

Marketing

Corso Economia aziendale (9 CFU)



Università
di Genova

Prof.ssa Nicoletta Buratti

younilife

Email: buratti@economia.unige.it

Ricevimento: Mercoledì

Incontri in presenza e prove: **29 sett** (prova di verifica) **27 ott** (prova di verifica) **9 dic** (prova di verifica) + **project work** (in gruppi) (in occasione del primo/secondo appello).

Prima Lezione: 14 settembre 2020

INTRODUZIONE DEL CORSO

Seconda Lezione: 15 settembre 2020

IL MARKETING MANAGEMENT (1): DEFINIZIONI DI MARKETING

I concetti chiave del capitolo:

- Gli obiettivi del marketing aziendale
- I diversi significati che può assumere
- Delineamento della filosofia direzionale (successo -> capacità di essere market driver)
- Il concetto di scambio
- Gli attori del marketing
- L'evoluzione del marketing nel corso del tempo
- Gli effetti del marketing sulla società e sull'economia
- Modelli di marketing appropriati al proprio contesto

Possiamo anzitutto dire che il marketing ha **3 significati**, declinati tramite parole chiave:

1. **Disciplina di studi**, focalizzazione sul concetto di scambio;
2. **Filosofia di gestione**, orientamento gestionale, assunto dall'imprenditore nel definire la gestione strategica di un'impresa:
 - **Marketing Concept**: nucleo centrale del concetto sottostante alla gestione e l'insieme dei processi attivati dall'azienda per gestire in maniera efficace il mercato di sbocco.
 - **Marketing Management**: analisi ambiente in cui l'azienda opera e all'azione, mette al centro la conoscenza del contesto interno ed esterno e la utilizza per agire in maniera appropriata;
3. **Una Funzione aziendale**, come una delle funzioni fondamentali dell'impresa. Peter Drucker (seconda metà del '900) l'aveva già individuata come la funzione più importante, insieme al ruolo dell'innovazione, nello sviluppo nel lungo termine.

Marketing come disciplina di studi

Si tratta di una disciplina in evoluzione continua, perché ovviamente rientra nell'alveo delle scienze sociali che affrontano lo studio di attività legate all'impresa e il suo ambiente (mercato) e tratta un oggetto di studio in continua evoluzione.

Viene definita negli **anni '60** dalla "**American Marketing Association**" come

"Insieme di tecniche e strumenti volti a trasferire beni e servizi dal produttore al consumatore in maniera efficiente."

In questa definizione è sottesa l'idea di fondo di cosa debba fare il marketing: trasferire beni e servizi dal produttore al consumatore in modo efficiente.

Oggi è una visione un po' riduttiva, perché non tiene in considerazione quello che vuole il consumatore.

Tale definizione viene **modificata nel 1985** poiché di fatto vi è stata una rivoluzione nel concepire il marketing (è cambiato il modo di fare impresa, i consumatori, la competitività etc;) come:

*“Il processo di pianificazione e realizzazione della **concezione**, del **pricing**, della **promozione** e della **distribuzione** di idee, beni e servizi al fine di **creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui ed organizzazioni**”;*

- “Concezione”: ossia l'idea del prodotto o del servizio, che sia adatta a soddisfare le aspettative del consumatore;
- “Pricing”: gestione dinamica del prezzo, non si giunge alla definizione di un prezzo che rimane tale, anzi va modificato e adattato nel tempo;
- “Creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi”: è sostanzialmente la finalità del marketing. Questo implica che non vi sia solo un trasferimento del bene ma anche di informazione e comunicazione.

Si amplia dunque l'oggetto di studio e cambiano anche gli obiettivi: non è più solo un discorso di efficienza per il produttore; ora le imprese devono preoccuparsi di essere efficienti ed efficaci.

Nel **2017** è stata approvata un'ulteriore definizione sempre in aggiornamento (ogni 3 anni a seguito di nuovi cambiamenti del mercato):

*«Il marketing è l'attività, l'insieme di istituzioni e i processi per **creare, comunicare, fornire e scambiare offerte che hanno valore per i clienti, i partner e la società in generale.**»*

Viene posta un'attenzione sullo scambio in modo da conseguire gli obiettivi dei soggetti ma anche di sviluppo e **creazione di valore per i soggetti che ruotano attorno ad un'impresa** (clienti e partner commerciali).

Ricapitolando...

Negli anni '60 insieme di tecniche e strumenti con attenzione all'operatività in un'ottica di efficienza, sul trasferimento di beni e servizi. Si dispone di un marketing che venda in maniera efficiente i beni emessi sul mercato.

Negli anni '80 si parla invece di un processo complesso di pianificazione, a monte del processo di vendita, ovvero di ciò che si va a proporre sul mercato. Si parla di idee, beni e servizi, allargando il concetto di marketing al mondo delle idee, non preoccupandosi solo dell'efficienza, ma anche della soddisfazione.

Nel 2017, creazione di valore per tutti gli stakeholders aziendali.

Il concetto economico di scambio rappresenta l'elemento centrale del processo e, pertanto, è l'oggetto di studio centrale della disciplina del marketing.

Lo scambio presuppone che vi siano:

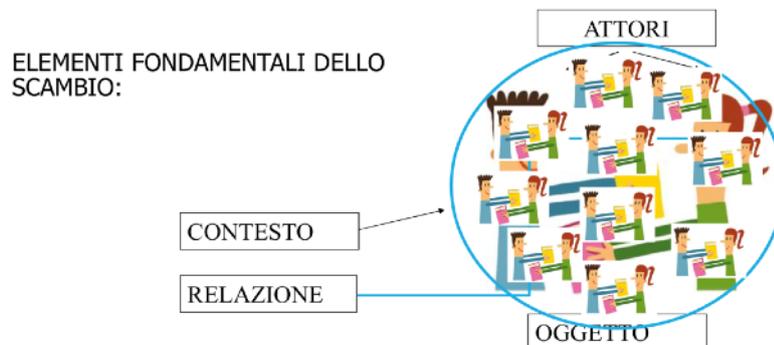
- **Due parti**, autonome e libere;
- Che abbiano qualcosa di **valore** per la controparte (prodotto -> denaro);
- Che possano entrare in **contatto**, attraverso canali di collegamento sia fisici, che di comunicazioni;

Ciascuno di questi elementi costituisce un'area oggetto di studio, analisi e gestione.

Si parla di marketing con riferimento ad applicazione su moltissime aree:

- **Marketing aziendale** (nei mercati di consumo): beni tangibili o servizi (rapporti **BtoC**), copre i **beni di largo consumo** e comprende i rapporti tra imprese e consumatori finalizzati allo scambio di servizi; e anche al marketing **beni strumentali (BtoB)** che comprende rapporti tra imprese produttrici di beni commercializzati e utilizzati da altre imprese, quindi non solo rivolti ai mercati di vendita (di sbocco al consumatore) ma anche di approvvigionamento;
- **Marketing extra aziendale**: rapporti non semplicemente riconducibili all'attività commerciale (politica, campagne no profit, organizzazione culturali e il suo pubblico), dove si ricerca adesione e condivisione di valori.

I concetti chiave del marketing aziendale



Gli attori:

- Soggetto di offerta, svolge un ruolo attivo (produttore) che attua le politiche di mercato;
- Destinatario dell'offerta, ruolo passivo (consumatore).

Ogni attore persegue i suoi obiettivi, possono entrare in contatto fisico e in comunicazione. Nei mercati di consumo parliamo di un'**impresa** come **organizzazione** orientata alla **sopravvivenza e sviluppo**, fronteggiando rischi e conseguire una redditività soddisfacente e realizzare un valore di scambio superiore al valore di costo.

Il linguaggio utilizzato per trattare del tema del prodotto è prevalentemente codificato, l'output è un insieme di risorse e di beni che vengono combinati secondo delle specifiche definite dai vincoli della tecnologia utilizzati, descrivibili in termini di un linguaggio specialistico.

Per quanto riguarda il soggetto passivo, il consumatore manifesta dei bisogni e aderisce allo scambio nella misura in cui un determinato prodotto e servizio sia utile per soddisfare i propri bisogni. Il suo obiettivo è di trarre la massima soddisfazione possibile e quindi ottenere il bene desiderato in modo da **massimizzare la differenza tra benefici e i sacrifici** che dovrà sostenere per ottenerlo e consumarlo nel tempo (costi monetari e tempo).

Per il consumatore attivarsi sul mercato è una decisione guidata dalla volontà e desideri.

SOGGETTO ATTIVO DI MARKETING:

IMPRESA: organizzazione strutturata orientata alla sopravvivenza e allo sviluppo che opera in condizioni di redditività soddisfacente e rischio fronteggiabile

OBIETTIVO REDDITIVITA' SODDISFACENTE: limitatamente alla singola transazione, significa realizzare un **valore di scambio** superiore al **valore di costo**

LINGUAGGIO TECNICO: prevalentemente codificato

SOGGETTO PASSIVO DI MARKETING:

CONSUMATORE (individuo/famiglia): manifesta bisogni il cui soddisfacimento richiede l'acquisto/consumo/uso di determinati beni

OBIETTIVO MASSIMA SODDISFAZIONE POSSIBILE: ciò significa ottenere il bene desiderato in modo da massimizzare la differenza fra i **benefici** attesi (dal possesso e dall'uso) e i **sacrifici** per ottenerlo

LINGUAGGIO GLOBALE: riferito a bisogni, desideri, esperienze, aspirazioni.....

Il ruolo del marketing è quello di, attraverso un sistema informativo, comprendere l'ambiente esterno e cosa desidera, e tramite il reparto di comunicazione, tradurre il linguaggio interno cercando di colpire la sua attenzione.

Si raccolgono le dinamiche di consumo, far emergere aspettative, favorendo la traduzione dei linguaggi con campagne in modo da tradurre il proprio prodotto adattandolo alla ricerca dei consumatori.

Un esempio dal mercato:

Dash Ecodosi (Procter&Gamble) viene lanciato sul mercato italiano nel 2010, a seguito di una approfondita analisi sulle aspettative degli utilizzatori potenziali, che evidenzia:

- Una parte minoritaria delle donne italiane presenta uno stile di consumo sensibile non solo all'efficacia ma anche:
 - Aspetti di carattere **ecologico**
 - **Semplificazione** nelle modalità d'uso
- Questo induce a progettare un prodotto con caratteristiche coerenti con i benefici attesi dal segmento degli utilizzatori, comunicato attraverso una campagna che tende ad enfatizzarli:



<https://www.youtube.com/watch?v=pBRi8LWsOOK>

L'oggetto dello scambio

Nell'ottica del marketing, la concezione rilevante di prodotto non è quella basata sulle caratteristiche economico-tecniche, ma sui **BENEFICI PERCEPITI** dal consumatore.

Il prodotto viene quindi definito **come un insieme di attributi tangibili ed intangibili**, in grado di **erogare utilità e benefici** di natura:

- **Funzionale**, legati alle funzioni svolte dal prodotto/servizio;
- **Simbolica**, legati alla sfera psicologica/sociologica;
- **Esperienziale**, i benefici legati all'esperienza complessiva: da quando ci si mette alla ricerca del bene desiderato a quando viene consumato (esperienza del consumo: pre e post acquisto).

Concetto di generazione di valore per il consumatore: multidimensionale, percepito e soggettivo, anche in relazione a gli altri beni e servizi che potrebbero essere consumati per determinare anche un'altro bisogno.

Lancaster e Bagozzi introducono il concetto di **prodotto come paniere di attributi**, che costituisce la **base per la misurazione del valore percepito.**

Il prodotto come paniere di attributi è formato da due grandi aree: l'area degli attributi tangibili e l'area degli attributi intangibili.

Ci sono fattori che sensibilmente ed effettivamente contribuiscono alla tangibilità del prodotto finale:

- *Estetica e design*
- *Attributi fisici e funzionali*
- *Packaging*

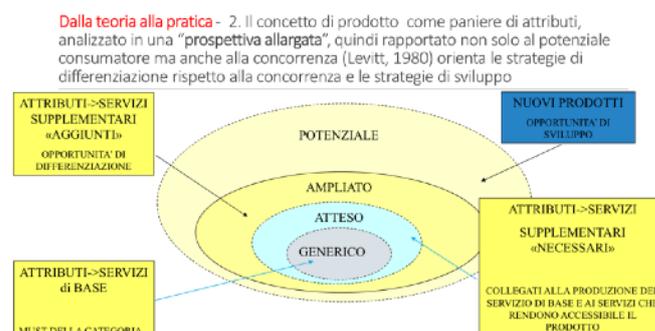
Ma ce ne sono altri che invece influiscono sull'intangibilità del prodotto, sono legati ai servizi offerti dall'impresa e che accompagnano il processo di scelta; su tutti:

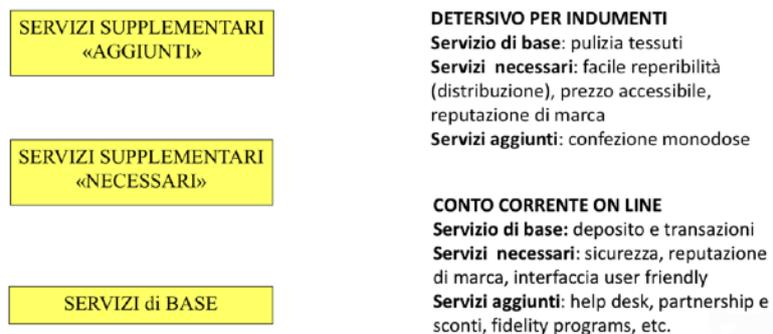
- **Marca**: elemento chiave perché ha obiettivo di *identificazione del prodotto*, scopo di creazione di un legame attraverso un sistema di comunicazione che consentono al consumatore di identificarsi.
- **Prezzo**: segnala il valore di costo un prodotto
- **Servizi**:
 - Consulenza
 - Prevendita
 - Installazione
 - Garanzia
 - Condizioni/modalità di pagamento
 - Assistenza post vendita
 - Personalizzazione (tailor made)

-> Prodotto come paniere di attributi (soggettivo)

Levitt analizza il concetto di prodotto come paniere di attributi da una prospettiva allargata, dunque rapportando non solo al potenziale consumatore, ma anche alla concorrenza e identifica 4 diversi livelli:

1. **Il prodotto generico** con **attributi di base** che fanno sì che il prodotto possa essere coerente con i **must-have della categoria**. Essi sono elementi di fondo che definiscono e inseriscono un prodotto l'interno di un segmento ben preciso (es. auto con determinate caratteristiche che le permettono di inserirsi, ed essere riconosciute all'interno del proprio segmento di categoria (citycar, suv, etc)).
2. **Il prodotto atteso**: prodotto generico + **elementi supplementari** ma ritenuti **necessari** dai consumatori al fine di rendere il prodotto più soddisfacente e competitivo rispetto a ciò che essi si attendono.
3. Questo a volte potrebbe non essere ancora sufficiente, soprattutto nei mercati molto competitivi, quindi bisogna ragionare in termini di **prodotto ampliato** reso tale da un insieme di **prodotti e servizi aggiuntivi**, che si differenziano rispetto alla concorrenza (es qualcosa di nuovo a cui qualcuno non aveva ancora pensato).
4. Sempre nell'ottica di utilizzo di questo schema, c'è tutta l'area del **prodotto potenziale**, definito da tutta una cerchia di innovazioni che possono essere sfruttate al fine di far nascere nuovi prodotti altamente tecnologici.



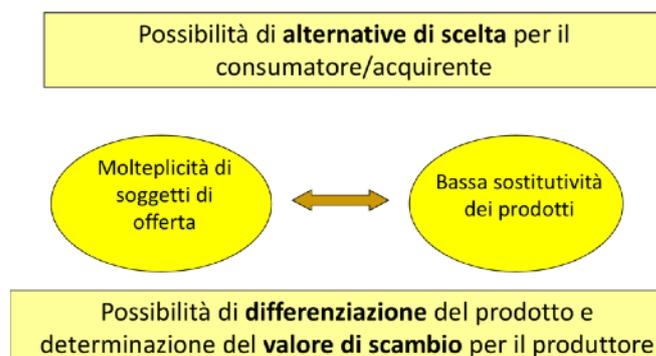


Processo di scambio

Definisce l'utilità di investimenti in marketing e le modalità con cui avviene lo scambio, ovvero il contesto di mercato e concorrenza che definiscono i gradi di libertà delle imprese, ma anche dei consumatori.

I mercati non sono tutti di utilità nell'effettuare investimenti nel marketing affinché possa organizzarsi uno scambio.

E' fondamentale per il consumatore la libertà di scegliere, ma allo stesso tempo per l'impresa di andare a determinare il valore di scambio.



Forme di mercato e utilità del marketing aziendale

		NUMEROSITA' E INTERAZIONE TRA SOGGETTI D'OFFERTA		
		UNO	POCHI	MOLTI
SOSTITUTIVITA' DEI PRODOTTI	NON SOSTITUTIVI	A	B	C
	SOSTITUTIVI	D	E	F

A = MONOPOLIO NON CONTENDIBILE	→	NO
B = OLIGOPOLIO DIFFERENZIATO	→	SI
C = CONCORRENZA IMPERFETTA	→	SI
D = MONOPOLIO CONTENDIBILE	→	SI
E = OLIGOPOLIO OMOGENEO	→	PARZIALE
F = CONCORRENZA PERFETTA	→	NO

Alcuni esempi:

Oligopolio differenziato (B): il marketing può fare differenza per identificare un posizionamento adeguato rispetto alla concorrenza -> **SI**;

Concorrenza imperfetta (C): la concorrenza è determinata dalla possibilità di produrre un bene differenziato, distribuzione al dettaglio, di prossimità (artigianali e commerciali) -> fidelizzare la clientela -> **SI**;

Monopolio contendibile (D): si ha quando vi è un solo soggetto di offerta ma vi è una possibilità di concorrenza potenziale. Presenta caratteristiche tali per cui in mercati di

questo tipo, il monopolista deve tenere in considerazione la presenza di minacce. Si hanno in presenza di monopolio di natura legale (servizi di pubblica utilità) -> **SI**;

Oligopolio omogeneo (E): numerosità di soggetti di offerta limitata e un prodotto scarsamente differenziabile (mercati di materie prime). Si ha un'analisi delle azioni della concorrenza, poiché strettamente dipendenti l'uno dall'altra. -> **PARZIALE**.

La relazione fra i soggetti dello scambio

Agli albori del marketing (anni '50-60 del secolo scorso), il tipo di rapporto fra impresa e consumatore che si profila sul mercato e che viene quindi studiato e gestito dal marketing, è la **transazione di mercato**, caratterizzata da:

- Scambio di merce;
- Rapporti di BtoC di natura sequenziale:
 - Focus sulla singola transazione;
 - Scarsa o nulla considerazione rispetto al “prima” e al “dopo” l'acquisto;
 - Assenza di legami sociali fra le parti.

Oggi si osserva una crescente attenzione da parte delle imprese alla **costruzione di relazioni solide tra il brand ed i consumatori**, anche in risposta alla maggiore mobilità dei consumatori fra marche.

Costruire una relazione con i clienti significa:

- Porsi in un orizzonte di lungo termine;
- Promuovere legami di natura «sociale»;
- Attivare canali di ascolto e comunicazione bidirezionali;
- Progettare soluzioni personalizzate;
- Gestire politiche di **fidelizzazione**.



Dalla teorica alla pratica - Ci si può fidelizzare ad un detersivo?

P&G (Protect & Gamble) multinazionale americana di beni di largo consumo:

- **Studio**: immersione del ricercatore nella vita quotidiana **del cliente-tipo**: donna;
- **Risultato**: la donna non esprime un particolare attaccamento verso il “fare il bucato” e quindi verso l'impiego del detersivo, ma un **elevato coinvolgimento verso gli abiti**;
- **Linguaggio**: P&G ha modificato il messaggio pubblicitario della marca, ponendo l'accento non sul potere smacchiante, ma sulla **“conoscenza e rispetto dei tessuti”**;
- Il web ha consentito di ampliare in modo esponenziale le possibilità di dialogo, relazione, condivisione;
- P&G, come molte altre aziende che operano nei mercati di consumo, ha attivato all'interno del proprio sito web sezioni in cui i clienti postano feed back sui prodotti, propongono nuove idee, condividono esperienze di consumo.

Terza Lezione: 21 settembre 2020

MARKETING MANAGEMENT (2): ANALISI ARTICOLI IN LETTURA

(Fine anni '90)

Il CEO di ABB ha messo al primo posto quello di creare un focus sul cliente, cambiamento continuo e leadership.

Il manager di Nestle sosteneva che di fatto tutte le imprese avrebbero dovuto sin da subito focalizzarsi di base sui clienti.

Questo fa capire che tutto dipende dal tipo di impresa, a quale mercato si riferisce.

L'ossessione per il cliente non è positiva, non si può essere guidati esclusivamente dalle volontà dei clienti (Market Driven). Ognuno cerca di fare il meglio che può per soddisfare sempre il cliente, ma così facendo il cliente alzerà continuamente l'asticella, creando un problema di redditività in termini di prodotto.

Dall'altra il cliente industriale si rapporta con tante aree diverse, ogni area se non si coordina corre il rischio di fare un buco nell'acqua, portando avanti un progetto molto costoso.

Non solo attenzione al cliente ma anche forte coordinamento tra le funzioni.

Ha rilevanza effettuare investimenti in marketing quando l'impresa opera in determinati contesti di mercato, ovviamente non quando opera in concorrenza perfetta, poiché il prezzo si stabilisce dalla stretta relazione tra domanda e offerta.

Ovviamente avere margini di manovra sul prezzo (price maker) permette di differenziarsi dai concorrenti.

Soddisfare il cliente, essere attenti alla concorrenza, superandola, e coordinando le funzioni aziendali finalizzati ad un unico obiettivo.

5 parole chiave di organizzazione Market Driven secondo Day

Forme di mercato, Focus sul cliente, Coordinamento, Attenzione sul mercato, Fidelizzazione cliente, Tecnologia, Soddisfazione, Vedere il brand come un asset.

Descrivi i punti essenziali che caratterizzano l'essere market driving secondo Kumar

Innovazione radicale, Rivoluzionare il settore, Ruolo produttivo, Leadership, Rinnovo Sperimentazione, Creatività, Appartenenza, Agire, High risk.

Quali sono gli ostacoli che impediscono ad una impresa di diventare market driving?

Scetticismo nei riguardi di innovazioni radicali, Insuccessi, Oligopolio preesistente, Paura al cambiamento, Timore del nuovo, Scetticismo, paura di compromettere, Impossibilità di cambiare, Non saper sfruttare la legge di attrazione

Come si diventa organizzazione market driving?

Business management, Prodotto innovativo, Anticipando i bisogni, Nuove tecnologie e comunicazione aziendale, Capacità di visione, Nuovi mercati, Legge attrazione, Diversificazione, Ricerca e sviluppo, Studio del macroambiente

Quarta Lezione: 22 settembre 2020

MARKETING MANAGEMENT (3): ORIENTAMENTI GESTIONALI (LAMBIN)

Il marketing come filosofia direzionale e gestionale

Intendiamo l'insieme dei principi, valori che orientano il management nel definire l'indirizzo intrapreso e nella gestione dell'attività per realizzare le strategie.

Negli studi di management e imprenditorialità sono stati messi in luce diversi «orientamenti gestionali», nei quali il focus si sposta su ciò che viene considerato essenziale per garantire il successo dell'impresa.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mercato obiettivo | <input type="checkbox"/> Vantaggio competitivo |
| <input type="checkbox"/> Sistema di prodotto | <input type="checkbox"/> Capacità distintive |
| <input type="checkbox"/> Valore differenziale percepito | <input type="checkbox"/> Fattori critici di successo |

Ad esempio, l'orientamento imprenditoriale si basa su tre dimensioni chiave (Miller, 1983);

- **Risk taking**
- **Innovatività**
- **Proactiveness**: attività aggressiva di emergere, catturare le preferenze del consumatore attraverso proposta di valore innovativa;

Mentre nell'orientamento al mercato le dimensioni chiave per Narver e Slater, 1989 sono: Nella impostazione classica, un management attento al cliente, attento alla concorrenza e ciò che avviene nell'ambiente competitivo, e che questa attenzione si basi sulla realizzazione di soddisfazione per il cliente tramite anche la coordinazione inter-funzionale.

Nella visione di Javorsky, attività di intelligence generation (raccolta di informazione), condivisione informazioni, e infine un'elevata responsivness, risposta rapida ai mutamenti dell'ambiente esterno (differenza che c'è dalla visione di Day e di Kumar che ricorda che un contesto con elevato dinamismo delle variabili diventa fondamentale la capacità di reagire e creare cambiamento, sviluppare la proactiveness).

Il marketing si basa sull'assunto dove si dice che il marketing deve dare un supporto per realizzare gli obiettivi caratteristici di un'impresa: la sopravvivenza e lo sviluppo in termini di redditività soddisfacente e in termini di output considerati accettabili dagli stakeholder dell'impresa.

Bisogna essere in grado di creare valore per il cliente. Obiettivo strumentale per realizzare l'obiettivo ultimo per chi governa l'impresa e in condizioni di output accettabili dagli stakeholder.

Creare valore per il cliente e per l'impresa

Per il cliente: quando la **somma dei benefici attesi supera la somma dei sacrifici attesi**:

- Multidimensionale: possono essere di diversa natura: sociale, psicologica, funzionale, etc
- Soggettivo: perché ogni individuo esprime un suo sistema di preferenze e di aspettative, ecco perché la soggettività porta l'impresa ad analizzare il mercato alla ricerca di queste differenze per soddisfare in maniera più precisa la volontà del cliente,
- Differenziale: non tanto la valutazione del valore offerto, ma il differenziale di valore rispetto ai beni offerti dalla concorrenza,
- Percepto: riferito al processo di valutazione e la necessità del valore che l'impresa intende offrire che deve essere correttamente percepito dal consumatore e di conseguenza coerente,
- Sperimentato: una volta che il prodotto è stato consumato il cliente riesce a fare delle comparazioni con altri eventuali prodotto acquistati in precedenza.

Per l'impresa: quando la **somma dei costi sostenuti per uno specifico output è inferiore al prezzo netto di cessione**.

Occorre però che l'impresa confronti il divario prezzi-costi con quanto praticato dalla concorrenza.

In altri termini, è necessario che l'impresa sviluppi vantaggi competitivi, sostenibili e duraturi nei confronti dei concorrenti.

Ciò implica per l'impresa:

1. Offrire a mercati obiettivo, **prodotti** che presentino nella percezione degli acquirenti potenziali ed effettivi, un **valore superiore a quello dei concorrenti** (e quindi offrire un valore differenziale percepito);
2. L'offerta di tale valore differenziale deve basarsi su un **vantaggio competitivo** significativo nei confronti della concorrenza, **duraturo e difendibile** grazie a capacità distintive e fattori critici di successo.

Mercato obiettivo: l'impresa con obiettivo di soddisfare un cliente deve ragionare con l'ottica del consumatore, avendo come oggetto un profilo di cliente ideale per il proprio output (prodotto complesso determinato da un insieme di attributi aggiuntivi, che deve erogare un valore differenziale percepito dal cliente in fase di scelta, e sperimentato in fase di post acquisto). Essere "*Market Oriented*" significa ragionare in termini di valorizzazione delle qualità distintive.

Nel tempo si sono sviluppati diversi orientamenti gestionali

Lambin mette in relazione il **grado di maturità**, come rapporto tra domanda e offerta, che si relaziona al ciclo evolutivo; mentre l'**intensità di concorrenza** è descritta dall'intensità del confronto competitivo.

Vengono identificati **4 tipi di orientamenti gestionali**:

L'orientamento al mercato rappresenta un punto di arrivo, per garantirsi la sopravvivenza a condizioni reddituali soddisfacenti.



Fonte: Lambin, 2012

L'orientamento al prodotto, dove l'impresa è in grado di interpretare i bisogni del mercato, di **presunzione da parte del management, convinto della superiorità dei prodotti**. Nelle fasi successive di sviluppo dell'impresa il management si preoccupa di sviluppare la capacità di produzione per conseguire obiettivi di efficienza nello svolgimento di diverse attività, e di efficienza dal punto di vista produttivo (fattore chiave). È la situazione in cui si sono trovate la maggior parte delle **imprese nelle fasi dello sviluppo industriale**, nelle fasi in cui ci troviamo con una domanda decisamente superiore all'offerta, con dei bisogni espressi da mercato noti e tecnologie accessibili, ambiente stabile e mercati facilmente conoscibili e interpretabili e da raggiungere. Si ha **in mercati dove di fatto la domanda si affaccia ad un offerta limitata e dove si tratta di sviluppare dei bisogni di base**. Il marketing è passivo rispetto alle scelte di produzione.

*Esempio di organigramma di un “**impresa orientata al prodotto**”*

Le **decisioni sul prodotto** vengono concentrate all'interno della **funzione di produzione**. Ciò che riguarda il **servizio commerciale** viene definito dalla area di **amministrazione e finanza con declinazione alla commercializzazione**, mentre la formazione della forza di **vendita** viene gestita dalla funzione di **risorse umane**.

Oggi si trovano ancora un organigramma del genere, ma possiamo trovarle specie nelle prime fasi di sviluppo, soprattutto in quelle basate nella tecnologia quando i fondatori dell'impresa è focalizzato sullo sviluppo della tecnologia di prodotto e della tecnologia produttiva e quando il prodotto è altamente innovativo da far convincere l'imprenditore della suo prodotto e della fatto che possa trovare un mercato, garantendosi uno sviluppo per trascinamento da parte della domanda. Questo tipo di orientamento presenta alcuni limiti perché **i contatti con il mercato si limitano al primo stadio**, al contatto con imprese commerciali e il primo acquirente del prodotto, **lontana dal mercato finale**, e quest'ottica può rivelarsi un limite, una sorta di miopia per le richieste dell'acquirente. Questo atteggiamento **non può garantire una capacità di sviluppo nel lungo periodo**, in un contesto in cambiamento. Non favorisce mutamenti in tempo utile.

*Organigramma “**Orientamento alla vendita**”*

Caratterizzato da ipotesi implicite: mercato in grado di assorbire tutto se si esercita una pressione sufficiente. Creare una funzione molto forte di vendita **utilizzando in modo aggressivo promozione e pubblicità stimolando gli acquisti**.

Questo orientamento è collocabile nei decenni del boom economico (dopo guerra) che culmina negli anni '60 caratterizzato da un progressivo e costante aumento del reddito dei consumatori e conseguente maggiore attenzione dei bisogni secondari (oltre che a quelli primari) dove prevale l'attenzione alla socialità. Questo rende necessario **puntare anche su modalità di differenziazione di prodotto**.

Emerge l'attenzione delle aziende in favore del brand e comunicazione, ma in conseguenza dello sviluppo si ha da un lato un allargamento geografico dei mercati ma anche allentamento tra produttore e consumatore, facendo emergere l'importanza di farsi riconoscere dal consumatore finale. Vi è anche la necessità di migliorare la produttività della distribuzione tradizionale (si sviluppano i self-service); per l'impresa **l'obiettivo** è di ottenere il controllo di **accesso alla domanda finale**.

Lo strumento principe è l'ottica di vendita dove anche la **competizione diventa crescente**. Quindi si osserva lo sviluppo alla politica di mercato e al **ricorso alla comunicazione e promozione sofisticate**, facendo ricorso a canali di comunicazione di massa attraverso l'amministrazione delle vendite e fa comparsa per la prima volta **l'attività embrionale di ricerca di mercato** finalizzate a valutare efficienza ed efficacia della comunicazione ma non di orientare le scelte del management (dove competere, a chi offrire, quale tipo di prodotto), definite in autonomia dal management senza comprendere cosa richieda il mercato.

I limiti sono quelli che spesso si è avuta una **non corretta applicazione** di questa filosofia, dove l'obiettivo è diventato di **piegare la domanda alle esigenze dell'offerta**, il che ha portato anche a pratiche di **marketing manipolatorio** come ad esempio la commercializzazione di prodotto difettosi (dal 2005 in Italia è possibile di godere di un ampia tutela legale contro queste pratiche scorrette) oppure prassi non lecite in materie di prezzi, ricorso a pratiche ad incoraggiare un super consumo o a influenzare i consumatori attraverso pubblicità con messaggi subliminali.

Organigramma di **“Orientamento al cliente”**

Offerta superiore alla domanda, dove è elevata la concorrenza.

Anzitutto in **mercati** cosiddetti **maturi**, caratterizzati da una crescente competizione e livelli significativi di saturazione dei bisogni dei consumatori e quindi di stagnazione della domanda, per l'impresa diventa complesso operare e garantire obiettivi di redditività e sviluppo.

Questi obiettivi si ottengono solo tramite la **fidelizzazione della clientela**.

Il cliente si fidelizza quando è soddisfatto. Quello che viene messo in evidenza è che in un contesto in cui la capacità produttività dell'offerta supera la capacità della domanda di assorbire la produzione, **puntare per aumentare la propria quota di mercato**.

Nelle impossibilità di puntare sulla crescita della domanda questo tipo di strategie porta ad attuare manovre basate sulla riduzione di prezzo. Questa strategia è competitiva ma non garantisce risultati nel medio lungo periodo perché innesca una guerra di prezzo, riducendo i margini a scapito di tutte le imprese del settore.

In questo contesto si punta sulla **fidelizzazione e soddisfazione del cliente**. Favoriscono questo orientamento, una saturazione dei bisogni per la maggioranza del mercato in diversi settori, crescente autonomia dei consumatori (con una maggiore capacità di giudizio nei confronti dei soggetti di offerta, richiesta di personalizzazione del prodotto) comportando all'impresa di capire questo cliente, cosa desidera, cosa vorrebbe, come fidelizzarlo.

La riduzione del ciclo di vita dei prodotti, non tanto a seguito di una strategia di obsolescenza programmata, ma in funzione di un trend, ovvero un'accelerazione generalizzata della ricerca scientifica che porta al cambiamento continuo tecnologico e indice di possibilità di nuove imprese entranti con proposte di valore molto più innovative e incidere sui soggetti di offerta che controllano già una fetta del mercato.

La crescente interdipendenza tra i mercati, riduce barriere istituzionali dei mercati, no esistono più policy, lasciando spazio ad un contesto agguerrito e competitivo.

La funzione marketing svolge un ruolo strategico: la segmentazione dei mercati viene utilizzata per guidare la politica di prodotto, combinata con un'analisi di cosa il mercato chiede, finalizzata a definire il segmento di mercato al quale rivolgersi.

La strategia si focalizza sull'**interazione fra marketing, ricerca e sviluppo e produzione**. Il sistema di gestione del brand, utilizzato per applicare correttamente il marketing strategico, non solo per definire il mercato, chi soddisfare, ma anche tramite un **attenta politica di marca per creare un legame con il consumatore in target** e sistema informativo sul mercato continuo gestito in termini dinamici. Viene superato dall'orientamento al mercato.

Questo tipo di orientamento viene definito da DAY come **ossessione verso il cliente**, i desideri del cliente non coincidono con gli obiettivi degli imprese, i desideri del mercato favoriscono le innovazioni minore, meno rivoluzionarie, il che **può generare risultati nel breve ma non nel medio lungo** e più vi sono crescenti richieste da parte della collettività, occupandosi anche del suo ruolo nel contesto. Si va a configurare il market driven management.

Orientamento al mercato

Si rivolge agli attori principali del mercato: clienti, concorrenti, distributori e stakeholder. **Si basa sulla reazione al cambiamento ma anche di anticipazione del cambiamento** e si dice che è cultura, analisi e azione, ovvero una filosofia (insieme di valori) **fondata su analisi dell'ambiente esterno**. E' un orientamento che si realizza attraverso l'azione. Pervade ogni livello e azione dell'azienda:

Significa che in realtà nell'impresa orientata al mercato la preoccupazione della soddisfazione al cliente è obiettivo strumentale per realizzazione degli obiettivi impresa, ma deve esserlo per tutti i livelli, per tutto il personale, non solo per il management, ma una **filosofia di ciascun elemento**, risorsa umana, che possono svolgere un ruolo concreto e attivo, come nelle

imprese di servizio, dove a livello di personale di contatto, che interagisce con il mercato diventa importantissimo che diventi coerente con questo orientamento.

Quinta Lezione: 23 settembre 2020

MARKETING MANAGEMENT (4): ORIENTAMENTO AL MERCATO

Essendo una tematica rilevante, l'orientamento al mercato deve essere approfondito separatamente.

L'orientamento al mercato (market driven) è caratterizzato da tre aspetti fondamentali:

1. **Si rivolge agli attori principali del mercato** (clienti, concorrenti, distributori, stakeholder).

Il management dunque ha come focus della sua **attenzione i principali attori del mercato**, non più solo il cliente ma anche, ad esempio, i **concorrenti** (il concetto di concorrenti è piuttosto importante, poiché è una concorrenza allargata, nel senso che si considerano concorrenti quegli attori di mercato che possono prendere decisioni aventi influenza sull'impresa. Gli attori della concorrenza allargata di Porter sono i concorrenti diretti, le imprese che producono beni sostituti, i distributori, il fornitore di materie prime e i nuovi entranti).

L'orientamento al cliente si concretizza nel tentativo di **capire il cliente in profondità e coinvolgerlo il più possibile anche nella realizzazione del prodotto**. Non solo, sarà anche necessario **interpretare molti segnali deboli** per offrire soluzioni creative ai loro bisogni e problemi. L'impresa dà importanza alle emozioni e alle esperienze dei consumatori, e cerca di **comunicare il suo brand attraverso stimoli emozionali**.

Nell'orientamento al mercato diventa fondamentale il **continuo monitoraggio** dell'ambiente generale e di mercato. L'impresa deve osservare le dinamiche delle invenzioni dei lavoratori scientifico-tecnologici e capire se queste possono essere trasformate o implementate in un prodotto. L'impresa dovrà anche monitorare continuamente i **punti di forza e di debolezza dei concorrenti** anche non strettamente legati al campo di attività dell'impresa.

2. **Si basa sulla capacità di reazione al cambiamento, ma anche (e soprattutto) di anticipazione del cambiamento**.

Ci troviamo in contesti dinamici per cui l'impresa orientata al mercato riconosce e reagisce al cambiamento. Non solo, l'impresa deve anticipare il cambiamento ma può addirittura creare i presupposti per il cambiamento.

3. **Pervade ogni livello e ogni funzione all'interno dell'azienda e si basa su un forte coordinamento interfunzionale**. [Marketing integrato]

Pervade ogni livello perché l'orientamento al mercato è proprio del top management fino in fondo alla gerarchia aziendale. Tutti, dunque, devono adottare i principi dell'orientamento al mercato perché esso persegue obiettivi di interesse generale per l'impresa quali:

- Accrescere la soddisfazione e la fedeltà dei clienti
- Accrescere il valore della marca
- Facilitare tempestivi processi di cambiamento per cogliere le opportunità
- Favorire lo sviluppo di competenze distintive

Il marketing integrato si caratterizza per la **presenza della cultura di mercato** all'interno di varie funzioni aziendali: non solo il reparto marketing, ma anche la produzione o erogazione di servizi, la ricerca e sviluppo, la progettazione, etc.

Il marketing integrato può essere inteso in due dimensioni: una interna, vista prima, e una esterna, che fa riferimento al rapporto con le altre aziende a vari livelli.

Secondo Day (1999), l'impresa orientata al mercato presenta le seguenti caratteristiche:

- **Cultura:** la cultura aziendale deve essere orientata all'esterno [aperta all'esterno] ma capace di coinvolgere i dipendenti verso la realizzazione di un obiettivo comune.
- **Analisi:** si basa sul possesso di capacità distintive di interpretazione del mercato e sul pensiero strategico anticipatorio. Essere aperti al mercato significa acquisire informazioni e doverle elaborare per utilizzarle a fini strategici.
La capacità di analisi è una capacità di interpretazione del mercato nonché di anticipazione del cambiamento.
- **Azione:** si basa sulla combinazione e sull'utilizzo di strumenti coordinati tra loro al fine di gestire ed attuare la strategia aziendale.

L'orientamento al mercato si concretizza in una cultura organizzativa che si ha verso l'esterno e richiede un forte coordinamento interfunzionale (le varie funzioni aziendali devono sposare l'idea di orientamento al mercato) e si realizza attraverso il duplice ruolo di marketing, ossia marketing strategico e marketing operativo coordinati tra loro.



Il marketing strategico

Il marketing strategico esprime la **capacità di analisi finalizzata ad assumere decisioni strategiche**. Significa quindi analizzare i cambiamenti dell'ambiente e decidere come posizionarsi nel mercato. Sono stati individuati due tipi di marketing strategico:

Di risposta: ha come obiettivo trovare e **soddisfare bisogni espressi non soddisfatti**. Si analizzano i mercati attuali per capire quali sono le insoddisfazioni rispetto all'esistente. Il marketing di risposta quindi sviluppa una strategia per incrementare la domanda esistente o sviluppare un mercato potenziale.

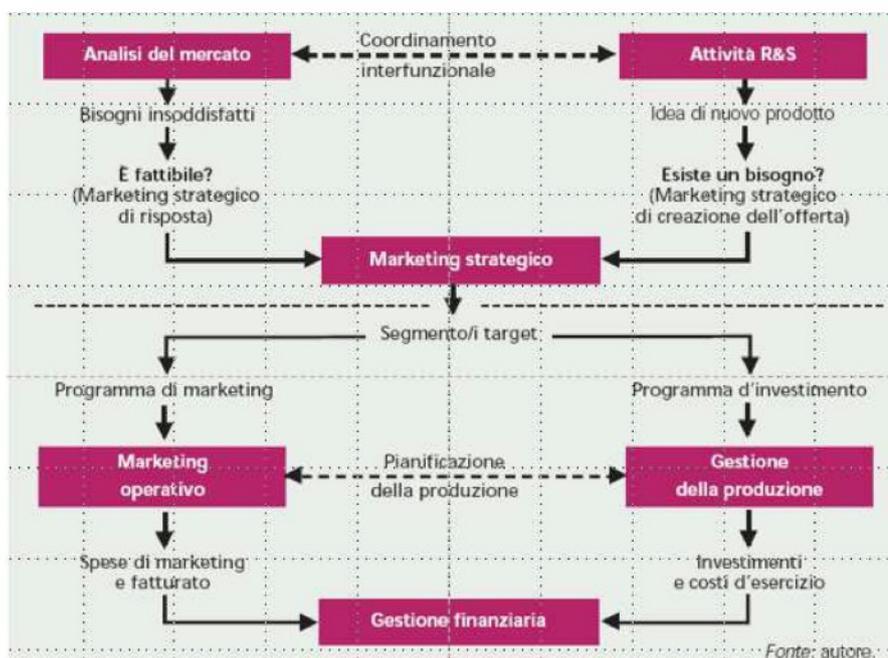
Le innovazioni sono "tirate dal mercato" perché è tramite l'analisi del mercato che si individuano nuovi flussi di domanda.

Di creazione dell'offerta: nasce **dall'attività autonoma della ricerca e sviluppo**. Quando **nasce l'innovazione**, l'input del processo ce l'ha la ricerca e sviluppo, ma il marketing deve poter rispondere se esiste un bisogno compatibile con quell'innovazione: questa nuova tecnologia può essere trasformata in un prodotto che vada a soddisfare un bisogno?

Quando parliamo invece di marketing operativo, che analizzeremo comunque più tardi, in realtà dobbiamo riconoscere che ne esistono 2 tipi. Quello che viene definito marketing operativo di tipo transazionale, focalizzato sulla gestione della singola transazione di mercato e un marketing operativo che punta alla creazioni di relazioni con un orizzonte temporale di medio

lungo periodo e finalizzate alla fidelizzazione del cliente e gestione di rapporti di tipo cooperativo con gli altri attori dell'ambiente competitivo in senso allargato quindi pensiamo soprattutto ai distributori.

Il concetto di coordinamento interfunzionale, viene sviluppato mettendo in evidenza le relazioni fra il marketing (strategico e operativo) e le altre funzioni aziendali



Anzitutto vediamo di comprendere queste relazioni e questi diversi passaggi nell'elaborazioni di quello che è il **progetto di sviluppo aziendale**.

Nella *prima parte dello schema*: è la parte che porta **l'analisi di mercato o l'attività di ricerca e sviluppo a coinvolgere il marketing strategico**.

Evidentemente si parla di un processo che può avere **due tipi di fattori di innesto**, da un lato l'attività di marketing rivolta ad **un'analisi continua del mercato**, orientata ad individuare **eventuali bisogni non soddisfatti** che potrebbero dare luogo all'avvio ad uno o più progetti di innovazione.

È evidente che occorre dare risposta alla domanda: *"Bisogno non soddisfatto al quale corrispondono idee che possono tradursi in un progetto effettivamente realizzabile?"*

Qui **si attiva il marketing di risposta al mercato**, perché si va a rispondere ad una sollecitazione che proviene dall'analisi del mercato.

Un **altro fattore di innesco** di un progetto di innovazione può essere **l'attività di ricerca e sviluppo**, effettuare delle ricerche orientate all'innovazione, dalla quale possono emergere idee di nuovi prodotti.

In questo caso occorre rispondere alla domanda: *"Esiste su mercati attuali o futuri un cliente disposto a pagare per ottenere questo prodotto?"*

L'obiettivo è quello di **creare un mercato potenziale o incrementare la domanda esistente**, siamo dinnanzi ad un **processo di marketing di creazione di offerta**, dove le innovazioni sono tirate dal mercato o **demand pull**.

Si ricercano nuovi metodi per soddisfare i bisogni latenti, o anche di creare nuovi mercati grazie alla potenza della tecnologia o della creatività. In questo caso le innovazioni sono appunto "spinte dall'impresa" attraverso l'attività di ricerca e sviluppo, **technology push**.