEN

Nell'economia contemporanea esistono due concezioni di impresa, che non sono obbligatoriamente opposti, ma possono anche coesistere:

- ***Impresa production-driven*** => offre prodotti con una qualità paragonabile a quella dei rivali, ma a prezzi più bassi; essa definisce il prodotto/servizio e il mercato di riferimento, stima la domanda, investe in capacità operativa (soprattutto produzione e distribuzione) e, attraverso un marketing aggressivo, cerca di superare i rivali.
- ***Impresa market-driven*** => parte dal presupposto che il cambiamento sia la base di tutto, quindi investe non solo in capacità operativa, ma anche nelle competenze delle proprie risorse umane; cerca sempre di capire quali opportunità possa garantire il cambiamento, ma anche quali minacce esso generi (studia sempre l'ambiente, sapendo che le esigenze del compratore cambiano di continuo).

Al giorno d'oggi entrambe le concezioni possono sopravvivere, ma la production-driven è costantemente in lotta per sopravvivere, ed ha meno possibilità di sopravvivere ai rivali rispetto alla market-driven per due motivi principali: il fatto che le attese dei clienti cambiano continuamente e che la strategia di produzione a bassi costi e il marketing aggressivo possono facilmente essere imitati.

## IL MARKETING E LA RELAZIONE CON LE ALTRE FUNZIONI DELL'IMPRESA

## I LIMITI DEL CONCETTO DI MARKETING

La definizione di marketing che abbiamo visto è stata però oggetto di critiche in quanto molti la vedono come un limite per diversi motivi. Prima di tutto la **customer satisfaction**, per quanto abbia una priorità elevata, **non può essere l'unico obiettivo**; la motivazione è semplice, infatti per essere raggiunta si devono integrare tutte le funzioni dell'impresa e, ciascuna di esse, ha le sue priorità: ad esempio, la finanza vuole un basso tasso di indebitamento, la produzione vorrebbe economie di scala, e così via...

In secondo luogo, il **marketing non deve entrare in contrasto con gli obiettivi della società e dell'economia**: esso è infatti spesso accusato di creare desideri per prodotti non necessari, di plagiare i consumatori, di affermare valori materiali, e di alzare barriere alla competizione attraverso investimenti che agiscono sulla sfera psicologica del compratore e non sulle prestazioni dei prodotti. **Il marketing inoltre non è sempre al servizio di prodotti felici e socialmente condivisi**; è sfruttato infatti per promuovere sigarette, alcolici, armi, prodotti ogm ma anche pannolini e assorbenti. La critica più profonda riguarda però i **limiti all'innovazione**: siccome l'obiettivo primario è il profitto, è inevitabile che tra le molte innovazioni offerte dal progresso, siano selezionate e preferite solo quelle che mirano ai risultati economici, invece che quelle che migliorano la qualità della vita.

## **CAP 2: LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA NELLE IMPRESE**

La strategia è l'insieme di azioni che un'impresa svolge per raggiungere i suoi obiettivi, e la sua pianificazione è un processo articolato in diverse fasi:

1. ***L'impresa deve definire la propria mission e gli obiettivi di lungo termine.*** La mission è il risultato che vuole ottenere con la sua attività e, solitamente, è formulata in modo generale (ad es. "dobbiamo svilupparci nel settore del trasporto aereo"): praticamente risponde alla domanda "in quale business vorremmo essere?". Gli obiettivi di lungo termine sono invece la traduzione della mission in obiettivi strategici e possono riguardare, per esempio la customer satisfaction o la shareholder value (valore per gli azionisti). Infine possiamo distinguere anche quelli di breve termine, che traducono quelli strategici in obiettivi di gestione corrente, e che possono riguardare le varie funzioni dell'impresa (es. finanza, produzione, logistica, R&S, etc.); perlopiù sono espressi in misura quantitativa
2. ***Deve effettuare un'analisi interna***, in modo da valutare le risorse disponibili e i propri punti di forza (es. disponibilità finanziarie o specializzazione del lavoro) e debolezza (prodotti vecchi o forte indebitamento).
3. ***Va effettuata quindi anche un'analisi dell'ambiente esterno*** (es. concorrenti e mercato), individuando eventuali opportunità o minacce per l'impresa (analisi swot → vedi dopo).
4. Sulla base dei risultati di queste analisi ***si ridefiniscono gli obiettivi e si sceglie la strategia da seguire per raggiungerli***; a seconda dell'orizzonte temporale e del livello dell'organizzazione a cui si riferiscono, possiamo distinguerne di tre tipi: di corporate, di business e funzionali (vedi dopo).
5. Successivamente si passa alla loro attuazione, cioè alla ***fase di gestione in cui si cerca di raggiungere gli obiettivi prefissati.***
6. Parallelamente a ciò, si deve ***progettare la struttura organizzativa più adatta alle caratteristiche della strategia scelta*** (es. come distribuire l'autorità e le responsabilità ai diversi livelli, come articolare l'organizzazione in unità, etc.) e ***un sistema di controllo adeguato. Solo integrando queste tre cose (gestione, organizzazione e controllo) l'impresa avrà successo***; ad esempio, una strategia di differenziazione costruita sull'innovazione tecnologica continua, deve integrare strettamente R&D, marketing, e produzione ed introdurre sistemi di controllo che diano un premio alla capacità di innovazione.
7. Infine va fatto un ***confronto tra ciò che è avvenuto e ciò che era stato pianificato (feedback)*** in modo da sapersi regolare con le pianificazioni successive (es. ci si rende conto che le risorse non erano sufficienti)

## I TRE LIVELLI DI STRATEGIE

La pianificazione strategica può essere fatta oltre che dall'impresa da un'organizzazione diversa dall'impresa, da un gruppo di imprese o da un'unità operativa che non sempre coincide con un'impresa. A quest'ultima unità operativa si dà il nome di "business unit"

Ciò premesso si può parlare di :

- **Strategie Corporate (di gruppo)** => Riguardano il processo di decisione aziendale che governa tutte le principali scelte dell'impresa. La strategia corporate determina i modi per utilizzare le risorse nel marketing come in quali business operare, come affrontare la concorrenza, come allocare le risorse, nella finanza, nella gestione delle risorse umane, nella R&D e nella logistica al fine di raggiungere gli obiettivi di impresa. Queste strategie si trovano frequentemente nelle imprese di grandi dimensioni che offrono una pluralità di prodotti, operano in molti settori e utilizzano tecnologie differenti; la strategia deve abbracciare le diverse attività e coordinarle per raggiungere gli obiettivi perseguiti; è possibile trovarle comunque anche in organizzazioni monoprodotto che stanno prendendo in esame qualche tipo di diversificazione o la possibilità di abbandonare un settore per entrare in un altro.
- **Strategie prodotto/mercato (business unit)** => a differenza della prima, la strategia di business unit ha di fronte un singolo mercato o un singolo segmento di mercato. Questa seconda strategia deve distribuire una pluralità di risorse tra una pluralità di alternative riguardanti un singolo business con l'obiettivo di aumentarne la capacità competitiva generale; bisogna per esempio decidere come affrontare la concorrenza o come distribuire le risorse all'interno dello stesso mercato (è una cosa diversa dalle SBU).
- **Strategie funzionali** => il terzo livello di strategia è quello inerente alle varie funzioni di organizzazione, come quella finanziaria, di marketing di produzione, di R&D e così via; naturalmente il raggio d'azione e l'orizzonte temporale di queste strategie sono più stretti rispetto a quelle delle altre due. Esse sono elaborate da dirigenti e approvate dal direttore generale o dall'imprenditore.

I tre livelli di strategia sono ovviamente strettamente legati tra di loro.

## L'ANALISI SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento utilizzato nell'elaborazione di una strategia per valutare i punti di forza e debolezza dell'ambiente interno all'impresa ed eventuali minacce ed opportunità di quello esterno (Strengths, Weakness, Opportunities, Threat).

- **Ambiente:** l'analisi delle opportunità e delle minacce ha lo scopo di individuare alcuni fattori determinati dell'ambiente in cui l'azienda opera e anticipare gli sviluppi che tali fattori possono avere sugli obiettivi e sulla gestione dell'impresa. Forze e debolezze sono relative, individuate nel confronto con le concorrenti.
- **Analisi interna:** comprende le attività primarie che creano un flusso di beni e servizi attraverso l'organizzazione: logistica in arrivo, gestione operativa, logistica in uscita, vendite e marketing, assistenza post-vendita. Inoltre estende l'analisi anche alle attività di sostegno come sviluppo delle tecnologie e gestione del personale.

Grafico 2.2. - LA MATRICE SWOT (TOWS)

Fattori esterni / Fattori interni	Forze (S) Elencare da 5 a 10 forze <b>interne</b>	Debolezze (W) Elencare da 5 a 10 debolezze <b>interne</b>
	<b>STRATEGIA SO</b> Generare strategie che usino le <b>forze</b> per trarre <b>vantaggio</b> dalle <b>opportunità</b>	<b>STRATEGIA WO</b> Generare strategie che traggano <b>vantaggio</b> dalle <b>opportunità</b> attraverso il <b>superamento</b> delle <b>debolezze</b>
<b>Opportunità (O)</b> Elencare da 5 a 10 opportunità <b>esterne</b>	<b>STRATEGIA ST</b> Generare strategie che usino i punti di <b>forza</b> per <b>evitare minacce</b>	<b>STRATEGIA WT</b> Generare strategie che rendano <b>minime</b> le <b>debolezze</b> ed evitino <b>minacce</b>

W 175

Dopo aver completato entrambe le analisi, occorre individuare le vie alternative tramite cui l'impresa può usare i propri punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità o per evitare minacce; allo stesso modo si possono individuare le strategie che permettono di superare le proprie debolezze sfruttando delle opportunità, o che rendano minime le debolezze evitando minacce. È applicabile sia ad una strategia di gruppo che ad una singola business unit (SBU)

### GLI STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Dagli anni 70 in poi sia la pianificazione strategica, sia la pianificazione di marketing hanno fatto un uso sempre più ampio di alcuni strumenti di analisi utili per poter costruire un quadro di riferimento all'interno del quale tracciare le strategie.

I due metodi più utilizzati sono:

La **Matrice del Boston Consulting Group (BCG)** ha come obiettivo principale quello di assistere il management nell'individuare le differenti esigenze di cash flow dei vari business che fanno parte di un portafoglio.

Il metodo BCG è articolato in 3 fasi:

- **dividere l'impresa in Strategic Business Unit (SBU) e individuare le prospettive di sviluppo per ciascuna di esse nel lungo termine:** Dopo aver individuato le SBU (individuazione sulla base del prodotto/mercato in cui l'impresa compete), le si valuta in base a due criteri:
  - **la quota di mercato relativa**, che è data dal rapporto tra la quota di mercato della SBU e quella del rivale di maggiore dimensione nel settore; dal punto di vista numerico, avremo che quando la quota è  $> 1,0$  la SBU è leader del settore e quindi avrà maggiori vantaggi competitivi rispetto ai competitors.
  - **il ritmo di sviluppo del settore**, che può essere alto o basso a seconda che sia superiore o inferiore al ritmo di sviluppo dell'economia; i settori con un ritmo di crescita più forte della media sono considerati ad alto sviluppo ed hanno quindi un ambiente competitivo più favorevole e prospettive di lungo termine migliori rispetto ai settori a basso sviluppo.

- **confrontarle tra loro tramite una matrice:**

Successivamente le varie SBU vengono confrontate con l'aiuto di questa matrice, in cui la dimensione orizzontale misura la quota di mercato relativa e quella verticale il ritmo di sviluppo del settore. Ciascun cerchio rappresenta una SBU, il suo centro corrisponde alla posizione che la SBU ha rispetto alle due dimensioni della matrice; la sua dimensione è proporzionale ai ricavi generati nel portafoglio business.

Sulla base delle due dimensioni possiamo distinguere quattro categorie di SBU:

- **Stars**: sono prodotti o business in un mercato in sviluppo in cui l'impresa ha un'alta quota di mercato; possono richiedere forti investimenti per finanziare lo sviluppo, ma offrono elevati profitti nel lungo termine; ad un certo punto il ritmo di sviluppo può rallentare e possono trasformarsi in cash cows.
- **Cash Cows**: sono prodotti o business in un mercato di basso sviluppo (stabile o in declino) in cui un gruppo ha una quota relativa alta: hanno quindi una posizione competitiva forte in settori maturi; non necessitano di forti investimenti per rimanere forti nel mercato e producono flussi finanziari che possono essere investiti in altre SBU (es. star).



- **Question Marks:** la SBU detiene una quota di mercato bassa, quindi una posizione competitiva debole, in un settore ad alto sviluppo; lasciati soli perderebbero capacità competitiva e avrebbero bassi margini di profitto, ma se finanziati adeguatamente possono diventare “stars”: bisogna quindi decidere quali business hanno maggiori possibilità di diventarlo e in quale misura investire in ciascuno di essi.
- **Dogs:** i prodotti o le SBU hanno una quota di mercato bassa in settori a basso sviluppo, quindi una posizione competitiva debole in un settore con scarsa attrattività; anche se possono generare abbastanza cash da sopravvivere, ben presto potrebbero aver bisogno di essere sostenuti con altri investimenti, che sarebbero però sottratti alle question marks o alle stars.

[Tenendo come esempio questo tipo di matrice, possiamo dire che essa rappresenta un gruppo che ha 8 prodotti o SBU: 1 star, 2 cash cows, 3 question marks e 2 dogs; secondo BCG un'impresa di questo tipo dovrebbe investire nelle question marks per farle diventare stars e investire nelle stars per trasformarle in cash cows e finanziare così le question marks, le star e le dogs; la situazione sarebbe brutta se non ci fossero stars o si avessero troppe dogs]

- **definire gli obiettivi strategici per ciascuna di esse:** una volta effettuata questa classificazione, il management passa a scegliere la strategia più adatta da seguire; ne riportiamo qui qualche esempio:
  - **star** → proteggere o aumentare la quota di mercato; reinvestire i profitti per avere prodotti di maggiore qualità, una produzione più efficiente, una migliore distribuzione, etc...
  - **cash cows** → proteggere la quota di mercato; destinare i flussi di cassa in eccesso ad altri prodotti; investire in processi di innovazione o leadership tecnologica
  - **question marks** → conquistare la quota di mercato con investimenti ingenti (es. acquisto imprese concorrenti); abbandonare il settore; vendere la SBU; concentrarsi in una nicchia specifica.
  - **dogs** → abbandonare il mercato; vendere la SBU; ridurre i costi al minimo e utilizzare il cash flow disponibile per mantener la SBU in vita (harvesting).

Un secondo strumento possibile è la cosiddetta **Matrice General Electric**.

Anche questa matrice usa due dimensioni, rappresentando sull'asse verticale la capacità di attrazione del settore (bassa / media / alta) e su quella orizzontale la posizione dell'impresa in quel settore (forte / media / debole); le SBU migliori sono quelle situate nell'area in cui il settore ha una forte attrazione e l'impresa ha maggiori punti di forza. A differenza dell'approccio precedente, questo, per quanto riguarda il mercato, non prende in esame soltanto il ritmo di sviluppo, ma una serie di variabili come la sua dimensione, l'intensità di concorrenza, i margini di profitto, i livelli dei costi e quello della domanda: cose che tutte insieme stabiliscono l'attrattività di quel settore; lo stesso vale per la parte relativa alla posizione dell'impresa, che comprende fattori come la qualità dei prodotti, l'efficienza delle vendite, i rapporti con i clienti o la competitività dei prezzi: praticamente non sono usati indici semplici come nella BCG ma indici composti.

Grado di attrattività			
Alto	Medio	Basso	
			Alta
			Media
			Bassa

Capacità competitiva

Come possiamo vedere, la griglia è divisa in 9 celle: le tre in alto a sinistra (grigio chiaro) individuano le SBU nella posizione migliore, cioè la situazione in cui l'impresa dovrebbe investire e creare sviluppo; le tre in diagonale (bianche) rappresentano una situazione intermedia, in cui l'impresa dovrebbe mantenere il livello attuale di investimento; le tre celle in basso a destra (grigio scuro) individuano invece le SBU nella posizione peggiore e, in questo caso, l'impresa dovrebbe prendere in esame l'idea di harvesting o di vendere la SBU (disinvestimento).

La principale debolezza di questa matrice è che essa rappresenta una situazione statica, non facendo capire tanto quale sarà l'evoluzione futura.

Un ultimo strumento utilizzato è il ***Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS)***. Il PIMS parte dall'analisi di oltre 200 imprese di vari settori raccogliendo informazioni sui loro fattori di successo e insuccesso, creando quindi una sorta di banca dati che altre imprese possono consultare; anche in questo caso l'unità di riferimento è la SBU. Tra le varie informazioni abbiamo le caratteristiche dell'ambiente economico in cui opera la SBU (es. numero clienti, ritmo sviluppo del mercato, frequenza e dimensione degli acquisti, etc.), la posizione competitiva della SBU (quota di mercato rispetto ai concorrenti, qualità e prezzi dei prodotti rispetto ai concorrenti, strategie di marketing in confronto con quelle concorrenti), i risultati operativi, le strutture del processo di produzione (es. scorte, produttività risorse umane, capacità operativa), l'allocazione delle risorse nei budget e le strategie.

Dall'osservazione del campione su un lungo periodo di tempo, PIMS ha individuato nove fattori strategici che principalmente agiscono sulla redditività e sul cash-flow netto:

- ***Intensità degli investimenti:*** tanti investimenti hanno effetto negativo su redditività e cash-flow (maggior carico di ammortamento)
- ***Produttività:*** imprese che hanno valore aggiunto per dipendente più alto sono quelle più redditizie
- ***Posizione del mercato:*** la quota di mercato posseduta ha effetti positivi su redditività e cash-flow (maggiore è la quota, maggiori sono le economie di scala)
- ***Sviluppo del mercato:*** non ha effetto sulla redditività, agisce negativamente sul cash-flow netto e positivamente sui profitti
- ***Qualità dei prodotti e dei servizi offerti:*** effetto positivo
- ***Innovazione e differenziazione:*** se possiede un'ampia quota di mercato hanno effetti positivi, altrimenti non vi è una relazione univoca
- ***Integrazione verticale:*** (produrre internamente anziché comprare) se il mercato è maturo o stabile ha effetti positivi sulla redditività, al contrario ha effetti negativi
- ***Cost push:*** l'effetto dell'aumento dei costi di materie prime e produzione dipende dalla capacità dell'azienda di trasferirli sui clienti (aumentare i prezzi) o assorbirli internamente (razionalizzazione dei processi produttivi)
- ***Strategie in atto***

#### PREGI DELLE ANALISI DI PORTAFOGLIO

- 1. temperare le prospettive a b.t. insistendo sull'equilibrio da mantenere tra attività a redditività immediata e attività che preparano il futuro
- 2. stimolare l'impresa a ragionare contemporaneamente in termini di attrattività del mercato e di capacità concorrenziale
- 3. fissare le priorità di distribuzione delle risorse umane e finanziarie e stabilire differenti strategie di sviluppo per le diverse attività
- 4. fissare obiettivi che rafforzano la motivazione e facilitano il controllo

#### LIMITI DELLE ANALISI DI PORTAFOGLIO

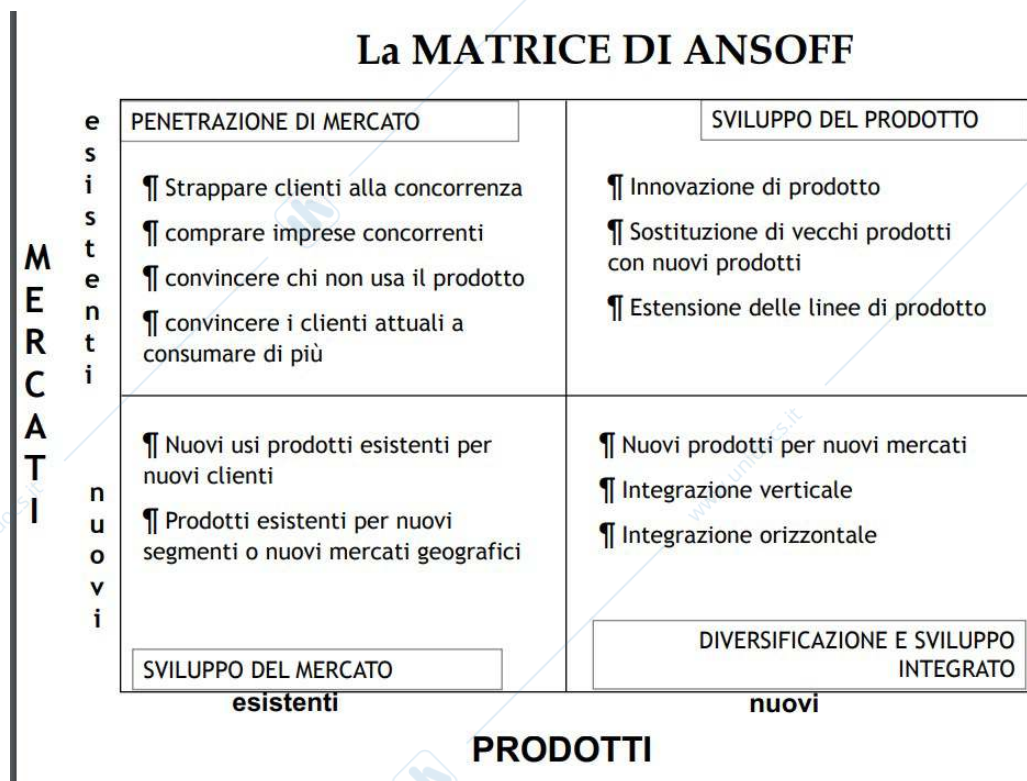
- ***problemi di misura:*** I rischi di soggettività nelle stime alla base delle dimensioni utilizzate (es. scelta indicatori, ponderazione, giudizi attribuiti) sono forti
- ***carenza di informazioni precise:*** Quando le variabili sono molte può essere difficile reperire dati ed informazioni precise ed attendibili
- ***le indicazioni sono generiche*** mai troppo precise.

### CAP3: IL MARKETING E LE STRATEGIE DI SVILUPPO

La strategia di marketing parte dal marketing audit, ovvero dall'analisi SWOT effettuata a livello di corporate e adattata alla SBU oggetto di studio. Essa tenta di individuare gli obiettivi aziendali e di capire quali sono le competenze distintive di una b.u. rispetto alla concorrenza e rispetto alle opportunità del mercato al fine di aumentare vendite e profitti.

Quando l'impresa valuta le proprie opportunità di sviluppo, ha di fronte una serie di alternative che possono essere ricondotte a due grandi categorie: aumento dei volumi di vendita o aumento dei margini di profitto. Generalmente le imprese non scelgono una strategia solo tra quelle appena citate, ma adottano un approccio combinato tra le due (aumento vendite e profitto).

Per quanto riguarda le strategie di marketing che possono permettere di mantenere o **aumentare le vendite** uno strumento molto utilizzato è la **Matrice di Ansoff**, che identifica 4 opportunità: penetrazione del mercato, sviluppo del mercato, sviluppo del prodotto, diversificazione e sviluppo attraverso l'integrazione. La scelta tra le 4 opportunità dipende dal grado di saturazione del mercato e dalla capacità dell'impresa di introdurre nuovi prodotti (volendo si possono anche scegliere due o più opportunità tra loro combinate), e solitamente il percorso che si prende è prevedibile: ad esempio, se il punto di forza dell'impresa è il prodotto, sceglieranno la prima o terza possibilità, se invece è il mercato sceglieranno la seconda; le opzioni più difficili sono invece quelle che riguardano la diversificazione e lo sviluppo integrato.



Ma vediamo ora nel dettaglio:

- **Penetrazione del mercato** → l'impresa cerca di aumentare le vendite con prodotti di cui già dispone e in mercati dove è già presente. Per aumentare o proteggere la penetrazione di mercato, le alternative sono varie: può strappare clienti alla concorrenza adottando politiche di marketing più aggressive (es. abbassando i prezzi o collocando il prodotto in più punti vendita), può comprare imprese concorrenti, può convincere chi non usa il prodotto (o lo usa occasionalmente) a diventare un cliente abituale, può convincere quelli attuali ad aumentare la frequenza di uso del prodotto oppure creare barriere d'entrata (economie di scala, accesso privilegiato alle fonti di materie prime, switching cost...)

- **Sviluppo del mercato** → l'impresa cerca di aumentare le vendite con i prodotti di cui dispone, ma in nuovi mercati. Questi prodotti potrebbero quindi essere offerti in nuovi segmenti (es. età diversa), in nuovi mercati geografici (es. fuori dal paese di origine) o a nuove tipologie di clienti.
- **Sviluppo del prodotto** → l'impresa opera sempre negli stessi mercati, ma offre o nuovi prodotti (innovazione), o sostituendo quelli vecchi con altri nuovi, o estendendo la linea di un prodotto già esistente per dare ai clienti maggiori possibilità di scelta (es. tronky normale, fondente, bianco, etc..).
- **Diversificazione e sviluppo integrato** → la diversificazione porta ad offrire prodotti nuovi in mercati nuovi, uscendo dalla propria catena del valore; non essendo basata sulle competenze chiave dell'impresa, è l'operazione più rischiosa. Il passo più difficile è riuscire a creare sinergie tra vecchie e nuove attività

Possiamo distinguere due tipi di **diversificazione**:

- **Conglomerata**: non c'è alcuna correlazione tra la vecchia e la nuova attività, quindi l'impresa si trova in un mondo nuovo (es. Samsung, che ha telefoni, tv, frigoriferi, supermercati, una società di assicurazione e un parco divertimenti); l'impresa corre il rischio di non conoscere adeguatamente i nuovi mercati, ma anche di non avere le competenze necessarie per gestire i nuovi prodotti.
- **Concentrica**: c'è invece una relazione tra la vecchia e la nuova attività, o comunque con uno dei componenti della value chain (es. Philip Morris che si è diversificato nel settore della birra: il punto in comune sta nel fatto che entrambi sono beni di consumo il cui successo dipende da come si costruisce l'immagine di marca). Vecchio e nuovo sono legati da una stessa tecnologia, stessi canali di distribuzione e di servire gli stessi clienti.

Nel caso invece dell'**integrazione**, l'impresa svolge sempre una nuova attività, ma lo fa all'interno della propria value chain, o a monte o a valle o orizzontalmente.

- **L'integrazione a monte** consiste nell'entrare nei mercati delle materie prime/componenti/semilavorati che prima si acquistavano dai fornitori; vuol dire acquisire profitti anziché sostenere costi.
- **L'integrazione a valle** porta invece a prendere il controllo delle attività più vicine alla distribuzione e assicurarsi lo sbocco sul mercato; integrazione con distributori, dealer, grossisti, dettaglianti e anche clienti
- **L'integrazione orizzontale**: che consiste nell'acquistare le imprese concorrenti per motivi diversi, come quello di voler integrare diverse linee di prodotto o semplicemente di eliminare un rivale.

Per quanto riguarda invece le opzioni finalizzate ad **aumentare i margini di profitto**, abbiamo tre possibilità:

1. **Ridurre i costi** => l'impresa può decidere di agire sui *costi del capitale*, su quelli fissi o su quelli variabili. Sui costi di capitale può agire o riducendo l'attività o aumentandone i ritmi lasciando invariati gli altri fattori produttivi.

I maggiori risultati però sono ottenuti agendo sui *costi fissi*, ovvero quei costi che non variano al variare dei volumi di produzione o distribuzione (es. costi di marketing, di R&D e amministrativi); la semplice riduzione dei costi, se non è accompagnata da un rinnovo nel processo produttivo, non è però sufficiente in quanto, benchè nel breve termine dia buoni risultati, rischia di minare la capacità di innovazione e di sviluppo dell'impresa: ad esempio riducendo le scorte può perdere occasioni di vendita o tardare i tempi di consegna, perdendo la soddisfazione e fiducia del cliente.

Si può agire sui costi variabili al fine di ridurre i costi ma non i servizi offerti ad esempio standardizzando i componenti, utilizzando nuovi materiali, o sfruttando nuove tecniche di produzione;

Un'ulteriore possibilità di ridurre i costi fissi è quella di ricorrere al make-or-buy.

2. **Maggiore efficienza** => si possono seguire tre strade diverse: si utilizzano nuove modalità di segmentazione dei mercati per scegliere più correttamente il target da raggiungere; si utilizzano nuove modalità di distribuzione per i prodotti/servizi; si riorganizzano le linee di prodotto
3. **Aumento dei prezzi** => naturalmente non è sempre conveniente seguire questa strategia, ma lo si può fare ad esempio quando il cliente percepisce un valore del prodotto maggiore, o quando si ha un eccesso di domanda rispetto all'offerta.

## IL MARKETING E LE STRATEGIE COMPETITIVE

Basandoci sul modello proposto da Porter, possiamo individuare tre principali strategie competitive (dette "generiche"): la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione.

- **Leadership di costo** => consiste nell'offrire un prodotto avente le stesse caratteristiche di quelli dei rivali, ma ad un costo inferiore, cosa che permette di ottenere un vantaggio competitivo; i motivi che portano a dei costi di produzione inferiori possono essere i più vari, come le economie di scala o di esperienza, o rapporti di fiducia con i fornitori oppure taglio dei costi di produzione, ricerca e sviluppo, forza vendita e pubblicità. Naturalmente la diminuzione dei costi non deve intaccare la qualità del prodotto. I prezzi più bassi costituiscono inoltre una barriera all'entrata, in quanto poche imprese sono in grado di sfidare i vantaggi di costo del leader.  
Es. IKEA: Mobili semplici e facili da assemblare - Mobili di uso comune con materiali robusti - Design modulare e produzione affidata a fornitori a basso costo con elevate economie di scala - Standardizzazione dei componenti base - Vendita senza intermediari - Self service
- **Differenziazione** => consiste nell'offrire un prodotto che i clienti percepiscono migliore rispetto a quello dei concorrenti, e che quindi può essere venduto ad un prezzo superiore; questo carattere di "unicità" percepito può riguardare l'immagine, la tecnologia, i servizi, etc. La fedeltà del cliente agisce anche come barriera all'entrata, in quanto le nuove imprese dovrebbero sviluppare anche loro caratteristiche simili
- **Focalizzazione** => consiste nel seguire una strategia di leadership di costo o di differenziazione in una particolare nicchia di mercato (es. particolari compratori o specifica area geografica)
  - Con il *focus sui costi*, l'impresa cerca economie di scala che possono essere state trascurate da concorrenti di dimensioni più grandi; il focus sulla differenziazione ha successo solo se le esigenze del target scelto sono diverse in modo significativo da quelle del mercato più ampio, altrimenti mancherebbero le basi per la differenziazione. È una strategia basata sui costi bassi e indirizzata ad una particolare nicchia di mercato
  - la *focalizzazione sulla diversificazione* concentra anch'essa le risorse su un particolare gruppo di compratori, un segmento o un'area geografica limitata ma all'interno di questo segmento ricerca la differenziazione  
Es: ROLLS ROYCE - FERRARI - LAMBORGHINI - Max Mara con MARINA RINALDI (si è focalizzata sul mercato delle donne con taglie forti)

Queste strategie non garantiscono però un successo al 100%, in quanto sono comunque soggette a rischi.

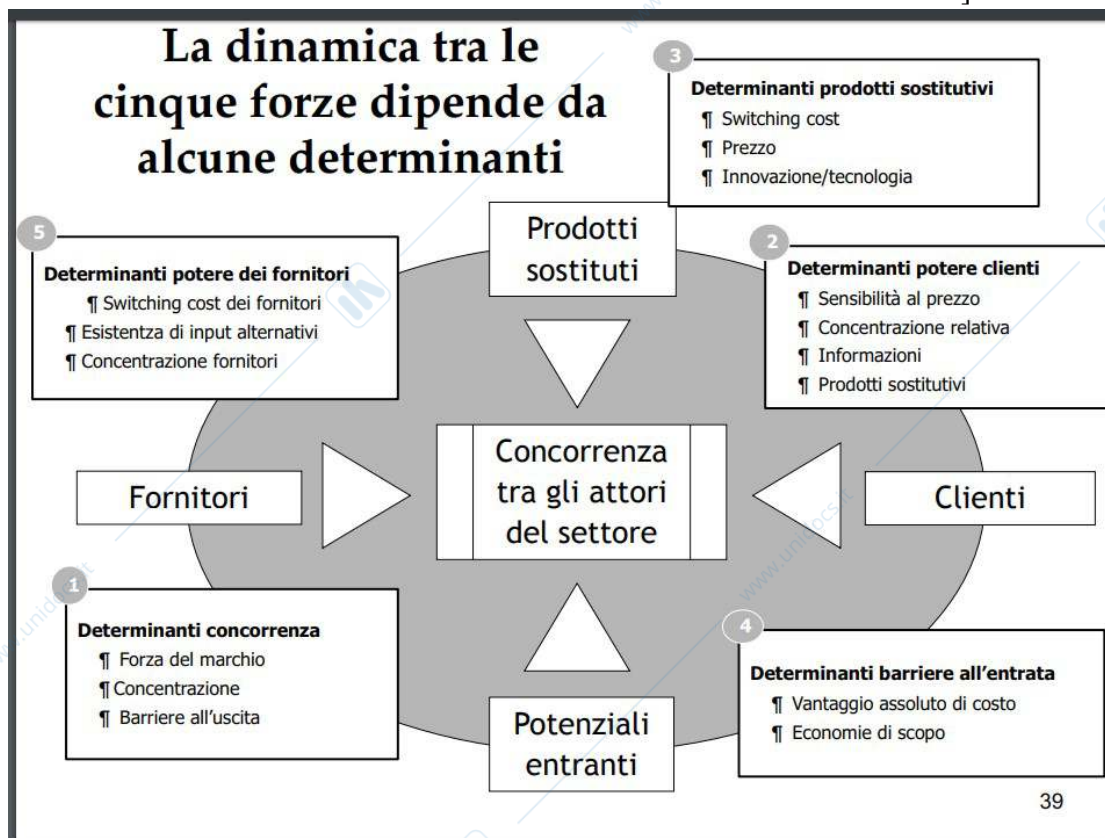
- Per la *cost leadership* c'è infatti il rischio che questo vantaggio non sia a lungo sostenibile a causa dei cambiamenti delle tecnologie (innovazioni), delle imitazioni da parte dei concorrenti, o dal fatto che il "minor costo" riguarda solo quello d'acquisto, e non altri come quelli di post-vendita, di manutenzione o di uso del prodotto; se poi alcune concorrenti offrono un prodotto che costa di più ma è percepito come migliore, allora il vantaggio è perso; un ulteriore rischio è quello rappresentato dalle imprese che si concentrano su una particolare nicchia di mercato.

- Anche una strategia di *differenziazione* non è a lungo sostenibile, soprattutto quando i concorrenti imitano oppure il cliente, ad un certo punto, non ritiene più quel valore come “unico” e quindi non è più disposto a pagare un prezzo superiore.
- Lo stesso vale per quelle di *focalizzazione* vulnerabili anch'esse alle imitazioni, ma anche ad un'eventuale perdita di attrattività del settore scelto; le imprese che agiscono su più segmenti possono infatti prendere facilmente il sopravvento.

In alcune situazioni leadership cost e differenziazione possono essere incompatibili, ma ci sono condizioni in cui questi due obiettivi possono essere raggiunti contemporaneamente; ad esempio, una strategia basata sulla differenziazione può portare alla conquista di ampie quote di mercato e, di conseguenza, alla riduzione dei costi attraverso economie di scala o di esperienza; oppure un'impresa che differenzia può innovare con successo nei processi produttivi e ridurre quindi in modo significativo i costi.

Quando queste due strategie sono raggiunte contemporaneamente, i vantaggi competitivi sono massimi, ma secondo Porter, questa posizione può solo essere temporanea; di parere opposto era invece Day, dicendo come questa cosa fosse tranquillamente possibile, e citando come esempio i casi Toyota, Nissan e Honda.

[Le variabili del microambiente sono la base del modello delle 5 forze di Porter]



## MARKETING E POSIZIONE COMPETITIVA

Una volta definita la strategia, si deve decidere quale posizione competitiva si vuole acquisire o mantenere:

- **Market leader** → è la strategia di un'impresa che ha una posizione dominante nel mercato o in un suo segmento, e rappresenta quindi il modello di paragone (benchmark) per le altre; il leader può essere tale come impresa, come marchio o come linea di prodotti; egli tende a fissare il ritmo dell'innovazione e le forme di competizione, oltre che stabilire l'intensità delle campagne promozionali e la qualità della distribuzione. I market leader possono sviluppare queste strategie, che non si escludono l'una con l'altra: sviluppare il mercato, creando nuovi usi, nuovi utilizzatori o aumentando l'intensità d'uso dei prodotti; allargare la

propria quota di mercato attraverso un marketing mix efficace; difendere la propria posizione contro i challengers attraverso un'innovazione continua, o allargando la gamma di prodotti, o conquistando spazi nella distribuzione; mantenere lo status quo, cioè investire per mantenere la fedeltà dei clienti e rendere stabile la domanda. Il leader ha spesso forti capacità di recupero da momenti di crisi, per diversi motivi; prima di tutto ha maggiore esperienza e capacità rispetto alle altre del settore, e spesso ha anche più credibilità presso i finanziatori, ma può essere anche che sia la stessa autorità pubblica a sostenere il leader, in quando considerato "too big to fail", quindi un suo fallimento avrebbe gravi ripercussioni su tutti (es. grande banca o compagni assicurativa); un altro motivo è che i leader posseggono comunque maggiori risorse e quindi potrebbero anche risorgere entrando in nuovi mercati sfruttando le conoscenze acquisite in precedenza.

Esempi: Microsoft leader in software business; McDonald's leader in fast food; L'Oréal leader in cosmetics; Coca-Cola leader in soft drinks; Nike leader in sportswear

- **Market challenger** → è la strategia di un'impresa all'attacco di concorrenti che occupano una posizione dominante nel settore, con lo scopo di strappare loro una quota di mercato (es. pepsi vs. coca-cola); l'attacco può essere diretto anche nei confronti di concorrenti più piccoli che creano minacce essendo entrati di recente o avendo cambiato le loro strategie (es. Huawei). L'attacco però è sempre molto dispendioso, quindi il challenger deve prima valutare sempre se conviene sferrarlo, o se sia preferibile invece mantenere la posizione attuale ed investire in maggiore efficienza per migliorare la propria redditività. L'attacco è difficile e dispendioso soprattutto perché il leader ha maggiori esperienze e risorse, quindi reagirà sicuramente in modo aggressivo, difendendosi e alzando barriere; il challenger, se decide di attaccare, deve quindi tenere conto di subire una perdita nel breve periodo. L'offensiva al leader può avere maggiore successo se si proviene da un altro business e si possiedono tecnologie avanzate.

Esempi: Burger King challenging McDonald's, Pepsi challenging Coca-Cola, Airbus challenging Boeing.

- **Market follower** → è la strategia delle imprese che cercano di dare stabilità alle proprie quote di mercato e alla propria redditività imitando quanto fanno altri concorrenti in materia di prodotti, prezzi, distribuzione e altri elementi del marketing mix.

Si distinguono due tipi di follower:

- il primo manca di risorse per portare un serio attacco e preferisce attendere, innovare i prodotti e i processi produttivi, cercando di non turbare la struttura competitiva esistente con un attacco palese. Se il leader innova il follower lo segue con una strategia "me-too", cercando sempre di evitare il confronto diretto.
- Il secondo tipo di follower non ha le capacità di lanciare la sfida e si accontenta di sopravvivere nel mercato. Non è in grado di competere con la qualità e sceglie un prezzo basso. Una recessione può facilmente eliminarlo dal mercato.

Inoltre si possono classificare in base alla strategia utilizzata :

- **Strategia del clone**: segue il leader in tutti i segmenti
- **Strategia dell'imitatore**: mantiene qualche caratteristica differenziale nel marketing mix
- **Strategia dell'adattatore**: segue il leader adattando le variabili del marketing mix tranne il prezzo che resta sensibilmente più basso

- **Market nicher** → è un'impresa di piccole dimensioni che sceglie di specializzarsi offrendo prodotti in particolari nicchie di mercato che le grandi concorrenti ignorano o trascurano; precisiamo però che è possibile che ad adottare questo sistema sia anche una grande impresa con business units specializzate in nicchi di mercato. Si tratta di una strategia che evita il confronto con le imprese dominanti ma che, in presenza di certe situazioni, può dare una buona redditività, a volte anche superiore a quelle dei concorrenti di maggiori dimensioni. La chiave del successo è la coerenza tra le esigenze dei clienti e i punti di forza dell'impresa.

## IL PIANO DI MARKETING

La *strategia di marketing* è l'insieme di azioni coordinate che un'impresa realizza per raggiungere i propri obiettivi di marketing; questi obiettivi possono riguardare una linea di prodotti, un prodotto, una marca o anche una combinazione tra questi.

Questa strategia comprende due elementi fondamentali:

- ***il target***, cioè l'insieme di clienti potenziali ai quali l'impresa vuole vendere;
- ***il marketing mix***, cioè le azioni che riguardano prodotto, prezzo, distribuzione e promozione con le quali si intende raggiungere il target.

Il *piano di marketing*, invece, comprende sia questa strategia sia la sequenza di fasi e tempi necessari per realizzarla; le varie fasi del piano di marketing sono riassunte così:

- ***Analisi delle opportunità***: occorre anzitutto definire il mercato: chi vende, chi compra, perchè compra e cosa vorrebbe comprare. Inoltre evidenziare eventuali minacce e opportunità.
- ***Valutazione e selezione delle opportunità***: dopo aver definito il mercato in cui si vuole entrare, si identificano le opportunità che esso offre, le si valuta e si selezionano quelle che sono compatibili con gli obiettivi aziendali e con le risorse disponibili.
- ***Segmentazione e selezione dei target***: L'impresa deve quindi decidere su quale parte di mercato vuole concentrare le proprie risorse, tenendo conto prima di tutto delle previsioni sul ritmo di espansione della domanda; si deve quindi dividere il mercato in segmenti – da qui il nome “segmentazione” - sulla base di fattori come l'età dei clienti, i loro gusti o l'area geografica, cercando di capire quali di questi possono garantire maggiori opportunità di raggiungere i propri obiettivi. Dopo aver definito ed individuato i segmenti di mercato, l'impresa deve decidere se entrare o no in uno o più di essi: questa fase, che consiste nel valutare la capacità di attrazione di ogni segmento e selezionare quelli giudicati più convenienti, prende il nome di market targeting; durante la scelta, oltre che dei propri obiettivi, si dovrà tener conto anche delle risorse di cui si dispone, quindi per esempio un'impresa piccola od una che vuole investire poco, si concentrerà su uno o su pochi segmenti specializzati; la scelta cade in genere su quelli in cui l'impresa ritiene di avere un vantaggio sui concorrenti e che crede di poter mantenere a lungo nel tempo. Una volta scelti quelli in cui entrare, dovrà decidere quale posizione assumere rispetto ai rivali nella percezione del compratore: siamo nella fase del posizionamento del mercato; il posizionamento, per distinguersi dai rivali, deve creare un'immagine chiara, distinta e desiderabile nella mente del potenziale compratore. Il passo successivo consiste nel definire le strategie specifiche riguardo le 4P e, nel caso di prodotti con un forte grado di intangibilità, anche le altre 3P. È da notare che uno stesso obiettivo di marketing può essere raggiunto combinando tra loro le 4 variabili; ad esempio se un'impresa che vende prodotti di qualità ad alti prezzi decide di concentrare le risorse su un piccolo segmento di clienti con reddito alto, può conquistare una buona posizione con più di una strategia: può spendere molto in promozione per creare una buona immagine del prodotto e far sì quindi che i consumatori siano disposti a pagare un prezzo maggiore, oppure ottenere lo stesso risultato puntando molto sulla distribuzione, attraverso canali di qualità.
- ***Controllo e valutazione dei risultati***: Dopo aver definito il marketing mix, è necessario verificare costantemente se la gestione di quest'ultimo segue le previsioni che si erano fatte (fase di controllo). Infine si valuta se gli obiettivi sono stati raggiunti e in quale misura (valutazione dei risultati).

Quindi... con il termine "pianificazione strategica di marketing" si indica l'insieme di tutti i piani di marketing dell'impresa.

## CAP 4: L'IMPRESA E L'AMBIENTE

### IL MERCATO

Esistono diverse definizioni:

- INSIEME DI RELAZIONI TRA COMPRATORI, VENDITORI E INTERMEDIARI
- LUOGO DOVE MATERIALMENTE AVVENGONO LE CONTRATTAZIONI DI ACQUISTO/VENDITA
- GRUPPI DI COMPRATORI CON POTENZIALE D'ACQUISTO, CON ESIGENZE E ATTESE NON SODDISFATTE E CON RISORSE DISPONIBILI ALL'ACQUISTO, AL QUALE L'IMPRESA PUÒ RIVOLGERSI CON PROFITTO.

Nelle economie occidentali esercita le seguenti funzioni:

- CONSENTE ALLE IMPRESE DI STABILIRE IN QUALE SETTORE SVILUPPARE LE LORO ATTIVITÀ DI PRODUZIONE E VENDITA E DOVE FARE INVESTIMENTI
- CONSENTE AL CONSUMATORE DI SCEGLIERE TRA UNA PLURALITÀ DI PRODOTTI VALUTANDO PREZZI, QUALITÀ E UTILITÀ
- È UN VEICOLO DI INFORMAZIONE PER CONSUMATORE E IMPRESA
- METTE A DISPOSIZIONE DEL COMPRATORE BENI PRODOTTI IN LUOGHI DIVERSI.
- CONSENTE A IMPRESE E CONSUMATORI LA SPECIALIZZAZIONE

### MICROAMBIENTE E MACROAMBIENTE.

Sulle decisioni di marketing agiscono sia variabili interne che esterne all'impresa; le variabili interne riguardano principalmente la finanza, il personale e la capacità produttiva; quelle esterne si dividono in due categorie, ovvero quella del micro e quella del macroambiente.

Le **variabili del microambiente** corrispondono ai gruppi con cui l'impresa è a contatto, quindi:

- **Fornitori:** la loro influenza può riguardare per esempio una crisi nella fornitura di materie prime, che può rendere impossibile vendere certi prodotti o consegnarli anticipatamente, oppure un aumento del loro prezzo, che può portare ad un aumento di quello dei prodotti finiti.
- **Intermediari:** sono operatori che agiscono lungo il canale della distribuzione, ne sono un esempio i grossisti, le imprese di trasporti o le agenzie di pubblicità; se nella distribuzione operano catene al dettaglio di grandi dimensioni, queste possono sovrastare il potere del produttore, decidendo per esempio quali prodotti e con quali caratteristiche acquistare, facendo così propri alcuni elementi del marketing mix.
- **Clieni:** possono consistere in famiglie, aziende private o amministrazione pubblica, possono acquistare prodotti per utilizzarli o per rivenderli (rivenditori)
- **Concorrenti:** la loro influenza delle scelte di marketing è molto forte, soprattutto se sono tanti o di grandi dimensioni

Le **variabili del macroambiente** sono invece molte di più e si caratterizzano per il fatto di non essere praticamente mai controllabili dall'impresa (solo raramente è possibile), anzi sono più spesso questi fattori ad influenzare lei; se sono favorevoli creano opportunità di mercato, se sono sfavorevoli costituiscono una minaccia.

Tra queste variabili troviamo:

- **La demografia:** studio della popolazione per quanto riguarda andamento e composizione. È molto importante soprattutto perché le persone stesse sono il motore del mercato; tra gli aspetti più importanti abbiamo il suo **grado di sviluppo** (se è in crescita o in calo es. X vita cara e disoccupazione), quello di **urbanizzazione** (spostamento delle persone dalle campagne alle città), le **classi di età**, i **redditi**, il **grado di occupazione** e la **distribuzione geografica**.
- **L'ambiente sociale**, cioè le attitudini dei consumatori, le istituzioni, i rapporti tra gruppi sociali; tra i cambiamenti che hanno avuto un impatto più forte nel marketing mix delle imprese è stato il **nuovo ruolo della donna nella famiglia e nel lavoro** (es. mercato di abbigliamento, ristorazione o arredamento) o il continuo aumento di divorzi che ha portato più persone a vivere da sole: anche per questo motivo sono aumentate notevolmente le vendite di prodotti labor-saving e time-saving. Un fattore importante è anche quello della **responsabilità sociale**, infatti molte grandi imprese sono spesso il bersaglio di gruppi per la protezione dell'ambiente come Greenpeace che recentemente hanno acquisito sempre più influenza e possono quindi portare a cambiare alcune proprie politiche, come quella di rifornirsi di prodotti non inquinanti o da fornitori che rispettano l'ambiente. Un altro cambiamento è stato quello dello **stile di vita**, che negli ultimi anni ha trasformato prodotti che erano considerati un lusso in prodotti che ormai hanno tutti e di uso quotidiano (es. elettrodomestici o turismo in luoghi lontani).
- **La cultura e le tradizioni:** ogni società attraverso la cultura, la tradizione e la religione elabora valori che agiscono sul comportamento delle persone che la compongono. I valori hanno due origini:
  - Le istituzioni (scuola, chiesa, famiglia, partiti...)
  - Le norme (tradizioni, valori economici, valori sociali)
- **L'ambiente economico**, inteso sia come struttura dell'economia che come situazione economica.
 

La prima riguarda la disponibilità risorse naturali, la disponibilità di lavoro, il ruolo dell'industria e dei servizi e influisce su cosa produce un paese, su cosa comprano i suoi abitanti e sul livello di reddito dei consumatori. La seconda invece riguarda l'andamento dei principali componenti dell'economia in un certo periodo; incide quindi su consumi, investimenti, inflazione e occupazione (andamento domanda nel BP). Ad esempio in paesi a basso reddito si avrà una domanda maggiore di materie prime alimentari e di beni di consumo di base, mentre in quelli ad alto reddito (es. USA) andranno per la maggiore i prodotti high-tech, beni strumentali che consentono di risparmiare lavoro e servizi finanziari e assicurativi. Un fattore che agisce molto sui consumi è anche il rapporto di cambio, cioè il valore di una moneta rispetto ad un'altra.
- **Tecnologia:** è il modo in cui le risorse di un'economia (principalmente lavoro e materie prime) sono trasformate in prodotti finiti e servizi. Essa agisce sull'innovazione e sulle prestazioni dei prodotti (es. durata più lunga e costi più bassi), sulla scelta delle materie prime da usare, sui prezzi (processi produttivi più efficienti), sulla distribuzione e sulla promozione (internet); le imprese devono infatti stare sempre al passo con l'innovazione tecnologica, altrimenti perderanno ogni vantaggio competitivo.
- **L'ambiente politico e legislativo:** le azioni di marketing che un'impresa può intraprendere sono strettamente legate al regime di mercato esistente nel paese; un provvedimento può influenzare le dinamiche e lo sviluppo di un mercato; ad esempio l'entrata in vigore dell'obbligo del casco ma anche di cinture di sicurezza e airbag.
 

Altri interventi dello stato che più di altri agiscono sul marketing sono:

  - la disciplina della concorrenza: lo stato può promuoverla per rafforzare la competitività delle imprese nazionali sui mercati esteri oppure scoraggiarla per evitare che le imprese brucino risorse nel tentativo di strapparsi vicendevolmente quote di mercato

- la protezione del consumatore: i prodotti devono rispettare determinati standard di sicurezza (es x conservanti e OGM) e devono rispettare quanto è stato promesso attraverso la pubblicità o altre forme promozionali
- la regolazione dei prezzi: soprattutto dei beni di prima necessità o per arrestare la lievitazione dei prezzi in caso di inflazione
- la disciplina della distribuzione commerciale: attraverso la concessione di licenze
- **L'ambiente naturale**, che può influire per quanto riguarda la disponibilità di risorse, il clima o la localizzazione geografica rispetto a fornitori e clienti; importante è anche puntare fortemente sulla protezione per l'ambiente attraverso la produzione e l'utilizzo di prodotti eco-friendly (ecologici e biodegradabili) o la sostituzione di risorse non rinnovabili e/o inquinanti con quelle rinnovabili.  
Esempi possono essere il poliestere dal granoturco di Dupont, il Raid che ha attualmente una formula a base d'acqua invece che di solventi chimici, le auto ibride di Toyota, il bando ai test su animali e dell'utilizzo di CFC per la protezione dell'atmosfera.

## LA STRUTTURA DELLA CONCORRENZA

Per struttura della concorrenza si intende il numero di imprese che operano in un mercato e le caratteristiche delle strategie che esse adottano per competere; nelle strategie di marketing bisogna quindi tenere conto del grado di concentrazione nel settore, della differenziazione dei loro prodotti e dell'esistenza di barriere all'entrata.

Le principali strutture di mercato sono 4.

- **La concorrenza perfetta**, caratterizzata dalla presenza di molti venditori e compratori con un elevato grado di informazione sul mercato, da prodotti perfettamente omogenei tra loro e impossibili da differenziare e da barriere all'entrata molto basse o addirittura assenti; i mercati di questo tipo non sono numerosi e in genere si hanno nei settori agricoli e in quello dei prodotti minerari.
- **Il monopolio** è un mercato con un solo venditore (es. Stato o impresa privata) che controlla quindi tutta l'offerta di un certo prodotto, non esistono sostituti; nella realtà è difficile trovare un monopolio puro.
- **L'oligopolio** è un mercato caratterizzato dalla presenza di pochi venditori, da prodotti che possono essere sia omogenei (oligopolio puro) che differenziati (oligopolio differenziato) e da forti barriere all'entrata (es. tecnologiche, economiche o legali); ne troviamo esempi nel settore delle automobili, delle Tv, degli elettrodomestici o delle macchine agricole.
- **La concorrenza monopolistica** è invece un mercato caratterizzato dalla presenza di molti venditori e compratori, da prodotti che possono essere differenziati e da basse barriere all'entrata; è una struttura che si trova facilmente nel settore dell'abbigliamento, dei mobili, dell'arredamento, etc.

## PARTE SECONDA: INDIVIDUARE E CONOSCERE IL PROPRIO MERCATO

### CAP 1: IL COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE NELL'ACQUISTO.

L'impresa che si trova di fronte al mercato dei consumatori che acquistano beni e servizi per uso personale deve conoscere due aspetti:

- come acquista il consumatore (processo di decisione nell'acquisto)
- quali fattori influenzano la decisione di acquisto

### IL PROCESSO DI DECISIONE NELL'ACQUISTO

Tra i vari problemi che il marketing deve affrontare, l'analisi del comportamento del consumatore è certamente uno dei più complessi, ma è anche quello che, se risolto, può assicurare maggiori successi all'impresa; capire cosa induce una persona ad acquistare un prodotto o a preferirne uno ad un altro significa essere in grado di prevedere il suo comportamento in presenza di certe condizioni

e quindi, entro certi limiti, anche di influenzarlo. In questo capitolo vedremo inizialmente le varie fasi che compongono il processo seguito dal consumatore per decidere **se** e **cosa acquistare**.

- **Sorgere del problema:** cioè della nascita per il consumatore della necessità di comprare un prodotto; questi stimoli possono essere interni (es. fame) oppure esterni (es odore di pane)
- **Raccolta delle informazioni:** il consumatore individua più alternative possibili, raccogliendo informazioni su di esse (es. prezzo, prestazioni, durata, qualità, etc.); le fonti di queste informazioni sono le più varie, come pubblicità alla TV, riviste, consigli di amici o parenti, esperienze analoghe o pareri su internet.
- **Valutazione delle alternative:** in base a vari criteri quali prestazioni, prezzo, marca, opinioni e fiducia nel rivenditore
- **Scelta tra le alternative:** questa decisione non sempre è razionale, nel senso che difficilmente il compratore valuta attentamente tutti i vantaggi e svantaggi offerti, perché non ne ha le conoscenze o il tempo, ed è proprio su questa mancanza di razionalità che contano le imprese per convincerlo con messaggi pubblicitari e altre forme di promozione. Il processo di decisione non termina però con l'acquisto, ma si estende anche ad una fase successiva.
- **Valutazione post-acquisto:** dopo ogni decisione d'acquisto il consumatore teme di non aver fatto la scelta migliore, soprattutto nel caso di acquisti di importo superiore rispetto alle proprie capacità finanziarie (es. nuovo Smartphone o Tablet). È per questo motivo che le imprese, tramite la pubblicità, puntano anche ad assicurare il cliente, ma soprattutto a non promettere troppo, evitando di alzare eccessivamente le attese sul prodotto.

## I FATTORI CHE AGISCONO SULLA DECISIONE DI ACQUISTO

I fattori che agiscono sulla scelta di acquisto del compratore possono essere sia esterni ad esso, cioè provenienti dall'ambiente, che psicologici e quindi interni.

Per quanti riguarda il primo gruppo ovvero i **FATTORI ESTERNI**, il comportamento dipende da:

### Fattori culturali

- **Cultura:** è l'insieme di tradizioni, norme e valori che si trasmettono da una generazione all'altra, ed hanno un forte impatto sulle scelte del consumatore; l'impresa deve quindi adattare le proprie strategie all'insieme di valori presenti nell'area geografica (o eventualmente nella fascia d'età) in cui vuole vendere; esempi di questi fattori sono l'attitudine al risparmio per quanto riguarda gli italiani, la diffusione del credito al consumo, il ruolo della donna, l'educazione scolastica...
- **Classi sociali:** sul comportamento del consumatore agisce anche il fatto di appartenere all'una o all'altra classe sociale, cioè a quel gruppo di persona accomunate da particolari fattori che tendono a sviluppare un comportamento di consumo uniforme; i fattori più usati per la divisione in queste classi sono moltissimi, ma i più importanti sono considerati l'occupazione e la fascia di reddito.

Ad esempio le pubblicità di BMW e Mercedes fanno leva sul fatto che la loro è una macchina destinata a compratori con un reddito elevato e quindi comunicano uno status sociale

### Fattori sociali:

- **Gruppi sociali di riferimento:** gruppi di persone che, con il loro comportamento, influenzano quello di altri portandoli ad acquistare lo stesso prodotti di cui uno dei membri è in possesso; ne sono un esempio la famiglia, i compagni di scuola, gli amici o un personaggio famoso. Quando sull'acquisto di un prodotto agisce un gruppo di riferimento, la pubblicità è fatta spesso indicando il tipo di persone che lo usano piuttosto che le sue caratteristiche (es. pubblicità di scarpe sportive indossate da un calciatore, o pubblicità del Gatorade bevuto da un tennista e indicato "per veri sportivi")
- **Famiglia:** il suo ruolo non è più forte come negli scorsi anni, ma la famiglia svolge ancora un ruolo importante nelle scelte di acquisto; per esempio i bambini possono insistere molto per avere un gioco particolare che hanno visto in una pubblicità in TV

**Fattori economici:**

- **Reddito:** bisogna distinguere tra REDDITO DISPONIBILE e REDDITO SPENDIBILE. È da quest'ultimo che dipendono le decisioni di acquisto, infatti:

$$\begin{array}{r} \text{REDDITO-} \\ \text{TASSE} = \\ \text{-----} \\ \text{REDDITO DISPONIBILE} - \\ \text{SPESE} = \\ \text{-----} \\ \text{REDDITO SPENDIBILE} \end{array}$$

- **Attese rispetto ai redditi futuri:** il comportamento di oggi è influenzato dalle attese di domani (se penso di perdere il lavoro non compro la macchina nuova)
- **I prezzi dei prodotti sostitutivi e dei prodotti accessori** (es. costo della benzina o del diesel nel decidere quale auto prendere)
- **L'elasticità della domanda:** l'elasticità della domanda è definita come il rapporto tra la variazione % delle quantità domandate e quella dei prezzi: per alcuni prodotti il consumatore continuerà ad acquistare anche se vi è una variazione del prezzo, mentre per altri reagirà negativamente riducendo la quantità richiesta.

**Fattori psicologici**

- **Percezione:** il consumatore raccoglie informazioni che provengono dall'ambiente che lo circonda e le traduce in decisioni di acquistare; è il caso di alcuni colori che richiamano l'attenzione più di altri (es. blu), della posizione di un messaggio pubblicitario (viene percepito meglio nella parte alta di un foglio a sinistra), del contrasto tra un'immagine piccola e una grossa o di una figura su uno sfondo vuoto. Il marketing deve quindi puntare su questi elementi per avere successo
- **Apprendimento:** il comportamento del consumatore dipende anche dalle esperienze che ha fatto in passato, che siano dirette o indirette (cioè in base a pareri altrui). Esistono due teorie principali riguardo all'apprendimento a cui fanno ricorso le imprese per i programmi di marketing:
  - la **"stimolo-risposta"**: secondo cui l'apprendimento avviene quando una persona associa un risultato positivo in modo positivo ad un tipo di risposta o uno negativo ad un altro (es. pubblicità esalta qualità del prodotto, lui lo acquista e ne rimane soddisfatto, quindi lo ricomprerà)
  - la **cognitiva**: alla base dell'apprendimento non c'è solo uno stimolo esterno ma l'insieme di esperienze precedenti, il ragionamento e la nostra personalità –
- **Attitudine:** è uno stato della mente che porta ad agire in un certo modo e a rispondere quasi sempre nello stesso modo a particolari stimoli; ad esempio qualcuno può essere conservatore e comprare quasi sempre gli stessi prodotti negli stessi posti, mentre altri sono più aperti alle novità e saranno sempre in prima fila per acquistare l'ultimo prodotto uscito
- **Motivazioni:** a riguardo possiamo basarci sulla Piramide di Maslow, che identifica, in ordine di importanza, i principali motivi che portano il consumatore ad effettuare una scelta; egli parte cercando di soddisfare il primo, si concentra su di esso, poi passa a quello successivo e così via; il comportamento del consumatore cambia a seconda del gradino in cui si trova o a quello verso cui è indirizzato un certo prodotto. Queste motivazioni, a partire dalla più importante, sono:
  - 1) necessità fisiologiche (es. sete, fame, freddo, etc..)
  - 2) sicurezza (es. protezione della famiglia, continuità di reddito, etc..)
  - 3) protezione
  - 4) stima, nel senso di riconoscimento dei meriti, rispetto e prestigio (ad esempio una BMW è sinonimo di ricchezza)
  - 5) realizzazione di sé stessi, cioè il raggiungere gli obiettivi di maggiore interesse.

Nel corso degli anni sono stati elaborati tanti modelli teorici con cui si è cercato di comprendere come decide il consumatore; alcuni di questi, detti “**ad una variabile**” ritengono la sua una scelta meramente razionale che tiene quindi principalmente in considerazione le variabili psicologiche (Modello a Scatola Nera); altri, detti “**a più variabili**”, ritengono giustamente che nella sua scelta agiscono molti altri fattori, come le emozioni, i valori o la tradizione.

## CAP 2: IL MERCATO DELLE ORGANIZZAZIONI E LE DIFFERENZE DA QUELLO DEL CONSUMATORE

Nel capitolo precedente abbiamo esaminato il comportamento di chi compra un prodotto per utilizzarlo personalmente o comunque nell'ambito familiare; in questo ci concentreremo invece sul comportamento di chi acquista per altri motivi: o per effettuare delle lavorazioni (es. imprese) o per rivendere al consumatore.

Si distinguono tre principali tipi di organizzazioni:

- **le imprese industriali e di servizi** → si tratta di imprese che erogano servizi o che trasformano materie prime o semilavorati in prodotti finiti, che poi venderanno ad altre organizzazioni o al consumatore finale.  
Possiamo anche distinguere tra utilizzatori e compratori di componenti: i primi acquistano per svolgere la loro attività, ma ciò che comprano non fa parte del prodotto finale: è il caso, ad esempio, di macchinari, impianti o servizi di consulenza; i secondi incorporano invece nel bene finale ciò che acquistano (es. produttori di automobili che acquistano gli pneumatici Pirelli da mettere nelle loro auto).
- **la Pubblica Amministrazione** → è il caso di aziende pubbliche, Università, ministeri, ASL, etc; i prodotti che acquistano sono molto vari, dai medicinali (ASL), ai beni alimentari (es. mense universitarie), alle attrezzature per un ufficio.
- **i rivenditori** → si dividono in grossisti e dettaglianti: i primi vendono materie prime, semilavorati o prodotti finiti a dettaglianti, enti pubblici, intermediari o altre imprese, ma non al consumatore; i secondi vendono invece direttamente al consumatore finale, come nel caso dei supermercati.

### MERCATO DEI PRODUTTORI:

Caratteristiche:

- Pochi compratori
- Ampi volumi
- Domanda derivata (dipende dalla domanda di mercato)
- Domanda inelastica rispetto al prezzo
- Strumenti finanziari evoluti

### PROCESSO DI ACQUISTO DI UN BENE INDUSTRIALE

Tra il comportamento del compratore finale e quello delle organizzazioni esistono molte differenze, in particolare per quanto riguarda il processo di acquisto e le caratteristiche del mercato. Il processo di acquisto per le organizzazioni è prima di tutto più lungo e complesso, ma è diverso per:

- **le motivazioni**, che sono più razionali e rispondono ad una vera esigenza: difficilmente, infatti, acquistano beni di cui non hanno realmente bisogno
- **il fatto che al processo partecipano più persone** (es. chi ha bisogno del bene, chi si occupa di ricerche di mercato, chi contatta il fornitore, chi controlla il budget, etc..)
- **il tempo che solitamente passa fra quando si compra il prodotto e quando lo si ha a disposizione** (il consumatore invece ottiene quasi sempre il bene nel momento in cui lo paga). Anche le caratteristiche del mercato sono differenti: ci sono molti meno compratori potenziali di beni di consumo, le organizzazioni che acquistano beni industriali sono spesso concentrate in certe aree geografiche del paese (es. Nord in Italia, vicino a Parigi in Francia, etc..), gli acquisti riguardano in genere grandi quantità di beni; una cosa molto importante è

che l'acquisto di beni industriali dipende anche dalla domanda di consumo a cui sono correlati (ad es. pellicce e macchine che producono pelli), con la conseguenza che la prima si muove in leggero ritardo rispetto alla seconda: infatti, se la domanda di beni di consumo cresce, i produttori utilizzeranno inizialmente la capacità produttiva disponibile, e solo in un secondo momento, se si sorpassa una certa soglia, provvederanno all'acquisto di nuovi macchinari e impianti (questo vale solo per i beni strumentali, non per quelli che vengono incorporati nel prodotto finale).

- la domanda di certi beni industriali (soprattutto macchinari) non varia molto al variare del prezzo (***domanda inelastica***); la situazione può essere diversa in presenza di materie prime, ma solo se per queste esistono valide alternative d'acquisto.

Le fasi del processo di acquisto di un bene industriale da parte di un'organizzazione sono leggermente diverse da quelle seguite dal consumatore, in quanto si basano su un comportamento più razionale e su conoscenze tecniche più approfondite; vediamo ora queste fasi.

- ***Sorgere del problema***: cioè della necessità dell'acquisto di un bene industriale (es. i devono rifornire i magazzini, comprare nuovi macchinari o sostituire un vecchio computer);
- ***Definizione del prodotto***: mentre il consumatore individuale ha spesso soltanto una vaga idea del prodotto che intende comprare, le organizzazioni definiscono il bene/servizio di cui necessitano prima di procedere all'acquisto;
- ***Ricerca di informazioni***: attento esame delle varie alternative sia per quanto riguarda cosa comprare sia per quanto riguarda i venditori a cui rivolgersi (ricognizione); così come il consumatore, anche le organizzazioni sono influenzate in questa scelta da una serie di fattori ambientali, che possono essere naturali (es. clima o localizzazione geografica), tecnologici o politici (es. agevolazione fiscali per macchine utensili portano ad un aumento della loro domanda).
- ***Raccolta, valutazione e selezione delle proposte***: dopo la fase preliminare di definizione del prodotto e raccolta di informazioni, si passa ai contatti con i potenziali informatori; si raccolgono le varie proposte da parte di potenziali fornitori e, un personale specializzato (es. ingegneri edili per le costruzioni) ne valuta le qualità: l'analisi riguarda sia le prestazioni del prodotto, sia le caratteristiche del venditore (es. solidità economica, velocità di consegna, affidabilità, etc); questo passaggio solitamente non è seguito dal consumatore normale, in quanto egli spesso acquista senza sapere come il bene è fabbricato o senza conoscere il rapporto qualità/prezzo; successivamente si seleziona la più conveniente secondo le proprie necessità.
- ***Decisione formale***: si comunica al fornitore scelto la decisione in forma scritta; solitamente questa decisione è seguita da una proposta di contratto al fornitore.
- ***Valutazione del prodotto dopo il suo utilizzo***

## COME COMPRANO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E I RIVENDITORI

La PA (es. comuni, regioni, ministeri, Università, FS, etc..) deve seguire delle procedure molto particolari per quanto riguarda le decisioni, gli acquisti e i rapporti con i potenziali venditori. Prima di tutto un acquisto deve essere approvato in anticipo e può essere effettuato solo se i fondi sono disponibili; le somme destinate a comprare un particolare prodotti/servizio, inoltre, non possono essere utilizzate per acquistarne altri al loro posto; un'altra particolarità è che nella maggior parte dei casi (a meno che non si debbano fare spese di natura modesta) le PA tendono a mettere in concorrenza tra loro i fornitori, utilizzando la forma della gara: il compratore definisce nel dettaglio le specifiche tecniche di cui ha bisogno e chiede ai potenziali fornitori di fare proposte riguardo i prezzi, le condizioni di pagamento, la qualità delle parti componenti, etc. Tra gli acquisti tipici della pubblica amministrazione abbiamo: servizi di manutenzione, consulenza o trasporti, materie prime o parti componenti, attrezzature (es. armi per esercito, impianti per ospedali o computer per uffici), installazioni (es. depuratori o inceneritori) e costruzioni edili.

**NB:** in alcuni settori la PA è l'unico o il principale compratore (armi, attrezzature mediche..) Discorso diverso è quello che riguarda il comportamento all'acquisto dei **rivenditori**. Essi devono avere un'approfondita conoscenza della domanda per scegliere le alternative più convenienti in grado di generare profitto, ma devono anche mantenere buone relazioni con i fornitori, ad esempio tramite campagne promozionali, rapporti duraturi o programmi di produzione. Per quanto riguarda il modo di acquistare, possiamo distinguere tra le organizzazioni al piccolo dettaglio e quelle al grande dettaglio: per quanto riguarda le prime, negli ultimi anni sono sempre più frequenti casi di più rivenditori che si uniscono con lo scopo di aver maggiore forza contrattuale e comprare quantità maggiori a prezzi più bassi e condizioni di pagamento più favorevoli; per quanto riguarda il grande dettaglio, si tratta generalmente di organizzazioni che hanno uffici acquisti sia centralizzati che decentrati presso i grandi magazzini: i primi acquistano la quasi totalità dei prodotti, mentre ai secondi è lasciata un limitata autonomia per tenere conto delle esigenze locali.

## RECENTI SVILUPPI NELLE POLITICHE DEGLI ACQUISTI

Negli anni '90 alcune tendenze hanno cambiato notevolmente le politiche di acquisto delle organizzazioni; le principali tendenze di questo tipo sono:

- **Il just-in-time:** l'obiettivo è quello di ridurre al minimo le scorte di materie e componenti, che vengono consegnati dal fornitore solo poco tempo prima del loro utilizzo; il fornitore deve quindi adottare una politica che gli permette di consegnare merci di qualità nel minor tempo possibile e nelle quantità richieste, tollerando tempi di consegna rigidi e spesso ravvicinati. Deve quindi esserci una forte integrazione tra il produttore delle parti componenti e il produttore finale; nell'industria automobilistica, questa integrazione ha raggiunto un livello talmente elevato che si è giunti a localizzare gli impianti di assemblaggio fianco a fianco di quelli dei produttori finali.
- **Acquisti centralizzati:** non si hanno più una serie di uffici acquisti sparsi per il territorio, ma uno solo che acquista componenti uguali per tutti gli impianti.
- **Leasing:** è un contratto con cui un soggetto cede ad un altro il diritto di usare un certo bene in cambio di un corrispettivo; l'utilizzatore ha quindi il vantaggio di non dover comprare un bene nuovo
- **Reverse marketing:** potrebbe essere descritto come la creazione, lo sviluppo e il mantenimento delle relazioni tra clienti ed azienda, basato sulla centralità del cliente; rappresenta l'insieme dei processi di gestione della relazione con i clienti attraverso l'analisi delle sue informazioni. La relazione che viene stabilita tra i consumatori e l'azienda è una relazione one-to-one, un rapporto diretto tra il brand e il suo target; a differenza del marketing tradizionale, quello relazionale non analizza ampi segmenti di consumatori, ma tende a interessarsi a target molto precisi, cercando di creare un filo diretto tra l'azienda e ogni singolo consumatore attraverso molteplici canali: dalla comunicazione web a quella telefonica (call center), la relazione tende ad essere bilaterale e permette alle aziende di conoscere in maniera approfondita i propri interlocutori.

## CAP 3: LA RICERCA DELLE OPPORTUNITÀ

Non esiste un metodo sicuro per individuare nuove opportunità di mercato, è molto legato all'abilità del management, ma esistono tuttavia alcuni passaggi da seguire al fine di individuarle:

- **effettuare una distinzione tra mercato generico e prodotto-mercato.**
  - Il *mercato è generico* quando i venditori offrono prodotti sostituibili gli uni con gli altri, ma differenti tra loro sia per quanto riguarda le caratteristiche fisiche che la loro destinazione; un esempio è quello dei prodotti per il tempo libero, che comprende per esempio scarpe da corsa, racchette, tute, biciclette, etc.
  - Il *prodotto-mercato* è invece un mercato dove i venditori offrono prodotti sempre sostituibili gli uni con gli altri, ma anche molto simili per caratteristiche e destinazione; ne è un esempio quelle delle scarpe da jogging, che comprende varie marche, caratteristiche, prezzi, etc.

Le imprese generalmente preferiscono la seconda, ma una definizione di mercato troppo limitata (cioè la seconda) permette di concentrarsi maggiormente su un unico settore, ma d'altra parte riduce la possibilità di individuare nuove opportunità ed aumenta il rischio di essere vulnerabili da azioni di imprese che adottano una definizione più ampia; è anche vero che una definizione più ampia rischia di disperdere l'attenzione su troppi fronti. Per questi motivi, nella definizione della strategia di marketing, le imprese tendono ad individuare il mercato rilevante, cioè quello considerato raggiungibile, dal punto di vista delle opportunità offerte e delle risorse disponibili.

### COME INDIVIDUARE LE OPPORTUNITÀ

- ***Avere una visione ampia***: concentrare le strategie su un prodotto/mercato non è sbagliato, ma limita l'attività dell'impresa e rischia di nascondere sia opportunità provenienti dall'ambiente che minacce dei rivali: non bisognerebbe quindi restare legati al prodotto/mercato originario per non limitare il proprio futuro, ma occorre avere una visione ampia, che vada oltre ai mercati serviti; le opportunità possono esistere nei mercati vicini a quelli in cui l'impresa già opera, a valle o a monte (es. produco bibite e acquisto imprese della distribuzione al dettaglio, ma anche in linea orizzontale (es. passare da bibite a drink energetici). Ma la ricerca di opportunità in mercati vicini è solo il primo passo, in quanto si devono anche cercare le esigenze dei clienti, sia reali che potenziali, propri o dei concorrenti. Le tecniche per individuare le opportunità possono essere ricondotte a 2 principali.
- ***la ricerca di opportunità nel mercato potenziale***: questo schema consiste nel definire in quale mercato entrare e nel cercare poi le opportunità al suo interno. Prima di tutto può vedere se esistono opportunità che ancora non sono state sfruttate, e quindi se esistono clienti che non sono ancora entrati nel mercato; ciò può essere dovuto a diverse ragioni: non conoscono tutte le caratteristiche del prodotto (es. pochi sanno usare tutte le funzioni di un PC); conoscono bene il prodotto, ma esso non è disponibile nel loro mercato geografico; il cliente non può utilizzare il prodotto in quanto gli mancano particolari risorse o requisiti (es. condizionatori d'aria in un luogo in cui non c'è fornitura elettrica); il bene è disponibile ma il cliente non ne apprezza i benefici (es. alcuni anziani non gradiscono gli smartphone); il costo del prodotto è troppo alto rispetto a quanto si può permettere. L'impresa potrebbe sfruttare quindi queste situazioni, ad esempio iniziando a produrre prodotti a più basso costo, o a rendere disponibile il bene in una particolare area. [un esempio storico è quello della Qwest Communication, che ha costruito una fittissima rete di fibre ottiche in America quando queste erano utilizzate prevalentemente per i telefoni e si credeva ce ne fosse già un numero sufficiente; tempo qualche anno, però, la loro scelta di prevedere il futuro e sfruttare un mercato ancor giovane venne alla luce con la diffusione di internet e la necessità di una connessione sempre più veloce.
- ***Le opportunità possono derivare anche dal grado di sviluppo del mercato***, che dipende da fattori come le caratteristiche del target di clienti scelto, dal posizionamento dei prodotti (se si riesce a dare al proprio prodotto un valore maggiore rispetto a quello dei concorrenti) e dalle azioni di marketing messe in essere; è comunque utile definire il grado di sviluppo del mercato in cui si vuole entrare, in modo da capire il suo potenziale massimo (numero max di clienti che possono entrare), il numero di clienti già entrati fino a un certo momento e il ritmo di entrata, cioè il ritmo a cui nuovi clienti entrano in un mercato. Nello sviluppo di un mercato un'importante fattore di crescita non è rappresentato solo dall'entrata di nuovi clienti, ma anche da un maggiore uso dei prodotti da parte di quelli già presenti, che possono quindi allungarne il ciclo di vita.

Dopo aver definito il potenziale di mercato, il suo ritmo di sviluppo e dopo aver costruito il ciclo di vita del prodotto, l'impresa è in grado di fare previsioni sul mercato rilevante; il passaggio successivo è quello di prevedere quali quote di tale mercato l'impresa può ottenere. Il livello della

quota di mercato, definita come il rapporto fra quanto vende un'impresa e la domanda potenziale totale, può essere influenzato da 5 principali fattori, ovvero: la conoscenza del prodotto da parte dei potenziali compratori, la sua attrattività (es. benefici, prezzo, qualità,...), l'intenzione dei clienti di comprarlo (es. possono conoscerlo ed esserne attratti, ma non disposti a comprarlo per il costo troppo alto o agli switching cost, cioè i costi sostenuti per abbandonare il prodotto usato in precedenza), la sua disponibilità nei vari punti vendita e l'acquisto in senso stretto (un cliente può entrare in un negozio con l'idea di comprare il prodotto, ma cambiare idea all'ultimo e preferirne uno della concorrenza).

Un ulteriore metodo per individuare opportunità è attraverso la combinazione prodotto/mercato. Questo metodo consiste nel combinare tra loro mercati nuovi e mercati esistenti e prodotti nuovi e prodotti esistenti: si tratta della matrice Ansoff vista nei capitoli precedenti. Le scelte possibili, come abbiamo già visto sono quattro: penetrazione del mercato, sviluppo del mercato, sviluppo del prodotto e diversificazione.

### VALUTARE E SELEZIONARE LE OPPORTUNITÀ

Una volta individuate, le opportunità devono poi essere valutate e selezionate, in modo da stabilire quali sono adatte all'impresa; questa valutazione è fatto prima di tutto in base a criteri qualitativi, e quindi confrontando le opportunità individuate con gli obiettivi dell'impresa, con le tendenze del mercato (un mercato può essere destinato a scomparire a breve e quindi non essere conveniente) e con le risorse in possesso dell'impresa (es. capitali, impianti, materie, fedeltà alla marca, etc...). Oltre a questi, si possono utilizzare anche dei criteri quantitativi, la cui applicazione, però, è spesso complicata; le tecniche usate più di frequente sono il ROI calcolato sulle risorse necessarie, il payback (tempo di ritorno dell'investimento) e il profitto totale (confronto dei costi e ricavi legati ad una certa opportunità). Negli anni '70 sono stati introdotti ulteriori metodi di valutazione, ovvero la Matrice BCG, e quella della General Electric che, come abbiamo visto, possono essere utilizzate anche per valutare le SBU.

### CAP 4: RICERCA DI MERCATO: METODO E FASI PRINCIPALI

Per ricerca di mercato si intende la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di data che forniscono informazioni per specifiche decisioni di marketing; le informazioni ricavate ci permetteranno di rispondere a domande del tipo: in quale business competere, quali prodotti offrire, a quali clienti rivolgersi, come possiamo competere, quali tecnologie utilizzare, etc. Qualunque sia il metodo che si vuole seguire, si deve comunque rispettare sempre la logica della ricerca scientifica e quindi: prima si osserva cosa avviene nella realtà, poi si passa a formulare ipotesi, si verificano tali ipotesi ed infine, se queste sono verificate, si passa a definire una legge; bisogna però precisare che in campo sociale (e quindi per il marketing) le cose sono più complicate, in quanto i rapporti di causa/effetto sono più difficili da individuare, e non è sempre detto che ad un certo comportamento umano segua sempre lo stesso effetto.

Fatte queste considerazioni vediamo quelle che sono le fasi della ricerca di mercato:

1. **Definizione de problema** → è una delle fasi più complicate, ma anche più importanti; ad esempio, se si è registrata una diminuzione delle vendite, lo scopo sarà quello di capire il perché ciò sia avvenuto
2. **Analisi della situazione** → in questa fase si fa un'analisi della situazione generale, collocando l'impresa e il suo problema rispetto al mercato, ai concorrenti e all'ambiente; vengono quindi fatte una serie di ipotesi che poi saranno analizzate per stabile quale sia la più coerente. Ritornando al nostro esempio sul calo della domanda, ci si chiederà cosa è cambiato nell'ambiente, cosa hanno fatto i concorrenti, quali sono le motivazioni che guidano quella particolare scelta d'acquisto, etc.
3. **Progetto di ricerca** → dopo aver inquadrato il problema rispetto all'impresa, al mercato e ai concorrenti e dopo aver stabilito che esso è rilevante e merita di essere affrontato con un investimento di risorse, è necessario elaborare un progetto di ricerca. Tale progetto inizia con la definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, indica quali informazioni è

necessario raccogliere e da quali fonti, definisce le ipotesi che si vogliono verificare ed infine indica il metodo di raccolta, di elaborazione e di interpretazione dei dati.

La fase preliminare è conclusa. Se il problema è rilevante e vale un investimento di risorse e se gli obiettivi risultano raggiungibili, la ricerca è approvata quindi avviata.

## RACCOLTA E RICERCA DEI DATI

Una volta elaborato il progetto, si passa a raccogliere i dati utili all'analisi del problema; si può distinguere tra quelli già a disposizione e quelli raccolti specificatamente per la ricerca.

Per quanto riguarda i dati già disponibili, possiamo ulteriormente distinguere tra quelli interni all'impresa (es. ricerche fatte in precedenza o statistiche di vendita) e quelli esterni (es. censimenti del comune, ISTAT, imprese di consulenza); tra le principali fonti abbiamo le organizzazioni pubbliche (es. regioni, comuni o camere di commercio), le associazioni di categoria (es.

Confindustria), imprese di consulenza ed altre organizzazioni private. I vantaggi nel ricorrere a dati già disponibili sono evidenti, infatti permettono di sostenere costi minori e possono essere ottenuti in breve tempo, ma d'altra parte possono riguardare aspetti troppo generali o focus diversi da quelli che interessano la nostra ricerca.

Sulla base dei dati già disponibili raccolti, è possibile provare a dare già una risposta alle ipotesi formulate inizialmente, e per farlo si può ricorrere a due metodi diversi: un'intervista ad esperti, cioè si fanno domande a soggetti che conoscono bene gli aspetti del problema (es. dettaglianti, compratori, grossisti o intermediari), oppure si passa ad analizzare esperienze e casi simili. Tuttavia, il problema può essere raramente risolto già in questa fase (con la quale si ottiene più che altro un'ulteriore delimitazione del problema da affrontare) e dovrà quindi procedere alla ricerca di nuovi dati.

Le metodologie utilizzate per la raccolta di nuovi dati possono essere ricondotte a queste:

1. **Sondaggi di opinione** → consiste nel raccogliere informazioni attraverso interviste fatte ad un numero limitato di persone (campione) scelte da un gruppo più ampio; questo metodo ha il vantaggio di essere molto flessibile e a basso costo, ma d'altra parte c'è la possibilità che il modo di porre le domande influenzi la risposta, o che questa non corrisponda sempre al vero comportamento dell'intervistato; un altro limite è naturalmente quello di non intervistare tutti gli interessati ma solo una parte (è possibile che l'informazione ottenuta non corrisponda al desiderio della maggioranza). Il campione può essere casuale, quando ogni persona ha le stesse possibilità di essere selezionato, o stratificato, quando i possibili intervistati sono raggruppati in classi e sottoclassi da cui poi si estrae casualmente (es. in un sondaggio tra i telespettatori si dividono i giovani dagli adulti). È però importante che le persone intervistate siano "rappresentative" della popolazione, quindi, per esempio, se la ricerca riguarda i canali di distribuzione, si porranno domande tra gli intermediari; il metodo di campionamento che garantisce una maggiore rappresentatività è quello stratificato. I modi tramite cui si può effettuare un'intervista sono molti, ciascuno con i suoi pro e i suoi contro. L'intervista telefonica ha il vantaggio di consentire un contatto rapido con l'intervistato e un minore costo; sono utili quando le domande da porre sono brevi e semplici e quando l'identità di chi non risponde è semplice, ma hanno lo svantaggio di essere poco flessibili e c'è la possibilità che l'intervistatore influenzi la risposta del soggetto. Un'altra possibilità è quella di inviare alle persone selezionate un questionario da restituire una volta compilato; questa tecnica è utile quando le domande da fare sono molte e si deve prendere contatto con un elevato numero di soggetti; ha il vantaggio di condizionare in maniera inferiore le risposte dell'intervistato e di permettergli di rispondere nella maniera che ritiene più adeguata; ha tuttavia lo svantaggio che la percentuale di chi risponde è molto bassa e non sempre la persona che lo fa è qualcuno di cui interessa l'opinione. Un terzo metodo è l'intervista personale diretta, che è più flessibile rispetto agli altri due metodi e permette all'intervistatore sia di modificare le domande in base alle risposte ricevute sia di ottenere maggiori informazioni sulle caratteristiche della persona che risponde; il suo principale punto debole è però quello degli elevati costi e dei lunghi tempi richiesti (es. primo contatto,

- appuntamento, intervista), oltre che naturalmente all'influenza che si può avere sulle risposte dell'intervistato.
2. **Metodo dell'osservazione** → consiste nell'osservare e nel descrivere il comportamento di una o più persone; l'osservazione può essere fatta sia da una persona che da strumenti come contatori, videocamere o microfoni. I vantaggi sono molti, infatti il cliente non sa di essere osservato e quindi non modifica il proprio comportamento come farebbe invece con gli altri metodi, ma soprattutto è a basso costo e, se fatto da personale specializzato, è in grado di dare risultati molto accurati; tuttavia presenta degli svantaggi: non dà informazioni sulle motivazioni di una scelta limitandosi a registrare cosa è accaduto, e poi ha un'applicazione limitata; può quindi essere utile quando si vuole sapere quante volte una persona fa una certa cosa, ma non quando si vuole stabilire il perché.
  3. **Sperimentazione** → consiste nel simulare una certa situazione, introdurre una serie di variabili e valutare in risultati in merito al cambiamento di queste variabili; la principale applicazione di questo metodo è nel marketing test. Ad esempio si invita un potenziale compratore a camminare in una fila tra due scaffali di un self-service, a fermarsi davanti a due tipi di prodotti e a sceglierne uno; successivamente si ripeterà il test cambiando alcune variabili come la disposizione dei prodotti, il colore o le dimensioni della confezione; infine si misurano i risultati. Il principale vantaggio della sperimentazione è che consente di simulare una situazione molto vicina a quella reale, ma d'altra parte è più costoso non sempre il comportamento del soggetto nella simulazione corrisponde a quello che si ha normalmente.
  4. **Ricerca motivazionale** → un intervistatore (es. uno psicologo) cerca di comprendere le vere motivazioni dietro una decisione d'acquisto; si può procedere attraverso un'intervista singola o un gruppo di discussione; solitamente si procede in questo modo quando il cliente non è cosciente delle ragioni che lo inducono a comportarsi in un certo modo rispetto ad un altro; è il metodo più costoso e meno conveniente, infatti oggi è passato di moda.

## LE PREVISIONI DI VENDITA

Le previsioni delle vendite possono essere fatte con tre tipologie di metodi diversi.

Il **primo gruppo** è quello dei metodi che cercano di prevedere la domanda mettendola in relazioni con uno o una serie di indici economici, quali possono essere il PIL, il reddito, gli investimenti, o la spesa pubblica; questo metodo è utile più che altro per imprese che vendono un solo prodotto, infatti per le altre ci sarebbe lo svantaggio che il valore trovato è unico per tutti quelli che si vogliono vendere, senza poter fare distinzioni.

Il **secondo gruppo** si basa invece sull'analisi della domanda dello stesso prodotto in tempi passati. Tra i metodi di questo tipo abbiamo:

- **il calcolo della media**, che consiste nel calcolare la media dell'andamento della domanda negli anni passati; bisogna però tenere conto che alcuni fatti straordinari avvenuti in precedenza possono falsare il risultato ottenuto
- **l'analisi di regressione**, sia semplice che multipla (solitamente la prima è preferita nei calcoli di previsione delle scorte); anche questo metodo presenta alcune limitazioni, infatti necessita sia di una buona cultura econometrica, sia di serie storiche abbastanza lunghe
- **exponential smoothing**, che consiste in una sorta di media mobile legata ad un parametro revisionato continuamente; questo permette di non aver per forza bisogno di una lunga serie di dati storici e di non subire forti influenze dai cambiamenti dell'economia; pur essendo molto complesso, è il più usato
- **sondaggi di opinione**, che possono essere rivolti a consumatori, dirigenti del settore distributivo o dirigenti di quello di produzione.

Il **terzo gruppo** consiste nell'individuare a quali tendenze (o variabili) è legata la domanda di un certo prodotto: facendo previsioni su queste tendenze è possibile prevedere l'andamento della domanda a cui si è interessati; ad esempio, per cercare di stimare la domanda di pezzi di ricambio di aerei, può essere utile conoscere la previsione del numero di ore di volo.

## IL SISTEMA INFORMATIVO PER IL MARKETING

Il sistema informativo è un insieme di procedure, tecniche e analisi volte a fornire tutte le informazioni utili a decidere in materia di marketing e di revisione delle strategie, degli obiettivi e dei risultati ottenuti.

Organizzare un sistema informativo non è però semplice, e il suo principale ostacolo sta nel trovare un equilibrio tra l'utilità delle informazioni e i loro costi; le info in materia di marketing sono tante, ma non tutte presentano un'utilità adeguata al costo che si deve sostenere per ottenerle. Può essere ad esempio utile raccogliere dati di origine finanziaria come i ricavi di vendita (distinti per area geografica, tipo di cliente o prodotto), i costi di distribuzione o quelli di marketing; altri dati possono invece essere ricavati anche dall'ambiente e quindi esternamente all'impresa, come nel caso della misura dell'audience dei programmi televisivi.

Naturalmente non tutte le aree del marketing hanno bisogno dello stesso numero di informazioni; le aree che necessitano di più dati per essere funzionanti ed efficienti sono quelli dell'analisi economica (es. previsione della domanda o definizione del target), dei test di mercato, delle ricerche sull'efficacia della pubblicità e delle ricerche sul comportamento dei consumatori per orientare la produzione.

## CAP 5: LA SEGMENTAZIONE

Per avere successo nel marketing occorre:

- una strategia: disegno di lungo termine
- un piano di marketing: un piano di azioni coordinate e tra loro integrate

Tali azioni orientano l'uso delle risorse di cui l'impresa dispone verso il soddisfacimento delle esigenze del compratore con l'obiettivo di conseguire un profitto.

Un piano di marketing, per un determinato prodotto, ha successo se:

- l'impresa interpreta correttamente cosa vuole il mercato
- l'impresa valuta con attenzione cosa può dare al mercato
- l'impresa definisce con precisione le sue modalità di approccio al mercato.

In genere non è possibile creare un marketing mix che serva in modo efficace tutte le varianti del mercato.

Occorre pertanto raggruppare i clienti potenziali che hanno esigenze simili: occorre **SEGMENTARE**

**Segmentazione: dividere il mercato in parti che comprendono i potenziali compratori con esigenze simili (segmenti omogenei al loro interno e eterogenei tra loro).**

La segmentazione dà all'impresa 4 vantaggi:

- individuare le opportunità e le minacce che emergono continuamente dall'evoluzione dei mercati
- scegliere il target
- capire quali sono le attese dei potenziali clienti e quindi mettere a punto il marketing mix più efficace
- differenziare i propri prodotti/servizi rispetto ai rivali

## LE TRE ALTERNATIVE

Dopo aver stabilito che un mercato potenziale esiste, occorre identificare il campo di azioni di un'impresa, cercando di capire se la propria strategia di marketing debba riguardare indifferentemente tutto il mercato o concentrarsi solo su una parte di esso (segmento).

In sostanza le alternative possibili sono le seguenti:

- **Marketing di massa (o indifferenziato)** → l'impresa non effettua segmentazione, non tiene quindi conto delle divergenze nei bisogni dei consumatori, ritenendo che un solo programma di marketing possa bastare per attrarre un numero sufficiente di compratori: un esempio storico è quello della Ford T, venduta a basso costo, senza optional e solo di colore nero. Per fare ciò sono necessarie alcune condizioni: il prodotto deve avere la capacità di attrarre un largo pubblico di compratori, i volumi di domanda devono essere tali da permettere di

adottare un solo programma di marketing e l'impresa deve avere le risorse e le capacità per realizzare produzione, distribuzione e pubblicità di massa.

I **vantaggi** del marketing indifferenziato sono evidenti, infatti consente economie di scala nella produzione e nella distribuzione, permettendo di vendere a prezzi più competitivi; inoltre essendoci minore varietà, la gestione delle scorte è più semplice, così come lo è fare pubblicità.

Esistono però anche dei **rischi**: se i concorrenti sono forti e usano la stessa politica, la competizione si sposterà molto probabilmente sui prezzi, facendo perdere all'impresa il suo vantaggio; se poi la rivale ha successo, i compratori abbandoneranno il nostro prodotto facendo calare bruscamente la domanda.

Per rendere meno vulnerabile l'impresa da queste situazioni esistono tre diverse risposte che si possono dare, anche se comportano costi non da poco:

- differenziazione del prodotto: l'impresa deve cercare di rendere realmente o psicologicamente diverso da quello dei concorrenti.
- manovra dei prezzi: abbassarli o concedere sconti, dilazioni o premi
- distribuzione intensiva: si aumenta il numero di punti vendita.

Si tratta di una **strategia product-oriented**, adottata principalmente nelle fase iniziali del ciclo di vita o quando non ci sono concorrenti; la Coca-cola, per esempio ha iniziato così, ma negli anni è cambiata a causa della nascita di nuovi concorrenti (ora c'è coca light, coca zero, etc..)

- **Segmentazione multipla (o mrkt differenziato)** → in questo caso l'impresa individua più segmenti adottando una politica di marketing diversa per ognuno di essi; non è detto che questa segmentazione sia fatta modificando i prodotti, infatti si potrebbe tranquillamente offrire uno stesso bene con comunicazioni diverse a seconda dei segmenti. Per adottare questa strategia è necessario essere in grado di produrre e distribuire più prodotti differenti ed essere capaci di coordinare le varie strategie.

I **vantaggi** della segmentazione multipla stanno nella realizzazione di certe economie di scala nella distribuzione e nel frazionamento del rischio totale, oltre che nella possibilità di raggiungere più clienti vendendo a prezzi differenti; d'altra parte presenta anche alcuni **svantaggi**: prima di tutto maggiori costi da sostenere, ma soprattutto il rischio di "cannibalizzazione", cioè una situazione in cui vendendo un prodotto non si sottrae una quota di mercato ad una concorrente, ma ad un altro prodotto della stessa impresa.

I fattori che hanno permesso la diffusione di questa strategia sono:

- Nuove tecnologie nella produzione: hanno consentito di raggiungere economie di scala anche con impianti aventi dimensioni più piccole. Inoltre i progressi nell'automazione hanno consentito di fabbricare prodotti diversi con lo stesso impianto.
- Concorrenza più intensa
- Reddito pro-capite e livello di istruzione più elevati: le persone definiscono meglio le proprie esigenze e possono pagare di più per le cose di cui hanno necessità.

- **Concentrazione (mrkt concentrato)** → in questo caso l'impresa seleziona solo uno tra i vari segmenti che compongono il mercato e concentra il proprio programma di marketing solo sul soddisfacimento di questo.

I **vantaggi** stanno nel fatto che migliora la conoscenza del mercato da parte dell'impresa, che la pubblicità può rendere ben visibile il prodotto aumentando quindi il grado di fedeltà del compratore e che in genere chi opera nei canali di distribuzione reagisce favorevolmente a vendere prodotti ben distinti dagli altri. Ci sono però anche degli **svantaggi**, infatti è molto alto il rischio in quanto tutte le risorse sono concentrate in quel settore e un improvviso calo della domanda, o qualche altro fattore, potrebbe avere pesanti ripercussioni, vi è inoltre una visione parziale del mercato che potrebbe fare sfuggire delle opportunità.

Solitamente si sceglie questa strategia quando si è un'impresa molto specializzata o una

piccola, o talvolta quando si vuole entrare in un nuovo mercato dove operano concorrenti agguerriti (ad es. la Honda è entrata nel mercato americano solo con il motore 50c, e solo dopo ne ha introdotti altri).

## SEGMENTAZIONE: DEFINIZIONE, PRO, CONTRO E REQUISITI

### BENEFICI:

- La segmentazione permette di migliorare la conoscenza che si ha sul comportamento del compratore (cosa, quando e perchè compra), potendo così soddisfare meglio le sue esigenze;
- Prodotti e servizi sono studiati su esigenze specifiche
- Percepisce rapidamente eventuali variazioni della domanda;
- Programmi di marketing ad hoc.

### COSTI:

- I costi da sostenere sono maggiori, soprattutto in casi di segmentazione multipla, in quanto per ogni segmento saranno necessarie spese di R&S, lancio dei prodotti o di promozione distinte, oltre al fatto che, sempre per ciascuno di essi, si dovranno assegnare collaboratori specializzati.
- Alte scorte per fare fronte ad una domanda improvvisa.

Affinché tutto abbia successo, i segmenti devono possedere una serie di **requisiti**:

- **Omogeneità**: i soggetti che compongono ciascun segmento devono avere la massima omogeneità, cioè devono reagire allo stesso modo ad un determinato piano di marketing.
- **I soggetti devono essere identificabili e misurabili**: cioè si deve essere in grado di stabilire con precisione chi fa parte del segmento in analisi e chi invece ne è escluso
- **Eterogeneità**: tra un segmento e l'altro
- **Congruità**: devono avere un potenziale adeguato, sia per quanto riguarda il numero di possibili compratori, che la frequenza e le loro intenzioni ad acquistare
- **Accessibilità**: il potenziale di mercato può essere buono ma può non essere possibile raggiungere i potenziali compratori con costi ragionevoli di promozione e distribuzione
- **Stabilità**: devono essere sfruttabili per un certo periodo di tempo
- **Creatività**: anche con la segmentazione vince chi riesce ad innovare.

## I CRITERI PER LA SEGMENTAZIONE

Nel mercato B2C i criteri sulla base di cui si effettua la segmentazione possono essere distinti in due grandi gruppi: quelli riguardanti le caratteristiche del consumatore e quelli legati alle caratteristiche del prodotto.

**I criteri riguardanti le caratteristiche del consumatore** sono:

- **Demografia**: criterio più diffuso perchè esiste una stretta ed evidente relazione tra classi demografiche e tipi di consumo. Si tratta di una divisione in base a fattori come età, sesso, occupazione, reddito, religione o origine etnica; spesso le imprese scelgono di combinare alcuni variabili, ad esempio proponendo un prodotto a maschi di età compresa tra 20 e 30 anni. La segmentazione demografica è semplice ed è la più usata, ma non resiste ad un'analisi attenta: alcune ricerche hanno infatti evidenziato che gruppi di persone appartenenti alla stessa classe possono sviluppare consumi diversi (es. cinquantenne che si veste come un ragazzo di 20 anni).
- **Ciclo di vita familiare**: si possono individuare una serie di stadi per questo ciclo: si parte dal primo, che comprende quello del cliente giovane che vive da solo, per poi passare attraverso quelli delle “giovani coppie sposate”, del cosiddetto “nido pieno 1” (cioè famiglia con uno o più bambini di età inferiore a 6 anni), del “nido pieno 2 e 3” (rispettivamente famiglia con bambini sopra i 6 anni e con ragazzi più grandi ma ancora non economicamente

indipendenti), del “nido vuoto” (i ragazzi sono cresciuti e hanno lasciato la famiglia” e del “sopravvissuto solitario” (la persona anziana che vive da sola).

- **Geografica:** si parla di nazioni, aree geografiche, regioni, città, isole, montagna, mare, metropoli, etc; ad esempio chi produce abbigliamento, non venderà costumi da bagno in alta montagna, ma solo in zone vicino al mare.
- **Geo-demografia:** consiste nella distribuzione delle variabili demografiche in un certo territorio (paese di anziani --> no negozi di videogamesù)
- **Psicografia:** descrive il comportamento del consumatore in base alle risposte date ai prodotti, al packaging, alla pubblicità e ad altri elementi del marketing. In questo caso si hanno suddivisioni in base a fattori come: la classi sociali, tra le quali può cambiare, per esempio, l'abbigliamento o i gioielli; lo stile di vita, cioè basandosi su come il cliente occupa il suo tempo (hobby, vacanze, acquisti, etc..), su quali sono gli interessi più importanti (famiglia, lavoro, moda, etc..), sulle opinioni che egli ha (politica, cultura, valori sociali, etc..) o su altri elementi demografici; la personalità dell'individuo, e cioè le sue caratteristiche psicologiche (es. aggressività, autonomia, autostima).

A differenza degli altri, i segmenti psicografici sono molto difficili da definire e da raggiungere, oltre che più costosi; questa tecnica dà buoni risultati soprattutto per prodotti che mirano più alla sfera psicologica che alle prestazioni o ai benefici: il classico esempio è quello dei beni di lusso. Spesso però la segmentazione basata solo sulle caratteristiche del consumatore fornisce indicazioni troppo ampie per essere di utilità, infatti è possibile che un cliente considerato conservatore nella scelta dell'abbigliamento non lo sia invece per gli apparecchi elettronici; per questa ragione le imprese cercano di segmentare riferendosi anche alle caratteristiche del prodotto.

Si individuano così i seguenti criteri:

- **Intensità di acquisto:** ci può rivolgere a chi acquista spesso grandi quantità di un prodotto, ma anche a chi ne acquista poche; solitamente quelli soliti ad acquistarne grandi quantità hanno simili caratteristiche demografiche e psicografiche
- **Benefici cercati dal consumatore:** questo tipo di segmentazione ha il vantaggio di indirizzare la produzione verso le precise esigenze del mercato, in quanto prima di determinano i benefici fondamentali attesi e poi si sviluppano prodotti e strategie di promozione volti a soddisfarle. Anche in questo caso chi ha le stesse esigenze fondamentali appartiene spesso allo stesso segmento demografico o psicografico: ad esempio, per il mercato dei dentifrici abbiamo chi preferisce la prevenzione carie (famiglie), il gusto (bambini), i denti bianchi (teenager) o il prezzo (adulti)
- **Fedeltà alla marca:** si va da clienti che cambiano continuamente marca a clienti fedelissimi ad una che non hanno intenzione di lasciare; queste fedeltà è molto forte in settori come quello delle sigarette, della maionese o dei dentifrici, mentre è più bassa in quello dei prodotti alimentari in scatola. Naturalmente non sarà conveniente entrare in un segmento in cui la fedeltà ad una marca è molto alta.

Discorsi diversi si hanno invece nel mercato B2B; i mercati in cui comprano le organizzazioni possono infatti essere segmentati sulla base di due categorie di variabili: macro e micro segmentazione.

- **La macro-segmentazione** riguarda principalmente la caratteristiche dell'organizzazione che compra, come la **dimensione** (quelle di grandi dimensioni comprano spesso volumi maggiori, hanno un processo di acquisto più complesso e formalizzato e vedono più persone coinvolte nella decisione), il **settore in cui opera** (es. quello bancario e quello navale hanno esigenze molto diverse), alla **localizzazione geografica** e alla **frequenza d'uso** (un forte utilizzatore ha esigenze diverse da un minore utilizzatore). Un ulteriore criterio, diverso dalle caratteristiche dell'organizzazione, è quello dell'**uso che verrà fatto del prodotto** (es. se sarà rivenduto o lavorato).

- **La micro-segmentazione** riguarda invece le caratteristiche della decisione di ciascun segmento; si può distinguere quindi tra:
  - **i criteri di scelta del cliente:** c'è chi dà priorità al prezzo, chi all'assistenza post vendita, chi alla tempestività di consegna
  - **l'unità che decide l'acquisto:** in alcune organizzazioni a scegliere è la direzione generale, in altre i responsabili degli uffici acquisti, in altre ancora i tecnici, e quindi si tratta di personalità diverse con diverse conoscenze che richiedono politiche di marketing differenziate
  - **il processo di decisione:** può essere formale o non formale, lungo o breve, etc..
  - **il tipo di acquisto:** es. ripetuto, occasionale o nuovo acquisto
  - **la capacità di innovazione:** es. innovatore o follower

## IL POSIZIONAMENTO

Dopo aver stabilito in quale segmento intende concentrare le proprie risorse, l'impresa deve definire la propria strategia di posizionamento; posizionare significa creare un'identità o un'immagine del prodotto (o del servizio) distinta da quella dei concorrenti e comunicarla ai potenziali compratori. La posizione nel mercato è data da una serie di attributi legati al prodotto, al prezzo, ai canali di distribuzione o alla promozione, ma a svolgere un ruolo molto importante è la percezione che ne ha il cliente. L'impresa può farlo in vari modi:

- **Posizionamento rispetto al leader del settore:** una volta stabilita la posizione del leader, l'impresa colloca il proprio prodotto di conseguenza, ad esempio facendo una pubblicità comparativa o modificando il prodotto in modo da differenziarlo nella percezione del compratore (es. Coca-cola vs. Pepsi). L'importante però è ricordare che, imitando pari pari la strategia con cui un rivale ha avuto successo, si rischia di ridurre le possibilità di conquistare od eventualmente difendere la propria quota di mercato: l'originalità, la creatività e la capacità di anticipare il futuro e battere i concorrenti sul tempo svolgono quindi un ruolo fondamentale e sono gli ingredienti chiave nelle strategie di posizionamento
- **Posizionamento con idea:** consiste nel posizionare sempre il prodotto sulla base di quanto ha fatto la concorrenza, ma di sottolineare che il proprio è migliore, mettendo in evidenza alcune particolarità o combinando più attributi di quanti ne abbiano quelli dei rivali.
- **Posizionamento basato sul significato simbolico:** tutto parte dal presupposto che i consumatori sono spesso influenzati nel loro comportamento dai rapporti con il loro gruppo sociale di riferimento, e la cosa di rivela molto utile quando un prodotto viene percepito come un simbolo di appartenenza a quel gruppo; l'impresa deve quindi cercare di rafforzare questo significato simbolico dato al prodotto coordinando al meglio i vari elementi del proprio marketing mix. Altre idee possono consistere nell'identificare il prodotto con una categoria di consumatori, o di sfruttare il richiamo al paese di origine del bene, o di farlo percepire come il più appropriato per certe occasioni d'uso.
- **Posizionamento attraverso i "meccanismi di isolamento":** questo concetto riprende in parte i precedenti. La differenziazione consiste nello sviluppare i punti di forza dell'impresa in modo che essi soddisfino le esigenze e le attese del target scelto. Le strategie di posizionamento mirano ad agire sulla percezione che il cliente ha sia dell'impresa che del servizio. Occorrono pertanto distinti meccanismi di isolamento a seconda che abbiano come obiettivo i concorrenti oppure i clienti.
  - **I meccanismi di isolamento nei confronti dei concorrenti** mirano a costruire il posizionamento sfruttando da un lato i punti di forza dell'impresa, dall'altro i punti di debolezza dei concorrenti. Sono basati principalmente su cinque situazioni: asimmetria dell'informazione, ritardi nella risposta da parte dei concorrenti, i vantaggi dell'economia di scala, i vantaggi delle curve di esperienza, l'affollamento dei canali della distribuzione ostacola l'entrata di nuovi concorrenti.
  - **I meccanismi di isolamento che operano nei confronti del cliente** sono barriere di tipo

economico e psicologico che intervengono nel processo di selezione dei servizi tra più opzioni: ad esempio gli switching cost ovvero quelli da sostenere per passare ad un altro fornitore.

## I REQUISITI DI UN POSIZIONAMENTO DI SUCCESSO

- **Chiarezza**: il vantaggio offerto deve essere facile da capire e da ricordare
- **Coerenza**: la proposta oltre ad essere chiara ed incisiva deve rimanere a lungo nel tempo per essere scolpita nella mente del consumatore
- **Credibilità**: il vantaggio rispetto alle concorrenti deve essere credibile
- **Competitività**: il consumatore deve percepire che il prodotto o servizio crea per lui un valore superiore.

## IL RIPOSIZIONAMENTO

Si ha un riposizionamento quando l'impresa, a seguito di risultati deludenti o non soddisfacenti, decide di modificare il posizionamento dato in precedenza ad un proprio prodotto: questo può aprire un elevato potenziale in un mercato diverso; un esempio storico è quello di Audi, che negli anni '80 decise di riposizionare la linea di prodotti verso segmenti più alti di mercato.

Per riposizionare, occorre avere anzitutto la ragionevole previsione che l'impresa sarà in grado di raggiungere la nuova posizione di mercato alla quale mira e, in secondo luogo, che essa sarà in grado di competere con efficacia e sarà in grado di conseguire redditività nella nuova posizione. Ad esempio il riposizionamento di Gap fu un insuccesso poiché non riuscì a penetrare nel nuovo segmento.

Il riposizionamento comporta il cambiamento del target market oppure del vantaggio differenziale rispetto ai concorrenti, oppure di entrambi.

Considerando come variabili la differenziazione del prodotto (stesso o diverso) e il target di mercato (stesso o diverso) e ponendoli su una matrice, possiamo individuare quattro diverse strategie:

- **Riposizionare l'immagine** (= output e = target): si mantengono lo stesso prodotto e lo stesso target, ma si cambia l'immagine percepita; ad esempio Prada ha risposto ad un calo della domanda riposizionando modificando l'architettura interna dei punti vendita, rendendoli molto più moderni.
- **Riposizionare il prodotto** ( $\neq$  output e = target): l'impresa modifica il proprio prodotto (o servizio) per renderlo più adeguato alle attese del proprio target, e per farlo agisce su tutti gli elementi del marketing mix (es. nuovi mezzi di promozione). Esempio la storia di MINI.
- **Riposizionamento rispetto al target** (= output e  $\neq$  target): si mantiene lo stesso prodotto ma si cambia il target di riferimento, individuando quindi un diverso segmento di mercato in cui si ritiene poter avere maggiore successo. Esempio Barbour
- **Riposizionamento del prodotto e del target** ( $\neq$  output e  $\neq$  target): l'impresa cambia sia il prodotto (o servizio) che il target di clienti a cui si rivolgersi. Nuovi prodotti per nuovi target emersi o trascurati in passato. Esempio Lady Gaga e Polaroid

Altre volte il riposizionamento viene invece utilizzato per abbandonare un'immagine deteriorata e sostituirla con una nuova; ad esempio la compagnia di volo Valujet aveva subito un forte calo di clienti a causa di un incidente in cui morirono più di 100 passeggeri e che distrusse la sua immagine: per questo motivo il management decide di cambiare il nome dell'azienda e di ridipingere con nuove insegne i vari aerei della flotta, oltre che di aggiungere la possibilità di prenotare i voli in anticipo (prima non era possibile).

## DISRUPTIVE POSITIONING (MOON)

Recentemente alcuni studiosi (Moon, from Harvard University) hanno proposto di considerare una nuova concezione di posizionamento, differenziandola da quella classica che prevede di differenziare un prodotto da questo o da quel concorrente.

Il nuovo approccio (detto “disruptive”) consiste nel creare differenze rispetto all'intera categoria di prodotti e, per farlo, Moon propone tre strategie differenti:

- Si differenzia rispetto al resto della categoria di prodotti; mentre la categoria muove in una direzione del mercato, l'impresa sceglie la direzione opposta e sfida le tendenze della competizione e dei consumi. L'esempio è quello di Ikea, diverso dagli altri produttori di mobili.
- Si differenzia rispetto alla propria categoria di prodotto prendendo in prestito elementi di un'altra categoria (in questo modo si espandono i confini della propria). L'esempio è quello di Swatch: prima del suo arrivo gli orologi era distinti tra quelli funzionali (strumento per sapere l'ora) e quelli come gioiello (di lusso); quando entrò nel mercato, Swatch scelse un nuovo posizionamento, cioè quello di degli accessori di moda (prima non esisteva la moda inerenti alla categoria degli orologi).
- Si dissocia totalmente il prodotto dalla categoria a cui appartiene, ponendo le basi per crearne una nuova; solitamente questo si fa per prodotti che fanno parte di una categoria per cui molti clienti hanno una sorta di avversione. Un esempio è quello di Aibo, robot prodotto dalla Sony che aveva varie funzioni come accendere/spegnere le luci o calcolare i consumi degli elettrodomestici, e che non fu presentato come “robot”, ma come un “cagnolino”, in quanto si muoveva e aveva le sembianze proprio del migliore amico dell'uomo.

#### COME PIANIFICARE UNA STRATEGIA DI SEGMENTAZIONE E DI POSIZIONAMENTO

- **Definire il proprio mercato:** in genere gli obiettivi dell'impresa fissano le aree di prodotto/mercato nelle quali si intende operare. L'economia e la società cambiano e quindi si possono presentare nuove opportunità le quali però talvolta sono limitate dalle risorse disponibili.
- **Definire le caratteristiche dei potenziali compratori:** è necessario individuare il maggior numero possibile di esigenze.
- **Costruire i profili dei possibili segmenti:** il criterio che ispira la costruzione di un segmento deve essere qualificante, rilevante e possibilmente unico. Si parte da un'analisi generica e si giunge ad una più approfondita e specifica.
- **Posizionarsi**

### PARTE TERZA: IL PRODOTTO

#### CAP 1: DEFINIZIONE E ATTRIBUTI DI UN PRODOTTO

**Il prodotto è ciò che l'impresa offre sul mercato e che può rispondere alle esigenze del compratore;** in questa concezione non è compreso solo il bene materiale (es. una lavatrice), ma l'insieme di benefici e attese che ne derivano.

Per meglio definire il concetto di prodotto possiamo identificare tre aree concentriche:

- la prima (quella centrale) è costituita dai **benefici o servizi che il compratore ottiene con l'acquisto e dai vari attributi del prodotto**, come il design, i materiali e la qualità; ad esempio, quando acquisto una lavatrice, non compro solo il semplice oggetto, ma anche il beneficio di avere vestiti puliti a casa mia, oltre che il design e le qualità del prodotto.
- la seconda è rappresentata di **servizi forniti dal venditore**; nel nostro esempio della lavatrice, si parla di servizi di assistenza, garanzia, istruzioni, credito, consegna, varietà...
- la terza comprende invece quegli **elementi che non fanno parte del bene ma che il produttore può offrire per aumentarne i benefici o l'attrattività**; ad esempio un negozio che offre ai clienti un sistema a punti in base al quale si possono ottenere sconti dopo un tot di acquisti.

Guardiamo ora quali sono i principali attributi di un prodotto:

- **Design** → è un attributo che consente di differenziare il prodotto ed è legato al comportamento psicologico del cliente; non ha solo fattore estetico, ma può anche rendere più facile l'utilizzo del bene e renderlo più sicuro (es. poltrone con linea ergonomica)
- **Materiali** → dai materiali usati dipendono prezzo, qualità, efficienza, durata, rischio di guasti, etc..
- **Qualità** → maggiore è la qualità del prodotto e maggiore sarà il prezzo che i clienti saranno disposti a pagare per averlo; è necessario però che resti costante nel tempo. La qualità può dipendere da vari fattori, come le prestazioni (es. qualità delle immagini di una Tv, confort di un'automobile, puntualità di un treno, etc), le caratteristiche accessorie al beneficio principale (es. servizi bar in un aereo o messa a fuoco automatica una fotocamera), l'affidabilità (probabilità di non avere guasti), la durabilità del prodotto, la presenza di un servizio di assistenza o l'estetica
- **Sicurezza** → è trascurabile per alcuni beni di consumo (es. giornali), ma è molto importante per altri come gli elettrodomestici o le automobili; negli ultimi anni non è considerato più solo un obiettivo etico, ma anche un fattore di marketing: se il prodotto è sicuro, si vende meglio
- **Varietà** → quando si vendono alcuni prodotti, è bene non offrirne solo di un tipo, ma rendere possibile scegliere tra più possibilità (es. televisore a 30, 40 o 50 pollici)
- **Servizi ai clienti** → può trattarsi di tempestività nella consegna, di assistenza post-vendita, di sostituzioni per garanzia o di concessione di credito

#### CLASSIFICAZIONE DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI

La prima categoria è quella dei **beni di consumo**, cioè quelli acquistati da una persona o da una famiglia e destinati all'utilizzazione diretta; essi possono essere classificati in:

- **di largo consumo (convenience goods)**, se sono prodotti che il cliente acquista frequentemente e di cui conosce già le caratteristiche; questi prodotti non seguono una moda, hanno solitamente un prezzo basso, sono molto standardizzati, spesso presentati con una pubblicità battente e la decisione relativa al loro acquisto viene presa molto velocemente appena sorge la necessità; un'altra caratteristica è che il consumatore è disposto ad acquistare uno qualsiasi dei prodotti sostitutivi, in quanto le differenze sono minime. Poiché i prodotti sono relativamente omogenei, la competizione è forte e ciò porta all'impresa margini di guadagno molto bassi. Ne sono un esempio i prodotti alimentari, le sigarette...
- **Shopping goods (di consumo di qualità e prezzo elevati)**, prodotti per i quali il consumatore non ha una completa conoscenza di quello che vuole acquistare, quindi prima di procedere fa un confronto in termini di qualità, prezzo e altri attributi; sono beni con un costo superiore rispetto ai convenience goods e che vengono acquistati con minore frequenza. Solitamente è necessaria una strategia combinata tra il produttore e il rivenditore e c'è quindi bisogno sia di una buona pubblicità e promozioni (sconti), sia di un personale competente e capace di convincere il compratore all'acquisto (es. Mediaworld). Ne sono un esempio molti beni durevoli come elettrodomestici, smartphone, mobili, scarpe o abiti
- **Speciality goods**, se sono prodotti per cui il consumatore ha una forte preferenza di marca e non intende accettarne uno sostitutivo: egli è quindi disposto ad impiegare parecchio tempo e a sostenere uno sforzo notevole per il loro acquisto. Naturalmente hanno un costo abbastanza elevato, una frequenza d'acquisto abbastanza bassa e li si può trovare in un numero minore di punti vendita. Ne sono un esempio un paio di Ray-Ban o un abito di Armani.

Un'ulteriore distinzione può essere fatta tra: **durevoli o non durevoli**, a seconda che svolgano o meno una prestazione distribuita nel tempo (ad esempio un televisore è durevole, mentre una pizza no); voluttuari o di prima necessità, a seconda che rappresentino un'esigenza fondamentale per il cliente o una semplice attrazione (es. una casa paragonata ad una playstation). Distinzioni non molto significative nel marketing.

La seconda categoria è quella dei **beni industriali**, cioè quelli destinati ad altre imprese o organizzazioni ed utilizzate per svolgere un'attività economica.

Possono essere distinti in queste categorie:

- **Materie prime**, se destinate ad essere trasformate e far quindi parte di un altro prodotto; ne sono un esempio petrolio, legno, rame e ferro
- **Parti componenti**, se vengono a far parte di un prodotto ma hanno già subito una lavorazione; ne sono un esempio gli pneumatici Pirelli o i motori diesel. A volte sono progettati congiuntamente con gli utilizzatori.
- **Attrezzature e macchinari**, beni strumentali che servono a produrre altri beni; ne sono un esempio le macchine per lavorare il legno, i trattori o i nastri trasportatori
- **Costruzioni**, nel caso di edifici destinati alla produzione industriale (es. porti, fabbriche, strade, ...)
- **Materiali di fornitura**, se sono utilizzati nella produzione come mezzi accessori; ne sono un esempio cancelleria, vernici, chiodi, colle e carburante.

La terza categoria è quella dei **servizi**, cioè quelle attività o prestazioni intangibili che soddisfano le esigenze del consumatore; sono caratterizzati da intangibilità, da breve durata, dalla simultaneità tra produzione e consumo e dalla difficoltà di mantenere sempre la stessa qualità.

Possono essere distinti in base:

- **Al mercato di destinazione**, cioè se ai consumatori (cinema o assicurazione auto) o alle industrie (consulenze o leasing);
- **Al luogo della prestazione**, cioè se presso il produttore (hotel o consulenze presso commercialista) o il compratore (riparazione elettrodomestici);
- **Intensità degli investimenti richiesti**, cioè se modesti (es. agenzia di viaggi) o forti (es. ristoranti fast food).

## IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

Durante il loro ciclo di vita i prodotti passano in una serie di stadi, a ciascuno dei quali possono corrispondere volumi di vendita, profitti e strategie diverse.

Vediamo queste fasi:

1. **Lancio** → è quando il prodotto viene messo sul mercato; in questa fase lo comprano in pochi e le vendite si sviluppano molto lentamente in quanto il prodotto è ancora sconosciuto; il design è limitato a un numero di modelli soggetti a frequenti modifiche, i prezzi sono solitamente alti, ma l'impresa non realizza profitti ed è spesso in perdita, in quanto i costi di lancio e di promozione sono anch'essi molto elevati. Solitamente manca una concorrenza diretta e necessitano dell'individuazione e della selezione di nuovi intermediari per stimolarli a trattare il prodotto.
2. **Sviluppo** → la conoscenza del prodotto si diffonde, le vendite aumentano rapidamente e l'impresa comincia a realizzare un profitto (Prezzi alti mentre i costi calano per effetto delle economie di scala); spesso nuove imprese entrano nel mercato attratte dalla domanda in espansione, quindi si aumenta anche la varietà dei prodotti e le azioni promozionali (forti spese in pubblicità di massa). In questa fase si inizia anche ad agire sul marketing mix, introducendo nuovi metodi di vendita, differenziando la propria immagine rispetto ai concorrenti ed entrando in nuovi segmenti
3. **Turbolenza** → La concorrenza inizia a farsi sentire e molte imprese lasciano il settore; i profitti calano perchè la competizione spinge i prezzi verso il basso e di conseguenza si riducono i margini di vendita e la domanda diventa selettiva
4. **Maturità** → la domanda rallenta ulteriormente ed aumentano le spese di promozione e pubblicità, in quanto l'impresa deve difendere la quota di mercato che possiede ed evitare che i clienti passino ai rivali; i concorrenti più deboli sono obbligati ad uscire dal mercato (n° di concorrenti si stabilizza). I profitti sono quindi più bassi poichè i prezzi si stabiliscono ad un livello più basso.

5. **Declino** → molti compratori passano ad un altro prodotto che meglio rispecchia le loro esigenze: le vendite e i profitti iniziano quindi a calare vertiginosamente; questo declino può essere dovuto alla nascita di nuovi prodotti, al cambiamento dei gusti del consumatore o anche ad un'innovazione tecnologica.

## IL BRAND (LA MARCA)

Il Brand è un nome, un simbolo, un disegno o una combinazione tra questi che ha lo scopo di identificare il prodotto/servizio di un venditore e di renderlo differente da quello della concorrenza; ad esempio il cocodrillo su una maglietta rappresenta la marca Lacoste.

L'uso di una marca presenta vantaggi sia per il produttore, che per il distributore, che per il compratore.

Dal **punto di vista del produttore** il brand permette:

- di differenziare il proprio prodotto e di distinguerlo da quelli della concorrenza, rendendo più semplice la sua promozione;
- crea la fedeltà nel cliente
- permette di avere un maggiore controllo sulla distribuzione (es. Ferrero ha molto controllo in quanto quasi tutti comprano Nutella e non altre creme di cioccolato);
- se si ha successo, si può estendere la marca ad altri prodotti;
- permette di aumentare il valore del prodotto, consentendo all'impresa di aumentare il prezzo di vendita (applicare un premium price) senza subire conseguenze;
- aumenta il potere di negoziazione verso la grande distribuzione.

Dal **punto di vista del distributore** permette:

- di attrarre i clienti nel punto vendita
- di accelerare i tempi di rotazione dei prodotti nelle superfici di vendita
- trascina le altre marche generiche e private label

Per il **compratore**, invece, la marca:

- è una garanzia di qualità
- permette di identificare più semplicemente il prodotto;
- porta una serie di vantaggi psicologici (es. eleganza o lusso)
- riduce i rischi nell'acquisto
- permette di collocare il prodotto tra le varie offerte.

Tuttavia non tutte le imprese scelgono di attuare una politica di marca, o perchè non ne possono sostenere gli elevati costi (soprattutto le piccole imprese) o perchè i prodotti offerti non si prestano a portare una marca (es. materie prime o alcuni semilavorati, come nel caso dei mattoni); un altro motivo è la presenza di prodotti generici, cioè prodotti senza un brand (es. i farmaci generici).

Posto che il suo successo è strettamente legato a quello del prodotto, una marca deve comunque avere alcuni importanti requisiti: deve essere facilmente identificabile e quindi breve e facile da ricordare o riconoscere, deve essere convincente, deve mantenere la promessa data, deve essere appropriata e rinforzare i principali attributi del prodotto (es. Acquafresh e Mentadent richiamano una bocca pulita).

Dopo aver scelto se attuare o no una politica di brand, l'impresa deve decidere se dare ad ogni prodotto un suo marchio o adottarne uno unico per più prodotti (una marca o famiglia di marche?).

Se decide per adottare un **singolo marchio** per ogni prodotto, ha due possibilità:

1. **ogni prodotto ha il suo marchio**, ma spesso il consumatore non conosce il nome del produttore (es. le Pringles e il Dash sono prodotti dalla Procter&Gambler)
2. **la marca del prodotto è comunicata insieme a quella del produttore**, ad esempio sappiamo tutti (sia perchè è pubblicizzato che per la scritta su tutte le confezioni, che prodotti come Nutella, Kinder Pinguì, Kinder sorpresa, Kinder bueno sono tutti prodotti dalla Ferrero o i Baci sono della Perugina).

Se invece decide per una **famiglia di marche**, ha altre due possibilità:

1. **un marchio comune per tutti i prodotti** (es. Duracell)
2. **combinare il nome dell'impresa con famiglie di marchi** (es. tutti i prodotti della Mulino Bianco e della Pasta Barilla provengono dalla Barilla).

L'uso di marchi individuali ha il prima di tutto il vantaggio di non legare il destino dell'impresa ad un solo prodotto, che può essere quindi tolto dal mercato senza compromettere le vendite degli altri, ma poi permette anche di stimolare la concorrenza all'interno della stessa impresa; questa scelta ha però anche risvolti negativi, infatti si perdono i vantaggi delle economie di scala nella pubblicità e nella promozione, ma poi si rende anche più difficile gestire la produzione in senso generale. L'uso di famiglie di marchi, permette invece di sfruttare queste economie di scala e anche i successi ottenuti precedentemente con altri prodotti (es. nuovo tipo di biscotti della Mulino Bianco), ma d'altra parte c'è il rischio che l'insuccesso di un prodotto abbia conseguenze per l'immagine dell'intera famiglia.

Il passo successivo riguarda la **scelta della marca**, cioè nel caso del produttore decidere se produrre soltanto con la propria marca o anche con quella di altri, mentre nel caso del distributore (venditore) se vendere soltanto la propria marca o anche quella di altri.

Il produttore che sceglie di presentarsi con la propria marca deve sostenere i costi sia per garantire una qualità elevata sia per un'adeguata campagna promozionale, ma in questo modo riesce ad assicurarsi la fedeltà del compratore, a ridurre la dipendenza dal distributore e ad ottenere una parte dei margini della distribuzione. Chi invece decide di produrre con il brand di altri, prima di tutto evita l'entrata di nuovi concorrenti (meglio produrre per l'impresa X, che vederla aprire un nuovo stabilimento diventando una rivale) e poi può consentire di abbassare i prezzi dei prodotti venduti con il proprio marchio (questo perchè si riempie la capacità produttiva in eccesso con i beni del distributore); d'altra parte, però, il controllo della domanda passa al distributore.

Il dettagliante che decide di offrire prodotti con la propria marca riesce ad aumentare la fedeltà del proprio cliente e ad ottenere una parte dei margini di utile che andavano al produttore; la fase di produzione può essere realizzata direttamente all'interno dei propri stabilimenti o, in alternativa, affidata ad un'altra impresa che lo fa al suo posto: in questo caso però rischia di trasformare il produttore in un concorrente.

## IL PACKAGING

Per packaging si intende l'attività che riguarda la scelta, il disegno e la produzione di ciò che contiene o avvolge un prodotto. Le funzioni possono essere varie:

- proteggere il prodotto, come nel caso degli alimentari, dell'acqua o dei beni fragili
- differenziarlo, come nel caso del barattolo delle Pringles
- richiamare l'attenzione in qualche modo, come per il vasetto di Nutella, che può essere riutilizzato come bicchiere; importante è anche il colore, che può essere subito notato del compratore, soprattutto nelle distribuzioni self-service.
- semplificare la distribuzione, rendendo più comodo il trasporto, riducendo gli spazi occupati o abbassando i costi di conservazione delle scorte; un esempio è il detersivo Bio Presto, venduto in contenitori rettangolari che occupano meglio gli spazi
- aumentare le vendite del prodotto

Negli ultimi anni l'opinione pubblica si è molto battuta per la tutela dell'ambiente e questo ha spinto molti produttori ad utilizzare contenitori "più verdi"; spesso alcune imprese puntano proprio sul fatto di utilizzare contenitori che inquinano meno per cercare di spingere i clienti all'acquisto, come nel caso delle bottiglie della Pepsi.

## ORGANIZZAZIONE AZIENDALE NELLA GESTIONE DEI PRODOTTI

Esistono principalmente tre forme di gestione.

La prima è quella del Product manager, che concentra in una sola persona tutte le responsabilità (in termini di costi, ricavi e profitti) relative a un prodotto od una marca; per uno stesso prodotto

possono essere più manager (es. uno per vendere le acque minerali nei ristoranti, uno per i negozi al dettaglio, l'altro per i supermercati).

La sua attività inizia con una previsione di vendita ed un piano di marketing; successivamente opera in contatto con gli specialisti dell'impresa in materia di promozione, packaging, ricerche, distribuzione, etc.; infine segue le vendite, valuta i risultati e propone eventuali modifiche ai prodotti o al marketing mix. Questa organizzazione dà buoni risultati soprattutto nelle imprese multiprodotto e per quei prodotti i cui volumi di vendita sono tali da giustificare la suddivisione delle responsabilità tra più persone; lo svantaggio è che raramente il product manager ha autorità diretta su molte attività, come la decisione dei prezzi o la promozione.

Un esempio: PRINGLES: Strategia introduzione nel mercato italiano (anno 1999)

1. diffusione della marca tra i trendseller (locali alla moda, Milano - Roma) dove si vedono le prime patatine P.
2. Prodotto non da subito nei punti vendita (effetto "privazione" e creazione della attesa).
3. è presente in modo discreto e selettivo negli eventi (manifestazioni sportive, concerti, tra le mani dei vip) con l'obiettivo di farne un prodotto di culto.
4. i consumatori ricercavano le p. ma non erano rese disponibili
5. pubblicità intensiva (lire 13 mld sui media classici - investimento pubblicitario totale del mercato lire 30 mld. al momento del lancio)

#### Innovazioni

- p&g ha fatto crescere il mercato totale (+25%)
- la confezione a cilindro (evita lo sbriciolamento/conserva il gusto/puo' essere riutilizzato)
- sapore e forma (no unto/crocantezza duratura/sapori diversi)
- distribuzione intensiva

La seconda è quella **funzionale**, per cui le responsabilità sono date sulla base delle funzioni e non del prodotto.

La terza è quella **per mercato**, in base a cui le responsabilità sono assegnate per tipologie di compratore (es. enti pubblici, imprese edili, imprese minerarie, etc..).

I vantaggi di queste due ultime forme sono che i dirigenti hanno il controllo diretto delle risorse che devono utilizzare (pubblicità, vendita, ricerche, etc...) e che esiste una minore competizione tra marche all'interno dell'organizzazione.

## CAP 2: LINEA DI PRODOTTI E PRODUCT MIX

Una linea di prodotti è un gruppo di prodotti tra loro correlati; queste correlazione può esistere in quanto sono complementari e usati insieme, sono venduti allo stesso gruppo di compratori o attraverso lo stesso tipo di rivenditori, sono venduti a prezzi differenti ma tra loro legati in sistema o quando sono legati dalle tecnologie di produzione.

Per aumentare il numero di prodotti contenuti nella linea, si possono scegliere due politiche:

- **Allungamento della linea** → l'allungamento può verificarsi: verso il basso, quando l'impresa occupa i segmenti più alti del mercato (per qualità e prezzo) e decide di entrare anche in quelli più bassi (es. Mercedes Classe A e Mercedes Classe B); verso l'alto, quando fa il percorso inverso (strategia però molto rischiosa, in quanto le imprese che occupano i segmenti alti possono rispondere entrando in quelli bassi); in entrambe le direzioni, se l'impresa opera in una fascia centrale del mercato
- **Completamento della linea** → si aggiungono nuovi prodotti che non hanno una qualità o prezzo inferiore o superiore ma che aumentano la varietà dell'offerta.

Per product mix (gamma di prodotti) intendiamo l'insieme di prodotti e di linee di prodotti di una stessa impresa. Spesso le imprese sono portate a modificare il proprio product mix a causa di una serie di fattori, come le esigenze dei compratori, i cambiamenti della concorrenza e della tecnologia, la nascita di nuovi mercati o un aumento del potere di acquisto.

Le scelte che in questo caso possono essere prese sono due:

- modificare l'attuale mix di prodotti migliorando quelli esistenti o abbandonandone alcuni
- aggiungere nuovi prodotti, con lo scopo di combattere la concorrenza o di aumentare i prodotti o di sfruttare la propria immagine anche in altri segmenti.

Prima di concludere facciamo una precisazione su alcune terminologie

ampiezza della linea = numero totale di prodotti che fanno parte della linea  
 profondità della linea = numero di varianti di ciascun prodotto all'interno di una linea;  
 una linea profonda ha molte varianti  
 larghezza del product mix = numero di linee di prodotto offerte da un'impresa

## L'INTRODUZIONE DI UN NUOVO PRODOTTO

In genere per nuovo prodotto si intende sia un prodotto che fornisce nuove prestazioni, sia uno che migliora in modo significativo le prestazioni di quelli già esistenti (es. Jet rispetto ad aereo ad elica), sia una nuova marca che non innova radicalmente ma che riposiziona in un nuovo modo il prodotto. La decisione che porta un'impresa ad introdurre nuovi prodotti può essere motivata dal desiderio di:

- migliorare o mantenere la propria posizione competitiva
- aumentare il fatturato
- realizzare economie di scala nella produzione o nella distribuzione (se la capacità produttiva o quella della rete di distribuzione sono usate solo in parte)
- rispondere all'azione di un concorrente che ha fatto la stessa cosa, in modo da non vedersi portare via quote di mercato
- completare la linea di prodotti, in modo da poter aumentare la fedeltà del cliente

L'introduzione di un nuovo prodotto è frutto di un lungo processo suddiviso in stadi, che riassumiamo così:

1. La prima fase consiste nel raccogliere una serie di idee su nuovi prodotti. Le fonti di queste ricerche possono essere sia interne che esterne all'impresa; la principale fonte esterna sono i clienti, infatti è possibile raccogliere numerose informazioni studiando le loro esigenze e ascoltando eventuali critiche o consigli; altre possibilità sono rappresentate da alcuni soggetti a diretto contatto con i clienti, come intermediari o consulenti, da istituti di ricerca scientifica (soprattutto per quanto riguarda l'uso di materiali o nuovi processi di produzione), da Università, da consulenti, da agenzie di pubblicità e anche dall'osservazione del comportamento dei concorrenti; fonti interne possono invece essere rappresentate da gruppi di ricerca applicata che appartengono all'impresa.
2. Lo stadio successivo consiste nel valutare queste idee in base ai criteri preferiti e nello scartare quelle per le quali non vale la pena di investire in successive ricerche.
3. Le idee che sono sopravvissute vengono quindi sottoposte ad un'analisi più accurata dal punto di vista economico e finanziario, in modo da capire se i prodotti proposti possono portare un profitto all'impresa. Le tecniche utilizzate a tale fine sono principalmente due: la prima consiste nello stimare il punto di pareggio (volume di vendita in corrispondenza di cui i ricavi totali ottenuti sono uguali ai costi sostenuti) e chiedersi se l'impresa sia in grado di raggiungerlo o anche superarlo; la seconda consiste invece nello stimare direttamente i ricavi e i costi che si prevede di sostenere per ogni prodotto ("simulazione del CE").
4. Lo stadio successivo consiste nel realizzare i primi prototipi dei prodotti che non sono ancora stati scartati (si ha anche una prima ipotesi di marca e packaging), e poi li si sottopone ad un test di mercato: con questo test l'impresa riesce a vedere come i potenziali compratori rispondono al prodotto e alla strategia di marketing che è stata elaborata, oltre che a verificare la loro propensione al riacquisto. Questi test in genere sono costosi e richiedono molto tempo per essere fatti e hanno lo svantaggio di informare la concorrenza in anticipo sulle caratteristiche dei propri nuovi prodotti: per questo motivo, qualche volta, vengono svolti in ristrette aree geografiche che rappresentano un campione di un mercato più ampio.

5. Se i test di mercato sono positivi, si passa alla fase di commercializzazione e al lancio del prodotto sul mercato; questa è la fase in cui vengono prese definitivamente le decisioni più difficili e rischiose, come quelle che riguardano il mercato in cui entrare, il packaging definitivo o il segmento in cui lanciare i nuovi prodotti.
6. Periodicamente i prodotti, ormai sul mercato, vengono sottoposti ad una valutazione per stabilire se i risultati previsti sono stati raggiunti o se è necessario apportare alcune modifiche.

In generale, quali sono le cause che possono portare al fallimento del lancio di un nuovo prodotto? Ne elenchiamo alcune: analisi di mercato svolte in modo inadeguato, inferiorità del prodotti rispetto a quelli concorrenti (es. difetti tecnici o mancanza di vantaggi competitivi), costi più alti rispetto alle previsioni, debolezza del marketing mix, forte reazione della concorrenza (es. abbassamento dei prezzi o introduzione di prodotti simili) o semplicemente il lancio del prodotto in un momento sbagliato (es. crisi economica e redditi bassi, o mercato non ancora pronto per quell'innovazione, o lancio eseguito troppo tardi rispetto ai rivali).

### L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE PER NUOVI PRODOTTI

Le forme di organizzazione aziendale adottate più frequentemente per il lancio di nuovi prodotti sono tre:

- **Comitato nuovi prodotti:** è presieduto dal DG o dall'AD ed è composto dai responsabili delle nuove funzioni (marketing, finanza, promozione, etc..) direttamente coinvolte nel lancio di prodotti nuovi. Questa forma ha il pregio di mettere insieme persone con esperienze e specializzazioni diverse, rendendo quindi più semplice l'emergere di idee originali che altrimenti non si avrebbero; inoltre, pur non essendo a contatto con i potenziali compratori, conoscono bene sia il mercato che i concorrenti; tuttavia, i comitati sono spesso lenti a decidere e discontinui, in quanto i loro membri devono concentrarsi prima sulle loro attività.
- **Dipartimento nuovi prodotti:** è un gruppo di poche persone che ha lo scopo di sviluppare nuove idee, fare una prima analisi di mercato e proporre quelle più promettenti; una volta che il piano di ricerca è approvato, il dipartimento realizza il prototipo, segue i test e prepara le strategie del marketing mix. Rispetto al comitato, questo tipo di organizzazione ha il vantaggio di affidare in modo stabile ad un gruppo di persone il compito di selezionare e valutare nuove idee; ha però lo svantaggio di lasciare al dipartimento pochi poteri, soprattutto se non ha il sostegno da parte della direzione generale, altrimenti è costretto a negoziare costantemente con le altre funzioni dell'impresa. È utile soprattutto per le imprese che lanciano costantemente prodotti nuovi, quindi quelle di grandi dimensioni. –
- **Venture team:** è un gruppo di persone proveniente da diverse funzioni dell'impresa alle quali è data completa autonomia nell'intero processo di lancio del nuovo prodotto. Il vantaggio principale è quello di dare flessibilità al processo di innovazione e favorire lo sviluppo di idee originali; ha lo svantaggio di essere molto costoso, in quanto i membri del gruppo devono essere persone molto capaci. Il requisito essenziale è che i componenti del team non abbiano responsabilità operative, ma che rendano conto soltanto dei risultati finali.

### MODIFICHE O ABBANDONO DEI PRODOTTI

Se un prodotto sul mercato non rende come ci si aspettava, l'impresa può decidere, invece che agire sul marketing mix, di modificarlo o di abbandonarlo direttamente.

Nel primo caso, la modifica può riguardare le caratteristiche tecniche (es. design, qualità o aspetto) o la ricerca di nuove modalità di utilizzo del prodotto (es. la plastica prima era usata solo nei beni industriali e di consumo, ma poi se ne scoprirono nuove applicazioni, come gli imballaggi o la costruzione di tubi).

Se non esistono possibilità di rilanciare il prodotto, l'impresa deve prendere in considerazione l'idea di abbandonarlo; i motivi che possono portare a questa scelta, sono i seguenti: forte calo delle vendite; forte riduzione della redditività del prodotto (in base al rapporto con i costi sostenuti);

lancio di nuovi prodotti concorrenti che, nel giro di poco tempo, sono destinati ad avere maggiore successo e a sostituirlo; prodotti che richiedono investimenti così elevati che, con la stessa cifra, se ne potrebbe lanciare uno nuovo.

### LA DIFFUSIONE DI NUOVI PRODOTTI (SCHEMA DI ROGERS)

Vediamo ora le fasi relative al processo di diffusione di un nuovo prodotto, cioè come i clienti ne vengono a conoscenza ed eventualmente lo acquistano (non c'entra con il processo di ideazione di nuovi prodotti).

Il processo di adozione passa attraverso 5 stadi:

- la **conoscenza**, cioè quando si viene a conoscenza di un nuovo prodotto, ma non si hanno informazioni specifiche su di esso;
- l'**interesse**, quando si cercano tali informazioni;
- la **valutazione**, quando si considera l'opportunità di provare il prodotto;
- la **prova**, quando si acquista il prodotto per testarlo la prima volta;
- l'**adozione**, quando si decide di farne regolarmente uso.

Naturalmente non tutte le persone passano attraverso i cinque stadi, ma si fermano ad uno di quelli precedenti (spesso alla prova o alla ricerca di informazioni).

I **potenziali clienti** di un nuovo prodotto possono essere suddivisi in più categorie:

- gli **innovatori**, che sono i primi ad accettare il nuovo prodotto e rappresentano un percentuale appena bassa; sono spesso giovani con un reddito medio-alto e sono sempre attratti dalle novità
- i **primi adottanti**, che hanno una minor propensione al rischio ed acquistano il prodotto subito dopo il gruppo precedente; per loro la regola è adottare prodotti nuovi secondo la moda del momento
- la **prima maggioranza**, rappresentano una maggioranza molto elevata (circa 34%), hanno un reddito elevato, cercano accuratamente informazioni sui nuovi prodotti ed acquistano principalmente per migliorare il loro standard di vita
- la **seconda maggioranza**, che ha un'età media più alta rispetto al gruppo precedente ed un reddito minore; sono più legati alla tradizione, quindi acquistano il bene più in ritardo; anche loro rappresentano il 34% del totale
- i **ritardatari**, cioè quelli che aspettano che il prodotto entri nella sua fase di maturità per comprarlo ad una cifra minore, in quanto sono individui solitamente molto sensibili al prezzo.

## PARTE QUARTA: IL PREZZO

### CAP: 1 I PREZZI E I SUOI OBIETTIVI

Quello del prezzo è la decisione più difficile da prendere, in quanto una scelta sbagliata può far perdere volumi di vendita ed utili, oltre che danneggiare l'immagine dell'azienda o del prodotto.

Esso ha due caratteristiche fondamentali:

- è una variabile che può essere controllata e rapidamente cambiata
- il consumatore è sempre sensibile al prezzo

I punti di riferimento fondamentali per fissare un prezzo sono:

- **il costo del prodotto**: rappresenta il limite minimo sotto il quale non si deve scendere se non per un breve periodo di tempo;
- **la domanda**: fissa il livello massimo in quanto si può vendere ad un prezzo superiore rispetto a quanto sono disposti a pagare i compratori;
- **la concorrenza**: porta poi ad avvicinarsi ad uno o all'altro limite a seconda di cosa fanno le altre imprese sul mercato.

A questi tre punti vanno aggiunte anche delle considerazioni da fare sugli obiettivi dell'impresa, sulle caratteristiche del compratore e sulla situazione dell'economia. Gli obiettivi di una politica di

prezzi devono essere naturalmente coordinati con quelli delle altre funzioni dell'impresa, ma in linea generale possono essere ricondotti a:

- obiettivi di profitto di lungo termine, e quindi alla massimizzazione della differenza tra costi e ricavi
- risultati di breve termine (profitti, rendimento degli investimenti e cash flow)
- aumentare la propria quota di mercato, fissando prezzi più bassi per aumentare i volumi di vendita – fornire un'immagine di qualità del prodotto
- se l'impresa è leader, manovrare i prezzi delle follower (spesso molte imprese aspettano di vedere il prezzo fissato dalla leader del settore e poi agiscono di conseguenza)
- stabilizzare la domanda
- mantenere i clienti

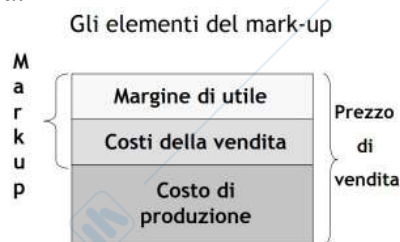
## LE POLITICHE BASATE SUI COSTI

Tra le tecniche più utilizzate per fissare i costi, ci sono senza dubbio quelle basate sui costi sostenuti, in particolare perchè sono basati su dati interni all'impresa e quindi molto attendibili. Eccone alcune:

1. **Costi medi** → sulla base di una previsione dei costi totali da sostenere e dei volumi di vendita che si intendono produrre, si calcola il costo medio unitario per i prodotti; il prezzo sarà quindi fissato ad un valore superiore, a seconda della percentuale di profitto che si vuole ottenere. Questa tecnica è usata soprattutto dalle imprese di produzione, ma presenta due svantaggi importanti: prima di tutto è molto difficile prevedere con esattezza i livelli di vendita e poi, se l'impresa offre una gamma di prodotti, è difficile imputare i costi con precisione

$$\text{Costi medi} = \frac{(\text{costi fissi} + \text{costi variabili})}{\text{numero di pezzi}}$$

2. **Mark-up** → a partire dal costo dei prodotti, si aggiunge una percentuale fissa detta mark-up, data dalla somma tra i costi di vendita stimati e il margine di profitto che si vuole ottenere. È una tecnica usata in particolare dai grossisti e dai dettaglianti, ma presenta un forte limite: non tiene conto del livello della domanda, quindi applicando uno stesso mark-up a più prodotti, si rischia di far pagare prezzi minori per prodotti per i quali i clienti sarebbero disposti a pagare di più e, viceversa, far pagare prezzi più alti per prodotti su cui vorrebbero spendere meno. Per questa ragione molte imprese al dettaglio tendono a fissare mark-up differenti non solo per linee di prodotto, ma anche per particolari tipi di prodotto all'interno della stessa linea.



3. **Costi variabili** → per un breve periodo, l'impresa può decidere di vendere ad un prezzo pari (o di poco superiore) ai costi variabili, in modo da attrarre più clienti ed aumentare la loro fedeltà; un eventuale differenza tra CV e prezzo, è detta "margine di contribuzione".

$$\text{Margini Contribuzione} = \text{Prezzo} - \text{Costo Variabile}$$

Solitamente si adotta questa tecnica quando:

- un prodotto è nuovo: nella fase di introduzione i costi fissi sono alti perché sono distribuiti su volumi di vendita bassi. L'applicazione dei costi fissi ai primi pezzi venduti renderebbe proibitivo il prezzo e danneggerebbe l'immagine del prodotto e dell'impresa.
- per attirare i compratori all'interno di un punto vendita. Si tratta dei prezzi

“vetrina” che applicati ad alcune categorie di prodotti sono in grado di indurre il consumatore ad entrare nel punto vendita.

- quando intende far uscire dal mercato un concorrente (es. Coca-Cola ha abbassato i prezzi della Sprite per far uscire dal mercato la Gazzosa 7UP)
4. **Break-even Point** → il break-even point (o punto di pareggio) rappresenta il volume di unità vendute in corrispondenza delle quali i costi totali sono pari ai ricavi totali; si calcola con questa formula:

$$\text{Quantità} = \frac{\text{Costi Fissi}}{\text{Prezzo} - \text{Costo Variabile Unitario}}$$

L'impresa riesce quindi ad individuare quale quale quantità ad un determinato prezzo le consente di conseguire un certo profitto.

Questo metodo si rivela particolarmente efficace nelle politiche di prezzi riguardanti nuovi prodotti e per vedere i cambiamenti dati diversi prezzi ma ha alcuni **limiti**:

- parte dal presupposto errato che i costi fissi restino costanti a qualsiasi livello di produzione e che quelli variabili cambino proporzionalmente al variare dei volumi di produzione;
  - è raro che i prezzi restino uguali quando crescono le vendite, ma inizieranno a diminuire.
5. **Rendimento degli investimenti** → in questo caso il prezzo viene fissato tenendo conto del tasso di rendimento degli investimenti che si intende raggiungere: se tale rendimento non può essere raggiunto, si preferisce non lanciare il prodotto. Spesso questo metodo è applicato insieme a quello del break-even point, utilizzando la stessa formula, ma con una piccola modifica: al numeratore viene infatti sommato il “rendimento atteso” (% sull'investimento realizzato).

$$\text{Punto di pareggio (q. tà)} = \frac{\text{Costi fissi} + \text{Rendimento atteso}}{\text{Prezzo} - \text{Costo variabile unitario}}$$

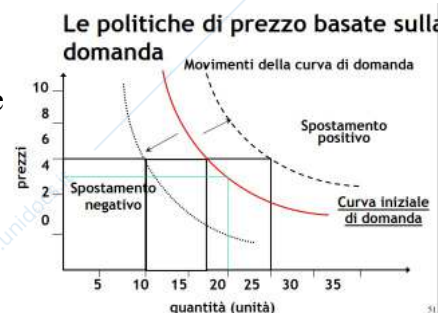
Anche questa tecnica, spesso utilizzata per il lancio di nuovi prodotti, presenta alcuni limiti;

- non indica cosa farà il consumatore davanti ad un certo prezzo, ma piuttosto cosa dovrebbe fare per consentire all'impresa di raggiungere un certo risultato;
- ignora cosa farà la concorrenza in risposta a tale strategia.

## LE POLITICHE BASATE SULLA DOMANDA

Per stabilire una politica di prezzi, è utile anche conoscere o prevedere l'andamento della domanda; come possiamo vedere da questo grafico, per la maggior parte dei prodotti, ad una diminuzione della domanda segue un aumento dei prezzi, e viceversa.

Oltre a movimenti lungo la curva, determinati da variazioni del prezzo, possono verificarsi anche spostamenti verso l'alto o verso il basso; questi spostamenti possono essere causati da fattori come:

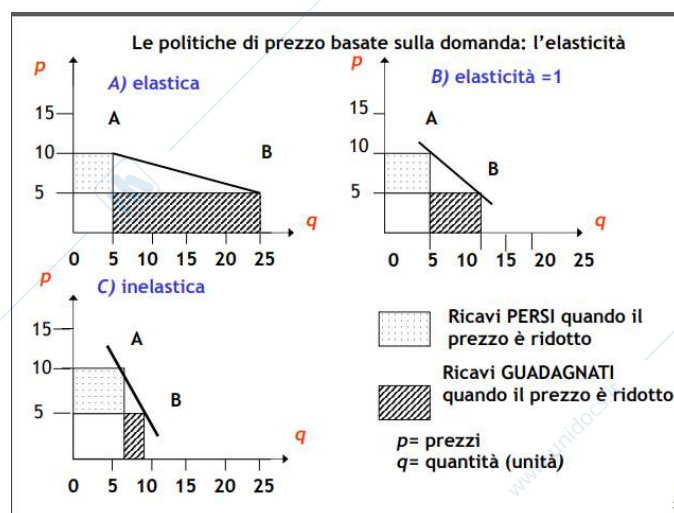


- un aumento del numero di impresa che offrono il prodotto (basso) o una loro diminuzione (alto)
- un aumento del reddito dei consumatori (alto) o una sua diminuzione (basso)
- un aumento delle dimensioni del mercato e quindi del numero di consumatori (alto) o una sua diminuzione (basso)
- il successo del prodotto e quindi una preferenza dei consumatori verso di esso (alto) o un suo insuccesso (basso)

Un'altra questione molto importante è capire come variano i ricavi totali in seguito ad una variazione dei prezzi: è qui che si introduce il concetto di elasticità. Un prodotto ha una curva di **domanda elastica** quando ad una riduzione del prezzo segue un aumento della domanda più che proporzionale e quindi maggiori ricavi (curva poco inclinata); viceversa un loro aumento fa calare la domanda in modo maggiore e quindi i ricavi. Quando si ha elasticità pari ad 1, una variazione dei prezzi porta ad una proporzionale variazione (di segno opposto) della domanda, e quindi i ricavi rimangono uguali.

La **domanda** è invece **inelastica** quando ad una diminuzione dei prezzi segue un aumento della domanda meno che proporzionale, e quindi a minori ricavi (curva molto inclinata); viceversa un aumento del prezzo porta ad una minore domanda ma con ricavi migliori.

$$\text{Elasticità} = \frac{\text{percentuale di variazione della quantità domandata}}{\text{percentuale di variazione del prezzo}}$$

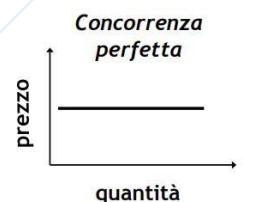


Quali fattori rendono una domanda inelastica? Se esistono beni sostitutivi, come nel caso di quelli alimentari, la domanda tende ad essere elastica, mentre è inelastica se il prodotto ha caratteristiche uniche; inoltre la domanda tende ad essere elastica se il prodotto ha un peso notevole nel budget del compratore, altrimenti è inelastica. Per misurare l'elasticità esistono molti metodi, ma solitamente le imprese preferiscono basarsi su ricerche di mercato (es. osservazione comportamento clienti con TEST MARKET, verificando su un campione di consumatori le reazioni alle variazioni nel prezzo di un prodotto) o su esperienze passate, sia proprie che altrui.

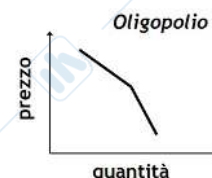
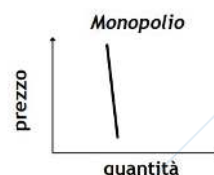
## LE POLITICHE BASATE SULLA CONCORRENZA

Un terzo punto di riferimento per fissare i prezzi è rappresentato dal comportamento della concorrenza, e la situazione cambia a seconda del tipo di mercato in cui ci si trova.

- **In concorrenza perfetta**, si hanno molti compratori e venditori, un elevato grado di informazione e prodotti fra loro omogenei; in queste condizioni chi vende non può chiedere un prezzo più alto rispetto agli altri perchè perderebbe clienti (i prodotti non sono differenziati), né per logica conviene fissarne uno più basso; la curva di domanda è rappresentata da una linea orizzontale.



- **Il monopolio puro** è la situazione in cui si ha un solo venditore, la curva di domanda è inelastica; chi vende, in questo caso, ha piena libertà di fissare i prezzi, perchè il compratore acquisterebbe a qualsiasi cifra; tuttavia molte imprese preferiscono non fissare prezzi troppo alti sia per evitare interventi regolatori da parte dello Stato, sia per stimolare la domanda.
- **In oligopolio** le imprese venditrici sono poche perchè esistono barriere all'entrata, ma sono comunque molto sensibili alle politiche di prezzo adottate dalle concorrenti (rispondono subito con nuove strategie); la curva di domanda è ad angolo: elastica sopra il punto di equilibrio, inelastica sotto.
- **In concorrenza monopolistica** operano molti venditori che presentano prodotti differenziati; per uno stesso prodotti i clienti sono disposti a pagare prezzi differenti a seconda del venditore: il livello di prezzo dipende quindi dal grado di differenziazione del prodotto; la curva di domanda è più elastica e quindi meno inclinata.



## CAP 2: PREZZI PER PRODOTTI NUOVI E PRODOTTI CHE IMITANO

Le politiche di prezzi per i nuovi prodotti o servizi sono molto diverse da quelle adottate per i prodotti già esistenti e possono seguire due orientamenti estremi:

- **skimming (scrematura)**: consiste nel fissare un prezzo relativamente alto per vendere ai consumatori più sensibili all'innovazione, con un reddito alto e che è disposta a pagare di più pur di avere l'ultima novità; quando il volume delle vendite inizia a rallentare, l'impresa abbasserà i prezzi in modo da attirare anche il target più basso. Questa tecnica ha il vantaggio di far recuperare rapidamente gli investimenti e di accumulare buoni profitti prima dell'entrata di nuovi concorrenti.

Quando conviene adottare tale strategia?

- Quando si ha motivo di ritenere che il CVP sarà breve o che il prodotto sarà rapidamente imitato dalla concorrenza.
- Quando il prodotto è completamente nuovo per l'acquirente, non vi sono termini di confronto e la domanda è rigida.
- Lanciare un prodotto ad un prezzo elevato permette di segmentare, da subito, il mercato in base alla elasticità della domanda rispetto al prezzo ed individuare il segmento meno sensibile al prezzo.
- Quando vale la correlazione: alto prezzo-alta qualità.
- **prezzi di penetrazione**: è una politica che segue la logica opposta: consiste nell'introdurre sul mercato un prodotto ad un prezzo basso nella speranza di attrarre un elevato numero di compratori e conquistare una forte quota di mercato (in questo modo la maggior parte del valore viene dato al cliente riservandosi l'impresa un piccolo margine); quando il prodotto è stato accettato dal mercato e la marca ha conquistato una sua posizione, l'impresa può eventualmente alzare il prezzo. Il principale vantaggio è che, nella fase iniziale, i concorrenti sono scoraggiati ad entrare nel mercato a causa dei bassi prezzi, mentre in quella successiva lo sono a causa dell'elevata quota di mercato dell'impresa.

Quando conviene adottare tale strategia?

- Quando la domanda è elastica al prezzo: in questo caso non esistono segmenti da privilegiare.
- Volume di produzione elevati consentono di abbattere i costi unitari
- Un prodotto nuovo è minacciato da una fortissima concorrenza a breve distanza dal suo lancio.
- Esiste già un leader nella fascia alta del mercato.

La scelta fra queste due strategie dipende soprattutto dagli obiettivi di lungo termine dell'impresa e dal numero di compratori disposti a pagare un prezzo elevato per il prodotto: se il numero è alto è consigliabile lo *skimming*, altrimenti quella dei prezzi di penetrazione; quest'ultima è consigliata anche per quei mercati in cui la domanda è sensibile al prezzo e nel caso di prodotti ad acquisto ripetuto.

Quando invece un impresa lancia un nuovo prodotto che imita uno già esistente sul mercato (spesso di una concorrente), le possibilità sono numerose: ad esempio, se il leader di mercato offre un prodotto di qualità elevata ad un prezzo alto, l'impresa che vuole imitare potrebbe offrirne uno di qualità sempre alta ma con un prezzo più basso, oppure passare ad una qualità media e un prezzo medio.

## PREZZI DIFFERENZIATI

Quando l'impresa vende in segmenti di mercato caratterizzati da una differente elasticità della domanda per uno stesso prodotto, è possibile applicare una politica di prezzi differenziati. Questa politica è in genere basata su uno di questi fattori:

- **le caratteristiche del cliente**, e quindi elementi come il reddito, la propensione all'acquisto o l'età (es. i giovani pagano meno degli adulti quando vanno in aereo)
- **le caratteristiche del prodotto** prodotti con costi simili e con piccole differenze vengono prezzati molto diversamente poiché servono segmenti diversi (es. voli in prima o seconda classe)
- **il tempo**, cioè in base alle ore della giornata, ai giorni della settimana, ai mesi dell'anno o alle stagioni (es. i voli al mattino presto costano meno rispetto agli altri)
- **la localizzazione**, cioè il luogo in cui il prodotto o servizio sono utilizzati (es. voli dal nord verso Roma costano di più, a parità di km, di quella da Roma verso il sud).

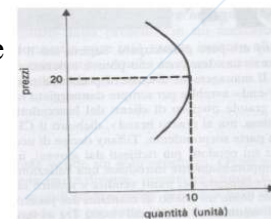
Resta comunque il fatto che, affinché questa politica abbia successo, i due segmenti devono avere elasticità della domanda diversa, ma bisogna valutare anche le possibili reazioni del compratore che, se non accetta o giustifica le differenze di prezzo, può abbandonare il prodotto; bisogna anche assicurarsi che i concorrenti che operano nel segmento in cui l'impresa vende a prezzi alti, non siano in grado di applicarne di più bassi per strapparle i clienti.

## PREZZI PSICOLOGICI

Non sempre i consumatori valutano il rapporto prezzo/valore reale del prodotto basandosi esclusivamente sul carattere economico, ma talvolta agiscono in risposta a fattori di carattere psicologico: si tratta quindi di prezzi che agiscono sulla psicologia del cliente portandolo ad acquistare il prodotto o ad usare il servizio.

A riguardo, possiamo individuare due diverse politiche:

- **Cifre critiche (prezzi di soglia)** → è dimostrato che il compratore reagisce negativamente ad un prezzo arrotondano al centinaio, migliaio o altri multipli; è per questo motivo che nei negozi troviamo spesso prodotti venduti a 0.99€, 99€ o 299€ invece che ad 1, 100 o 300.
- **Prezzi di prestigio** → per alcuni prodotti il compratore considera il prezzo come un significato di qualità e quindi è disposto a pagare molto per il prestigio che ne deriverebbe dal possederli; come possiamo vedere dal grafico, un aumento del prezzo, anziché portare ad un calo della domanda, porta al fenomeno opposto; superato però un certo livello, la domanda torna a diminuire. Perché questa politica abbia successo è però necessario che esistano forti differenze di qualità tra il prodotto in questione e gli altri.



## PREZZI PER COSTI DI TRASPORTO NAZIONALI

Nei paesi con forte estensione geografica (es. Russia), il costo sostenuto per trasportare il prodotto dal luogo di produzione a quello di vendita, può incidere sensibilmente sul prezzo finale; ma come si deve comportare il venditore? Farli pagare al cliente, o metterceli di tasca sua? Far pagare di più chi chiede consegne in luoghi lontani o applicare tariffe uguali per tutto il territorio nazionale? Ci sono varie possibilità:

- **Prezzo all'origine (f.o.b.):** il venditore sostiene solo i costi per collocare il prodotto sul mezzo di trasporto nel punto di origine; il compratore sostiene tutti gli altri e sopporta i rischi relativi
- **Prezzi uniformi:** si applicano prezzi uniformi per tutti i compratori sul territorio nazionale
- **Aree geografiche:** si divide il territorio in alcune zone e si applicano prezzi uniformi al loro interno
- **Punti base:** il venditore designa alcune città come basi e fa pagare al compratore solo i costi di trasporto da queste città al luogo di consegna

## PREZZI PER LINEE DI PRODOTTO, OPTIONALS E PRODOTTI ACCESSORI

Se l'impresa vende più prodotti o linee di prodotti, la politica dei prezzi mira a massimizzare il profitto globale, stando quindi attenti a non fissare dei livelli che rischiano episodi di cannibalismo. Quando un'impresa vende linee di prodotto, per fissare il prezzo deve tenere conto delle differenze di costi di produzione tra le varie linee, delle differenti valutazioni che può fare il cliente e dei prezzi della concorrenza; se le differenze tra due linee vicine sono troppo piccole, il compratore passa in genere al prodotto che costa di più, mentre se sono troppo forti, preferirà quello più economico, anche se di minore qualità.

Un discorso a parte si ha invece per gli optionals, cioè quegli accessori venduti insieme alla parte principale, ma che presentano caratteristiche e prezzi differenti; il classico esempio è nel settore automobilistico, dove una macchina è venduta a partire dal prezzo "di serie", a cui poi si possono aggiungere i vari optional come l'autoradio, il navigatore, l'aria condizionata, i cerchi in lega, etc. Questa tecnica ha il vantaggio di attirare maggiormente il cliente (in quanto il bene principale ha un prezzo di partenza basso) e di poter differenziare a piacere il proprio prodotto rispetto alla concorrenza.

Sono invece definiti accessori quei prodotti che possono essere utilizzati sono congiuntamente con altri (es. una cover per un telefono o la pellicola per la macchina fotografica). Le imprese che vendono solo la parte principale, in genere fissano prezzi più alti rispetto a quelli che offrono anche quella accessoria. Per quelle che offrono entrambi la situazione può essere diversa distinguendo tra prodotti accessori compatibili e non compatibili (la differenza sta nel fatto che per quelli compatibili il cliente può comprare la parte principale da un'impresa e quella accessoria da un'altra, mentre per quelli non compatibili deve acquistarli entrambi dalla stessa impresa, come nel caso delle cartucce per stampanti HP Laser Jet); nel primo caso la politica rimane la stessa, da che il prodotto è in concorrenza con altri; nel secondo si intende invece ad offrire il bene principale ad un prezzo abbastanza basso (es. stampante), con l'intenzione di attrarre il compratore e fargli poi acquistare la parte accessoria ad un prezzo più alto rispetto ai concorrenti.

## SCONTI E FACILITAZIONI

Spesso i compratori finali, come anche gli intermediari, possono ottenere degli sconti sul prezzo di listino del prodotto o del servizio; molte imprese, infatti, modificano il prezzo standard di listino per ricompensare i clienti di fronte a certi comportamenti, con l'obiettivo ultimo di aumentare l'utile totale delle vendite.

Le forme più diffuse sono:

- **sconti sulle quantità:** sono riduzioni di prezzo concesse in cambio di acquisti che superano una certa soglia di quantità (es. per acquisti di oltre 100 pezzi, il loro prezzo unitario scende da 10 a 7); lo scopo è quello di stimolare il cliente ad acquistare più prodotti

- **sconti per cassa:** sono riduzioni di prezzo concesse ad un compratore che paga entro in breve periodo di tempo specificato; in questo modo l'impresa cerca di aumentare la propria liquidità, di ridurre i rischi di ritardi nei pagamenti e di aumentare la fedeltà del cliente. Esempio: 100€ a 30 gg. Sconto 2% per pagamento immediato.
- **sconti funzionali (sconto commerciale al distributore):** sono sconti concessi ad intermediari in cambio di prestazioni riguardanti una funzione di marketing che altrimenti sarebbe esercitata dal produttore; ad esempio un produttore può concedere uno sconto ad un grossista che accetta di occuparsi della parte di stoccaggio e trasporto
- **sconti stagionali:** sono sconti applicati in periodi dell'anno in cui la domanda di quel prodotto è bassa (es. condizionatori in inverno), in modo da mantenere la domanda il più costante possibile
- **facilitazioni promozionali:** sono riduzioni di prezzo concesse da un produttore ad un dettagliante in cambio di una sua partecipazione alle spese promozionali a livello locale per un certo prodotto (es. se un grande magazzino fa pubblicità ad una marca., il produttore può impegnarsi a contribuire ad una quota delle spese)
- **contributo promozionale:** contributo offerto dal produttore ai clienti che sostituiscono il loro vecchio prodotto con uno nuovo della stessa marca. Esempio: Contributo rottamazione.
- **abbuoni di permuta:** abbuono al distributore per l'acquisto di nuovi prodotti in presenza di prodotti invenduti della precedente stagione o riacquisto di vecchi prodotti. Esempio: abbigliamento.

## PREZZI PROMOZIONALI

Le imprese modificano i prezzi per stimolare l'acquisto ed incentivare il cliente ad aumentare le quantità acquistate o convincere ad acquistare prima.

Le principali tecniche:

- **Prodotti civetta:** fissare prezzi bassi su alcune marche note per attirare clienti nel punto di vendita.
- **Prezzi per eventi speciali:** prezzi speciali in corrispondenze di particolari eventi speciali. Esempio: Fine agosto per il rientro a scuola.
- **Ribassi di cassa:** ribassi per stimolare l'acquisto in un determinato lasso temporale. Esempio: Acquisto auto a settembre.
- **Finanziamento a basso interesse:** finanziamenti a tasso zero per gli acquisti. Esempio: Acquisto automobili.
- **Ampliamento dei termini di pagamento:** pagamenti dilazionati su un orizzonte temporale molto lungo o la cui prima rata scade dopo un anno. Esempio: Acquisto automobili, beni per la casa
- **Concessione di garanzie e servizi:** estensione della garanzia ad un periodo più lungo compresa nel prezzo. Esempio: Acquisto automobili, beni per la casa.
- **Sconti psicologici:** creazione di un prezzo finto più elevato e successiva applicazione di un consistente sconto. Esempio: Abbigliamento.

## I PREZZI DI TRASFERIMENTO

I prezzi di trasferimento sono il corrispettivo che un'impresa di un gruppo paga ad un'altra dello stesso gruppo in cambio di un prodotto o un servizio; per stabilire questo prezzo ci sono due strade:

- si tiene conto del prezzo di mercato: ha il vantaggio di stimolare l'efficienza delle imprese del gruppo, in quanto sono in concorrenza con il resto del mercato.
- si fissa il corrispettivo partendo dai costi di produzione e aggiungendo un margine pari all'utile che si vuole ottenere.

In genere la decisione tra una e l'altra viene presa tenendo conto della politica generale del gruppo, oltre che valutando l'esigenza di sostenere divisioni che affrontano una concorrenza agguerrita o quella di stimolarle ad una maggiore efficienza.

### PREZZI IN PARTICOLARI SITUAZIONI ECONOMICHE

Quando le condizioni dell'economia sono incerte (es. inflazione, oscillazione cambi o elevati tassi di interesse), la politica dei prezzi deve tenerne conto in maniera adeguata; vediamo ora quali sono le principali tecniche adottate in situazioni incerte.

**Quando c'è inflazione** il problema è adeguare i prezzi all'aumento dei costi; per fare ciò molte imprese preferiscono fare **piccoli aumenti progressivi nel tempo**, piuttosto che un forte aumento improvviso, in modo da evitare una reazione negativa del compratore; spesso, inoltre, comunicano in anticipo l'imminente aumento dei prezzi, in modo da consolidare il rapporto con il compratore, che può decidere di anticipare l'acquisto.

Nelle vendite di beni strumentali, grandi opere e impianti industriali, spesso vengono inserite clausole che consentono al venditore di alzare il prezzo nel caso in cui un costo di uno o più fattori aumenti; in genere questi contratti individuano con precisione quali sono questi fattori soggetti ad *indicizzazione* (es. lavoro o materie prime), definiscono la tecnica per calcolare queste variazioni e comunque prevedono sempre un limite minimo ed uno massimo ad aumenti e diminuzioni. Questa tecnica ha però l'inconveniente di rendere il cliente meno propenso all'acquisto, in quanto non conosce con esattezza quanto andrebbe a spendere.

Un'altra tecnica, adottata più che altro per non perdere terreno con la concorrenza, è quella degli **aumenti di prezzo mascherati**, cioè un aumento per via indiretta: ad esempio di può ridurre la percentuale di sconto, o il limite di tempo del pagamento per ricevere lo sconto, o le garanzie, o l'assistenza post-vendita. Questa politica deve però essere applicata con molta cautela, perchè se il cliente se ne rende conto c'è il rischio che passi alla concorrenza.

Un'altra tecnica è quella della **fatturazione modulare**, applicata da imprese che vendono prodotti composti da più parti componenti; in periodo di inflazione esse preferiscono, piuttosto che applicarne uno unico, fissare un prezzo per la parte centrale, e vendere le componenti a prezzi diversi; spesso il compratore con la parte principale riesce a fare solo poche operazioni ed è quindi normale che torni comprare anche le componenti. Il rischio principale si ha però se le concorrenti, per i loro prodotti, seguono la logica del "tutto compreso", facendone un punto di forza della loro campagna promozionale.

## PARTE QUINTA: LA DISTRIBUZIONE

### CAP 1: I CANALI DI DISTRIBUZIONE

Per canale di distribuzione si intende sia l'insieme degli intermediari sia delle funzioni svolte nel percorso che i prodotti fanno tra il produttore ed il consumatore finale, quindi come rendere disponibile il prodotto o servizio al potenziale compratore. Tra questi intermediari possiamo distinguere tra quelli che acquistano la proprietà delle merci scambiate, come nel caso dei grossisti e dei dettaglianti, e quelli che semplicemente facilitano le transazioni tra venditore e compratore, senza acquisirne la proprietà, come i brokers e gli agenti. I canali di distribuzione possono essere distinti in base al numero di intermediari che intervengono durante il percorso, oltre che, naturalmente, al tipo di bene.

Per i **beni di consumo**, possiamo distinguere tra:

- **canale senza intermediari** (detto anche "diretto") → il produttore vende direttamente al consumatore finale; il vantaggio per il produttore è nel non cedere margini di profitto ad altri soggetti e di avere un contatto diretto con il cliente
- **canale con un intermediario** → il produttore rifornisce un dettagliante che poi vende il prodotto al consumatore; il lato negativo è il maggior potere acquisito dal dettagliante verso il produttore

- **canale con due intermediari** → solitamente può trattarsi di un grossista e di un dettagliante, oppure di un agente ed un dettagliante; la presenza di un grossista è utile soprattutto per certi prodotti (es. acqua minerale) e per vendere in certe aree geografiche molto ampie e con forte dispersione sul territorio di clienti che acquistano piccole quantità
- **canale con tre intermediari** → in questo caso abbiamo la presenza di un grossista e di un dettagliante, oltre che di un agente che si inserisce tra i due o tra il grossista e il produttore; l'uso di un agente (o broker) è utile soprattutto quando si entra in un mercato estero che si conosce poco, ma può essere sfruttato anche nella fase di lancio di un nuovo prodotto, in modo da convincere il grossista o il dettagliante ad acquistarlo
- **più canali** → molte volte un produttore di beni di consumo vende attraverso più canali; ad esempio alcuni prodotti cosmetici sono venduti contemporaneamente attraverso il quello delle profumerie, della grande distribuzione e dei parrucchieri (ogni canale può avere diverso numero di intermediari).

Per i **beni industriali**, invece, ci sono alcune differenze:

- **canale senza intermediari** → il produttore vende direttamente all'utilizzatore; si ricorre a questa forma soprattutto quando il prodotto ha un prezzo elevato, è complesso o ha un elevato contenuto tecnologico, per cui si rivelano necessari contatti diretti tra le parti, ma anche quando il produttore partecipa alla progettazione del prodotto finale (es. costruttore di parabrezza per automobili)
- **canale con un intermediario** → se il numero di clienti cresce o se il prodotto è poco complesso il produttore può vendere i prodotti ad un distributore che a sua volta li renderà disponibili in piccole quantità in aree geografiche limitate; questa tecnica ha il pregio di abbassare i costi, ma ha lo svantaggio di non permettere un contatto diretto con il compratore. Una forma alternativa che prevede un solo intermediario è quella con la presenza di un agente che prende contatti con il compratore e gestisce i rapporti successivi
- **più canali**

Come abbiamo già detto, nella definizione di “**canale di distribuzione**” non sono inclusi solo i vari tipi di intermediari, ma anche le funzioni che questi svolgono nel percorso che i prodotti fanno tra il produttore ed il consumatore finale.

Ecco alcune delle **funzioni** svolte dagli intermediari:

- **stimolare la domanda**, ad esempio attraverso personale di vendita o agenti
- **trasporto delle merci**
- **tenere le scorte**
- **migliore comunicazione tra compratore e produttore**, in quanto conoscono meglio il mercato
- **frazionare grandi lotti in piccole quantità**: praticamente concilia le esigenze del produttore, che vuole vendere grandi lotti, con quelle del compratore finale, che ne acquista pochi (questa cosa vale più che altro per grossisti e dettaglianti)
- **diminuzione del rischio per l'impresa**
- **scambi più facilitati**
- **migliore efficienza**

## L'INTENSITA' DELLA DISTRIBUZIONE

Per **intensità della distribuzione** si intende il numero di punti vendita presso cui è reso disponibile un prodotto.

Con una **distribuzione intensiva** il prodotto è disponibile nel maggior numero possibile di punti vendita; questa forma viene utilizzata in particolare per prodotti standardizzati ed a prezzo basso, semplici e introdotti da tempo, come ad esempio i prodotti alimentari, le sigarette, i detersivi e le bevande. Lo scopo è quello di coprire nella misura maggiore possibile il mercato, dato che il consumatore acquista li acquista nel negozio a lui più vicino o più comodo; in genere, con questa

tecnica, la competizione è basata sul prezzo.

Con una **distribuzione selettiva**, il prodotto è invece offerto in un numero limitato di punti vendita scelti in base a particolari criteri, in modo da ridurre i costi da sostenere, creare una migliore immagine del prodotto e realizzare al meglio programmi promozionali con gli intermediari; i beni venduti con questa forma, hanno solitamente un prezzo elevato, sono complessi e differenziati rispetto a quelli concorrenti: ne sono un esempio gli elettrodomestici o gli articoli sportivi.

La **distribuzione esclusiva**, infine, prevede l'offerta dei prodotti soltanto presso uno o pochi rivenditori in una determinata area geografica; questa forma comporta costi ancora più bassi e garantisce un migliore controllo sulla distribuzione, in quanto rende più facile seguire ed assistere gli intermediari; inoltre il venditore è in genere più preparato professionalmente e quindi si riesce meglio ad assistere e a convincere i clienti nella scelta. Ne sono un esempio le vendite di abiti firmati di automobili.

Cerchiamo ora di capire come si sceglie tra i vari tipi di distribuzione.

Un primo criterio di scelta può essere preso analizzando le attese dei consumatori per quanto riguarda il **tipo di prodotto** e di **punto vendita**;

per i primi, abbiamo già visto come possono essere suddivisi:

- **convenience goods**,
- **shopping goods**
- **speciality goods**;

per i secondi si può fare la stessa cosa, distinguendo tra:

- **convenience stores**: sono i punti di vendita più vicini e comodi per il cliente, e dove orienta preferibilmente le proprie scelte d'acquisto
- **shopping stores**: il compratore non ha ancora identificato dove acquistare, ma si propone di farlo
- **speciality stores**: il compratore ha già identificato il punto vendita, che può essere anche non vicino o facile da raggiungere; ne sono un esempio alcune boutiques o i concessionari di auto.

Ponendo su una matrice a 9 quadranti i differenti tipi di prodotti e punti vendita, si può individuare il tipo di distribuzione più appropriato.

	<b>CONVENIENCE STORES</b>	<b>SHOPPING STORES</b>	<b>SPECIALITY STORES</b>
<b>CONVENIENCE GOODS</b>	Intensiva	Selettiva	Selettiva
<b>SHOPPING GOODS</b>	Intensiva	Selettiva	Selettiva
<b>SPECIALITY GOODS</b>	Selettiva	Selettiva	Esclusiva

Un altro criterio di scelta tra i tre tipi di distribuzione riguarda le caratteristiche del marketing mix adottato dall'impresa: ad esempio, i prodotti che richiedono un'assistenza post-vendita sono in genere distribuiti con la tecnica selettiva, ma se sono di prezzo elevato allora si preferisce quella esclusiva; la scelta va verso quella esclusiva anche quando il prodotto ha un'immagine elevata rispetto a quella dei concorrenti, o se si spende molto in pubblicità; per i prodotti di largo consumo si proseguirà invece in modo intensivo.

## LA SCELTA E LE GESTIONE DEL CANALE DI DISTRIBUZIONE

I criteri di scelta tra un tipo di canale e l'altro riguardano principalmente le caratteristiche dell'impresa, dal consumatore, dal prodotto, dalla concorrenza, dagli intermediari e dalla legislazione.

Ad esempio un'impresa nata di recente può preferire una distribuzione attraverso una rete di

grossisti che hanno già un buon potenziale di vendita; se intende dare una particolare immagine ad un prodotto, deve agire attraverso il canale più appropriato: ad esempio se si vuole dare l'immagine di un prodotto farmaceutico ad un dentifricio, dovrà vendere solo nelle farmacie e non nei supermercati; la scelta del canale può anche dipendere da quanto l'impresa vuole investire nella distribuzione e dal grado di controllo sul mercato che vuole avere.

Anche le **caratteristiche del compratore** svolgono un ruolo importante; se sono pochi ed acquistano molto, è meglio un canale diretto, se invece sono tanti è meglio affidarsi ad intermediari, così come conviene farlo se sono molto dispersi geograficamente e non concentrati in una sola area; la scelta dipende anche dal loro comportamento, come abbiamo visto nella matrice di prima.

Poi abbiamo le **caratteristiche del prodotto**: uno standardizzato può essere tranquillamente venduto tramite intermediari, mentre per uno più complesso si punta su un canale diretto, in moda da spiegare meglio al cliente come utilizzarlo; se il prezzo di vendita è alto, la scelta può essere indifferente, ma se è basso, e quindi porta già a pochi margini di profitto, la decisione per il canale diretto (che comporta più costi per l'impresa) andrà presa solo se i volumi di vendita sono alti.

La scelta può infine dipendere dalla **legislazione in vigore** (es. particolari restrizioni od incentivi) e dalle caratteristiche stesse degli **intermediari** (es. se sono concentrati in una particolare area o se quelli disponibili non sono abbastanza buoni o convenienti).

Una volta deciso il canale da seguire e selezionati gli intermediari preferiti, bisogna creare le condizioni per gestirlo al meglio.

Prima di tutto si cerca di rendere massimo l'impegno degli intermediari: gli si può per esempio garantire incentivi finanziari sulle vendite, l'esclusività territoriale, sostegni in alcuni servizi accessori (es. assistenza post-vendita, formazione del personale) o nella promozione. Il secondo passo è fornire al loro personale le conoscenze necessarie per presentare al meglio il prodotto e rispondere alle attese dei clienti.

Dopo aver costruito un sistema di rapporti all'interno del canale di distribuzione, è necessario valutare le prestazioni degli intermediari e fare in modo che la loro azione vada costantemente verso gli obiettivi dell'impresa venditrice (controllo); le tecniche più usate per la valutazione consistono nell'analisi delle vendite, nel confronto con i risultati ottenuti con altri intermediari o nella valutazione delle quote di mercato.

## CAP 2: I GROSSISTI

I grossisti sono dettaglianti che comprano prodotti per rivenderli ad altri grossisti o a dettaglianti; possiamo distinguere tra quelli dipendenti e quelli indipendenti dal produttore.

I distributori dipendenti possono essere di due tipi:

- **uffici vendite**: sono uffici aperti solitamente nelle aree geografiche più importanti o nei pressi degli stabilimenti di produzione, che hanno lo scopo di ricevere e trasmettere gli ordini ad una centrale di smistamento, senza tenere alcuna scorta
- **depositi**: sono uffici vendita che dispongono anche di scorte ed attrezzature per la spedizione della merce, con il compito di ricevere gli ordini e di gestirli in prima persona; le consegne risultano quindi più rapide.

La maggior parte dei grossisti risulta però essere di quelli indipendenti dal produttore; questi possono essere classificati in base:

- **alla gamma di prodotti**: abbiamo **grossisti specializzati e non specializzati**, a seconda che trattino una particolare linea di prodotti (es. farmaceutici) o più linee indifferentemente
- **alle funzioni svolte**: quelli **a tempo pieno** svolgono tutte le funzioni tipiche del grossista, quindi comprano merci, trasportano, tengono scorte, fanno credito, danno consulenza ai clienti e gestiscono i magazzini; quelli **a servizio parziale** ne svolgono invece solo una parte: la forma più nota è quella del **"cash and carry"**, che prevede un'organizzazione tipo selfservice, con il cliente che va al magazzino, paga in contanti e porta la merce al negozio (quindi non fanno né credito né trasporto)

- **al fatto se acquistano o meno la proprietà dei beni che tengono**; i primi sono i più diffusi e corrispondono perlopiù a grossisti e self-service; i secondi invece possono essere agenti o broker

## I DETTAGLIANTI

Il **dettagliante** è un intermediario che vende direttamente al compratore finale.

Esistono numerosissime tipologie di commercio al dettaglio, che possono essere classificati in base a:

- **i servizi dati al cliente**: possiamo avere:
  - **i self-service**, utili soprattutto in quanto permettono di risparmiare sui costi del personale, ma anche perchè la possibilità di scegliere fra un'ampia gamma di prodotti, può portare il cliente ad acquistare prodotti ai quali non aveva pensato prima di entrare nel punto vendita; in questo caso è il cliente che, da solo, si muove tra gli scaffali (al massimo il venditore può rispondere a qualche domanda sulla collocazione o la caratteristica di un prodotto; ne sono un esempio i negozi che vendono libri o giornali nelle stazioni dei treni o negli aeroporti).
  - **limited-service**, che richiedono costi maggiori e che sono adottati solitamente quando la varietà dei prodotti è ampia o quando questi sono complicati, per cui si può richiedere l'intervento del personale di vendita.
  - **i full-service**, in cui il personale è a disposizione del compratore in tutte le fasi dell'acquisto; solitamente questa forma è adottata quando i prodotti hanno un prezzo alto o hanno servizi post-vendita come la possibilità di rendere la merce, di consegne a domicilio o di dilazione di pagamento (es. acquisto televisori o lavatrici)
- **i volumi di vendita**: si può distinguere tra grande e piccolo dettaglio; questa distinzione mette in evidenza come dal lato del grande dettaglio stanno i vantaggi della grande dimensione (es. economie di scala e maggiore potere di negoziazione), mentre dal lato del piccolo ci sono quelli della flessibilità.
- **linee di prodotto vendute**: abbiamo:
  - **i negozi specializzati**, che presentano una varietà limitata di una particolare linea di prodotti (es. abbigliamento sportivo, libri, alimentari), con lo scopo di trarre vantaggio dalla segmentazione effettuata; ne sono un esempio Trony e Media World per gli elettrodomestici e Bodrato per i mobili.
  - **i grandi magazzini**, che offrono una pluralità di prodotti che solitamente riguardano l'abbigliamento o gli articoli per la casa, soddisfacendo quindi più esigenze rispetto ai negozi specializzati; ne sono un esempio la Coin o La Rinascente.
  - **i supermercati**, che presentano una varietà di prodotti ancora più ampia, a prezzo basso e con la tecnica self-service; i prodotti venduti sono di origine alimentare; ne sono un esempio Coop e Basko.
  - **gli Ipermercati**, caratterizzati da una superficie molto più ampia e del fatto di non vendere solo beni alimentari ma anche altri prodotti, combinando quindi le caratteristiche dei supermercati e dei grandi magazzini; ne sono un esempio la Bennet, l'Ipercoop e l'Esselunga.
  - **i punti vendita al dettaglio di servizi**, che sono in forte espansione, come agenzie di viaggio, assicurazioni e noleggi auto.
- **le forme di proprietà**: abbiamo
  - **i negozi indipendenti**, che rappresentano la maggioranza dei punti vendita e hanno minori dimensioni; solitamente vendono una singola linea di prodotti (es. pesce, carne, abbigliamento, prodotti per la scuola, ferramenta);
  - **le catene multiple** (es. Zara, Crai, Pam, Standa, Lidl), che fanno parte tutti di una stessa impresa ed hanno in genere dimensioni più ampie, oltre che la possibilità di offrire più linee di prodotti

- **le strutture di vendita:** oltre alle forme classiche in cui il cliente si reca al punto vendita, possiamo avere situazioni in cui il cliente può effettuare l'acquisto senza recarsi al punto vendita. Possiamo quindi avere
  - vendite per telefono (soprattutto offerte telefoniche o softwares),
  - vendite porta a porta (es. Avon o Folletto),
  - vendite per corrispondenza.

## L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DELLA DISTRIBUZIONE

Negli ultimi decenni il sistema della distribuzione è entrato in una fase di intensa evoluzione.

I fattori di questa evoluzione sono tantissimi:

- l'aumento dei costi, che a partire dagli anni '70 ha spinto i piccoli dettaglianti all'associazione con altre imprese, e a quelli grandi all'ideazione di nuovi metodi di vendita e di controllo delle scorte
- una crescente segmentazione, dovuta alle varie aspettative e gusti dei consumatori, che cercano sempre più distinzione, specializzazione e raffinatezza, chiedendo spesso di personalizzare gli acquisti; la distribuzione deve quindi seguire questa strada, creando un'immagine che attiri più persone possibili
- la demografia: solitamente le persone più anziane preferiscono recarsi in supermercati o grandi dettaglianti che vendono a prezzi bassi, mentre gli adulti sono i principali frequentatori dei grandi magazzini (es. Rinascente o OVS)
- l'andamento dell'economia, che può portare le persone a preferire acquistare in un particolare centro al dettaglio rispetto ad un altro (es. meglio Discount che supermercato)

La risposta a questi cambiamenti è stata data in parte dallo Stato, ma principalmente dalle organizzazioni che operano nel settore della distribuzione.

Lo **Stato** è intervenuto principalmente in 3 modi:

1. regolando la concessione di licenze, concedendo meno frequentemente quelle per i grandi magazzini
2. modificando gli orari di apertura dei negozi, in modo da tenere conto delle esigenze dei compratori: alcuni sono quindi stati estesi alle ore serali o ai giorni festivi, altri addirittura sono aperti la notte
3. cercando di agire sui prezzi, sia facendo ridurre i prezzi per stimolare i consumi, ma anche contrastando la vendita di prodotti di marca a prezzi scontati.

Per quanto riguarda le **organizzazioni**, le principali risposte sono state invece queste:

- cambiare la distribuzione geografica dei punti vendita: inizialmente il dettaglio era diffuso nelle città, poi si è spostato verso le periferie o città più piccole; negli anni '80 la tendenza è di nuovo cambiata, facendo tornare i punti vendita nelle aree urbane
- ideare nuove forme di distribuzione, come il supermercato, il cash&carry o il franchising
- passare da tante imprese di distribuzione di piccole dimensioni a poche ma di maggior dimensioni
- effettuare una sorta di integrazione tra le funzioni svolte dai vari intermediari; spesso, infatti, i produttori tendono a controllare il processo di distribuzione (o eventualmente una parte), oppure si accordano con un rivenditore affinché questo si rifornisca solo presso di lui; l'integrazione può avvenire però anche in senso orizzontale, ovvero tra gli intermediari stessi: ad esempio, ultimamente sono sempre più frequenti gruppi volontari di grossisti o dettaglianti che uniscono le loro forze per avere un maggior potere di negoziazione con i produttori
- specializzare la propria attività, ad esempio assicurandosi la distribuzione di certi prodotti, o passando ad occuparsi della distribuzione per posta
- ammodernare le strutture, migliorando sia la propria immagine che la gestione delle scorte e degli approvvigionamenti

Nel corso degli anni ci si è sempre chiesti come mai queste istituzioni del marketing (grande e piccolo dettaglio, grandi magazzini, negozi specializzati) seguono un ciclo di vita, si evolvono e talvolta muoiono.

Le teorie più note sono queste due:

1. **La ruota del dettaglio** → le organizzazioni che operano nel marketing sono continuamente in movimento, proprio come una ruota, quindi il cambiamento è inevitabile. [Chi entra nella distribuzione lo fa grazie ad una innovazione e mantenendo un basso profilo e bassi prezzi; gradualmente aumenta le proprie dimensioni conquistando nuove quote di mercato, ma è obbligato anche maggiori investimenti e, dopo un po', inizia a diventare vulnerabile; a questo punto entra nel mercato un nuovo innovatore che parte operando a prezzi bassi: la ruota continua così il suo giro]. Questa teoria ha il limite di non spiegare perchè nascono nuove organizzazioni, ma di dire soltanto che si alternano delle fasi in modo inevitabile
2. **Teoria del ciclo di vita** → analogamente a quanto accade per i prodotti, anche per queste organizzazioni si può individuare un ciclo di vita che va dalla nascita, passa per la maturità e termina con il declino; questa teoria ha però il limite di non riuscire a spiegare, mentre l'istituzione è in vita, se essa avrà o meno un'evoluzione e verso quale stadio si sta muovendo

Entrambe le teorie, però, falliscono quando si tratta di cercare di spiegare come la forma del supermercato sia sopravvissuta adattandosi continuamente ai cambiamenti delle condizioni esterne (i primi vendevano solo alimentari, ora non più): probabilmente perchè il successo è garantito principalmente dalle capacità del management.

## LE FORME DI INTEGRAZIONE NELLA DISTRIBUZIONE

In canale di distribuzione tradizionale, come abbiamo visto, vede la presenza di un produttore e di uno o più intermediari, ciascuno dei quali però cerca il proprio profitto, senza preoccuparsi dell'efficienza generale dell'intero sistema.

A questo, si contrappone un altro sistema (canale concertato), che vede una forma di integrazione verticale tra i vari operatori, che quindi mettono in comune le proprie capacità e specializzazioni.

Tra le principali forme di integrazione abbiamo:

- **sistemi rappresentati dalla stessa impresa** → in questo caso produzione e distribuzione sono tutte sotto il controllo di un'unica proprietà (che può essere il produttore e il distributore), con tutti i vantaggi che ne derivano.
- **sistemi basati su accordi contrattuali** → imprese tra loro indipendenti stipulano degli accordi su base contrattuale per coordinare le loro attività, permettendo anche di realizzare economie di scala.

Tra le forme di accordi contrattuali più diffusi abbiamo:

- **le catene volontarie spinte dal grossista**: sono accordi stipulati dai grossisti con i dettaglianti con lo scopo sia di avere una maggiore capacità di negoziazione con i fornitori, sia di stabilizzare i propri volumi di vendita. I grossisti gli garantiscono una continuità negli approvvigionamenti, prezzi più bassi, assistenza nella gestione e la possibilità di ottenere finanziamenti; in cambio, i dettaglianti si impegnano a standardizzare i loro metodi di vendita e seguire un programma coordinato che permette ai grossisti di realizzare economie di scala
- **le associazioni di dettaglianti**: un gruppo di dettaglianti si accorda per coordinare le proprie attività di acquisto e promozione, in modo da sostituirsi ad un grossista (es. utilizzo insegne comuni); gli utili così ottenuti sono divisi in proporzione alle quantità acquistate da ciascuno
- **il franchising**: un soggetto (franchisor) si impegna a rifornirne un altro, a fargli utilizzare la propria insegna e ad assisterlo nell'organizzazione e nella formazione del personale; l'altro (franchisee), in cambio, si impegna a seguire le sue direttive, a non rifornirsi presso altri e a rispettare i livelli di qualità fissati dal franchisor.

- **Sistemi amministrati** → l'integrazione tra le varie fasi è ottenuta in base alle decisioni della parte con più potere: può essere ad esempio un produttore con una marca molto forte, oppure una catena di distribuzione è diffusa in un grande numero di mercati e con molti consumatori. È quindi la parte con più potere che detta le sue politiche

## PARTE SESTA: LA PROMOZIONE

### CAP 1: LA PROMOZIONE: DEFINIZIONE, OBIETTIVI E FORME PRINCIPALI

Per **promozione** si intende l'insieme di quelle attività finalizzate ad informare, comunicare e persuadere qualcuno per facilitare la vendita un prodotto o un servizio (o l'accettazione di un'idea). Essa può essere realizzata con 4 forme principali:

1. **Vendita tramite personale**: è la presentazione diretta, fatta a voce ai potenziali clienti da parte di rappresentanti dell'azienda; è particolarmente adatta per prodotti complessi, di alto costo e che richiedono presentazioni di carattere tecnico (es. Folletto).
2. **Pubblicità**: è la presentazione fatta attraverso una particolare fonte, che può essere la Tv, la radio, i giornali o uno sponsor; un requisito essenziale di questa forma è che la comunicazione sia trasferita attraverso il pagamento di un corrispettivo.
3. **Promozione delle vendite**: l'acquisto è stimolato tramite forme particolari, come incentivi, dimostrazioni sull'uso del prodotto, offerta di campioni o sconti
4. **Pubbliche relazioni**: è una forma di promozione simile alla pubblicità, ma con la differenza di non richiedere un corrispettivo; ne sono un esempio alcune conferenze o comunicati stampa

Ma quali sono gli obiettivi di un programma di promozione?

Naturalmente, come abbiamo già detto l'obiettivo principale è quello di **convincere** il compratore ad acquistare il prodotto/servizio offerto dall'impresa, ma accanto a questo se ne possono trovare anche altri; l'impresa può infatti voler **stimolare la domanda**, o aumentando quella degli attuali clienti, o sottraendone ai concorrenti (obiettivo più diffuso) o anche allargando il mercato; la promozione punta poi ad **informare** il cliente sulle caratteristiche del prodotto, ma anche ad assicurarlo di aver fatto la scelta giusta una volta che l'acquisto è stato effettuato; infine può essere finalizzata anche a creare una particolare immagine di marca.

Per fare promozione bisogna conoscere il **processo di comunicazione**; **comunicare** vuol dire trasferire un messaggio da una parte, detta fonte, ad un'altra, detta ricevente; è importante che questo (soprattutto nelle pubblicità) sia breve e facile da capire, sia studiato specificatamente per il segmento a cui è rivolto e tenga conto del fatto che spesso l'attenzione di chi ascolta può calare, e quindi contenga le cose più importanti nella prima parte del messaggio. Spesso il messaggio può contenere parole, segni, suoni o colori che possono aumentare in chi ascolta la propensione all'acquisto: più il cliente percepisce (o "o decodifica") questi segni nello stesso modo in cui intendeva l'azienda, più il messaggio sarà efficace.

**Il mezzo di comunicazione** attraverso cui si passa il messaggio è detto **"canale"**; accanto a quello principale (es. pubblicità su un giornale o alla radio o presentazione da parte di un venditore esistono anche quelli secondari che, a volte, possono addirittura essere più efficaci; esempi di canali secondari sono: per la pubblicità su un giornale, il modo in cui vi è collocata (es. nelle pagine più lette, al centro di una pagina, scritta con caratteri o foto che catturano l'attenzione, etc.); per quella alla radio può essere l'ora in cui viene trasmessa o il tono usato dallo speaker.

La promozione può essere fatta con una sola delle quattro forme che abbiamo visto o, come accade nella maggior parte dei casi, con più di una contemporaneamente: in questo caso si parla di mix di produzione.

I fattori che determinano il tipo di promozione che vuole presentare un'azienda sono vari:

- **la natura del prodotto**: se è semplice e il pubblico ne conosce l'uso e le caratteristiche, la pubblicità è la forma più adatta; se invece complesso e richiede presentazione o dimostrazioni, si preferisce la forza di vendita (vendita tramite personale)

- **la natura del mercato:** se un mercato è geograficamente concentrato in una piccola area, si punta sulla forza di vendita con l'appoggio di una pubblicità locale
- **la conoscenza del prodotto:** la pubblicità è più indicata per informare e stimolare un primo interesse per il compratore, mentre la vendita tramite personale e quelle promozionali sono più utili per farlo passare dalla fase dell'interesse a quello dell'acquisto
- **l'adozione della politica push/pull nelle vendite:** se si applica una politica push, è meglio ricorrere alla forza di vendita o alla promozione di vendita; se invece si usa una politica pull è meglio la pubblicità, ma anche alcune particolari promozioni
- **le risorse disponibili**
- **le fasi di ciclo di vita del prodotto:** ad esempio nella fase di lancio, siccome i compratori conoscono poco il prodotto, sono più efficaci la pubblicità e le pubbliche relazioni (soprattutto per i beni strumentali), mentre invece nello sviluppo è meglio la promozione, in modo da convincere più persone ad acquistare.

## CAP 2: LA VENDITA TRAMITE PERSONALE: DEFINIZIONE E COMUNICAZIONE

La **vendita tramite personale** è una presentazione diretta, a voce, fatta da persone a potenziali compratori al fine di convincerli ad acquistare; questa forma di promozione si usa in particolare quando i prodotti sono complessi, con un prezzo elevato e richiedono la presentazione da parte di esperti, oppure quando il potenziale cliente non è bene informato sulle sue caratteristiche, o non ha ancora definito le sue esigenze.

La vendita tramite personale è radicalmente cambiata rispetto a come era in passato: prima l'obiettivo primario era quello di vendere il più possibile, quindi si tendeva a sottoporre a tensioni e a persuadere in ogni modo il cliente ad acquistare, anche esaltando eccessivamente il prodotto senza preoccuparsi di una futura reazione negativa.

Oggi, invece l'obiettivo è quello di garantire la soddisfazione del cliente, quindi il venditore deve avere competenze tecniche e si presenta come un consulente che deve risolvere un problema al cliente, puntando quindi a far sì che egli torni in futuro a comprare l'oggetto.

Analogamente a quanto avviene per le altre forme di promozione, anche qui la comunicazione svolge un ruolo fondamentale: sia le parole usate che il tono e i gesti possono influire pesantemente sulla credibilità del venditore. Nel corso degli anni sono state elaborate diverse tecniche per migliorare l'efficacia del dialogo tra chi vende e chi compra, ma le più importanti sono due: l'analisi transazionale e quella dello stile sociale.

Secondo l'**analisi transazionale**, ciascuno di noi durante una conversazione è guidato da tre stati dell'io e in ogni momento prevale uno di questi stadi e, in ogni momento, una persona può passare da l'uno all'altro.

Essi sono:

- **genitore:** quando predomina il lato del genitore, una persona si comporta in modo autoritario, sapendo sempre cosa è giusto o sbagliato, non ammettendo discussioni o dando regole senza spiegazioni, accompagnando le parole con gesti come braccia conserte, scuotimenti del capo o voce alta;
- **adulto:** il comportamento tende ad essere razionale e la persona mostra interesse, è pronta ad analizzare più alternative e non si fa prendere dall'emozione.
- **bambino;** quello in cui ci si tende a sottrarre dalle responsabilità e le espressioni del viso cambiano rapidamente, ridendo o lamentandosi;

Secondo gli esperti, una comunicazione efficace si ha solo quando entrambe le parti sono nello stato dell'adulto: sarà quindi compito del venditore capire quello in cui si trova il potenziale cliente, in modo da portare entrambi sulla posizione migliore.

L'**analisi dello stile sociale** consiste invece nello studiare i clienti in base a due loro caratteristiche:

- **l'assertività,** cioè se è un tipo solito a prendere iniziative e a dare regole oppure uno che accetta le cose come stanno o fa tante domande,
- **la sensibilità,** cioè se sono bravi a mascherare le proprie emozioni o se le esternano subito.

Ponendo queste due caratteristiche su una matrice si possono identificare quattro tipi di clienti:

- ***i disponibili*** (sensibili e non assertivi): sono buoni ascoltatori e per vendere a loro è sufficiente instaurare un rapporto di fiducia e dare garanzie sui risultati
- ***gli espressivi*** (sensibili e assertivi): sono molto aperti alle emozioni e amano avere un ruolo importante: è quindi necessario far leva su questo e farli passare come la prima persona ad utilizzare un nuovo prodotto
- ***gli analitici*** (non sensibili e non assertivi): fanno molte domande e prendono decisioni razionali; per convincerli si possono mettere in risalto le qualità tecniche e i risultati di lungo termine del prodotto
- ***i trascinatori***: (non sensibili e assertivi): per influenzarli è sufficiente usare un approccio diretto, di tipo aziendale

Spetta quindi al venditore riuscire a capire lo stile sociale del compratore, in modo da adottare lo stile di comunicazione più consono alla situazione.

### LE FASI DEL PROCESSO DI VENDITA

Prima di tutto il venditore deve avere un'elevata **conoscenza della propria impresa**, dei suoi prodotti e anche di quelli dei concorrenti, in modo da essere in grado di fare confronti, da poter risolvere ogni dubbio o domanda del cliente e da risultare il più convincente possibile: uno che non sa con esattezza tutte le caratteristiche del prodotto o dei servizi collegati (es. garanzia o assistenza), o che non sa dire cosa hanno di meglio rispetto a quelli dei rivali, non avrà mai successo.

In secondo luogo bisogna **individuare e selezionare i potenziali clienti**; per farlo è necessario stabilire se ha un'effettiva necessità di acquistare un particolare prodotto (non ha senso rivolgersi a chi si sa già non essere interessato), se ne ha la capacità finanziaria e se ha l'autorità per decidere (es. un radiologo potrebbe essere interessato ad acquistare nuovi macchinari, ma è l'ufficio apposito che sceglie se farlo o meno).

La fase successiva consiste nel **preparare in anticipo la presentazione**, in modo da sapere in anticipo di cosa parlare, come presentarsi e come rispondere ad eventuali obiezioni o richieste di informazioni da parte dei clienti; lo scopo è quello di catturare subito la sua attenzione, senza mostrarsi troppo invasivi ed eventualmente, se il cliente è impegnato, accordare un altro appuntamento. [AIDA, acronimo inglese che sta per awareness, interest, desire e action, ovvero attenzione, interesse, desiderio e azione d'acquisto].

Infine si passa alla **presentazione vera e propria**: dopo aver ottenuto l'attenzione del compratore è necessario passare a presentare le caratteristiche del prodotto, elencando vantaggi e svantaggi, facendo esempi di successi con altri clienti e passando ad una dimostrazione pratica (a meno che questa non sia possibile).

Per la presentazione possono esserci diversi approcci:

- quello standard (usato in genere per le vendite porta a porta), che prevede quasi sempre gli stessi passaggi, le stesse risposte alle obiezioni dei clienti, e le stesse frasi ad affetto (tuttavia presto può stancare),
- più dinamico, in cui il venditore modifica continuamente il suo programma di presentazione a seconda del cliente e delle sue esigenze;
- personalizzato, che consiste nel far descrivere al cliente le sue esigenze e i suoi problemi, per poi analizzarli e proporre una soluzione studiata attentamente (usato per esempio quando si vendono computers o software)

### L'ORGANIZZAZIONE DELLA FORZA DI VENDITA

Per quanto riguarda l'organizzazione della forza di vendita, un primo problema riguarda la **definizione delle aree di vendita**, cioè la distribuzione sul territorio del personale: da una parte si vorrebbe assicurare una presenza adeguata nei confronti dei clienti, ma dall'altro bisogna mantenere i costi entro un livello accettabile.

Per questa scelta possono essere prese in considerazione diversi fattori:

- **la natura del prodotto** → se è acquistato frequentemente i clienti richiederanno più contatti e quindi l'area geografica assegnata a ciascuno sarà più piccola; quando invece l'acquisto è effettuato più raramente (es. i beni strumentali, come i macchinari), allora sarà l'opposto
- **i canali di distribuzione** → se si prendono contatti con grossisti, siccome questi sono meno numerosi, l'area sarà più grande; situazione opposta invece quando si vende porta a porta al consumatore finale
- **stadio di sviluppo** → se si vendono prodotti nuovi e poco conosciuti, l'area sarà più ristretta; se invece se ne offrono di più vecchi o comunque già noti ai clienti, l'area sarà più ampia
- **concorrenza** → se le imprese concorrenti sono aggressive, sono molto presenti sul mercato ed hanno frequenti contatti con i clienti, si agirà di conseguenza e l'area assegnata sarà più piccola in modo da garantire una maggiore presenza
- **capacità del venditore** → venditori più esperti e capaci sono in grado di coprire aree più estese rispetto a chi invece è alle prime armi

Il problema successivo è quello di definire il tipo di organizzazione aziendale più adatto.

Nelle imprese di piccole dimensioni e in quelle che operano con 'poco personale, la struttura è molto semplice: la direzione vendite dipende dalla direzione commerciale e i venditori si occupano di volta in volta di più attività. Nelle imprese di medie dimensioni, i venditori sono organizzati per aree geografiche o per prodotto o per tipologia di clienti; in questo modo è anche più facile per la direzione vendite controllare i risultati: se ad esempio in una particolare area geografica si vende poco, la colpa sarà del venditore incaricato per quella zona. Nelle imprese più grandi l'organizzazione è invece più complessa, articolata e divisa in direzioni a seconda delle regioni geografiche.

#### LA GESTIONE DEL PERSONALE DI VENDITA: SELEZIONE, FORMAZIONE E MOTIVAZIONE

Una gestione efficiente del personale di vendita è basata su programmi di selezione, addestramento e formazione. Il venditore deve infatti avere l'abilità di capire subito i problemi del cliente ed essere quindi in grado di anticipare le sue esigenze, deve avere una cultura ed uno stile simili al suo e devono trarre una soddisfazione personale dal successo di una vendita. Molte imprese hanno programmi di formazione continui per i loro lavoratori, sia per istruirli sull'impresa, sui prodotti, sulla concorrenza e su come fare una presentazione, sia per aggiornarli riguardo ogni possibile novità.

Il personale deve poi essere motivato il più possibile, perchè solo così renderà al massimo delle sue possibilità e porterà successo all'impresa; i metodi per motivarli possono essere vari:

- **fissare in anticipo le quote di vendita**, cioè il numero minimo di affare che si dovrebbe concludere
- **creare graduatorie tra i vari dipendenti e dare dei premi in denaro a quelli che occupano le posizioni più alte**
- **fissare una retribuzione variabile in base agli affari conclusi** (solitamente si tende a stabilire un livello minimo fisso che poi può aumentare a seconda delle vendite)
- **farli sentire importanti** dando maggiori possibilità di promozione o avanzamenti di carriera a chi lavora meglio

Infine è anche necessario stabilire all'interno dell'organizzazione un sistema di controllo delle prestazioni di ciascun venditore; la prestazione può essere valutata sia in termini quantitativi (es. profitto ottenuti, volumi di vendita, numero di clienti, etc.) che in termini qualitativi (es. capacità di programmare una presentazione, conoscenza dei prodotti, problem solving, etc.).

### CAP 3: LA PUBBLICITA': DEFINIZIONE, TIPOLOGIE E OBIETTIVI

La pubblicità è una forma di promozione fatta attraverso media come la Tv, i giornali o la radio, rivolgendosi ad un numero indefinito di potenziali compratori; il carattere fondamentale e che la distingue dalle pubbliche relazioni è che lo spazio su una pagina o in televisione è ottenuto dietro il pagamento di un corrispettivo.

Mentre la vendita tramite personale era più adatta per prodotti complessi, costosi e destinata a segmenti di potenziali compratori ben identificati, quest'altra forma di promozione è più efficace per i prodotti standardizzati o di largo consumo, su un territorio molto vasto e a segmenti molto ampi.

A seconda dell'oggetto, possiamo distinguere due tipologie di pubblicità:

- **la pubblicità istituzionale**, che non presenta i prodotti ma mette in luce le attività svolte, gli obiettivi di lungo termine o il contributo dato dall'azienda; ne sono un esempio la pubblicità sulle Olimpiadi, o quella fatta recentemente dalla Renault, in cui non si presenta alcuna macchina in particolare, ma si pone l'accento su come la guida in casa Renault sia tranquilla, fluida e comoda
- **la pubblicità di prodotto**, che è la più frequente ed ha lo scopo di far conoscere al pubblico un certo prodotto/servizio ed invogliare a comprarlo

Poi possiamo distinguere le pubblicità anche in base a chi le fa e a chi sono rivolte:

- quelle del produttore verso il compratore (es. Barilla),
- del produttore verso l'intermediario (più rare),
- del dettagliante verso il compratore (es. Porte Europa e Euronics)
- quelle di organizzazioni con obiettivi sociali verso il pubblico (es. campagne per la sicurezza stradale).

Gli obiettivi della pubblicità sono bene o male gli stessi delle altre forme di promozione, tuttavia ce ne sono alcuni che non sono alla loro portata. Ad esempio può permettere di raggiungere compratori inaccessibili ad altre forme di promozione, come alti dirigenti o risparmiatori molto prudenti e sospettosi o persone molto impegnate che sarebbero difficilmente avvicinabili dalla vendita tramite personale; un altro fine è quello di ridurre i dubbi che attanagliano il cliente nella fase successiva all'acquisto, soprattutto nel caso di spese importanti, in moda da rassicurarlo di avere fatto la scelta giusta; altri obiettivi sono poi quello di introdurre un nuovo prodotto o una nuova marca, di aumentare le vendite, di togliere clienti agli avversari, di correggere false impressioni o pregiudizi su un prodotto (es. i viaggi aerei sono sicuri, o il cioccolato non fa male) e di rafforzare l'immagine dell'impresa. Tutti questi risultati sono raggiungibili molto più facilmente con la pubblicità che con le altre forme di promozione.

### IL BUDGET PER LA PUBBLICITA'

Non esistono metodi sicuri per stabilire quanto debba essere destinato ad un programma pubblicitario, ma le imprese possono comunque basarsi su più fattori.

*Le piccole imprese e quelle che sono agli inizi delle loro attività di marketing* preferiscono destinare una quota delle risorse disponibili tenendo conto delle previsioni di vendita e stimando i possibili costi di pubblicità; questo procedimento ha però il difetto di considerarla come qualcosa di facoltativo, che si può finanziare indifferentemente con tanto o con pochi investimenti; inoltre, l'incertezza delle risorse disponibili non permette di lavorare in modo coordinato con le altre funzioni.

Un altro metodo, utilizzato spesso dalle *grandi imprese*, consiste nel destinare alla pubblicità una certa percentuale delle vendite: in questo modo se si vende tanto si potrà spendere di più, altrimenti si farà economia; se da una parte c'è il vantaggio di coordinare meglio tra loro le varie funzioni, dall'altra ci si basa su una concezione sbagliata: non è la pubblicità a dover dipendere dalle vendite, ma il contrario.

Un'altra possibilità è quella di *imitare quanto fanno le concorrenti*, con il rischio però, in caso di un loro eventuale errore, di seguirle nella strada sbagliata; per questo motivo vengono spesso prese come modello le leader del settore, naturalmente con le giuste proporzioni, considerate sicuramente più esperte e meno propense ad errori.

Un ultimo metodo, che forse è il più corretto, consiste nel *fissare a priori gli obiettivi* da raggiungere con la pubblicità e destinare quindi ad essa le risorse necessarie per raggiungere tali obiettivi.

Come si può vedere dal grafico, è comunque possibile vendere anche senza spendere in pubblicità; fino ad un certo livello di spesa (x) le vendite non aumentano, oltre crescono rapidamente; raggiunto però un altro livello di spesa, le vendite non crescono più.



## COME VALUTARE I RISULTATI DELLA PUBBLICITA'

Le tecniche per misurare i risultati di una pubblicità possono essere distinte tra quelle effettuate prima e dopo del lancio della campagna.

Le prime si basano in genere sulla reazione di un campione di potenziali compratori tra più alternative, con lo scopo di capire quali di queste sono le più efficaci; ecco alcuni esempi:

- si prende un campione di potenziali clienti (possibilmente utilizzatori del prodotto) e gli si presentano una serie di alternative pubblicitarie, chiedendo loro di stilare una graduatoria: quella che, in media, si classifica più in alto è quella che viene scelta
- ai soggetti vengono mostrate due pubblicità per volte e lui deve scegliere quella migliore, che poi a sua volta sarà confrontata con un'altra, e così via; quella che alla fine rimarrà, sarà quella scelta
- l'impresa sceglie già quella che lei ritiene più efficace, ma non lo dice ai soggetti; se alla fine la loro scelta coinciderà con quella dell'impresa, allora si procede di conseguenza
- un'altra tecnica può consistere nell'inviare ai soggetti una rivista, per poi chiedere se una particolare pubblicità gli è rimasta impressa

I test effettuati dopo la campagna hanno invece lo scopo di vedere se essa si è dimostrata efficace o meno; questi possono consistere:

- ***in test sugli effetti della comunicazione***, nel senso che si cerca di capire se essa ha suscitato interesse o desiderio, o se comunque rimane impressa e viene ricordata dagli intervistati
- ***in test sugli effetti delle vendite***, nel senso che si va a vedere se essa ha portato ad un incremento dei volumi di vendita oppure no; per farlo si potrebbe fare un confronto tra i costi sostenuti e i ricavi ottenuti, oppure si potrebbe selezionare 2 aree geografiche, di cui in una si è diffusa una certa pubblicità ed nell'altra no, per poi vedere quali sono le differenze ottenute.

## L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE PER LA PUBBLICITA'

Le possibilità in questo caso sono tre.

1. ***Soluzione interna*** → in questo caso è la stessa impresa ad occuparsi direttamente di elaborare una politica pubblicitaria; questa soluzione è in genere adottata dalle imprese di piccole dimensioni, o da quelle dove la pubblicità riguarda aspetti limitati e richiede tecniche molto semplici. Il tutto si svolge sotto la responsabilità della direzione marketing.
2. ***Soluzione esterna*** → in questo caso si ci affida ad agenzie pubblicitarie specializzate, che non si occuperanno solo di assistere l'impresa nelle varie fasi di un programma pubblicitario, ma anche di effettuare ricerche di mercato, test e valutazioni dei risultati ottenuti dalle campagne. Solitamente si procede in questo modo quando le campagne pubblicitarie si susseguono molto frequentemente e non si riesce a gestirlo o quando i problemi da risolvere sono più complessi. Dal punto di vista organizzativo, l'agenzia si nomina un "account" ovvero un responsabile che si occupa di conoscere l'azienda cliente e che raccoglie le indicazioni necessarie per far partire la campagna

3. **Soluzione combinata** → si tratta di un mix tra le due combinazioni precedenti, applicata in modo da sfruttare i vantaggi di entrambe: da una parte si mantiene un gruppo di lavoro al proprio interno, dall'altro si può ricorrere di volta in volta ad agenzie esterne a seconda delle necessità. Questa soluzione è applicata spesso dalle grandi imprese.

#### CAP 4: LA PROGRAMMAZIONE DI UNA CAMPAGNA PUBBLICITARIA

La prima fase della programmazione è quella di **ricerca**, che consiste nell'analizzare le caratteristiche:

- **dei consumatori** (es. a quali rivolgersi, quali parole, azioni, fattori possono influenzarli, quali sono le loro esigenze e i loro desideri, etc)
- **del prodotto** (es. a quali usi è destinato? Quale posizione gli attribuisce il consumatore rispetto a quelli dei concorrenti? A quali caratteristiche del prodotto conviene appellarsi? Quali sono i suoi vantaggi rispetto a quelli dei rivali)
- **del mercato** (es. stabilire potenziale di mercato, distribuzione dei clienti o livello della domanda, in modo da concentrare le azioni pubblicitarie sui segmenti che garantiscono una maggiore redditività)
- **della concorrenza** (es. guardare a cosa si appellano, su cosa puntano, osservare le loro strategie, etc)

Una volta svolte le dovute ricerche, si deve andare a stabilire la **strategia da seguire**, definendo questi punti:

- **gli obiettivi** che si vogliono perseguire con questa campagna (derivano dal piano di marketing); questi obiettivi possono essere di carattere generale (es. informare il pubblico) ma anche più specifici (es. comunicare un cambiamento nella politica dei prezzi o riposizionare l'immagine dell'impresa)
- **il target** a cui la pubblicità deve essere rivolta (es. mettere la pubblicità di Coca-Cola light in siti che parlano di diete e salute)
- **le risorse da destinare**
- il messaggio che si vuole trasmettere; si tratta quindi di creare particolari segni, simboli, parole immagini o situazioni che possano fare leva sulle emozioni o sulla razionalità del target
- **i media** attraverso cui si vuole diffondere il messaggio

Vediamo ora più nel dettaglio le fasi relative al messaggio e ai media

#### LA COSTRUZIONE DEL MESSAGGIO

Come abbiamo già detto, il messaggio ha l'**obiettivo**, oltre che di informare il cliente, anche di catturare la sua intenzione e di suscitare interesse, in modo da stimolare l'acquisto (ma anche migliorare l'immagine dell'impresa);

- **attirare l'attenzione** però non è facile, quindi bisogna essere originali e alternativi, senza però promettere troppo in modo da non deluderlo dopo l'acquisto; bisogna quindi agire sulla psicologia di chi riceve il messaggio e fargli percepire che il prodotto offerto è migliore di quello dei concorrenti.
- Bisogna poi definire qual è l'**immagine** del prodotto che si vuole presentare (es. la Ferrari è immagine di auto sportiva, la Rolls Royce di extra-lusso; per farlo si può agire tramite marche, loghi e simboli, ma anche creando degli slogan che sottolineano i benefici che otterrà il compratore; questi slogan sono in genere delle frasi facili da ricordare, coincise e che creano emozione (es. "Today, Tomorrow, Toyota" e "Dove c'è Barilla c'è casa").
- Il passo successivo è quello di creare un **headline efficace**; l'headline può consistere nel titolo della pubblicità su un giornale, o più semplicemente in una frase detta all'inizio di uno spot televisivo, che ha lo scopo di catturare subito l'attenzione del potenziale compratore.

- Per quanto riguarda il contenuto, le headline possono essere i 4 tipi:
  - notizie (es. “ecco l'ultima novità per un'alimentazione corretta ed un peso-forma ideale”)
  - come fare? (es. “come dimagrire in poco tempo”)
  - punto di domanda (es. “vuoi dimagrire?”)
  - autoritario (es. “dimagrisci in poche settimane!”)
- La stessa notizia può poi essere **introdotta in modo indiretto o diretto**, a seconda che vengano subito date informazioni sul prodotto oppure no; ad esempio “ecco la prima vettura a trazione integrale costante” è un metodo diretto per una pubblicità di automobili, mentre invece “pochi sanno che le carie colpiscono...” può essere uno indiretto per una pubblicità di dentifricio.
- Poi si passa a **definire il copy**, cioè il testo vero e proprio del messaggio, con cui si precisa quanto era stato detto nell'headline e si offrono prove concrete e dimostrazioni che dimostrano i vantaggi del prodotto sulla concorrenza.  
Anche il copy può svilupparsi in diversi modi:
  - può semplicemente elencare i benefici del prodotto (“reason why); questa cosa è usata soprattutto nelle pubblicità stampate
  - può puntare sul senso di humor (pubblicità in TV), anche per rimanere impressa nella mente di chi ascolta (es. scoiattolo delle Air Vigorsol, oppure pubblicità M&M's)
  - può utilizzare un testimonial, molto spesso un personaggio famoso, che garantisca la qualità del prodotto o comunque ne migliori l'immagine; nel caso si scelga però un personaggio famoso, l'accordo è più complesso, infatti bisogna assicurarsi che il soggetto non danneggi l'immagine del prodotto (in tal caso lo si abbandona subito) e che resti in un certo modo fedele alla marca (es. se pubblicizza Pepsi, è meglio non si faccia vedere in giro a bere Coca-Cola)
  - può puntare su un dialogo tra i protagonisti dello spot (in TV), con cui si può spiegare come il problema di uno di loro venga risolto con il prodotto in questione (es. Omino Bianco)
  - può puntare su l'elemento sorpresa (es. pubblicità della Vivident Blast).
- Infine si deve decidere il **tipo di comunicazione**, cioè se diffondere il messaggio tramite immagini o suoni: possiamo quindi distinguere tra quella visuale (es. riviste o TV) e non visuale (radio). Per quanto riguarda le immagini stampate, e quindi riviste, giornali o volantini, si deve puntare su un buon layout, e quindi sfruttare al meglio immagini, colori, parole, posizioni e dimensioni per catturare l'attenzione e stimolare chi legge. Per la Tv la situazione è più semplice, anche perchè si può costruire una storyline o fare leva su una scena divertente, anche se bisogna tenere conto che l'attenzione dello spettatore è minore rispetto a quella che si avrebbe nel caso di una rivista o volantino. Infine qualcosa va detto anche sulla radio; i metodi da seguire sono tanti: lo speaker può semplicemente presentare il prodotto, oppure si può sentir parlare un personaggio famoso (testimonial) che ne elenca i benefici esprimendo soddisfazione; un'ulteriore possibilità è quella del jingle, cioè un ritornello ricorrente ripetuto più volte (es. pubblicità Porte Europa)

## I MEDIA: QUALI SONO E COME SCEGLIERLI

I media sono i mezzi attraverso cui si vuole diffondere il messaggio pubblicitario e portarlo a conoscenza del target prescelto; possono essercene di diversi tipi:

- **Stampa** → si tratta perlopiù di quotidiani, riviste e direct mail. I quotidiani hanno il vantaggio di raggiungere un elevato numero di potenziali consumatori, di avere una buona presentazione e saltare subito all'occhio (spesso i quotidiani sono in bianco e nero, mentre le pagine pubblicitarie a colori); tuttavia c'è lo svantaggio che la maggior parte di questi sono venduti a livello locale (es. Secolo XIX) e non in tutto il territorio nazionale (es. Sole 24ore), e poi restano in possesso di chi li legge per breve tempo (spesso 1gg). Discorso diverso si ha invece per le riviste, che restano più a lungo in possesso di chi le legge e quindi

il messaggio ha più possibilità di essere letto e ricordato; il vero punto di forza consiste però nel fatto che spesso le riviste sono lette da un segmento preciso di consumatori, e quindi si può impostare la pubblicità di conseguenza: ad esempio, quelle di Gossip sono lette prevalentemente da un pubblico femminile, quindi al loro interno troviamo spesso pubblicità di prodotti dietetici o di prodotti per il corpo; lo svantaggio però è che non consentono di fare pubblicità a livello locale. La direct mail è invece un metodo che si sta diffondendo molto in questi anni e che consiste semplicemente nel mandare l'annuncio tramite posta (es. centri benessere); hanno il vantaggio di poter selezionare attentamente i soggetti e di essere flessibili, ma richiedono anche costi elevati, e c'è il rischio che il cliente butti subito via la lettera.

- **Radio** → si tratta di un mezzo generalmente a basso costo e utilissimo per promuovere prodotti o servizi a livello locale; le tariffe sono in genere pagate in base ai minuti e al momento del giorno (al mattino, momento in cui è più ascoltata, costa di più, mentre alla sera di meno); lo svantaggio è però che non si possono sfruttare fattori come i colori o le immagini e che non si possono fare dimostrazioni pratiche, oltre al fatto che spesso chi ascolta è impegnato a fare altro (palestra, guida o lavoro) quindi può non prestare la dovuta attenzione; i costi invece aumentano se si vuole diffondere a livello nazionale e non solo sulle radio locali.
- **Televisione** → è il mezzo più diffuso, consente di ricreare situazioni, mostrare immagini e colori, puntare sullo humor, far apparire slogan, avere una musica di sottofondo, mostrare e spiegare i prodotti; anche in questo caso le tariffe variano in base al momento della giornata, alla rete (es. Canale 5 costa più di Rete 4) e anche al programma in Onda (es. la pubblicità al mercoledì sera durante un film costa meno ad una pubblicità durante una finale di Champions League); il principale svantaggio è che il messaggio deve essere colto dallo spettatore nel momento esatto in cui va in onda, altrimenti lo si perde; altri svantaggi sono gli elevati costi e la poca possibilità di selezione.
- **Media esterni** → può trattarsi di pubblicità murale o di quella sui mezzi di trasporto. La pubblicità murale può consistere in manifesti cartacei affissi per un periodo limitato di tempo lungo le strade, in cartelloni destinati per un lungo periodo o in pannelli elettronici; ha il vantaggio di esercitare 24h/24 e poter quindi essere ricordata più facilmente, ma ha lo svantaggio di non essere selettiva (come lo erano le riviste) e di essere guardata solo per pochi secondi. La pubblicità sui mezzi di trasporto è invece quella che vediamo affissa all'interno o all'esterno di un mezzo pubblico; ha il vantaggio di essere a basso costo, di essere vista da molti e di fare pubblicità a livello locale; ha lo svantaggio di godere solo di uno spazio limitato.
- **Sponsorizzazioni** → consiste nell'associare il nome di un prodotto o di un'azienda ad un evento importante (es. mostra, concerto, spettacolo); il caso più frequente è quello delle partite di calcio: la Tim è sponsor della Serie A, la macchina Kia è sponsor ufficiale di Euro 2016, ma si possono sponsorizzare anche le squadre; negli anni '80 si è diffusa la pratica di farlo anche con i programmi Tv: infatti sentiamo spesso lo speaker dire "questo programma è presentato da...".

Vediamo ora come si può scegliere tra i vari media.

I criteri sono tantissimi: la strategia di mercato, il target a cui ci si riferisce (es. una bussola elettronica va pubblicizzata su una rivista di vela, non alla radio), le scelte effettuate dalla concorrenza, il budget disponibile, il tipo di prodotto (per gli alimentari è meglio mostrare immagini, quindi si va sulla TV e non sulla radio), le caratteristiche stesse dei media, gli obiettivi stabiliti dalla campagna pubblicitaria (es. se si vuole diffondere l'uso di un prodotto, la TV è la più indicata, mentre se si vuole solo ricordare prodotti già noti, l'affissione in strada è efficiente), il rapporto costi/benefici.

Oltre a prendere decisioni sui canali, è opportuno scegliere anche quando avviare una campagna pubblicitaria e la sua durata: questo dipende, per esempio, dal numero di persone mediamente raggiunte in un certo periodo e da quante volte sono raggiunte .

## CRITICHE MOSSE ALLA PUBBLICITA'

1. **è un costo aggiuntivo per i compratori**: è vero, ma senza pubblicità il consumatore non sarebbe informato e, senza informazione, non ci sarebbe domanda
2. **induce a comprare prodotti di cui non si effettivamente bisogno**: è vero ma solo in parte, infatti se il prezzo è alto gli acquisti riguardano solo vere necessità
3. **favorisce l'obsolescenza dei prodotti**, nel senso che continua ad introdurre di nuovi sostituendo quelli vecchi e facendoli finire "fuori uso": è vero, ma l'innovazione va sempre a vantaggio del compratore e comunque la vera causa dell'obsolescenza è la concorrenza tra le imprese
4. **distingue i prodotti esaltando quelle che sono solo piccole differenze, talvolta anche inutili**: è vero in parte, perchè il cliente è sempre più esigente e chiede differenziazione

## CAP 5: LA PROMOZIONE DELLE VENDITE

La promozione delle vendite consiste in una serie di tecniche che mirano a stimolare l'acquisto di un prodotto o servizio da parte del consumatore finale o di un intermediario; una forte differenza rispetto alle altre forme di promozione è che questa non può essere permanente, ma è svolta solo eccezionalmente per un periodo limitato di tempo.

Vediamo prima le **forme di promozione verso il compratore finale**.

- **campioni**: possono essere direttamente consegnati al consumatore, o regalati con l'acquisto di un altro prodotto; sono molto frequenti nei negozi di profumi
- **coupon**: i coupon permettono di ottenere, entro un periodo limitato di tempo, uno sconto su un prodotto o la consegna di un campione gratuito; questa tecnica è utile sia per rilanciare la domanda di prodotti già presenti sul mercato, sia per lanciarne di nuovi; spesso è ritenuta più efficace di una normale riduzione di prezzo in quanto, quest'ultima, non è detta sia proposta anche dai dettaglianti al consumatore finale; un altro vantaggio è che la scadenza stimola maggiormente il cliente all'acquisto
- **offerte speciali di prezzo**: si offrono prodotti ad un prezzo più basso per un periodo di tempo limitato
- **premi**: possono essere assegnati con l'acquisto, in quanto attaccati al prodotto principale o inseriti nella confezione (es. giocattoli per bambini dentro confezioni di cereali): questa tecnica si è rivelata molto utile per convincere all'acquisto i bambini. Un'alternativa è quella dei tagliandi: per ogni acquisto il cliente ottiene uno o più tagliandi che, raggiunto un certo livello, permettono di ottenere sconti o prodotti omaggio (es. tessera a punti per le pizze, o tessera a punti di Arcaplanet)
- **package**: consiste nel modificare momentaneamente la confezione renderla, per esempio, riutilizzabile anche dopo l'acquisto (es. confezione da sfruttare come bicchiere)
- **presentazione o dimostrazione del prodotto presso il punto vendita** (es. assaggi o campioni gratuiti)

Guardiamo ora le forme di **promozione verso gli intermediari**, che possono essere distinti in tre gruppi:

- **tecniche di breve termine**: puntano a far ottenere al dettagliante un dei vantaggi immediati, come nel caso degli sconti promozionali; questa tecnica è molto utile soprattutto per promuovere il lancio di nuovi prodotti: i dettaglianti possono infatti essere cauti nell'ordinare prodotti ancora poco conosciuti, quindi li si stimola proponendo una riduzione di prezzo proporzionale alle quantità acquistate o la consegna gratuita se l'ordinazione raggiunge un volume di un certo livello.
- **tecniche di lungo termine**: servono a stimolare i dettaglianti a sostenere la promozione di un certo prodotto. Per farlo si potrebbe per esempio indire una gara tra dettaglianti, dando premi a chi ha aumentato maggiormente la propria percentuale delle vendite; una gara analoga può essere aperta anche tra dipendenti di un particolare punto vendita

- **fiere, mostre e seminari**: sono utili in particolare per i beni strumentali (es. macchinari) e per i beni di consumo durevoli soggetti a cambiamenti secondo la moda (es. abbigliamento o mobili).

## LE PUBBLICHE RELAZIONI

Per **pubbliche relazioni** si intendono le azioni che hanno lo scopo di sviluppare rapporti favorevoli tra un'organizzazione e il proprio pubblico: è abbastanza simile alla pubblicità, ma non richiede il pagamento di un corrispettivo. Possono consistere in campagne pubblicitarie classiche, in lobbying (informazione diretta) a coloro che fanno le leggi o in informazioni pubblicate al pubblico attraverso i media, ma senza pagare un corrispettivo. I destinatari possono essere sia un pubblico direttamente collegato all'azienda, come clienti, fornitori o azionisti, che uno non collegato ma che, con le sue azioni, possono influire sul futuro dell'impresa stessa, come nel caso di giornalisti o parlamentari che stanno decidendo sul varo di una legge. L'obiettivo generale può essere quello di costruire un'immagine (es. siamo a favore dell'ambiente, o difendiamo le minoranze etniche) o di svolgere un'azione specifica (es. il nostro prodotto è stato accusato ingiustamente di essere nocivo: noi vi dimostriamo che non è vero). Concentriamoci un attimo sul caso di una comunicazione attraverso i media: prima di tutto hanno il vantaggio di non richiedere un pagamento, e di migliorare la credibilità presso il pubblico di ciò che si vuole affermare, in quanto non viene detto direttamente dall'impresa, ma da un terzo soggetto esterno; tuttavia c'è il problema che il messaggio è ripetuto una sola volta, quindi il rischio che qualcuno lo perda è molto elevato.

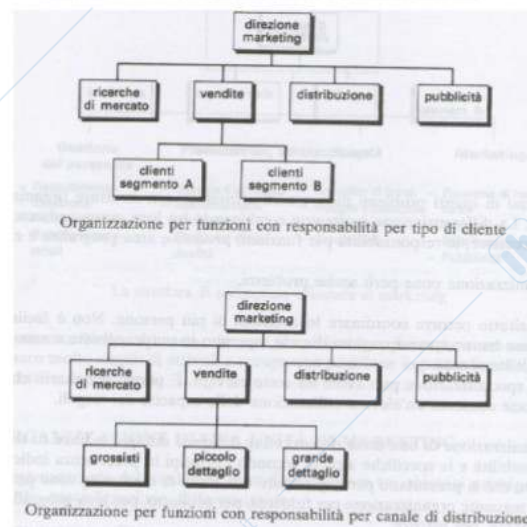
## PARTE SETTIMA: ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEL MARKETING

### CAP 1: L'ORGANIZZAZIONE DEL MARKETING

Le alternative che si presentano per organizzare internamente una unità di marketing sono varie: vediamole.

L'**organizzazione per funzioni** assegna a persone diverse le responsabilità delle varie attività di marketing: avremo quindi un responsabile della produzione, uno della distribuzione, uno delle ricerche di mercato, uno della pubblicità e così via (esempio 1). Questa forma può a sua volta essere articolata ulteriormente, ad esempio organizzando le vendite in base al canale di distribuzione (esempio 2) o al tipo di cliente (es. 3).

L'organizzazione per funzioni dà buoni risultati nelle imprese di piccole dimensioni con un marketing centralizzato, mentre potrebbe creare problemi in quelle grandi che offrono numerosi prodotti diversi tra loro. In particolare deve essere abbandonata quando il marketing si rivolge a target diversi o i clienti di uno stesso target hanno esigenze differenti, quando i prodotti sono diversi tra loro, o ancora quando l'impresa deve avviare frequentemente iniziative che richiedono grandi risorse (es. costose campagne pubblicitarie, entrata in nuovi mercati, continue ricerche o lanci di nuovi prodotti). Ecco due esempi qua affianco.



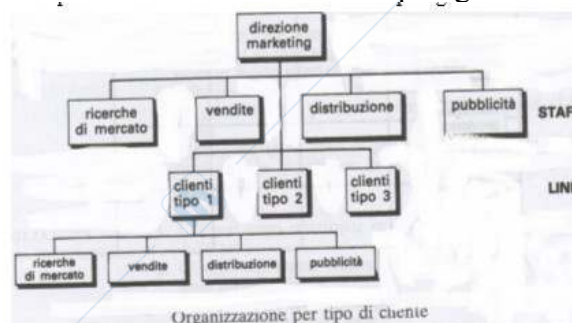
**L'organizzazione per prodotto** assegna invece ad una sola persona, il product manager, tutte le responsabilità relative ad un solo prodotto (o gruppo di prodotti): sarà quindi lui ad organizzare e coordinare tutte le attività necessarie al suo successo. Come possiamo vedere dal grafico, e come abbiamo già visto nei capitoli precedenti, lo svantaggio è che il product manager non ha autorità diretta sulle funzioni generali del marketing (che sono sotto la direzione marketing), ed è quindi necessaria una forte coordinazione delle parti. L'organizzazione per prodotto è raccomandata quando i prodotti (o i target di riferimento) sono tanti e con caratteristiche diverse, ma anche quando l'impresa deve continuamente lanciarne di nuovi.



**L'organizzazione per area geografica** è invece particolarmente indicata quando le imprese operano in territori molto ampi o in più paesi, per cui le caratteristiche della domanda variano in base alla zona, oppure quando i clienti di uno stesso settore sono concentrati in particolari aree geografiche (es. porti o poli siderurgici), oppure quando queste aree sono molto distanti tra loro. Con questa forma si tende quindi ad affidare ad una persona tutte le responsabilità relative alle vendite in una particolare area geografica.

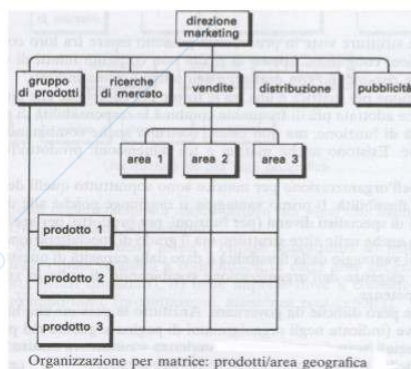


**L'organizzazione per tipo di cliente** tende invece a distribuire ad una persona le responsabilità relative alle vendite ad una particolare categoria di clienti: naturalmente è indicata quando le esigenze dei clienti sono molto diverse tra loro, oppure quando alcuni elementi come le ricerche di mercato o i servizi-post vendita sono diversi in base alla tipologia di cliente.



Tuttavia, nella realtà, non sempre si riesce a costruire un'organizzazione che risponde con esattezza agli schemi visti, ma risulta necessario combinarli tra loro, realizzando quella che è definita organizzazione a matrice; questa forma ha il vantaggio di essere la più flessibile e quella con un più elevato gradi di specializzazione, in quanto alle varie decisioni partecipano gruppi; tuttavia è molto difficile da governare e richiede un forte impiego di risorse umane.

Questo è un esempio di organizzazione per matrice “prodotti/area geografica”.



Oltre che in base alle esigenze basilari appena viste, la scelta di un tipo di organizzazioni piuttosto che un altro può dipendere anche da altri fattori, come:

- **le dimensioni dell'impresa:** finché una è piccola, la struttura funzionale è la più indicata, ma quando inizia a crescere è meglio passare alle altre
- **le caratteristiche del mercato:** finché l'impresa opera in pochi mercati ed il loro grado di incertezza per il futuro rimane basso, va bene la forma funzionale; se il grado di incertezza inizia a salire e diventa alto, è meglio passare ad un'organizzazione per prodotto; se invece a salire è il numero di mercati, si preferisce quella per aree geografiche; quando invece sono alti sia il numero di mercati in cui si opera che il loro grado di incertezza, l'unica scelta consigliata è l'organizzazione per matrice.

## CAP 2: IL PIANO DI MARKETING

La strategia di marketing è l'insieme delle azioni coordinate svolte dall'impresa per raggiungere i propri obiettivi di marketing: tali obiettivi possono riguardare un prodotto, una linea o una marca. Il piano di marketing, invece, è il documento scritto in cui si formalizzano le strategie da seguire, oltre che indicare le fasi e i tempi necessari per realizzarle. Lo schema da seguire per creare questo piano è fisso:

1. Ogni piano si apre in genere con una presentazione in cui si descrivono sinteticamente il target di riferimento, il potenziale di mercato, le principali strategie che si intendono adottare, le risorse necessarie ed i risultati attesi
2. La fase successiva entra più nel dettaglio ed espone le caratteristiche del mercato: dimensioni, segmenti principali, concorrenza, canali di distribuzione disponibili, strategie di promozione adottate
3. Successivamente si svolge una SWOT analysis, in modo da vedere sia quali sono i propri punti di forza e debolezza sia la presenza di eventuali opportunità o minacce dall'ambiente esterno. Una volta individuate queste opportunità, bisogna stabilire quali di queste sono compatibili con gli obiettivi dell'impresa e con le risorse di cui si dispone
4. Poi si passa a specificare il target, definendo le sue dimensioni (es. stima domanda potenziale e ritmo di sviluppo) ed indicando le caratteristiche dei potenziali compratori (es. distribuzione geografica)
5. Dopo aver definito su quale target concentrare le proprie risorse, si espongono gli obiettivi (in un orizzonte di 2-3 anni) che si vogliono raggiungere in termini di vendite, profitti e quote di mercato
6. Si passa quindi a definire in che modo si vuole posizionare il proprio prodotto o la propria marca rispetto a quelli dei concorrenti; occorre ricordare che il posizionamento è il risultato del marketing mix, ma allo stesso tempo lo orienta
7. la parte finale del piano definisce le strategie per ciascuno degli elementi del marketing mix: prodotto, prezzo, distribuzione, promozione.

A seconda dell'orizzonte temporale, le azioni di marketing possono essere raccolte in un piano di lungo oppure in uno di breve-medio termine.

### CAP 3: IL CONTROLLO DEL MARKETING

Per controllo si intendono le attività volte a verificare che quanto avviene sia conforme con quanto era stato programmato e quindi risponda alle attese. Se la direzione del marketing lo volesse, potrebbe controllare indistintamente tutte le attività che rientrano nel suo campo di azione: questo però non avviene quasi mai, in quanto il costo risulterebbe troppo elevato rispetto ai risultati. La principale fonte di riferimento per il controllo è naturalmente il piano di marketing, in cui sono contenuti gli obiettivi da raggiungere e i risultati attesi; tuttavia esistono anche altri punti di riferimento, come i propri risultati ottenuti in passato, o quelli attuali della concorrenza (si dovrebbe fare meglio, o almeno eguagliarli).

I parametri di riferimento possono essere fissati sulla base di 3 criteri:

- **le vendite**: è la forma più semplice, in quanto immediata e facile da capire; tuttavia non permettono di stabilire come variano i propri risultati rispetto a quelli dei concorrenti, quindi si ricorre frequentemente ad indici che esprimono le quote di mercato, che praticamente misurano la percentuale delle vendite totali realizzate dall'impresa se la quota di mercato cresce ad un tasso maggiore rispetto a quello globale del mercato, significa che l'impresa guadagna di più
- **i profitti**: hanno il pregio di essere sintetici e di mettere in relazione le vendite e i costi sostenuti
- **preferenza dei clienti/intermediari**: questo parametro è più difficile da adottare e richiedono spesso ricerche specifiche per sapere quali obiettivi sono stati raggiunti (es. ridurre i reclami del 20%, aumentare la soddisfazione dei consumatori, etc..).

La valutazione dei risultati deve essere fatta con le stesse tecniche usate nel fissare gli obiettivi ed i parametri di riferimento; le tecniche più usate sono le seguenti:

- **analisi delle vendite** → è il metodo adottato più di frequente e consiste nel misurare le vendite effettive e confrontarle con quelle previste, tenendo comunque conto anche dell'andamento del settore e delle concorrenti; le vendite possono essere misurate per distribuzione geografica, prodotto, cliente o venditore
- **analisi dei costi di distribuzione** → è un'altra tecnica di analisi che permette di confrontare i ricavi conseguiti con i relativi costi sostenuti; l'analisi è svolta considerando tre tipi di costi: i costi diretti, cioè quelli imputabili a specifiche attività (es. costi di trasporto del personale di vendita); i costi indiretti ripartibili, cioè quelli che possono essere assegnati a particolari attività utilizzando criteri di ripartizione attendibili (es. se i mezzi di trasporto sono utilizzati per più prodotti, ma caricano un solo tipo di prodotto per volta, il costo totale può essere ripartito tra i vari prodotti in base ai chilometri percorsi); i costi indiretti non ripartibili cioè quelli che non possono essere ripartiti con criteri attendibili (es. imposte e oneri finanziari)
- **ricerche** → serve a capire come è vista l'impresa dai compratori, cioè la sua immagine; a differenza degli altri due casi, qui non possiamo valutare per mezzo della contabilità, ma dobbiamo affidarci a specifiche ricerche, che possono riguardare per esempio: la conoscenza del prodotto e dell'impresa da parte del consumatore, quali sono gli attributi che preferiscono, quale è il loro grado di soddisfazione e se pensano di riacquistare il prodotto.
- **marketing audit** → è una tecnica che ha avuto una forte diffusione negli ultimi decenni e che permette di stabilire: se i target scelti hanno un potenziale tale da giustificare l'investimento fatto nei loro confronti, se le strategie adottate sono adeguate a tali target e se il marketing ha le capacità (operative e finanziarie) per raggiungere gli obiettivi prefissati. In genere l'audit è svolto da persone esterne o comunque al di fuori della funzione di marketing.

## LE AZIONI CORRETTIVE

La fase finale del processo di controllo consiste nel vedere se ci sono dei discostamenti tra quanto avviene e quanto invece si era previsto e, se questi sono presenti, individuarne le cause e fare degli interventi che permettano di riportare la situazione sulla strada prestabilita.

Naturalmente non ci si aspetta che i dati effettivi coincidano tutti al 100% con le previsioni, ma è comunque necessario che ci vadano vicino: solo se lo scostamento supera una certa soglia percentuale (sarà l'impresa a definirla) si dovrà intervenire.

Le cause di eventuale scostamento possono essere trovate sia in fattori interni all'impresa, come nel caso di una campagna pubblicitaria errata o di una qualità scadente del prodotto, sia di esterni, come un cambiamento nell'economia o un'azione vincente della concorrenza.

Per quanto riguarda le possibili azioni correttive, si può agire in due modi: modificare lo standard di riferimento per favorire il raggiungimento degli obiettivi prefissati oppure modificare direttamente il marketing mix, le strategie o l'organizzazione. Le azioni devono essere rapide e tempestive, per questo motivo molte imprese preferiscono preparare in anticipo dei piani di risposta ad eventuali scostamenti (es. "se le vendite scendono oltre il 5%, occorre aumentare la frequenza di visite del nostro personale di vendita").