



A.A. 2024/2025

# BLAB DISPENSA

**MARKETING DEI  
SETTORI CREATIVI  
-SECONDO PARZIALE-**

SCRITTA DA

**CAMILLA BASTIA**

A CURA DI

**FLAVIA CINQUEPALMI**



TEACHING DIVISION

## Secondo parziale -----

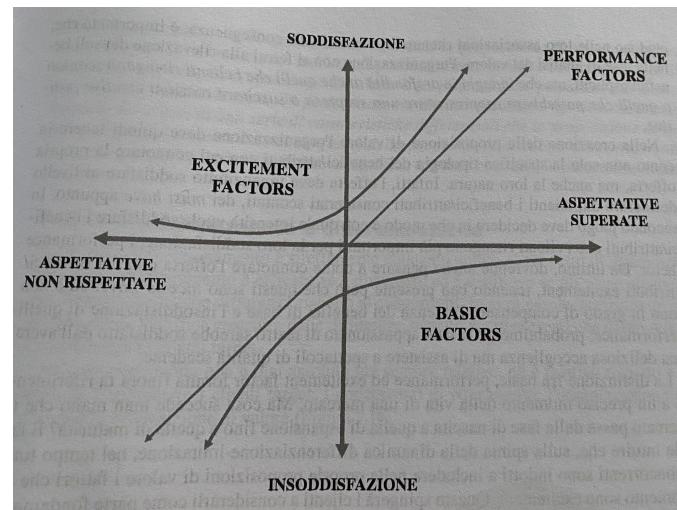
### LA CREAZIONE DELLA PROPOSIZIONE DI VALORE

Due fasi: la **progettazione**, in cui vengono identificati i benefici con cui connotare l'offerta e i sacrifici che si chiederà ai clienti di sopportare, e la **realizzazione**, in cui sia il Marketing che le altre unità organizzative assumono decisioni volte a tradurre la proposizione di valore in un'offerta vendibile sul mercato -> *marketing mix* = prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione. È l'integrazione delle decisioni di marketing alle altre unità organizzative che fa sì che il valore offerto sia allineato alla conoscenza del mercato ottenuta con il processo di analisi del valore.

L'offerta dell'organizzazione si compone di attributi e non di benefici -> domanda dai porsi "di quali contributi si deve caratterizzare l'offerta?" -> gli attributi da scegliere sono quelli che i clienti dei segmenti che si vogliono servire associano ai benefici che ritengono importanti. La progettazione risulta difficile perché si ha la complessità nell'effetto differenziale che la diversa natura dei benefici può avere sulla soddisfazione dei clienti.

### Teoria dei tre fattori della soddisfazione

**del cliente** -> ideata da Kano nel 1984 e poi elaborata da altri autori -> per questa teoria esistono tre differenti categorie di benefici, e dei relativi attributi, in funzione dell'impatto sulla soddisfazione dei clienti



1. **Fattori base (basic factors, dissatisfiers, must-have factors, hygiene factors)** -> benefici considerati requisiti minimi che l'offerta deve avere, non generano soddisfazione se ci sono, ma generano insoddisfazione se assenti -> l'impatto potenziale sull'insoddisfazione è maggiore di quello sulla soddisfazione -> fattori che rappresentano ciò che i clienti si aspettano e danno per scontato -> presenza = condizione necessaria ma non sufficiente per la soddisfazione -> es. temperatura confortevole a teatro

2. **Fattori eccitanti (excitement factors, satisfiers, nice-to-have factors)** -> benefici che non hanno impatto sull'insoddisfazione nel caso in cui non siano presenti ma ne hanno uno positivo nel caso in cui invece siano presenti, generando emozioni positive -> l'impatto potenziale sulla soddisfazione è maggiore di quello sull'insoddisfazione -> es. accoglienza a teatro

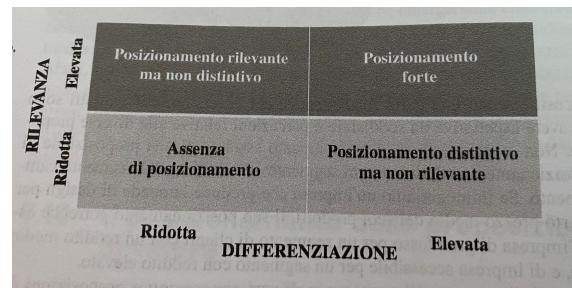
- 3. Fattori di prestazione (performance factors)** -> benefici la cui presenza e intensità hanno un impatto lineare e simmetrico sulla soddisfazione -> fattori distintivi rispetto ai competitors -> al loro crescere la soddisfazione cresce e viceversa -> es. emozioni e varietà di spettacoli, flessibilità abbonamenti

Mentre i performance factors rappresentano benefici esplicativi, i basic e gli excitement sono piuttosto impliciti (basic -> si tendono a dare per scontati, excitement -> non se li aspettano) -> nella fase di analisi del valore l'organizzazione deve indagare in profondità anche quelli che i clienti ritengono scontati, quelli che potrebbero rappresentare una sorpresa o suscitare reazioni emotive positive -> prima si devono soddisfare i basic, poi i performance e infine gli excitement.

Sulla spinta della dinamica differenziazione-imitazione, nel tempo tutti i concorrenti sono indotti a includere nelle proprie proposizioni di valore fattori che al momento sono excitement -> i clienti li considerano così parte fondamentale del valore, facendoli percepire come performance factors e via via basic factors -> in qualunque mercato si assiste a un progressivo slittamento verso il basso a destra delle curve relative ai fattori -> la frontiera del valore è dinamica e mai statica.

### **IL POSIZIONAMENTO DELLA PROPOSIZIONE DI VALORE**

La creazione di una proposizione di valore è la condizione necessaria ma non sufficiente affinché l'organizzazione possa allinearsi alle aspettative di mercato e soddisfarle -> non c'è la garanzia della preferenza di una parte del mercato potenziale perché esistono i concorrenti -> *la preferenza richiede differenza* -> i clienti acquisteranno e apprezzeranno quelle proposizioni di valore che sono percepite come differenti dalle altre e che siano percepite in grado di soddisfare meglio le proprie aspettative -> bisogna posizionare la proposizione sul mercato, creare spazio di mercato partendo dalle percezioni dei clienti -> non si può avere il controllo del 100% sul posizionamento (dipende anche dai concorrenti e dai clienti, non soltanto dalle azioni che l'organizzazione fa -> va monitorato e adattato al mercato)

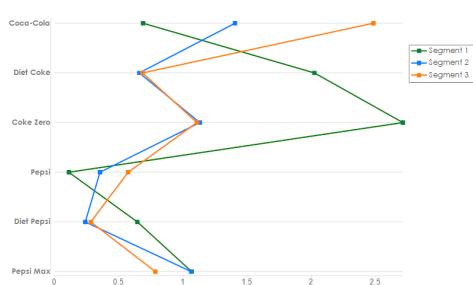


*Posizionamento distintivo* -> riconoscimento da parte dei clienti di una serie di caratteristiche differenziali che la proposizione di valore dell'organizzazione ha nei confronti delle proporzioni di valore dei concorrenti -> bisogna costruire la percezione di differenza -> un posizionamento è efficace se è *distintivo* -> costruire un posizionamento significa costruire delle differenze rispetto ai concorrenti che diano motivi di *preferenza* ai clienti target, si tratta sempre di qualcosa di relativo rispetto a:

- *Clienti target* -> sono coloro che hanno le aspettative da soddisfare e percezioni relative alla diverse proposizioni di valore -> cambiando segmento cambia il posizionamento (*rilevanza*)
- *Concorrenti di riferimento* -> la percezione relativa ad ognuno è da vedere in relazione alle altre -> i clienti che dispongono di conoscenze diverse percepiscono la proposizione di valore dell'organizzazione in maniera diversa, perché diversi sono i concorrenti con cui la confrontano, al cambiare dei concorrenti cambia il posizionamento (*differenziazione*)
- *Organizzazione che propone la proposizione* -> a seconda della notorietà e della reputazione ogni organizzazione sarà più o meno legittimata a proporre e sostenere nel mercato una certa proporzione di valore, al cambiare dell'impresa che la propone, cambia il posizionamento (*credibilità*)

La strategia di posizionamento è efficace se induce i clienti target a preferire la proposizione di valore a quella dei concorrenti -> **posizionamento forte**: elementi positivi, rilevanti per i clienti target e differenziali rispetto ai concorrenti.

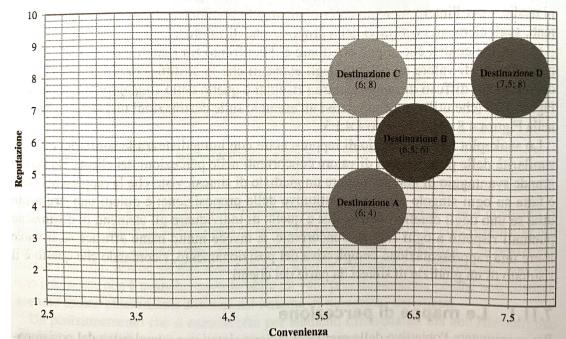
Nella costruzione di un posizionamento che ambisce a essere forte è allora importante tenere in conto gli *elementi di parità* (*point of parity*-> POP) e gli *elementi di differenza* (*point of difference*-> POD) che costituiscono la base di un posizionamento realmente distintivo.



*Analisi del posizionamento* -> permette di rilevare il posizionamento attuale della proposizione e l'efficacia della strategia -> si effettua una ricerca di marketing quantitativa (sondaggio) rilevando le percezioni medie relative ai diversi concorrenti, sugli elementi costitutivi della proposizione -> il confronto tra i giudizi viene fatto attraverso lo *snake-plot* che ha il vantaggio di rappresentare con immediatezza le similarità e dissimilarità delle proposizioni di valore

concorrenti nelle percezioni dei clienti, ma non permette un giudizio di sintesi, visto che la rappresentazione è fatta su ogni singolo elemento costitutivo della proposizione -> strumento utile se uno degli obiettivi dell'analisi è quello di individuare gli elementi di distinzione puntuali rispetto a ogni singolo concorrente

*Mappe di percezione (perceptual map)* -> rappresentazione sintetica e complessiva del posizionamento dal punto di vista dei clienti-> attraverso un'analisi multi-variata dei dati, rappresentano in uno spazio multi-dimensionale le percezioni dei clienti relative ai vari concorrenti ->



evidenzia la posizione di ognuno dei concorrenti sulla base degli elementi della proposizione di valore, le distanze fra concorrenti e la distintività del posizionamento definendo i rapporti diretti o indiretti di concorrenza -> non fornisce alcuna indicazione sulla rilevanza dei benefici su cui i concorrenti si differenziano -> si hanno come punti i concorrenti e la distanza da essi

*Mappa delle preferenze (preference map)* -> rileva le preferenze dei clienti relative agli stessi elementi costitutivi delle proposizioni di valore di cui si sono rilevate le percezioni -> si chiede sia il giudizio sui concorrenti che la preferenza rilevata attraverso importanza relativa degli elementi costitutivi oppure tramite la descrizione dell'offerta ideale -> non compaiono i concorrenti ma i segmenti di clienti che si distribuiscono in funzione della preferenza espressa relativamente agli elementi della proposizione di valore -> informazione sull'attrattività dei segmenti

Per capire quanto sia forte il posizionamento di ogni concorrente, bisogna procedere alla sovrapposizione delle mappe di percezione e preferenza -> evidenziare se alla distintività corrisponde rilevanza e delineare i rapporti di concorrenza. L'assenza di concorrenti vicini o sovrapposti a dei segmenti indica l'esistenza di **vuoti d'offerta** = segmenti del mercato le cui aspettative non sono soddisfatte da alcuno dei concorrenti attuali -> l'esistenza di segmenti potenziali, attualmente non serviti adeguatamente dai concorrenti presenti, che costituiscono un'opportunità da cogliere tramite la creazione di una proposizione di valore specifica / riposizionamento di una proposizione attuale.

Visto che le proporzioni di valore sono disegnate e realizzate per soddisfare le aspettative dei clienti dei vari segmenti di mercato, risulta evidente che la gestione di tali proposizioni non può che interagire evolutivamente con le trasformazioni del mercato stesso. Nella fase di creazione di mercato le aspettative sono tendenzialmente omogenee -> trasformazione di benefici impliciti in esplicativi tramite l'introduzione di offerte innovative e di un processo di *customer education* -> la limitata disponibilità di proposizioni di valore concorrenti e di capacità dei clienti di distinguere al loro interno, rende le aspettative omogenee -> mercato = un solo segmento. Il mercato progressivamente si separa in segmenti, all'interno di ognuno dei quali esistono concorrenti che competono per le quote di mercato -> ciò continua fino alla fase di maturità che si caratterizza per una progressiva segmentazione e ri-segmentazione dovuta alle strategie dei concorrenti che creano proposizioni di valore innovative in grado di soddisfare le aspettative dei clienti stessi. Man mano che il mercato si espande, la necessità di differenziarsi da un numero di concorrenti crescente induce l'organizzazione a concentrarsi maggiormente sulla differenziazione -> creazione e posizionamento di nuove proposizioni di valore per i diversi segmenti che si vogliono servire e affinamento di quelle già esistenti



Immaginando che il punto di partenza sia la concorrenza in un mercato appena creato, l'organizzazione serve con una proposizione di valore definita il segmento che coincide con l'intero mercato (quadrante I). Man mano che il mercato si espande e che nuovi segmenti emergono, l'organizzazione può continuare a servire con la proposizione di valore iniziale i clienti che ne sono soddisfatti ma, allo stesso tempo, può ampliare il proprio mercato offrendo la stessa proposizione di valore (probabilmente con varianti che non ne modificano radicalmente il disegno) a ulteriori segmenti del mercato (quadrante II). Inoltre, l'evoluzione dei clienti può spingerla a proporre ai suoi segmenti di mercato originari nuove proposizioni di valore, che siano costruite su nuovi excitement factors e soddisfino aspettative diverse (quadrante III). E ancora, la presenza di segmenti di mercato con aspettative del tutto nuove o diverse da quelli pre-esistenti potrebbe spingerla a disegnare e realizzare proposizioni di valore che siano anche molto distanti da quella originaria e che incorporino nuove evoluzioni tecnologiche o nuovi elementi simbolici ed esperienziali (quadrante IV).

### ***LA CREAZIONE DI VALORE CON IL PRODOTTO, LA MARCA E IL PREZZO***

L'esperienza di consumo e l'utilizzo del prodotto come fattore produttivo o comunicativo sono determinati in misura preponderante dal prodotto e dalla marca; il prezzo rappresenta il sacrificio più evidente. Il prodotto è la componente dove la creatività si manifesta primariamente -> autori, artisti (etc.) utilizzano le proprie risorse e capacità creative per produrre prodotti, mentre i clienti li acquistano per fare esperienza o uso della creatività.

La marca svolge un ruolo fondamentale nelle relazioni fra produttori e clienti nei settori creativi -> è la risorsa su cui capitalizzare gli investimenti che non possono essere recuperati dai singoli prodotti in quanto questi hanno normalmente cicli di vita troppo brevi -> indicatore di qualità che riduce il rischio di acquisto

Prezzo -> una delle poche dimensioni oggettive su cui prodotti molto diversi possono essere confrontati, che il cliente può utilizzare senza dubbi per posizionare prodotti su una scala comparativa -> facilmente utilizzabile -> ruolo potente di posizionamento della proposizione di valore

La capacità di creare una logica win-win (valore per consumatore e valore per produttore) rende la produzione di prodotti creativi e le attività dell'organizzazione produttivamente e finanziariamente sostenibili -> efficacia ed efficienza perseguite attraverso il coordinamento e l'integrazione di una serie di decisioni che riguardano sia i singoli prodotti/marche, con i relativi prezzi, sia i portafogli di prodotto e di marche

## GESTIONE DEL PRODOTTO

Il problema numero uno da cui discendono tutte le altre scelte è decidere qual'è l'unità di gestione, ovvero qual'è il prodotto su cui assumere decisioni.

*Gerarchia di prodotto* -> diversi livelli di aggregazione dei prodotti di un'organizzazione -> livello distinto in base al fatto che può essere gestito separatamente dagli altri -> l'organizzazione può assumere decisioni a quel livello e associarvi una responsabilità organizzativa -> fra i livelli di posso distinguere:

- **Prodotto individuale** -> livello minimo di prodotto su cui possono essere assunte decisioni specifiche di marketing in termini di prodotto (forma, contenuto...) e di prezzo (sconti gratuiti...), fare comunicazione (pubblicità, banner...), decidere una strategia distributiva specifica (online, online...) -> nei beni di largo consumo che utilizzano punti vendita fisici, si parla di *referenza (stock keeping unit)*
- **Linea di prodotti** -> insieme di prodotti che appartengono alla stessa categoria e che sono indirizzati allo stesso target
- **Categoria di prodotto** -> insieme di prodotti accomunati da medesimi processi produttivi e bisogni/desideri generici soddisfatti

Le decisioni specifiche dei livelli vanno coordinate fra loro per essere efficaci -> nei settori creativi possono esserci ruoli come *product manager* (responsabili di prodotti individuali), *group product manager* (responsabili di più prodotti o linee), *category manager* o *marketing manager* (responsabili di intere categorie). Ai singoli livelli della gerarchia potrebbero poi essere associate marche diverse, e nel caso l'organizzazione abbia struttura di *brand management* anche i ruoli di responsabilità saranno di marca e non di prodotto.

## IL CICLO DI VITA DI UN PRODOTTO

La forma e la durata del ciclo dipendono dal livello di gerarchia di prodotto su cui si misurano le vendite -> modello risente delle scelte soggettive di chi lo costruisce relative all'unità di tempo di riferimento e al livello di gerarchia di prodotto a cui le vendite vengono stimate/rilevate.

L'impatto della dinamica differenziazione-imitazione sulla forma del ciclo di vita di un prodotto è quello della *diffusione dell'innovazione* proposto da Rogers -> distingue i tipici clienti di un nuovo prodotto in funzione dell'atteggiamento e delle modalità di adozione. Quando un nuovo prodotto viene lanciato i clienti non lo conoscono e percepiscono un rischio elevato, sono poco motivati ad acquistarlo -> chi lo fa è un **innovatore** o **pioniere** con caratteristiche di minore avversione al rischio e minore conformismo, maggiore volontà di distinzione sociale, elevate connessioni con le

fonti d'innovazione e interesse per la novità -> rappresentano una parte minima del mercato ma hanno il ruolo di fornire evidenza del prodotto ad altri clienti e di innescare fenomeni di imitazione.

Gli innovatori sono seguiti dai **primi adottanti** (*early adopters*) -> maggiore avversione al rischio (soprattutto sociale), maggiore opinion leadership e maggiore grado di connessione sociale con altri clienti -> innescano

massicciamente la dinamica

imitativa del mercato =

*bandwagon effect* ->

producono effetto

dimostrativo per il resto dei clienti, dimostrano che la qualità del prodotto è elevata (indicatori di qualità).

Si ha poi la maggioranza

distinta in **maggioranza anticipatrice**

e **maggioranza ritardataria**

(*late majority*) -> avversi al

rischio, non sono attratti dalle innovazioni, conformisti, bisogno di vedere che un prodotto è stato adottato prima di compiere la scelta. Gli ultimi sono i **ritardatari** (*laggards*) -> minoranza del mercato, molto resistenti al cambiamento, legati alle tradizioni -> spesso sono i più anziani e continuano ad utilizzare prodotti datati perché faticano ad adottare le nuove tecnologie -> sono importanti per il collezionismo e per il vintage (es. uso dei vinili da parte dei resistenti collezionisti)

La dinamica innovazione-imitazione può essere espressa matematicamente con la formula di

$$n_t = \left[ p + q \left( \frac{N_{t-1}}{MP} \right) \right] (MP - N_{t-1})$$

Bass:

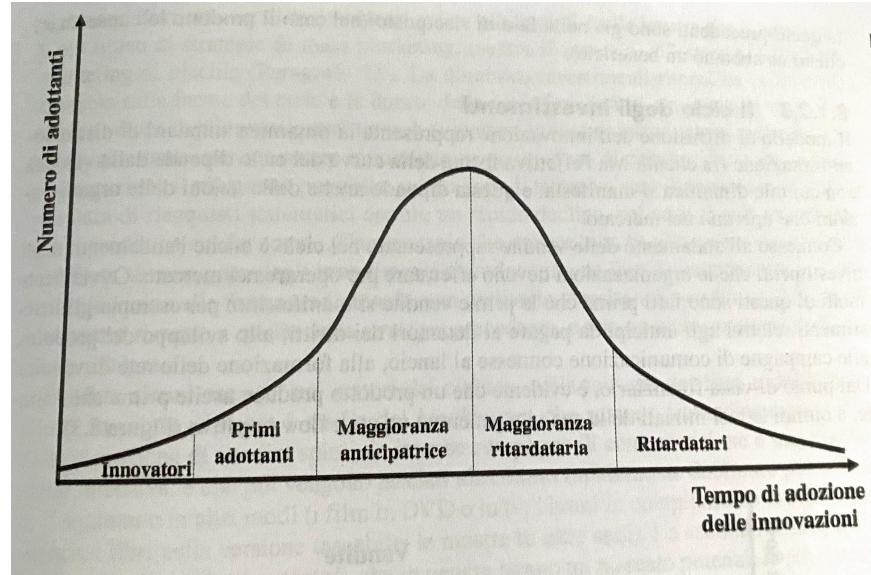
n = numero di clienti che adotta il prodotto per la prima volta al tempo t

p = coefficiente di innovazione -> probabilità che un cliente acquisti il prodotto nuovo sulla base di info ottenute dal produttore

q = coefficiente di imitazione (sempre maggiore di p) -> probabilità che un cliente acquisti il prodotto nuovo sulla base di info ottenute da altri clienti

MP = mercato potenziale

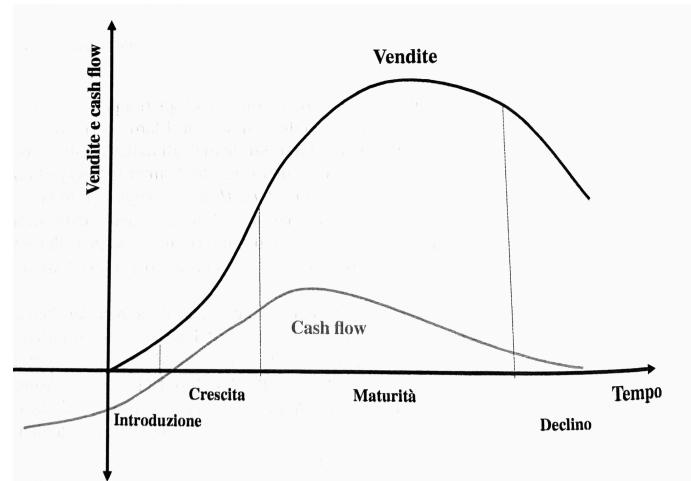
N<sub>t-1</sub> = numero di clienti che hanno già adottato il prodotto al tempo t-1



Le vendite lungo il ciclo di vita rappresentano la somma degli acquisti dei vari tipi di consumatori, visto che man mano che i gruppi successivi acquistano per la prima volta, quelli precedenti sono già nella fase di riacquisto.

## CICLO DEGLI INVESTIMENTI

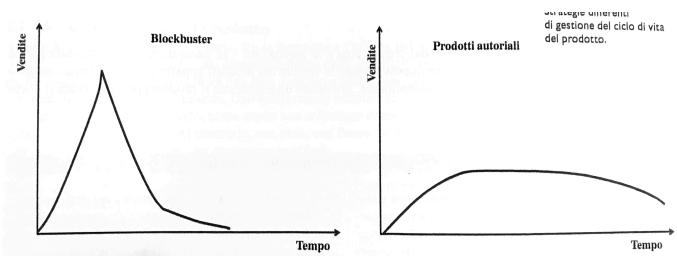
L'effettiva curva del ciclo dipende dalla velocità con cui la dinamica innovazione-imitazione di manifesta, essa dipende dalle azioni delle organizzazioni che operano nel mercato -> andamento investimenti (anticipi da pagare ai detentori di diritti, sviluppo del prodotto, campagne di comunicazione del lancio, formazione della rete di vendita..) -> il prodotto produce uscite prima che entrate e le fasi iniziali genano un *cash flow negativo*



Quanto maggiori sono gli investimenti (e quindi le uscite) sostenuti prima del lancio, tanto più veloce dovrebbe essere la crescita delle vendite per rendere il prodotto finanziariamente sostenibile > strategia di mass marketing -> altrimenti si rischia di doverlo ritirare dal mercato per evitare di incorrere in perdite finanziarie ulteriori

La dinamica investimenti-ritorni ha un'influenza notevole sulla forma del ciclo e la durata delle varie fasi

- Strategia volta al recupero veloce degli investimenti tenterà di rendere la fase di introduzione molto rapida per innescare immediatamente una fase di crescita che porti al livello di saturazione il più presto possibile, per innescare poi una maturità di riacquisti sistematici o un declino rapido -> *strategia dei blockbuster*
- Strategia che non ha una pressione così forte al recupero degli investimenti si traduce in una fase di introduzione e crescita vicina alla forma tradizionale, con un livello massimo di vendite probabilmente più ridotto rispetto alla strategia precedente e con un ciclo acquisto-riacquisto molto più lento -> *strategia di prodotto autoriali* -> mercato potenziale più ristretto, lanciati con strategie di comunicazione e distribuzione più selettive e arrivano al picco soprattutto tramite passaparola



Anche la *dinamica concorrenziale* contribuisce a dare forma e durata alle fasi del ciclo -> se un'organizzazione lancia un nuovo prodotto e ha successo, le altre saranno spinte a imitare la prima, lanciando rapidamente nel mercato prodotti con caratteristiche in parte simili (clienti associno al prodotto originario e lo apprezzino) e in parte differenti (per creare motivi di preferenza) -> se ciò avviene, le vendite dei prodotti appartenenti alla stessa categoria aumenteranno notevolmente, favorendo ulteriormente il prodotto pioniere.

Se però le vendite del nuovo prodotto lanciato per primo non risultassero interessanti, le altre organizzazioni potrebbero essere indotte a non lanciare prodotti simili -> le vendite della categoria di prodotto non decollerebbero, penalizzando ulteriormente l'innovatore.

La forma e la durata delle fasi dipendono anche dalle specifiche caratteristiche del prodotto -> nel caso di cicli con fine predefinita, il ciclo complessivo del prodotto può diluirsi negli anni e si compone di una serie di sotto-cicli di vendita successivi, le vendite dei periodi precedenti hanno un impatto su quelle dei periodi successivi, influenzandone forma e durata (mostra con successo in una città che viene esposta in un'altra risentirà del successo precedente) -> la prima volta probabilmente avrà un ciclo simile a quello standard, le successive più simile a quello di un blockbuster (ma può avvenire il contrario -> spettacolo venduto all'interno di un abbonamento stagionale che negli anni successivi, difficilmente verrà rintrodotto nell'abbonamento e dovrà attirare i clienti in modo diverso).

Il modello del ciclo di vita è utile all'organizzazione per la comprensione dell'andamento delle dinamiche domanda-offerta all'interno del mercato e per l'assunzione di decisioni relative al prodotto e alle altre componenti della proposizione di valore -> nei settori creativi il modello di vita aiuta anche a comprendere come la creazione di valore per i clienti risulti molto differente nel caso il prodotto sia nuovo o abbia già una storia di mercato alle spalle -> suggerisce che le decisioni da assumere siano altrettanto differenti.

*Attributi di prodotto* -> servono a fornire determinati benefici o a ridurre eventuali sacrifici -> la prospettiva di marketing è diversa da quella produttiva (tecnico) -> il marketing li considera come elementi che il cliente può percepire e valutare per assumere le proprie decisioni.

Creare e modificare un prodotto lungo il suo ciclo di vita significa combinare gli attributi tecnici che i clienti ritengono in grado di soddisfare le proprie aspettative (se esplicite) o di farle emergere (se implicite) -> un prodotto è sempre un insieme di benefici che è in grado di soddisfare e di sacrifici che richiede di sopportare -> gli attributi devono essere differenzianti per creare preferenza e possono quindi essere classificati in base al loro contributo alla differenziazione della proposizione di valore in base alla *natura degli attributi* e alla loro *unicità attuale e futura*.

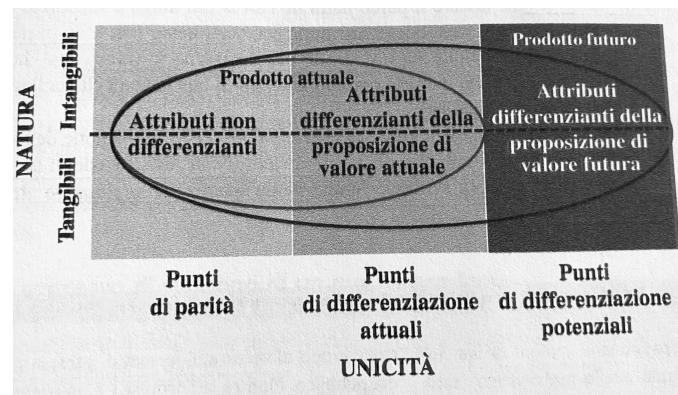
## NATURA

Tangibili (peso, durata, dimensioni...) -> differenziazione verticale -> valore utilitaristico

Intangibili (stile, notorietà, marca...) -> diff. orizzontale -> valore edonico e comunicativo

## UNICITÀ

Affinché il prodotto sia in grado di creare valore, la combinazione degli attributi deve essere selezionata in modo che, oltre agli attributi basic (punti di parità), esistano degli attributi differenzianti (punti di differenziazione attuali) e che, in ottica di sviluppo futuro, ci sia spazio per aggiungere attributi ulteriormente differenzianti (punti di differenziazione potenziali)



## CREAZIONE DI VALORE CON I NUOVI PRODOTTI

La decisione di lanciare un nuovo prodotto è tra le più rischiose per qualunque organizzazione -> investimenti possono essere talmente elevati da mettere a repentaglio la sopravvivenza stessa dell'organizzazione nel caso in cui nuovi prodotti falliscano ma è importante ricordare che il lancio sistematico di nuovi prodotti è il normale modo di funzionamento dei settori creativi, il tasso di fallimento di molti di essi è altrettanto connaturato a tale funzionamento -> *l'innovazione di prodotto è la modalità tipica di creazione di valore nei settori creativi*, la sua accurata gestione contribuisce in maniera sostanziale al successo delle organizzazioni. Un nuovo prodotto lanciato sul mercato è il risultato di un processo originato da un'idea che viene trasformata in un prodotto e quindi in una componente di una proposizione di valore. Esistono cinque fasi tipiche (stage-cage -> passaggi sequenziali) che conducono dall'idea al lancio:

1. **Identificazione delle opportunità di mercato** -> valutazione dell'esistenza di uno spazio di mercato non sufficientemente coperto dai prodotti esistenti e nella sua quantificazione (più difficile valutare un mercato nuovo piuttosto che uno esistente) -> differenza tra strategia market-driven o market-driving -> si deve guardare ai benefici e ai desideri, si fanno ricerche di marketing, e se si traduce in un potenziale di mercato abbastanza attrattivo. Si fa poi anche un'analisi delle vendite passate nel settore per capire quali sono i trend così da mantenere un dialogo e cercare di prevedere il futuro. Con le organizzazioni orientate al prodotto ciò è più rischioso perché ci si affida all'intuizione di prodotto
2. **Generazione delle idee e sviluppo del concetto (product concept)** -> generazione di idee frutto di un talento individuale o di un team (8-10 persone) con attività di brain-storming ->

numero elevato di idee poi trasformate in *concetti di prodotto* tramite criteri diversi (qualità intrinseca, coerenza con obiettivi e mercato, grado di innovatività...) -> descrizione dell'idea in grado di poter essere veicolata a soggetti diversi da coloro che hanno partecipato alla sua generazione (verbale, visuale) -> maggiore elaborazione dell'idea di prodotto immaginando la forma che prenderà e il posizionamento obiettivo da raggiungere -> le fasi di generazione di idee e trasformazione in concetti di prodotto si svolgono in maniera continuativa soprattutto nei settori creativi (si può cercare lo spazio di mercato prima e creare un'idea dopo o viceversa) -> in qualunque modo avvenga il processo, solo alcuni dei concetti vengono selezionati per passare alle fasi successive, dopo essere stati sottoposti a valutazione in base agli stessi criteri impiegati per le idee e alla valutazione dei clienti -> i concetti che superano il processo di valutazione sono quelli avviati alla trasformazione in prodotti finiti

3. **Sviluppo del prodotto** -> realizzazione di un *pilota (pilot)* ovvero un prodotto quasi definitivo, realizzato per verificare le capacità produttive dell'organizzazione e stimare i costi effettivi di produzione (es. episodio pilota di una serie tv con il cast, regista, sceneggiatura...) -> fornisce indicazioni preziose per identificare le eventuali problematiche di produzione e per la stima dei costi, delineando gli eventuali interventi correttivi o per rinunciare al progetto nel caso in cui risulti troppo costoso o rischioso
4. **Disegno della strategia e delle attività di marketing** -> si costruisce il resto della proposizione di valore e le strategie di posizionamento -> se la fase di identificazione delle opportunità di mercato è stata fatta in maniera appropriata, target e posizionamento non comportano ridefinizioni (a meno che non siano cambiate le condizioni del mercato -> prodotto simile fatto dal competitor, regolamentazioni diverse...) -> si definisce il prezzo di lancio, le modalità di comunicazione e distribuzione -> si determina il *marketing mix* che definisce l'offerta effettuando un'analisi economica del prodotto e la sua sostenibilità finanziaria.

*Previsione delle vendite* -> tema critico di questa fase -> definizione dei ricavi che si ci attende dalla vendita nel lancio e nei periodi successivi -> sottraendo i costi di produzione e di marketing si ottiene una misura dei risultati finanziari che si possono generare -> modelli di previsione diversi ma che devono fornire un'idea di quale parte del mercato di riferimento può essere conquistato (*potenziale di vendita*)

$$V_P = MP_P \times IA$$

$V_P$  = volumi previsti di vendita del prodotto

$MP_P$  = mercato potenziale

$IA$  = intenzioni di acquisto previste del target di clienti

Aggiungendo alla formula il prezzo a cui il prodotto viene venduto, si ottiene la previsione dei ricavi di vendita -> se il prezzo aumenta è probabile che il mercato e l'intenzione di acquisto ne siano influenzati -> la formula può essere usata per effettuare simulazioni, sulla base della sensibilità della domanda al prezzo

**5. Lancio del prodotto** -> attività decise nella fase precedente dopo aver attivato il network di relazioni che contribuisce alla creazione del valore del prodotto -> la presentazione ai critici ed esperti (*pre-view* di un film, sfilata di moda...) e la possibilità offerta ad alcuni clienti primi adottanti di provare il prodotto in anteprima facilitano il processo di *categorizzazione* e *interpretazione* del nuovo prodotto -> per i prodotti creativi ciò è fondamentale per la costruzione di uno spazio all'interno delle percezioni dei clienti e per lo stimolo a considerarlo nei propri processi di scelta

Il ruolo che il marketing svolte nel processo di sviluppo del nuovo prodotto dipende molto dalla cultura organizzativa -> esso è :

- *Informativo* -> rappresentare il punto di vista dei clienti (aspettative, atteggiamenti, percezioni e preferenze) lungo le diverse fasi del processo, tramite la generazione di info del mercato -> identificazione opportunità fornendo dati che evidenziano i segmenti più attrattivi del mercato attuale e futuro, gli eventuali vuoti d'offerta, le strategie dei concorrenti (imitazione/differenziazione), trend micro/macro-ambientali che determinano evoluzione futura, evoluzioni dei settori attigui e distanti -> insieme alla funzione *Vendite* può fornire un'interpretazione degli andamenti delle vendite dei prodotti esistenti valutando le fasi del ciclo e le possibili influenze su di esse dei nuovi prodotti
- *Decisionale* -> assunzione delle tipiche decisioni di marketing strategico e operativo concesse al lancio -> targeting, posizionamento, comunicazione e distribuzione

Nel caso dei mercati di consumo dei prodotti creativi, si possono fare dei *test* con cui si cercano di ottenere info relativamente a:

- *percezioni* -> relative al processo di categorizzazione e interpretazione con cui i clienti percepiscono l'idea nelle sue fasi di sviluppo, il grado di innovatività e differenza rispetto ai prodotti esistenti, gli elementi di unicità o similarità
- *preferenze* -> valutazioni che i clienti danno degli attributi dell'idea/prodotto e che evidenziano gli elementi di apprezzamento positivo (*likes*) e negativo (*dislikes*)

- *comportamenti dei clienti* -> intenzioni di acquisto del prodotto a seguito della valutazione espressa, modalità di utilizzo, modalità e luoghi di acquisto, intenzioni di raccomandazione ad altri potenziali clienti

**Concept test** -> viene chiesto ai clienti di esprimersi riguardo ai diversi concetti di prodotto elaborati dall'organizzazione attraverso una ricerca qualitativa tramite interviste in profondità o focus group (nel caso di concetti descrivibili con molta precisione / senza troppa innovatività -> si possono utilizzare altri metodi di ricerca) -> il test si posiziona nelle fasi iniziali del processo di sviluppo, in cui c'è ancora relativamente spazio per eventuali cambiamenti e miglioramenti ma, ponendo soltanto l'idea ai clienti, essi hanno una certa dose di immaginazione per raffigurarsi il prodotto finale -> info interessanti su percezioni e preferenze ma poco affidabili sui comportamenti -> la natura esperienziale dei prodotti creativi rende difficile per i consumatori lasciare troppi elementi all'immaginazione prima di poter provare effettivamente il prodotto

**Product test** -> si sottopone al giudizio dei clienti il pilota realizzato -> test realizzato molto vicino alla realizzazione del prodotto finale, i clienti hanno la possibilità di fare esperienza di una versione parziale del prodotto, che contiene però gran parte degli attributi caratterizzanti -> info interessanti riguardo preferenze e comportamenti -> si attua tramite approccio qualitativo e quantitativo (integrato)

**Market test** -> test dell'intero marketing mix (prodotto, prezzo, campagna di comunicazione e distribuzione) -> diffuso nei settori non creativi mentre meno in quelli creativi (difficoltà per il tempo di esperienza) -> approccio quantitativo ->

- Area test -> prodotto effettivamente lanciato in un mercato geograficamente ristretto (città, regioni) in cui viene fatta comunicazione tramite mezzi locali -> consumatori non sanno di essere sottoposti al test ed effettuano gli acquisti normalmente
- Simulated test market (STM) -> tutto in maniera simulata -> consumatori invitati in uno spazio che assomiglia a un punto vendita, sui cui scaffali sono posizionati anche i nuovi prodotti da testare, essi devono effettuare i loro acquisti come farebbero normalmente con un ammontare di denaro fisso fornito loro dalla società di ricerca che organizza il test; prima della sessione di acquisto possono essere esposti a una serie di comunicazioni pubblicitarie fra cui quelle relativi ai prodotti in test -> servono a misurare i comportamenti d'acquisto e stimare le vendite potenziali

Il ruolo dei test è quello di ridurre l'incertezza e il rischio di mercato connesso ai nuovi prodotti ma, siccome richiedono investimenti, si tratta di un trade-off tra benefici e costi -> se l'organizzazione è orientata al mercato difficilmente rinuncerà ad anticipare il confronto con i clienti (dipende da cultura organizzativa!!!) mentre se orientata al prodotto tendenzialmente tali

test non verranno fatti sui clienti ma magari su esperti o critici (che hanno competenza necessaria per testare la qualità tecnica)

### **CREAZIONE DI VALORE CON I PRODOTTI ESISTENTI**

In molti settori creativi, chi si occupa di lanci di nuovi prodotti e chi si occupa di prodotti esistenti, appartengono a due unità diverse, anche se dal punto di vista del cliente ciò non si vede. Nei settori creativi, il tasso di fallimento dei nuovi prodotti è altissimo (circa 70%), la gestione oculata dei prodotti che sopravvivono ed entra nell'archivio/catalogo è fondamentale perché contribuiscono alla sostenibilità economica dell'intera organizzazione. Gestire i prodotti esistenti significa gestire i prodotti in fase di sviluppo e soprattutto di maturità. Una volta che il prodotto è stato lanciato sul mercato, il suo ciclo di vita ha inizio e progredirà con una forma specifica. Spesso sono i prodotti esistenti a garantire il maggior flusso di ricavi e incassi per l'organizzazione (anche se nei settori creativi c'è un focus sui nuovi prodotti) garantendo l'equilibrio finanziario. L'enfasi data alla novità di prodotto è dovuta principalmente all'effetto comunicativo che provoca sul mercato (commenti, critiche, dibattiti...) generando un impatto sulle auto-percezioni di coloro che nelle organizzazioni si occupano dello sviluppo e lancio di nuovi prodotti e che vivono sotto il giudizio della critica e del mercato.

Una volta che il prodotto ha raggiunto la fase di maturità, bisogna definire una strategia per il futuro del prodotto -> dopo il periodo di crescita, che permette al prodotto di raggiungere le sue vendite massime, segue un periodo di caduta delle stesse, a cui può seguire un periodo di successiva nuova espansione -> **sella** (*saddle*) analizzata da Chandrasekaran e Tellis che definiscono la sua esistenza come legata a tre ragioni: evoluzione della tecnologia, andamento del ciclo economico e lo sfasamento temporale del bandwagon effect fra i primi adottanti del prodotto e la maggioranza successiva -> hanno dimostrato che, soprattutto per gli apparecchi per l'utilizzo dei prodotti creativi, l'imitazione dei primi adottanti da parte della maggioranza avviene con discontinuità (*chasm*) -> essendo i primi adottanti numericamente limitati e avendo spesso aspettative diverse da quelle della maggioranza, quando i loro acquisti iniziano a stabilizzarsi la maggioranza non ha ancora attuato i primi acquisti, quindi le vendite complessive subiscono una caduta -> l'evidenza della caduta delle vendite successiva al primo picco suggerisce che l'organizzazione si trova davanti a tre possibilità:

- assecondare la caduta delle vendite e il declino del prodotto -> *obsolescenza programmata*
- innescare la sella e favorire una nuova espansione delle vendite -> *ri-vitalizzazione del prodotto*
- eliminare il prodotto -> *eliminazione del prodotto* (può avvenire anche nelle fasi precedenti) -> per ragioni economiche-finanziarie (produce perdite sistematiche -> ogni unità venduta fa accumulare una perdita -> costa più produrlo di quanto riesca a ricavare) o se non è più

coerente con la missione e gli obiettivi strategici dell'organizzazione -> l'eliminazione può anche consistere nella vendita a un'altra organizzazione che potrebbe sostenere i costi o avere la missione del prodotto

Nel *modello di Rogers* la diffusione di un'innovazione nel mercato viene rappresentata in maniera continua, come se la dinamica di imitazione fra diversi gruppi di clienti proseguisse in maniera lineare

*Obsolescenza programmata* -> strategia di pianificazione del declino delle vendite fino all'uscita del prodotto dal mercato -> uscita funzionale al rilancio del prodotto in altri mercati (prodotti creativi con cicli di vita multipli) -> prodotto viene mantenuto nel mercato e supportato da attività di comunicazione e distribuzione fino al raggiungimento degli obiettivi di vendita e di ritorno finanziario -> in questi casi gli investimenti in comunicazione vengono ridotti fino ad azzerarli, il prodotto viene ritirato progressivamente dai punti di distribuzione e di conseguenza le vendite si riducono fino ad annullarsi -> in molti settori creativi questa strategia viene usata per vendere il prodotto sequenzialmente in vari mercati geografici (prima si lancia su un mercato e poi ci si sposta su altri paesi -> si utilizza il mercato di lancio iniziale per creare notorietà nei mercati futuri)

In tutti quei settori il cui prodotto principale è costituito da contenuti, l'*obsolescenza programmata* è la strategia utilizzata per far migrare il prodotto da un canale all'altro in un'ottica di multi-canalità (film nel cinema, poi dvd..). I cicli precedenti servono anche a creare notorietà e quindi comunicazione per l'attivazione dei cicli successivi. Con questa strategia spesso si attiva il mercato business dopo che si è esaurito il ciclo del mercato consumer (pezzi musicali i cui diritti sono ceduti per l'utilizzo come colonne sonore / campagne pubblicitarie). Viene usato quando si ha la previsione di lanciare un prodotto più innovativo (es. lancio di un nuovo i-phone) per permettere di fare spazio fisico ai nuovi prodotti (es. settore della moda con le collezioni stagionali, si hanno i saldi o gli outlet).

*Ri-vitalizzazione del prodotto* -> obiettivo di innescare nuove fasi di espansione all'interno dello stesso mercato apportando cambiamenti al prodotto in modo che sia di nuovo attrattivo per il mercato -> nel mercato coesistono clienti che si trovano nella fase di riacquisto e altri che non hanno ancora mai acquistato, dotati da esperienze di prodotto diverse e quindi da aspettative diverse, in più esistono dei concorrenti che hanno acquisito una quota di clienti offrendo prodotti con punti di parità e di differenziazione -> l'organizzazione deve decidere quali segmenti di mercato servire e se con lo stesso posizionamento o con uno diverso (ri-posizionamento)

L'organizzazione può consolidare i suoi punti di forza e migliorare i punti di debolezza -> attraverso i clienti che hanno già utilizzato il prodotto, l'organizzazione può costruire la **matrice importanza-performance** e decidere quali sono gli



attributi di prodotto da migliorare, quelli da valorizzare e quelli da continuare a usare come punti di differenziazione, nel caso in cui nessun concorrente sia stato ancora in grado di realizzare un'imitazione efficace

Con la matrice i vari attributi di prodotto vengono classificati sulla base della loro importanza per i clienti (indicatore del valore atteso) e della performance percepita dai clienti relativamente ai concorrenti (indicatore del valore percepito). Nel caso del miglioramento (quando gli attributi sono lontani dalle esigenze dei clienti), può anche essere necessaria l'eliminazione o riduzione dell'intensità di tali attributi. Se il giudizio negativo si trova su attributi che non sono rilevanti per i clienti, per il marketing questo va bene e si tratta di attuare un monitoraggio per verificare che gli attributi non diventino rilevanti (altrimenti verrà reputato peggiore rispetto ai concorrenti, e quindi da migliorare). Se gli attributi non sono rilevanti, ma la performance è ottima, l'organizzazione è come se stesse "sprecando risorse" quindi deve cercare di valorizzarli e cercare di far capire ai clienti che sono effettivamente rilevanti. La scala degli attributi è sempre relativa, quindi l'azienda può cercare di variare questa percezione relativa. La strategia di valorizzazione viene poco usata e osservata dalle organizzazioni, ma a volte ha senso se si pensa che per alcuni segmenti di mercato l'innovazione può essere quella di togliere alcuni elementi del prodotto che non sono rilevanti (ottenendo magari dei miglioramenti sul prezzo) -> es. birre no-alcool

**Versioning** -> organizzazione lancia sul mercato una versione diversa del prodotto originario che può essere attrattiva per coloro che hanno già acquistato la precedente (attributi aggiuntivi o migliorativi) oppure per nuovi clienti (semplificata) -> es. cambio edizione libro

**Bundling e Unbundling** -> vendita congiunta di più prodotti vendibili anche separatamente a un prezzo minore della somma dei prezzi dei singoli prodotti (Unbundling è il contrario) -> entrambe le strategie contemplano una specifica strategia di prezzo, volta a rendere l'acquisto più conveniente rispetto a quello dei prodotti separati (o congiunti per unbundling) -> si dà vita a dei prodotti nuovi, di cui il precedente diventa componente o fonte (prodotto originario non prosegue il suo ciclo di vita ma si può trattare di un rilancio se esso resta sul mercato) -> si tratta di strategia sia di prodotto che di prezzo -> es. vendere il cofanetto di una saga di libri

**Eliminazione del prodotto** -> fase di declino -> si può scegliere di eliminare il prodotto dal processo produttivo e dal mercato se si ha la presenza di prodotti sostituti, con capacità di soddisfare aspettative superiori (motivazione di mercato), o se le perdite associate al prodotto sono tali da rendere non più sostenibile la sua vendita (motivazione finanziaria).

**Conto economico di prodotto** -> serve a valutare la sostenibilità finanziaria del prodotto -> sono riportati i ricavi e costi afferenti al prodotto così da evidenziare se l'ammontare dei primi è maggiore dei secondi -> divisione per natura di costi e ricavi

Non sono i momenti passeggeri a determinare l'eliminazione del prodotto (capita che ci siano dei momenti in cui le vendite diminuiscono) ma l'incapacità di generare ritorni finanziari soddisfacenti per un periodo di tempo prolungato -> l'organizzazione può decidere anche in questo caso di non eliminarlo nel caso di uno specifico ruolo svolto dal prodotto ai fini degli obiettivi strategici dell'organizzazione (qualificazione immagine, esigenze di segmenti specifici...)

### **LA PARTECIPAZIONE DEI CONSUMATORI AI PROCESSI DI CREAZIONE DEI PRODOTTI**

**Remix culture** -> the phenomenon of consumers using bits and pieces of existing popular culture to create new meanings and artifacts

Le organizzazioni che sanno includere i consumatori in maniera efficace nella creazione dei prodotti possono beneficiare di quelle competenze e creatività che essi sanno fornire. La partecipazione alla creazione dei prodotti è una forma di esperienza che aumenta il valore per i consumatori (per coloro che le attribuiscono valore almeno) e all'interno di questo valore partecipativo sta anche l'esperienza di condivisione con gli altri consumatori.

Un'organizzazione che vuole coinvolgere i consumatori come co-creatori deve assumere decisioni riguardo:

- *il grado di controllo da cedere ai consumatori nel processo di creazione*
- *Il grado di condivisione fra consumatori da sollecitare*

Queste decisioni sono funzionali all'ottenimento di buone idee di prodotto, di nuovi concetti e piloti che, con poca ulteriore lavorazione, possono essere lanciati sul mercato. Si possono fare gare creative, concorsi, creazione di piattaforme a supporto dell'ideazione ma si deve cercare di stimolare persone con talento creativo a condividere le proprie idee. Una determinante della qualità della partecipazione è la *qualità dell'esperienza creativa* percepita dai consumatori (se aumenta, aumenta il numero di idee di qualità presentate) ed è costituita da:

- *Competenza* -> soddisfazione dovuta alla capacità di completare il compito creativo
- *Autonomia* -> piacere dovuto alla libertà di scegliere il processo e le modalità per svolgere il compito
- *Piacevolezza del compito* -> percezione che il compito sia stimolante, sfidante e coinvolgente
- *Senso di comunità* -> disponibilità a scambiare info, fornire commenti, accettare critiche degli altri partecipanti alla comunità di co-creazione

### **LA GESTIONE DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI**

È raro che un'organizzazione sia presente nel mercato con un unico prodotto, di solito ha una o più linee di prodotti -> *portafoglio di prodotti (product mix)* = insieme delle linee di prodotto vendute dall'organizzazione con la volontà di servire diversi target di mercato, ognuno con una proposizione di valore specifica -> operare su mercati che stanno vivendo fasi del ciclo di vita

diversi, compensando la stabilità o decrescita di alcuni con la crescita di altri e cogliere opportunità che nascono nei vari mercati offrendo proporzioni di valore superiori -> riduzione del rischio. Un ulteriore vantaggio è dato dalla possibilità di raggiungere economie di scala o di varietà, nel caso in cui parti del processo produttivo o alcune componenti possano essere condivise fra i vari prodotti. Quando si hanno diversi prodotti, l'ottica deve essere quella di gestire non solo il singolo prodotto, ma l'equilibrio dell'insieme dei prodotti nel portafoglio (in finanza un investitore bilancia gli investimenti rischiosi con quelli meno rischiosi che assicurano la perduranza del tempo -> equilibrio di portafoglio). I prodotti non hanno tutti lo stesso ruolo nel portafoglio, alcuni servono per generare grandi vendite, altri no -> dipende anche dal ciclo di vita.

La produzione e/o vendita di una o più linee di prodotti richiede una *gestione coordinata e integrata* per massimizzare la capacità di fornire valore congiuntamente ed evitare che si crei concorrenza nei medesimi segmenti di mercato. La decisioni relative al portafoglio riguardano tre dimensioni:

- *Aampiezza* -> numero totale delle linee offerte dall'organizzazione
- *Profondità* -> della singola linea (numero di prodotti all'interno della linea) o del portafoglio (numero di prodotti medio per linea)
- *Lunghezza* -> numero complessivo di prodotti offerti dall'organizzazione

Le scelte di ampiezza e profondità dipendono da quelle di targeting -> ampiezza funzionale al numero di segmenti che si vogliono servire e profondità al grado di personalizzazione. Le organizzazioni che adottano una *strategia di nicchia* hanno portafogli poco ampi e molto profondi, quelle che si specializzano su un segmento hanno portafogli con varie linee in grado di soddisfare le varie aspettative del segmento e sufficientemente profondi, quelle multi-segmento hanno portafogli ampi ma relativamente meno profondi e quelle *mass-marketing* hanno portafogli ampi ma poco profondi.

La creazione di nuovi prodotti e la gestione di quelli esistenti risentono della gestione di portafoglio -> ogni variazione di prodotto ha impatto sull'ampiezza e profondità -> la sostenibilità finanziaria dell'organizzazione è la sintesi di quella delle componenti del portafoglio -> l'incapacità di alcune linee o prodotti di generare risorse o di assorbirne può imparare la gestione degli altri prodotti -> organizzazione pretende da essi di ottenere *risultati extra* per mantenere l'equilibrio

Un portafoglio equilibrato deve contenere prodotti in diverse fasi della loro vita -> fase introduttiva /espansione = dovrebbero garantire in futuro una posizione solida nel mercato e flussi positivi, fase di maturazione = garantire le risorse attuali per sostenere i prevedenti

Uno strumento per valutare l'equilibrio del portafoglio è la *Matrice che categorizza i prodotti in funzione dell'attrattività del mercato* (possibilità che il mercato offre di ottenere ritorni) e *la*

*posizione nel mercato* (capacità dell'organizzazione di appropriarsi di parte di quei ritorni -> quota di mercato) -> ogni prodotto valutato da indicatori con giudizi quantitativi su scala metrica (1-5/7) ponderandolo in funzione della sua importanza (% su 100)

ATTRATTIVITÀ DEL MERCATO		Figura Gli indici e per cento
POTENZIALITÀ DI VENDITA	POSIZIONE DI MERCATO	
Dimensione del mercato attuale (in volumi e valori) Fase del ciclo di vita (tasso di crescita del mercato) Dimensioni del mercato potenziale (in volumi e valori) Numerosità dei concorrenti Fedeltà dei clienti alla marca/fornitore Switching cost Competenze funzionali dei concorrenti Reputazione dei concorrenti Esistenza e potere di mercato dei produttori di prodotti sostitutivi Potere di mercato dei fornitori Potere di mercato dei distributori Potere di mercato dei clienti	Vendite attuali (in volumi e valori) Quota di mercato (in volumi e valori) Tasso di crescita del fatturato Variazione della quota di mercato nel tempo Penetrazione Copertura ponderata Potere di mercato verso clienti Potere di mercato verso distributori	
POTENZIALITÀ DI RITORNI FINANZIARI	<b>FORZE E DEBOLEZZE VERSO I CONCORRENTI</b>	
Investimenti produttivi ad hoc Investimenti distributivi/commerciali ad hoc Investimenti di marketing ad hoc	Risorse e competenze produttive Immagine di marca e d'impresa Stabilità delle relazioni distributive e commerciali Disponibilità risorse finanziarie	

I prodotti possono essere classificati in:

- **Strategici** -> posizione forte in mercati attrattivi -> costruire la sostenibilità successiva -> si auto-sostengono
- **Contributori (cash-cow)** -> posizione forte in mercati meno attrattivi (mercato non richiede tutte le risorse generate -> esse vengono dedicate a supportare il resto del portafoglio)
- **Assorbitori** -> posizione debole in mercati attrattivi -> assorbono risorse dal portafoglio
- **Indefiniti (dog)** -> posizione e attrattività indefinite -> indefinito contributo al portafoglio, non garantiscono risorse e ci si domanda se si debbano tenere o eliminare

Un portafoglio equilibrato contiene prodotti strategici supportati da prodotti contributori, la presenza di indefiniti potrebbe indicare investimenti in mercati/prodotti che devono ancora dimostrare il potenziale mentre quella di assorbitori viene giustificata da motivi non finanziari (necessari per immagine/reputazione). In molti settori creativi le organizzazioni hanno portafogli lunghissimi, in cui la maggioranza dei prodotti è costituita da Assorbitori e la sostenibilità dell'intero portafoglio è garantita da pochi Strategici e Contributori -> da ciò deriva la capacità di selezionare anche pochi prodotti che abbiano le caratteristiche tali da assicurare la sopravvivenza dell'organizzazione. Il ciclo di vita segue tendenzialmente una logica ideale da indefiniti, assorbitori, strategici per poi diventare contributori. Se ho solo prodotti che operano in mercati molto attrattivi, non ho abbastanza risorse per sostenerli, quindi si tratta di un portafoglio in disequilibrio (vale anche il contrario). Quando vengono comprate delle aziende, questo avviene per cercare di equilibrare il portafoglio (es. Ferrero che compra nuove marche per variare la tipologia di prodotti)

## LA GESTIONE DELLA MARCA

**Marca** -> nome, simbolo o qualunque segno che distingue i prodotti di un'impresa o di un'istituzione da quelli di altre organizzazioni -> “firma” apposta da un produttore (individuo che crea il prodotto o organizzazione che lo produce) sui prodotti a fini di pura denominazione

La marca costituisce un *attributo intangibile* del prodotto e della proposizione di valore -> la capacità di creare valore sta nella capacità di veicolare un significato che va oltre la gradevolezza del nome o dei simboli che la denotano. Le decisioni per quanto riguarda la marca sono simili a quelle di prodotto (anche per quanto riguarda il ciclo di vita); le decisioni sono spesso sovrapponibili perché spesso le marche sono marche di prodotto. Si dividono quando le marche diventano marche di linee di prodotti (es. Nutella che diventa nutella biscuit e così via..) rendendole comunque inter-dipendenti. La marca fornisce valore simbolico, identitario, comunicativo, sociale ed etico; si ha anche l'aspetto funzionale (es. elettronico o per quanto riguarda la scelta dei prodotti : come la pasta)

**Notorietà della marca (brand awareness)** -> grado di conoscenza che i clienti hanno della marca (quanto e cosa ne sanno) -> conoscenza descrittiva

**Immagine della marca (brand image)** -> insieme di associazioni che i clienti attribuiscono alla marca -> giudizi frutto dell'esperienza diretta o del passaparola -> conoscenza interpretativa-valutativa

La marca crea valore perché svolge:

- *Funzione identificativa* -> cliente ha memorizzato la marca nel suo insieme evocato, riduce i sacrifici cognitivi nel processo di scelta e facilita il riconoscimento all'interno del punto vendita rendendo più veloce il processo stesso
- *Funzione valutativa* -> funzione di quality clue facilita il processo di comparazione delle alternative e scelta del cliente limitando alcune difficoltà date dai prodotti experience -> costituisce un value agent
- *Funzione comunicativa* -> collante nei rapporti sociali, comunica la propria identità, può essere oggetto costitutivo di una community

Le motivazioni che un cliente può avere per preferire una marca conosciuta rispetto a una che non lo è (a parità di altre condizioni) sono diverse e costituiscono il valore differenziale della stessa rispetto a quello creato dal prodotto in sé -> in tal modo la marca genera valore anche per l'organizzazione (*brand equity*)

**Brand equity** (valore della marca)-> frutto della conoscenza che di questa hanno i clienti (tanto più la marca è elevata e qualificata, maggiore è l'equity) -> si può rappresentare attraverso la produttività degli investimenti -> un tot ammontare di risorse finanziarie investite in una marca con

elevata equity produce una risposta dei clienti maggiore rispetto allo stesso ammontare investito in una marca con equity inferiore perché i clienti riconoscono un differenziale di valore. Per far sì che ci sia differenza deve essere conosciuta, avere un'immagine positiva, in generale dalla conoscenza della marca stessa (brand knowledge).

La marca che gode di elevata notorietà e di immagine positiva ha un *vantaggio competitivo* che le consente di ottenere migliori risultati di mercato e finanziari perché :

- **Sarà più facile ottenere accettazione di mercato per i nuovi prodotti** -> clienti percepiscono minori rischi visto che la marca indica qualità
- **L'organizzazione può apporre un premium price** -> perché alla marca viene riconosciuto un valore in sé che i clienti sono disposti a pagare
- **Può essere usata per iniziative di cross selling** -> vendita agli stessi clienti di vari prodotti del portafoglio grazie alla notorietà e all'immagine che rassicurano il cliente sulla qualità dei prodotti, riducendo i rischi
- **Si ha la fedeltà dei clienti** -> la capacità di soddisfare le aspettative dei clienti li spinge a ripetere l'acquisto e l'utilizzo di offerte della stessa marca, stabilizzando la relazione nel tempo e generando effetti positivi
- **Possibilità di realizzazione di strategie di estensione della marca (brand extension)** -> grazie all'attuale notorietà e immagine in un mercato, l'organizzazione può espandersi
- **Possibilità di economie di scala e sinergie**

Per questi motivi l'organizzazione può decidere di investire nella creazione e nello sviluppo di una marca e tende, soprattutto nei settori creativi, a dare pari enfasi (in termini di sforzi e investimenti) alla produzione alla marca e alla produzione dei prodotti

### **LA CREAZIONE DI UNA NUOVA MARCA**

Creare una nuova marca che possa generare valore sia per i clienti che per l'organizzazione richiede che questa costruisca notorietà e immagine positive -> deve assumere decisioni riguardo la creazione di un sistema di elementi identificativi della marca (*brand elements system*) e di un network di associazioni che i clienti attribuiscano alla marca in maniera distintiva

**Brand identity** -> identità della marca -> fine ultimo dell'esistenza della marca per l'organizzazione, definendo gli obiettivi da raggiungere nel mercato e quelli interni all'organizzazione -> per tale motivo la marca definisce la sua missione (*brand mission*) -> l'identificazione chiara è importante per selezionare sia gli elementi identificativi che le associazioni che si vogliono creare nelle percezioni dei clienti (scelta tra marca di massa e marca di nicchia)

**Elementi della marca** -> varietà dei segni associabili in maniera unica e distintiva alla marca -> nome, logo, simboli visuali, jingle o suoni identificativi, personaggi connessi alla marca,

*confezione, slogan e URL (sito web)* -> servono a favorire la notorietà e la costruzione del network di associazioni, per tale motivo vanno selezionati accuratamente assicurandosi che godano di:

- **Memorizzabilità** -> devono essere facilmente riconoscibili e recuperabili dalla memoria, nome facilmente pronunciabile e trascrivibile, logo e simboli semplici e jingle orecchiabili
- **Veicolazione di significati** -> devono raccontare storie -> colori, forme e font che possono dare un significato oltre l'estetica personaggi con funzione di endorser, confezione che veicola info
- **Qualità estetica** -> accattivanti e piacevoli , dipende dal target e deve catturare l'attenzione e veicolare sensazioni positive
- **Adattabilità** -> poter essere utilizzati in vari modi e contesti -> elementi visuali usati in vari strumenti di comunicazione (siti, cataloghi, pubblicità, volantini) quindi la scelta dei colori, font, suoni e delle immagini deve essere fatta tenendo conto di questa varietà di utilizzi che possono imporre restrizioni tecniche rilevanti (logo bianco richiede sfondo scuro per la sua riproduzione) e, nel caso in cui il mercato di riferimento sia internazionale, devono poter veicolare gli stessi significati nelle diverse lingue e culture di interesse
- **Proteggibilità** -> devono poter essere registrati e difese dall'utilizzo improprio (proprietà) -> per paese o per categoria

Gli elementi non possono rimanere immutati nel tempo se la marca evolve lungo il suo ciclo di vita -> quando cambiano le associazioni, anche gli elementi devono variare per essere in grado di veicolarle (nel caso di ri-posizionamenti)

La creazione degli elementi in sé non è sufficiente a creare notorietà e immagine positiva -> bisogna che essi siano incorporati nell'attività di comunicazione dell'organizzazione in modo che i clienti siano loro esposti, vi pongano attenzione e li trattengano in memoria.

Le associazioni sono frutto di un'attività di interpretazione e valutazione effettuata dai clienti sulle info relative alla marca e sull'esperienza che ne ha avuto -> costruire un'immagine vuol dire creare nelle percezioni dei clienti un insieme di associazioni connesse alla marca, il più distintive possibili rispetto a quelle attribuite ad altre marche (immagine simile al posizionamento) -> la definizione dell'identità della marca precede la definizione del posizionamento che, una volta attuati tramite le azioni di mercato, risulta in un'immagine della marca

Identità della marca	Posizionamento della marca	Immagine della marca
Rappresenta la missione della marca in termini di obiettivi strategici e ruoli	Rappresenta la posizione che l'organizzazione vuole ottenere nelle percezioni dei clienti	Rappresenta la marca per come è percepita effettivamente dal target dei clienti

Un posizionamento, per essere forte, deve essere costruito su associazioni positive, rilevanti per il target di mercato e distintive rispetto alle marche concorrenti -> costruzione di posizionamento comporta l'individuazione e la selezione delle possibili associazioni che rappresentano punti di differenza e che risultano in un'immagine forte -> **associazioni primarie** (direttamente connesse alla marca) e **associazioni secondarie** (attribuite ad altri soggetti che hanno relazioni con la marca)

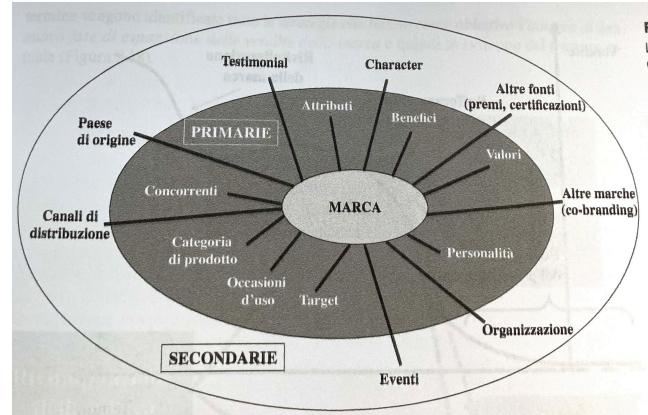
La differenza tra primarie e secondarie sta nel controllo che l'organizzazione ha sugli elementi che costituiscono l'immagine -> su quelle secondarie non ha pieno controllo (rischio)

Il posizionamento della marca va monitorato e gestito lungo il suo ciclo di vita -> se la fase d'introduzione ha avuto successo e le vendite iniziano il normale andamento di crescita, è probabile che altre imprese tenteranno di lanciare marche simili per poter sfruttare l'opportunità di mercato creata da questa -> i punti di differenza su cui è stato costruito il posizionamento iniziale potrebbero diventare punti di parità e affievolire l'immagine di marca.

Nella fase iniziale della crescita si deve investire per il *rafforzamento dell'immagine della marca* -> consolidamento delle associazioni nelle percezioni dei clienti -> mantenere elevata notorietà di marca attraverso una costante attività di comunicazione (veicolo per radicamento immagine). Nella fase di crescita anche le marche concorrenti aumenteranno la pressione comunicativa quindi bisogna evitare il rischio che il ricordo e riconoscimento della marca si affievolisca. Il rafforzamento può avvenire:

- **Rinvigorimento delle associazioni** -> rinnovare associazioni positive e neutralizzare quelle negative -> individuazione di nuovi punti di differenza nel caso quelli originari siano stati acquistati anche nell'immagine dei concorrenti -> organizzazione deve attivare strategie in grado di attenuare gli effetti negativi tramite campagne di comunicazione che relativizzino la loro importanza rispetto ad altri fattori
- **Rinnovamento degli elementi di marca** -> quando la marca vuole comunicare che si sta rinnovando o sta cambiando qualcosa, un cambiamento degli elementi di marca permette una rapida comunicazione del rinnovamento (nuovo jingle, nuova confezione...)

Nella fase di maturità, per evitare il declino, si devono realizzare strategie di *Rivitalizzazione della marca* -> strategie che hanno come obiettivo l'innesco di una nuova fase di espansione delle



vendite della marca e lo sviluppo del mercato attuale tramite varie opzioni che possono essere perseguiti contemporaneamente se integrate con efficacia ed efficienza:

- **Aumento della penetrazione sui clienti attuali** -> aumento delle quantità acquistate o delle frequenze di acquisto -> es. attività di bundling o di promozione (taglio prezzi, 3x2, sponsorizzazione di stadio e squadra insieme..), creazione di percorsi tematici o eventi speciali per aumentare la frequenza...
- **Ampliamento della customer base** (copertura ponderata) -> raggiungere target diversi
  - *riposizionamento della marca* -> rendere l'immagine coerente con le aspettative dei nuovi target -> impatto anche sui clienti attuali quindi va valutata attentamente per evitare di perdere appeal su di essi -> il riposizionamento potrebbe anche essere attuato per dare nuova linfa al legame con i clienti attuali, i cui desideri e bisogni nel tempo possono essere evoluti e richiedono un'immagine rinnovata
  - *entrata in nuovi segmenti* -> senza la modifica sostanziale dell'immagine ma facendo attività ad hoc per i nuovi target diventando così attrattivo anche per nuovi potenziali sponsor, entrando anche in nuovi segmenti di mercato business -> strategia attuata quando l'organizzazione aveva ritenuto, nella fase introduttiva della marca, che alcuni segmenti non fossero attrattivi o che le risorse non permettessero di adattare la propria offerta o di progettare campagne di comunicazione ad hoc -> non sono necessari investimenti per modificare l'immagine della marca, quanto investimenti di adattamento dei prodotti o della comunicazione
  - *brand extension* -> utilizzo della marca per vendere prodotti diversi da quelli originari, sia all'interno della stessa categoria (estensione di linea -> *line extension*) che in categorie di prodotto diverse (estensione di categoria -> *category extension*) -> questa strategia può essere utilizzata sia per aumentare la penetrazione sui clienti attuali che per ampliare la customer base rendendola una delle più utilizzate dalle organizzazioni che possiedono marche forti, anche nei settori creativi -> la category extension è più rischiosa perché la marca viene associata a prodotti appartenenti a un'altra categoria rispetto a quelli originari, l'organizzazione usa il valore della marca per entrare in un mercato diverso (nuovo o già esistente) da quello in cui è stata introdotta inizialmente.

Per poter disegnare una strategia di estensione di categoria efficace, è necessario che l'organizzazione valuti alcune pre-condizioni

- *Potenzialità di espansione* -> la marca deve essere conosciuta dai clienti del mercato in cui si vuole entrare o non si può far leva sul patrimonio di associazioni positive necessarie a inserire

la marca nel set evocato dai clienti (va verificata tramite ricerche di marketing quantitative nel caso)

- *Potenzialità di accettazione dell'estensione* -> se la marca gode di un'immagine ben delineata, questa dipenderà anche dalle caratteristiche dei prodotti attuali; l'utilizzo della marca per altri prodotti potrebbe essere ritenuta incongrua e quindi disincentivante l'acquisto e l'utilizzo dei nuovi prodotti -> bisogna verificare la *consonanza percettiva (perceptual fit)* fra categorie di prodotto (*category-to-category*) e fra marca e la nuova categoria (*brand-to-category*) -> la marca ha già una sua immagine originaria, che la posiziona all'interno della categoria attuale, la quale potrebbe essere poco congruente con le caratteristiche base della categoria in entrata (es. abbigliamento tecnico poco congruente con accessori casual)
- *Potenzialità di mercato* -> valutare che le associazioni di cui la marca gode attualmente corrispondano a benefici ritenuti rilevanti dai clienti nel nuovo mercato, se così non fosse la marca non disporrebbe di performance factors e non sarebbe percepita al pari delle altre marche già presenti sul mercato
- *Differenziale competitivo* -> verificare che la marca abbia elementi di differenziazione rispetto alle marche già presenti creando così preferenza tale da dare ai clienti giustificazioni solide per spostare le proprie scelte di acquisto e utilizzo dalle marche attuali a questa nuova

Nella valutazione strategica di estensione della marca a nuove categorie, l'organizzazione deve valutare i potenziali rischi per la marca stessa -> se estesa a categorie troppo distanti si rischia una *dilazione del suo valore (brand dilution)* -> es. se una marca nel mondo della moda viene estesa a categorie di prodotto ritenute meno di prestigio, anche l'immagine della marca ne risentirà negativamente.

### **LA GESTIONE DEL PORTAFOGLIO DI MARCHE**

Per la gestione di un portafoglio di marche valgono gran parte delle considerazioni fatte per il portafoglio di prodotti in termini di motivazioni che conducono a operare con un portafoglio e non con marche individuali, di decisioni di ampiezza e profondità e di valutazione dell'equilibrio di portafoglio. La gestione di portafoglio di marche ha come obiettivi fondamentali la massimizzazione dell'efficacia (copertura di segmenti di mercato) e di minimizzazione delle inefficienze (similarità o sovrapposizione di immagini di marche diverse -> competizione interna -> *cannibalizzazione*) al fine di massimizzare il valore dell'intero portafoglio.

**Architettura di marca (brand architecture)**-> strumento più usato e si tratta della struttura organizzata del portafoglio di marche di un'organizzazione -> si definiscono i ruoli delle singole marche e le relazioni fra esse nel portafoglio

*Ruoli* -> a parte il ruolo esterno (copertura di un segmento di mercato), ogni marca ha un ruolo interno al portafoglio, che la differenzia in termini di specifici obiettivi che le vengono attribuiti:

- **Strategiche** -> costituiscono il futuro del portafoglio in termini di dimensione del mercato di riferimento, tasso di sviluppo, notorietà... marche che i clienti maggiormente identificano con l'organizzazione
- **Cash cow** -> generano risorse finanziarie per l'intero portafoglio, marche di lunga data, con base consolidata e fedele, richiedono pochi investimenti per rinnovamenti e ri-posizionamenti, permettono di sostenere altre marche in portafoglio
- **D'immagine** -> elevano l'immagine dell'intero portafoglio o dell'organizzazione, hanno immagine di elevata qualità, esclusività e prestigio. Spesso assorbono risorse finanziarie a causa dei prezzi che non sono in grado di coprire i costi di produzione e distribuzione
- **Di affiancamento (flanker)** -> chiudono gli spazi di mercato ai concorrenti; sono marche tattiche per non lasciare spazio in segmenti attrattivi su cui però l'organizzazione non ha punti di forza. Sono create anche per proteggere quelle strategiche o d'immagine, caratterizzandole con attributi simili a quelli dei potenziali concorrenti
- **Di entrata (entry level)** -> consentono l'accesso al portafoglio a prezzi convenienti, sono vendute a prezzi più bassi delle altre in portafoglio per permettere anche a segmenti con disponibilità economiche minori/percezioni di rischio maggiore di stabilire una relazione con l'organizzazione per spingerli poi verso altre marche in portafoglio

*Relazioni* -> scegliere se e in che modo rendere esplicita al mercato l'appartenenza delle diverse marche alla stessa organizzazione ed evidenziare il collegamento con il nome/brand dell'organizzazione (*corporate brand, master brand, parent brand*) -> *strategia di marca (branding strategy)* -> si hanno agli estremi la massima efficienza (*branded house*) e la massima efficacia (*house of brands*)

- **Branded house** -> l'organizzazione usa il master brand su tutti i prodotti che vengono distinti con dei semplici nomi di prodotto -> massimizza l'efficienza permettendo di sfruttare sinergie comunicative (maggiori benefici) e utilizzando gli stessi elementi visuali per tutti i prodotti, rafforzandone la notorietà e facilitando la memorizzazione. Permette un forte controllo sull'immagine. Si ha però una perdita di efficacia perché l'immagine è legata a un segmento e potrebbe non essere riconosciuta dagli altri
- **Sub-branding strategy** -> presenza di un master brand a cui viene affiancato un sub-brand. L'organizzazione si propone di costruire un'immagine forte per il parent brand che possa essere trasferita a ogni sub-brand che però avrà le sue specificità che ne renderanno l'immagine più attrattiva per i differenti segmenti. È efficace quando le differenze fra segmenti non sono così marcate da richiedere posizionamenti ad hoc e non abbastanza ridotte da poter essere

corrisposte a un'unica marca. Può innestarsi all'interno di una house of brand se alcune marche in portafoglio hanno poi dei sub-brand

- **Endorsement strategy** -> il master brand appare affiancato da un'altra marca che prevale su di esso, il primo gioca quindi un ruolo di endorser, di presentatore e certificazione delle qualità dell'altra. Si vuole costruire un'immagine forte per la marca endorsed, fra le cui associazioni sono incluse anche quelle positive connesse al master brand. È efficace quando ci sono segmenti che necessitano di posizionamenti ad hoc che non potrebbero essere serviti dalla stessa marca o da un sub-brand. Questo conduce alla creazione di elementi di marca distinti che richiamino l'associazione al parent brand ed è tipica delle brand extension nel mondo della moda e del lusso
- **House of brands** -> opposta alla branded house, organizzazione possiede e gestisce più marche separatamente senza comunicare la comune origine. Si persegue la massima efficacia, cercando di costruire per ogni marca un posizionamento per uno specifico segmento di mercato, a scapito dell'efficienza; ogni marca avrà i suoi elementi di marca e la sua strategia di comunicazione, con i suoi costi specifici

## **PRICE MANAGEMENT**

Le decisioni di prezzo che l'organizzazione deve assumere sono molto critiche, soprattutto per tre ragioni:

- *Ha un impatto (spesso immediato) sia sui ricavi che sui costi dell'organizzazione*, e quindi sulla sostenibilità finanziaria della proposizione di valore -> influenza le vendite e i costi (economie di scala/varietà)
- *Comunica la qualità del prodotto* rappresentando, soprattutto per i beni experience, uno dei pochi attributi tangibili che consente di crearsi un'aspettativa sul valore
- *Permette il confronto fra proposizioni di valore alternative* -> tramite esso il cliente può comparare proposizioni di valore sia all'interno della stessa categoria di prodotto che di diverse

Il prezzo è quindi una variabile di posizionamento -> tramite esso si comunica al target di mercato qual'è il valore dell'offerta e come questa si differenzia dai concorrenti. Bisogna quindi porre attenzione a tre elementi distinti: i costi da sostenere per produrre/vendere l'offerta (valutazione economica e organizzativa dei sistemi di produzione e distribuzione), il valore attribuito dai clienti a quell'offerta (analisi della domanda attuale e potenziale) e il prezzo delle offerte concorrenti (analisi competitiva delle offerte alternative presenti sul mercato). Il costo è la soglia minima sotto la quale il prezzo non può essere stabilito mentre il valore attribuito dai clienti è quella massima oltre la quale non può essere apposto (perdita di vendite); il prezzo delle offerte concorrenti è il

benchmark competitivo per definire il posizionamento. Ci sono tre metodi per le decisioni di prezzo : *metodi basati sui costi, metodi basati sulla domanda, metodi basati sulla concorrenza*

### **PREZZI E COSTI NELL'ESPERIENZA DEL CLIENTE**

Dal punto di vista dell'organizzazione, le considerazioni da fare sul prezzo sono:

- *il prezzo di listino (prezzo ufficiale a cui il prodotto viene venduto) non coincide sempre con il prezzo che il cliente paga effettivamente -> sconti, eventuali servizi accesso connessi all'acquisto*

$$\text{Prezzo} = \text{prezzo di listino} - \text{sconti e abboni} + \text{costi extra}$$

La gestione del prezzo riguarda sia la definizione del prezzo di vendita che le decisioni che possono influenzare il prezzo effettivo pagato dal cliente

- *segmenti di mercato diversi possono pagare prezzi diversi per lo stesso prodotto -> diverso valore atteso nei segmenti in funzione della specifica combinazione di benefici e sacrifici preferiti -> gestione del prezzo richiede un'accurata segmentazione del mercato basata sui benefici ricercati dai clienti*

Dal punto di vista dei clienti, le considerazioni da fare sul prezzo sono:

- *il prezzo del prodotto non coincide necessariamente con l'intera spesa da sostenere -> diverse fasi in cui si potrebbero dover sostenere altre spese funzionali a un'esperienza di consumo soddisfacente (es trasporto, alloggio..) -> organizzazione deve avere conoscenza delle fasi e delle attività generatrici di sacrifici*
- *i diversi segmenti di mercato possono sostenere spese complessive differenti a seconda della specifica esperienza di consumo -> combinazione di prodotti e servizi che i clienti attivano all'interno dell'esperienza di consumo -> organizzazione necessita di conoscenza delle diverse possibili fonti del valore per i clienti, sia di quelle sotto il proprio controllo, che di quelle dipendenti da altri soggetti e organizzazioni*

La decisione relativa al prezzo di un prodotto è molto meno circoscritta di quanto si potrebbe ipotizzare; la conoscenza dell'intero ciclo dell'esperienza dei clienti è propedeutica all'assunzione di un'efficace decisione, così come la conoscenza dell'impatto che il prezzo può avere sulle scelte dei clienti nella loro totalità (domanda del prodotto nel mercato)

### **LE RELAZIONI PREZZO-DOMANDA**

**Curva di domanda** -> massima quantità che i clienti acquistano per ogni livello di prezzo del prodotto, da info sull'impatto del prezzo sulle scelte dei clienti

- *Forma -> quante unità sono vendute per livello di prezzo*

- *Pendenza* -> sensibilità della domanda alle variazioni di prezzo
- *Inclinazione* -> verso della relazione domanda-prezzo (positivo o negativo)

Forma e pendenza dipendono dalle preferenze e dalle risorse economiche dei clienti, dalla disponibilità e prezzo dei prodotti sostitutivi e da fattori di contesto (leggi, regolamenti, infrastrutture..). Si rappresenta con inclinazione negativa (aumento prezzo = minori quantità vendute) ma non sempre ciò corrisponde alla realtà

La forma della curva dà info sul livello di *prezzo ottimale* (impatto sulle vendite). Il prezzo rappresenta il ricavo unitario, quindi un prezzo che corrisponde al minore possibile non sarebbe corretto. Per massimizzare i ricavi complessivi, si deve individuare il livello al di sotto del quale l'incremento di unità vendute non è sufficiente a compensare la perdita di ricavi unitari, penalizzando quelli complessivi. Si tratta del livello di prezzo in cui i ricavi marginali sono pari a zero. Con *ricavi marginali*, si intende la variazione dei ricavi complessivi derivanti dalla vendita di un'unità aggiuntiva

$$RM = \Delta TR / \Delta Q$$

**$\Delta TR$**  = variazione ricavi totali

**$\Delta Q$**  = unità aggiuntiva di prodotto venduto

La pendenza della curva di domanda indica la sensibilità della domanda alle variazioni di prezzo (*elasticità della domanda al prezzo*) che fornisce indicazione sull'efficacia di un'eventuale scelta di incremento o diminuzione del prezzo di un prodotto

$$E = \% \Delta Q / \% \Delta P$$

**$\% \Delta Q$**  = variazione percentuale delle quantità domandate del prodotto

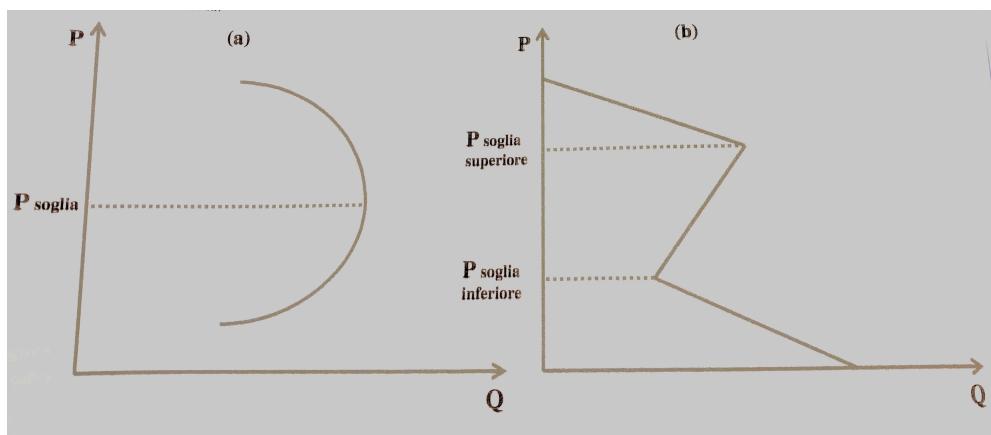
**$\% \Delta P$**  = variazione percentuale del suo prezzo

Se l'inclinazione è negativa, l'elasticità è un numero negativo, ma l'abitudine è di considerare il valore assoluto, quindi come un termine positivo. Si parla di *domanda elastica* se a  $\% \Delta P$  corrisponde  $\% \Delta Q$  più che proporzionale e al contrario di *domanda inelastica* se a  $\% \Delta P$  corrisponde  $\% \Delta Q$  meno che proporzionale. Se la curva è elastica, a una diminuzione del prezzo corrisponde un aumento dei ricavi e a un suo incremento una diminuzione dei ricavi, se una curva è inelastica a una diminuzione del prezzo corrisponde una diminuzione dei ricavi e a un suo incremento un aumento dei ricavi. L'elasticità dipende da:

- Se il prodotto è tanto *differenziato* -> la domanda è inelastica -> se non differenziato (tanti sostituti) i clienti potrebbero acquistare un altro prodotto simile se il prezzo del primo aumentasse -> se il prodotto è ritenuto *unico*, i clienti saranno meno sensibili a delta di prezzo
- Se il prodotto è ritenuto una *necessità* -> la domanda è inelastica -> i clienti non potranno fare a meno di comprarlo (es. se fornisce benefici identitari)

- Se i clienti sono *fedeli al prodotto* -> la domanda è inelastica -> riconoscono la capacità di soddisfare meglio degli altri le proprie esigenze e desideri e quindi sono disposti anche a pagare un prezzo più elevato per godere di queste capacità

L'inclinazione negativa della curva è un assunto che va verificato per lo specifico prodotto nello specifico mercato -> *nei mercati in cui i clienti associano il prezzo alla qualità del prodotto, è probabile che la curva di domanda abbia invece inclinazione positiva* -> questo è tanto più valido per i prodotti creativi per cui è difficile anticipare la qualità del prodotto rispetto all'esperienza dello stesso (si ricercano degli indicatori di qualità) -> tanto più il prezzo del prodotto è elevato, tanto più elevata potrebbe essere la qualità percepita dai clienti, la stessa condizione vale per i beni a elevato valore di distinzione -> **curva del prezzo di prestigio** -> prezzo elevato segnala che i possessori appartengono a un certo gruppo sociale, vista la limitata possibilità di accesso (es marche del lusso) -> entro una determinata soglia, al diminuire del prezzo la domanda aumenta secondo un andamento regolare, una volta superata verso il basso, il prodotto diventa accessibile a un numero talmente elevato di clienti da perdere il valore di distinzione -> clienti non lo acquistano più e la domanda diminuisce al diminuire del prezzo.



Per tutti i prodotti per i quali i clienti percepiscono una relazione prezzo-qualità positiva, si hanno solitamente due soglie all'interno delle quali la domanda cresce al crescere del prezzo perché i clienti associano al prodotto una maggiore qualità e ne acquistano maggiori quantità (e al diminuire del prezzo diminuiscono le quantità). Superata la soglia superiore, pur riconoscendo la qualità, alcuni clienti ritengono il prezzo troppo elevato (diminuisce la quantità acquistata) portando all'inclinazione negativa standard. Al di sotto della soglia inferiore, il prodotto sarà talmente economico da diventare attrattivo per altri segmenti di mercato o altre occasioni d'uso riprendendo l'andamento standard (diminuzione prezzo = aumento quantità).

Per un'organizzazione è rilevante conoscere la forma, la pendenza e l'inclinazione della curva di domanda per conoscere il livello ottimale di prezzo, i margini di manovra possibili su di esso e

l'esistenza di tratti della curva in cui la relazione prezzo-domanda può assumere un andamento variegato.

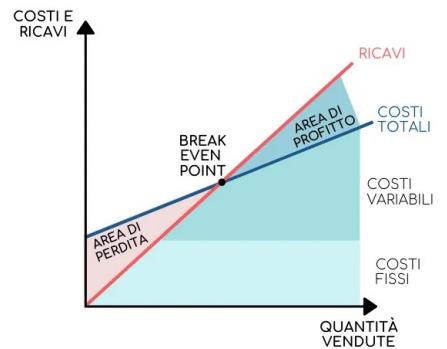
Il prezzo di un prodotto non può essere apposto a un livello in corrispondenza del quale i ricavi non sono in grado di coprire i costi del prodotto -> minaccia alla sostenibilità economica (tranne in alcune eccezioni). Si deve usare la tecnica ***break-even analysis*** -> analizza le relazioni fra ricavi totali e costi totali di prodotto a diversi livelli di quantità vendute. Il *BEP* è la quantità di prodotto venduta a cui corrispondono ricavi pari ai costi, e profitto pari a zero

$$\text{Profitto} = \text{ricavi totali} - \text{costi totali} = (P \times Q) - (CF + CVT)$$

$$P = CF/Q + CVU$$

Ciò significa che il livello minimo di prezzo che un prodotto può avere è quello in grado di coprire sia i costi variabili direttamente attribuibili al prodotto sia la quota di costi fissi che gli sono allocati

Tramite la rappresentazione grafica si ottiene evidenza immediata dell'ammontare delle perdite da sostenere nel caso non si raggiunga il BEP e l'ammontare dei profitti ottenibili se lo si supera. Il grafico finisce inoltre un'indicazione delle relazioni fra costi, prezzi e profitto (CF più alti, BEP più a destra). L'analisi di break-even suggerisce che in settori creativi in cui CF sono elevati, per poter essere finanziariamente sostenibili e mantenere un livello di prezzi che non sia accessibile solo a pochi, le organizzazioni dovrebbero rivolgersi a un numero di consumatori molto ampio per poter vendere notevoli quantità di prodotto, ma spesso ciò non è possibile -> accesso deve essere limitato per garantire la sopravvivenza dei beni nel tempo, rispettare la capienza...



*Performing arts* -> Baumol dice che non è possibile compensare la dinamica dei costi di produzione con aumenti di produttività -> è la specifica scelta creativa dell'ideatore del prodotto che determina la quantità dei fattori produttivi impiegati (numero di strumenti, ballerini, velocità..) -> la soluzione finanziaria più ragionevole sarebbe quella di porre un prezzo adeguato a coprire i costi (ma in molti settori è sopra le possibilità dei consumatori potenziali) -> attivare nuove fonti di ricavi, mercati business riducono i costi per l'organizzazione e permettono di fissare prezzi più bassi -> margini di flessibilità più ampi nei prezzi e nel BEP -> spesso l'ammontare dei ricavi è in prevalenza fisso rispetto ai volumi venduti quindi vengono utilizzati per coprire i CF e ridurre il loro impatto sull'equilibrio finanziario

$$(P \times Q) + RMB = CF + (CVU \times Q)$$

$$P = [(CF - RMB)/Q] + CVU$$

La soglia massima a cui il prezzo può essere definito è quella corrispondente alle percezioni dei clienti target -> al di sopra di essa i clienti potrebbero orientarsi a prodotti alternativi o ricercare modalità diverse per ottenere il prodotto (regali, usato..) o rinunciare all'acquisto. Per identificarla bisogna guardare alla curva di domanda -> ogni segmento ha una soglia diversa con diverse quantità domandate.

*Metodo basato sulla misurazione delle aspettative di valore dei clienti* -> clienti sono disposti a pagare un prezzo che corrisponde al valore percepito del prodotto, relativo a quello dei prodotti alternativi (benchmark)

$$P_a = (V_a / V_b) \times P_b$$

Il prezzo massimo può essere interpretato come l'indifferenza tra i prodotti sul mercato.

L'applicazione di questo metodo richiede una precisa analisi di posizionamento e una chiara definizione della strategia di targeting; in mancanza di esse si rischia di far percepire col prodotto come particolarmente economico (dubbi qualità) o eccessivamente costoso (perdite di volumi di vendita)

*Metodo basato sulla disponibilità a pagare* -> si chiede direttamente ai clienti target qual'è il prezzo massimo che sarebbero disposti a pagare per il prodotto (*willingness to pay*) -> necessita di una ricerca quantitativa tramite sondaggio e poca affidabilità -> si usano *punti di prezzo* (*price points*) indicativi di diversi tipi di soglie all'interno di un range di prezzi (*price brand*) che i clienti hanno memorizzato a seguito di ripetuti acquisti, della comunicazione e delle info ottenute informalmente. La rilevazione dei vari punti di prezzo riguarda: il prezzo ritenuto *giusto o equo*, quello *alto ma accettabile*, quello *massimo*; d'altra parte rileva anche quello *basso ma accettabile* e quello *minimo*. A questi punti è possibile aggiungere anche il prezzo che il cliente è abituato a pagare, per collocarlo nelle varie soglie. Questo metodo ha il suo limite nell'affidabilità dei dati rilevati, dovuta, per la disponibilità a pagare, al fatto che riguardano dichiarazioni relative a comportamenti futuri e, nei differenti punti di prezzo, alle distorsioni derivanti dal processo di recupero dalla memoria.

*Metodo basato sul comportamento effettivo* -> si usano dati derivati da comportamenti effettivi dei clienti, ricerca tramite esperimento -> *market test*:

- *area test* -> prodotto venduto per un tempo congruente con le abitudini di acquisto e riacquisto dei consumatori, in diverse aree geografiche del mercato omogenee in termini di tipologie di clienti e concorrenti escludendo così ulteriori elementi di influenza delle vendite oltre il prezzo (diverso in ogni area così da associare a ciascuno determinate quantità vendute) -> test costoso da realizzare e rivela ai concorrenti attenti le alternative di prezzo a cui su sta pensando di vendere il prodotto

- *simulated test market* -> punti vendita fittizi/online con la stessa procedura dell'area test -> gruppi diversi di clienti a cui lo stesso prodotto viene proposto a prezzi diversi

Ognuno dei tre metodi proposti per la determinazione del prezzo massimo, porta in realtà a identificare soglie differenti a cui sono associabili i volumi massimi vendibili del prodotto -> è possibile associare a ogni livello di prezzo la percentuale dei clienti target disposti a comprare il prodotto, pervenendo all'curva di domanda del prodotto stesso. Ciò dimostra che nella realtà essa non segue l'andamento continuo e regolare ma presenta *discontinuità (kinks)* con range di prezzo in cui la domanda è estremamente elastica e altri in cui la variazione di prezzo sembra non avere impatto sulle vendite; anche le inclinazioni cambiano. È importante la presenza e il livello dei punti di prezzo in cui le irregolarità si manifestano -> presenza di segmenti con diversa sensibilità al prezzo e intorni in cui maggiori possono essere gli impatti sui ricavi ottenibili dalle vendite

### **I METODI PER LA DEFINIZIONE DEL PREZZO FINALE**

I costi e il valore rappresentano le soglie minima e massima del range entro cui il decisore dovrebbe stabilire il prezzo finale -> il prezzo minimo determinato dal livello dei costi è a un livello inferiore al prezzo massimo rappresentato dal valore per i clienti. Può accadere che i costi siano talmente elevati che il livello di prezzo necessario per coprirli sia superiore a quello corrispondente al valore per i clienti a causa dell'efficienza dei processi produttivi e distributivi dell'organizzazione (determina costi) e della capacità di generare valore superiore a quello dei concorrenti e trasferirlo ai clienti. Se prezzo > valore clienti, la decisione di prezzo va assunta con ridefinizione dei processi organizzativi -> dis-allineamento delle capacità rispetto a quelle efficaci -> percorsi di recupero di efficienza e produttività + pianificazione azioni per aumentare il valore di produzione.

Il prezzo è soprattutto *leva di posizionamento*, non può prescindere quindi dai clienti e dai concorrenti. In più gli obiettivi di profitto e ricavo non possono essere esclusi dalla valutazione del prezzo. Ci sono diversi metodi utilizzabili per la decisione del prezzo: quelli basati sulla domanda, sui costi o sulla concorrenza.

### **METODI BASATI SULLA DOMANDA**

Enfasi data alle differenze di aspettative e di percezioni dei diversi segmenti di clienti, stabilendo i prezzi in funzione di queste

*Price lining* -> traduzione in scelte di prezzo della strategia di versioning di prodotto -> riconoscimento della natura irregolare della curva di domanda, con vari punti di prezzo per diverse aspettative e sensibilità -> si definiscono i livelli di prezzo in funzione delle diverse versioni del prodotto (avendo info relative, i livelli corrispondono ai punti della domanda con modifiche di elasticità) -> es. spettacoli dal vivo con biglietti diversi a seconda del tipo di posto a sedere ->

hanno l'obiettivo di sfruttare quanto più possibile la diversa disponibilità di spesa associata alle differenti strutture di preferenza della strategia di versioning

**Asta** -> prodotto venduto al miglior offerente -> prezzo è il livello massimo che viene offerto da uno dei potenziali clienti, partendo da un prezzo minimo (base d'asta) definito dal venditore -> può prevedere un tempo di offerta molto limitato o abbastanza esteso -> si evidenziano chiaramente le aspettative del mercato (clienti esprimono il loro prezzo massimo) e l'acquirente effettivo sarà quello che attribuisce al prodotto il massimo valore possibile. L'organizzazione dovrebbe conoscere le determinanti delle aspettative per fissare la base d'asta e prevedere un prezzo ragionevole di vendita -> ha l'obiettivo di massimizzare il prezzo sulla base della domanda tramite un meccanismo dell'offerta in competizione -> è efficace quando l'offerta del prodotto è limitata e quando un grande numero di potenziali acquirenti partecipa all'asta

**Prezzo di prestigio / d'immagine** -> leva sulle capacità di distinzione del prezzo di un prodotto -> prezzo elevato rispetto alla categoria per costruire immagine di prodotto di alta qualità, prestigio o status (spesso superiore alla soglia massima del target per renderlo esclusivo anche a costo di ridurre il numero di clienti) -> mondo del lusso ma applicabile anche ad altre categorie, tenendo conto che il livello di prezzo sarà molto elevato rispetto a quello abituale della categoria -> i volumi di vendita aumentano al crescere del prezzo, in quanto si garantisce una maggiore esclusività del prodotto : l'esclusività è l'elemento ricercato dai clienti e il prezzo di prestigio è un prezzo di esclusione. Esiste una soglia di prezzo oltre la quale tuttavia i clienti rinunciano all'acquisto (volumi diminuiscono)

**Prezzo di scrematura (skimming price)** -> fase di introduzione di un nuovo prodotto /rilancio in fase successiva del ciclo di vita -> prezzo sopra il livello soglia superiore del segmento più interessato al nuovo prodotto (leva sugli innovatori e primi adottanti, meno sensibili al prezzo) per poi eventualmente ridurlo per attirare segmenti più sensibili al prezzo, lasciando il prodotto inalterato o rilanciando versioni semplificate (es. libri tascabili) -> per essere efficace la domanda del segmento iniziale deve essere sufficientemente ampia da giustificare un ritorno sulle vendite adeguato, il prezzo elevato non deve attirare troppi concorrenti da rendere le singole quote di mercato troppo limitate e i clienti devono associare il prezzo elevato alla qualità elevata

**Prezzo di penetrazione (penetration pricing)** -> si stabilisce il prezzo a un livello molto basso per attirare immediatamente il maggior numero di clienti e costruire una quota di mercato elevata -> per essere efficace deve esistere un ampio segmento di clienti sensibili al prezzo, il livello dei prezzi deve essere basso (restrizione margini unitari), per evitare l'entrata di altri concorrenti (maggiore quota di mercato) e i costi unitari di prodotto di devono ridurre all'aumentare dei volumi di produzione, incrementando il margine unitario

*Prezzi dispari (odd-even pricing)* -> evidenza empirica che i clienti percepiscono più convenienti i prezzi che finiscono con una cifra dispari o che sono approssimati rispetto a quelli che finiscono con una cifra pari o rappresentano numeri pieni (meglio 9,99 che 10) -> essendo il pagamento un sacrificio, il cliente ne memorizza il livello in maniera approssimativa per renderlo emotivamente più accettabile -> associato alla cifra a sinistra o associando maggiore convenienza a un numero composto da meno cifre (990 al posto di 1000) -> prezzi dispari = punti della curva molto elastici (piccole variazioni di prezzo = grandi variazioni di volumi venduti)

### **METODI BASATI SUI COSTI**

Prezzo ottenuto aggiungendo ai costi di produzione e marketing una quota rappresentativa dei costi fissi da coprire e, nel caso, il profitto che il prodotto deve generare

*Cost-plus pricing* -> costo unitario del prodotto + somma destinata a coprire CF riconducibili al prodotto + generali + profitto atteso. Il metodo più diffuso è quello che esprime la quota aggiuntiva da sommare ai costi come percentuale degli stessi (*markup*) ->  $P = C(1+m)$  -> si possono usare sia i costi attuali che quelli futuri (*prezzo basato sulla curva di esperienza*) per maggiori margini di manovra nella determinazione del prezzo (costi futuri < iniziali per più esperienza e quindi efficienza nei processi) -> prezzo stabilito usando come base il costo che si stima di poter ottenere in un futuro prossimo -> usato quando si vuole forzare a migliore rapidamente l'efficienza dei costi

*Target profit pricing* -> prezzo definito esplicitando il profitto che ci si aspetta di ottenere dal prodotto.

$$P = (CF/Q) + CVU + (PT/Q)$$

Spesso nelle organizzazioni il profitto viene espresso in percentuale delle vendite -> in termini di Return on Sales (ROS) -> si parla allora di *Target ROS pricing*

$$TgtROS = (RT - CT) / RT$$

### **METODI BASATI SULLA CONCORRENZA**

Prendono a riferimento i prezzi dei prodotti dei concorrenti -> prezzo utilizzato per posizionamento, segnalando ai clienti il valore relativo rispetto ai competitor -> si suppone che i clienti abbiano conoscenza dei prezzi dei prodotti considerati concorrenti e li utilizzino per fare confronti -> prezzi definiti dalla concorrenza vengono supportati da compagnie di comunicazione che evidenziano le differenze

*Above-, at- o below-market pricing* -> prezzo viene stabilito al di sopra (valore più elevato), al pari di (neutralizzare l'effetto del prezzo nelle scelte), o al di sotto (vantaggio economico a parità di benefici) del benchmark

*Prezzi civetta (loss-leader pricing)* -> utilizzato dai dettaglianti, implica l'apposizione di un livello inferiore di prezzo rispetto ai concorrenti, finanche al di sotto del livello dei costi e quindi generando perdite -> prodotti/marche particolarmente noti ai clienti (prodotti civetta/loss leaders) con l'obiettivo di creare un'immagine di convenienza per l'intero assortimento e indurre a comprare altri prodotti/marche in assortimento (nel caso dei dettaglianti) o per indurre i concorrenti ad abbassare i prezzi fino a un livello finanziariamente non sostenibile nel lungo periodo costringendoli a uscire dal mercato (nel caso dei produttori)

### **PREZZI E CANALI DISTRIBUTIVI**

Se non ci sono intermediari tra produttore e consumatore, il prezzo pagato dal cliente coincide con il ricavo unitario per l'organizzazione. Se invece si hanno degli intermediari commerciali (soggetti che partecipano al processo di distribuzione -> agenti pagati in percentuale sul prezzo, grossisti che vendono ai dettaglianti che vendono ai clienti...), si da vita al canale distributivo che può avere diversi passaggi che devono essere tenuti in considerazione quando si determina il prezzo, aggiungendo complessità. Vendendo tramite intermediari, il produttore perde una parte o l'intero controllo sul prezzo, perché questi hanno libertà di definire il prezzo che ritengono congruente rispetto ai propri meriti e aspettative di redditività. Si usa il metodo del *demand-backward pricing* in cui il produttore stima il prezzo che il cliente finale è disposto a pagare e, sottraendo i markup applicati dai veri intermediari, perviene al prezzo a cui può vendere il prodotto al primo intermediario di cui si serve -> su questo prezzo effettua le valutazioni di sostenibilità finanziaria

### **STRATEGIE E TATTICHE DI PRICING**

La determinazione del prezzo finale risente di alcuni scopi che l'organizzazione vuole ottenere nel mercato di riferimento, che richiedono l'applicazione di scelte strategiche o tattiche volte al raggiungimento di obiettivi di breve termine

*Dual market pricing* -> prodotti creativi venduti su due mercati (business e consumer) che hanno motivazioni d'acquisto spesso diverse -> quando i diritti di utilizzo di alcuni prodotti creativi sono acquistati come fattori di comunicazione, le motivazioni dei clienti corporate sono fortemente connesse al fatto che i prodotti siano venduti anche a specifici segmenti del mercato consumer -> scelte strategiche di targeting e positioning che il produttore di prodotti creativi effettua sul mercato consumer hanno effetti anche su quello business e viceversa (anche sulle scelte di prezzo) -> giustificate non solo dalle specifiche consunzioni di domanda e concorrenziali su uno dei due mercati ma anche dagli obiettivi che si vogliono raggiungere

*Bundle pricing* -> tattica di definizione del prezzo corrispondente al bundling dei prodotti -> combinazione di prodotti offerta a un prezzo inferiore a quello che il cliente pagherebbe se li acquistasse separatamente, garantendo un vantaggio reciproco economico -> cliente sostiene

costo inferiore e il produttore incrementa i ricavi complessivi -> modo per generare reciproci vantaggi in tutti quei settori in cui i prodotti possono essere digitalizzati perché si può creare differenziazione generando molteplici pacchetti di offerta e aumentando la possibilità di essere percepiti come distintivi rispetto ai concorrenti

**Promozioni di prezzo** -> azioni di riduzione del prezzo finale di vendita che il produttore offre al cliente per remunerare o premiare alcune attività da lui svolte

**Sconti** -> cliente acquista il prodotto a un prezzo inferiore a quello di listino secondo formule diverse -> *prezzo ribassato* (in tempo e canale specifico) al momento del pagamento in forma di percentuale sul prezzo di vendita, *coupon* ottenuti al momento dell'acquisto di un prodotto e che possono essere usati su quelli successivi, *sconti quantità* se il cliente acquista una certa quantità di prodotto può ricevere uno sconto che riduce il prezzo unitario (es. 3x2), *sconto stagionale*, *prezzo più basso in periodi di picco negativo di domanda* (es. durante la bassa stagione), sconto in base ai *termini di pagamento* (entro un determinato periodo si paga con sconto, dopo si paga il prezzo pieno) -> utilizzato se il cliente è un intermediario o un cliente business -> *sconto cassa*

**Abbuoni** -> riduzione del prezzo di listino senza intervenire direttamente sul prezzo, ma premiando il cliente in altre forme -> pagamento del produttore all'intermediario (in denaro o extra-quantità) per lo svolgimento di specifiche attività da parte dell'intermediario -> pubblicità nel punto vendita, esposizione del prodotto in punti di maggiore visibilità o con espositori realizzati appositamente -> *contributi promozionali (promotional allowances)* / *scout fuori fattura (off-invoice promotion)* / *promozioni congiunte (co-op advertising)*. Un'altra tipologia è quella della *permuta (trade-in allowance)* -> possibilità ai clienti di dare indietro un prodotto vecchio che viene valorizzato a sconto sul prezzo di quello nuovo (tipico dei prodotti durevoli)

**Prove di prodotto** -> offerta gratuita di nuovi prodotti volta a sollecitare la prova e quindi a stimolare l'acquisto successivo -> per i prodotti creativi è un'anticipazione dell'esperienza che viene valutata molto positivamente -> se la prova ha carattere gratuito i sacrifici percepiti saranno estremamente ridotti e la prova ancora più accessibile, facilitata anche dalla digitalizzazione

### **LA GESTIONE DEL PREZZO NEL TEMPO**

Il ruolo del prezzo di un prodotto e di una marca cambia lungo il loro ciclo di vita (cambiamento nelle dinamiche concorrenziali) -> nella fase d'introduzione l'organizzazione può stabilire il prezzo che ritiene più adatto al target di riferimento, in funzione del posizionamento che vuole creare, può stabilire un prezzo di scrematura o di prestigio a seconda degli obiettivi così come un prezzo di penetrazione o utilizzare delle promozioni per favorire il primo utilizzo. Nella fase di crescita il prezzo è meno rilevante perché le vendite crescono dimostrando che i clienti apprezzano il prezzo attuale. In caso di elevata competitività, l'organizzazione potrebbe voler costruire una posizione di

mercato solida e difendibile coprendo vari segmenti attraverso una strategia di versioning (price lining). In fase di maturità si ha enfasi sul prezzo come strumento di posizionamento competitivo -> massimi livelli di competitività e prezzo diventa leva di differenziazione. Inoltre bisogna capire se investire in rivitalizzazione del prodotto o gestirne il declino -> promozioni molto usate per tentare di incentivare vendite (si rischia però una guerra di prezzi -> riduzione sistematica del prezzo da parte dei concorrenti -> riduzione margini unitari -> rischio di scendere sotto la soglia minima e incorrere in perdite poco sostenibili). Una strategia di rivitalizzazione riconduce l'organizzazione a una fase analoga a quella d'introduzione con il tentativo di riposizionare il prodotto/marca nel mercato. Se si entra in una fase di declino (obsolescenza programmata), le promozioni di prezzo diventano fondamentali per accelerarlo e favorire l'introduzione di un eventuale nuovo prodotto o di massimizzare i ritorni finanziari sul prodotto in uscita, riducendo contemporaneamente tutti i costi relativi.

### **LA RELAZIONE FRA PREZZO E CONTRIBUZIONE DEL PRODOTTO**

Per aumentare o diminuire il prezzo di un prodotto lungo il ciclo di vita, bisogna considerare le conseguenze finanziarie delle scelte -> valutare l'impatto sul margine di contribuzione totale del prodotto per capire se è coerente con le aspettative di redditività e con la sostenibilità finanziaria del prodotto -> impatto su MCU (prezzo componente positivo) e sulle vendite. Se la curva ha inclinazione negativa, la riduzione del prezzo conduce a MCU minore ma l'aumento delle vendite -> bisogna capire fino a che punto convenga una variazione del prezzo.

Nel caso di riduzione del prezzo:

$$\Delta\%Q = \Delta\%P / (\%MC - \Delta\%P) \times 100\%$$

Nel caso di aumento del prezzo:

$$\Delta\%Q = \Delta\%P / (\%MC + \Delta\%P) \times 100\%$$

Utilizzando queste formule è possibile simulare anticipatamente l'effetto sulla contribuzione totale del prodotto e, conoscendo l'elasticità della domanda del prodotto, verificare se l'aumento/riduzione sono scelte coerenti con gli obiettivi organizzativi

Le decisioni di prodotto, marca e prezzo danno concretezza alle scelte di posizionamento, quindi una loro integrazione coerente garantisce all'organizzazione un'immagine nitida e una posizione competitiva solida nei mercati di riferimento. Bisogna fare sempre riferimento al ciclo di vita perché l'evoluzione qualitativa della domanda e dei suoi tratti caratteristici, insieme all'evoluzione della dinamica concorrenziale, influenza la tipologia di decisioni da assumere relativamente alle tre componenti. Se il processo di creazione di valore per il cliente è stato effettuato in maniera efficace ed efficiente, il valore offerto dall'organizzazione sul mercato risulterà allineato con quello atteso dai clienti target, ovviamente se esso viene trasferito integralmente ad essi attraverso appropriati meccanismi.

## CAP. 9 LA GESTIONE DI UN AMBIENTE MULTIMEDIA E MULTICANALE

L'obiettivo del processo di trasferimento di valore è quello di favorire l'accesso dei clienti target alle proposizioni per loro progettate dall'organizzazione -> deve essere preservato e non alterato per evitare un dis-allineamento tra valore percepito e valore atteso. L'accesso è sia *fisico* che *cognitivo* ed *economico* -> clienti devono sapere che la proposizione esiste e ha certe caratteristiche, devono poterla acquisire con sacrifici che non eccedano quelli contemplati durante la progettazione. La comunicazione di marketing non è l'unica comunicazione d'impresa, ma soltanto la parte di comunicazione al mercato (clienti attuali e potenziali e ai concorrenti). Ogni organizzazione comunica con vari stakeholders (clienti, pubblica amministrazione per le istituzioni culturali, business, investitori, donatori, finanziatori) che richiedono forme diverse (formalizzate o meno) e modalità. Si parla di comunicazione integrata di marketing poiché, essendo svolta da diversi mezzi e strumenti, il rischio da evitare è che mezzi diversi e strumenti diversi veicolino messaggi diversi: essi devono essere coordinati nei contenuti e nei tempi da far arrivare al mercato un messaggio univoco (il posizionamento).

Il processo di trasferimento di valore si articola in due macro-categorie di processi:

- *Processi di comunicazione* -> fornire info sulle proposizioni + posizionamento
- *Processi di distribuzione* -> rendere le proposizioni disponibili nei tempi e luoghi richiesti dai clienti + corretto posizionamento

Le innovazioni tecnologiche stanno dando vita a un mondo pienamente digitale -> nuovi mezzi di informazione e canali per accedere alle offerte dei produttori che si stanno moltiplicando creando un ambiente multimedia e multicanale -> confini sfumati tra canali di comunicazione e distribuzione -> gestione del processo di trasferimento di valore consiste nella gestione di ambienti multimedia e multicanali di accesso alle proposizioni di valore. La comunicazione e la distribuzione formano parte del valore per il cliente incidendo sui sacrifici che i clienti devono sostenere per godere dei benefici. Si assume una distinzione tra creazione di valore e trasferimento dello stesso, anche se ormai è una forzatura visti i confini sfumati tra questi processi. Per capire quali sono i possibili canali per fornire l'accesso ai clienti alle proposizioni si deve compiere l'analisi dei diversi *punti di contatto (touch points)* progettati e posti in essere dall'organizzazione -> tenere conto delle specifiche esigenze dei target che si vogliono servire, dei vincoli di budget e delle aspettative di performance seguendo una logica di efficacia ed efficienza. Per capire invece come i canali possono essere usati per garantire un'esperienza senza intoppi e un trasferimento efficace, si deve fare un focus sull'integrazione dei processi di gestione -> ambiente permette molto più l'accesso alle proposizioni e molto più controllo che in passato sulle modalità di relazione con i produttori -> imprese e istituzioni non-profit devono essere in grado di garantire unicità di messaggio e uniformità di esperienza.

## **LE CARATTERISTICHE DI UN AMBIENTE MULTIMEDIA E MULTICANALE**

Nel mondo pre-digitale le organizzazioni che volevano garantire accesso ai propri prodotti/marche, facevano affidamento sui servizi di operatori specializzati nella diffusione di messaggi di comunicazione e nella distribuzione di essi -> sistema dei mezzi di comunicazione e dei canali distributivi -> il contesto socio-economico di interazione con i clienti era costituito da numerosi elementi di rigidità (data da limiti geografici, nei canali di distribuzione e nella diffusione delle info).

Boyd dice che stiamo vivendo un *collasso dei contesti* in cui le dimensioni vicino-lontano, presente-futuro, reale-virtuale, stanno sfumando e rientrano sempre più all'interno delle scelte soggettive dei singoli. Nel contesto tradizionale le relazioni organizzazione-clienti sono determinate dalle categorie di spazialità, temporalità e socialità basate su dicotomie rigide che richiedono un *sistema di mediazione* fra produzione e consumo che riconcili le differenze in termini di tempo, spazio e socialità -> essa è svolta dai mezzi di comunicazione (veicolano simboli e info) e dal sistema dei canali di distribuzione (veicolano prodotti e servizi) -> essa risulta sempre meno necessaria e conveniente nella sua forma tradizionale a causa delle evoluzioni del contesto in cui viviamo. Ci sono tre trend che portano alla trasformazione dei sistemi di mediazione:

- *Ubiquità* -> (ubiquitous computing) capacità di connettersi da un qualunque luogo a un insieme di reti di computer connesse a loro volta, possibile grazie all'evoluzione dei dispositivi comunicativi, per comunicare info, ricevere e trasmettere dati, svolgere compiti e socializzare -> la connessione può avvenire anche senza l'intervento di un essere umano (*internet of things*), per cui oggetti e dispositivi "intelligenti" sono in grado di interagire con l'ambiente circostante, in maniera autonoma, essendo dotati della capacità di dialogare con quelle reti (es. QR code -> *quick response code*, automobili, elettrodomestici..)
- *Socialità* -> Quando si abbina ai social media nascono gli *ubiquitous social media* -> possibilità di attivare, con l'ausilio di dispositivi portatili, un social network connesso alle reti di computer, da qualunque luogo rendendolo "locale" e "temporaneo" -> con i sistemi di *social check-in*, un individuo può segnalare la propria posizione tramite il dispositivo mobile e attivare un social network circostante
- *Contemporaneità di fruizione di vari mezzi*

Oggi questi trend hanno cambiato radicalmente il modo di fruire dei mezzi e dei canali da parte dei consumatori comportando diversi impatti sui processi di trasferimento di valore per i produttori:

- *Moltiplicazione dei canali* utilizzabili per permettere l'accesso dei clienti alle proprie proposizioni di valore e alle info a esse relative -> World Wide Web ha costi e barriere di entrata ridotti che permettono di aumentare i canali di comunicazione e distribuzione

- *Aumento della capacità di relazione diretta* con i propri clienti -> internet e l'insieme di strumenti di comunicazione digitale permettono a qualunque organizzazione (e non solo le grandi imprese) di relazionarsi direttamente con i propri clienti su larga scala (siti web, blog, canali social...)
- *Perdita di controllo* sul mercato, sul singolo cliente e sui prodotti/marche -> gli strumenti di comunicazione digitale, ubiqi e sociali, sono responsabili dell'aumentata capacità dei consumatori di partecipare ai processi di produzione di valore e di diventare essi stessi produttori autonomi di beni e info -> si passa dal *one-to-many* o *one-to-one* (unidirezionale da organizzazione a consumatore) a flussi di comunicazione che partono da individui/communities che sono fuori dal controllo dell'organizzazione (es. raccomandazioni, lamentele...)

Le trasformazioni che stanno avvenendo nei sistemi di mediazione da un lato creano grandi opportunità per i produttori di prodotti creativi (amplificano e ampliano le possibilità di trasferire valore al mercato, in maniera più efficiente ed efficace), dall'altro si ha una perdita di controllo sui flussi di trasferimento (vedono intervenire i clienti direttamente e altri soggetti che non hanno con i produttori legami privilegiati come intermediari, infomediari o blogger). Gli operatori dei sistemi di comunicazione e distribuzione tradizionali si vedono limitati: il loro ruolo e potere sono direttamente dipendenti dalla capacità di mediazione fra produzione e consumo, in termini di riconciliazione delle distanze temporali, spaziali, sociali e cognitive. Quando i consumatori dispongono delle capacità e possibilità (empowerment) di riconciliare in autonomia tali distanze e possono connettersi direttamente con i produttori, il ruolo dei mezzi di comunicazione e distribuzione si modifica -> *da mediazione di prodotti a mediazione di esperienze*

### **LE TIPOLOGIE DI PUNTI DI CONTATTO**

Il processo di trasferimento di valore al cliente si sostanzia nella *progettazione, realizzazione e gestione di un sistema di punti di contatto* fra organizzazione, prodotti/marche e clienti target -> ci sono diversi punti di contatto e una modalità per categorizzarli è quella del **POE** (*Paid, Owned, Earned*) in funzione del grado di controllo dell'organizzazione su di essi.

- **Paid (o bought)** -> proprietà di soggetti diversi dall'organizzazione -> viene acquistata la possibilità di utilizzo per un certo tempo
- **Owned** -> proprietà dell'organizzazione -> pieno controllo -> sostengono costi di progettazione e gestione
- **Earned** -> fuori dal controllo dell'organizzazione, alimentati da terzi -> contenuti relativi all'organizzazione sono veicolati in quanto ritenuti interessanti e coinvolgenti

<b>PAID</b>	<b>OWNED</b>	<b>EARNED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pubblicità</li> <li>- Sponsorizzazioni</li> <li>- Product placement</li> <li>- Punti vendita indipendenti</li> <li>- Rete di vendita indiretta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strumenti digitali</li> <li>- Direct marketing</li> <li>- Eventi</li> <li>- Punti vendita e di contatto fisici di proprietà</li> <li>- Rete di vendita diretta</li> <li>- Confezione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recensioni</li> <li>- Raccomandazioni</li> <li>- Condizioni sui social network</li> <li>- Notizie</li> </ul>

### PUNTI DI CONTATTO PAID

**Pubblicità** -> forma tradizionale per entrare in contatto con i clienti (rilevanza nei beni di consumo) -> organizzazione veicola dei contenuti a una target audience, attraverso dei mezzi di proprietà di terze parti

- *È a pagamento* -> organizzazione deve pagare una cifra alle organizzazioni proprietarie dei canali di comunicazione
- *È impersonale* -> si usano mezzi di comunicazione di massa (es. tv), indirizzati a consumatori non riconoscibili individualmente, con cui non si può avere un'interazione personalizzata, né nei contenuti veicolati, né nelle risposte ottenute
- *È utilizzabile in periodi di tempo pre-determinati e limitati* -> una campagna pubblicitaria prevede che i contenuti siano veicolati in un tempo prestabilito, in cui vengono acquistati spazi pubblicitari, in funzione degli specifici obiettivi che si vogliono raggiungere e della target audience -> nei settori creativi accompagnano il lancio di un nuovo prodotto (nuova stagione teatrale, nuovo libro...) o il riposizionamento della value proposition (museo che apre sezione per bambini...) e sono effettuate in un periodo di tempo coerente con le attività -> si ha necessità di programmazione temporale

Ha come oggetto i contenuti relativi all'organizzazione in funzione di specifici obiettivi. La pubblicità rappresenta uno strumento di comunicazione molto flessibile -> spazia da mezzi di massa in grado di raggiungere milioni di clienti (google, bing, piattaforme televisive nazionali...) a mezzi di nicchia in termini geografici (stampe locali..) che di audience (riviste tematiche..).

**Sponsorizzazioni / Product Placement** -> molte imprese dei settori creativi le usano per creare punti di contatto con i propri clienti attuali e potenziali (es. media sponsor di iniziative benefiche o non profit, cedendo gratuitamente i propri spazi pubblicitari, veicolano contenuti relativi a tali iniziative)

**Promozione delle vendite** (sales promotions) -> obiettivo di stimolare specifiche risposte comportamentali dei clienti connesse all'acquisto dei prodotti e delle marche (comprare per la prima volta, ripetere l'acquisto...) e sono utili per creare punti di contatto con essi per veicolare contenuti di vario genere per la target audience -> spesso prevedono il coinvolgimento dei distributori (per questo si considerano paid) -> le promozioni costituiscono l'offerta di un vantaggio o di un incentivo all'audience (consumatori, rivenditori, rete di vendita..) ottenibile in funzione di determinati comportamenti definiti *meccaniche promozionali* che possono offrire:

	VANTAGGIO ECONOMICO	REGALO
IMMEDIATO	Sconti immediati Prove di prodotto immediate	Omaggi Concorsi a vincita immediata Gratta e vinci
DIFFERITO	Sconti differiti Prove di prodotto differite	Gare Raccolte punti Concorsi a vincita differita Lotterie

- *vantaggio economico* (immediato o differito) -> promozioni di prezzo
- *prevedere un regalo* (immediato o differito) -> regalo certo (ottenibile da tutti coloro che aderiscono all'iniziativa) o incerto (determinato da abilità del cliente o dalla fortuna)

La specifica meccanica ha un'influenza sulla capacità della singola iniziativa promozionale di farsi veicolo di contenuti

**Punti vendita non di proprietà** -> proprietà di imprese indipendenti dall'organizzazione (singoli negozi o catene, online o offline) con classificazione in base all'assortimento, ovvero l'insieme dei prodotti che un negozio vende (distinto per prodotti/marche all'interno di ogni categoria) che, insieme ai servizi che il negozio offre, determina il *formato distributivo (format)*. L'assortimento può essere valutato in funzione della sua ampiezza (numerosità e tipologie delle categorie di prodotti vendute) e profondità (numerosità e tipologie delle marche/varianti di prodotto all'interno della categoria) la cui combinazione evidenzia quattro categorie di punti vendita :

	Ridotta	Profondità	Elevata
Elevata <b>Aampiezza</b>	Punti vendita despecializzati	Punti vendita plurispecializzati	
Ridotta	Punti vendita di nicchia	Punti vendita specializzati	

- *Punti vendita specializzati* (specialty stores) -> vendono prodotti, e offrono servizi complementari, esclusivamente all'interno di determinate categorie -> offrono ai consumatori un'offerta focalizzata su alcune categorie (es Feltrinelli libri, Decathlon sport..) e quindi sono dotati di competenze e d'immagine specifiche su quelle categorie, che trasferiscono ai clienti, in termini di conoscenze e servizi specializzati

- *Punti vendita de-specializzati* (general merchandise retailers) -> il loro assortimento include molte categorie di prodotti e servizi complementari molto diversi, ma all'interno di ognuna la varietà non è elevata (es. supermercati o ipermercati) -> il servizio offerto ai consumatori è di convenienza e facilità di acquisto piuttosto che di specializzazione -> rendere accessibili gli acquisti di tali prodotti
- *Punti vendita pluri-specializzati* (multi-specialty stores) —> ampiezza e profondità di assortimento, hanno grandi dimensioni e configurazione del grande magazzino (department store) a più reparti (es. la Rinascente) -> ogni reparto costituisce una sorta di punto vendita specializzato e quindi ha caratteristiche simili ai punti vendita per competenza e immagine, con ampiezza di assorbimento che li avvicina ai de-specializzati, permettendo di offrire facilità di acquisto e varietà di categorie
- *Punti vendita di nicchia* -> negozi singoli con assortimenti limitati e poco profondi, si hanno formati sostanzialmente diversi -> estrema specializzazione come le boutique con assortimenti focalizzati su un'unica categoria ed estrema competenza e immagine (tipici dei settori creativi) -> ci sono formati anche meno sofisticati, come ad esempio le edicole o gli automated store (distributori automatici o chioschi elettronici) che offrono servizio di vicinanza e prossimità e sono usati in settori come l'editoria e l'home video. Particolarmente rilevanti sono i *concept store* che hanno assortimento molto limitato ma molto selezionato di oggetti specificatamente rappresentati di uno stile di vita (es. Colette di Parigi) per cui la specializzazione sta nella ricerca e selezione di prodotti, marche o opere segnatamente rappresentativi di un tema, di uno stile o di un interesse

**La rete di vendita indiretta** -> persone che si occupano della vendita dei prodotti dell'organizzazione, pur non essendo alle dirette dipendenze di questa (no lavoro dipendente) ma solo sulla base di un legame contrattuale -> può affiancare la rete diretta o essere l'unica a proporre i prodotti sul mercato. I venditori indiretti possono essere professionisti autonomi o dipendenti di un'impresa di distribuzione; operano sulla base di un contratto di agenzia o rappresentanza, in regime di esclusività (solo prodotti organizzazione) o no (basta che non siano prodotti di concorrenti) -> remunerazione in percentuale al fatturato generato + bonus/premi -> compito di vendere i prodotti e di essere punto di contatto per l'organizzazione con i clienti (soprattutto se questa non ha una rete diretta) -> non avendo il controllo diretto sulla rete, per l'organizzazione è particolarmente difficile il suo utilizzo per veicolare contenuti e comunicazioni ai clienti e questo compito va negoziato e incentivato in maniera appropriata

## I PUNTI DI CONTATTO OWNED

**Strumenti digitali** -> tutti gli strumenti che permettono la veicolazione di contenuti digitalizzati (sito, mini-siti per specifici prodotti, account social, e-mail, sms -> *mobile communication/marketing*) -> possibilità di comunicare in maniera interattiva con un'audience identificata (tramite registrazione -> fornisce dati su di sé e accetta di ricevere comunicazioni dal proprietario del sito/account) -> maggiore personalizzazione + dialogo -> organizzazione può selezionare il target a cui inviare i contenuti e ricevere info di rimando, clienti ottengono contenuti a cui sono realmente interessati e inviare messaggi mirati -> sono evoluzione dei tradizionali strumenti di direct marketing

**Direct marketing** -> qualsiasi modalità di contatto individualizzato con la target audience, volto al trasferimento di contenuti ai fini comunicativi o di vendita

- *Direct response advertising* DRA -> inserimento di una sollecitazione all'individualizzazione all'interno di un messaggio veicolato da uno strumento di comunicazione di massa come tv, stampa o radio -> invito a chiamare call center, a registrarsi nell'account social dell'organizzazione... -> individualizzazione post invio del messaggio dall'organizzazione e solo nel caso in cui i consumatori aderiscano all'iniziativa rispondendo al messaggio stesso
- *Direct mail* -> invio di contenuti e messaggi indirizzati a singoli soggetti precedentemente individuati -> lettere, brochure, cataloghi, newsletter -> organizzazione deve disporre di dati come il recapito
- *Telemarketing* -> comunicazione diretta tramite telefono effettuata generalmente da un call center per raccogliere le telefonate dirette all'organizzazione (inbound) casomai sollecitate tramite altri punti di contatto, e a promuovere prodotti/marche/eventi dell'organizzazione stessa (outbound)

Si hanno alcune caratteristiche distintive rispetto alla pubblicità tradizionale :

- *Personalizzazione e selettività del messaggio* -> permettono di costruire messaggi interessanti e apprezzabili da specifici target, aumentando l'efficacia della comunicazione (separazione dei segmenti -> rispettare benefici diversi)
- *Interattività* -> comunicazione bi-direzionale che fa passare la comunicazione da saltuaria a continuativa, determinato dialogo tra organizzazione che invia e coloro che ricevono i messaggi
- *Misurabilità delle risposte* -> grazie a individualizzazione della comunicazione, si ha una misurazione più precisa dei risultati ottenuti -> aumenta l'efficienza dello sforzo di comunicazione perché nel tempo è possibile individuare quali sono i punti di contatto più efficaci per i singoli target e quindi allocare le risorse in maniera più produttiva

**Eventi** -> comunicazione dal vivo, in quanto i contenuti vengono veicolati in presenza della target audience, rendendoli unici e particolarmente adatti a creare esperienze comunicative ricche -> si hanno infinite tipologie di eventi (dipendono da creatività di chi li progetta) ma si può avere una macro-categorizzazione in:

- *Eventi individuali* -> preparati dall'organizzazione per un target di suo interesse -> unici o ripetuti, brevi o prolungati, spettacolari o ordinari, offline o online -> controllo totale dell'evento
- *Eventi collettivi* -> non direttamente predisposti dall'organizzazione ma da soggetti specializzati e all'interno dei quali l'organizzazione ha un proprio spazio e può progettare i propri eventi -> aperti a soggetti diversi, spesso concorrenti, e hanno l'obiettivo di raggiungere un'audience molto ampia -> per i settori creativi sono tipiche le *fiere* (di arte visuale, cinema, editoria, moda); con lo sfumarsi dei confini fra di essi, si sono riposizionate indirizzandosi estesamente agli operatori delle *content, media & entertainment industry* -> nelle fiere numerosi espositori presentano direttamente all'audience i propri prodotti/iniziative, con il triplo obiettivo di veicolare contenuti, stabilire o rinforzare relazione commerciali e di vendere -> la compresenza di numerosi altri soggetti, fa sì che tanto il controllo quanto il focus siano da conquistare attraverso le iniziative (e gli eventi individuali) organizzati al loro interno

**I punti vendita di proprietà e gli altri punti di contatto fisici** -> nel caso in cui si prodotti siano fisici e le organizzazioni profit, si parla di punti vendita di proprietà in cui si ha controllo diretto e vendita solo dei prodotti dell'organizzazione, con un assortimento meno ampio e profondo di molti negozi indipendenti -> si tratta di touch point efficaci e produttivi perché l'impresa ottiene ricavi pieni (no margine ai distributori) e progettati in modo da rispecchiare il posizionamento del master brand e delle marche d'impresa, contribuendo all'immagine complessiva nel mercato.

- *Flagship store* -> costruzione e rafforzamento dell'immagine come obiettivo principale -> localizzazione nei centri e nelle vie commerciali (traffico regolare di persone appartenenti a target rappresentativi di uno stile di vita), assortimento costituito da novità + prodotti rappresentativi della storia dell'impresa e dotati di immagine distintiva -> hanno più un obiettivo di comunicazione commerciale e, se non viene chiesto di generare altri margini, sono considerati come investimenti in comunicazione
- *Factory outlet* -> localizzati all'interno di stabilimenti produttivi (es. negozi indipendenti o centri commerciali), assortimento costituito da prodotti appartenenti a linee/collezioni vecchie o difettosi -> prezzi ribassati, chiaro posizionamento di convenienza -> tipici di settori con obsolescenza programmata
- *Franchising* (catene) -> contratto che lega due organizzazioni indipendenti -> franchisor concede al franchisee la possibilità di vendere le proprie marche/prodotti in cambio di una

royalty sul fatturato e di una fee di entrata nel network -> modalità con cui le imprese che operano nei settori creativi possono attivare un network distributivo ampio in maniera più rapida dell'investimento in negozi di proprietà, mantenendo controllo elevato (franchisee vende e comunica secondo modalità decise dal franchisor)

- *Edifici* -> usati come punti di contatto -> istituzioni culturali come musei o teatri, siti archeologici (...) e tutte le organizzazioni che hanno all'interno della propria proposizione di valore un servizio di accoglienza (o biglietteria), hanno nei luoghi in cui questa viene effettuata, dei formidabili punti di contatto da utilizzare, diventando dei simboli distintivi dell'organizzazione -> ciò spinge alcune imprese che non hanno punti di contatto fisici oltre i punti vendita, a effettuare degli investimenti in edifici di proprietà architettonicamente distintivi, spesso aperti al pubblico, proprio per creare un punto di contatto a elevato valore aggiunto (es. Salvatore Ferragamo che crea il museo dell'impresa a Palazzo Spini Speroni -> potente veicolo di comunicazione dei valori e dei tratti distintivi di Ferragamo) -> in maniera simile, molte istituzioni culturali aprono dei punti informativi nelle città, in modo da rendersi più accessibili alle target audience, soprattutto a quei segmenti di mercato non particolarmente avvezzi o attratti dagli strumenti di comunicazione digitali

**La rete di vendita diretta** -> personale dipendente dall'organizzazione (maggiore controllo dell'organizzazione nella definizione dei compiti e dei risultati attesi, della veicolazione di contenuti e info da e verso il mercato) -> funzione Vendite e Commerciale con a capo un Direttore Vendite e diversi ruoli a seconda del grado di strutturazione della funzione, tra cui *venditori* che contattano direttamente i clienti -> vivono sul campo, andando a visitare i clienti secondo una programmazione e una responsabilità territoriale. Si ha poi il personale di vendita all'interno dei negozi. La vendita diretta viene fatta dal personale che solitamente contatta telefonicamente i clienti (call center) sia nei negozi che nei merchandise -> per le organizzazioni che investono poco o nulla in comunicazione pubblicitaria o diretta di altro tipo, il personale di vendita rappresenta il punto di contatto più importante fra organizzazione e clienti -> rete deve essere formata dalle tecniche per gestire e portare a termine una negoziazione commerciale e per veicolare il posizionamento delle proposizioni di valore dell'organizzazione (così da non distorcere l'immagine sul mercato e trasferire il valore in maniera integra)

**Confezione** -> prodotto stesso rappresenta un formidabile punto di contatto -> in fase di pre-consumo e di acquisto, il consumatore può interagire con il prodotto, di cui la confezione in particolare può essere veicolo di contenuti e messaggi (soprattutto se non c'è interazione con il personale) -> es. attrattività copertina di un libro aumenta interesse -> spesso la confezione diventa veicolo di comunicazione dopo che il consumatore effettua l'acquisto (es. moda e design la confezione diventa un veicolo di contenuti per l'esperienza post-acquisto e per l'incremento del valore comunicativo del prodotto) -> confezione dovrebbe essere progettata non solo con qualità

estetica ma anche per la capacità di veicolare contenuti (soprattutto con l'avvento del mondo digitale in cui può contribuire a una comunicazione virale del prodotto) -> l'apposizione di QR code sull'etichetta, l'indicazione dell'account social o l'inserimento di inviti alla condizione (link o share attivi o passivi) può indurre la comunicazione virale di alcuni messaggi direttamente al momento dell'acquisto o nei momenti successivi, sfruttando le emozioni positive connesse al consumo e all'utilizzo

### **I PUNTI DI CONTATTO EARNED**

Punti di contatto fuori dal controllo dell'organizzazione in quanto generati da soggetti terzi (es. blogger che scrive una recensione, consumatore che scrive sui social) -> fuori dal controllo non vuol dire fuori dalla sfera di influenza -> organizzazioni usano vari strumenti per influenzare tali comunicazioni, fornendo contenuti e info -> la possibilità di influenzare la trasmissione di contenuti da parte di soggetti terzi dipende in gran parte dalla capacità di creare messaggi e contenuti interessanti per tali soggetti e dalla capacità di incentivare il passaparola

**Pubbliche relazioni** -> non tutte le attività di PR afferiscono all'area di responsabilità del marketing -> hanno obiettivo di creare consenso, supporto, contesto favorevole all'organizzazione, alle sue attività/prodotti/marche

- *Lobbying* -> attività messe in atto dall'organizzazione, spesso insieme ad altre simili, per difendere o favorire i propri interessi presso autorità legislative e di regolamentazione -> non sono direttamente di marketing anche se possono avere effetti sulle decisioni
- *Marketing public relation* -> attività volte a costruire, rafforzare o difendere l'immagine dell'organizzazione presso pubblici selezionati tramite mezzi di comunicazione (media relation), specifiche categorie di partner o clienti (sponsor, donatori, clienti fedeli, celebrità) o da partner e clienti generici -> le relazioni con i media sono gestite dall'*ufficio stampa* che ha la responsabilità di costruire e trasferire ai mezzi di comunicazione notizie relative all'organizzazione e alle sue attività in modo che siano ritenute interessanti da veicolare -> *publicity* sono quindi i comunicati stampa, le conferenze stampa, gli articoli o servizi ad hoc, gli eventi dedicati in esclusiva ai media (es. pre-view per critici, visite a porte chiuse...); le attività indirizzate invece ai partner e clienti speciali ricadono spesso nell'area degli eventi esclusivi a cui si aggiunge la fornitura gratuita di prodotti o di accesso ai servizi per premiare il legame privilegiato e rinforzare la relazione o innescare un processo di creazione di visibilità dei prodotti (celebrity endorsement)

**Viral marketing**-> word-of-mouth / buzz marketing -> evoluzione delle PR in senso digitale -> attività di creazione di contenuti volti a stimolare i consumatori alla loro ri-trasmissione sfruttando i canali social -> si costruisce un contenuto (divertente, curioso...) di cui i consumatori si

appropriano (aggiungendo eventualmente i propri messaggi e contenuti) e che veicolano all'interno dei propri canali di comunicazione, soprattutto su piattaforme basate su contenuti generati dagli utenti (*user-generated content*), ma può fare leva anche su strumenti come sms, email e mobile marketing in generale

**Guerrilla marketing** -> attività di comunicazione a basso budget, di forma non convenzionale (graffiti, adesivi, flash mob, micro-eventi, grassroot marketing), localizzate sia spazialmente che temporalmente e a elevato impatto sul pubblico -> volte generalmente a generare buzz attraverso la mobile communication e i social network, molto usate nei settori creativi visto il basso budget necessario

### **LA GESTIONE DEI PROCESSI DI COMUNICAZIONE INTEGRATA DI MARKETING**

Un'organizzazione ha a disposizione un numero di punti di contatto tramite cui veicolare contenuti e messaggi relativi alle proprie proposizioni di valore -> bisogna pianificare i contenuti e integrare i mezzi in modo tale da far pervenire alla target audience messaggi non discordanti e capaci di produrre risultati. La comunicazione fa riferimento a due macro-aree decisionali : la progettazione dei contenuti e la selezione dell'insieme del touch point/mezzi per veicolarli.



1. **Identificazione delle target audience** -> deve essere chiaro quali siano i destinatari dei messaggi e dei contenuti, tanto più questa fase è precisa, tanto più è appropriata la selezione degli strumenti e dei touch point e efficiente l'allocazione delle risorse destinate alla comunicazione -> si deve definire un gruppo di soggetti e poi la loro profilazione (possono essere consumatori attuali, potenziali, fedeli, corporate customer, partner, distributori...); non ci si vede fermare a identificare macro-gruppi ma si deve produrre *audience profilate* in funzione del consumo e uso dei prodotti, delle abitudini e preferenze di fruizione dei mezzi di comunicazione (senior = tv generalista, adolescenti = social network, partner distributivi tradizionalisti = cataloghi, partner innovativi = newsletter digitali). Inoltre, se nella registrazione sull'account social dell'organizzazione o sulla sezione dedicata del sito, il consumatore ha espresso una preferenza per certe modalità di contatto, anche queste vanno rilevate e tenute in conto -> non necessariamente il target della comunicazione coincide con il target delle proposizioni di valore dell'organizzazione (es. opinion leader/value agent nel network= target di attività di PR ma non costituiscono target di consumo)
2. **Definizione degli obiettivi comunicativi** -> obiettivo finale è quello di assicurare l'integrità del processo di trasferimento di valore al cliente, ma la singola campagna può avere obiettivi molteplici classificabili con riferimento a tre sfere che vengono attivate durante le varie fasi

dell'esperienza del consumo /processo di scelta e utilizzo del prodotto da parte di un cliente organizzativo:

- *Sfera cognitiva (think)* -> aumento del grado di conoscenza degli elementi costitutivi la proposizione di valore -> fornire info alla target audience affinché le ritenga in memoria e le utilizzi lungo le fasi dell'esperienza -> es. evento creato sui social, iniziativa di Search Engine Optimization (incremento della visibilità del sito/pagina web sui principali motori di ricerca), pubblicità
  - *Sfera valutativa (feel)* -> creazione e rafforzamento di atteggiamenti favorevoli e di preferenza verso le proposizioni di valore dell'organizzazione -> quando gli atteggiamenti vertono su aspetti emotivi si parla di *consumer engagement* -> tentativo di influenzare le convinzioni e l'immagine che la target audience ha dell'organizzazione e delle sue offerte, affinché queste entrino nel suo set evocato e siano utilizzate nel momento della scelta -> es. evento a inviti per potenziali sponsor a cui vengono presentati i progetti futuri dell'organizzazione, pubblicità a supporto del riposizionamento della marca, campagna viral con video accattivante postato sui social
  - *Sfera comportamentale (do)* -> suscitare un'intenzione di comportamento nei destinatari del messaggio (*call to action*) tra cui la partecipazione alla creazione del prodotto, la partecipazione a un evento, l'acquisto (o ri-acquisto) del prodotto, il passaparola -> comportamenti possono essere sollecitati tramite vari punti di contatto
3. **Progettazione dei contenuti (le decisioni creative)** -> definire l'oggetto della comunicazione, ovvero i contenuti e i messaggi che si vogliono far arrivare all'audience, e il modo, ovvero la combinazione di codici e tecniche che danno forma ai contenuti (testi, immagini, formati, grafica..) -> il modo della comunicazione non può prescindere dai mezzi utilizzati, quindi se logicamente la fase di progettazione dei contenuti precede quella di selezione dei mezzi, nella pratica le due risultano intrecciate, con un'influenza reciproca -> la creazione di contenuti richiede spesso competenze specialistiche, motivo per cui spesso ci si affida a *agenzie di comunicazione* che si occupano della parte creativa (progettazione contenuti + esecuzione creativa + produzione e messa in onda) -> il compito dell'organizzazione si concretizza nella redazione di un *brief* di comunicazione, ovvero un documento in cui si fornisce una serie di info utili all'efficace realizzazione della creatività della campagna. Il brief a sempre redatto in forma scritta, e quanto più è in grado di fornire informazioni rilevanti per la progettazione della campagna ed evitare info inutili che possono creare distorsioni e incomprensioni, tanto più il lavoro dell'agenzia potrà essere efficace. La progettazione delle campagne ha poi degli elementi di diversità in funzione degli specifici touch point che l'organizzazione decide di utilizzare -> la persona chiamata *account manager*

riceve il brief dall'organizzazione e ha solitamente un background di marketing al fine di poterlo tradurre in un linguaggio comprensibile per i creativi (ruolo fondamentale per la comunicazione) -> i creativi hanno poi ruoli diversi a seconda della componente creativa che svolgono (*copywriter* con background umanistico che scrivono i testi delle comunicazioni, *art director* che mette insieme tutti i fattori produttivi per cui quel messaggio possa arrivare, *strategic planner* che aiuta la parte creativa con studi e analisi dei trend e dei mercati)

### Brief - documento con cui si chiede a un'agenzia di fare un progetto di comunicazione

- informazioni relative al mercato
- Informazioni relative alla posizione dell'organizzazione al suo interno
- informazioni relative all'organizzazione, al prodotto, alla marca o all'attività oggetto della campagna
- Profilo della target audience
- Obiettivi di comunicazione da raggiungere
- Precedenti campagne
- Ulteriori campagne in corso
- Strategie e campagne di organizzazioni concorrenti
- Budget della campagna

### La progettazione di una campagna pubblicitaria

Il cuore delle decisioni di una campagna pubblicitaria è il suo contenuto -> per strutturare il messaggio si distingue tra:

- *Beneficio principale (main benefit)* -> promessa , ovvero beneficio che l'organizzazione promette all'audience (es. BBC promette una rappresentazione completa dei fatti)
- *Reason Why* -> argomentazioni a supporto della promessa, che la rendono più credibile e veritiera -> sia razionali che emotive, devono far percepire quali sono gli attributi tangibili e intangibili connessi a quel beneficio (es. destinazioni turistiche che usano immagini per supportare la promessa di una vacanza indimenticabile)
- *Supporting evidence* -> evidenze che dimostrano l'attendibilità della reason way (es. marca, giudizio di esperti, recensioni di altri consumatori, testimonial...)
- *Mood / tone of voice* -> modalità di presentazione degli elementi precedenti in temi di linguaggio, stile e atmosfera

Sarà la creatività di chi costruisce il messaggio, insieme alle caratteristiche e all'immagine del prodotto/marca/organizzazione, a determinare se utilizzare tutti gli elementi, come bilanciarli e a che tipo di codici ricorrere. La combinazione degli elementi dà vita ad alcune categorie generiche di pubblicità:

- *Pubblicità cognitive* -> appeal molto razionali, argomentazioni fattuali e tono prevalentemente dimostrativo -> possono usare un'unica argomentazione (*one-sided argument*) favorevole all'organizzazione, oppure una duplice (*two-sided argument*) dando evidenza anche ai sacrifici

(es. prezzo elevato/disponibilità limitata) ma dimostrando che i benefici sono comunque maggiori

- *Pubblicità comparative* -> branca delle cognitive -> prodotto/marca viene paragonato ad altri dando risalto alle caratteristiche/performance migliori
- *Pubblicità emotive* -> sollecitano una reazione emotiva della target audience per quanto riguarda la promessa, la reason way, il tono o una loro combinazione -> comuni sono quelle che usano lo humor o codici iperbolicci (testuali o visivi) che trasfigurano la realtà in modo da sollecitare una reazione emotiva positiva o negativa
- *Pubblicità d'immagine* -> messaggio veicolato quasi esclusivamente dalla qualità estetica delle immagini -> tipica dei settori della moda, del design, del turismo, dei monumenti e dei siti archeologici o paesaggistici, sfrutta la bellezza dei prodotti come elemento di sollecitazione sia dell'attenzione che della reazione emotiva

### **La progettazione di un sito web**

Il sito web costituisce un punto di contatto del tutto differente dalla pubblicità e da tutti quelli paid poiché i clienti vi accedono su loro decisione (per quanto l'organizzazione possa stimolarli a farlo) e l'accesso è possibile 24/7 -> tramite esso l'organizzazione veicola un flusso sistematico di contenuti per un pubblico che non può pre-identificare, e al quale arriva perché ha ottenuto info tramite altri touch point -> le statistiche forniscono info riguardo i comportamenti dei consumatori (ora di accesso, località, tempo di permanenza, pagine viste) ma non le loro caratteristiche; per conoscere queste è necessario inserire una richiesta di registrazione (dà accesso solo alcune parti del sito) o effettuare una ricerca di marketing ad hoc. La progettazione si basa quindi soprattutto sulla valutazione di ciò che l'organizzazione ritiene rilevante e interessante comunicare di sé.

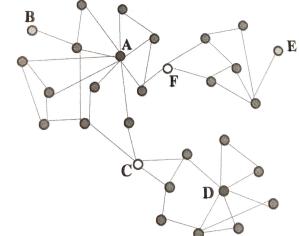
Prendendo spunto dal *servicescape* pensato per i punti vendita offline, che riguarda le componenti del luogo di erogazione del servizio che hanno effetto sul cliente, si parla di *e-servicescape*, sintetizzando in maniera efficace le proposte di varie ricerche sulle caratteristiche dell'atmosfera che un sito web deve trasmettere ai visitatori per rendere la visita piacevole e proficua:

- *Piacevolezza estetica (look & feel)* -> aspetti di design che rendono piacevole navigare e stimolano la permanenza dei visitatori, grafica accattivante, presenza di video/audio, utilizzo dei colori, flash e pop-up, presenza di elementi di intrattenimento (interazione con una community)
- *Struttura e funzionalità* -> sito deve essere facilmente utilizzabile -> elementi come la rilevanza delle info fornite, la possibilità di interagire in maniera semplice per ottenere risposte a quesiti e assistenza, percezione che il sito sia strutturato per soddisfare le esigenze di diversi utilizzatori (consumatori, partner, media, donatori..) hanno impatto sulla percezione di funzionalità

- *Sicurezza finanziaria* -> se il sito è progettato anche per vendere prodotti, la sicurezza percepita relativa alle transizioni finanziarie è fondamentale -> presenza di certificazioni di sicurezza dei pagamenti, facilità di effettuazione di essi (pochi passaggi), percezione di rispetto e tutela della privacy relativa ai dati richiesti

### **La progettazione di una campagna virale**

Deve tener conto dei meccanismi di diffusione dei messaggi nei social network, costituiti da un insieme di attori e dalle connessioni (times) fra di loro -> dirette (A e B sono amici) o indirette (A è amico di B che è amico di C, quindi A è connesso a C tramite B), che permettono di rappresentare i social con un *sociogramma*, ovvero con nodi indicanti gli attori, collegati fra di loro. All'interno del network ogni attore può avere un ruolo e un'importanza diversi, riconducibili alla numerosità e tipologia di relazioni :



- *Hub* -> attori ben interconnessi avendo un numero di collegamenti in comune (A e D)
- *Fringe* -> hanno poche relazioni (B e E)
- *Bridge* -> connettono parti del network o di network diversi che altrimenti non sarebbero connessi (C e F)

La numerosità delle connessioni viene misurata dall'indicatore di *centralità* -> hub sono i più centrali dei loro network. I social permettono di misurare le connessioni fra gli attori e il loro grado di centralità, definendo la progettazione della campagna viral -> il contenuto deve essere accattivante e interessante ma sono altrettanto importanti le *seeding strategy*, ovvero le scelte relative agli attori a cui inviare i messaggi iniziali in modo da aumentare la probabilità che li condividano con altri -> in generale si invia agli hub poiché hanno tante connessioni, ma è fondamentale effettuare una complementare valutazione su quanto siano attivi gli hub. È importante verificare che non sia più efficace contattare inizialmente i bridge che permettono, diversamente dagli hub, di intaccare network differenti -> a seconda dell'obiettivo della campagna, potrebbe essere più efficace indirizzare i messaggi iniziali ai bridge se si vogliono attivare network diversi, mentre gli hub sono da preferire se si vuole penetrare maggiormente un unico network

*Sistemi di raccomandazione automatica* -> usato molto da Amazon, consiste nell'inviare in maniera automatizzata raccomandazioni relative a determinati prodotti a consumatori che vengono ritenuti simili ad altri che hanno acquistato gli stessi prodotti in precedenza -> si basano su network i cui nodi sono composti non solo da attori ma anche da prodotti (princípio di equivalenza strutturale) -> se due consumatori hanno acquistato prodotti identici (e hanno quindi legami simili), il sistema segnala a entrambi quali sono i prodotti mancanti, ovvero acquistati solo

da uno dei due o quelli che hanno caratteristiche simili ai precedenti -> l'assunto è che i consumatori che hanno schemi di acquisto simili, condividano le medesime preferenze stabili nel tempo

4. **Selezione dei punti di contatto** -> fatta congiuntamente alla progettazione solitamente -> decisioni relative all'insieme dei punti di contatto da utilizzare nei processi di comunicazione e alla tempistica del loro utilizzo (*scheduling*) -> combinazione dei punti di contatto e degli specifici veicoli all'interno del singolo touch point (decidere se usare radio o affissioni, poi decidere quali radio, quali affissioni...) -> una selezione efficace ed efficiente dei touch point richiede l'utilizzo di indicatori -> efficacia = GRP, copertura e frequenza, efficienza = *costo per mille*

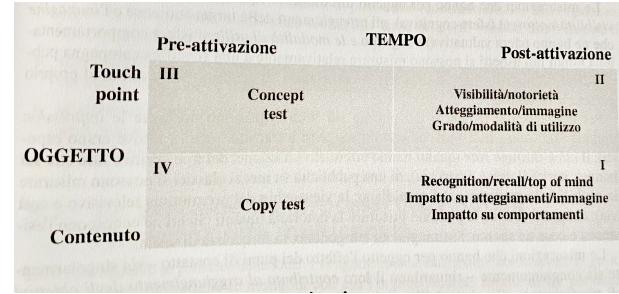
$$\text{CPM} = (\text{costo del veicolo} / n. \text{ contatti}) \times 1000$$

Per numero di contatti si intende il numero di contatti (o esposizioni) in target permessi dal veicolo. Il CPM è il *costo per rating point (CPRP)*, ottenuto con la stessa formula, ma sostituendo al puro n.contatti i rating point del GRP (frequenza x copertura). Nell'online advertising si usa invece il *cost per impression (CPI)* ovvero il costo per l'esposizione di una pubblicità su una pagina web in qualunque forma (banner, po-up...)

La scelta dei touch point va effettuata in funzione degli obiettivi della singola campagna di comunicazione e del budget (grande copertura = massimizzare GRP complessivo, rispettando il budget , audience ristretta = touch point diretti ). Per quanto riguarda la calendarizzazione, essa dipende dagli specifici obiettivi da raggiungere (lancio nuovo prodotto -> deve precederlo, informativa -> contestuale) e in generale dipende dall'intensità dell'impatto che si vuole ottenere sulla target audience. Si distinguono:

- *Campagne continue* -> comunicazione diluita nel tempo su un periodo lungo durante l'intero anno e servono per mantenere alta la pressione comunicativa e il ricordo dell'audience
- *Campagne occasionali* -> concentrazione degli investimenti in periodi più brevi secondo schemi di :
  - **Bursting** -> concentrazione in un unico periodo -> es. lancio film
  - **Flighting** -> concentrazione in alcuni periodi seguiti da periodi di assenza e ripresa -> es. lancio stagione teatrale
  - **Pulsing** -> combinazione di continuous e flighting, tipico di settori a elevata pressione -> es. moda, gioielli, lusso

5. **Misurazione degli effetti** -> fase fondamentale per la gestione efficace ed efficiente del processo di comunicazione -> richiede chiara definizione degli obiettivi a monte e serve a verificare quanto gli obiettivi sono stati raggiunti e quanto produttivamente sono state impiegate le risorse per raggiungerli -> misurazioni distinte sulla base del tempo di effettuazione e dell'oggetto di valutazione



- a. *Misurazioni pre-attivazione* -> per i touch point che richiedono notevoli investimenti, alcune scelte vanno testate prima dell'attivazione per evitare di commettere errori difficilmente recuperabili -> si usano metodi qualitativi (focus group) o quantitativi (sondaggio ed esperimento) -> valutazioni che riguardano il concept e il contenuto
  - a. *Concept test* -> che verifica che l'idea di comunicazione che s'intende articolare sui vari touch point sia in grado di veicolare efficacemente i messaggi, sia compresa e gradita dalla target audience potenziale e sia ritenuta coerente con l'immagine dell'organizzazione -> concept riguarda lo specifico punto di contatto (punti vendita -> atmosfera, evento -> progetto di dettaglio..)
  - b. *Copy test* -> se si tratta di touch point che veicolano messaggi testuali (pubblicità, promozioni..) si può sottoporre a valutazione dell'audience direttamente il messaggio per verificare la comprensibilità, il gradimento e la coerenza con l'organizzazione del messaggio utilizzato (codici linguistici, visivi e grafici)
- b. *Misurazioni post-attivazione* -> differenti in funzione degli specifici point touch utilizzati e degli obiettivi per cui li si utilizzano -> si dividono in quelle che riguardano direttamente il punto di contatto in sé e quelle che sono relative alle relazioni del punto con l'organizzazione e i suoi prodotti/marche -> ricerca quantitativa (sondaggio) e sono volte a verificare l'impatto sulla sfera cognitiva, valutativa o comportamentale della target audience
  - a. Direttamente i punti di contatto -> specifica campagna pubblicitaria, evento, property sponsorizzata, punti vendita, personale di vendita
    - a. *Visibilità / notorietà* -> sfera cognitiva
    - b. *Atteggiamenti e immagine* -> sfera valutativa
    - c. *Grado e modalità d'uso* -> sfera comportamentale

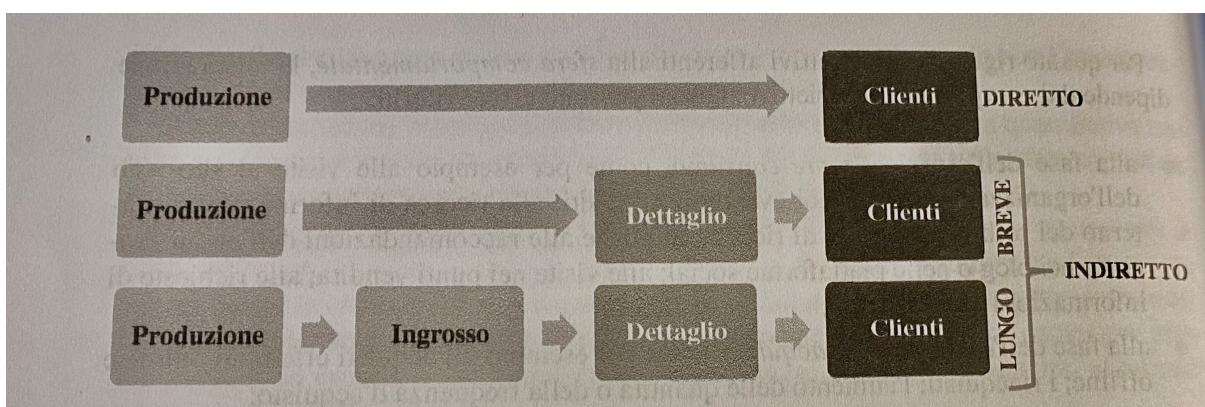
Es. di un banner o pop-up sul web si possono misurare le *impression* (quante volte sono stati visti perché un soggetto è transitato sul sito dove erano esposti), il *click-through rate* (quanti hanno effettuato un'azione)

- b. Oggetto gli effetti dei punti di contatto -> contributo al raggiungimento degli obiettivi di trasferimento di valore
  - a. *Recognition* (capacità di riconoscere segni identificativi) / *Recall* (capacità di ricordare i segni identificativi senza alcuno stimolo proposto -> *unpromoted*) / *top of mind* (lista dei primi nomi citati liberamente dai rispondenti) -> sfera cognitiva
  - b. *Contributo relativo a costruzione, rafforzamento e cambiamento dell'immagine* -> sfera valutativa
  - c. Sfera comportamentale -> dipende dai comportamenti obiettivo
    - Fase dell'esperienza pre-consumo -> visite al sito web, ricerca di info, post...
    - Fase dell'esperienza di acquisto -> acquisti effettuali online/offline...
    - Fase dell'esperienza post-consumo -> raccomandazioni ex-post, commenti ...

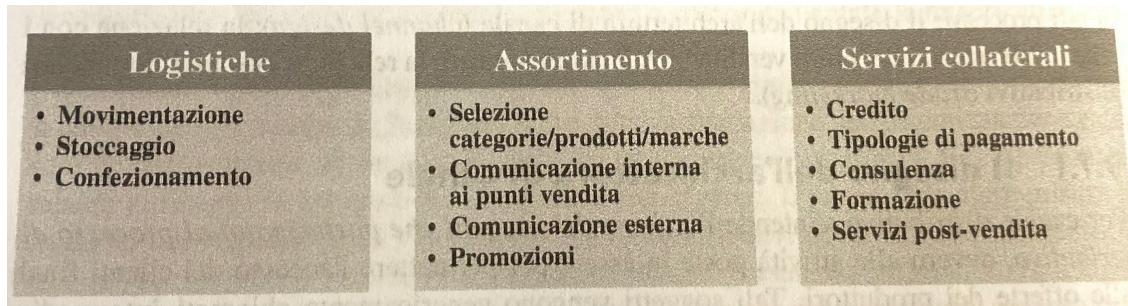
### **LA GESTIONE DEI PROCESSI DISTRIBUTIVI : INTEGRAZIONE MULTICANALE**

Scelte *go-to-market* riguardano le modalità con cui l'organizzazione decide di far pervenire le proprie offerte ai clienti -> tra macro-aree di decisioni

1. *Diseño dell'architettura di canale (Channel design)* -> canale distributivo = insieme dei soggetti che partecipano al processo distributivo -> intermediari distributivi / commerciali -> l'architettura del canale è l'articolazione della struttura di un canale distributivo, composta da dimensione verticale (numerosità degli stadi fra produttori e clienti) ed orizzontale (tipologie dei format distributivi utilizzati e la numerosità degli intermediari in ogni format)
- *Numerosità degli stadi* -> si distinguono *canali diretti* e *canali indiretti* (brevi o lunghi)
    - *Diretto* -> non prevede la presenza di intermediari fra organizzazione e clienti -> per garantire accesso si usa la vendita diretta tramite negozi di proprietà, edifici propri, rete di vendita diretta o sito web
    - *Indiretto* -> diversi stati -> se breve un solo stadio (*dettaglio* -> *retail*), se lungo uno o più stadi, precedenti il dettaglio (*ingrosso* -> *wholesale*)



La scelta se utilizzare un canale diretto, indiretto o un mix fra i due dipende da numerose variabili, ma in sostanza riguarda il *trade-off fra controllo del mercato e investimenti e rischi connessi* -> processo distributivo comporta lo svolgimento di alcune attività che servono a garantire il trasferimento di valore al cliente finale



- **Attività logistiche** -> per i prodotti fisici riguardano sia la movimentazione dei beni nel mercato che l'immagazzinamento in luoghi vicini ai punti vendita -> la digitalizzazione ha reso possibile l'eliminazione di alcune di queste attività, visto che il trasferimento dei prodotti dal produttore ai distributori dei vari stadi avviene in formato digitale via Web (es. settore cinematografico)
- **Attività di creazione e promozione dell'assortimento** -> selezione delle categorie dei prodotti/marche e attività di comunicazione verso i clienti -> bisogna identificare il target che si vuole servire, le strategie di differenziazione dai concorrenti...
- **Attività di servizio collaterali** -> dal credito dato ai clienti tramite le dilazioni di pagamento al supporto logistico all'acquisto (es. consegna a domicilio), dalla formazione connessa all'utilizzo del prodotto (es. visite guidate al museo), alla consulenza per la selezione dei prodotti più appropriati (es. personal shopper)

Tutte queste attività vanno svolte affinché il valore venga trasferito dai produttori ai clienti; poiché richiedono dei costi e investimenti, se il produttore vuole maggiore controllo sul mercato (immagine, prezzi, comunicazione...) deve sostenere degli investimenti relativi (-> canale diretto) ; se invece non è in grado/non vuole sostenerli deve rinunciare a una parte del controllo, che risiederà nelle mani degli intermediari (-> canale lungo). Per poter scegliere quale canale usare, l'organizzazione deve effettuare delle valutazioni relative alle tipologie e all'ammontare degli investimenti necessari rispetto al grado di controllo a cui ambisce.

- Valutazione di tipo *finanziario* -> analisi del break-even (maggiori sono i CF da coprire, maggiore sarà il BEP) -> valutazione del potenziale di mercato e della quota di mercato che l'organizzazione vuole poter acquisire
  - Se volumi necessari > BEP -> canale diretto
  - Se volumi necessari < BEP -> canale indiretto breve o lungo

Quando le organizzazioni competono in vari mercati/segmenti in cui hanno quote diverse, è molto probabile che adottino un mix di canali: *diretti o brevi* nei mercati grandi in cui hanno volumi di vendita più elevati, *lunghi* nei mercati più piccoli o su cui hanno quote inferiori o che richiedono investimenti maggiori.

- Valutazione del *grado di controllo* -> la presenza diretta sul mercato ha innegabili vantaggi come la sicurezza che il prezzo di vendita sarà quello stabilito dal produttore, che la presentazione dei prodotti sarà appropriata e che la comunicazione sarà adeguata -> che il posizionamento della proposizione di valore sia integralmente trasferito ai clienti, secondo quanto progettato dal produttore -> a volte il produttore potrebbe dare più importanza alla presenza sul mercato che garantisca il pieno controllo piuttosto che all'aspetto finanziario, portandolo ad avere dei punti vendita di proprietà (anche il sito e i flagship store), tramite cui presentare le proprie offerte con i prezzi e le modalità con cui sono stati progettati.

*Franchising* -> tramite questa forma contrattuale le proprietà del produttore e dei distributori sono indipendenti, però i distributori operano in esclusiva e secondo le direttive del produttore

*Distribuzione esclusiva* -> usata in settori creativi come moda e design per la distribuzione sui mercati nazionali diversi da quello d'origine -> il produttore sigla un contratto con un singolo distributore, a cui affida la distribuzione in esclusiva (accettando di non utilizzare altri distributori) per un determinato mercato -> l'esclusività riguarda solitamente lo stadio all'ingrosso, quindi starà poi al distributore individuare e selezionare i dettaglianti a cui offrire i prodotti -> il grado di controllo del produttore è minore di quello che può esercitare tramite franchising

*Format distributivo* -> combinazione di assortimento e di servizi aggiuntivi di cui un punto vendita offline o online si caratterizza -> le valutazioni da effettuare per selezionare le tipologie di formati distributivi da utilizzare sia nel canale diretto che indiretto, ricadono nelle aree viste anche per la scelta del canale (finanziarie e grado di controllo). La scelta dipende in gran parte dai target di clienti che si vogliono servire e dall'immagine che si vuole costruire su questi target (è facile ipotizzare che clienti molto coinvolti, esperti e che programmano i loro acquisti preferiscano formati distributivi specializzati dove possono trovare un assortimento molto profondo delle categorie di prodotto che intendono acquistare ; clienti meno coinvolti potrebbero preferire formati de-specializzati in quanto il beneficio di accessibilità prevale su altri più edonici). Le associazioni che costituiscono l'immagine dei singoli punti vendita e delle marche delle imprese di distribuzione si trasferiscono su quello dei prodotti che vi vengono venduti, in termini rafforzativi se l'immagine è allineata, o diminuiti se l'immagine dei punti vendita è peggiore di quella dei prodotti dell'organizzazione. Un'organizzazione che ambisse a elevare la sua immagine potrebbe farlo convincendo alcuni distributori con immagine migliore della propria a inserire i prodotti in assortimento.

*Distribuzione estensiva* -> distribuzione nel maggior numero di punti vendita possibili -> coerente con strategia di mass marketing -> qualunque distributore si candidi a rivendere i prodotti/marche dell'organizzazione viene accettato nel network distributivo

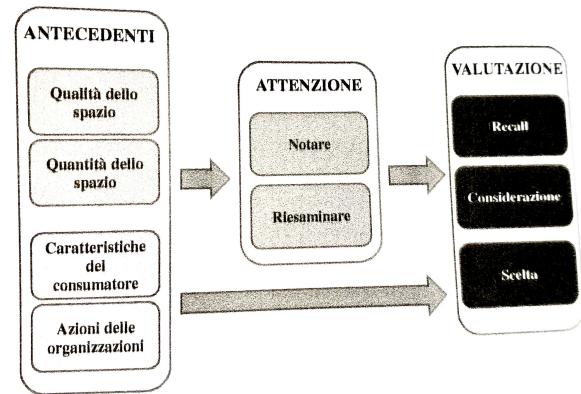
*Distribuzione selettiva* -> selezione di un minor numero di intermediari in funzione di diversi criteri -> coerente con la strategia di focalizzazione su uno o pochi segmenti -> i distributori, per essere accettati, devono soddisfare alcuni criteri come l'immagine dei punti vendita, la tipologia di clienti serviti, la localizzazione, la tipologia di assortimento offerto, la solidità finanziaria o le competenze nell'offrire certi servizi (es. una major che produce Blockbuster proporrà i suoi film soprattutto alle catene di multisale, una indipendente si rivolgerà ai cinema indipendenti o alle piccole catene di cinema d'autore)

Le decisioni relative alla dimensione verticale vengono assunte più di rado (strategie di canale -> investimenti e rischi notevoli), quelle orizzontali frequentemente (manifestazione operativa delle strategie di canale). Le scelte dell'architettura di canale sono connesse agli stadi del ciclo di vita di un'organizzazione, dei suoi prodotti e delle sue marche -> per un'impresa appena costituita o nei primi anni di vita, è probabile che le sue dimensioni le impediscano di effettuare investimenti in canali diretti e che quindi sia obbligata ad affidarsi a intermediari selezionati/operare solo tramite sito web; questo vale anche se l'organizzazione è attiva da tempo ma vuole entrare in un mercato straniero dove non ha mai operato. È altrettanto probabile che quando l'organizzazione ha assunto dimensioni maggiori possa decidere di accorciare la lunghezza dei canale finanche ad attivare un canale diretto offline così come applicare la varietà di formati distributivi e la numerosità degli intermediari. Nella fase iniziale del ciclo di un prodotto/marca saranno pochi gli intermediari che lo inseriranno in assortimento (rischio innovazione); man mano che le vendite aumentano, l'organizzazione cercherà di ampliare il numero di intermediari e dei formati, sempre in coerenza con l'immagine che si vuole costruire nel mercato

## **2. Relazione con i clienti all'interno dei punti vendita (retail management) -> se**

l'organizzazione decide di aprire punti vendita di proprietà, la loro gestione (retail management) implica lo svolgimento di attività diverse da quelle relative alla produzione dei prodotti perché cambia anche il proprio territorio d'azione -> le tipologie con cui si trova a competere e confrontarsi sono distributori e non produttori e le modalità per rendere tali attività sostenibili finanziariamente e produttivamente sono differenti -> gestire punti vendita significa assumere decisioni di prodotto, di prezzo e comunicazione come una qualunque azienda distributiva. Il punto vendita rappresenta un elemento fondamentale dell'esperienza dei consumatori (shopping experience)

**Servicescape** -> insieme degli stimoli indotti dal design esterno e interno del punto vendita, dalla disposizione degli spazi e dei display, dai segni distintivi, dalla comunicazione interna e dall'assortimento dei prodotti, dei servizi complementari e dell'interazione con il personale di vendita -> tutti quegli elementi che contribuiscono a generare l'atmosfera che induce il consumatore a entrare, rimanere e acquistare e ritornare nel punto vendita. Oltre alle decisioni relative all'assortimento, ai prezzi, alla comunicazione e a tutto ciò che rende piacevole l'atmosfera del punto vendita, le decisioni rimanenti riguardano gli elementi che favoriscono l'attenzione che il consumatore pone sui prodotti e il suo processo di valutazione. Si tratta di guardare alla sequenza dei meccanismi d'influenza dell'attenzione e della valutazione del consumatore



Sui processi di attenzione e valutazione hanno sicuramente effetto variabili al di fuori del controllo dell'organizzazione proprietaria del punto vendita (caratteristiche del consumatore, azioni poste in essere dalle altre organizzazioni che offrono prodotti/marche alternative) ma anche quelle su cui ha controllo come la gestione dello spazio espositivo (qualità/quantità). Un principio fondamentale nella gestione del punto vendita è che lo spazio al suo interno differisce per *qualità* ovvero per la capacità di favorire l'interazione dei prodotti con i clienti (più facile con i posti all'entrata, difficile con i posti lontano da essa). La qualità dello spazio espositivo dipende dalla *localizzazione delle singole aree espositive* -> in funzione del percorso che i consumatori adotterebbero liberamente, alcune aree sono qualitativamente più pregiate di altre e quindi favoriscono l'attenzione e la conseguente valutazione da parte dei consumatori.

Si ha anche una dimensione verticale: la posizione dei prodotti sugli scaffali o display (molto in alto/basso attirano meno l'attenzione) -> nel mondo della distribuzione dei beni di largo consumo, si usa distinguere:

- *Livello suolo* -> display disposti più in basso e che richiedono uno sforzo al consumatore
- *Livello mani* -> favorisce l'interazione in quanto aumenta l'accessibilità
- *Livello occhi* -> massimizza l'attenzione del cliente
- *Livello cappello* -> display disposti più in alto e che richiedono uno sforzo al consumatore

Anche la quantità dello spazio influenza l'attenzione e la valutazione dei prodotti -> si hanno una soglia minima e una massima efficaci -> al di sotto della prima, l'esposizione non favorisce l'impatto visivo dato dall'accostamento, al di sopra della seconda, l'eccesso di quantità di spazi non si trasforma in equivalente maggiore attenzione e quindi si ha come effetto quello di sottrarre

attenzione ad altri prodotti -> si deve decidere l'allocazione dello spazio a diversi prodotti/servizi complementari offerti -> spazi espositivi a minore attenzione vanno supportati da elementi in grado di aumentarla -> si usa il *POP (point of purchase)* come i segnalatori applicati sui prodotti/display, espositori ad hoc, totem, corner point (spazi esclusivi -> shop in shop)

**3. Relazione con gli intermediari distributivi (trade marketing)** -> quando l'organizzazione fa uso di intermediari commerciali per garantire ai clienti target l'accesso alle sue offerte, la gestione delle relazioni con questi assume un ruolo fondamentale per l'efficace ed efficiente processo di trasferimento del valore -> partner distributivi sono clienti per un produttore per cui vanno identificate le aspettative e percezioni per garantire la soddisfazione, vanno segmentati e selezionati, identificate le proposizioni di valore da offrire loro per indirizzare le decisioni e attività di marketing (trade marketing) -> gli intermediari competono nei propri mercati cercando di differenziarsi dalle imprese concorrenti e hanno come prodotto fondamentale l'assortimento -> non è detto che i prodotti/marche di una specifica organizzazione siano ritenuti coerenti con il posizionamento che l'impresa distributiva vuole dare alle proprie proposizioni di valore (tenta di modificarlo -> es. cambiare prezzo) -> il produttore può solo tentare di influenzare le scelte per conciliare gli obiettivi del produttore e quelli del distributore in modo da trasferire valore ai clienti secondo quanto progettato in fase di creazione delle proposizioni di valore. Il distributore ha obiettivi finanziari riconducibili alla profitabilità dell'intero suo assortimento; il potenziale conflitto con i produttori sta nel fatto che, mentre questi hanno in mente solo i propri prodotti/marche, i distributori hanno in mente l'intero assortimento -> per il produttore è indispensabile avere chiare le decisioni di referenziamento (listing) da parte dei singoli distributori, ovvero i criteri e le modalità di selezione dei prodotti/marche da inserire in assortimento (dimostrare che contribuisce alla profitabilità generale dell'assortimento) richiedendo al produttore di anticipare i possibili impatti che il prodotto può avere sia dal lato dei ricavi che dei costi del distributore:

- *Costi logistici* -> prodotto va codificato e prezzato, magazzini
- *Costi di gestione* -> deperibilità, sicurezza, garanzia, promozione e comunicazione
- *Costi concorrenziali* -> costi opportunità, costi potenziali (rischio che prodotto non sia considerato coerente con l'immagine del punto vendita)
- *Ricavi potenziali* -> non si sa all'inizio il grado di accettazione presso i clienti
- *Ricavi effettivi*

Un distributore accoglie un prodotto/marca all'interno del suo assortimento solo nel momento iniziale stima che esso possa contribuire positivamente alla profitabilità complessiva -> si valuta anche il contributo all'immagine ma è improbabile che il distributore mantenga in assortimento un prodotto/marca nel lungo termine se questo non contribuisce alla marginalità, a prescindere dal contributo all'immagine.

Le attività di trade marketing servono al produttore a garantire il referenziamento (sell in) come anche il supporto e la promozione dei propri prodotti/marche (sell out) da parte dei distributori -> serve per convincere i distributori delle potenzialità di mercato (e di vendita) del prodotto e del suo contributo alla profittabilità dell'assortimento -> attività logistiche volte a ridurre l'impatto dei prodotti sui costi logistici del distributore (modulare le consegne, imballaggi facili da muovere..) e attività di supporto della vendita (contributi promozionali). Il ricorso al trade marketing dipende da diversi fattori del mercato e dall'organizzazione -> in particolare da:

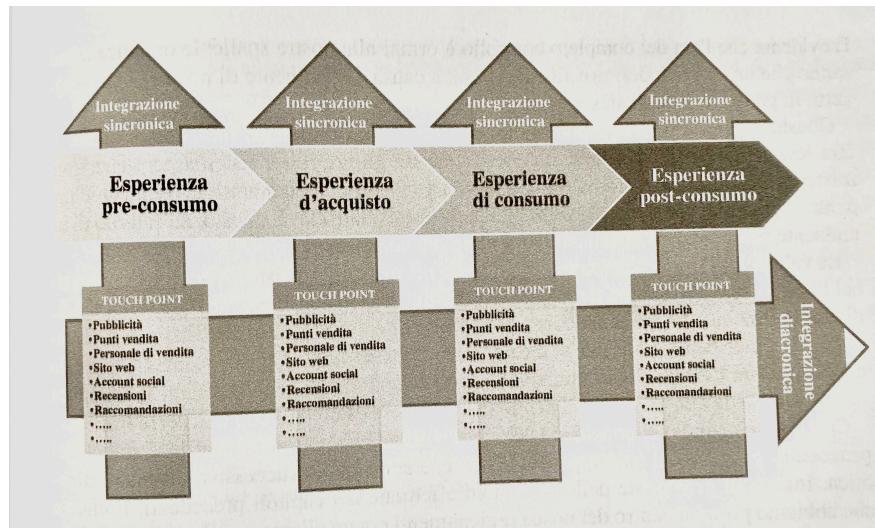
- *Rapporti di potere* -> capacità di una delle parti di influenzare le decisioni e le attività dell'altra più di quanto avvenga il contrario -> se il rapporto è bilanciato, si parla di negoziazione; se è sbilanciato, una delle due avrà più potere per ottenere condizioni più favorevoli (produttori -> es. blockbuster cinematografici , distributori -> es. Amazon) -> quanto più il potere è sbilanciato a favore del produttore, tanto meno questo troverà necessario investire in trade marketing e viceversa
- *Focus delle attività di marketing* -> si hanno *strategie push* (focus principale i distributori usati per "spingere" i prodotti lungo il canale, fino ai clienti finali) e *strategie pull* (focalizzate sui clienti finali che, attraverso le attività di marketing, sono sollecitati a richiedere i prodotti ai distributori e a "tirarli" lungo il canale) -> tanto più è di tipo push, tanto maggiori saranno le attività di trade marketing, spesso si usa un mix a seconda delle situazioni e dei rapporti di potere

### **L'INTEGRAZIONE MULTIMEDIA E MULTICANALE**

La nascita di un mondo digitale ha rivoluzionato sia il sistema dei mezzi di comunicazione che quello dei canali di distribuzione, rendendo sfumato il confine fra i due -> impatto sulla gestione dei processi comunicativi e distributivi (tenendo conto anche dei cambiamenti nei modi di fruizione dei media -> moltiplicazione punti di contatto + maggiore abitudine e possibilità per i consumatori di farsi creatori in prima persona dei contenuti. Il modello consolidato di gestione dei Punti di contatto è basato su una forte prevalenza dei punti paid: si paga per avere controllo dei flussi di comunicazione e distribuzione (fino agli anni '50). Questo modello è sempre meno efficace (sempre più punti earned) ed efficiente (canali digitali permettono di raggiungere un numero elevato di consumatori a costi ridotti) -> serve allora l'integrazione multimedia e multicanale -> la gestione dei processi distributivi e di comunicazione ha effetti in tutte le fasi dell'esperienza e, affinché il trasferimento di valore avvenga un maniera efficace ed efficiente, la relazione fra i clienti e l'organizzazione deve essere senza intoppi (*seamless*) -> clienti non devono avere la percezione che la qualità e l'intensità della propria esperienza varino arbitrariamente in funzione del punto di contatto tramite cui hanno accesso all'organizzazione/prodotti/marche e a seconda della fase dell'esperienza -> si rischierebbe una disconferma delle aspettative, una riduzione della fiducia sulle capacità dell'organizzazione di mantenere le sue promesse e

insoddisfazione verso la relazione stessa -> i canali di comunicazione e distribuzione devono essere allora integrati:

- *Integrazione sincronica* -> all'interno di ogni singola fase dell'esperienza del consumatore, i diversi punti di contatto devono essere utilizzati sinergicamente in modo da veicolare messaggi univoci e autorinforzantisi
- *Integrazione diacronica* -> le sinergie devono essere realizzate in maniera coerente lungo le diverse fasi dell'esperienza



Quando si ha un lancio di un nuovo prodotto, ad esempio, una serie di punti di contatto sono gestiti in maniera integrata per intercettare i clienti nella fase di esperienza pre-consumo (sito web, eventi, campagna pubblicitaria classica mass...) ; l'organizzazione può inoltre predisporre una serie di materiale POP di visualizzazione del prodotto nei punti vendita, cosicché i consumatori pongano attenzione a esso e lo inseriscano nei loro acquisti -> i punti di contatto sono gestiti in maniera integrata sia all'interno della singola fase d'esperienza d'acquisto (sincronicamente) sia rispetto alla fase precedente (diacronicamente). L'organizzazione che voglia gestire in maniera integrata i propri canali, deve disporre della mappa puntuale dei potenziali punti di contatto con cui i clienti accedono alle sue proposizioni di valore durante le fasi dell'esperienza e progettare e trasmettere contenuti e messaggi che non solo non devono apparire contraddittori o distonici ma che devono invece sinergicamente alimentarsi in modo da garantire un trasferimento del valore coerente a quanto pianificato.

## CAP. 10 LA GESTIONE DEL VALORE PER IL CLIENTE NEL TEMPO

A differenza del marketing tradizionale, che aveva un'impronta prettamente *transazionale*, basata sulla singola transazione, il marketing contemporaneo è sostanzialmente *relazionale*, il suo compito non si conclude nella creazione e nel trasferimento di proposizioni di valore che soddisfino le aspettative dei clienti, ma si estende alla gestione delle relazioni con il cliente nel tempo (serie di incontri ripetuti soddisfacenti) -> è innegabile che l'acquisto rimanga una prova dell'allineamento delle proposizioni di valore dell'organizzazione alle aspettative del cliente ma esso non conclude le possibili interazioni che un cliente può avere nell'organizzazione -> un marketing che mette al centro delle proprie attenzioni l'intero ciclo dell'esperienza, non può che considerare l'acquisto un momento d'interazione importante con il cliente, ma non certo l'unico

*Marketing relazionale* -> vede i processi di gestione del valore per il cliente inseriti all'interno delle relazioni che l'organizzazione ha con quest'ultimo -> il fine ultimo è quello di stabilire, rafforzare, sviluppare e mantenere nel tempo relazioni reciprocamente soddisfacenti fra l'organizzazione e i suoi clienti -> *Customer relationship management (CRM)* -> affinché le relazioni con i clienti perdurino nel tempo, l'organizzazione deve dotarsi di strumenti analitici e decisionali che le permettano di distinguere i vari clienti in funzione del loro status relazionale e di porre in essere attività che rimandino ai clienti l'evidenza di questo status.

In qualunque fase della sua vira, l'organizzazione avrà con alcuni clienti una relazione ormai stabile da anni, con altri una relazione in via di sviluppo, con alcuni una relazione allo stadio iniziale e con altri ancora non avrà ancora una relazione. Nello stesso istante, le varie decisioni relative alle proposizioni di valore dovranno essere adattate allo stato della relazione con i diversi gruppi di clienti.

### IL CIRCOLO VIRTUOSO DELLA CUSTOMER SATISFACTION

Una relazione, per esistere, richiede un grado di conoscenza reciproca, crescente nel tempo. A questa si aggiungono, man mano che la relazione va avanti, altri fattori costitutivi quali la fiducia, la fedeltà, il coinvolgimento. In sostanza, il passaggio da pura transazione (primo acquisto) a un legame che sia possibile definire relazione implica l'insorgere di stati cognitivi ed emotivi nelle due parti che rendono tale legame particolare e diverso da altri meno sistematici.

L'innesto di ogni relazione fra un cliente e una qualunque organizzazione è costituito dalla sua soddisfazione. La soddisfazione crea una predisposizione cognitiva e uno stato emotivo positivi nei confronti della fonte della soddisfazione stessa, che inducono a voler ripetere l'interazione. Inoltre, stabilire una relazione con un'organizzazione ha due vantaggi per un cliente: *semplifica il processo decisionale* e *riduce il rischio connesso all'acquisto di un prodotto experience* -> il giudizio di soddisfazione crea un atteggiamento positivo verso il prodotto/marca/organizzazione, che li radica nel set evocato e permette al cliente di ridurre i sacrifici temporali e cognitivi dovuti

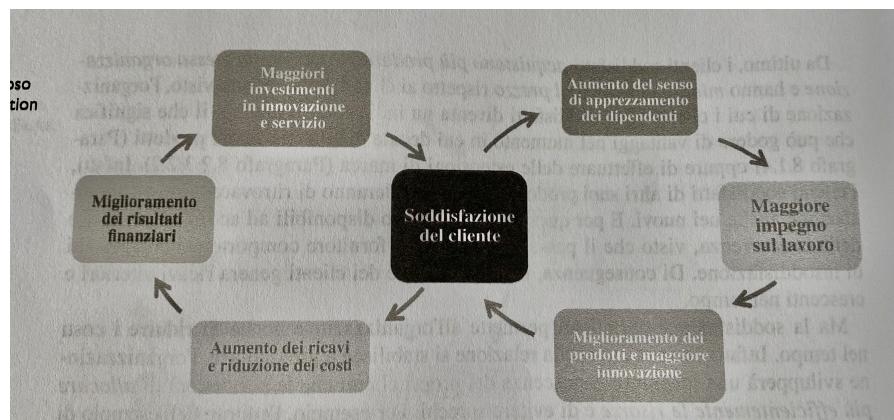
alla ricerca e all'elaborazione delle info precedenti alla scelta. L'acquisto soddisfacente rende la sua causa (prodotto/marca...) una *Quality clue* per gli acquisti e gli utilizzi successivi (cliente si aspetta di trovare la medesima qualità e soddisfazione).

Il permanere all'interno di una relazione per un cliente può anche generare dei *sacrifici* -> costo-opportunità connesso al mancato acquisto di prodotti/marche di altre organizzazioni -> siccome la ricerca di varietà è un comportamento tipico dei clienti nei settori creativi, ecco che una relazione duratura con una singola organizzazione potrebbe essere percepita come un impedimento al godere della varietà dei prodotti disponibili -> organizzazione deve gestire la relazione mantenendo il livello dei benefici sempre superiore a quello dei sacrifici (CMR)

Per l'organizzazione, la soddisfazione dei clienti innesca un circolo virtuoso (sostenibilità finanziaria e profitabilità) poiché si ha la ripetizione dell'acquisto mantenendo stabili le vendite nel tempo e poter pianificare con più precisione le proprie attività e l'allocazione delle risorse in maniera efficiente e produttiva. I clienti soddisfatti attivano anche il *passaparola positivo* e di conseguenza il mercato potenziale, creando così anche ricavi potenziali aggiuntivi. I clienti soddisfatti acquistano più prodotti/marche della stessa organizzazione e hanno minore elasticità al prezzo rispetto ai clienti nuovi (importante per estensioni di marca e lancio di nuovi prodotti). La soddisfazione dei clienti permette anche di ridurre i costi nel tempo -> man mano che la relazione si stabilisce e progredisce, si sviluppa maggiore conoscenza dei clienti permettendo di allocare più efficacemente le risorse e di evitare sprechi (fare campagne di marketing indirizzate solo ai clienti fedeli)

L'investimento in conoscenza del cliente effettuato all'inizio della relazione (preferenze, percezioni, comportamenti...) non dovrà essere ripetuto nelle fasi successive -> tanto più lunga è la relazione, tanto più gli investimenti saranno produttivi nel tempo e tanto minori saranno i costi della relazione nelle singole fasi -> la soddisfazione che genera ripetizione d'acquisto permette anche di ridurre i costi della relazione.

I migliori risultati finanziari rendono disponibili ulteriori risorse da poter investire nel perfezionamento e nell'innovazione dei prodotti, dei punti di contatto e delle attività promozionali in genere, con un ulteriore aumento della soddisfazione dei clienti. I benefici si hanno anche nella soddisfazione dei dipendenti che si sentono apprezzati nel loro lavoro e sono portati a impegnarsi maggiormente, sia nella generazione di nuove idee di prodotti e servizi che nel porre maggiore attenzione alla soddisfazione dei clienti (circolo virtuoso interno ed esterno).



La soddisfazione dei clienti può risultare un'arma a doppio taglio per l'organizzazione -> nel lungo termine porta a una riduzione del tasso d'innovazione -> i clienti soddisfatti, sulla base del rinforzo positivo legato alla soddisfazione stessa, tendono a richiedere sistematicamente gli stessi prodotti o simili rendendoli restii ad accettare *innovazioni dirompenti*, ovvero quelle che creano una discontinuità rispetto alla categoria di prodotto esistente e più aperti a *innovazioni incrementali*, ovvero che apportano solo dei miglioramenti rispetto ai prodotti esistenti.



Le organizzazioni che investono soprattutto nel consolidare le relazioni con i clienti attuali sono maggiormente destinate a veder scemare la propria capacità innovativa -> la strategia di organizzazioni che operano nei settori creativi deve sempre bilanciare il consolidamento delle relazioni con i clienti attuali (preservare la stabilità finanziaria) con l'esplorazione di nuovi mercati e la conseguente creazione di nuove relazioni (flusso di innovazioni dirompenti che siano in grado di generare opportunità di sviluppo per il futuro) -> doppia strategia in cui ogni componente è in grado di contribuire all'alimentazione dell'altra.

## ***IL CICLO DI VITA DELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE***

La gestione della relazione con il cliente comporta la calibratura dei processi di creazione e trasferimento di valore in funzione dello stadio e dello stato della relazione -> evolve attraverso gli stadi che compongono un ideale ciclo di vita

### Nascita

Per la nascita di una relazione con il cliente è necessario che esso abbia avuto un numero minimo di interazioni con un'organizzazione che lo porti a sentirsi legato all'esperienza di acquisto e utilizzo dei prodotti. Una soddisfazione ripetuta nei primi utilizzi del prodotto funge da dimostrazione al cliente dell'affidabilità dell'organizzazione, che fa emergere la componente fondamentale della *fiducia* (willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence) -> si tratta di un'aspettativa di comportamento che una parte di relazione ha nei confronti dell'altra, spingendola ad affidarsi a questa -> viceversa, è plausibile credere che un consumatore insoddisfatto sviluppi fiducia nei confronti dell'organizzazione e che questo lo induca a non ripetere l'acquisto.

La fiducia ha altri benefici oltre il ripetere l'acquisto: essa predispone il cliente a sviluppare un'atteggiamento co-operativo verso l'organizzazione e a mettere in atto comportamenti come prestare più attenzione alle comunicazioni, fornire info quando richiese, parlare bene dell'organizzazione, partecipare ad azioni di viral marketing (...) -> fiducia è quindi una delle componenti essenziali affinché una relazione si avvii, evolva in uno stadio di maggiore intensità e si arricchisca di ulteriori componenti

### Sviluppo

Man mano che la relazione si sviluppa, la ripetizione degli acquisti determina *fedeltà* al prodotto/marca/organizzazione -> la differenza sostanziale tra acquisto abitudinario e fedeltà sta nella fiducia sottostante, ovvero nella convinzione che quella proposizione di valore sia migliore delle altre nel soddisfare i propri benefici attesi. La fedeltà del cliente denota quindi una relazione che si è arricchita di contenuti di fiducia e che si traduce in sistematici riacquisti. A questo stadio è probabile che il cliente interagisca non solo tramite l'acquisto dei suoi prodotti, ma partecipando a varie attività ed eventi, dialogando sui social e aderendo a iniziative promozionali -> elevato livello di *engagement* -> *customer engagement* = the intensity of an individual's participation in and connection with an organization's offering or organizational activities, which either the customer or the Organization initiates

L'*engagement* definisce uno stato psicologico ed emotivo di intensità relazionale fra il cliente e l'organizzazione -> se si sente legato all'organizzazione, si farà parte attiva nel diffondere opinioni positive al suo riguardo -> attività di co-produzione di valore e sarà molto più ricettivo rispetto alle attività e alle iniziative realizzate dall'organizzazione -> con l'evoluzione della relazione, aumenta la

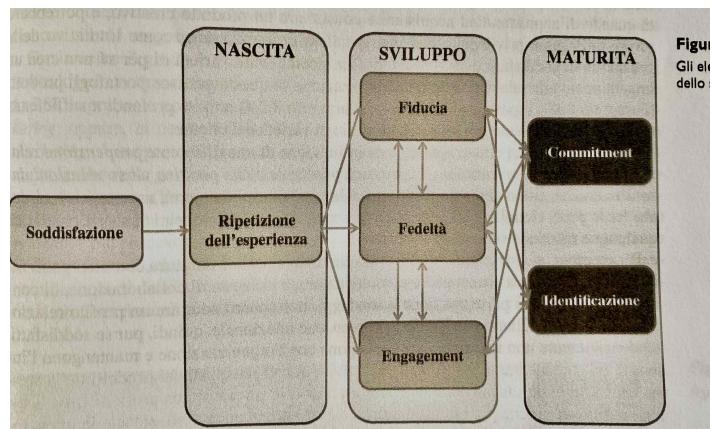
propensione a cooperare con l'organizzazione su vari aspetti -> maggiore disponibilità a formalizzare il legame relazionale attraverso una qualche forma di *affiliazione* o *membership* (soci o membri con benefici e accettando qualche forma di disponibilità a cooperare)

Il consolidamento delle relazioni richiede che il cliente percepisca *equità* (fairness) -> il cliente sa che l'organizzazione interagisce con lui per ottenere un tornaconto (finanziario / di conoscenza / d'immagine) e che i benefici sono sempre corrisposti da sacrifici -> cliente chiede che le disposizioni positive e propensioni siano riconosciute, rispettate e valorizzate -> deve esserci percezione che esista una proporzione fra il rapporto benefici/sacrifici di cui il cliente fa esperienza e il rapporto ricavi/costi che l'organizzazione realizza -> se il cliente percepisce opportunismo e ingiustizia, ciò avrà un tornaconto negativo sulla relazione e sull'organizzazione stessa -> la relazione deve essere *win-win* e il valore generato nella relazione deve essere distribuito in maniera funzionale ai ruoli (per il cliente le proposizioni di valore devono essere adeguate alle aspettative, per l'organizzazione dei flussi finanziari, d'informazione e d'immagine) -> la percezione di equa distribuzione del valore rafforza la relazione e la fa evolvere ulteriormente

### Maturità

Una relazione che ha raggiunto questo stadio si è arricchita di nuovi componenti fra cui il *commitment* (Commitment to the relationship is defined as an enduring desire to manage a valued relationship) -> impegno a continuare a investire nella relazione e a non abbandonarla sostituendola con un'altra -> volontà di cooperare e disponibilità ad accettare varie richieste della controparte relazionale, con la convinzione che questo faccia del bene alla relazione stessa.

Si ha poi la componente dell'*identificazione* (an active, selective, and volitional act motivated by the satisfaction of one or more self-definitional needs) -> frutto di una scelta effettuata dal consumatore, relativa a un legame con una specifica organizzazione, che viene ritenuta in grado di contribuire alla definizione del proprio sé -> attaccamento all'organizzazione tanto forte da rendere gli aspetti emotivi e cognitivi della relazione prevalenti su quelli prettamente commerciali -> quando il cliente si identifica molto, tende a dedicare tempo all'organizzazione a prescindere da e oltre agli atti di acquisto e consumo (pone attenzione alle comunicazioni, ne genera egli stesso, prende posizione a favore, diffonde info ...)



## I FATTORI D'INFLUENZA SUL CICLO DI VITA DELLA RELAZIONE

Esistono dei fattori individuali di ogni singolo cliente in grado di influenzare l'andamento della relazione nei diversi stadi:

- *Ricerca della varietà* -> tipico nei settori creativi a causa dell'abbondanza di offerta, combinata con il valore edonico e comunicativo, che spinge i clienti a dare valore alla varietà -> clienti potrebbero vivere un legame privilegiato con una specifica organizzazione come limitativo della possibilità di soddisfare questo desiderio -> la ricerca di varietà in sé non crea un impedimento alla relazione con un'organizzazione se questa gestisce portafogli prodotti o portafogli marche ampi e profondi a sufficienza da soddisfare, almeno in parte, il desiderio di varietà
- *Differente propensione relazionale (relational orientation)* -> predisposizione positiva verso relazioni durature con aspettative reciproche (che alcuni possono invece percepire come sacrifici -> es. comunicazioni sistematiche, partecipazione a sondaggi..) -> clienti con limitata propensione relazionale, se pur soddisfatti, tendono a non investire nella relazione e la mantengono bassa, confinando le attività ai soli riacquisti dei prodotti della stessa -> mentre i clienti ad elevata propensione relazionale possono accettare anche saltuarie insoddisfazioni senza mettere a repentaglio la tenuta complessiva della relazione (determinata da commitment e fiducia), quelli poco relazionali, se non soddisfatti, non sono stimolati a continuare a investire nella relazione
- *Scetticismo* -> atteggiamento negativo verso le info fornite da una potenziale controparte relazionale -> diretto verso info provenienti da tutte o alcune organizzazioni, qualunque o alcune modalità e strumenti informativi, verso info relative a qualunque o alcuni oggetti di comunicazione -> un cliente molto scettico non assocerà a un'organizzazione che gli si propone come controparte relazionale la reale volontà di stabilire una relazione di lungo termine, e tenderà a ritenere che essa non possa che essere iniqua, a tutto vantaggio della controparte, tendendo così a non stabilire relazioni e ad avere comportamenti opportunistici verso i propri fornitori, volti a massimizzare il proprio vantaggio in ogni interazione

## LA GESTIONE DELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE LUNGO IL CICLO DI VITA

Il CMR consiste in una serie di attività progettate e realizzate in funzione del ciclo di vita della relazione con un cliente -> il grado di personalizzazione delle proposte segue le logiche sottostanti alla definizione delle strategie di mercato complessive (one-to-one o mass marketing) -> il primo passo di una corretta gestione delle relazioni richiede che i clienti siano classificati in funzione dello stadio e dello stato della relazione (segmentazione); segue poi la profilazione dei clienti appartenenti alle varie categorie e la progettazione di specifiche attività dedicate ai gruppi



### 1. Identificazione dei criteri di segmentazione della base clienti

La segmentazione riguarda i clienti attuali dell'organizzazione (customer base) e non i generici clienti del mercato. I criteri in un processo di CR; sono costituiti da parametri in grado di identificare lo stadio e lo stato della relazione che ogni cliente ha con l'organizzazione -> l'organizzazione deve disporre di una serie di dati relativi ai clienti stessi, ovvero un *database clienti* (*customer database*), tanto più ricco e dettagliato è, tanto più approfondita può essere la segmentazione. I dati sui consumatori finali solitamente riguardano:

- *Informazioni di contatto* -> nome, indirizzo, telefono, e-mail, account social, liberatoria di utilizzo dei dati
- *Caratteristiche demografiche* -> età e data di nascita, genere, stato civile, nucleo familiare
- *Caratteristiche socio-economiche* -> professione, reddito, proprietà di beni che identificano le disponibilità finanziarie
- *Stile di vita* -> modalità di utilizzo del tempo libero, fruizione e preferenze di prodotti culturali o di specifici prodotti/marche
- *Fruizione mezzi di comunicazione (media habit)* -> utilizzo e frequenza di utilizzo di tv, radio, quotidiani, riviste, Web
- *Comportamenti legati all'organizzazione* -> longevità della relazione, frequenza d'acquisto, quantità medie e totali acquistate, tipologia di prodotti/marche, modalità/canali d'acquisto, modalità di pagamento, concorrenti, passaparola
- *Reazione a sollecitazioni dell'organizzazione* -> partecipazione a eventi, a iniziative promozionali, a campagne di viral marketing
- *Contatti vari avuti con l'organizzazione* -> richieste d'info sui vari punti di contatto, lamentele
- *Valore per l'organizzazione* -> valore complessivo degli acquisti, passaparola, numerosità dei contatti sui social, ruolo nei social (hub, bridge o Fringe)

Sulla base di questi dati, l'organizzazione può identificare i parametri più appropriati per l'analisi che vuole effettuare sui suoi clienti e costruire diversi segmenti in funzione di questi obiettivi -> il database può essere alimentato da ogni interazione con i clienti di cui l'organizzazione ha traccia,

ma anche con ricerche di marketing ad hoc (dati più ricchi e che coprono elementi relativi alle aspettative che i clienti hanno nei confronti dell'organizzazione) che riportano i dati previa codifica sintetica (qualitativa e quantitativa) che richiede una rielaborazione degli stessi. La mappa dei parametri da usare è molto vasta e la sua concreta disponibilità dipende dalle competenze e dalle disponibilità tecnologiche, dalle competenze analitiche di marketing. Ci sono degli indicatori che risultano più comunemente utilizzati ai fini della classificazione dei clienti in funzione dello stadio e dello stato della relazione

#### Indicatori comportamentali

Riguardano i comportamenti passati e futuri -> possono fornire indicazioni sul grado di soddisfazione, fedeltà e fiducia del cliente. Comportamenti passati -> focalizzati sugli acquisti e sono utili a misurare il grado di fedeltà.

- **Indicatori RFM** (Recency, Frequency, Monetary value) -> nato per l'identificazione dei target delle campagne di marketing diretto, sulla base dell'assunto che clienti che hanno acquistato più di recente, più frequentemente e per un valore maggiore, tendono a riacquistare dallo stesso fornitore. Il monetary value indica la somma di tutte le spese che il cliente ha fatto con l'organizzazione nell'unità di tempo. Gli indicatori RFM forniscono info di base sulla vitalità della relazione e del valore per l'organizzazione; combinati con i dati della longevità della relazione possono rappresentare parametri di fedeltà dei clienti. Sono di facile costruzione se è possibile tracciare gli acquisti dei clienti, altrimenti necessitano di una ricerca ad hoc
- **Quote di acquisto** -> quanto della spesa dedicata a una categoria di prodotto (in un tempo definito) è indirizzato ai prodotti/marche dell'organizzazione -> l'esclusività è rara quindi si usano valori-soglia soggettivamente definiti, ma che dovrebbero rispettare le abitudini di acquisto tipiche dei clienti del mercato (es. media di mercato)
- **Sequenza d'acquisto** -> successione degli acquisti dei prodotti/marche all'interno di una categoria nell'unità di tempo, evidenziando la ripetizione -> la sequenza che identifica la fedeltà è stabilità soggettivamente e dovrete essere sensata per le abitudini dei clienti del mercato
- **Condivisione delle info e dei giudizi sui social media** -> vanno misurate con cautela perché la condivisione può essere effettuata anche da non clienti che hanno semplicemente gradito un contenuto ma non hanno ulteriori interazioni e perché la condivisione può essere frutto di una campagna di viral marketing o di una sollecitazione dell'organizzazione stessa -> si dovrebbe distinguere tra le condivisioni dei clienti non come reazione a uno stimolo, ma come frutto della loro soddisfazione/attaccamento

Comportamenti futuri -> **volontà di riacquisto** (willingness to buy WTB) e **volontà di pagare un certo prezzo** (willingness to Pay WTP) sono utilizzati come indicatori di fedeltà ma le dichiarazioni

sui futuri comportamenti non hanno affidabilità elevata perché non tengono conto delle specifiche situazioni in cui il cliente si può trovare quando dovrà decidere e nemmeno delle azioni dei concorrenti. Un indicatore usato per la fiducia del cliente è la **volontà di raccomandazione** (willingness to recommend WTR) che rileva l'affidabilità percepita dal cliente, che lo rassicura e lo conduce a consigliare l'organizzazione/prodotti/marche

#### Indicatori cognitivi ed emotivi

Alcuni elementi che qualificano lo stato di una relazione riguardano sia la sfera emotiva che cognitiva del cliente e la loro misurazione più precisa richiede una ricerca ad hoc, tramite questionari su scale quantitative che permettono di pervenire a un risultato sintetico per ogni cliente.

- *Fiducia* -> cognitivo -> riconoscimento da parte del cliente della capacità dell'organizzazione di mantenere le sue promesse (percezione di competenza, onestà, integrità e affidabilità)
- *Engagement* -> cognitivo ed emotivo -> espressione nella partecipazione, rilevato tramite comportamenti messi in atto dal cliente relativamente all'organizzazione (attività, impegno nel passaparola, attività sui social) e tramite osservazioni
- *Attaccamento* -> cognitivo ed emotivo -> forza del ruolo che l'organizzazione svolge nella definizione dell'identità del cliente, rilevato con domande sull'importanza, intensità del legame emotivo
- *Identificazione* -> forma di attaccamento -> cliente usa organizzazione (prodotti/marche) nei suoi processi di auto-categorizzazione, sentendo che le caratteristiche della seconda sono sovrapponibili a quelle definitorie della propria identità, rilevato tramite domande dei segni distintivi dell'organizzazione come espressione della propria identità, grado di identificazione nei valori/attività dell'organizzazione e frequenza di riferimenti nelle conversazioni
- *Commitment* -> cognitivo ed emotivo -> volontà che la relazione perduri e sia soddisfacente per entrambi, rilevato con domande sul desiderio di persistere nella relazione, sulle aspettative reciproche, sull'orgoglio di essere parte della relazione e sulla disponibilità a cooperare per il mutuo successo

#### **2/3. La costruzione dei segmenti e profilazione dei clienti**

Queste due fasi sono uguali a quelle del processo di segmentazione -> si selezionano i criteri ritenuti più opportuni per l'obiettivo da raggiungere con la segmentazione, e sulla base di questi si creano gruppi omogenei di clienti differenti dagli altri -> si vanno poi a profilare i clienti all'interno del segmento sulla base di altre caratteristiche ritenute rilevanti rispetto allo scopo d'analisi

#### 4. Progettazione delle attività relazionali

L'efficacia del CMR dipende dalla disponibilità di info chiare che permettano di progettare e realizzare attività ad hoc in funzione dello stadio e dello stato della relazione -> si ha l'obiettivo generale di far progredire le relazioni verso lo stadio di maturità (fiducia, engagement, commitment e identificazione)

1. **Programmi per lo sviluppo della fedeltà (royalty program)** -> insieme di iniziative volte a favorire e premiare la fedeltà dei clienti e hanno diverse caratteristiche:

- Obiettivo di stimolare la fedeltà sia dal punto di vista comportamentale che da quello emotivo e cognitivo
- Devono essere strutturati -> prevedere che i benefici siano connessi alla formale partecipazione al programma (carta/codice cliente) e l'esistenza di eventuali livelli diversi di benefici sia funzione di meccanismi/livelli chiaramente definiti
- Devono essere duraturi -> dovendo premiare la fedeltà, richiedono uno svolgimento delle meccaniche diluite su un tempo lungo (anni) e un investimento da entrambe le parti
- Deve essere stabilito un chiaro sistema di premi -> accumulo di punti, in funzione del quale il cliente può accedere a specifici premi (sconti, regali, accesso a livelli superiori del programma) che sono commisurati alla sua fedeltà
- Si basano su azioni di marketing personalizzate -> il programma è indirizzato a membri che sono identificati e conosciuti nelle loro caratteristiche, in modo che le azioni e i premi possano fornire vero valore

Un programma fedeltà efficace deve bilanciare benefici offerti e sacrifici richiesti al cliente, da stimolare l'ingresso e la permanenza al programma. I benefici possono riguardare tutte le categorie di valore:

- *Utilitaristico* -> es. sconti sul prezzo, servizi gratuiti, prodotti/servizi di altre organizzazioni dati in regalo
- *Edonico* -> es. partecipazione ad eventi esclusivi, trattamento personalizzato, accesso a forme d'intrattenimento specificamente studiate
- *Comunicativo* -> es. appartenenza a un gruppo con caratteristiche distintive, status sociale
- *Etico* -> es. contributo allo sviluppo dell'organizzazione e al perseguimento della mission, donazione tramite membership

I sacrifici sono riconducibili a varie tipologie, monetarie e non, tra cui la spesa necessaria per accedere ai benefici, il tempo e gli sforzi cognitivi da dedicare ai requisiti di partecipazione e ottenimento dei premi, costo opportunità di legarsi a un'organizzazione. I programmi fedeltà ricadono in due strutture tipiche:

- *Premio alla frequenza* -> definite soglie di punti da raggiungere per ottenere benefici, senza limite all'accesso alle soglie, offrendo a tutti i membri la possibilità di ottenere quei benefici -> focalizzata su benefici utilitaristici ed edonici
- *Appartenenza a gruppi definiti di clienti (customer tiers)* -> predefiniti dei gruppi a cui i membri vengono assegnati se soddisfano certi requisiti, la possibilità di godere di determinati benefici dipende dall'accesso ai diversi gruppi -> focalizzata su benefici comunicativi ed etici

Si distinguono poi programmi:

- *Stand-alone* -> riguardano, in termini di vantaggi e oneri, una singola organizzazione
- *Multiple-vendor* -> riguardano, in termini di vantaggi e oneri, più organizzazioni che operano come partner del programma (es partnership tra centri espositivi, teatri, distributori...) per creare un programma fedeltà congiunto, secondo il quale l'acquisto dei prodotti dei vari partner permette al cliente di accumulare punti da spendere ottenendo sconti presso di essi

**2. Programmi di mantenimento dei clienti** -> il mantenimento della relazione è uno degli obiettivi dei programmi fedeltà -> un programma di mantenimento dei clienti (*retention program*) ha l'obiettivo di evitare l'abbandono della relazione da parte dei clienti (*churn*) e prevede una fase di analisi molto dettagliata per comprendere le motivazioni potenziali dell'abbandono e identificare un insieme di indicatori che permettano di prevederlo. Tra le motivazioni si ha l'insoddisfazione del cliente (disconferma negativa delle aspettative) che comporta di identificare gli elementi della proposizione che non hanno soddisfatto le aspettative e pianificare delle azioni di miglioramento -> bisogna definire un programma di attività da mettere in atto immediatamente dopo la rilevazione (soprattutto se l'insoddisfazione viene esplicitata direttamente dal cliente tramite lamentele)

- **Programmi di recupero dei clienti** (*recovery program*) -> una serie di attività, immediate, strutturate e pianificate, volte a evitare che l'insoddisfazione generi abbandono (es. se percepisce sbilanciamento della relazione, si deve fare in modo di ribilanciarla) -> le attività possono avere contenuti più *utilitaristici* (es. rimborso spesa, sostituzione gratuita..), volte a enfatizzare l'equità in termini di coerenza benefici-sacrifici, o più focalizzati su aspetti *relazionali* (es. scuse, accolto responsabilità, rapidità di risposta...), volte a sottolineare la vicinanza emotiva e il commitment reciproco.

L'abbandono potrebbe essere causato dalle *azioni della concorrenza* volte a far percepire al cliente delle proposizioni di valore più appropriate per le sue motivazioni -> sistematico monitoraggio delle azioni in modo da anticipare eventuali offerte particolarmente attrattive e proporre alternative, puntando sul commitment e sulla reciprocità tra cliente e azienda. Possono avere aspetti più *utilitaristici* (vantaggi tangibili una tantum -> es. possibilità di fruire di fonti

speciali sui prodotti o di ottenere un prodotto gratuitamente) o più *simbolici* (legame emotivo -> es. invio di messaggi di auguri il giorno del compleanno, campagna di e-mail marketing ringraziando del contributo all'organizzazione, eventi esclusivi).

È importante quindi la definizione di una serie di indicatori che possano far prevedere un possibile abbandono, e che quindi permettano di pianificare azioni correttive volte ad evitarlo -> alcune azioni tipiche dei clienti prima dell'abbandono sono la lamentela, la richiesta di info su offerte alternative, l'incremento di acquisti di prodotti di altre organizzazioni -> se l'organizzazione dispone di un sistema di punti di contatto realmente integrati, e di un database clienti efficacemente gestito, queste interazioni con il cliente possono far scattare un campanello dall'allarme e stimolare l'azione di retention

- **Programmi di sollecitazione del passaparola positivo (referral program)** -> i clienti soddisfatti dell'organizzazione sono sollecitati al passaparola positivo -> obiettivo di acquisizione di nuovi clienti (customer acquisition) e aumentare la retention dei clienti attuali -> si ha l'offerta di un premio per i clienti che, diffondendo passaparola positivo verso propri contatti, portano nuovi clienti all'organizzazione -> il premio è un beneficio monetario attivato nel caso in cui il ricevente di passaparola acquisti (può essere che anche questo riceva un premio come uno sconto sul prezzo). Questi programmi sono molto diffusi sia perché i canali digitali li rendono poco costosi e molto efficienti, sia perché le ricerche dimostrano che i nuovi clienti tendono ad avere retention superiore alla media e a generare un valore economico elevato per l'organizzazione; affinché sia efficace, il cliente sollecitato deve percepire che i benefici connessi alla richiesta di referral siano superiori ai sacrifici (tempo e sforzo da dedicare, rischio sociale dovuto a un'eventuale insoddisfazione del cliente attivato dal referral, rischio psicologico di "mettere in vendita" la propria soddisfazione). Questi programmi incrementano il livello di fedeltà dei clienti che effettuano la raccomandazione.

### **LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI**

La gestione efficace delle relazioni richiede che ci sia un monitoraggio sistematico di esse per poter stabilire se i singoli programmi di attività stanno dando i risultati attesi e se l'intero processo di gestione delle relazioni è efficiente ed efficace. La valutazione riguarda, più che il singolo cliente, lo stadio e lo stato delle relazioni complesse che un'impresa/istituzione hanno con i propri clienti. La rilevazione sistematica della soddisfazione dei clienti è alla base di qualunque valutazione della qualità e viene misurata tramite ricerche quantitative di marketing (sondaggio) che utilizzano un questionario strutturato per pervenire a misure relative al grado di soddisfazione. Si devono misurare le aspettative che i clienti hanno relativamente ai singoli elementi delle proporzioni di valore e alle relazioni (voto all'importanza degli elementi) ; si deve raccogliere inoltre il giudizio dato da clienti su ognuno degli elementi di cui sono rilevate le

aspettative (voto sulla stessa scala alla performance che l'organizzazione ha avuto per ognuno degli elementi precedenti).

L'analisi viene poi effettuata tramite la *matrice di importanza-performance* che permette di individuare le aree di soddisfazione, su cui consolidare la relazione, e quelle d'insoddisfazione, su cui concentrare i programmi di miglioramento. La misurazione dell'immagine, della fiducia, della fedeltà, dell'engagement, dell'attaccamento, del commitment e dell'identificazione sono ulteriori analisi atte a fornire un'indicazione della qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri clienti.

*Net Promoter Score (NPS)* -> indicatore della soddisfazione dei clienti, della fiducia nell'organizzazione e risponde alla domanda "Quanto sei disposto a raccomandare questo prodotto/marca/organizzazione a un amico o collega?" dando una risposta su una scala da 0 a 10 -> si ottiene sottraendo la percentuale di coloro che hanno dato una risposta 9-10 (forti sostenitori -> promoters) alla percentuale di coloro che hanno risposto 0-6 (forti detrattori -> detractors) in modo da avere un punteggio netto della soddisfazione e soprattutto della fiducia della propria base clienti e come indicatore indiretto della fedeltà

*Customer Retention Rate (CRR)* -> misura la fedeltà dei clienti ->

$C_{t_1}$  -> numero di clienti totali alla fine del periodo t

$NC_{t_1}$  -> numero di nuovi clienti acquisiti nel periodo t

$C_{t_0}$  -> numero di clienti totali alla fine del periodo precedente

$$CRR = \frac{C_{t_1} - NC_{t_1}}{C_{t_0}}$$

*Churn Rate (CR)* -> tasso di abbandono medio ->  **$CR = 1-CRR$**

*Longevità media prospettica delle relazioni (LMP)* ->  **$LMP = 1/CR$**  -> misura qual è la percentuale media di clienti persa ogni anno e quindi in quanti anni l'intera base clienti sarebbe rinnovata se si perdessero mediamente gli stessi clienti ogni anno -> assunto che l'organizzazione perde clienti a un ritmo costante, si basa su una visione statica delle relazioni organizzazione-clienti (poco realistico) -> LMP considerato come indice di quanto durerebbero le relazioni mediamente se non fossero poste in essere azioni da parte dell'organizzazione e dei concorrenti.

*Customer Life Time Value (CLTV)* -> customer equity -> valore finanziario del singolo cliente lungo l'intero ciclo di vita e quindi, in forma aggregata, dell'intera base clienti -> è dato dal valore dei ricavi che si possono ottenere dal cliente lungo l'intero ciclo di vita della relazione, sottratti i costi sostenuti per acquisirlo, servirlo e mantenerlo -> si ottiene un cash flow che va attualizzato scontandolo per un tasso che rappresenti il costo del capitale ottenendo il *valore attuale netto dei cash flow derivanti dal cliente*

$$CLTV = \sum_{t=1}^n (Q_t \times M_t) \times d^t - \sum_{t=1}^n (D_t + R_t) \times d^t - A_1$$

$Q_t$  -> quantità acquistate dal cliente in ogni unità di tempo t

$M_t$  -> margine ottenibile su ogni acquisto

$d_t$  -> tasso di sconto che rappresenta il costo del capitale

$D_t$  -> costi da sostenere per lo sviluppo della relazione

$R_t$  -> costi da sostenere per la retention

$A_1$  -> costi sostenuti nel periodo 1 per l'acquisizione del cliente

n -> anni di durata della relazione

Il valore attuale della base clienti aumenta quanto più elevati sono gli acquisti fatti dai clienti e quanto più è elevato il margine su ogni acquisto, diminuisce quanto più elevati sono i costi di acquisizione del cliente e di mantenimento della relazione. Quanto più l'organizzazione è in grado di allungare la longevità media della relazione, tanto più elevato sarà il CLTV.

## CAP. 11 L'INTEGRAZIONE FRA MARKETING E CREATIVITÀ

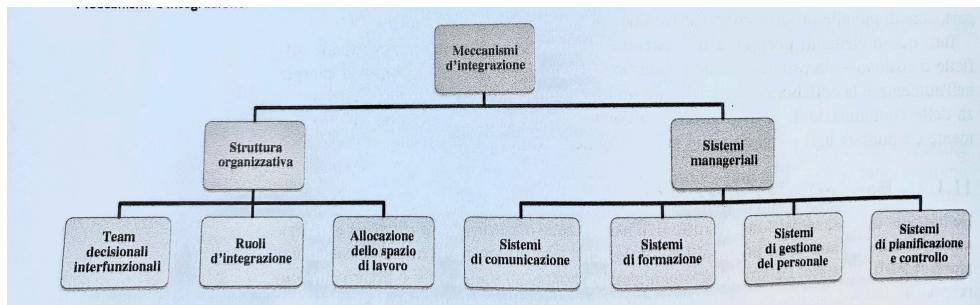
L'integrazione delle decisioni, delle attività e degli obiettivi del Marketing e della creatività, e finanche della loro visione del mercato e dei fini ultimi dell'organizzazione, è una condizione necessaria seppur non sufficiente all'allineamento dell'organizzazione al mercato.

### LE BARRIERE ALL'INTEGRAZIONE

Sono molti gli ostacoli che possono ridurre l'efficacia dell'integrazione del Marketing con la Creatività -> la loro identificazione e gestione rappresentano prerequisiti per ottenere i benefici dell'integrazione -> i principali ostacoli sono riconducibili a due categorie: culturale e organizzativa

**Barriere culturali** -> determinate dai diversi percorsi di istruzione formale e dalle diverse competenze del personale delle due unità -> personale creativo ha istruzione umanistica/creativa mentre quello di marketing solitamente economica -> i due gruppi hanno quindi diverse priorità, accedono ad ambienti informativi diversi, percepiscono e interpretano gli stimoli ambientali in maniera diversa e usano gerghi specialistici diversi -> il personale creativo è più incline a utilizzare il giudizio estetico e l'intuizione, quello di marketing è più spinto verso il ragionamento analitico a supporto delle decisioni. Questi fattori possono portare alla creazione di un'identità di gruppo costruita sulla contrapposizione verso l'altra unità -> relazioni intra-gruppo sono influenzate da stereotipi reciproci -> ogni unità sviluppa un linguaggio idiosincratico che spesso non è del tutto comprensibile all'altra unità, un'identità funzionale sviluppata a discapito dell'identità organizzativa, per cui le persone sentono di appartenere di più alla propria unità funzionale che

all'intera organizzazione -> si creano due unità separate che rendono difficile e costoso investire tempo ed energia nell'aumentare la collaborazione tra le funzioni -> la qualità e la frequenza delle comunicazioni, la disponibilità a condividere risorse e capirsi a vicenda, a puntare agli stessi obiettivi sono ridotte



**Barriere organizzative** -> frutto dell'esistenza di strutture organizzative (allocazione compiti e responsabilità, definizione di unità, ruoli e procedure relative) e sistemi manageriali (insieme di processi che garantiscono il funzionamento della struttura -> comunicazione, pianificazione, controllo, formazione e retribuzione) che non sono progettati o implementati in modo da favorire la collaborazione inter-funzionale -> *barriera di scarsa complementarietà e incompatibilità degli obiettivi assegnati alle singole unità* -> priorità della Creatività è l'innovazione, la scoperta di nuovi talenti; priorità del Marketing è connessa invece ai risultati di mercato (crescita, sviluppo della marca, creazione di nuovi mercati...) -> gli obiettivi portano a un diverso orientamento temporale delle unità, che influenza le modalità di assunzione delle decisioni e di esecuzione dei compiti, conduce alla convinzione che allocare tempo e sforzi all'interazione e collaborazione con l'altra unità non produca benefici per le proprie attività. Un'altra *barriera* è *l'ambigua definizione degli ambiti decisionali delle due funzioni* -> spesso le due funzioni partecipano entrambe alle decisioni su prodotti/mercati e questo può portare conflitti per quanto riguarda le responsabilità e il controllo di ognuna. L'ultima *barriera* è *la differenza di status* -> se una delle due ottiene più considerazione, se i top manager provengono regolarmente da una, se il livello di retribuzione è diverso, è molto probabile che il clima organizzativo non sia favorevole all'integrazione ma piuttosto porterà alla contrapposizione, alla reciproca sfiducia e al conflitto.

### I MECCANISMI D'INTEGRAZIONE

Si possono progettare e implementare una serie di meccanismi d'integrazione di differente natura e con differente capacità di favorire la collaborazione -> si hanno due principali categorie : quelli che fanno riferimento alla struttura organizzativa e quelli che afferiscono ai sistemi manageriali

**Struttura organizzativa** -> si definiscono ruoli e responsabilità -> si hanno diversi meccanismi:

- *Team decisionali* -> stabiliti e composti da membri delle due unità, responsabili congiuntamente del raggiungimento di obiettivi di performance di mercato e dell'assunzione di decisioni e svolgimento di attività relative a prodotti e mercati
- *Team inter-funzionali* -> temporanei e responsabili per progetti specifici (es. sviluppo di un nuovo prodotto) -> sia che siano temporanei che permanenti, possono contribuire a creare obiettivi integrati per le due unità e un senso di proprietà sulle decisioni di cui i team sono responsabili
- *Ruoli d'integrazione* -> combinano competenze creative ed economiche al fine di aumentare l'efficienza e l'efficacia delle decisioni relative a prodotto e mercato -> *Product manager, Brand manager, Category manager* sono creati con l'obiettivo di integrare le decisioni e le attività di Marketing e Creatività -> mantenere dinamicamente allineate le unità organizzative nel tempo, favorendo lo scambio di info e di reciproche conoscenze
- *Allocazione dello spazio di lavoro* -> dato che la vicinanza fisica aiuta la comunicazione informale, gli incontri non pianificati e gli scambi di info più veloci, una struttura organizzativa che favorisce la prossimità delle due unità può migliorare l'integrazione superando le barriere infrastrutturali e culturali

**Sistemi manageriali** -> si hanno diversi meccanismi:

- *Sistemi di comunicazione* -> un ruolo fondamentale: possono aiutare anche per quanto riguarda l'integrazione (es. condividere report di ricerca, programmare incontri regolari tra il personale delle due unità...) e la collaborazione, migliorando la comprensione e la fiducia reciproca
- *Sistemi di formazione* -> possono aiutare il personale di ogni unità a superare le barriere culturali date da un accesso limitato agli schemi cognitivi e ai bagagli di conoscenza del personale dell'altra (es. tramite il team building )
- *Sistemi di Valutazione, retribuzione, carriera, incentivazione e premio dei dipendenti* -> capaci di guidare i comportamenti individuali e di gruppo verso specifici obiettivi di breve/lungo termine e di stimolare l'impegno del personale verso il loro raggiungimento -> organizzazione li usa per indirizzare l'attenzione e l'impegno verso una maggiore interazione e collaborazione tra le due unità (es. incentivi comuni, definizione di livelli di retribuzione omogenei per ridurre percezioni di iniquità nei salari) al fine di superare le barriere culturali legate alla percezione di differenza di status tra le unità che ostacolano un ambiente collaborativo

- *Sistemi di pianificazione e controllo* -> coordinare, valutare e migliorare i processi decisionali delle unità permettendo al Marketing e alla Creatività di allineare i loro obiettivi e piani, di far leva sulle competenze e conoscenze dell'altra unità per rendere più incisive le azioni e di ottenere una migliore comprensione dei processi e delle attività dell'altra unità -> migliorare la collaborazione superando le barriere organizzative legate ai diversi obiettivi funzionali e quelle culturali create da una conoscenza limitata della sfera di azione dell'altra unità

### **L'EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI PIANIFICAZIONE**

La pianificazione di marketing rientra nel più ampio processo di pianificazione dell'organizzazione, attraverso cui si definiscono gli obiettivi da raggiungere, le attività da svolgere, la quantità e tipologia di risorse necessarie e le modalità di reperimento -> piano = documento formale generato dal processo di pianificazione.

Nei settori creativi la pianificazione non è scontata perché richiede una cultura organizzativa improntata alla chiara definizione degli obiettivi a tutti i livelli e alla misurazione dell'impiego efficiente ed efficace delle risorse (tale cultura non è spesso radicata in tale imprese) -> i processi di pianificazione efficaci sono spesso il risultato di una serie di passaggi e adattamenti che richiedono anni per essere assimilati dall'organizzazione (evolvono tramite stadi) -> lo stadio zero è quello dell'assenza di pianificazione ed è tipico di organizzazioni appena costituite o che hanno una resistenza culturale radicata verso qualsiasi programmazione delle attività organizzative -> prevale la gestione quotidiana delle attività e il reperimento continuo delle risorse (pianificazione = lusso che non ci si può permettere o investimento meno rilevante di altri) -> successivamente si ha lo stadio in cui si percepisce la necessità di pianificazione del reperimento e utilizzo delle risorse finanziarie tramite il *budget* = espressione delle previsione dei costi e dei ricavi nell'anno successivo, accompagnato da un prospetto dei flussi di cassa e monetari (si focalizza solo su aspetti finanziari senza esplicitare le connessioni fra attività e risultati da raggiungere -> monitorare in maniera appropriata l'equilibrio finanziario) -> si introduce poi il *piano annuale* che, in un'organizzazione orientata al mercato, ha come punto di partenza le previsioni delle performance di mercato, da cui vengono derivati i volumi produttivi, i fabbisogni finanziari, di risorse umane (...) -> budget diventa elemento di sintesi finanziaria del piano annuale che svolge invece il ruolo di strumento formale d'integrazione delle attività di cui sono responsabili le varie unità organizzative -> integrazione permette di allineare i tempi di svolgimento, allocare più efficacemente le risorse e sfruttare le sinergie massimizzando efficienza ed efficacia.

Si hanno poi i *piani strategici* perché le decisioni strategiche producono risultati nel medio termine e richiedono una serie di attività operative per essere implementate. Nelle organizzazioni orientate al mercato, il piano a lungo termine ha come elemento focale il mercato e i fenomeni di domanda e concorrenziali che in esso si manifestano. Il piano, partendo dall'analisi delle minacce e delle opportunità generate dall'ambiente, fornisce all'organizzazione un quadro complessivo della situazione in cui si trova ad operare -> sulla base di queste analisi può identificare le azioni da

intraprendere per modificare/mantenere inalterata la propria posizione competitiva nelle singole aree in cui si confronta con i concorrenti.

### **IL PIANO DI MARKETING**

Il piano di marketing è il documento formale in cui, l'unità organizzativa che ha la responsabilità delle decisioni e delle attività di marketing, definisce gli obiettivi di mercato da raggiungere nell'anno successivo, le attività di marketing da svolgere e gli investimenti e i costi da sostenere (risorse necessarie) -> nel caso l'unità di marketing sia grande, ogni responsabile prepara un piano relativo alle sue responsabilità che prevede un piano per ognuno dei prodotti/marche, comunicazione, promozione e ricerche per ogni categoria di attività -> si hanno una serie di fasi che contribuiscono a creare una sezione del piano:

- 1. Analisi del mercato e la diagnosi**
- 2. Formulazione degli obiettivi di mercato e delle strategie di marketing**
- 3. Definizione del programma di attività**
- 4. Pianificazione operativa (action planning)**
- 5. Predisposizione del budget (budgeting)**
- 6. Controllo dei risultati (audit)** -> temporalmente collocato alla conclusione della realizzazione del piano, documento a sé stante (*marketing audit report*) che analizza a fine anno successivo il raggiungimento dei risultati e ipotizza le cause delle differenze

Il piano, per essere uno strumento efficace di integrazione, deve essere pensato come uno strumento di comunicazione per il coordinamento fra unità e per la negoziazione delle risorse necessarie per le attività da svolgere -> la funzione Marketing si propone di persuadere le altre unità dell'efficacia delle attività da svolgere, fornisce indicazioni per favorire il coordinamento e sollecita l'ottenimento delle risorse necessarie (finanziarie, umane, consenso e commitment, relazioni senza ostacoli...) -> si tratta di un circolo tra coinvolgere-convincere-contrattare.

Il piano è efficace se è in grado di dimostrare la qualità delle proprie proposte in termini di attività da svolgere -> *la qualità delle attività di marketing dipende dalla loro efficacia per il raggiungimento degli obiettivi previsti e dalla loro coerenza con l'evoluzione del mercato* -> quanto più il piano è in grado di evidenziare le opportunità che l'evoluzione del mercato genera e le minacce alla posizioni istituzionali e competitive, tanto più solide saranno le proposte avanzate in termini di attività e risorse da usare -> la fase di analisi e diagnosi è fondamentale perché il piano sia in grado di svolgere le sue funzioni di comunicazione, coordinamento e negoziazione -> piano va pensato come un progetto di comunicazione interna e nella selezione dei messaggi da veicolare necessita di attenzione alla target audience -> va introdotta una premessa (executive summary) che ne riassume i contenuti, premettendo quanto verrà dettagliato nelle sezioni successive.

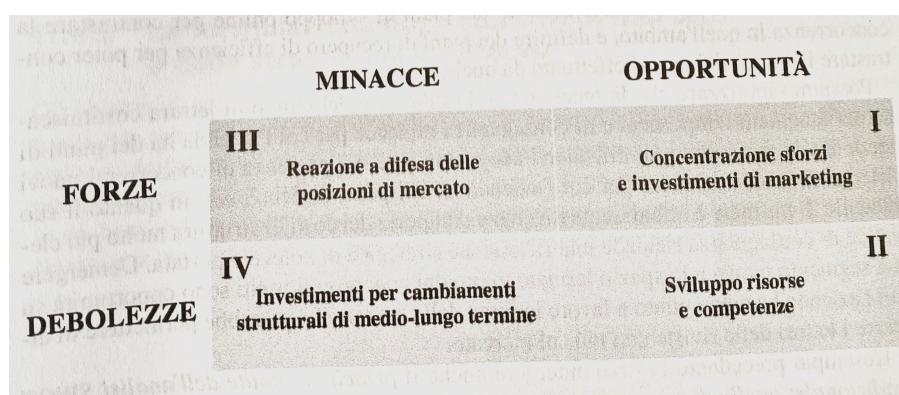
Si ha poi il piano strategico di marketing, con orientamento pluriennale (tre anni) in cui si vanno a definire le decisioni strategiche dell'organizzazione -> si definiscono le attività da svolgere in futuro per il riposizionamento, per aprire un e-commerce o qualunque altra decisione duratura -> il piano strategico poi viene tradotto nelle decisioni che si trovano nei piani di marketing annuali.

**Analisi del mercato e diagnosi** -> obiettivo di dare evidenza ai fenomeni di mercato significativi per la capacità d'impatto sull'organizzazione e allo stato di salute all'interno del mercato (analisi) oltre che di fornire un'interpretazione dei fenomeni in termini di tipologia e d'intensità d'impatto sull'organizzazione (diagnosi) -> sezione unita di queste due fasi separate fa da supporto a quella di formulazione di obiettivi e strategie -> nella fase di analisi il manager/team deve essere il più oggettivo possibile e rilevare i fenomeni che caratterizzano l'evoluzione; nella fasi di diagnosi si deve interpretare in maniera più soggettiva, con competenza e responsabilità nell'attribuzione di un significato ai fenomeni e alle loro interpretazioni.

L'evoluzione del mercato va intesa in termini quantitativi e qualitativi -> variazioni nelle dimensioni del mercato in generale e nelle sue componenti (segmenti, aree geografiche, canali distributivi...) per individuare se e dove esistono opportunità di crescita; variazioni delle morfologia del mercato in termini di soggetti che vi operano (nuovi concorrenti vs storici, nuovi segmenti di clientela vs vecchi...) e di strategie e azioni che pongono in essere. I cambiamenti qualitativi e quantitativi sono correlati poiché è la dinamica della domanda/offerta a dare forma al ciclo di vita del mercato stesso -> bisogna segnalare le cause del cambiamento per fornire all'organizzazione maggiori possibilità di intervento per cogliere le opportunità o difendersi da minacce generate dal cambiamento stesso -> dotarsi di uno sguardo più ampio sui fattori esterni al mercato in grado di influenzare l'evoluzione -> analisi del macro-ambiente, dell'ambiente di mercato e della posizione di mercato attuale dell'organizzazione

**Analisi del macro-ambiente** -> insieme di fattori di cui il piano di marketing deve tenere conto -> PEST (politics, economics, sociology, technology)

- *demografici* -> individuare l'evoluzione delle caratteristiche della popolazione residente nelle aree geografiche del mercato per evidenziare le cause della variazione dei benefici e dei cambiamenti dimensionali dei segmenti -> sia per i mercati consumer che business
- *macro-economici* -> caratteristiche generali dell'economia che influenzano i comportamenti dei soggetti operanti nel mercato (tasso di occupazione, tassi d'interesse, inflazione...) che influenzano l'evoluzione della domanda e dell'offerta
- *tecnologici* -> evoluzione della dotazione di infrastrutture tecnologiche del territorio d'interesse del mercato, dello sviluppo delle tecnologie produttive, distributive e comunicative disponibili ai soggetti che vi operano, delle competenze di utilizzo diffuse al suo interno -> fattore che influenza maggiormente perché condiziona la capacità delle organizzazioni di soddisfare in maniera più efficace ed efficiente le aspettative dei clienti
- *normativi* -> leggi che regolano i comportamenti dei soggetti operanti nel mercato favorendo o limitando alcune azioni o decisioni, impattando sulle dimensioni e morfologia del mercato stesso
- *socio-culturali* -> ruolo significativo per l'evoluzione dei mercati dei prodotti creativi -> valori dominanti nelle società, stili di vita, culture di consumo, conoscenze diffuse nella popolazione e ogni altro aspetto che identifica le convinzioni radicate nei soggetti che compongono la popolazione di riferimento del mercato
- *naturali* -> ruolo più rilevante giocato dall'ambiente naturale al cui interno si trovano i macro-fattori relativi al cambiamento climatico e allo sfruttamento delle risorse naturali che hanno enorme influenza sul mercato delle destinazioni turistiche ad esempio. Si hanno poi fattori micro, relative alle condizioni climatiche di particolari stagioni o giorni in uno specifico territorio (es. mercati che cambiano a seconda delle temperature o delle piogge)



Fattori macro-ambientali	Elementi di possibile valutazione
<i>Demografici</i>	Numerosità della popolazione e struttura per: - classi di età (classi dimensionali) - Genere (settore) - Luogo di residenza (ambito di operatività)
<i>Macro-ambientali</i>	Pil Livello dei consumi (investimenti) Tasso di occupazione Tasso d'inflazione Tassi d'interesse Tassi di cambio
<i>Tecnologici</i>	ICT Development Index, IDI Dotazione d'infrastrutture tecnologiche Livello di competenze tecnologiche diffuse nella popolazione (organizzazioni) Standard tecnologici presenti nel mercato
<i>Normativi</i>	Finanziamenti pubblici Politica fiscale di settore Leggi e regolamenti relativi ai prodotti Leggi antitrust Leggi di tutela dei consumatori Leggi di tutela dell'ambiente
<i>Socio-culturali</i>	Valori dominanti e marginali (valori organizzativi) Culture dominanti e sotto-culture (culture organizzative) Livello d'istruzione (competenze) Stili di vita (stili direzionali e decisionali) Sensibilità verso specifici temi di dibattito pubblico
<i>Naturali</i>	Cambiamenti climatici Impatto dell'inquinamento Sfruttamento delle risorse naturali Andamento fattori climatici stagionali Differenze fra varie regioni/aree geografiche

**Analisi dell'ambiente di mercato** -> riguarda l'evoluzione della dinamica domanda-offerta che si manifesta all'interno del mercato -> manager o il team che redige il piano di marketing dovrebbe dare evidenza della fase del ciclo di vita in cui si trova, delle sue dimensioni attuali e delle dimensioni degli eventuali gap di potenziale, incluse le cause che li determinano -> il piano deve rappresentare la strutturazione del mercato in segmenti con efficace identificazione delle caratteristiche e dell'attrattività di ognuno così da evidenziare le opportunità che stanno emergendo e quelle chiuse; in più dovrebbe dare indicazione delle posizioni delle organizzazioni che attualmente (risultati ottenuti, posizionamento, scelte di marketing -> capire i punti di forza e debolezza) vi operano e di quelle che potrebbero entrarci in un futuro prossimo (proposizioni di valore e segmenti -> valutare impatto sulle posizioni delle organizzazioni già consolidate sul mercato)

**Analisi della posizione di mercato dell'organizzazione** -> rappresentazione della posizione attuale dell'organizzazione e della sua evoluzione negli anni più recenti (frutto delle decisioni e delle azioni passate e punto di partenza per quelle future) -> sia in termini quantitativi (indicatori di risultato) che qualitativi (rimarcano le scelte di prodotto/marca/prezzo/distribuzione/comunicazione relative alle diverse proposizioni di valore offerte nel mercato) -> obiettivo di ricostruire il più precisamente possibile la mappa delle relazioni causa-effetto fra azioni effettuate e i risultati ottenuti per verificare l'efficacia e l'efficienza delle scelte

**Diagnosi : SWOT analysis** -> serve un'interpretazione dei fenomeni di mercato -> SWOT

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) -> poiché i fenomeni di mercato sono relativi a fattori molto variegati, è necessario un modello che rappresenti con un sistema di codici univoci i vari fenomeni e ne permetta il confronto e la valutazione comparativa. Ogni evento esterno all'organizzazione è interpretato come opportunità da cogliere o minaccia alle proprie posizioni; gli elementi interni rappresentano punti di forza o di debolezza sia in termini assoluti che relativamente ad altre organizzazioni -> la potenza interpretativa della SWOT è data dalla sua semplicità anche a livello di efficacia comunicativa visto che viene tradotta in una matrice che permette di rappresentare le indicazioni strategiche di massima conseguenti alla diagnosi dei vari fenomeni.

Le opportunità su cui si hanno punti di forza sollecitano la concentrazione degli sforzi di marketing in modo da coglierle e trasformarle in risultati positivi; le opportunità su cui si hanno punti di debolezza richiedono invece una riflessione sulle cause delle debolezze e quindi sull'eventuale sviluppo di risorse e competenze necessarie per coglierete nel prossimo futuro; le minacce su cui si hanno punti di forza spingono a disegnare piani di reazione che permettano una difesa delle proprie posizioni; le minacce su cui si hanno punti di debolezza rappresentano gli elementi più critici, che richiedono la progettazione di attività di difesa di medio-lungo termine, pena la stabilità di mercato e finanziaria dell'organizzazione.

Il principale limite della SWOT tradizionale è quello di non permettere una distinzione fra le diverse tipologie di opportunità e minacce -> non tutte le opportunità sono attrattive e non tutte le minacce sono pericolose allo stesso modo -> vengono introdotti allora dei parametri di confronto e distinzione tra le diverse opportunità e minacce, così come tra i punti forza e debolezza -> tra i criteri efficaci troviamo il grado di attrattività e la possibilità per l'organizzazione di coglierle con successo (opportunità) e la gravità dell'impatto e la probabilità di manifestazione (minacce) -> ciò richiede al manager/team impegnato nella stesura del piano l'espressione di un giudizio su ognuno degli eventi di mercato e sugli elementi significativi interni all'organizzazione, rendendo ancora più forte il valore diagnostico della SWOT (permette di meglio valutare la solidità dei punti di forza e l'incidenza di quelli di debolezza)



A conclusione della fase di analisi e diagnosi, l'organizzazione è in grado di conoscere le potenzialità delle sue offerte. Avendo evidenziato le relazioni fra i cambiamenti che il mercato ha subito negli ultimi anni e la sua posizione attuale, l'azienda può formulare delle ipotesi sulle sue possibilità di sviluppo, che saranno approfondite nella fase successiva del piano.

**La formulazione degli obiettivi di mercato e delle strategie di marketing** -> gli obiettivi di mercato sono frutto della combinazione delle opportunità e minacce generate dall'evoluzione del mercato diagnosticate nella fase precedente e degli obiettivi generali e mission dell'organizzazione -> il raggiungimento degli obiettivi di mercato è funzionale al raggiungimento di obiettivi più ampi (finanziari per le imprese e di natura istituzionale per le non-profit)

*Mission* -> fine ultimo per cui l'organizzazione ritiene di dover esistere e operare, contraddistinguendola dalle altre organizzazioni -> ruolo guida nelle scelte strategiche e nelle relative azioni

Gli obiettivi di mercato sono espressi con *indicatori quantitativi* (vendite a valore e volume e quota di mercato a valore e volume) scomposti ai vari livelli in cui il mercato può essere suddiviso per rendere più efficace la fase di audit -> maggiore precisione nell'identificazione delle eventuali aree di scostamento dai risultati previsti -> gli obiettivi non sono solo di crescita ma possono riguardare anche:

- *il consolidamento della posizione di mercato* -> perseguito alla fine di un periodo di crescita che ha portato l'organizzazione all'ampliamento della propria quota di mercato -> volontà di ottenere dei ritorni (finanziaria, immagine, istituzionali...) sugli investimenti effettuati, in preparazione di un nuovo periodo di crescita, seguendo gli andamenti del ciclo di vita del mercato -> consolidamento dei punti di forza dell'impresa e riduzione/neutralizzazione dei punti di debolezza -> modifiche nelle proposizioni di valore, investimenti e risorse necessarie, tempi di attuazione e vincoli da superare affinché i punti di forza rappresentino elementi su cui fare leva per i programmi di sviluppo futuri e quelli di debolezza siano ridotti così da non impedire tali programmi
- *Riduzione della posizione di mercato (mietitura - harvesting)* -> quando organizzazione prende atto che le condizioni di mercato non permettono più di ottenere risultati funzionali al raggiungimento degli obiettivi generali e/o alla mission -> si concentra allora solo su una parte dell'ambiente di mercato tramite la riduzione del numero di segmenti/clienti serviti o la riduzione della numerosità delle proporzioni di valore -> va fatta valutazione finanziaria e degli effetti non di tipo economico conseguenti all'uscita da certi segmenti (immagine e competenze)
- *Uscita dal mercato* -> scelta strategica dovuta o alla considerazione che il mercato è in fase di declino, o che i punti di debolezza non consentono di operare nel mercato in maniera proficua sia finanziariamente che istituzionalmente -> giustificata dall'esistenza di altri mercati in cui l'organizzazione opera e che si trovano in fasi di sviluppo o comunque soddisfacenti per i suoi obiettivi -> può comportare la vendita di marchi di proprietà o delle competenze relative ai prodotti o la chiusura dell'organizzazione

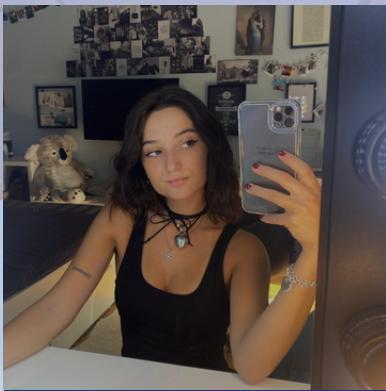
**Definizione del programma di attività** -> definite le specifiche attiverà di marketing necessarie al raggiungimento degli obiettivi di mercato, nell'ambito delle strategie definite nella sezione precedente -> costruire in maniera prospettica la mappa delle relazioni causa-effetto che si era ricostruita nell'analisi della posizione attuale dell'organizzazione -> più il manager è stato preciso nello scomporre gli obiettivi, tanto più efficace sarà la definizione delle connessioni fra attività (frutto delle decisioni relative alla creazione della proposizione, product management, brand management, price management, management della multicanalità/multimedialità per ognuno dei target) e obiettivi

**Pianificazione operativa** -> definizione dei piani operativi relativi alle decisioni identificate nella fase precedente -> tempificazione delle attività (inizio-fine) e assegnazione delle responsabilità (fondamentale per la fase di controllo per stabilire le cause dell'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi fissati)

**Predisposizione del budget** -> documento in cui si riassumono le previsioni dei ricavi e dei costi connessi al piano di marketing e che rappresentano le determinanti del risultato reddituale positivo o negativo -> serve a identificare il risultato economico e i costi necessari per ogni attività, permettendo in fase di audit l'analisi di eventuali scostamenti

**Controllo dei risultati** (marketing audit) -> verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati, fatta in un periodo di tempo successivo alle altre fasi, ovvero quando le decisioni pianificate sono state realmente assunte e le attività effettivamente poste in essere (si può fare anche un controllo parziale) -> si cerca di individuare le cause che, eventualmente, hanno comportato il mancato raggiungimento o superamento di quanto stabilito in fase di formulazione degli obiettivi -> analisi degli scostamenti dai risultati (obiettivi di mercato e budget) e definizione delle ipotesi di correzione delle decisioni, delle azioni, dei tempi o delle responsabilità che saranno l'input per il processo di pianificazione dell'anno o del periodo successivo.

## PER DUBBI O SUGGERIMENTI SULLA DISPENSA



**CAMILLA BASTIA**

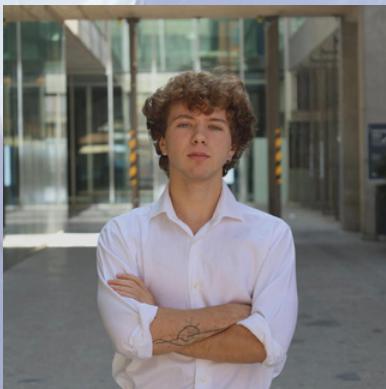
[camilla.bastia@studbocconi.it](mailto:camilla.bastia@studbocconi.it)  
@camiibastia  
+39 345 714 8300



**FLAVIA CINQUEPALMI**

[flavia.cinquepalmi@studbocconi.it](mailto:flavia.cinquepalmi@studbocconi.it)  
@flavia.cinquepalmi  
+39 3935798985

## PER INFO SULL'AREA DIDATTICA



**MARCO FORMISANO**

[marco.formisano@studbocconi.it](mailto:marco.formisano@studbocconi.it)  
@marco\_formisano\_\_  
+39 3313433934



**ELENA CACIOLI**

[elenacacioli@studbocconi.it](mailto:elenacacioli@studbocconi.it)  
@elenacaciolii\_  
+39 3928931605



TEACHING DIVISION



## NOSTRI PARTNERS

**70C+**  
CLUB



**ETHAN**  
SUSTAINABILITY

**DELIVERY VALLEY**  
NO GENDER KITCHEN

**LA PIADINERIA**

