

Capitolo 2 – La misurazione del valore per il consumatore

2.1 Introduzione

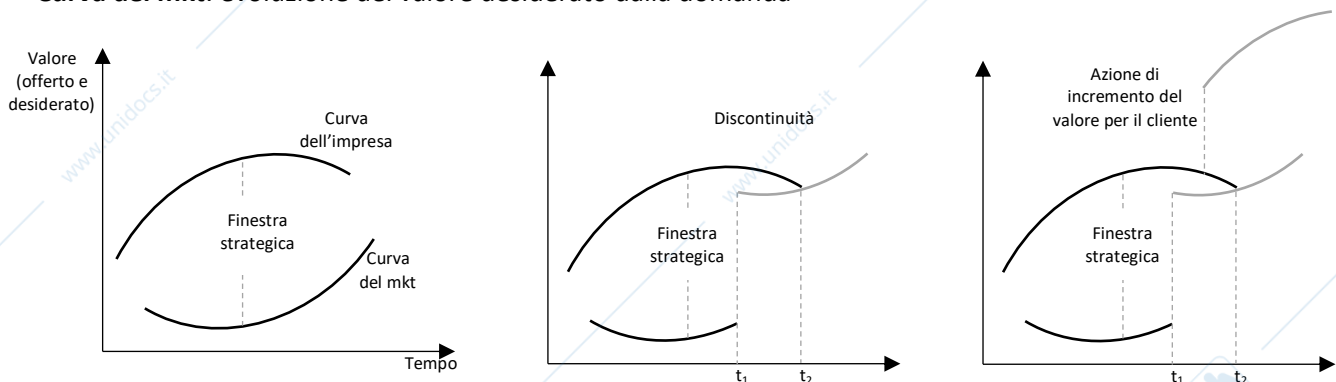
Il processo di creazione di **valore economico** si basa sulla corretta gestione del ciclo che collega il **valore per il cliente** al **valore dell'impresa**.

La capacità di creare valore per i clienti alimenta la loro soddisfazione e quindi la fiducia nei confronti dell'impresa, consentendole di accrescere il suo valore intrinseco.

Il valore per il cliente rappresenta dunque il punto di riferimento per tutte le decisioni di mktg, e rende importante la capacità critica dell'impresa di anticipare la dinamica evolutiva dei desideri e delle aspettative dei clienti, attraverso il continuo potenziamento della value proposition.

Curva dell'impresa: sviluppo nel tempo del valore offerto al mkt

Curva del mkt: evoluzione del valore desiderato dalla domanda



La **finestra strategica** relativa al business considerato deriva dalla capacità dell'impresa di soddisfare le aspettative dei clienti. L'insorgere di una **discontinuità** tecnologica o concorrenziale (t_1) determina il repentino innalzamento della curva di mkt, che rende l'offerta dell'impresa non più competitiva (t_2). Una strategia di **incremento del valore** per il cliente, traslando verso l'alto la curva dell'impresa, consente di fronteggiare il successivo cambiamento delle aspettative del mkt. Oggi, l'evoluzione in atto, rende sempre più probabile il verificarsi di sostanziali discontinuità e sempre più breve l'intervallo temporale disponibile per la reazione.

La gestione del circolo virtuoso di customer-based view richiede che le aspettative e le percezioni di valore maturate dal cliente siano quantificate e tradotte in termini monetari, tramite misurazioni attendibili (ragionevole approssimazione e credibilità).

Gli approcci utilizzabili per la **quantificazione del valore per il cliente** possono essere di tipo: d

- **Desk:** si fondano su valutazioni espresse dal management aziendale, considerando benefici oggettivamente osservabili (vantaggi di produttività, riduzione tempi di assistenza...).
- **Field:** implicano lo svolgimento di ricerche di mkt, qualitative e quantitative che tipicamente mirano alla ricostruzione della catena mezzi-fini e alla rilevazione di criteri di scelta, aspettative, percezioni sui pdt e concorrenti.

Il passaggio da metodi desk a field determina l'aumento dell'impiego di risorse e dei tempi di attuazione, al quale corrisponde però una maggiore ricchezza informativa e stime più affidabili.

Adesso procediamo:

- Definendo il concetto di valore per il cliente e la sua importanza strategica (2.2)
- Misurazione del vantaggio economico per il cliente con tecniche desk (2.3)
- Approccio di composizione (2.4); Approccio di scomposizione (2.5); Approccio ibrido (2.6) – Field

2.2 Il valore per il cliente: definizione e centralità

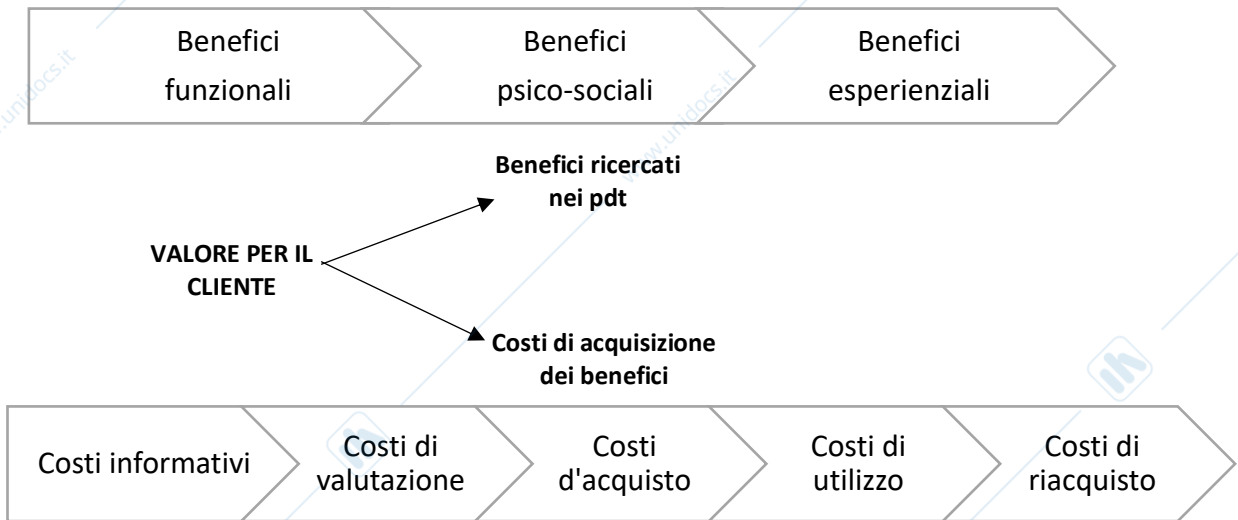
Il cliente fonda le proprie percezioni del valore relative a un pdt sul confronto tra **ciò che riceve (GET)** e **ciò che dà (GIVE)**.

GET:

- Benefici funzionali: performance del bene/servizio
- Benefici psico-sociali: risposte interne e soggettive e ruolo nella società/gruppo
- Benefici esperienziali (emotivi): emozioni derivanti dall'esperienza d'acquisto/consumo

GIVE:

- Costi informativi: ricerca
- Costi di valutazione: elaborazione
- Costi d'acquisto: reperimento, acquisto, psicologici (rischi)
- Costi di utilizzo: esercizio, manutenzione, apprendimento, obsolescenza
- Costi di riacquisto: conversione, psicologici, dismissione



Dunque, il valore per il cliente è un **costrutto percettivo** basato sulla valutazione contestuale di tutte le diverse componenti dell'offerta (get e give) a quelle di uno o più concorrenti.

Alcune fondamentali **caratteristiche** di questo costrutto sono:

- o **Multidimensionalità:** per agire efficacemente sulle diverse tipologie di benefici/sacrifici, l'impresa deve potenziare la propria offerta con riferimento a più attributi (tangibili e intangibili).
- o **Soggettività:** percezioni e preferenze relative a tali attributi dipendono da variabili individuali.
- o **Relatività:** il valore dell'offerta è sempre comparato con sostituti in grado di soddisfare il bisogno
- o **Dinamicità:** le determinanti del valore per il cliente sono sempre soggette a continua trasformazione (tecnologia, nuove esigenze, evoluzione dell'individuo, dinamismo culturale...)

Caratteristiche del costrutto	Implicazioni manageriali
Multidimensionalità	Metodi e strumenti in grado di far emergere la varietà delle dimensioni cognitive ed emotive
Soggettività	Segmentazione value based in grado di cogliere le individualità dei processi cognitivi
Relatività	Estendere l'analisi del valore a tutti i benchmark competitivi rilevanti
Dinamicità	Misurazione sistematica, in modo da poter ricostruire ed anticipare la dinamica evolutiva delle esigenze

Qualunque decisione in grado di incidere sul valore per il cliente si riflette sulla solidità della posizione competitiva dell'impresa ed influenza quindi l'entità dei flussi di reddito e di cassa, la loro distribuzione temporale e il profilo di rischio che li caratterizza, quindi il valore dell'impresa.

La **centralità del valore per il cliente** è accresciuta dai profondi cambiamenti in atto nelle modalità di manifestazione del confronto competitivo.

La tradizionale **concorrenza settoriale** è affiancata da meccanismi di natura trasversale:

- **Concorrenza trasversale:** crescente possibilità per le imprese di entrare in nuovi settori merceologici avvalendosi delle competenze tecnologiche e vantaggi concorrenziali acquisiti negli ambiti originari di attività.

L'analisi del valore percepito dal cliente si rivela sempre più critica in:

- Ottica difensiva: per prevenire la minaccia di entrate laterali è fondamentale adottare strategie di difesa mobile, basate sulla copertura anticipata di "vuoti di offerta", gap di valore derivanti da aspettative di performance non del tutto soddisfatte.
- Ottica offensiva: per entrare in nuovi settori è importante realizzare interrelazioni critiche tra differenti ambiti di attività.

Interrelazioni tangibili → comunanza di clienti, canali o rapporti di complementarietà

Interrelazioni intangibili → sfruttare in nuovi contesti le risorse immateriali, ad esempio sfruttando la brand extension

Es: Apple i-pod → i-phone

- **Concorrenza intersettoriale:** imprese appartenenti a settori diversi che, pur con tecnologie differenti, soddisfano gli stessi insiemi di esigenze.

È una concorrenza sul valore, basata sull'analisi dei benefici e dei sacrifici che caratterizza i prodotti sostituiti, cioè il loro valore.

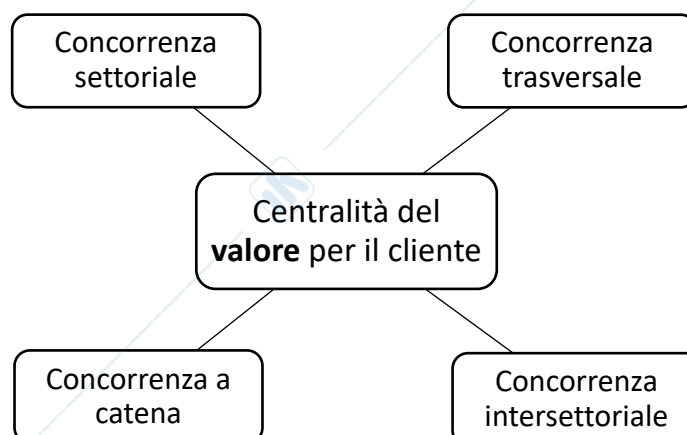
Es: Telecom sistemi di video conferenza in competizione con trasporto, accoglienza...

- **Concorrenza a catena:** comunanza di concorrenti tra imprese operanti in contesti differenti. Può tradursi in una serie di reazioni a catena.

La centralità del valore per il cliente va ricercata alla luce dei nessi causali che legano questa variabile alla customer satisfaction e alla customer loyalty (barriere preventive).

Es: Barilla e Granarolo condividono la concorrenza di Parmalat

Concorrenza settoriale: l'intensificarsi della rivalità fra le imprese implica il continuo potenziamento del sistema di offerta per alimentare la differenziazione, la cui efficacia dipende dall'offerta di elementi distintivi percepibili e rilevanti, cioè in grado di generare valore per il cliente. Differenziazione competitiva → segmentazione domanda → articolazione offerta mirata



2.3 L'approccio basato sul vantaggio economico per il cliente

EVC – Economic Value for the Customer

Si differenzia per semplicità, rapidità e convenienza economica del processo di misurazione.

Consiste nell'esame e nella valorizzazione degli attributi del pdt che assumono maggiore rilevanza nell'influenzare il comportamento di scelta dei clienti. Gli attributi vengono selezionati tra quelli che maggiormente differenziano l'offerta aziendale rispetto a quella dei concorrenti e che sono esprimibili in termini monetari, quindi attributi tangibili.

Per ciascun attributo individuato, bisogna valutare la differenza (benefici e costi) tra l'offerta della propria impresa e quelle dei concorrenti di riferimento, traducendola in termini di differenziale monetario.

I punti di parità sono gli elementi del valore su cui non vi sono differenze tra le offerte. L'analisi deve concentrarsi sui punti di differenza che colgono le differenze di valore fra le offerte rivali e le rispettive quotazioni monetarie e che vanno adeguatamente dimostrate al cliente.

	ALFA	BETA
Prezzo d'acquisto	250 €	320 €
Vita utile (pagine)	50.000	80.000
Costo toner	21 €	17.25 €
Autonomia stampa (per toner)	1.000	750

Benefici / Costi Differenziali	ALFA	BETA	Differenziale (ALFA vs BETA)
Prezzo d'acquisto (su vita utile)	250 € / 50.000 = 0,005 €	320 € / 80.000 = 0,004 €	- 0,001 € (per pagina)
Costo toner	21 € / 1.000 = 0,021 €	17.25 € / 750 = 0,023 €	+ 0,002 € (per pagina)
E.V.C.			+ 0,001 € per pagina

Qual è l'EVC della stampante ALFA rispetto al concorrente BETA?

L'EVC di Alfa VS Beta è positivo e pari a €0,001.

Il differenziale di valore così calcolato viene impiegato per la definizione del prezzo massimo accettabile dal cliente, cioè il **prezzo di indifferenza**, che rende indifferenti le alternative, cioè offrono lo stesso customer value. Il prezzo di indifferenza è quello che annulla l'EVC.

Qual è il prezzo di indifferenza di Alfa VS Beta?

$$\text{Costo}_A = \text{Costo}_B$$

$$\text{Costo}_A = \text{prezzo}_A / \text{vita}_A + \text{costo toner}_A / \text{autonomia}_A$$

Se voglio trovare il prezzo di indifferenza di A, la eguaglio al costo di B e trovo l'incognita prezzo:

$$\text{Costo}_B = \text{prezzo ind} / \text{vita}_A + \text{costo toner}_A / \text{autonomia}_A$$

$$0,027 = \text{prezzo ind} / 50.000 + 21 / 1.000$$

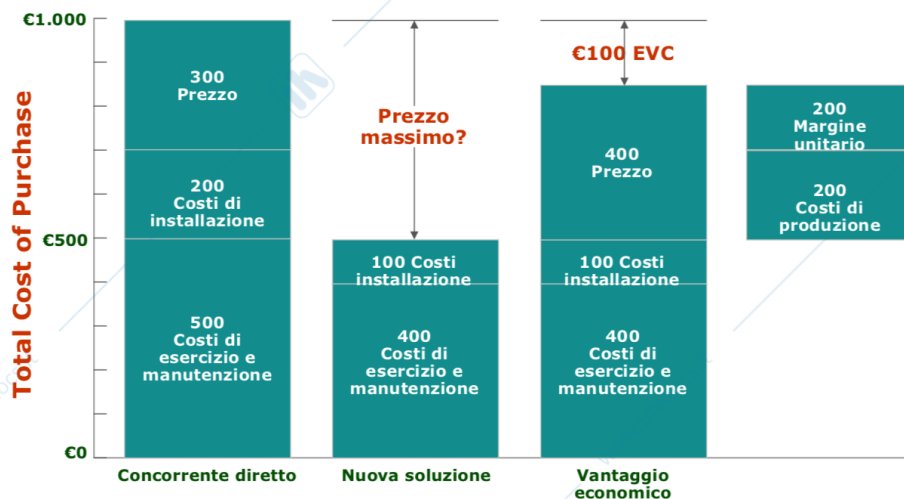
$$0,027 - 0,021 = \text{prezzo ind} / 50.000$$

$$\text{Prezzo ind} = 0,006 * 50.000 = €300$$

Supponiamo che il prezzo d'acquisto di un pdt sia pari a €300, ai quali vanno aggiunti i costi di installazione (€200) e i costi di esercizio (€500), per un costo complessivo di €1.000.

Una nuova offerta prevede costi di installazione dimezzati e costi d'esercizio ridotti di €100.

Se l'impresa fissasse un prezzo pari a €400, la spesa complessiva per il cliente risulterebbe pari a €900, pur applicando un prezzo superiore di €100, il cliente otterrebbe comunque un vantaggio economico pari a 1.000-900=€100.



L'approccio EVC trova impiego soprattutto nei settori dei beni durevoli, d'investimento e di consumo in cui il valore deriva principalmente da attributi tangibili e benefici funzionali, più facilmente convertibili in termini monetari.

In particolare, con riferimento ai beni durevoli, ben si presta ad analisi in prospettiva dinamica, che permette di considerare i benefici e i costi che si manifestano durante l'intero ciclo di vita del pdt.

Come abbiamo visto il prezzo non riflette per intero i costi a carico del consumatore.

Il costo totale di possesso (**total cost of ownership**) è dato dalla somma del costo d'acquisto di un pdt e di tutte le spese sostenute dall'acquirente durante la sua vita utile, al netto dell'eventuale prezzo di liquidazione. I diversi elementi di costo che possono comporre il total cost of ownership sono riconducibili a tre momenti del processo decisionale del consumatore:

- **Pre-acquisto:** tutti i costi sostenuti dal consumatore nelle attività propedeutiche e precedenti alla scelta d'acquisto (ricerca info, consulenza...)
- **Acquisto** (prezzo e costi accessori, logistici, assicurazione...)
- **Post-acquisto:** tutti i costi sostenuti durante la vita utile del pdt (costi di funzionamento, manutenzione, smaltimento...)

2.4 L'approccio di composizione: i modelli multiattributo (field)

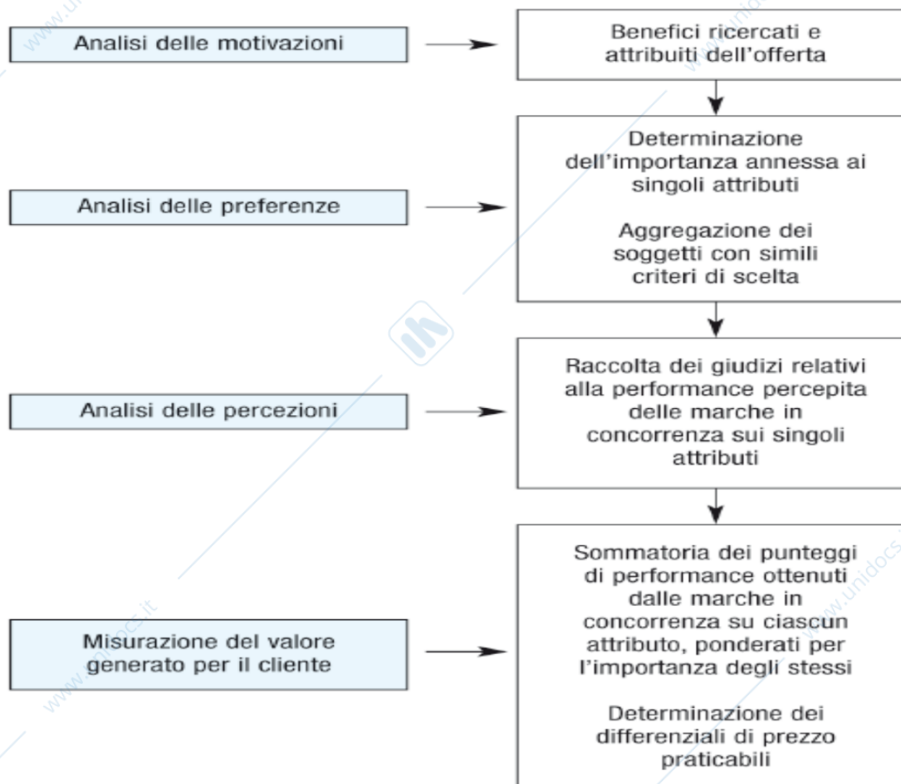
Il modello EVC, precedentemente visto presenta dei vantaggi (semplicità e bassi costi), ma anche dei sostanziali punti di debolezza:

- Parzialità della prospettiva di analisi data dal fatto che l'EVC può essere valutato esclusivamente facendo riferimento ad attributi oggettivamente quantificabili.
- Mancata considerazione dei criteri di scelta e delle percezioni maturate dai clienti (desk).

Tali limiti vengono superati dai modelli multiattributo, proponendo una misura del valore che si fonda sulla rilevazione dei giudizi di performance assegnati dal cliente a tutti gli attributi dell'offerta in grado di incidere sul processo di formazione delle preferenze.

I giudizi rilevati vengono ponderati per la loro importanza e sommati, in modo da comporre un indice espressivo del valore che il cliente percepisce nelle alternative dell'offerta considerate.

L'iter logico dell'approccio di composizione:



Il modello più utilizzato è quello di Fishbein:

$$W_B = \sum_{i=1}^n I_i X_{i,B}$$

W_B : valore percepito per il pdt B

I_i : importanza attribuita dal cliente all' i -esimo attributo

$X_{i,B}$: convinzione del cliente in merito alla performance del pdt B con riferimento all'attributo i

n : numero di attributi che definiscono il pdt B

Tale modello ha natura compensativa: eventuali convinzioni negative in merito ad alcuni attributi possono essere bilanciate da convinzioni positive relative ad altri attributi.

Emergono però due problematiche, concernenti l'individuazione:

- a) Degli **attributi** utilizzati dal cliente nel processo valutativo e della loro **importanza**
- b) Dei **giudizi** formulati dal cliente in merito alla posizione del pdt con riferimento agli attributi percepiti

La risoluzione di tali problemi implica l'analisi del sistema motivante e del sistema percettivo del consumatore. È dunque necessario ricorrere a ricerche di mercato, sia qualitative che quantitative.

- a) Bisogna stare attenti alla corretta individuazione degli **attributi**, soprattutto riguardo la loro ridondanza (cioè quanto non differiscono rispetto ai loro significati). Per questo vi sono alcune metodologie di analisi particolarmente utili nella fase di ricerca qualitativa (intervista in profondità → repertory grid technique, Q methodologies, storytelling, metodo etnografico; focus group → esplorativi, fenomenologici, clinic; osservazione → partecipante a tutti gli effetti, partecipante osservatore, osservatore partecipante) Per quanto riguarda l'attribuzione dell'**importanza** agli attributi, è preferibile ricorrere a una scala con rating a somma costante, chiedendo di distribuire un punteggio dato, costringendo il cliente a trovare dei compromessi e a decidere ciò che è più importante.
- b) Per raccogliere i **giudizi** in merito agli attributi individuati sono utilizzabili varie tipologie di scale di valutazione:
 - Scala di valutazione unipolare
(es: valutazione attributi da 1 a 9, dove 1-3 poco valido, 4-6 mediamente, 7-9 molto)
 - Scala Stapel
(le valutazioni sono graduate tra due estremi, uno positivo e uno negativo)
 - Differenziale semantico
(scala bipolare in cui viene chiesto di esprimere un giudizio fra due modalità opposte in cui un determinato attributo può presentarsi, es: facile/difficile da...)
 - Scala Likert
(modalità indiretta per rilevare le percezioni dei consumatori, basandosi sulla richiesta di un giudizio di accordo/disaccordo in riferimento a una serie di affermazioni pre-determinate).

L'applicazione del modello di Fishbein consente di:

- Ottenere un indice sintetico dell'atteggiamento nei confronti delle marche, identificando gli spazi di miglioramento
- Individuare i punti di forza e debolezza dell'offerta e quindi le priorità d'intervento
- Valutare la solidità della posizione di mercato detenuta dell'impresa

I singoli attributi del prodotto possono essere posizionati nella matrice importanza-performance, calcolando gli scostamenti rispetto all'importanza media e al giudizio medio ottenuto dalla marca.

	\bar{P}		
Importanza	Punti di debolezza sostanziali (svantaggi competitivi) Area prioritaria d'intervento	Punti di forza sostanziali (vantaggi competitivi) Area di consolidamento	\bar{I}
	Punti di debolezza marginali (svantaggi competitivi) Area secondaria d'intervento	Punti di forza marginali (vantaggi competitivi) Possibile area di disinvestimento	
	Performance percettiva		

Importanza attributo	Alta	Azioni: - Valutare attività di comunicazione integrata che possano ridimensionare le percezioni dei consumatori sull'importanza di questi attributi. -In alternativa: - Se si ritiene che la propria performance sia sottostimata dal mercato (o, parimenti, che quella del concorrente sia sovrastimata), valutare le idonee attività di comunicazione che possano ribilanciare le percezioni degli acquirenti sulle reali performance. - Se il gap di performance è reale, valutare l'opportunità di riallocare risorse per rafforzare il proprio prodotto su questi attributi.	Azioni: - Consolidare la posizione, continuando ad investire tanto nel prodotto (R&D) quanto nella comunicazione. - Per quest'ultima, consolidare sia le percezioni del mercato sull'importanza degli attributi nel quadrante che le percezioni di una propria performance superiore.	
	Bassa	Azioni: - Nell'attività di costante monitoraggio del proprio posizionamento, accertarsi che non siano necessarie azioni di comunicazione che consolidino la percezione di scarsa importanza per gli attributi in esame. Tali azioni, ad esempio, saranno necessarie in risposta ad una campagna del concorrente con obiettivi opposti.	Azioni: -Valutare attività di comunicazione integrata che possano elevare la percezione dei consumatori sull'importanza di questi attributi; - Valutare, in alternativa, l'opportunità di riallocare risorse "impoverendo" il proprio prodotto su questi attributi (Caveat: cfr. slide 17 e ss.)	
		Svantaggio competitivo	Performance Relativa	Vantaggio competitivo

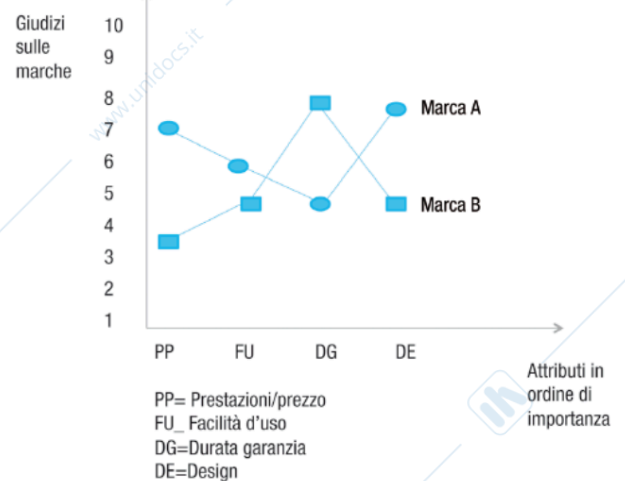
Nella realtà, gli acquirenti valutano i prodotti in termini comparativi, è quindi opportuno prendere in considerazione i punteggi di performance relativa ai concorrenti.

Ad esempio, il rapporto tra l'atteggiamento nei confronti della marca in esame e quello relativo a un concorrente rappresenta un **indice sintetico di competitività** (se >1 → vantaggio relativo).

L'analisi della posizione concorrenziale può essere ripetuta a livello di singoli attributi, calcolando per la dimensione verticale della matrice gli scostamenti rispetto all'importanza media e per quella orizzontale il rapporto fra le valutazioni relative alle marche considerate.

È inoltre possibile costruire un indice di differenziazione (calcolando la deviazione standard dei giudizi ottenuti da ciascun attributo) e un indice di determinanza (moltiplicando la deviazione standard per l'importanza relativa, sommando i punteggi e rapportandoli al totale).

Attributi del prodotto	Importanza relativa	Giudizi su marca A (scala 1-10)	Giudizi su marca B (scala 1-10)	Indice di differenziazione	Indice di differenziazione x importanza relativa	Indice di determinanza (in %)
Rapporto prestazioni/prezzo	0,40	7	3,5	2,47	0,99	53,78
Facilità d'uso	0,30	6	5	0,71	0,21	11,59
Durata della garanzia	0,20	5	8	2,12	0,42	23,08
Design	0,10	8	5	2,12	0,21	11,54
Totale	1,00			7,42	1,83	100,00



2.5 L'approccio di scomposizione: la conjoint analysis (field)

La conjoint analysis (analisi congiunta) è una sofisticata tecnica statistica multivariata molto utilizzata nelle ricerche di marketing che consente di quantificare i valori di utilità associati ai livelli degli attributi dell'offerta e l'importanza relativa dei vari attributi.

Tale obiettivo viene raggiunto scomponendo i giudizi globali espressi dai soggetti con riguardo a un insieme di profili di offerta alternativi.

Questo approccio consente di valutare la rilevanza delle molteplici componenti del valore per il cliente senza semplificare in modo eccessivo il processo di scelta. Una volta determinati i coefficienti (score) corrispondenti all'utilità individuale procurata dai livelli degli attributi dell'offerta, è possibile verificare l'opportunità di aggregare i clienti in segmenti differenti, attraverso la cluster analysis.

Sul piano applicativo, l'utilizzo della conjoint analysis presuppone:

- 1) Individuazione degli **attributi** considerati rilevanti dalla domanda, alla luce dei benefici ricercati e delle correlazioni fra questi e gli attributi dell'offerta.
Implica il ricorso a tecniche di indagine qualitative (sequenza cognitiva attributi-benefici-valori e classificazione dei benefici per natura e grado di evidenza).
- 2) Articolazione degli attributi in **livelli** discreti, riconducibili alle diverse modalità con cui ciascuno di essi può concretamente manifestarsi.
Implica l'analisi dei vincoli tecnologici, delle performance dei concorrenti e delle procedure valutative utilizzate dai soggetti di domanda. Dagli attributi e dai livelli presi in esame scaturisce il numero totale di profili di offerta.
- 3) Definizione dell'insieme di **profili di offerta** da sottoporre al giudizio degli intervistati, selezionando alcune delle possibili combinazioni derivanti dall'incrocio tra i livelli discreti di ogni attributo.
Si ricorre a metodi di frazionamento del disegno fattoriale, che determina un contenimento dei profili da sottoporre al giudizio degli intervistati. Ciò determina un vantaggio operativo ma una significativa perdita di informazioni, che può distorcere i risultati dell'indagine in quanto, in presenza di effetti di interazione significativi, le preferenze manifestate per i livelli di un attributo dipendono dai livelli di altri attributi, modificando la gerarchia di preferenze relativa all'attributo (interaz. incrociate) o cambiando l'intervallo di variazione dei valori di utilità dei livelli (interaz. non incrociate). Il problema può essere risolto utilizzando disegni fattoriali completi o ricorrendo a disegni a risoluzione V o compromise design.
- 4) Raccolta, attraverso interviste personali e scale di valutazione, dei **giudizi** formulati dall'intervistato in merito ai profili di offerta selezionati.
Le valutazioni concernenti i profili di offerta possono essere espresse in termini di ranking o di rating. È molto importante la modalità di presentazione degli stimoli sperimentali ai soggetti intervistati, i principali approcci sono:
 - Descrizione verbale (schede dei profili): bassi costi e semplicità di realizzazione
 - Rappresentazione visiva (disegni, foto, modelli tridimensionali, pdt reali): presenta notevoli vantaggi, come una riduzione del sovraccarico informativo, un'elevata omogeneità nelle risposte relative la percezione di attributi estetici, maggiore interesse e minore fatica per l'intervistato, maggiore realismo nella scelta... Realizza un significativo avvicinamento alla dinamica delle attività di acquisto quotidiane, concorrendo all'aumento di validità dell'analisi.
- 5) Stima dei valori di **utilità** associati ai livelli di ciascun attributo
Il metodo più frequentemente utilizzato è quello dei minimi quadrati

$$G_i = b_0 + \sum_{j=1}^k U_j W_{ji}$$

G_i : giudizio del consumatore sul profilo di offerta i -esimo

b_0 : costante

k : numero totale di attributi dell'offerta

W_{ji} : livello del j -esimo attributo del profilo di offerta i -esimo

$U_j W_{ji}$: valore dell'utilità associato a W_{ji}

Su tali basi è possibile, a livello aggregato e/o di segmento:

- Identificare i livelli di ciascun attributo che massimizza l'utilità dei soggetti
- Quantificare l'importanza relativa degli attributi considerati (differenza di valore-utilità tra il livello migliore e quello peggiore di ciascun attributo)
- Convertire la scala delle utilità nella scala monetaria
- Simulare la quota di preferenze raggiungibile sui profili di offerta oggetto di analisi

Esempio: **motociclette**

- Identificazione attributi rilevanti e possibili livelli

	Attributo	Livello
1	Design	Carenata / Naked
2	N. cilindri	2 / 4
3	Marca	Honda / Kawasaki
4	Frizione idraulica	Sì / No
5	Prezzo	€5.900 / €6.900 / €7.900

- Definizione dell'insieme di profili di offerta da sottoporre al giudizio degli intervistati

<p>Concept 1</p> <p>Design: carenata N. cilindri: 2 Marca: Honda Friz. idraul.: sì Prezzo: 5900</p>	<p>Concept 2</p> <p>Design: naked N. cilindri: 4 Marca: Kawasaki Friz. idraul.: no Prezzo: 5900</p>	<p>Concept 3</p> <p>Design: carenata N. cilindri: 4 Marca: Honda Friz. idraul.: no Prezzo: 6900</p>	<p>Concept 4</p> <p>Design: naked N. cilindri: 2 Marca: Kawasaki Friz. Idraul.: sì Prezzo: 6900</p>
<p>Concept 5</p> <p>Design: carenata N. cilindri: 2 Marca: Kawasaki Friz. Idraul.: no Prezzo: 7900</p>	<p>Concept 6</p> <p>Design: naked N. cilindri: 4 Marca: Honda Friz. idraul.: sì Prezzo: 7900</p>	<p>Concept 7</p> <p>Design: naked N. cilindri: 4 Marca: Kawasaki Friz. Idraul.: sì Prezzo: 6900</p>	<p>Concept 8</p> <p>Design: carenata N. cilindri: 2 Marca: Honda Friz. idraul.: no Prezzo: 6900</p>

- Raccolta, attraverso interviste personali e scale di valutazione, dei giudizi formulati dall'intervistato in merito ai profili di offerta selezionati.

"Che giudizio darebbe a questi 8 prodotti su una scala da 1 a 9?"

- Stima dei valori di utilità associati ai livelli di ciascun attributo

Stima dei coefficienti di utilità, cioè quanto ogni attributo contribuisce all'utilità totale.

$$U_A = b_0 + U_1 + U_2 + U_3 + U_4 + U_5$$

ATTRIBUTI	LIVELLI	COEF. UTILITÀ
Design	CARENATA	+1,194
	NAKED	-1,194
Numero cilindri	2	-0,831
	4	+0,831
Marca	Honda	+1,031
	Kawasaki	-1,031
Frizione idraulica	si	+0,594
	no	-0,594
Prezzo (/000) (vector= -1,4)	5,9 euro	- 8,260
	6,9 euro	- 9,660
	7,9 euro	-11,060
b_0 (costante)		+11,40

- Misurazione dell'importanza relativa di ciascun attributo in funzione del gap di valore parziale tra i suoi livelli estremi rispetto alla sommatoria dei gap

ATTRIBUTI	SCARTO DI UTILITÀ (livello migliore - livello peggiore)	IMPORTANZA RELATIVA
Design	2,388 = 1,194 - (-1,194)	23,64%
N. cilindri	1,662 = 0,831 - (-0,831)	16,46%
Marca	2,062 = 1,031 - (-1,031)	20,42%
Frizione idr.	1,188 = 0,594 - (-0,594)	11,76%
Prezzo	2,800 = -8,26 - (-11,06)	27,72%
Totale	10,100	100%

- Misurazione del valore monetario dell'utilità (valore parziale) in funzione del rapporto tra il gap di prezzo e il gap di utilità/disutilità connesso al prezzo

$$\text{Valore monetario dell'utilità unitaria} = \frac{\text{Prezzo max} - \text{Prezzo min}}{\text{Scarto di Utilità}_{\text{prezzo}}} = \frac{\Delta P}{\Delta U_P}$$

$$VMUU = \frac{€7.900 - €5.900}{2,8} = €714,29$$

Prezzo di indifferenza: si ottiene aggiungendo/sottraendo lo scarto di utilità valorizzato al prezzo del concorrente.

Dati i risultati della conjoint per il segmento in esame, fino a che prezzo potrebbe spingersi Honda per il suo prodotto?

KW 500	Utilità	H-500	Utilità
DESIGN: carenata	+1,194	DESIGN: carenata	+1,194
NUMERO CILINDRI: 4	+0,831	NUMERO CILINDRI: 2	-0,831
MARCA: Kawasaki	-1,031	MARCA: Honda	+1,031
FRIZIONE IDRAULICA	-0,594	FRIZIONE IDRAULICA	-0,594
COSTANTE	+11,4	COSTANTE	+11,4
Totale utilità	+11,800	Totale utilità	+12,200
Prezzo (/000) 6.25	6,25 * (-1,4) = -8,75	Prezzo (/000)? 6,53571	6,53571 * (-1,4) = -9,15
Totale utilità	3,050	Totale utilità	3,050

Differenziale di utilità per Honda: $12,2 - 11,8 = 0,4$

Differenziale di prezzo praticabile: $0,4 * €714,29 = €285,71$

Nuovo prezzo praticabile: $€6.250 + €285,71 = €6.535,71$

Stima delle quote di preferenza (domanda effettiva)

Data l'analisi sulle diverse utilità attribuite ai diversi prodotti sul mercato, posso provare a stimare i comportamenti d'acquisto effettivi dei consumatori.

Supponiamo che un mercato sia fatto da 2 consumatori e 2 pdt con i seguenti valori di utilità:

	Kawasaki	Honda	Utilità totale
Ind 1	3,2	3,3	6,5
Ind 2	2,5	8,5	11

Ci sono essenzialmente due modi di procedere:

1. **Approccio deterministico:** ipotizzo che l'impresa conquisterà tutta quella fetta del mercato che vede il mio prodotto come quello che offre l'utilità maggiore

- **Modello first choice:** si ipotizza che ciascun soggetto selezioni con certezza il prodotto caratterizzato dal più elevato valore-utilità globale. ($1 \rightarrow H$; $2 \rightarrow H$)
Tende a sovrastimare la quota di preferenze del prodotto "vincente", anche se un'alternativa concorrente presenta un valore-utilità leggermente inferiore viene comunque scartata.

2. **Approccio probabilistico:** considero che tanto più sarà l'utilità da me offerta al consumatore, tanto più sarà la probabilità che egli acquisterà il mio prodotto

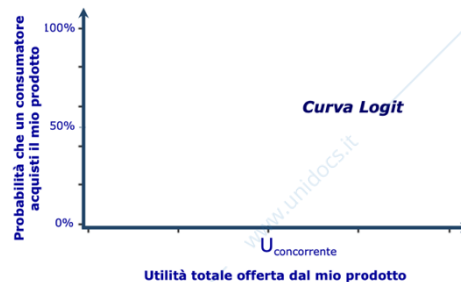
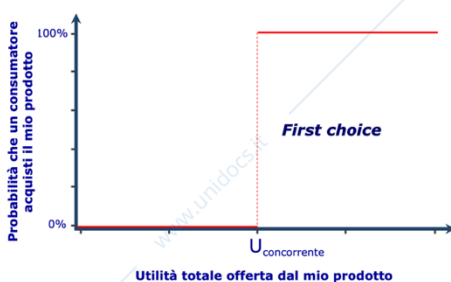
- **Modello BTL (semplice):** si assume che la probabilità individuale di scelta di un prodotto sia pari al rapporto fra il valore-utilità dello stesso e la sommatoria dei valori-utilità di tutti i prodotti in concorrenza.
Tende a sottostimare la quota del prodotto "vincente", attribuendo una minima probabilità di scelta anche all'alternativa che presenta un valore-utilità sensibilmente inferiore.

	Kawasaki	Honda
Probabilità di scelta 1	$3,2/6,5$	$3,3/6,5$
Probabilità di scelta 2	$2,5/11$	$8,5/11$

- **Modello logit (complesso):** si calcola per i pdt la probabilità di scelta attraverso una trasformazione esponenziale delle utilità. Ragiona con la stessa logica del modello semplice, ma attraverso una trasformazione esponenziale delle utilità. Si sommano questi valori trasformati e si calcolano le probabilità di scelta. Viene quindi amplificato tantissimo lo scarto. Risolve i problemi dei modelli precedenti, risolvendo una situazione "mista". Minimizza il problema della penalizzazione del prodotto migliore senza introdurre l'ipotesi restrittiva del determinismo nella scelta

	Kawasaki	Honda
Probabilità di scelta 1	$e^{3,2}$	$e^{3,3}$
Probabilità di scelta 2	$e^{2,5}$	$e^{8,5}$

$$Quota di H = \frac{e^{U_H}}{e^{U_H} + e^{U_K}}$$



Es: succhi di frutta

- Identificazione attributi rilevanti e possibili livelli

MARCA	Alfa - Beta - Delta - Gamma
PREZZO PER CONFEZIONE	1.40 - 1.70 - 2.00 euro
ARRICCHIMENTO DEL PRODOTTO	<ul style="list-style-type: none"> • vitamine e sali minerali • solo sali minerali • solo vitamine • nessuno
VARIETÀ DEI GUSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Alta (più di 10 varianti) • Media (tra 5 e 10 varianti) • Bassa (meno di 5 varianti)
CONFEZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • richiudibile con tappo a levetta • richiudibile con tappo a vite • non richiudibile

- Definizione dell'insieme di profili di offerta da sottoporre al giudizio degli intervistati

Profilo 1 Marca: Alfa Prezzo: 1.40 Arricch.: vitam. e sali Varietà: alta Conf.ne: tappo a lev.	Profilo 2 Marca: Delta Prezzo: 1.40 Arricch.: sali Varietà: media Conf.ne: tappo a vite	Profilo 3 Marca: Gamma Prezzo: 1.40 Arricch.: vitamine Varietà: media Conf.ne: non richiud.	Profilo 4 Marca: Beta Prezzo: 1.40 Arricch.: nessuno Varietà: bassa Conf.ne: tappo a vite	Profilo 9 Marca: Delta Prezzo: 2.00 Arricch.: vitam. e Sali Varietà: bassa Conf.ne: non richiud.	Profilo 10 Marca: Alfa Prezzo: 2.00 Arricch.: Sali Varietà: media Conf.ne: tappo a vite	Profilo 11 Marca: Beta Prezzo: 2.00 Arricch.: vitamine Varietà: media Conf.ne: tappo a lev.	Profilo 12 Marca: Gamma Prezzo: 2.00 Arricch.: nessuno Varietà: alta Conf.ne: tappo a vite
Profilo 5 Marca: Beta Prezzo: 1.70 Arricch.: vitam. e Sali Varietà: media Conf.ne: tappo a vite	Profilo 6 Marca: Gamma Prezzo: 1.70 Arricch.: Sali Varietà: bassa Conf.ne: tappo a lev.	Profilo 7 Marca: Delta Prezzo: 1.70 Arricch.: vitamine Varietà: alta Conf.ne: tappo a vite	Profilo 8 Marca: Alfa Prezzo: 1.70 Arricch.: nessuno Varietà: media Conf.ne: non richiud.	Profilo 13 Marca: Gamma Prezzo: 1.70 Arricch.: vitam. e Sali Varietà: media Conf.ne: tappo a vite	Profilo 14 Marca: Beta Prezzo: 1.70 Arricch.: Sali Varietà: alta Conf.ne: non richiud.	Profilo 15 Marca: Alfa Prezzo: 1.70 Arricch.: vitamine Varietà: bassa Conf.ne: tappo a vite	Profilo 16 Marca: Delta Prezzo: 1.70 Arricch.: nessuno Varietà: media Conf.ne: tappo a lev.

- Raccolta dei giudizi formulati dall'intervistato in merito ai profili di offerta selezionati
- Stima dei valori di utilità associati ai livelli di ciascun attributo

ATTRIBUTI DELL'OFFERTA	LIVELLI IPOTIZZATI	UTILITÀ' MEDIE
MARCA	Alfa	+0.537
	Beta	-0.073
	Delta	+0.242
	Gamma	-0.706
PREZZO (vector = -2.62)	1.40 euro	-3.668
	1.70 euro	-4.454
	2.00 euro	-5.240
ARRICCHIMENTO DEL PDT	Vitamine e Sali	+0.137
	Sali minerali	-0.076
	Vitamine	+0.027
	Nessuno	-0.088
VARIETÀ' DEI GUSTI	Alta	+1.486
	Media	+0.286
	Bassa	-1.772
CONFEZIONE	Tappo a levetta	-0.089
	Tappo a vite	+0.416
	Non richiudibile	-0.327

Costante = 5.6

26

- Misurazione dell'importanza relativa di ciascun attributo in funzione del gap di valore parziale tra i suoi livelli estremi rispetto alla sommatoria dei gap

ATTRIBUTI	SCARTO DI UTILITÀ' (livello migliore - livello peggiore)	IMPORTANZA RELATIVA
MARCA	+0.537 - (-0.706) = 1.243	17.7%
PREZZO	-3.668 - (-5.240) = 1.572	22.3%
ARRICCHIMENTO	+0.137 - (-0.088) = 0.225	3.2%
VARIETÀ'	+1.486 - (-1.772) = 3.258	46.3%
CONFEZIONE	+0.416 - (-0.089) = 0.743	10.5%
TOTALE	7.041	100%

Nel caso in cui si percepisca l'esistenza di una significativa varianza fra le preferenze degli intervistati si procede con l'applicazione della **cluster analysis** alla matrice dei dati che riassume l'utilità assegnata da ciascun intervistato ai differenti livelli delle variabili.

ATTRIBUTI DELL'OFFERTA	LIVELLI IPOTIZZATI	UTILITA' MEDIE	
		Cluster 1	Cluster 2
MARCA	Alfa	+0.222	+0.714
	Beta	+0.104	-0.173
	Delta	+0.181	+0.276
	Gamma	-0.507	-0.817
PREZZO (vector c1 = -5.68) (vector c2 = -0.88)	1.40 euro	-7.952	-1.232
	1.70 euro	-9.656	-1496
	2.00 euro	-11.360	-1.760
ARRICCHIMENTO DEL PDT	Vitamine e Sali	+0.083	+0.167
	Sali minerali	-0.028	-0.103
	Vitamine	+0.021	+0.030
	Nessuno	-0.076	-0.094
VARIETA' DEI GUSTI	Alta	+1.529	+1.462
	Media	+0.394	+0.225
	Bassa	-1.922	-1.687
CONFEZIONE	Tappo a levetta	-0.116	-0.074
	Tappo a vite	+0.509	+0.363
	Non richiudibile	-0.394	-0.289
Costante :		5.6	3.125

ATTRIBUTI	IMPORTANZA MEDIA	IMPORTANZA CLUSTER 1	IMPORTANZA CLUSTER 2
MARCA	17.7%	8.4%	25.0%
PREZZO	22.3%	39.4%	8.6%
ARRICCHIMENTO	3.2%	1.9%	4.3%
VARIETA'	46.3%	39.9%	51.4%
CONFEZIONE	10.5%	10.4%	10.7%
TOTALE	100%	100%	100%

Il cluster 1 è molto più sensibile al prezzo (e varietà).

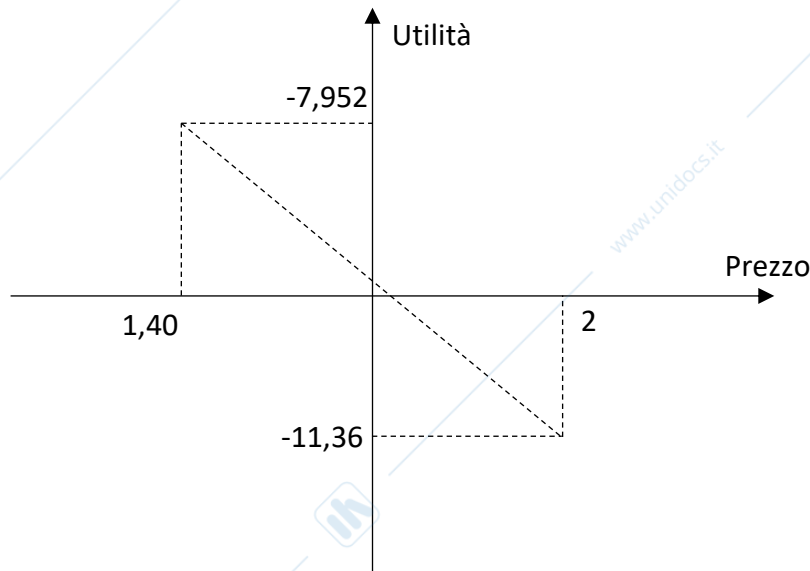
Il cluster 2 si mostra maggiormente sensibile alla varietà dei gusti, alla marca e all'arricchimento.

$$VMUU = \frac{\text{Prezzo max} - \text{Prezzo min}}{\text{Scarto di Utilità}_{\text{prezzo}}} = \frac{€2 - €1,40}{1,572} = €0,38$$

$$VMUU_1 = \frac{€2 - €1,40}{3,408} = €0,18$$

$$VMUU_2 = \frac{€2 - €1,40}{0,528} = €1,14$$

Il vector consente di convertire in valore di utilità qualunque valore monetario. Il valore monetario dell'utilità consente di partire dall'utilità e tradurlo in valore monetario. Dal punto di vista matematico il vector è il reciproco del valore monetario dell'utilità.



Consideriamo adesso l'attributo "confezione":

$$\Delta \text{utilità}_1 = 0,509 + 0,116 = 0,625$$

$$\Delta \text{utilità}_2 = 0,363 + 0,074 = 0,437$$

$0,625 * 0,18 = 0,1125$ quanto vale dal punto di vista monetario per il cluster 1 un incremento di utilità di 0,625.

$0,437 * 1,14 = 0,4981$ questo miglioramento di utilità consente di alzare di il prezzo per il cluster 1 di €0,4981. Si può passare da €1,50 ad un max di €1,9981 introducendo il tappo a vite. In questo modo, il consumatore sarà ancora indifferente.

Il cluster 1 è invece più sensibile al prezzo, quindi è disposto a pagare meno la stessa miglioria (tappo a vite), cioè €0,1125.

Previsioni di quota di preferenze utilizzando la logit: $P_{ij} = \frac{e^{UG_{ij}}}{\sum_{j=1}^h e^{UG_{ij}}}$

PROFILI	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
MARCA	<i>Alfa</i>	<i>Beta</i>	<i>Delta</i>	<i>Gamma</i>
PREZZO	1.70	1.70	1.70	1.70
ARRICCHIMENTO	Sali min.	Sali min.	Sali min.	Sali min.
VARIETA'	Media	Media	Media	Media
CONFEZIONE	Tappo a levetta	Tappo a levetta	Tappo a levetta	Tappo a levetta

UTILITA' LOGIT	Profilo 1 (Alfa)	Profilo 2 (Beta)	Profilo 3 (Delta)	Profilo 4 (Gamma)
Cluster 1	2.261	2.010	2.171	1.091
Cluster 2	10.924	4.5	7.050	2.363
Intero campione	7.071	3.842	5.265	2.040

QUOTA DI PREFERENZE	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
Cluster 1	30.02%	26.68%	28.82%	14.48%
Cluster 2	43.98%	18.12%	28.38%	9.51%
Intero campione	38.81%	21.09%	28.90%	11.20%

UTILITA'	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
Cluster 1	0.816	0.698	0.755	0.087
Cluster 2	2.391	1.504	1.953	0.860
Intero campione	1.956	1.346	1.661	0.713

Gli effetti di una mossa competitiva: Delta decide di ridurre il prezzo a €1,40

PROFILI	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
MARCA	<i>Alfa</i>	<i>Beta</i>	<i>Delta</i>	<i>Gamma</i>
PREZZO	1.70	1.70	1.40	1.70
ARRICCHIMENTO	Sali min.	Sali min.	Sali min.	Sali min.
VARIETA'	Media	Media	Media	Media
CONFEZIONE	Tappo a levetta	Tappo a levetta	Tappo a levetta	Tappo a levetta

UTILITA' LOGIT	Profilo 1 (Alfa)	Profilo 2 (Beta)	Profilo 3 (Delta)	Profilo 4 (Gamma)
Cluster 1	2.261	2.010	11.929	1.091
Cluster 2	10.924	4.5	9.180	2.363
Intero campione	7.071	3.842	11.554	2.040

QUOTA DI PREFERENZE	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
Cluster 1	13.08%	11.62%	68.99%	6.31%
Cluster 2	40.51%	16.69%	34.04%	8.76%
Intero campione	28.85%	15.68%	47.15%	8.32%

UTILITA'	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
Cluster 1	0.816	0.698	2.479	0.087
Cluster 2	2.391	1.504	2.217	0.860
Intero campione	1.956	1.346	2.447	0.713

Gli effetti di una mossa competitiva: Alfa decide di introdurre il tappo a vite

PROFILI	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
MARCA	<i>Alfa</i>	<i>Beta</i>	<i>Delta</i>	<i>Gamma</i>
PREZZO	1.70	1.70	1.40	1.70
ARRICCHIMENTO	Sali min.	Sali min.	Sali min.	Sali min.
VARIETA'	Media	Media	Media	Media
CONFEZIONE	Tappo a vite	Tappo a levetta	Tappo a levetta	Tappo a levetta

UTILITA' LOGIT	Profilo 1 (Alfa)	Profilo 2 (Beta)	Profilo 3 (Delta)	Profilo 4 (Gamma)
Cluster 1	4.225	2.010	11.929	1.091
Cluster 2	16.912	4.5	9.180	2.363
Intero campione	11.717	3.842	11.554	2.040

QUOTA DI PREFERENZE	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
Cluster 1	21.94%	10.44%	61.95%	5.67%
Cluster 2	51.32%	13.65%	27.86%	7.17%
Intero campione	40.19%	13.18%	39.63%	7.00%

UTILITA'	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
Cluster 1	1.441	0.698	2.479	0.087
Cluster 2	2.828	1.504	2.217	0.860
Intero campione	2.461	1.346	2.447	0.713

Limiti della conjoint analysis:

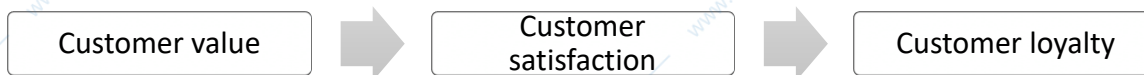
- Per applicarla va ridotta la complessità del disegno sperimentale, facendo una selezione delle combinazioni → imprecisione delle stime; diventa impossibile stimare gli effetti di interazione tra i livelli di attributi
- Diventa difficile applicarla a contesti in cui il valore è simbolico o esperienziale. Ogni volta che lavoriamo su beni ad alto valore simbolico, lo stimolo deve essere sempre più sofisticato. Ci sono pdt che non possono essere descritti, devono essere provati. La conjoint si presta meglio quando gli attributi sono tangibili e legati a benefici funzionali.
- Dovendo contenere il numero di profili da sottoporre a giudizio, non posso liberamente testare gli effetti di interazione tra la marca e ogni altro attributo
- Questa tecnica implica un certo sforzo da parte dell'intervistato, va quindi bene per i processi di scelta ad alto coinvolgimento.
- Il realismo delle simulazioni dipende dalle variabili considerate. Tante più variabili considero, tanto più la simulazione è realistica. Bisogna infatti mettere più variabili del marketing mix, non solo pdt e prezzo.

Capitolo 3 – Valore per il consumatore e customer satisfaction

3.1 Introduzione

L'analisi del valore per il cliente risulta fondamentale per lo sviluppo della customer satisfaction e delle relazioni con i clienti. La soddisfazione del cliente rappresenta un costrutto sottrattivo, risultante dalla differenza percepita tra:

- **Valore desiderato** (aspettative di valore normative): valore ideale che il cliente vorrebbe ottenere per soddisfare un certo bisogno o desiderio, considerando i propri obv e convinzioni. Rispecchia gli standard di riferimento del cliente e guida le sue scelte, prescindendo dalla valutazione delle alternative possibili. Sorge nel momento in cui si avverte il bisogno/desiderio.
- **Valore atteso** (aspettative di valore predittive): sulle specifiche alternative di offerta, alla luce delle convinzioni del cliente in merito alle promesse formulate dalle imprese. Sorge nel momento in cui viene definito un consideration set e sono valutate le diverse alternative.
- **Valore ricevuto**: dipendono non solo dal livello assoluto del confronto tra benefici e sacrifici associati alla marca acquistata, ma anche dalla relativizzazione di tale confronto rispetto a quanto ottenuto dall'impresa e quanto da questa offerto nel tempo.



Nella fase preacquisto si sviluppa il concetto di valore atteso, che è ciò che guida la scelta.

Le aspettative vengono confrontate con il valore percepito, in fase post acquisto e uso.

La soddisfazione del cliente scaturisce dal confronto fra valore desiderato, valore atteso e valore percepito.

La prima condizione affinché ci sia soddisfazione è che valore atteso e percepito siano allineati. Questa condizione è necessaria ma non sufficiente.

Non sempre la soddisfazione si trasforma in fedeltà. Bisogna considerare il valore desiderato (ideale).

Quindi, anche se il valore percepito è superiore al valore atteso, questo può anche essere molto lontano dal valore ideale. Affinché si possa costruire customer satisfaction è necessario che valore atteso e percepito non siano lontani dal valore desiderato.

La **fiducia** nasce da un processo ricorsivo, a cui partecipa chi la richiede, cioè l'impresa (trustee) e colui che la concede (trustor), ossia il cliente. La conferma delle aspettative, rafforzando le percezioni del cliente, accresce la fiducia nella performance futura dell'impresa, riducendo così il fabbisogno informativo. Le percezioni incidono sull'intensità della fiducia e attengono principalmente alle motivazioni che guidano l'azione dell'impresa e alla capacità di quest'ultima di garantire il conseguimento dei benefici ricercati nella relazione. Orientandosi alla soddisfazione del cliente, l'azienda comunica:

- La qualità del proprio sistema di offerta e la capacità di generare valore per il cliente → capacità aziendali
- La volontà di mantenere gli impegni assunti → certezza delle aspettative
- L'intenzione di agire nell'interesse dei clienti e la coerenza fra i valori aziendali e quelli condivisi dai sentimenti di domanda a cui s'indirizza l'azione aziendale → assenza di motivazioni opportunistiche

3.2 Gap di customer satisfaction: modello di sintesi

Nella prospettiva della **customer-based view**, la soddisfazione del cliente rappresenta il flusso che alimenta l'ampiezza e la qualità delle relazioni con la domanda, da cui dipende il valore intrinseco dell'impresa. È pertanto fondamentale dotarsi di strumenti analitici idonei a consentire la verifica sistematica dell'allineamento dei processi aziendali ai processi cognitivi dei clienti.

Valore desiderato e valore atteso del **cliente** vengono influenzati da una serie di fattori:

- **Motivazioni personali**
- **Esperienze precedenti**: il soggetto proietta sul futuro le risultanze del passato, generando certe attese in virtù di quanto ottenuto precedentemente. È il presupposto della fiducia e dello sviluppo della relazione fra impresa e cliente.

- **Passaparola** (comunicazioni interpersonali): sconta il livello di soddisfazione degli altri clienti. Concorre a costruire il valore atteso con una rilevanza tanto più significativa quanto minori sono state le esperienze del cliente e quanto più limitato è il suo livello di competenza.
- **Immagine percepita**: frutto sia delle esperienze precedenti che dalla sua comunicazione, che genera nei clienti, aspettative in merito al valore che ognuno di essi ritiene di poter ottenere dalla sua offerta.
- **Comunicazione concorrenti**: incide sulla percezione delle offerte presenti sul mkt, potendo modificare le basi di valutazione o può accrescere le aspettative circa la performance.

Il macro-processo attraverso il quale l'**impresa** cerca di soddisfare i propri clienti si può disaggregare in:

- **Comprensione**: individuazione e attivazione delle aspettative di valore di clienti
- **Progettazione**: nasce dopo aver interiorizzato le precedenti aspettative
- **Realizzazione**: le specifiche progettuali vengono trasformate in beni/servizi offerti al mkt

La soddisfazione della clientela è raggiunta quando i processi aziendali sono perfettamente allineati al sistema cognitivo dei clienti, originando una value proposition pienamente percepita dalla domanda.

Eventuali **gap** rispetto a questa situazione ideale sono riconducibili a una **divergenza fra**:

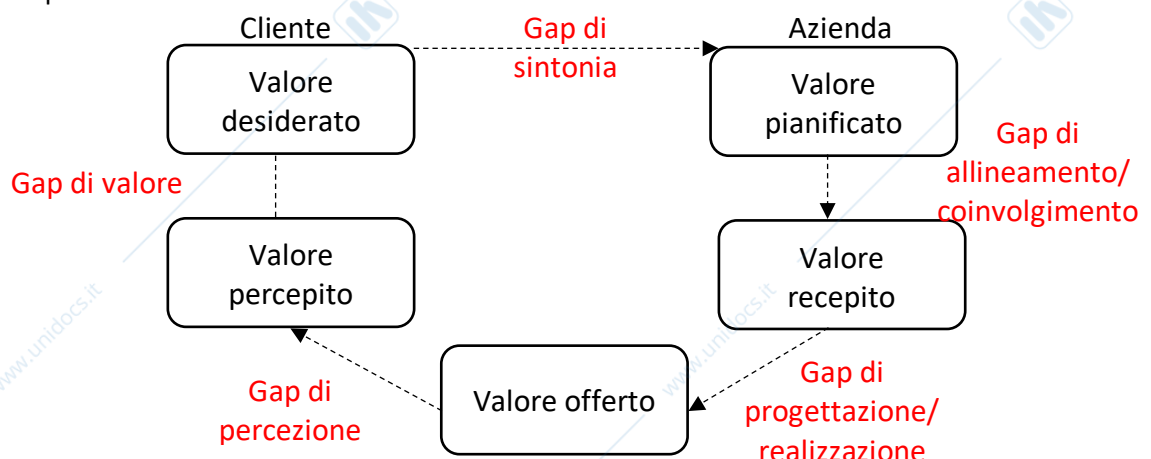
- Valore pianificato (impresa)
- Valore desiderato (cliente)
- Valore recepito (impresa)
- Valore offerto (impresa)
- Valore percepito (cliente)

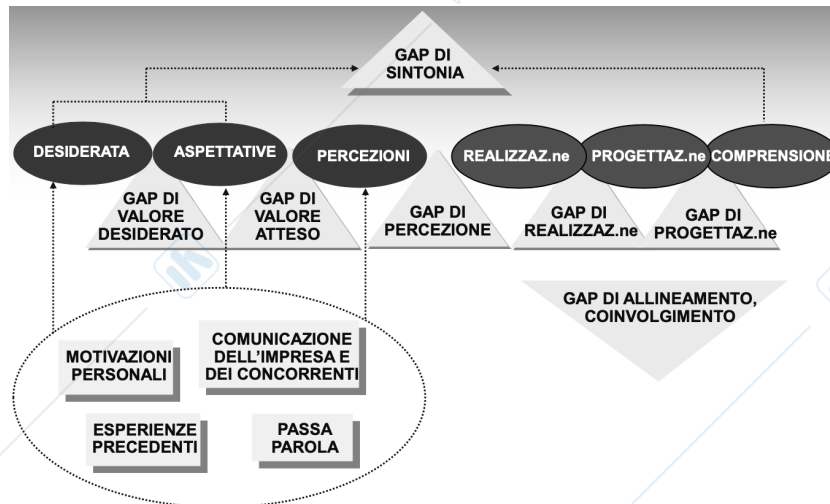
In particolare, la divergenza tra valore desiderato e valore percepito dal cliente definisce il cosiddetto **gap di valore**, indicatore di sintesi da monitorare costantemente ai fini di una corretta gestione della soddisfazione dei clienti. Il manifestarsi di tale gap impone all'impresa di attivare un approfondito processo di analisi volto ad accertare la possibile esistenza di altri scostamenti.

Il gap di valore può avere come causa dei disallineamenti:

- **Gap di sintonia**: differenza tra valore desiderato e pianificato. L'azienda non è in sintonia con il mkt, persegue obiettivi non allineati con i desiderata dei clienti. È un problema di mktg. È generalmente un problema delle aziende poco orientate al mercato.
- **Gap di allineamento/coinvolgimento**: differenza tra valore pianificato e recepito dall'organizzazione. Le funzioni aziendali non sono allineate verso gli obiettivi di valore. È un problema interno, organizzativo, di cui sono responsabili gli HR.
- **Gap di progettazione/realizzazione**: differenza fra valore recepito e offerto. L'azienda non ha le risorse, le capacità per garantire determinati livelli di performance. È un problema interno, organizzativo, di operations.
- **Gap di percezione**: differenza tra valore offerto e percepito. Nonostante il pdt abbia una certa performance, non viene percepito dai consumatori. Problema di mktg, di comunicazione.

Diamante della Gap satisfaction





Ogni scostamento deve quindi essere interpretato, attraverso l'individuazione delle cause che lo determinano e rimosso mediante l'attuazione di un piano integrato di azioni di miglioramento. Misurando la correlazione fra gli specifici indicatori e il gap di valore è possibile determinare la criticità relativa delle diverse tipologie di scostamento, alla luce dell'influsso esercitato da fattori industry-specific, firm-specific e customer-specific.

3.3 Il gap di valore

Il gap di valore può essere scomposto in:

- **Gap di valore desiderato:** distanza tra aspettative ideali e aspettative nei confronti dell'impresa. Si ha un problema di vulnerabilità competitiva. La soddisfazione non diventa loyalty, il consumatore sarà sempre alla ricerca di un'alternativa.
- **Gap di valore atteso:** distanza tra ciò che ci si aspetta e ciò che si è percepito a livello di valore. È il più critico.

La criticità del gap di valore si rivela tanto maggiore quanto più elevata risulta l'incidenza del gap di valore atteso sullo scostamento totale. Bisogna capire quale dei due gap prevale. Prima si lavora sul gap di valore atteso, dopo sul gap di valore desiderato.



Le cause del gap di valore possono essere classificate facendo riferimento al loro grado di evidenza e di genericità.

Cause generali	Gap di sintonia Gap di percezione Gap di prog/realiz Gap di allin/coinv	Insufficiente patrimonio di risorse immateriali
Cause specifiche	Errata analisi del sistema di percezioni e di preferenze dei clienti	Errata definizione e attivazione della catena mezzi-fini
	Cause esplicite	Cause latenti

Le cause latenti risultano di non agevole determinazione e sono spesso sottovalutate, determinando ampi e rischiosi differimenti temporali degli interventi correttivi necessari.

Le cause generali sono riconducibili all'inadeguatezza del patrimonio di conoscenze dell'impresa, mentre le cause specifiche sono peculiari, cioè riconducibili a un particolare scostamento.

Il gap di valore può dunque dipendere da:

- **Cause generali ed esplicite** → rappresentate dai gap esterni e interni
- **Cause generali e latenti** → insufficiente patrimonio di risorse immateriali (conoscenze tecnologiche, finanziarie, produttive, di mktg...)
- **Cause specifiche e latenti** → sintetizzabili nell'errata definizione della catena mezzi-fini, da cui dipendono le motivazioni all'acquisto di una specifica offerta. Viene spesso sottovalutata la necessità di ricostruire tali connessioni (attributi – benefici – valori), il management tende a dare per scontata la capacità dei clienti di comprendere le conseguenze degli attributi dell'offerta. Si dovrebbero invece controllare con sistematicità le tendenze evolutive in atto:
 - o Nel sistema di valori degli individui
 - o Nell'insieme integrato dei significati denotativi e connotativi che gli acquirenti attribuiscono ai pd
 - o Nelle convenzioni esplicite o implicite che regolano i processi di significazione
- **Cause specifiche ed esplicite** → inadeguata definizione della posizione occupata dal profilo di offerta ideale nello spazio percettivo dei clienti, dovuta a carenze nell'analisi del processo di formazione delle preferenze (comparazione e scelta); erronea interpretazione dei meccanismi sottostanti alle percezioni delle caratteristiche qualitative e d'immagine dell'offerta aziendale.

La fattispecie più critica si riferisce all'insufficiente patrimonio di risorse immateriali, che richiede azioni correttive di lungo periodo dagli esiti incerti e che possono richiedere radicali trasformazioni nell'orientamento strategico dell'impresa e nelle variabili organizzative.

Ai fini dell'accrescimento del valore per il cliente, assume particolare criticità lo sviluppo di:

- Competenze tecnologiche: R&S, progettazione, produzione
- Competenze di mercato: processi di mktg analitico, strategico e operativo
- Competenze integrative: competenze organizzative per combinare le precedenti competenze già esistenti o per interiorizzare nuove competenze attraverso alleanze, acquisizioni e interconnessioni con altre organizzazioni/clienti. Il potenziale di connessione offerto dalle nuove tecnologie favorisce lo sviluppo di network flessibili fondati sull'integrazione delle catene del valore di tutti i soggetti coinvolti. È di particolare importanza l'instaurazione di stabili rapporti collaborativi con gli operatori della distribuzione e con i nuovi intermediari informativi.

Le restanti cause del gap di valore possono essere **rimosse** dall'impresa agendo sui desideri/percezioni dei clienti, con:

A. Riduzione delle aspettative nei confronti dell'offerta

È spesso difficilmente praticabile, poiché implica il riconoscimento dell'incapacità di accrescere la value proposition per mantenere le promesse. La sua percorribilità è subordinata a:

- Impossibilità di adottare altre strategie nel B/M periodo
- Alta incidenza del gap di valore atteso sullo scostamento di valore complessivo
- Esistenza di segmenti di domanda con esigenze compatibili con un minore livello di VA
- Possibilità di comporre un profilo d'offerta allineato alle esigenze di tali segmenti rispettando il vincolo di economicità e conseguendo gli obiettivi di creazione del valore

B. Cambiamento delle convinzioni soggettive

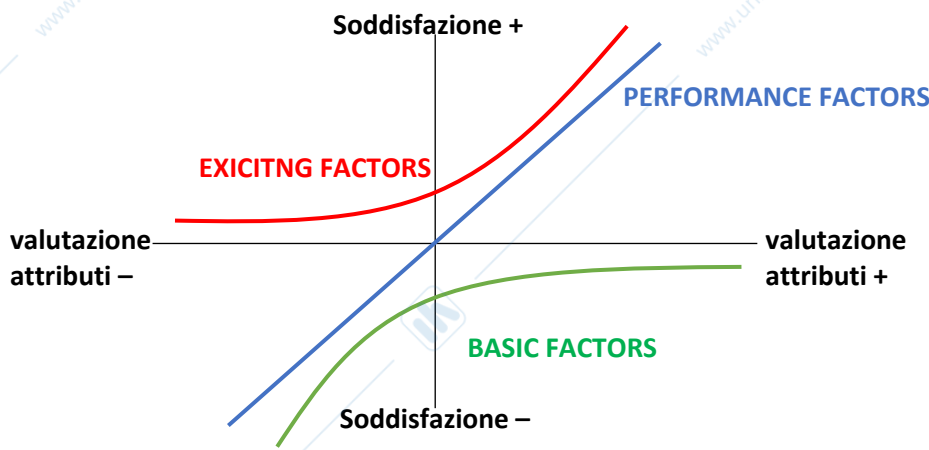
Coincide con la rimozione del gap di percezione

C. Rafforzamento del sistema di offerta (attributi tang e intang)

Può consistere in un incremento dei benefici offerti e/o nella riduzione dei sacrifici richiesti e presuppone la comprensione della relazione fra le valutazioni relative agli attributi e la soddisfazione complessiva percepita nei confronti dell'offerta aziendale.

Alla luce del loro impatto sulla soddisfazione dei clienti, gli attributi possono essere classificati in:

- **Attributi basic:** non determinano soddisfazione se performati bene (condizioni necessarie), ma determinano solo insoddisfazione se hanno una performance negativa. Cioè giocano solo in negativo. Sono attributi che non sono importanti se l'azienda performa bene, invece saranno giudicati importanti dal cliente se l'azienda performa male su questi attributi.
- **Attributi exciting:** questi attributi giocano al contrario rispetto ai basic, se si performa male non incidono sulla soddisfazione se performi bene incidono molto sulla soddisfazione. Costituiscono la vera fonte del vantaggio competitivo e costituiscono un'area d'investimento con rendimenti crescenti. Se funziona viene imitato dai concorrenti e quindi diventerà un fattore performance fino a che non sarà considerato scontato dai clienti e diventerà un fattore basic.
- **Attributi one-dimensional (performance):** sono espressi da una relazione lineare tra giudizi attributo e soddisfazione overall, quindi se si performa bene il cliente premia l'azienda, se si performa male su questi attributi il cliente ha insoddisfazione. Tanto più l'attributo è importante tanto più la retta avrà inclinazione maggiore, tanto meno sono importanti tanto più la retta è appiattita sull'asse delle ascisse.



Vi sono varie tecniche per identificare le categorie di questi attributi (critical incident technique; complaints and compliments analysis; questionario Kano).

Il metodo più affidabile è la regressione con variabili dummy che consiste in: codifica delle valutazioni formulate dai clienti agli attributi dell'offerta in tre categorie (performance bassa, media e alta) e stima di due coefficienti di regressione per ciascun attributo, che misurano l'impatto di questo sulla soddisfazione complessiva, quando la performance è bassa ed elevata.

Basic: elevato impatto negativo in caso di bassa performance; impatto modesto in caso di alta.

Exciting: elevato impatto negativo in caso di alta performance; impatto modesto in caso di bassa.

One-dimensional: elevato impatto tanto in caso di bassa quanto di alta performance.

Questo metodo consente di evitare errori nell'allocazione delle risorse, come investimenti o disinvestimenti eccessivi in attributi basic.

	Alto impatto	Attributi Basic	Attributi One-dimensional Importanti
Bassa performance			
	Basso impatto	Attributi One-dimensional Non importanti	Attributi Exciting
		Basso impatto	Alto impatto
		Alta performance	

D. Modifica dei criteri di scelta e delle preferenze

L'analisi di posizionamento si sostanzia nella costruzione di:

- **mappa delle percezioni:** dimensioni costituite dai fattori identificativi dello spazio di pdt oggetto di indagine
- **mappa delle preferenze:** aggregati di soggetti che manifestano attese convergenti con riferimento al profilo d'offerta ideale

Ciò consente di verificare:

La corretta percezione degli attributi del pdt

L'esistenza di eventuali vuoti d'offerta

Gli ambiti concorrenziali rilevanti e la loro dinamica evolutiva

Per definire queste mappe è necessario seguire un articolato percorso metodologico:

- Indagine qualitativa
1. Identificazione dei principali benefici desiderati dai clienti
 2. Individuazione di tutti gli attributi suscettibili di differenziare le varie offerte
 3. Individuazione di un sottoinsieme di attributi correlati ai benefici attesi dai clienti
 4. Misurazione delle percezioni maturate dai clienti in merito a importanza e presenza di ciascun attributo nelle marche considerate e nella marca ideale (scale di valutazione)
 5. Determinazione della correlazione fra ciascun attributo e i fattori aggregati identificativi dei pdt nello spazio percettivo del cliente (tecniche statistiche multivariate: analisi fattoriale, analisi discriminante, analisi di similarità)
 6. Interpretazione del significato che tali dimensioni assumono sul piano concorrenziale (in base agli attributi dell'offerta a esse correlati in modo significativo)
 7. Individuazione del posizionamento percepito di ciascuna alternativa d'offerta
 8. Aggregazione dei soggetti di domanda in segmenti omogenei con riferimento alla composizione della marca ideale (cluster analysis → mappa preferenze)
 9. Valutazione della distanza fra le posizioni occupate dalle marche considerate e fra queste e i vari segmenti individuali → individuazione azioni per migliorare posizionamento competitivo, che per l'impresa possono tradursi in: miglioramento del valore percepito attraverso il rafforzamento della proposta di valore o nell'alterazione a proprio vantaggio della collocazione dei profili di offerta ideale.

Mappa delle percezioni – automobili

La lunghezza dei vettori è indice del potere discriminante a essi attribuito dal cliente. I punti rappresentano il posizionamento percepito delle marche in concorrenza.

A – altamente differenziata

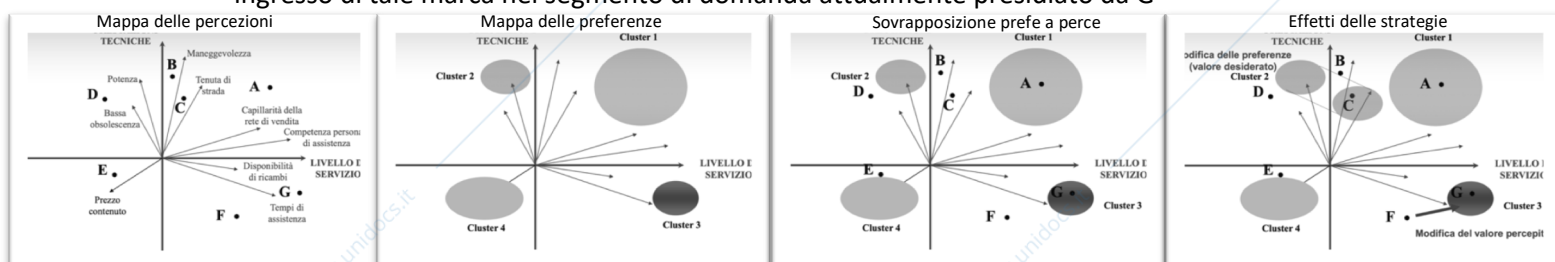
B/C – sostitute

E – prezzo contenuto

D/F – posizioni opposte

Sovrapponendo le due mappe:

- trova conferma il rapporto diretto di rivalità tra B/C
- la marca A centra perfettamente le esigenze del cluster 1, quello più numeroso
- l'attuale posizionamento della marca F e la localizzazione del segmento 3 inducono a ritenere altamente probabile la formazione di un ulteriore ambito competitivo, riconducibile a un possibile ingresso di tale marca nel segmento di domanda attualmente presidiato da G



La marca **F** sposta l'offerta verso il segmento 3 attraverso il cambiamento delle percezioni relative al livello di servizio, migliorando tutti gli attributi che definiscono tale fattore. Tale strategia è finalizzata al miglioramento del valore percepito.

La marca **C** modifica le preferenze e i criteri di scelta dei soggetti che appartengono a uno specifico cluster. La traslazione del cluster 2 verso la sua posizione deriva da un aumento dell'importanza associata dai clienti al livello di servizio e da una diminuzione della rilevanza attribuita alle prestazioni tecniche. Ciò è perseguibile attraverso un'azione di comunicazione per far capire che tale modifica dei criteri di scelta è più coerente con le reali esigenze di consumo ed è in grado di accrescere la loro soddisfazione (valore desiderato).

In generale, la **rimozione del gap di valore tramite la modifica della localizzazione del profilo di offerta ideale** è la strategia di più difficile attuazione ed è possibile quando:

- I criteri in questione risultano ancora incerti e la loro ridefinizione si traduce in chiari vantaggi per il cliente
- L'impresa è capace di cogliere sul nascere cambiamenti ambientali in grado di modificare preferenze e processi di consumo
- Gli aspetti espressivi e relazionali del pdt assumono rilevanza prioritaria rispetto agli attributi tangibili

L'analisi dello spazio percettivo e di preferenza dei soggetti di domanda rappresenta per l'impresa una delle fondamentali chiavi di lettura: del mercato; degli ambiti competitivi rilevanti; dell'allineamento fra gli elementi distintivi dell'offerta percepiti dalla domanda e gli obiettivi di differenziazione perseguiti.

Essa si rivela inoltre determinante per l'individuazione del gap di valore e per la progettazione delle strategie più idonee all'annullamento dello stesso.

3.4 I gap esterni

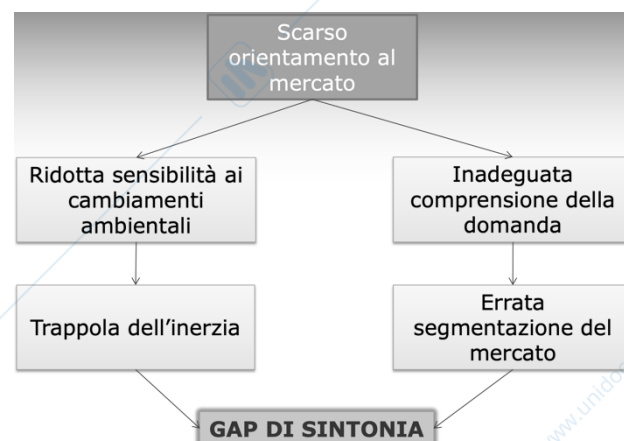
Derivano da un'inadeguata comprensione delle esigenze dei clienti e/o dell'incapacità di comunicare adeguatamente le caratteristiche dell'offerta aziendale. Tali carenze si traducono in:

- Assenza di sintonia con il mkt
- Mancata percezione, da parte dei clienti, di attributi tangibili e/o intangibili presenti nell'offerta

Gap di sintonia

L'incapacità di interpretare e definire correttamente i desideri e le aspettative della domanda rappresenta una delle fondamentali determinanti dell'insoddisfazione dei clienti. La rilevazione del gap di sintonia comporta la verifica dell'allineamento dell'offerta aziendale rispetto ai desideri e alle aspettative dei clienti, che comporta l'individuazione della coerenza esistente fra gli obiettivi di posizionamento e di differenziazione perseguiti (valore pianificato) e le preferenze dei segmenti di domanda a cui ci si intende rivolgere (valore desiderato).

Ciò presuppone l'adozione di un efficace orientamento al mkt, in cui le decisioni relative alla definizione del territorio competitivo e alla scelta degli strumenti di mktg scaturiscano da un processo analitico (ricerche di mktg quali e quanti).



Le principali cause alla base del gap di sintonia si riconnettono allo **scarso orientamento al mkt** da parte dell'impresa, che determina una ridotta sensibilità ai segnali deboli di cambiamento del sistema di preferenze e di aspettative della domanda.

Da qui il rischio di cadere in una **trappola dell'inerzia**, le cui principali manifestazioni possono essere:

- Rigidità nella valutazione delle tendenze evolutive in atto nelle varie componenti macro-ambientali, nell'ambito concorrenziale e nel sistema delle esigenze dei clienti
- Resistenze organizzative al cambiamento riconducibili alla ridotta attenzione per le tendenze evolutive, ma anche alla soddisfazione per il successo e i risultati passati
- Adozione di comportamenti imitativi nei confronti dei concorrenti (sovrastima rischi di politiche di mktg innovative)
- Adeguamento passivo alle regole del gioco esistenti e mancanza di iniziativa e di creatività nella gestione delle relazioni con il mkt e con le diverse categorie di stakeholder.

Il contesto competitivo in cui le imprese si trovano oggi a operare richiede sempre più lo sviluppo di strategie non convenzionali, nella consapevolezza che l'elevato dinamismo del mkt può essere fonte di grandi opportunità, che possono essere colte soltanto se l'impresa è in grado di assumere il ruolo di protagonista dei cambiamenti, o quantomeno di percepire i segnali deboli, anticipando i concorrenti. È necessario che le imprese adottino la logica competitiva dei **giochi di movimento** (vs giochi di posizione, adozione di strategie di mkt sharing, successione di manovre di attacco e difesa), fondati sul riconoscimento che il successo dipende prevalentemente dalla capacità di anticipazione dei cambiamenti che si verificano sul mkt, dalla velocità di risposta alle esigenze della clientela piuttosto che dalla semplice sottrazione di vendite ai rivali. È dunque necessaria una predisposizione strategica diversa, maggiormente orientata alla market creation, alla generazione di valore attraverso la creazione di nuove opportunità, idee (creatività aziendale).

Secondo la strategia **Oceano Blu**, l'unico modo che le imprese hanno a disposizione per fronteggiare la concorrenza è quello di smettere di farsi concorrenza, focalizzando l'attenzione sui bisogni latenti della domanda, al fine di creare un nuovo mkt, mediante la creazione di una curva del valore divergente rispetto a quelle dei rivali intrappolati nell'Oceano Rosso della competizione classica.

Si seguono i principi del **reconstructionist approach**, fondato sull'idea che i confini del settore non sono dati e immutabili, ma possono essere ridefiniti dalle azioni e dalla creatività delle imprese ove esse siano in grado di proporre un'innovazione di valore, fondata su una value proposition che attragga un adeguato numero di clienti, permetta all'impresa di essere redditizia e motivi le persone che lavorano nell'organizzazione a perseguire la strategia aziendale.

In alcuni casi il processo di ridefinizione dei confini settoriali ha portato al convergere di più settori (farmaceutico+alimentare=nutriceutico).

Se secondo la logica tradizionale (structuralist approach) gli sforzi aziendali vengono indirizzati al miglioramento incrementale della performance con riguardo ai fattori di offerta maggiormente rilevanti, il reconstructionist approach si propone di intervenire radicalmente sul profilo di offerta, ridisegnando la curva del valore attraverso il **framework delle 4 azioni**:

- Tra i fattori che il settore dà per scontati, quali andrebbero eliminati?
- Quali fattori andrebbero ridotti ben al di sotto dello standard di settore?
- Quali fattori andrebbero aumentati ben al di sopra dello standard di settore?
- Quali fattori, mai offerti dal settore, dovrebbero essere creati?

Le **prime due domande** risultano particolarmente importanti ai fini della creazione di innovazione di valore. La prima stimola una riflessione in merito al reale contributo apportato al cliente dai fattori alla base della value proposition e quindi alla sua soddisfazione.

La seconda sollecita una valutazione in merito alla possibilità di limitare l'investimento per quei fattori necessari ma sovrabbondanti.

Le **ultime due domande** aiutando a capire i percorsi da intraprendere per aumentare il valore per i clienti e creare nuova domanda (oceano blu). L'analisi dell'impresa deve riguardare anche i non clienti del settore, per cercare di capire se:

- Utilizzino in minima parte l'offerta del settore per soddisfare i loro bisogni, ma a livello mentale sono dei non-clienti

- Rifiutino l'acquisto/utilizzo di ciò che il settore offre
- Non abbiano mai preso in considerazione i pdt del settore

Un'altra delle fondamentali determinanti del gap di sintonia è la tendenza ad ignorare la diversità dei desideri e delle aspettative espressi dalla domanda.

Lo scarso orientamento al mkt comporta un'inadeguata comprensione della complessità e dell'articolazione dei processi d'acquisto e di utilizzo dei beni/servizi, che inevitabilmente si traduce in un'**errata segmentazione della domanda**. Un effettivo orientamento alla soddisfazione dei clienti presuppone la comprensione della natura segmentata e complessa della domanda, che si manifesta nell'eterogeneità degli attributi e dei benefici ricercati nel prodotto. L'acquisizione di un vantaggio competitivo sostenibile è conseguenza della capacità di segmentare creativamente il mkt.

La segmentazione è l'occasione per selezionare il proprio territorio competitivo in modo coerente rispetto alle competenze distintive possedute, per offrire al mkt un valore superiore a quello dei concorrenti e per allineare il pdt e le politiche di mktg ai reali bisogni/aspettative specifiche dei segmenti.

La **rimozione del gap di sintonia** si fonda sul miglioramento:

1. Analisi degli impatti dell'evoluzione ambientale sulle mosse strategiche dell'impresa e viceversa: **market intelligence**

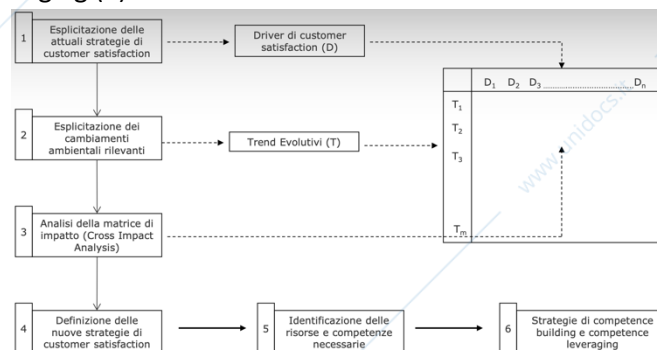
Alla luce delle strategie di customer satisfaction perseguite (1) e dei cambiamenti ambientali in atto (2), devono essere esplicitati i fattori di soddisfazione e le tendenze evolutive rilevanti, in modo da costruire una matrice in cui si sintetizza l'impatto delle tendenze sui fattori di soddisfazione.

L'impatto è stimabile utilizzando una scala di misurazione (-7; +7), in cui i valori esprimono una valutazione soggettiva della natura positiva o negativa e dell'intensità dell'influsso di ciascun trend sui fattori all'origine della soddisfazione.

Leggendo la matrice orizzontalmente individuamo i trend da monitorare, poiché atti a influenzare in modo sostanziale e trasversale i fattori di soddisfazione.

Leggendola in verticale cogliamo i fattori più critici, maggiormente influenzabili.

Su tali basi è possibile definire nuove strategie di customer satisfaction (4), individuare risorse e competenze necessarie per l'attuazione (5) e attivare processi di competence building e competence leveraging (6).



2. **Conoscenza della domanda**, avvicinando il management al cliente e affinando i metodi di ricerca. Gran parte degli errori commessi nella realizzazione e introduzione di un nuovo pdt/servizio deriva dalle insufficienti risorse materiali e immateriali dedicate all'analisi delle esigenze dei potenziali acquirenti. Spesso le imprese fondano le proprie strategie di sviluppo dell'offerta su conoscenze superficiali o precostituite in merito all'esigenze della clientela. L'esiguo ammontare degli stanziamenti destinati alle ricerche sulla domanda è un indicatore della tendenza a sottovalutare la rilevanza della dimensione conoscitiva del mktg.

La comprensione di desideri e aspettative della domanda diventa ancora più importante quando s'intende perseguire un progetto d'innovazione radicale. La capacità degli individui di esprimere i benefici ricercati può essere davvero scarsa quando essi non conoscono ciò che può risultare possibile, dunque le tradizionali ricerche possono non essere sufficienti.

Le imprese più abili e in sintonia con il mkt di riferimento dedicano notevoli risorse all'ascolto e osservazione dei clienti, utilizzando approcci innovativi, in grado di cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie e i cambiamenti provocati nel rapporto domanda-offerta.

3. Approccio alla **segmentazione** della domanda

La segmentazione deve avvenire sulla base di variabili causali (valori, benefici, profilo di offerta ideale...), attraverso tecniche d'indagine in grado di rispettare la complessità dei meccanismi di formazione delle preferenze. Il ricorso a variabili descrittive (socio-demo, psico) è appropriato soltanto nello stadio finale del processo analitico, per valutare se i gruppi di clienti individuati costituiscono per l'impresa una reale opportunità. È opportuno verificare, oltre all'ampiezza relativa, che i segmenti soddisfino i requisiti di efficienza, accessibilità, durata e redditività. È necessario adottare tecniche statistiche multivariate (analisi dello spazio percettivo o conjoint + cluster analysis). La formazione dei segmenti avviene considerando la similarità delle preferenze, che presuppone l'esistenza di sostanziale omogeneità a livello di esigenze e di benefici ricercati.

Gap di percezione

Scaturisce da un divario fra il **valore realmente ottenibile** dagli attributi dei beni/servizi offerti dall'impresa e il **valore percepito** dal cliente. È espresso dalla distanza fra il **posizionamento percepito** e il **posizionamento oggettivo** del profilo d'offerta, alla luce dell'intensità effettiva degli attributi che lo compongono (univocamente accertabile).



In primo luogo, tale gap scaturisce dall'**inadeguata comprensione del sistema percettivo del cliente**, spesso conseguenza di:

- Modesto livello di tensione concorrenziale → attenzione focalizzata sugli aspetti tecnici del pdt
- Esclusiva rilevanza attribuita alla tecnologia come fonte di vantaggio competitivo → interesse focalizzato al continuo sviluppo del pdt, miglioramenti funzionali
- Tendenza a enfatizzare il ruolo degli attributi tecnici dei pdt nella formazione del valore percepito → sopravvalutazione della capacità della domanda di apprezzare adeguatamente la correlazione tra tali attributi e i benefici ricercati.

L'inadeguata comprensione del sistema percettivo del cliente si traduce in una serie di **carenze conoscitive** che coinvolgono:

- I **meccanismi cognitivi** che regolano la **ricerca** e la **selezione** delle **informazioni**
La dissonanza tra gli schemi cognitivi dei clienti e i segnali ricevuti può vanificare gli investimenti in comunicazione. Il cliente è indotto a evitare la produzione di informazioni potenzialmente destabilizzanti, in modo da mantenere un accettabile grado di consonanza tra le componenti cognitive, affettive e pragmatiche degli atteggiamenti nei confronti dei pdt. Se tali filtri non bastano, vi sono altri meccanismi difensivi, come la comprensione e la ritenzione selettiva (modificare e rimuovere i messaggi contrastanti con i loro valori, convinzioni e atteggiamenti). Il gap può derivare anche dall'incapacità dell'impresa di rassicurare in modo continuo i propri acquirenti sulle loro scelte, annullando la dissonanza.
- I fattori che influenzano la **gerarchia informativa** utilizzata dai clienti
La non corretta comprensione di questi fattori ostacola l'individuazione delle fonti informative utilizzate dai clienti, determinando politiche di comunicazione inefficaci e inefficienti e l'impossibilità di agire in via diretta sul sistema di percezioni della domanda. Il problema è amplificato dalla diffusione delle tecnologie digitali dell'informazione e della comunicazione, che hanno determinato una democrazia informativa, che si riflette sulla possibilità di:

- Accedere all'esperienze e conoscenze sviluppate da altri consumatori
 - Associare alla condivisione di esperienze e conoscenze lo sviluppo di nuove relazioni e il rafforzamento dell'identità individuale e collettiva
 - Intraprendere percorsi co-evolutivi fra domanda e offerta, caratterizzati da apprendimento reciproco e fondati sull'integrazione dei loro flussi informativi
 - Specificare in modo dettagliato il fabbisogno informativo individuale e raccogliere dati estremamente puntuali
- Le variabili che definiscono i **confini dello spazio percettivo** dei clienti
- La scelta delle azioni più idonee a modificare radicalmente i confini scaturisce dalla definizione:
- Dei fattori critici ai fini della formazione delle preferenze
 - Degli elementi di differenziazione percepiti fra le alternative esistenti
 - Della localizzazione dei pdt concorrenti e dei pdt ideali
- Le decisioni di posizionamento si perfezionano attraverso la comunicazione, il cui scopo è quello di comunicare ai consumatori obiettivo gli elementi differenziali e l'immagine del pdt, conferendogli una definita personalità.

Queste 3 carenze conoscitive si traducono inevitabilmente in un'**errata progettazione e gestione delle politiche di comunicazione**, concretizzandosi in:

- **Obiettivi** di comunicazione eccessivamente **generici**, difficilmente verificabili e non in grado di orientare le scelte di messaggi, strumenti e mezzi
- **Investimenti sottodimensionati** o definiti sulla base di metodi empirici insoddisfacenti
- Scelta di una combinazione **mezzi e veicoli** di comunicazione **non coerente** con i fattori aziendali e di mkt suscettibili di influenzare l'efficacia e l'efficienza delle politiche di comunicazione
- **Distribuzione temporale degli investimenti inadeguata** a garantire l'interiorizzazione dei messaggi e la formazione di stabili convinzioni attributo-beneficio e pdt-attributo e ad evitare tensioni cognitive derivanti da comunicazioni contrastanti con le scelte compiute

La **rimozione del gap di percezione** implica la necessità di:

1. Ancorare la definizione degli **obtv di comunicazione** al **sistema cognitivo** del cliente

Aree di impatto	Obiettivi delle politiche di comunicazione
Sistema motivazionale	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento dell'intensità della spinta motivazionale sottostante al processo d'acquisto ● Consolidamento del legame tra gli attributi, i benefici e i valori
Sistema percettivo	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambiamento dell'insieme evocato, dell'insieme inerte o dell'insieme negativo ● Modifica della posizione occupata dal pdt nello spazio percettivo del cliente ● Cambiamento della posizione occupata da un dato attributo nell'ambito della struttura cognitiva
Sistema valutativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Modifica dell'importanza relativa attribuita alle caratteristiche del pdt ● Cambiamento delle aspettative ● Modifica delle procedure di comparazione utilizzate nel processo di scelta

2. Definire lo **stanziamento per le attività di comunicazione** sulla base di **obtv specifici**, **azioni** da svolgere e **costi** che ne conseguono.
- Fra i metodi comunemente indicati dalla letteratura, quello più idoneo presuppone un percorso analitico articolato:
- Definire la quota di mkt obtv
 - Definire la % del mkt che deve essere raggiunta dalla pubblicità

- Definire la % di consumatori potenziali a conoscenza della marca, che devono essere convinti a provare il pdt
- Definire il numero di contatti pubblicitari necessari a generare un tasso di prova dell'1%
- Definire il numero di unità di esposizione ponderate da acquistare
- Definire lo stanziamento pubblicitario necessario in base al costo medio d'acquisto di un'unità di esposizione ponderata

3. **Monitorare**, sulla base di adeguati indicatori, la qualità della **strategia creativa e media**

Con riferimento alla strategia creativa è fondamentale controllare la coerenza fra il messaggio che s'intende veicolare al mkt e lo stile utilizzato per esprimerlo. A causa della progressiva dematerializzazione dei benefici ricercati dai clienti, della proliferazione delle marche concorrenti e della difficoltà di individuare oggettivi elementi di differenziazione, l'impostazione razionale tipica della copy strategy si rivela inadeguata. Vi è l'opportunità di utilizzare stili creativi meno razionali, come la star strategy, con l'obiettivo di rappresentare la superiorità di un sogno.

Per la strategia media, i principali elementi da monitorare riguardano fondamentalmente:

- La copertura (contatti netti/soggetti target)
- La frequenza di esposizione (contatti lordi e contatti netti)
- La pressione pubblicitaria (gross ratings points) e l'affinità della comunicazione

Aldilà dei mezzi classici, è necessario che le imprese pongano attenzione alle potenzialità offerte dalle tecnologie digitali. Particolare attenzione è riservata ai **social network**, ecosistemi digitali in cui possono trovare spazio le imprese capaci di sviluppare azioni di mktg e di comunicazione innovative e compatibili con le dinamiche relazionali sulle quali si fondano tali strumenti.

I membri vengono considerati come stakeholder (portatori di interessi e valori ben precisi), sono una base ampia, stabile e profilata, che necessita di essere coinvolta dall'impresa attraverso iniziative. Si passa da un'ottica brand-centered (brand communities) a un'ottica ego-centered, in cui le marche assumono un ruolo diverso (per descriversi, oggetto di discussione...).

Alcune aziende hanno riconosciuto per tempo il valore dei social media (Ford lancia l'auto su FB 6 mesi prima, Honda lancia su Twitter l'aspirapolvere integrato...).

L'importanza di questi strumenti nell'ambito delle politiche di comunicazione aziendale è destinata ad aumentare alla luce della crescente diffusione dei **mobile devices**.

- Grazie alla loro portabilità consentono una fruizione immediata dei contenuti quando necessari → forte legame con luogo e tempo dell'interazione
- La risposta agli stimoli provenienti dai mobile si sviluppa in tempo reale e in modo contestualizzato. Schermi touch → migliore user experience, estensione del corpo
- La diffusione degli application store ha determinato la personalizzazione del menu

Per il marketing tutto ciò implica un aumento del numero dei punti di contatto tra azienda e clienti, che induce la necessità di pensare il processo di relazione con il mkt in maniera più integrata, in una logica multicanale, riprogettando l'intera piattaforma relazionale. La trasparenza è imprescindibile, così come il costante allineamento tra quanto promesso (comunicazione) e quanto offerto (consumo).

Gli indicatori che consentono di misurare le performance aziendali online (**web analytics**) sono:

- Numero di pagine viste e il tempo medio per pagina
- Click-through ratio (n soggetti che cliccano/n soggetti che accedono al sito)
- Tasso di reach (n click al sito/n uscite con link per sito)
- Tasso di abbandono iniziale (n sogg che visitano solo prima pagina/quanti accedono dalla prima pagina)
- Tasso di attrito iniziale (n sogg che inseriscono almeno 1 pdt nel carrello/n sogg che accedono all'e-commerce)

La misurazione dei gap di customer satisfaction: un esempio basato sui modelli multi-attributo

L'utilizzo dei modelli multi-attributo ai fini della misurazione dei gap di soddisfazione implica la raccolta di dati relativi a:

- **Importanza** annessa agli attributi del pdt da: clienti, management e personale
- **Performance** percepita dai clienti, pianificata dal management e perseguita dal personale

Valore desiderato dal cliente

$$WDC = \sum_{i=1}^n IC_i * PDC_i$$

IC_i: importanza attribuita dal cliente
 PDC_i: performance desiderata dal cliente
 n: numero attributi considerati
 i: attributo

Valore percepito dal cliente

$$WPC = \sum_{i=1}^n IC_i * PPC_i$$

IC_i: importanza attribuita dal cliente
 PPC_i: performance percepita dal cliente
 n: numero attributi considerati
 i: attributo

Valore pianificato dal management aziendale

$$WPM = \sum_{i=1}^n IM_i * PPM_i$$

IM_i: importanza attribuita dal management
 PPM_i: performance pianificata dal management
 n: numero attributi considerati
 i: attributo

Valore recepito dal personale

$$WRP = \sum_{i=1}^n IP_i * PRP_i$$

IP_i: importanza attribuita dal personale
 PRP_i: obiettivo di performance recepito dal personale
 n: numero attributi considerati
 i: attributo

Valore offerto dall'impresa

$$WOI = \sum_{i=1}^n IC_i * PO_i$$

IC_i: importanza attribuita dal cliente
 PDC_i: performance oggettiva dell'impresa
 n: numero attributi considerati
 i: attributo

Il gap di valore (valore desiderato – valore percepito) può essere calcolato come somma dei gap di:

- Gap di valore: WDC – WPC
- Gap di sintonia: WDC – WPM
- Gap di allineamento/coinvolgimento: WPM – WRP
- Gap di progettazione/realizzazione: WRP – WOI
- Gap di percezione: WOI – WPC