

# MARKETING

Prof. Buratti

## Prima parte:

### Il Marketing Management

Quando parliamo di marketing facciamo riferimento a tre significati del termine:

-marketing come disciplina di studi: comporta una focalizzazione sul concetto di scambio  
-marketing come filosofia di gestione: come un orientamento gestionale nel definire la decisione strategica dell'impresa. Marketing concept: nucleo centrale del concetto sottostante alla filosofia di gestione, e le modalità con cui si esprime la filosofia di gestione e quindi l'insieme dei processi che vengono attivati nell'azienda per gestire in maniera efficiente ed efficace i rapporti con il mercato di sbocco. Marketing come un processo orientato all'analisi dell'ambiente in cui l'impresa opera e all'azione.

-marketing come funzione aziendale: come una delle funzioni fondamentali dell'impresa. Ha un ruolo preciso nell'impresa e svolge dei compiti.

Parlando di marketing come disciplina di studi dobbiamo soffermarci che si parla di una disciplina in continua evoluzione.

Il marketing viene definito negli anni '60 dall'American Marketing Association, che è una associazione che raggruppa studiosi della disciplina e managers. Viene definito quindi dall' A.M.A come *"l'insieme di tecniche e strumenti volti a trasferire beni e servizi dal produttore al consumatore in maniera efficiente"*.

Questa definizione viene poi modificata nel 1985 fino a divenire: *"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"*.

Notiamo un cambiamento rispetto alla definizione originaria perché è cambiato il contesto di mercato, sono cambiate le imprese, è cambiato il consumatore stesso e anche la concorrenza, per questo c'è bisogno di un cambiamento.

Quest'ultima definizione di marketing è stata approvata nel 2017. Verso fine anno potrebbe essere ulteriormente aggiornata, in quanto vi è un aggiornamento ogni tre anni.

*"Marketing is the activity, set of institution, and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for costumers, clients partners, and society at large"*.

In questo caso il significato che viene attribuito al termine marketing è ancora più ampio in quanto l'attenzione non è più sullo scambio ma si parla di offerte di valore, di creazione di valore per tutti i soggetti che ruotano intorno all'impresa e vengono infatti richiamati non solo i clienti ma anche le imprese partners, la società nel suo complesso e i partner commerciali, per tenere conto delle crescenti richieste della società stessa di comportamenti sostenibili. Si può notare il cambiamento dagli anni '60 a metà degli anni '80, è un cambiamento totalmente rivoluzionario perché se negli

anni 60 si parlava di marketing come un insieme di tecniche e strumenti con un'attenzione all'operatività della gestione dei beni e servizi dal produttore al consumatore in un'ottica di efficienza, significa che in quegli anni l'attenzione è su obiettivi di efficienza, sul trasferimento di beni e servizi, dando per scontato che le scelte su cosa produrre vengano fatte dall'impresa e senza un'analisi attenta di quello che è l'ambiente esterno.

A metà degli anni '80 si parla di un meccanismo complesso di pianificazione e quindi che sta a monte della vendita dei beni e anche la definizione di ciò che si vuole produrre. Osserviamo che si parla di idee, di beni e di servizi, e l'obiettivo è di conseguire gli obiettivi di individui ed organizzazioni, non ci si preoccupa solo dell'efficienza ma anche che il destinatario dei beni e servizi possa conseguire i suoi obiettivi ed una soddisfazione. Nel 2017 il focus passa alla creazione di valore per tutti gli stakeholder aziendali.

Ci si focalizza sulla definizione del 1985. Osserviamo che il concetto economico di scambio rappresenta l'elemento centrale del processo di marketing e lo scambio è l'oggetto di studio centrale della disciplina del marketing. Lo scambio presuppone che ci siano due parti autonome e che ogni parte abbia qualcosa di valore per la controparte e che queste due parti debbano entrare in contatto attraverso collegamenti fisici e comunicazionali. Inoltre, osserviamo che si afferma l'idea che vi sia indifferenza tra l'oggetto dello scambio e i soggetti che vi partecipano. Possiamo quindi suddividere il marketing in più aree di occupazione.

#### Area di applicazione del **marketing aziendale**:

- marketing delle imprese che operano nei mercati dei beni di consumo. Questi possono essere imprese che producono beni tangibili o servizi. Il marketing di consumo studia i rapporti **B2C**: business to consumer tra imprese e consumatori.
- marketing delle imprese che operano nei mercati dei beni industriali: il marketing dei beni industriali (**B2B**: business to business) studia e affronta i rapporti tra imprese produttrici di beni che vengono acquistati da altre imprese che producono altri beni. Studia anche i rapporti tra organizzazione anche nei mercati di approvvigionamento.

Poi vi è l'area del **marketing extra-aziendale**, marketing che studia ed affronta la gestione dei rapporti non semplicemente riconducibili allo scambio di natura economica. Cioè ad esempio i rapporti che ci sono tra un partito politico ed i suoi aderenti, tra un'associazione non profit ed i suoi sostenitori... vi è un'analisi di rapporti in cui vi è una ricerca di consenso, di partecipazione, di sostegno, di condivisione di valori...

- rapporti con finalità complesse, non semplicemente riconducibili a quelle dello scambio economico: adesione, consenso, partecipazione, condivisione di valori, sostegno, ecc.
- marketing politico, sociale, territoriale, culturale, sportivo ecc.

#### **I concetti chiave del marketing aziendale:**

Possiamo osservare che ci sono degli attori, un oggetto scambiato, che esiste una relazione tra i diversi soggetti e che lo scambio avviene all'interno di un contesto ben definito.

Vengono individuati due ruoli chiave:

- il soggetto di offerta: svolge un ruolo attivo nei processi di marketing management
- il destinatario dell'offerta: svolge un ruolo passivo nei processi di marketing management.

Ogni attore persegue le proprie finalità ed utilizza un proprio linguaggio specialistico affinché le parti possano entrare in contatto fisico, comunicazionale e comprendersi. L'impresa utilizza un linguaggio codificato, il che significa che per l'impresa l'output prodotto è un insieme di fattori che vengono

combinati. Il prodotto dell'impresa è un insieme di input che combinati insieme portano ad un determinato output con caratteristiche specifiche.

Nei mercati di beni e consumo il soggetto passivo di marketing è il consumatore il quale manifesta dei bisogni il cui soddisfacimento richiede l'acquisto, consumo, uso di determinati beni. Il suo obiettivo è il raggiungimento della massima soddisfazione possibile, quindi ottenere il bene desiderato in modo da massimizzare la differenza tra l'insieme dei benefici attesi e dei sacrifici che dovrà sostenere per ottenerlo e per consumarlo nel tempo. Quando parliamo di sacrifici non parliamo solo del prezzo ma anche costi figurativi come l'impiego del tempo.

Il linguaggio del consumatore è un linguaggio globale, infatti il consumatore si esprime in termini di bisogni, desideri, aspirazioni, esperienze...

Esempio:

Acquisto di un prodotto per la lavatrice. Il prodotto viene comunicato al mercato usando un linguaggio più vicino a quello del consumatore. Diamo quindi un nome che richiami il brand e cerchiamo di distinguerlo rispetto agli altri prodotti della nostra azienda. la descrizione ci dice che sta parlando con il linguaggio globale del consumatore. Nella parte sotto si nota invece il linguaggio tecnico utilizzato dall'impresa (dichiarazione degli ingredienti). Si può notare quindi la differenza dei linguaggi utilizzati.

Il prodotto nel linguaggio tecnico e nel linguaggio del consumo



**General Fresco Mughetto con Essenza Naturale**  
*flacone 40 ml.*

"Da oggi il detersivo per lavatrice General Fresco Mughetto ha una nuova formula senza coloranti e un profumo arricchito con ESSENZA NATURALE, per donare al tuo bucato un pulito splendente e una freschezza naturale... ad un prezzo EXTRA CONVENIENTE. Disponibile sia in polvere che in liquido, è adatto sia ai capi bianchi che a quelli colorati."

**Dichiarazione degli ingredienti:**

%	Ingrediente	Simbolo	Frase R	no. EINECS no. CAS
>= 3,0 - <= 7,0	Acido benzensolfonico, C10-13, derivati alchilici, sali di sodio	Xn	R22, R38, R41	278-115-0 68411-30-3
>= 3,0 - <= 7,0	Alcool grasso etossilato C12-18 7EO	Xn	R22, R41	68213-23-3

Per il testo integrale delle pertinenti frasi R vedi sezione 16 "altre informazioni".  
 Per le sostanze senza classificazione possono esistere limiti di esposizione sul luogo di lavoro comunitari.

**Composizione:**

5 - 15 %	tensioattivi anionici
< 5 %	fosfonati, sapone, tensioattivi non ionici, poliacrilati
Altri componenti	Profumi, Linalool, Butylphenyl methylpropional, Hexyl cinnamal, Sbiancanti Ottici, Conservante, Octylisothiazolinone, Tetramethylglycoluril, Methylisothiazolinone

**Il sistema informativo del marketing** è un insieme di strutture, procedure, tecnologie ed elementi che consentono all'impresa di analizzare l'ambiente esterno e comprendere cosa il consumatore si aspetta e cosa desidera.

Un'altra struttura importante è **il reparto comunicazione** che ha il compito di favorire la traduzione del linguaggio interno dell'impresa in un linguaggio che sia comprensibile dal consumatore, che lo spinga ad acquistare il prodotto.

Il compito essenziale di questi due sistemi è quello di favorire la formazione di linguaggi attraverso l'analisi di informazione sulle dinamiche di consumo, attraverso ricerche, elaborazione di campagne...

Esempio:

viene lanciato sul mercato italiano Dash ecodosi. Si è osservato che le donne italiane facevano attenzione all'aspetto ecologico e a una congiunta semplificazione nelle modalità d'uso. La

conoscenza di queste informazioni ha fatto sì di riuscire a progettare un prodotto innovativo con caratteristiche coerenti ai benefici attesi dai consumatori. Benefici non solo di natura funzionale ma anche benefici di natura psicologica (attenzione all'ecologia). Il prodotto è stato poi comunicato attraverso una campagna tesa ad enfatizzare questi benefici.

### Un esempio dal mercato dei detersivi per lavatrici domestiche: Dash Ecodosi

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:

è un prodotto o un servizio o idee destinato ad un consumatore finale. La concezione di prodotto nel marketing è il beneficio percepito dal destinatario dell'offerta. Bisogna quindi mettersi nell'ottica di colui che acquisterà il prodotto. Il prodotto viene visto quindi come un insieme di attributi, tangibili ed intangibili, che sono in grado di erogare utilità e benefici di natura diversa (funzionale, simbolica ed esperienziale). I benefici di natura funzionale sono legati alle funzioni legate al prodotto che generano delle utilità per il consumatore, i benefici di natura simbolica sono quelli che si riferiscono alla sfera sociologica e psicologica del consumo, i benefici di natura esperienziale sono i benefici legati alla esperienza complessiva che il consumatore esperisce quando si mette alla ricerca delle soluzioni ed acquista il bene, riguarda tutte le attività del preacquisto, acquisto e post acquisto. Ogni attributo del prodotto in grado di generare questi attributi diventa fonte di generazione di valore per il consumatore. Il valore per il consumatore oltre alla valutazione economica del bene riguarda un insieme di altri elementi. Il valore per il consumatore si genera anche in relazione agli altri beni e servizi che potrebbero essere consumati per soddisfare un determinato bisogno.

Il concetto di prodotto come paniere di attributi viene sviluppato da alcuni autori ai fini anni 80 inizi anni 90. Questo concetto costituisce la base per la misurazione del valore percepito. Il concetto teorico viene poi applicato nell'analisi di mercato. È importante capire quali sono gli attributi tangibili ed intangibili.

### Tangibili:

- attributi fisico-funzionali di un prodotto: attributi collegati all'erogazione di utilità e di benefici legati al fatto che un prodotto soddisfi un bisogno di base
- attributi di estetica e di design
- packaging, tutto ciò che riguarda l'esteriorità del prodotto

### Intangibili:

- marca: elemento chiave perché ha un obiettivo di identificazione del prodotto, scopo di creazione di un legame con il consumatore...

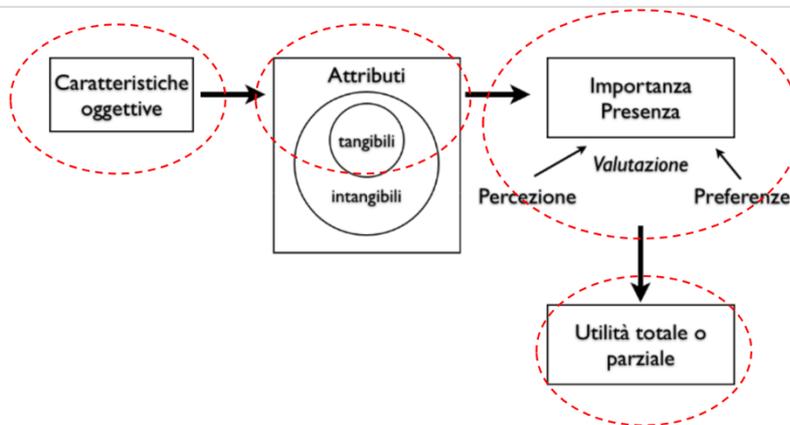
- prezzo: ha un valore segnaletico molto importante, segnala il valore di un prodotto.
- servizi: accompagnano il consumatore nel suo percorso di avvicinamento verso il prodotto dal momento in cui si percepisce il bisogno fino al momento dell'acquisto e il post acquisto.

- Consulenza pre-vendita
- Consegna
- Installazione
- Garanzia
- Condizioni di pagamento
- Formazione all'utilizzo
- Servizi di assistenza post vendita
- Personalizzazione

Il concetto di prodotto come paniere di attributi viene ad avere un ruolo fondamentale nell'analisi sulla percezione di valore del consumatore.

Questa slide fa capire quale è la relazione tra il prodotto, gli attributi, l'insieme di servizi che accompagnano il prodotto stesso e l'utilità che il prodotto potrà avere per il consumatore. Vogliamo capire il grado di importanza che il singolo attributo ha per il singolo consumatore e quale è la sua valutazione del grado di presenza di quell'attributo in una marca determinata. Nella slide vediamo che per misurare l'utilità che un prodotto ha per un consumatore bisogna indagare sulla importanza relativa che quel consumatore attribuisce ad un determinato tributo e il grado di presenza che percepisce nell'attributo stesso.

### LA RELAZIONE PRODOTTO/ATTRIBUTI/SERVIZI/UTILITA'



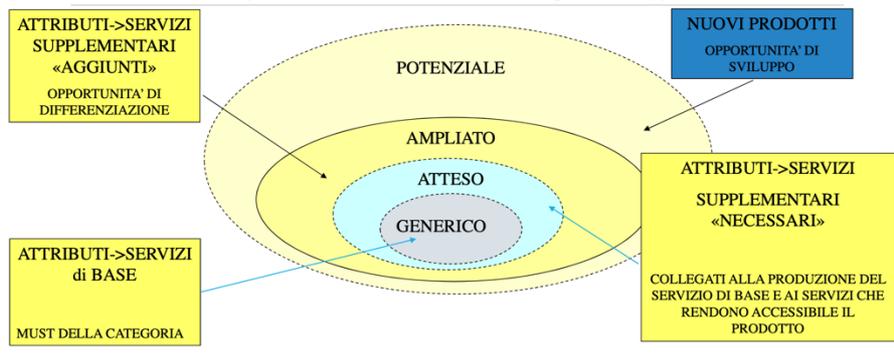
Levitt identifica quattro livelli. L'elemento più basso è l'elemento generico che fa riferimento a degli attributi che generano utilità di base. L'elemento generico è formato da quegli elementi di base che fanno sì che un prodotto di un'impresa possa essere coerente con gli elementi di fondo di una determinata categoria di prodotto.

Intorno a questi elementi c'è il prodotto atteso che è dato dal prodotto generico più un insieme di attributi o servizi supplementari che siano ritenuti necessari per rendere il prodotto accessibile al consumatore.

Successivamente abbiamo il prodotto ampliato. Questo è l'insieme di servizi ed attributi supplementari aggiunti rispetto agli strati differenti. Significa introdurre nel sistema di prodotto qualcosa di nuovo a cui nessuno aveva ancora pensato.

Infine, abbiamo l'area del prodotto potenziale. Il prodotto potenziale è definito da tutte le tipologie di innovazione che è possibile attuare dai quali possano nascere delle opportunità di sviluppo per l'impresa stessa.

**Dalla teoria alla pratica** - 2. Il concetto di prodotto come paniere di attributi, analizzato in una "prospettiva allargata", quindi rapportato non solo al potenziale consumatore ma anche alla concorrenza (Levitt, 1980) orienta le strategie di differenziazione rispetto alla concorrenza e le strategie di sviluppo



### Esempio:

Abbiamo due esempi: il dash ecodosi e il servizio di conto corrente online.

Questi due prodotti vengono analizzati in termini dei livelli di servizi (servizio di base, servizi necessari, servizi aggiunti). Nella definizione della strategia di prodotto per l'impresa bisogna anzitutto osservare i servizi di base. Nel caso del detersivo questo deve essere in grado di pulire i tessuti anzitutto, successivamente si considerano i servizi supplementari necessari (reputazione di marca, facile reperibilità, sicurezza...) e infine i servizi supplementari aggiunti cioè come possiamo catturare l'attenzione del consumatore offrendo qualcosa che non si aspetta ma che desidererebbe avere e allo stesso tempo differenziandoci dalla concorrenza (es confezione monodose).

### IL CONTESTO DI MERCATO

Si intende fare riferimento alle forme di mercato perché vanno a definire i gradi di libertà delle imprese e dei consumatori e quindi definiscono la cornice entro la quale avvengono gli scambi.

Il processo di scambio richiede che il cliente possa scegliere e che vi sia bassa sostituibilità dei prodotti.

Vi sono diverse forme di mercato che possiamo individuare in base a due dimensioni fondamentali che sono:

- numerosità e interazione tra soggetti d'offerta
- sostituibilità dei prodotti

Incrociando queste due dimensioni si identificano sei forme di mercato:

- monopolio non contendibile: un solo prodotto senza sostituti
- oligopolio differenziato: pochi prodotti differenziati. Il marketing può giocare un ruolo molto rilevante.
- concorrenza imperfetta: presenza di molti soggetti in offerta e non sostituibilità, ogni offerente può fidelizzare parte della clientela producendo un prodotto differenziato. Il marketing può svolgere un ruolo importante. È la situazione in cui si trovano generalmente le piccole-medie imprese.

-monopolio contendibile: si ha quando vi è un solo soggetto in offerta ma vi è la possibilità di concorrenza potenziale. Un mercato di monopolio contendibile presenta delle caratteristiche per cui nei mercati con concorrenza potenziale il monopolista deve tenere conto delle azioni degli entranti potenziali sul mercato. Il marketing svolge un ruolo importante per l'analisi di mercato e analisi di scenario. I monopoli contendibili si hanno nel caso di monopoli di natura legale.

-oligopolio omogeneo: è caratterizzato da una numerosità di soggetti di offerta piuttosto limitata, con un prodotto scarsamente differenziabile (mercati delle materie prime, mercato petrolifero). In questo caso si ha una rilevanza nel senso di una analisi delle azioni della concorrenza perché le posizioni di ogni soggetto di offerta dipendono dagli altri soggetti presenti.

-concorrenza perfetta: laddove vi sia una molteplicità di soggetti di offerta ed una sostituibilità nel prodotto e nessun margine di manovra per le imprese.

### **La relazione fra i soggetti dello scambio:**

nei primi decenni di sviluppo del pensiero del marketing management (intorno al 1950) il tipo di rapporto tra impresa e consumatore che veniva studiato dal marketing era definito in termini di transazione di mercato: caratterizzato da uno scambio di merce contro denaro, un bene con caratteristiche standard (un bene pensato per un mercato di massa), in quasi totale assenza di una preoccupazione sulla analisi preventiva alla progettazione del prodotto, con una focalizzazione sulla singola transazione. L'obiettivo era aumentare il numero di transazione cercando di arrivare ad un maggior numero possibile di clienti. E vi era una assenza di considerazione dell'importanza di avviare dei legami di natura sociale tra le parti.

Questa situazione cambia nel corso dei decenni fino ad arrivare sul finire degli anni 90 a sottolineare l'importanza del rapporto impresa-consumatore in termini di relazione. Con costruire una relazione con i clienti si intende porsi in un orizzonte di lungo termine, significa porsi in un'ottica di relazionalità con i singoli clienti, promuovere legami di natura sociale fra consumatore, brand, clienti intermedi... attivare canali di ascolto di comunicazione bidirezionali, progettare soluzioni personalizzate molto basate sulla personalizzazione che coinvolge il cliente stesso, gestire politiche di fidelizzazione.

Si è quindi iniziata a diffondere una particolare attenzione molto marcata sulla importanza della fidelizzazione del cliente e della gestione di relazione di lungo termine. L'obiettivo diventa quello di stimolare l'attaccamento del cliente rispetto al brand e all'impresa.

### Esempio:

ci si può fidelizzare ad un detersivo?

Con riferimento ad un brand di detersivo per capi delicati i manager dell'azienda si sono posti l'obiettivo di comprendere meglio cosa volesse il consumatore. Hanno effettuato una ricerca con la tecnica dell'immersione e quindi l'immersione del ricercatore nella vita quotidiana del cliente tipo. Questa ricerca ha fatto emergere che il cliente tipo non fosse particolarmente attaccato all'azione del "fare il bucato" ma il coinvolgimento verso gli abiti che esprimono la propria personalità. Questo ha portato l'azienda a modificare il linguaggio usato nella comunicazione cambiando il messaggio pubblicitario della marca e ponendo l'accento non tanto sul potere smacchiante del prodotto quanto sulla conoscenza e rispetto dei tessuti.

Il web ha consentito di ampliare molto le possibilità di dialogo e relazione.

### **Marketing come filosofia direzionale e gestionale**

Filosofia direzionale e gestionale: intendiamo l'insieme dei principi dei valori e dei costrutti teorici che orientano il management e l'imprenditore nella definizione dell'indirizzo strategico e nella gestione dell'attività d'impresa.

Questa espressione si è imposta alla attenzione degli studiosi nell'ambito del management e nell'ambito degli studi sull'imprenditorialità, è stato messo in luce come vi siano diversi orientamenti gestionali. Questi orientamenti gestionali sono caratterizzati su diversi focus su ciò che è essenziale per l'impresa. Ad esempio, l'**orientamento imprenditoriale** si basa su tre dimensioni chiave (Miller 1983) che sono la capacità di assumersi il rischio da parte dell'imprenditore, l'orientamento all'innovazione e la proattività (postura strategica attraverso la quale l'imprenditore ha nei confronti della concorrenza potenziale un atteggiamento aggressivo, dato dalla volontà di emergere). Mentre l'**orientamento al mercato** è stato sviluppato da Narver e Slater 1989. Nell'impostazione classica per orientamento al mercato si intende un management che sia attento al cliente e alla sua soddisfazione, che sia attento a come agisce la concorrenza sul mercato, è interessato a conoscere ciò che avviene nel micro-ambiente e il fatto che l'attenzione alla concorrenza si basi sulla realizzazione di un obiettivo che è la soddisfazione del cliente e che questo si basi su un forte coordinamento inter funzionale.

Le "tre C dell'orientamento al mercato" sono: Cliente, Concorrente e Coordinamento inter - funzionale.

Mentre Kohli e Jaworski puntano maggiormente sull'insieme delle attività che devono essere compiute per realizzare l'orientamento al mercato e quindi la massima attenzione all'informazione, apertura dell'impresa verso l'ambiente esterno. nella loro visione l'orientamento al mercato implica un'attività di raccolta, analisi di informazioni, di condivisione delle informazioni e capacità di risposta rapida ai cambiamenti dell'ambiente esterno (responsivness). Quello che un tempo erano considerati due orientamenti diversi, hanno trovato un punto di convergenza negli studi più recenti.

Il marketing si basa su un assunto fondamentale e cioè che il marketing deve aiutare l'impresa a realizzare gli obiettivi caratteristici di un'impresa che sono: la **sopravvivenza**, lo **sviluppo** in condizioni di redditività soddisfacente per chi la governa e accettabile dai suoi stakeholder. Questo è l'obiettivo principale dell'azienda.

L'orientamento al mercato dice che per raggiungere questi obiettivi caratteristici bisogna essere in grado di creare valore per il cliente. Nell'impresa orientata al mercato la creazione di valore per il cliente diventa l'obiettivo strumentale per la realizzazione dell'obiettivo ultimo dell'impresa, ovvero la sopravvivenza e lo sviluppo in condizioni di redditività soddisfacente per chi governa l'impresa e in condizioni di output accettabili dagli stakeholders.

**Valore per il cliente:** si ha quando la somma dei benefici attesi supera la somma dei sacrifici attesi. L'impresa è in grado di creare valore per un cliente quando il cliente attraverso una valutazione delle proposte di valore dell'impresa realizza che la somma dei benefici che si attende supera la somma dei sacrifici attesi (somma dei sacrifici che devono essere sostenuti per poter acquistare e possedere nel tempo dei beni). Il valore per il cliente è un concetto multidimensionale, perché i benefici che si attende un cliente possono essere di diversa natura (funzionale, sociale, psicologica, esperienziale), soggettivo, perché ogni individuo esprime un suo sistema di preferenze e di aspettative specifico. Ecco perché la soggettività nel concetto di valore per il cliente porta l'impresa ad analizzare il mercato alla ricerca di queste differenze. Differenziale, perché quello che conta per il consumatore non è tanto la valutazione del valore offerto dall'impresa, ma è la valutazione del differenziale di valore rispetto ai beni offerti dalla concorrenza. È un valore percepito in quanto si riferisce al

processo di valutazione che ogni consumatore fa e alla necessità che il valore che l'impresa intende offrire (valore differenziale) debba essere correttamente percepito dal consumatore. Nel caso in cui il consumatore effettivamente acquisti e scelga il consumatore che è già cliente dell'impresa va oltre la semplice percezione ma formula anche un giudizio di valore sulla base della sperimentazione effettiva che fa del consumo di un prodotto o della fruizione di un servizio.

**Valore per l'impresa:** si ha creazione di valore per l'impresa quando, con riferimento ad uno specifico output e quindi ad una specifica transazione, la somma dei costi sostenuti per uno specifico output è inferiore al prezzo netto di cessione. Ci deve essere un differenziale positivo tra ciò che l'impresa riesce a farsi pagare per un certo prodotto e la somma dei costi che ha dovuto sopportare per produrre e per vendere. Occorre che l'impresa confronti il divario prezzi-costi con quanto praticato dalla concorrenza. L'impresa per poter sopravvivere sul mercato deve essere in grado di sviluppare dei vantaggi competitivi sostenibili e duraturi nei confronti della concorrenza.

Ciò ha delle implicazioni dal punto di vista strategico. Bisogna essere in grado di offrire a dei mercati obiettivo che siano chiaramente definiti e sufficientemente ampi per garantire profittabilità dell'impresa, offrire dei sistemi di prodotto che presentino nella percezione degli acquirenti potenziali ed effettivi un valore superiore a quello dei concorrenti e quindi offrire valore differenziale percepito. L'offerta di tale valore differenziale deve basarsi su un vantaggio competitivo significativo, difendibile e duraturo, quando si hanno nell'impresa delle capacità distintive che riguardano i fattori critici di successo per competere nel mercato obiettivo.

Duplici attenzioni continue sul cliente e sulla concorrenza.

I concetti chiave sono:

**-Mercato obiettivo:** l'impresa proprio perché ha come obiettivo soddisfare un cliente deve necessariamente ragionare considerando il mercato visto dal punto di vista del consumatore. Significa quindi definire esattamente i contorni del mercato di riferimento avendo come oggetto un profilo di cliente ideale in termini di output. L'output viene definito in termini di sistema di prodotto.

**-Sistema di prodotto:** un prodotto complesso fatto non solo dagli attributi di base ma è un complesso determinato da un insieme di attributi e benefici di base aggiuntivi che consentono di differenziare il prodotto. Il che deve erogare un **valore differenziale** rispetto alla concorrenza che sia percepito dal cliente già in fase di scelta e poi sperimentato nella fase del post acquisto.

Per quanto riguarda il focus sulla concorrenza essere marketing orientato significa ragionare in termini di tensione verso la valorizzazione delle capacità distintive dell'impresa per creare e sostenere nel tempo un vantaggio nei confronti della concorrenza, basandosi sui fattori critici di successo per competere nel mercato obiettivo, (**vantaggio competitivo**). Sono importanti anche le capacità distintive e quindi la capacità di crearsi un vantaggio competitivo e di crearsi un ambito nel quale competere con successo.

Nel tempo sono stati sviluppati diversi orientamenti gestionali. Gli studiosi hanno evidenziato una evoluzione nel tempo dei modelli di gestione che descrivono il modo con cui le imprese di successo hanno operato sui mercati.

La slide mette in relazione due dimensioni che sono sull'asse orizzontale il grado di maturità di un mercato e sull'asse verticale l'intensità della concorrenza.

Per grado di maturità di un mercato si intende proprio il rapporto tra domanda ed offerta. Mentre l'intensità della concorrenza è descritta dall'intensità del confronto competitivo.

Nella rappresentazione grafica vengono identificati quattro tipi di orientamento gestionale e l'orientamento al mercato rappresenta il punto di arrivo di una evoluzione nel modo con cui le imprese si sono mosse sui mercati. Vediamo partendo dalla situazione di orientamento gestionale che corrisponde a domanda superiore all'offerta ed ad una intensità della concorrenza limitata.



### L'ORIENTAMENTO AL PRODOTTO

L'orientamento al prodotto si basa su delle ipotesi implicite di comprensione da parte dell'imprenditore delle dinamiche dell'ambiente esterno.

Le ipotesi implicite sono:

- l'impresa interpreta correttamente i bisogni del mercato.
- il management è convinto della superiorità dei prodotti dell'azienda.

Nelle fasi successive di sviluppo dell'impresa il management si preoccupa soprattutto di sviluppare la capacità di produzione per consentire di conseguire degli obiettivi di efficienza nello svolgimento di diverse attività e soprattutto efficienza dal punto di vista produttivo. In questo contesto l'efficienza dei processi produttivi diventa un fattore chiave per acquisire dei vantaggi competitivi. È la situazione in cui si sono trovate molte imprese nella fase dello sviluppo industriale e nelle fasi in cui ci si trova con una domanda superiore all'offerta con dei bisogni noti e specificabili, con tecnologie liberalmente accessibili, con un ambiente tecnologico stabile e in mercati facilmente conoscibili, interpretabili e facilmente aggredibili dall'impresa. Questa situazione si ha nei mercati in cui la domanda si affaccia ad un'offerta limitata rispetto alle richieste della domanda e dove si tratta di soddisfare dei bisogni di base, situazione di mercati nascenti.

La funzione marketing svolge un ruolo passivo rispetto alle scelte di produzione che sono le scelte più importanti dal punto di vista del management. La struttura organizzativa è quella di un'ottica di produzione e dove prevale l'attenzione verso l'efficienza. Il marketing non è rappresentato allo stesso livello gerarchico delle altre funzioni ed esiste solo per vendere quello che è stato prodotto, quindi quello che guida lo sviluppo dell'impresa sono le decisioni di produzione e sulla efficienza produttiva.

Slide 11: rappresentazione della struttura organizzativa di un'impresa orientata al prodotto.