

APPUNTI DI MARKETING

Infrastrutture, Territorio e Servizi

Aureliano Cicala – Daniela La Foresta



Edizione 2018/19

Indice

Premessa

Capitolo 1 – Definizioni

- 1.1 Introduzione al concetto di Marketing
- 1.2 Evoluzione dei consumi e del Marketing
- 1.3 Il Marketing Mix

Capitolo 2 – Il Cliente

- 2.1 Il Cliente
- 2.2 Conoscenza
 - 2.2.1 Il riconoscimento del bisogno
 - 2.2.2 La ricerca delle informazioni
 - 2.2.3 Clienti e motivazioni
 - 2.2.4 Clienti e ruoli
- 2.3 Segmentazione dei Clienti
- 2.4 Strategie di targeting
- 2.5 Il Positioning

Capitolo 3 – Il SIM

- 3.1 Premessa
- 3.2 Aree di ricerca
- 3.3 Tipologie di ricerca
- 3.4 Metodologie di ricerca
- 3.5 Ricerche tipiche
- 3.6 Ricerche sui reclami
- 3.7 Ricerche sulla soddisfazione dei Clienti
- 3.8 Ricerca Servqual
- 3.9 Ricerche sulla qualità erogata

Capitolo 4 – Il CRM

- 4.1 Premessa
- 4.2 Definiamo i Clienti
- 4.3 Segmentazione
- 4.4 Lead Generation
- 4.5 Vantaggi e svantaggi
- 4.6 Direct Marketing

Capitolo 5 – Il Prodotto

- 5.1 Definizione e classificazione del Prodotto
- 5.2 Il Servizio, difficoltà di comunicazione
- 5.3 Il ciclo di vita del Prodotto
- 5.4 Il ciclo di vita multiplo
- 5.5 Ruolo del Marketing sul ciclo di vita del Prodotto
- 5.6 Il processo di pianificazione
- 5.7 Analisi di contesto
- 5.8 Elaborazione dei progetti alternativi
 - 5.8.1 La Blueprint
- 5.9 La valutazione delle alternative
- 5.10 Valutazione ex post e Product review
- 5.11 Il Packaging

Capitolo 6 – Il Prezzo

- 6.1 Introduzione

- 6.2 Modalità di determinazione del Prezzo
- 6.3 Il Prezzo come leva nella gestione della capacità
- 6.4 Il Revenue Management

Capitolo 7 – La Promozione

- 7.1 Lo Storytelling
- 7.2 Le attività promozionali
- 7.3 La Comunicazione
- 7.4 Le Public Relations
- 7.5 Parametri della Comunicazione
- 7.6 Efficacia della Comunicazione
- 7.7 Pianificazione di una campagna pubblicitaria
- 7.8 Marketing Associativo
 - 7.8.1 Le Sponsorizzazioni
 - 7.8.2 I Testimonial
 - 7.8.3 Product Placement
- 7.9 Il Sampling
- 7.10 Evoluzioni della Comunicazione
 - 7.10.1 Marketing virale
 - 7.10.2 Guerriglia marketing
 - 7.10.3 Tribal marketing
- 7.11 Il Web marketing
 - 7.11.1 Il SEO
 - 7.11.2 Il SEM (o SEA)
 - 7.11.3 Differenze tra SEO e SEM
- 7.12 Il Web content management
- 7.13 Il Masterplan e il Toolbox
 - 7.13.1 Il Masterplan
 - 7.13.2 Il Toolbox
- 7.14 Il Servicescape e il Marketing sensoriale
- 7.15 Il Brand
- 7.16 Il Naming

Capitolo 8 – La Distribuzione

- 8.1 Introduzione
- 8.2 Forme distributive
- 8.3 Il Franchising
- 8.4 Agent e Broker
- 8.5 Formule di remunerazione
- 8.6 GSA e PSA
- 8.7 La rete di vendita aziendale
- 8.8 Il Trade Marketing
- 8.9 Obiettivi del Trade Marketing
 - 8.9.1 Comunicazione
 - 8.9.2 Presidio
 - 8.9.3 Materiali
 - 8.9.4 Fidelizzazione
 - 8.9.5 Formazione

Capitolo 9 – Il Piano di Marketing

- 9.1 Il Piano di Marketing

Capitolo 10 – Approfondimenti

- 10.1 La quota di mercato
- 10.2 I ricavi ancillari

Appunti di Marketing - Prefazione

Questo lavoro condensa e fonde due percorsi professionali differenti, ma entrambi orientati allo studio e alla pratica quotidiana delle diverse tematiche e applicazioni del Marketing.

Da un lato la pluriennale esperienza accademica nella cattedra di Geografia presso la Facoltà di Scienze Politiche presso l'Università Federico II di Napoli, corroborata da numerose pubblicazioni sul marketing del territorio.

Dall'altro l'esperienza di 30 anni di azienda, in diversi ruoli e in diverse funzioni, da analista di network a Direttore Generale di una grande compagnia di Crociere, con un portato di esperienze, pratiche comuni, stili manageriali e, forse, qualche intuizione.

Non si pretende, quindi, una piena esaustività sotto un profilo squisitamente accademico, ma si ritiene che il testo sia metodologicamente rigoroso e didatticamente idoneo ad un primo approccio universitario alla materia, che consente allo studente un avvicinamento teorico e pratico ai diversi temi, anche attraverso esperienze reali aziendali e 22 casi pratici.

Una raccolta di argomenti trattati accademicamente nei corsi di laurea, ricerche sul campo, appunti e approfondimenti accumulati nel tempo, ma anche episodi di pratica aziendale quotidiana, dove la gestione di team e processi diversi, nonché il confronto con la complessa realtà di mercati in costante evoluzione, offrono una genuina prospettiva di business, che ci si augura possano fornire le basi di un percorso formativo innovativo, che porti allo studente un'adeguata padronanza di metodi e della semantica comuni a molte aziende.

PREMESSA

Ogni territorio inteso quale insieme di elementi tangibili e intangibili, di risorse materiali ed immateriali, può agire sulle organizzazioni politiche ed economiche per orientare le modalità di creazione di ricchezza. In tal senso, il confronto competitivo territoriale si manifesta sia nello sforzo di individuazione e attrazione di quelle risorse che costituiscono le precondizioni per un equilibrato sviluppo socio economico, sia nell'azione di trasformazione di queste stesse in opzioni di crescita endogena in termini accrescitivi.

L'incremento e la diffusione di tali paradigmi competitivi rappresenta un fenomeno relativamente recente, ampiamente dibattuto, di grande rilevanza nell'attuale assetto geopolitico e, nel contempo, in grado di determinare equilibri e condizioni ancora inesplorati, le cui conseguenze non appaiono ancora in tutta la loro evidenza.

I territori, quindi, in un mercato complesso come quello contemporaneo sono sempre più chiamati ad una corretta ed efficace interpretazione dei mutevoli scenari globali per affrontare, con raffinati e corali strumenti di intervento e di riequilibrio, la disparità delle dotazioni iniziali, fino a trasformare elementi di ritardo, di arretratezza e di marginalità in fattori di vantaggio competitivo.

L'offerta di un territorio e la messa a punto di una strategia di sviluppo deve, pertanto, focalizzarsi non solo su elementi tangibili (caratteristiche del luogo, prezzo), ma anche su componenti di servizio (infrastrutture, collegamento con altre località) ed emozionali (emozioni suscitate dal luogo, legame con il passato o con il vissuto delle persone...).

E' proprio dalla gestione coerente dei due aspetti, tangibile e intangibile, che può determinarsi una caratterizzazione sintetizzabile in un marchio territoriale la cui coerenza è l'elemento in grado di legare un territorio (tangibile) ed una identità culturale (immateriale), creando un'immagine unica e fortemente distintiva che capitalizzi il valore dell'identità del luogo e lo renda immediatamente riconoscibile, fino a trasformarlo in un "Brand".

Appare, allora, evidente che una gestione coerente degli elementi costitutivi dell'offerta territoriale (tangibili e intangibili) impone ai governi locali una vera e propria trasformazione del modello gestionale classico di tipo burocratico-giuridico in un modello economico-aziendale per:

- Introdurre modelli di pianificazione strategica.
- Assicurare adeguate risorse finanziarie per essere competitivi.
- Avviare gestioni efficienti e rigorose che eliminino gli sprechi.¹

Un approccio di marketing, che attraverso i suoi strumenti tipici ne possa massimizzare i benefici per il territorio e la comunità che vi gravita intorno, assume in questo contesto un ruolo chiave per il successo delle politiche economiche locali.

Pensiamo ad esempio al sistema infrastrutturale per la mobilità (porti, aeroporti, stazioni, ecc.), che per la sua tradizione tipicamente pubblica, è stato a lungo considerato qualcosa di statico, spesso strutturalmente in passivo, messo a disposizione di aziende e/o privati per agevolarne lo sviluppo economico e/o sociale.

La necessità di rendere economicamente sostenibili queste strutture, pena l'abbandono per inutilizzo, ha portato negli ultimi trent'anni ad una progressiva cessione delle infrastrutture, parziale o totale, a gestioni miste pubblico/privato, che hanno cominciato ad amministrarle secondo una logica privatistica, orientata al profitto e alla remunerazione dell'investimento, o quantomeno all'innovazione e al miglioramento costante non solo per la struttura in se, ma per il territorio che vi gravita intorno.

In questa ricerca del profitto, i nuovi gestori di porti, aeroporti (anche militari), hanno compreso che tali strutture andavano viste come strumentali alle economie dei territori, con cui potevano costruire dei percorsi di crescita sostenibile, a patto di massimizzare l'impiego delle risorse e di remunerare il capitale investito.

Da un approccio «recettivo», in cui si attendeva l'arrivo dei Clienti, si è passati, quindi, ad un approccio proattivo, volto a creare una maggiore competitività, utilizzando un sistema tariffario evoluto e non più di tipo ministeriale (aperto pertanto ad una maggiore flessibilità, dettata da regole di mercato).

¹ M. Castellet e M D'Acuto, Marketing per il territorio, Franco Angeli 2006.

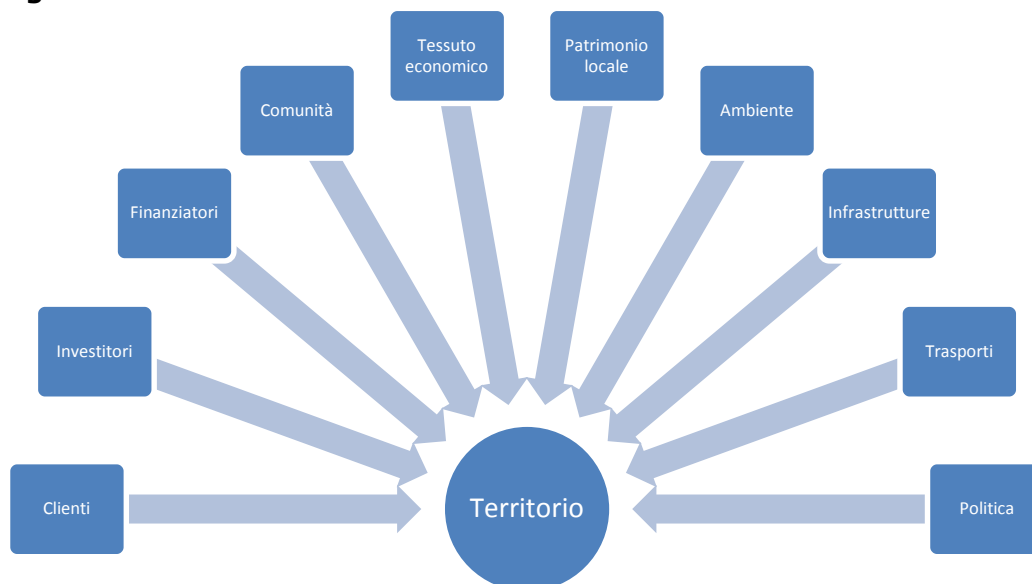
Negli aeroporti e recentemente anche nei porti, quindi, si è vista negli anni scorsi una vera e propria trasformazione in chiave commerciale, attraverso la creazione di dipartimenti di business development, con l'obiettivo di studiare i mercati, la concorrenza, i Clienti al fine di convincere le compagnie aeree o di navigazione ad introdurre servizi o a far scalo in queste strutture. In questa direzione si collocano anche alcune autorevoli e pregnanti definizioni più specifiche di marketing territoriale:

- Cercola: processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dagli individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini².
- Ancarani: analisi dei bisogni degli stakeholders e dei Clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli stakeholders (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore della risorsa territorio e l'attrattività della risorsa stessa, attivando un circolo virtuoso soddisfazione/attrattività/Cliente³.

Ancarani, peraltro, introduce il concetto di creazione di valore e soddisfazione per tutti gli attori del processo, sia interni, sia esterni (si veda par. 2.3).

Se, come si vedrà in seguito, l'obiettivo ultimo del marketing praticato in azienda è massimizzare il ritorno economico (profitto) per l'imprenditore, interloquendo quasi esclusivamente con il Cliente finale, altrettanto non può dirsi quando si parla di territori, per il ventaglio e la diversità degli interlocutori o attori coinvolti nel processo (fig. A).

Figura A – Attori del territorio



In questa articolazione il **Cliente** appare in prima battuta, ma salta immediatamente all'occhio che rappresenta solo una minima parte degli interessi in campo. Inoltre, lo stesso Cliente assume in questo contesto connotati differenti in funzione delle motivazioni stimulate dal gestore:

- Turista o visitatore di luoghi.
- Azienda per l'acquisto di prodotti del territorio.

Sebbene non qualificabili *strictu sensu* come Clienti da convincere, il marketing territoriale deve attrarre **investitori** per costruire in proprio un'offerta competitiva, e **finanziatori** per agevolare l'iniziativa del **tessuto economico** locale. La motivazione di queste tipologie di attori va ricercata nelle analisi economiche finanziarie che valutano i profili di convenienza tra le diverse opzioni.

² R. Cercola, Economia Neoindustriale e marketing territoriale, Sviluppo e organizzazione, 1999.

³ F. Ancarani, Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio, working paper SDA Bocconi n.12, Milano 1996.

Il tessuto locale, tuttavia, è costituito anche dalle **comunità** locali che vivono sul territorio, cui è necessario garantire una qualità della vita coerente con usi, costumi, ambiente. In questo ambito assume rilievo la comunità formata dalle generazioni future, con esigenze, aspettative e stili di vita nuovi, cui i territori devono rispondere oggi per vederne i benefici domani.

La tutela delle comunità e delle loro tradizioni e non di rado accompagnata da quella per il **patrimonio** artistico, culturale, storico, ambientale, che va da un lato valorizzato per attirare turismo, dall'altro regolamentato per tutelarne l'integrità. Si pensi al dibattito sulle grandi navi a Venezia: da un lato i turisti che si emozionano nel passare a due passi da San Marco, dall'altro la comunità locale che per 53% ne apprezza il contributo alla creazione di posti di lavoro⁴, da un altro ancora l'Amministrazione locale impegnata a scavare un canale in mezzo alla laguna, da un altro ancora i commercianti che non vogliono perdere i quasi 600 milioni di Euro che ogni anno, tra diretto e indotto, sbarcano a Venezia grazie alle navi⁵, da un altro ancora gli ambientalisti che puntano il dito sulle onde e sull'erosione del fondale generate dalle navi (oltre che le emissioni di zolfo e CO₂). Infine gli abitanti, che mal digeriscono le orde di turisti che invadono le strade senza controllo.

La disponibilità di un sistema di **trasporti** e/o **infrastrutture** per favorire l'accesso da parte dei Clienti e/o la creazione del prodotto stesso, rappresenta talvolta la vera criticità di alcuni territori, soprattutto per le lungaggini relative alle procedure di approvazione e realizzazione di adeguamenti strutturali, es. i porti per accogliere le nuove navi di grandi dimensioni. In questo quadro si colloca il contributo dell'alta velocità nella spinta turistica da/per l'Italia, cambiando il modo di fare turismo e introducendo una mobilità transnazionale realizzabile in precedenza solo attraverso i collegamenti aerei. Oggi, infatti, si vanno moltiplicando i collegamenti ad alta velocità da Germania, Austria e Francia verso alcune destinazioni italiane.

La dimensione politica, infine, è riconducibile alla necessità di mediare i piani di sviluppo con gli impegni politici presi dagli amministratori in fase elettorale, con gli equilibri delle coalizioni e non ultimo i piani nazionali.

In tale scenario, allora, gli amministratori del territorio si trovano a rincorrere al contempo, obiettivi non di rado contrapposti e confliggenti, barcamenandosi spesso tra opportunismo e etica:

- **Tattici e strategici**: gli orientamenti del business possono indirizzarsi verso la ricerca tattica del massimo ricavo conseguibile, ovvero strategicamente verso la creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo di flussi di traffico in futuro, ad es. l'organizzazione di un EXPO o di un Olimpiade.
- **Economici e finanziari**: nel primo caso indirizzati a remunerare gli investimenti effettuati, nel secondo a favorirne il reperimento.
- **Sfruttamento e sostenibilità**: la ricerca del massimo profitto si scontra con il problema dell'esaurimento. L'innervamento artificiale ha consentito un allungamento della stagione invernale in molte località sciistiche, garantendo la disponibilità di un numero di piste innevate sempre più alto, spinto dalla competizione tra le stazioni. Tale innervamento, però, richiede enormi quantità di acqua, prelevata da riserve montane, che sono soggette ad un rapido esaurimento.
- **Efficienza e ambiente**: il caso precedente pone anche un tema ambientale. La proliferazione di piste da sci favorisce certamente le economie di piccole comunità montane, ma deturpa inevitabilmente le foreste con gli enormi piloni necessari per gli impianti di risalita.

La varietà dei bisogni dei singoli attori, si diceva non di rado confliggenti, rende ancor più complicato il raggiungimento di un obiettivo comune ed equilibrato, che sincreticamente contenga e soddisfi quelli dei singoli attori.

⁴ <http://dreamblog.it/2015/11/16/venezia-la-crociéristica-incontra-la-comunita-locale/>, 2015.

⁵ <https://it.businessinsider.com/navi-da-crociera-a-venezia-tra-impatto-ambientale-e-impatto-economico-da-5-anni-il-governo-non-decide/>, ottobre 2017.

Per tale motivo si ricorre spesso all'intermediazione e leadership di uno stakeholder pubblico, che agisce come un *primus inter pares*, ad esempio le Agenzie di Sviluppo⁶ o le Destination Management Organization (DMO). Pertanto, l'interlocutore del Cliente o dei Clienti non è più la singola azienda o attore, bensì la DMO.

In tale prospettiva, si ritiene che una disamina degli strumenti del marketing per il territorio debba necessariamente partire da quelli quotidianamente utilizzati e studiati dalle aziende, proponendone una genuina applicazione in un contesto in cui l'agone competitivo è sempre più aggressivo, particolarmente in termini di destinazioni, così come cogente è la necessità di disporre di strumenti di promozione evoluti, innovativi e dai risultati misurabili, per una trasparente allocazione dei relativi budget, spesso pubblici. Non sorprenda, in tal senso, il frequente richiamo di queste pagine alla pratica aziendale nonché a casi reali, che vanno visti esclusivamente in chiave interpretativa per la proiezione nel contesto territoriale. Perché il territorio è un prodotto, come un viaggio aereo o una crociera, da vendere, promuovere e rendere sostenibile. Una sostenibilità ampia, intesa *latu sensu*, vale a dire funzionale ai diversi obiettivi perseguiti.

1° Caso pratico

L'aeroporto di Milano-Malpensa, che Alitalia nel 2008 ha abbandonato dopo 10 anni di attività, riportando il proprio hub a Fiumicino, complice anche la crisi economica di quegli anni, era diventato una cattedrale nel deserto.

Nato per ospitare fino a 30 milioni di viaggiatori l'anno, si era ritrovato improvvisamente a fare i conti con una struttura esuberante rispetto ai volumi di traffico generati. Imprese di servizi e prodotti nati intorno all'economia dell'aeroporto avevano perso improvvisamente i grandi flussi di viaggiatori. Gli stessi esercizi intorno all'aeroporto erano diventati antieconomici. I costi dell'infrastruttura ferroviaria costruita per alimentare l'aeroporto erano diventati insostenibili.

Ecco allora che l'aeroporto si è mobilitato per stimolare le compagnie aeree a programmare voli su Milano, supportandole con studi di settore, sui flussi di traffico e con un piano di incentivi.

Sulla stessa scia, si sono mossi altri aeroporti, soprattutto minori, che hanno avviato programmi di incentivazione finanziati dall'indotto economico generati dai voli, es. servizi di parcheggio e bus da/per la città. Questo modello di business è stato in un certo senso il fondamento dello sviluppo dei vettori Low Cost.

⁶ Le Agenzie di sviluppo negli ultimi anni hanno rivestito un ruolo di guida nei piani di sviluppo di alcuni territori in paesi europei come Francia, Spagna, Irlanda, Scozia e Olanda. In Italia la più nota è certamente "Sviluppo Italia", istituita nel 1999, benché le prime agenzie siano nate nei primi anni sessanta per svilupparsi negli anni novanta con diverse modalità associative: territoriali, formali e informali. Per approfondimenti si veda paper di R. Cassata, Il ruolo delle Agenzie di Sviluppo locale nella competitività del territorio: un confronto tra le realtà europee, Facoltà di Economia Aziendale Univ. Di Palermo.

CAPITOLO 1 – DEFINIZIONI

1.1 INTRODUZIONE AL CONCETTO DI MARKETING

Il significato letterale del termine marketing è "piazzare, porre, proporre sul mercato beni e servizi". La materia è stata diffusamente studiata da numerosi esperti, a cominciare dal Kotler (a partire dagli anni '60 e fino ad oggi), che ha definito il marketing come un **"processo sociale e manageriale (dell'azienda) diretto alla soddisfazione di bisogni e/o esigenze di un mercato di riferimento, attraverso la creazione e/o lo scambio di beni o valori, realizzando un profitto"**⁷.

Successivamente, l'American Marketing Association ha elaborato l'impostazione di Kotler, definendo il marketing quel **"processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione di idee, beni e servizi volti a creare un mercato e a soddisfare le esigenze di singoli individui o organizzazioni"**⁸.

Su questa impostazione si colloca la definizione fornita dal Chartered Institute of Marketing, che si riferisce a un **"processo di management che individua, anticipa e soddisfa le esigenze dei Clienti in modo efficace e redditizio"**.

Analizzando meglio queste definizioni salta certamente all'occhio la matrice concettuale che le accomuna un po' tutte:

- Processo: un sistema di azioni strutturate e codificate.
- Cliente: indicato anche come mercato.
- Profitto: esplicitamente richiamato dal Kotler e dal Chartered Institute (redditizio);

Più sfumato, invece, nell'American Marketing Association, che parla più genericamente di esigenze delle organizzazioni.

- Soddisfazione: parametro fondamentale volto alla massimizzazione della soddisfazione del Cliente.

Tutte queste definizioni, per quanto autorevoli e largamente utilizzate, sono incentrate su un approccio eminentemente lucrativo perché orientato al «profitto». Tale concetto può essere visto sotto diverse prospettive, che rilevano poco ai fini di questa trattazione, ma riteniamo utile ricordare genericamente per una migliore contestualizzazione⁹:

- Compenso dell'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi.
- Rendita o interesse intesi come compensi del lavoro e del capitale impiegati nell'impresa.
- Compenso per il rischio dell'imprenditore.
- Premio per colui che promuove l'innovazione, intesa come motore della forza competitiva, quindi del successo.

Qualunque sia l'interpretazione, il profitto sembra essere il fine ultimo di qualsiasi impresa. Tale impostazione è stata oggetto di rivisitazioni da parte di coloro i quali studiano e lavorano nel marketing anche per altri scopi:

- benefici, es. le organizzazioni senza scopo di lucro;
- pubblici, es. enti per la promozione del territorio;
- etici e sociali, es. droga, fumo, tasse;
- politici, es. l'orientamento al voto dei c.d. incerti.

In questo quadro, allora, lo scopo ultimo del marketing si trasforma in un "valore", non più esclusivamente economico, ma inclusivo anche di interessi superiori della comunità o di governo. Nel tempo si è diffuso, inoltre, il concetto di azienda come strumento in se per il conseguimento di obiettivi di marketing, attraverso i suoi dipendenti, i suoi impianti, la sua cultura. Una rilettura che vede l'azienda non come entità esterna al processo, che ne fruisce e trae beneficio, ma ne è essa stessa parte. Da qui la visione di brand, in cui l'impresa stessa comunica, crea una percezione, stimola il desiderio di acquisto nel Cliente.

Alla luce di queste riletture, allora, possiamo sostenere che il marketing, qualsiasi sia la motivazione, è concettualmente un **"processo teso a piazzare beni, servizi o idee su un determinato mercato, per la creazione di un valore, sia esso un profitto per un'azienda, un bene comune per un'amministrazione pubblica, un voto per un partito politico"**.

⁷ V. Kotler, Principi di Marketing, Pearson 2015.

⁸ American Marketing Association, Approved definitions by the Board, 2013.

⁹ S. Sciarrelli, La Gestione dell'Impresa, CEDAM 2017.

1.2 – EVOLUZIONE DEI CONSUMI E MARKETING

La necessità di ricorrere a strumenti di marketing in ambito aziendale è riconducibile all'evoluzione del processo di definizione delle strategie commerciali dalla rivoluzione industriale e ai giorni nostri.

Partendo dalla prima vera rivoluzione industriale¹⁰, abbiamo assistito, negli ultimi 250 anni, alla completa trasformazione del processo produttivo: le tecniche artigianali si sono, infatti, radicalmente evolute in conseguenza dello sviluppo industriale, portando ad una produzione di massa su scala molto più grande, offrendo grandi quantità di prodotto con una qualità standardizzata rispetto all'unicità dei prodotti artigianali. La scala, inoltre, ha contribuito ad abbassare i costi, che consentivano l'applicazione di prezzi più bassi, cosa che ha avvicinato i grandi volumi di domanda.

Volendo schematizzare questo percorso evolutivo, senza alcuna pretesa storiografica, nella prima fase dell'industrializzazione di massa, il prodotto era deciso largamente dal produttore. È celebre a riguardo, l'affermazione di Henry Ford per cui ogni cittadino americano poteva avere un'auto Ford di qualsiasi colore, purché fosse nera, a testimonianza della centralità delle esigenze di produzione rispetto ai desideri del consumatore.

Successivamente i gusti dei Clienti cominciarono ad abituarsi a prodotti standard e poco differenziati. Iniziarono ad affacciarsi richieste di differenziazione. Siamo ancora lontani dalla personalizzazione. Ma i Clienti iniziavano a manifestare un rifiuto verso l'omologazione. Si affacciarono, allora, prodotti con varianti di colore, forma, fattura, soprattutto nell'abbigliamento e nelle calzature, mantenendo anche una certa anelasticità.

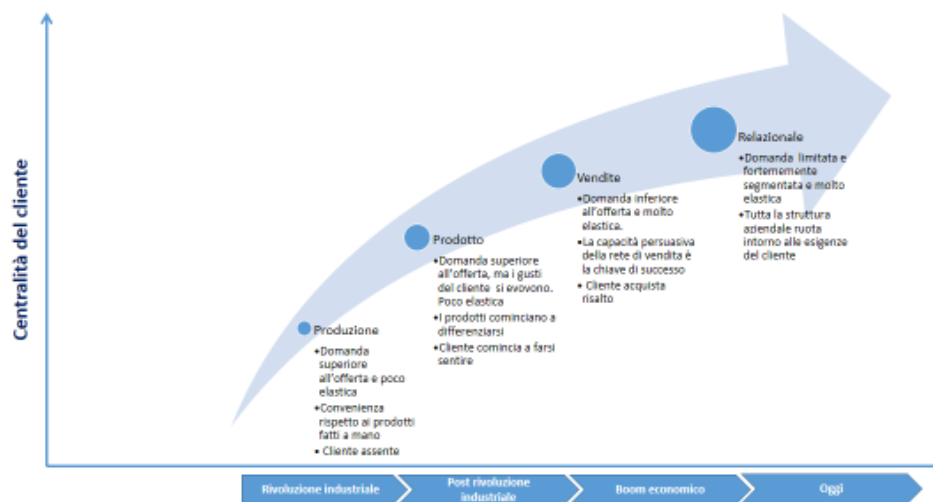
Durante gli anni Sessanta la domanda comincia ad evolversi in termini di quantità, qualità e di elasticità. I Clienti iniziano a discernere la qualità dei prodotti e sono disposti a spendere di più grazie ai boom che hanno attraversato l'Europa del dopoguerra. Contestualmente, anche l'offerta proliferava, grazie alle condizioni economiche favorevoli, e si adeguava ai mutati gusti dei Clienti, che cominciarono a poter scegliere tra i vari prodotti offerti, sebbene fossero ancora immaturi nella capacità di scelta. Il focus delle aziende era, dunque, sulle vendite, che potremmo iconicamente rappresentare nella figura del commesso viaggiatore e nella sua abilità nel convincere le casalinghe in quella forma di vendita, che ha caratterizzato quegli anni, il **porta a porta**. Quelli nati negli anni '50 e '60 ricordano i venditori di enciclopedie, aspirapolvere e altro ancora, presentarsi alla porta a qualsiasi ora del giorno. Tutti avevano la stessa enciclopedia, i più benestanti la Treccani, i meno abbienti la Garzanti, ma tutti la stessa enciclopedia. Un tratto commerciale di questo periodo e di questa modalità di vendita è che il Cliente non decide cosa acquistare, ma solo "se" acquistare. I prodotti presentano ancora un basso livello di differenziazione.

Con l'arrivo delle prime crisi economiche, ma soprattutto con l'alfabetizzazione di grandi fasce di popolazione e l'accrescimento culturale di fasce sociali intermedie, i gusti e i bisogni dei Clienti subiscono un'ulteriore evoluzione, caratterizzata dalla differenziazione in funzione del mutamento dei propri bisogni. Anche la struttura produttiva delle aziende cominciò ad adeguarsi alle trasformazioni della società, per cui diventa necessario dotarsi delle risorse volte a intercettare i Clienti.

La figura 1.1 sintetizza questo processo evolutivo dalla rivoluzione industriale ai giorni nostri, mostrando come il Cliente sia divenuto progressivamente più centrale rispetto alle esigenze di produzione e alle strategie produttive.

Figura 1.1 – Le fasi del focus aziendale

¹⁰ Quella conseguente all'introduzione della spoletta volante e della macchina a vapore.



Fonte: elaborazione degli autori

Il passaggio da un approccio imperniato sulle esigenze produttive a quello incentrato sul Cliente, infatti, cambia totalmente il profilo strategico dell'azienda. Nel primo il Cliente può scegliere tra i prodotti esistenti, spesso orientato dall'opera persuasiva della rete di vendita, tesa solo alla massimizzazione del profitto. In sostanza, prima si produce e poi si compra. Nel secondo, invece, prima si individuano i bisogni dei Clienti e poi si producono beni e servizi che possano soddisfarli in processo di marketing integrato, in cui il prodotto e la produzione diventano strumenti (fig. 1.2).

Figura 1.2 – Dalla centralità della produzione alla centralità del Cliente



Fonte: Kotler

Per motivazioni puramente didattiche, tratteremo l'argomento "marketing" da una prospettiva squisitamente aziendale, riportando di tanto in tanto la trattazione a tematiche più specificamente territoriali.

L'obiettivo fondamentale dell'azienda è, quindi, la creazione di valore per la sua sopravvivenza. Il marketing è uno strumento per raggiungere tale obiettivo. Il profitto in sé non è oggetto di questo studio, ma è fondamentale metabolizzare che il marketing o qualsiasi altra attività di un'azienda saranno sempre orientate alla sua massimizzazione.

In questa chiave di lettura, si comprende, allora, come il marketing non sia un romantico esercizio creativo della mente teso a realizzare accattivanti spot pubblicitari. È piuttosto uno strumento per incrementare i risultati economici in un contesto in cui l'offerta supera la domanda e dove i Clienti sono liberi di scegliere tra una vasta gamma di alternative.

Da questa centralità del Cliente e dalla riarticolazione delle definizioni più note, possiamo inquadrare e schematizzare le diverse componenti del processo di marketing in chiave più operativa e vicina alla pratica aziendale quotidiana. Per scopi didattici le menzioneremo e tratteremo separatamente (fig.1.3), ma in realtà nel corso della trattazione vedremo che sono dimensioni che viaggiano a braccetto l'una con l'altra con diversi livelli di interdipendenza in funzione dello scenario/contesto in cui ci si muove.

Figura 1.3 – Caratteristiche chiave del marketing aziendale

Piazzare (Place)	Benché la traduzione italiana non renda pienamente il senso, possiamo in questa fase dire che è il Marketing è un processo che consente ad un'azienda di commercializzare (placement) al giusto prezzo e promuovere un determinato prodotto ad una clientela che ne è interessata
Beni, servizi, idee	Parleremo genericamente di «prodotto» intendendo sia beni fisici, sia servizi che l'azienda decide di commercializzare
Mercato	È fondamentalmente il « Cliente », il consumatore o qualsiasi entità interessata al «Prodotto» che l'azienda produce, ma è anche il contesto sociale ed economico in cui l'azienda opera, i suoi concorrenti , il regime regolamentare e tutto quanto possa condizionarne il successo
Profitto/valore	Il valore del Profitto è insito nella parola stessa, ma è oramai condiviso che il il profitto <i>strictu sensu</i> è un concetto limitato e va integrato con la ricerca del «valore», inteso più genericamente come beneficio per qualcuno, non necessariamente economico, magari etico, sociale....

Fonte: elaborazione degli autori

1.3 IL MIX DI MARKETING

Dalle definizioni precedenti emerge che gli strumenti utilizzati da chi si occupa di marketing per raggiungere il profitto, sono riconducibili fondamentalmente a quattro leve che definiscono un mix identificato dalle iniziali delle relative parole inglesi: prodotto (product), prezzo (price), commercializzazione e/o distribuzione (placement o place) e promozione (promotion), che, identificata di solito con la pubblicità, rappresenta di fatto un concetto più ampio, di cui si discuterà successivamente. Le leve del marketing mix vengono tipicamente descritte in letteratura come le 4P¹¹ (fig. 1.5).

Figura 1.5 – Le 4P del marketing mix



Fonte: elaborazione degli autori

Il processo, ovvero le attività di marketing, consistono nella progettazione e nell'azionamento delle 4P o leve di marketing. Tale processo, però, si è rivelato limitato con l'evoluzione dell'offerta di servizi e il cambiamento degli stili di vita, ritenendo necessario introdurre altri fattori che possono influenzare le scelte del Cliente, soprattutto nel mondo dei servizi; per tale motivo Booms e Bitner¹² hanno proposto uno schema a 7P, aggiungendo alle quattro leve classiche altre 3 leve, anche queste con iniziale "P": le persone (people), il processo (process) e i luoghi (physical evidence).

Si pensi a quanto la gentilezza o la scortesia di un cameriere (people) possano cambiare il nostro giudizio sulla qualità di un ristorante, indipendentemente dalla qualità del cibo servito. Non è un caso, che una catena alberghiera come Marriot, il cui servizio si basa sulla relazione con il Cliente, metta il proprio personale al primo posto delle sue priorità e il Cliente al secondo posto.

¹¹ Jerome McCarty

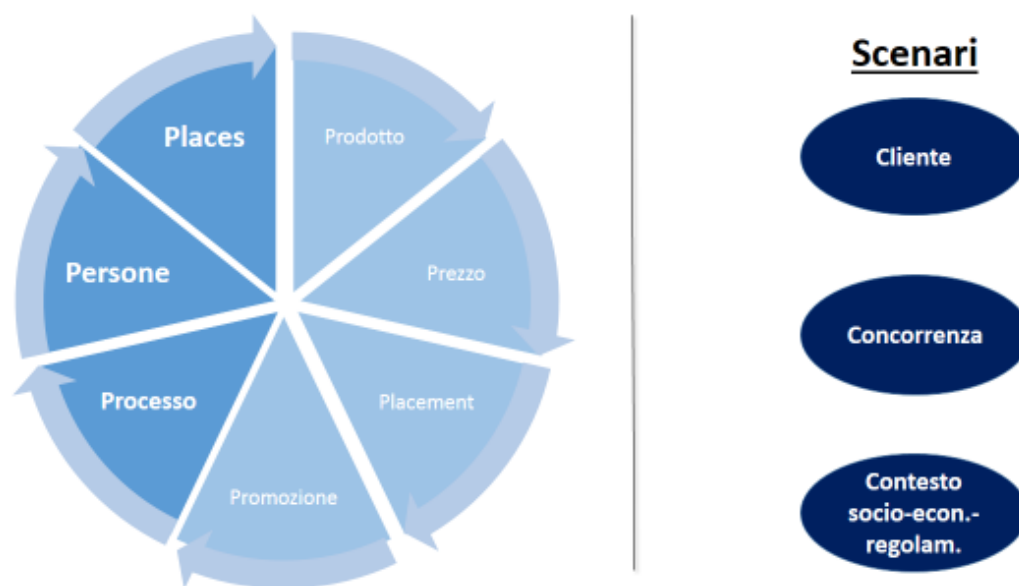
¹² Booms B.H, Bitner M.J., 1981

E ancora, quanto le cucine a vista e la visibilità sulle diverse fasi di preparazione dei cibi (process) possano rassicurarci sull'igiene e sulla qualità dei piatti. Infine, quanta fiducia può generare un fatiscente studio legale, cui dobbiamo affidare una complessa e delicata vertenza ovvero la cucina sporca e cadente del ristorante dove mangiare (places)?

Ampliando il concetto di "mercato", inoltre, appare logica la considerazione che un marketing focalizzato solo ed esclusivamente sull'azienda e sui suoi Clienti, porti ad una visione limitata, se non addirittura cieca. In tal senso, il "mercato" va inteso come il tassello di uno scenario di riferimento più ampio – anche esterno all'azienda - può influenzare il Cliente, la progettazione e la realizzazione delle leve di marketing.

Lo scenario di riferimento è rappresentato dal mercato, dai Clienti, dalla concorrenza e dal contesto socio-economico e regolamentare. In alcuni settori, le normative, sia nazionali che internazionali, in materia di regole del lavoro, fiscale, sostegno economico hanno un rilievo fondamentale per l'impianto, la crescita o la sopravvivenza delle aziende (fig. 1.6).

Figura 1.6 – Le 7 P e lo scenario di riferimento



Fonte: elaborazione degli autori

Sinteticamente, si potrebbe dire che il marketing funziona come un miscelatore delle 7p, dove c'è qualcuno (people) che:

- **Disegna e produce un bene o servizio (product e places).**
- **Attribuisce un prezzo adeguato alle richieste del mercato (price).**
- **Si occupa di venderlo alla Clientela di riferimento (placement).**
- **Informa e promuove il prodotto presso i consumatori (promotion).**
- **Eroga il prodotto (process e people).**

Nelle pagine che seguono si tenterà di approfondire questa sintetica rappresentazione.

La complessità e la specificità della gestione delle leve di marketing ha portato alla creazione di figure professionali nuove, caratterizzate da elevati livelli specializzazione, spesso diventate veri e propri rami di studio a se stanti.

Se nelle diverse realtà aziendali il diverso grado evolutivo delle stesse porta ad un diverso risalto organizzativo delle figure di marketing negli organigrammi, in ambito territoriale ancora mancano competenti figure di coordinamento delle attività di marketing.

Tra le professioni più significative ritroviamo:

- Brand Manager, che si occupa della promozione e visibilità marchio aziendale;
- Product Manager, che definisce il prodotto e gestisce il team di studio che tenta di anticipare i gusti del Cliente;
- Advertising Manager, che si interessa della comunicazione e della pubblicità;

- Public Relation Manager, che si occupa della comunicazione esterna e ha come obiettivo la creazione di attenzione intorno al brand, sia da parte dei mass media che da parte dell'opinione pubblica;
- Customer Relationship Manager, che gestisce la relazione costante con i Clienti, al fine di misurarne la soddisfazione e cogliere suggerimenti e tendenze;
- Research Manager, che ha l'incarico di mettere a punto un sistema informativo completo;
- Webmaster, che progetta il sito web dell'azienda;
- Social Manager, che gestisce i social network e propone risposte; coglie inoltre le opportunità fornite dal mondo relazionale digitale;
- Digital Manager, che cura i contenuti e i processi digitali dell'azienda;
- Media Planner, che definisce i mezzi di comunicazioni attraverso i quali fare la pubblicità.

A queste si aggiungono altre figure professionali presenti nelle agenzie di comunicazione, centri media e di produzione.

CAPITOLO 2 – IL CLIENTE

2.1 IL CLIENTE

Se il profitto è il fine ultimo che ossessiona chi si occupa di marketing, il Cliente è decisamente il suo punto di partenza per progettare e azionare le sette leve. A dispetto della molteplicità di interlocutori da gestire, anche gli amministratori dei territori non possono sottrarsi a questa ineludibile analisi.

Lo studio puntuale del Cliente, che per mera deferenza di business si è ritenuto di riportare in questo testo sempre in maiuscolo, rappresenta forse la parte più complessa e onerosa per chiunque vi si avvicini, in quanto richiede spesso una laboriosa ricerca e raccolta di dati, seguita da elaborazioni non di rado integrate da considerazioni psicologiche o sociologiche, dove anche la tecnologia gioca un ruolo chiave¹³.

Non è infrequente, allora, che nelle valutazioni di costo/opportunità si tenda a trascurare questo studio, affidandosi all'Amministratore Pubblico, all'imprenditore o a dei manager più anziani. "Abbiamo sempre fatto così" è l'espressione che spesso risuona da manager di vario livello. Un'espressione che ignora un principio di business comune a quasi tutti i campi, vale a dire che il mondo, i Clienti, la concorrenza, le regole...lo scenario sono profondamente mutevoli. Qualcuno ha tentato di misurare i tempi del cambiamento, arrivando ad indicare che i grandi cambiamenti avvengono dopo 20 anni di crescita o 5 di declino¹⁴.

L'ossessione per la centralità del Cliente nelle scelte strategiche e commerciali più in generale ha portato alcune aziende a creare una vera e propria rappresentanza del Cliente, Es. in Amazon, Jeff Bezos, ha predisposto l'inserimento di una sedia vuota in ogni riunione a testimoniare la presenza del Cliente; in alcune aziende è stata introdotta la figura professionale del rappresentante del Cliente, che ne riporta le istanze.

La centralità del Cliente, che rappresenta l'essenza del marketing relazionale ovvero del marketing contemporaneo, si fonda su 3 pilastri tra loro fortemente interdipendenti e correlati (fig. 2.1).

In primo luogo è opportuno conoscere il Cliente: riuscire ad attribuirgli un'identità, associarlo ad un comportamento di acquisto codificato, individuarne i bisogni, i desideri e le ambizioni rappresenta il punto di partenza per intercettare la domanda.

Una volta individuato e conosciuto il nostro Cliente, dovremo articolare le leve del marketing mix in modo da portarlo all'acquisto, persuadendolo che una determinata offerta è in grado di soddisfarne le necessità.

In passato le attività di marketing si fermavano qui. Oggi è sempre più chiaro ed evidente che la misura della soddisfazione sia un indicatore chiave generazione di valore prospettico, per il successo futuro di un investimento sul territorio o di un'azienda, soprattutto delle cause di un'eventuale insoddisfazione.

Figura 2.1 – I pilastri della centralità del Cliente

¹³ È recente il tema dei *big data*, che attraverso sofisticati algoritmi e voluminose elaborazioni, oggi possibili grazie alla potenza dei computer, consente profilazioni alternative del Cliente e proposte commerciali *ad hoc* ai consumatori. Secondo uno studio IBM, infatti, la raccolta e l'analisi intelligente dei big data sarà uno dei driver di trasformazione dei viaggi e degli spostamenti dei prossimi anni (wired.it 26/9/18)

¹⁴ M. Grazioli.



Fonte: Elaborazione degli autori

2.2 CONOSCENZA - IL COMPORTAMENTO DI ACQUISTO (DECISION JOURNEY)

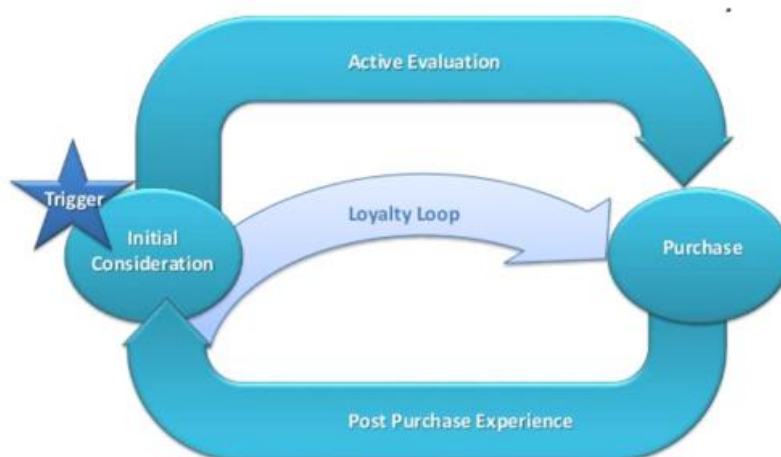
Il processo di acquisto del Cliente parte sempre dal riconoscimento di un bisogno, sia esso frutto di un processo cognitivo autonomo, guidato da terzi o indotto da chi si occupa di marketing, che porta finalmente all'acquisto. Le tappe fondamentali di questo processo, che alcuni hanno definito romanticamente come un viaggio, "decision journey", sono indicate di seguito (fig. 2.2):

- Riconoscimento del bisogno;
- Ricerca di informazioni;
- Valutazione delle alternative;
- Acquisto;
- Valutazione.

La circolarità, quindi la ripetitività, di questo processo può essere semplificata e ridotta attraverso la soddisfazione.

Un Cliente soddisfatto, infatti tende a saltare la fase valutativa perché il risultato di questa fase è stato già sperimentato con successo in precedenza. Quindi nel momento in cui il bisogno si ripresenta, il Cliente passa direttamente al riacquisto, creando quel rapporto di fiducia che è la base della c.d. loyalty e di tutti i programmi di fidelizzazione Clienti, es. il Millemiglia Alitalia. Essere, allora, presenti in tutte le fasi di maturazione del bisogno e di valutazione o scelta del Cliente con attività di comunicazione, promozione e/o supporto diventa fondamentale per mantenere alta la fedeltà.

Figura 2.2 – Decision journey



Fonte: Jeanny Chan, 2014

Se tutto parte dal riconoscimento di un bisogno, appare naturale analizzare le diverse tipologie di bisogno dell'essere umano. In tal senso Abraham Maslow¹⁵, psicologo statunitense di origine

¹⁵ Maslow, 1954 - Motivazione e Personalità

rusa, negli anni Cinquanta ha fornito una classificazione dei bisogni che è oramai universalmente accettata. La conoscenza del valore attribuito da un Cliente o fascia di Clienti ai diversi bisogni consente di progettare le leve di marketing in modo più appropriato (fig. 2.3). La conoscenza dei bisogni, delle emozioni che questi generano e delle reazioni che possono provocare nel Cliente costituiscono un patrimonio informativo di grande rilievo nel creare e promuovere i prodotti¹⁶.

Figura 2.3 – La scala dei bisogni di Maslow



Fonte: Maslow 1954 – Motivazione e Personalità

Alla base della piramide vengono posti i bisogni fisiologici e quelli funzionali alla sopravvivenza, cui potremmo ricondurre un archetipo come il cibo; una volta soddisfatte queste condizioni primarie, gli individui cominciano ad avere bisogno di sentirsi al sicuro, ricercando luoghi e ambienti protetti e accoglienti per la vita quotidiana: l'archetipo di questo bisogno potrebbe essere la casa. Soddisfatti questi primi due bisogni, che potremmo definire "primari", seguono quelli dell'area "sociale", come i bisogni affettivi, quali l'amore per una persona con cui costruire il futuro o per i figli: l'archetipo in questo caso è la famiglia; restando nell'area "sociale", salendo la piramide si incontrano i bisogni legati alla sfera relazionale, tra cui rientrano anche la stima, il rispetto e la considerazione: l'archetipo potrebbe essere il gruppo di appartenenza, la comunità. In ultima analisi, soddisfatti i bisogni gerarchicamente inferiori, l'evoluzione sociale, economica e culturale propongono all'individuo i bisogni del "sé", un'area in cui prevalgono bisogni superiori, assimilabili al patrimonio valoriale dell'individuo, entrando in questioni morali ed etiche.

2.2.1 CONOSCENZA - IL RICONOSCIMENTO DEL BISOGNO

Il riconoscimento del problema avviene tipicamente per esaurimento delle scorte ovvero per arricchimento, sulla base di stimoli funzionali, legati alle caratteristiche del prodotto. Talvolta, invece, l'acquisto va a soddisfare bisogni edonistici o esibizionistici, legati al piacere che la soddisfazione sociale o spirituale genera, sia essa reale o desiderata. Compito del marketing è, quindi, stimolare e creare una motivazione all'acquisto: O'Leary ha affermato, a riguardo, che i Clienti non si acquisiscono, si creano. Ryanair ha in effetti puntato sul bisogno di autorealizzazione delle persone, consentendo a segmenti sempre più ampi di Clienti di poter viaggiare a prezzi convenienti.

Se all'ora della merenda viene voglia di un bel panino con la mortadella e ci si rende conto che il pane è terminato (esaurimento scorte), nascerà il bisogno di rifornirsi.

¹⁶ La pubblicità subliminale, pratica ormai vietata, faceva talvolta leva anche sui bisogni primari: è nota la strategia adottata nel secolo scorso da alcuni produttori di bevande, che inserivano fotogrammi impercettibili del proprio prodotto all'interno delle pellicole cinematografiche così da generare sete negli spettatori che procedevano all'acquisto della bevanda durante l'intervallo dello spettacolo.

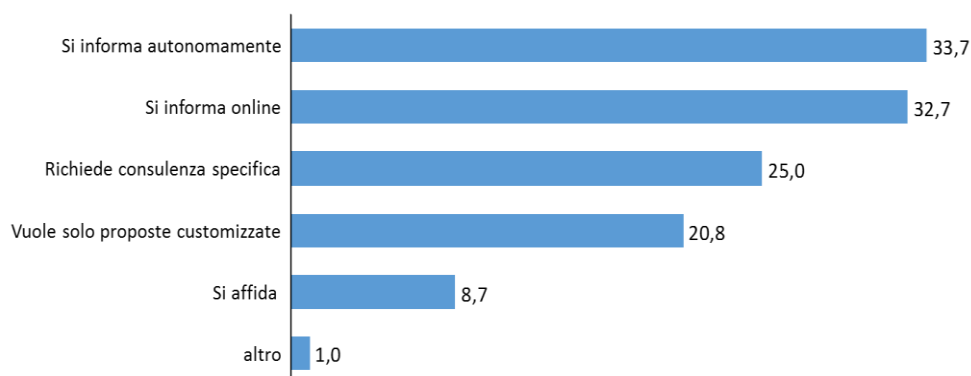
2.2.2 CONOSCENZA - LA RICERCA DELLE INFORMAZIONI

Il passo successivo è la ricerca delle informazioni per la soluzione del problema. In questa fase il Cliente comincia a costruirsi un'idea del prodotto che soddisferà i suoi bisogni, creandosi un'aspettativa.

La ricerca può essere interna, affondando nelle esperienze passate del Cliente stesso o esterna, attivando tutti i canali informativi accreditati nella mente del Cliente, es. amici, blogs, consulenti, esperti etc. Il marketing si concentra tipicamente e prevalentemente sulla ricerca esterna¹⁷, cercando di costruire messaggi ed informazioni che creino una corrispondenza tra il prodotto desiderato (o atteso) e quello offerto. La ricerca spesso segue percorsi difficili da cogliere pienamente. Alcune linee di pensiero (neuronal) sostengono che talvolta il Cliente si costruisce un prodotto ideale e cerca solo informazioni/conferme che ne giustifichino l'acquisto, scartando quelle che, invece, lo sconsiglierebbero, perdendo totalmente di vista il bisogno iniziale.

Quante volte vi è accaduto (agli uomini in particolare) di andare al supermercato e, passando per il brico center, tornare a casa con utensili totalmente inutili, che non saranno mai utilizzati? Tutto il vostro percorso è stato accompagnato dall'immaginario di innumerevoli attività che avreste potuto fare con quegli attrezzi. Alle signore sarà capitato con un paio di scarpe o un cosmetico. Lo psicologo tedesco Emil Kraepelin alle fine dell'ottocento per questo comportamento coniò il termine "oniomania".

Sotto un profilo più razionale, invece, un recente studio¹⁸ sulla ricerca di informazioni da parte dei turisti nel pianificare le proprie vacanze mostra quanto sia ancora forte il ruolo consulenziale delle agenzie di viaggi prima di procedere alla prenotazione:



Dati 2016 in % - Fonte: IEG 2017

Ma tornando, per un attimo, alla merenda con pane e mortadella. Visto che il pane è finito, si dovrà decidere dove andare a comprarlo. Le "alternative" sono:

- Panini imbustati sotto casa al super discount, tutti uguali al costo di 1 € per 4 panini;
- Salumeria a 300 m da casa, ma il costo è di 50 centesimi a panino casereccio sfuso;
- Panificio a 1 km da casa che sforna in continuazione del caldo pane-pizza, morbido, fragrante, profumato, perfetto per la mortadella a 70 centesimi a panino.

Che sia un percorso razionale o edonistico o esibizionistico, questa della ricerca di informazioni è una fase particolarmente critica. È in questa fase che il Cliente attribuisce un valore al prodotto, ne riconosce un beneficio, un piacere, sia esso economico (costo), valoriale o epicureo.

Compito del Marketing sarà assicurarsi che queste attribuzioni siano corrette e differenziali rispetto a quelle della concorrenza, riducendo la cosiddetta dissonanza di prodotto.

Questa impostazione, ampiamente rinvenibile nella letteratura più accreditata, riconduce l'acquisto ad una valutazione "razionale" degli attributi di un prodotto e nella loro capacità di soddisfare un bisogno.

¹⁷ Non è escluso però che il marketing si indirizzi anche all'esperienza del Cliente, soprattutto nella fase del post-acquisto nel caso in cui debba recuperare un consumatore insoddisfatto.

¹⁸ Industry Vision White Paper - IEG ottobre 2017.

In realtà, il Cliente NON valuta sempre secondo un processo razionale e strutturato, analizzando i pro e i contro di un acquisto, ovvero le caratteristiche e le funzionalità di un prodotto. Più spesso egli adotta un percorso di tipo "euristico", basato sull'intuito, sull'esperienza pregressa e su un sistema di regole semplici, che gli consentano di arrivare rapidamente alla scelta, soprattutto laddove la complessità valutativa aumenta. Questo percorso euristico avviene in tutte le fasi del decision journey, quindi nella ricerca, nella valutazione e in ultima analisi nella scelta. Proprio per il suo carattere NON scientifico, il processo euristico è soggetto a mutevolezza, anche frequente e repentina, per la numerosità e concomitanza di stimoli che lo possono alterare. In tutte le fasi o momenti del percorso di acquisto, infatti, il Cliente è condizionato da fattori che possono alterarne la percezione di valore delle diverse caratteristiche, riorientando le valutazioni e rifocalizzando le attese (fig. 2.4). In tal senso il marketing può essere visto come una metodologia di studio, anche con carattere scientifico, dell'ora e in questo momento. Perché i Clienti cambiano continuamente. Ciò che vogliono oggi è diverso da ciò che vorranno domani o che volevano ieri.

Fig. 2.4 - I fattori condizionanti¹⁹



La complessa rete di informazioni messa in piedi dal Cliente, selettivamente identificata e categorizzata ai fini della valutazione, porta lo stesso a crearsi un modello ideale di prodotto che genera un'aspettativa.

Compito del Marketing sarà capire tali aspettative e gestire le leve del marketing mix in modo da soddisfarla o quantomeno avvicinarsi il più possibile (fig. 2.5).

L'importanza di questo momento sta nel fatto che l'aspettativa sottende un prodotto ideale "atteso" che il Cliente desidera, talvolta irrealizzabile o non disponibile. Il Cliente in questa fase è disposto a tollerare delle variazioni rispetto all'ideale costruito nella sua mente, ritenendo il prodotto con queste varianti ancora "adequato": siamo nell'area di "tolleranza". Quando le differenze tra il prodotto atteso e quello offerto superano una certa soglia di tolleranza, diversa da Cliente a Cliente, si entra in un'area di "dissonanza" (ovvero di consonanza quando è il prodotto è conforme alle attese) che rende il prodotto "inadeguato".

Fig. 2.5 Prodotto atteso

¹⁹ V. Zeithaml, M. Bitner, D. Gremler, E. Bonetti, Marketing dei Servizi, McGraw 2012, pp. 68-73



Fonte: elaborazione degli autori

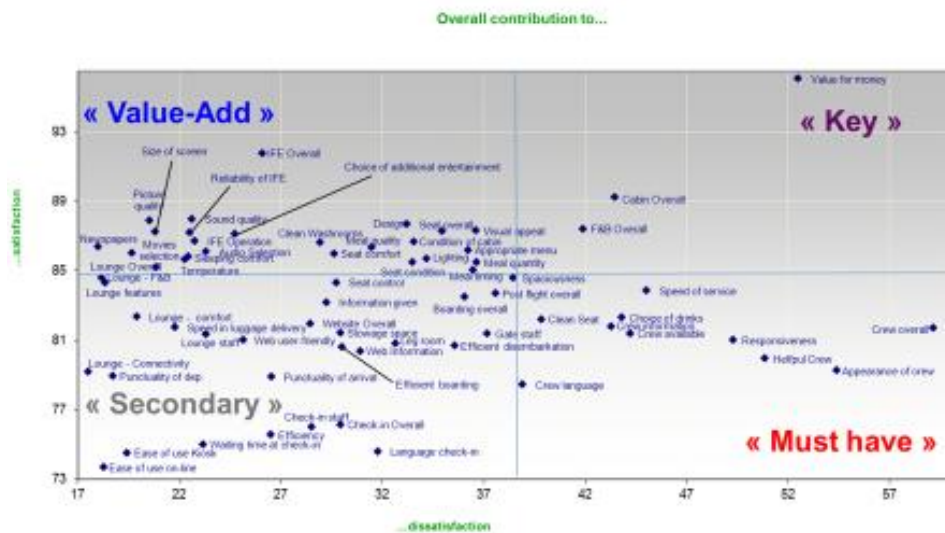
Tornando al panino con la mortadella. L'idea di una focaccia calda, morbida e profumata è incredibilmente attraente, portando a scegliere l'opzione del panificio a 1 km da casa. Scelta più costosa economicamente e scomoda per la maggiore lunghezza del percorso, ma soddisfa un piacere profondo. Nel percorso che conduce al panificio già cominciamo a pregustare il nostro panino, costruendoci un'immagine, un gusto, un sapore di quel panino. Quando finalmente arriviamo al panificio non vediamo l'ora di addentare quell'immagine che ci ha accompagnati per tutto il tragitto. Ecco che scopriamo che il panino non è proprio caldo come lo avevamo immaginato. Vabbè, diciamo tra noi, ma è morbido. Lo prendiamo lo stesso. Iniziamo, così, a tollerare delle dissonanze. Riponendo il panino nella busta della spesa, notiamo che quell'aroma di fermenti e quella fragranza che ci avevano spinti inizialmente, non assalgono i nostri sensi. Vabbè, diciamo ancora tra noi, però almeno ha una mollica soffice e appetitosa. Altra dissonanza tollerata, ma riteniamo il prodotto ancora adeguato e procediamo con l'acquisto.

Arriviamo a casa, tagliamo il nostro panino, ci mettiamo una valanga di mortadella appena tagliata e lo addentiamo. Ci accorgiamo che non è neanche così soffice e appetitoso, è anzi un po' secco, quasi scrocchia sotto i denti. Questo è intollerabile. Il prodotto passa nell'area dell'inadeguatezza, generando un'insoddisfazione maggiore, perché maggiori erano le attese e le motivazioni originarie. Il risultato sarà che difficilmente torneremo in quel panificio.

2° Caso pratico

È chiaro che i livelli di tolleranza sono diversi da Cliente a Cliente, ma alcune caratteristiche funzionali o estetiche sono fondamentali, senza le quali viene meno l'interesse all'acquisto, il prodotto è totalmente inadeguato, i c.d. "must have"; altre sono importanti ai fini della scelta per differenziare un prodotto rispetto ad una altro, c.d. "key"; altre ancora sono facoltative, che aggiungono valore al prodotto, favorendo un orientamento verso quel prodotto, i c.d. "value added"; infine ci sono le "secondary" che hanno valore residuale, poco rilevante ai fini della scelta.

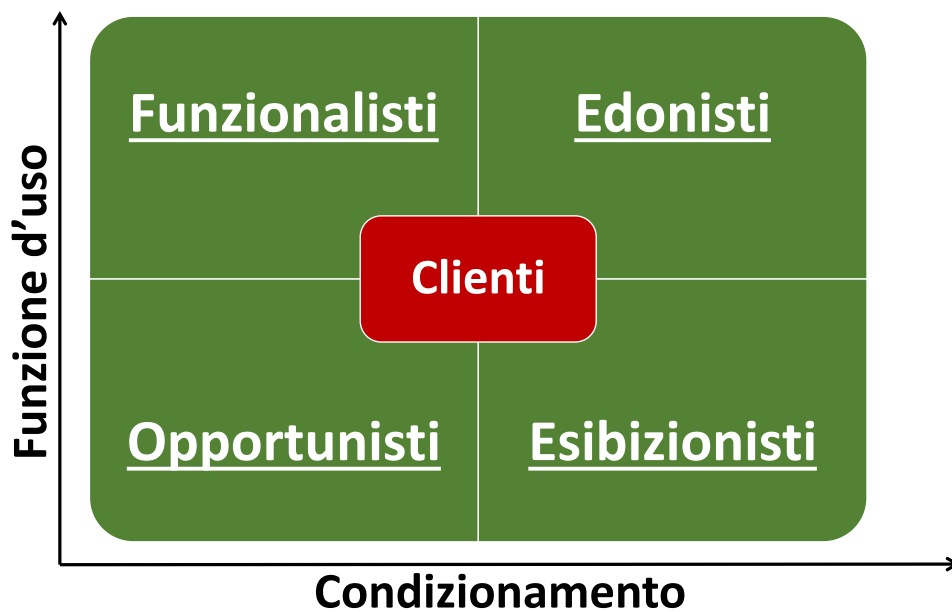
Nello schema seguente sono riportati i driver di scelta dei Clienti di business class dei voli intercontinentali, rilevati nel 2013 da Skytrax, una società specializzata nelle rilevazioni di qualità dei voli.



2.2.3 – CLIENTI E MOTIVAZIONI

Il percorso mentale seguito dal Cliente fino a questo punto ci consente di catalogare, o meglio “segmentare” i Clienti in base alle motivazioni d’acquisto e ai fattori che li condizionano, distinguendo 4 categorie fondamentali, fatte salve le considerazioni sulla sensibilità al prezzo (fig. 2.6):

Fig. 2.6 – Segmentazione Clienti sulla funzione d’uso e condizionamento



I **funzionalisti** sono coloro che comprano il prodotto per le sue funzionalità o caratteristiche, es. un orologio deve dirci l’ora e non importa che sia d’oro o con il cinturino in pelle. Un sub vorrà che il suo orologio sia affidabile in profondità, un pilota d’aereo lo vorrà con un cronometro e un doppio fuso orario.

Gli **edonisti** sono quelli che cercano il prodotto con le caratteristiche top, le più innovative ed esclusive del momento. Condizionati dalla voglia di avere il meglio, di ammirarlo anche senza esibirlo, per il piacere personale di goderne la vista o il possesso, spesso indipendentemente dall’utilità reale, es. i collezionisti d’arte. L’orologio di questo Cliente non sarà immediatamente riconoscibile, tranne per pochi esperti, ma apparirà di certo ricercato nello stile e avrà un meccanismo innovativo con caratteristiche originali.

Gli **esibizionisti** cercano il prodotto per esibirlo, anche se non gli serve e non gli piace, ma che li faccia apparire. Motivati dalla necessità di essere riconoscibili in un determinato ambiente, per questa tipologia di Clienti l'orologio sarà un mezzo per essere visibili e identificati e catalogati da tutti. L'orologio di questi Clienti sarà inequivocabilmente di una specifica marca.

Gli **opportunisti**, o anche utilitaristi, sono una categoria in un certo senso trasversale. Sono quelli che cercano l'occasione, la soluzione migliore tra funzionalità, originalità e prezzo. Il condizionamento esterno è minore, conterà il prezzo rispetto alla qualità del prodotto, "value for money".

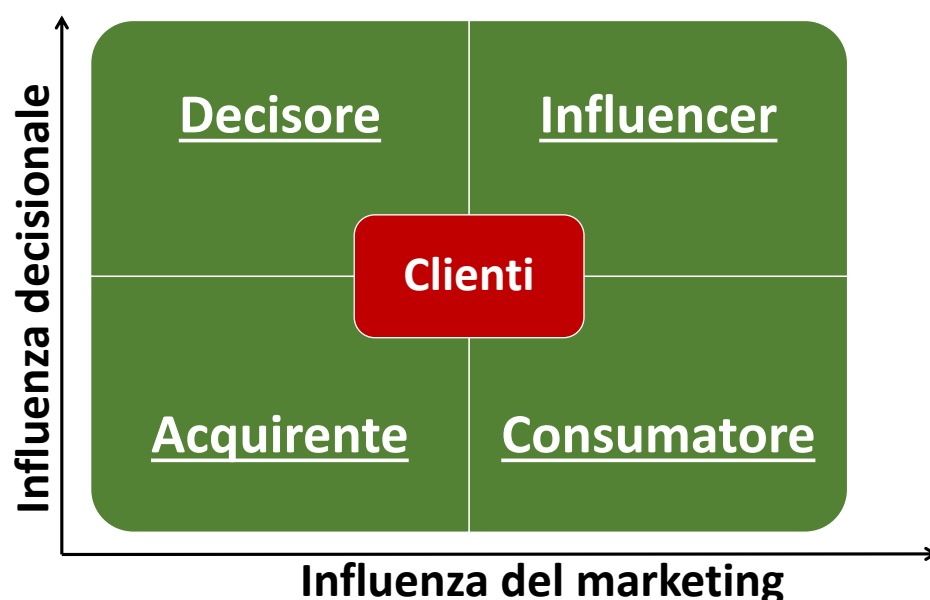
2.2.4 – CLIENTI E RUOLI

Fatte tutte le valutazioni a seguito della maturazione di un bisogno, reale o indotto da condizionamenti, arriva il momento della decisione e dell'acquisto vero e proprio.

Sebbene il processo di acquisto sia un atto unico e personale, molto spesso di Cliente di un negozio o di un'azienda non è il consumatore finale del nostro prodotto. Talvolta non è neanche il decisore dell'acquisto.

Il focus del Marketing sarà individuare soprattutto il decisore e l'influencer, adottando strategie persuasive mirate, in funzione dei diversi ruoli e percorsi decisionali (fig. 2.7):

Fig. 2.7 – Clienti e ruoli nell'acquisto



Fonte: elaborazione degli autori

L'acquirente è intuitivamente colui che effettua l'acquisto e, nella maggior parte dei casi, è anche colui che ha effettuato il percorso sopra descritto. Talvolta, invece, l'acquirente non ha alcuna idea di cosa acquista e perché. È il caso tipico dei mariti che vanno al supermercato il sabato mattina con una lunga lista della spesa compilata dalla moglie, che è il vero "decisore" di famiglia. In quella lista non mancheranno le merendine per i figlioli, "i consumatori", o lo shampoo della marca X, che rende i capelli della figlia adolescente più lisci/ricci e luminosi, "l'influencer".

Da un punto di vista più squisitamente territoriale o di destination management²⁰, si è detto che la prospettiva del Cliente assume connotati più ampi e complessi²¹. Infatti, la non riconducibilità del prodotto territorio o della destinazione alla sola fruizione da parte del Cliente, conferisce alla conoscenza dello stesso risvolti nuovi e per certi versi ancora parzialmente inesplorati, ad es.

²⁰ Per un approfondimento si veda M. Franchi, Destination Management: Governare il Turismo tra Locale e Globale, Torino 2002.

²¹ Si veda Premessa.

politici, sociali, imprenditoriali ed etici, che richiedono innovative tecniche di ricerca e associazione/correlazione con i contesti in cui si rivelano e rilevano.

In questa direzione si colloca una ricerca svolta nel 2016 sulla correlazione tra alcune caratteristiche dei crocieristi e la loro propensione al consumo di cibo, bevande, souvenir etc. nei luoghi visitati²². Tale ricerca ha evidenziato una maggiore propensione all'acquisto, da parte delle donne, di Clienti di alcune nazionalità e di Clienti ripetitivi rispetto a coloro che effettuano una crociera per la prima volta. Inoltre, la ricerca sottolinea che la soddisfazione dei Clienti rispetto all'esperienza turistica complessiva vissuta ha un effetto positivo sugli acquisti. Senza voler entrare nella valutazione sulla significatività della ricerca, appare di indubbia evidenza una nuova linea di ricerca in cui i territori, nella fattispecie le infrastrutture portuali, devono studiare e segmentare i comportamenti dei propri Clienti da una prospettiva più ampia, che guarda all'esperienza, alla soddisfazione nel suo complesso come motore dell'indotto economico locale, per porre in essere servizi e prodotti in linea con i diversi profili ed esigenze dei consumatori, stimolando consumi che riverberano sulle economie locali.

Tale circostanza diventa ancor più stringente sotto un profilo più squisitamente di politica economica in un paese come l'Italia, leader assoluto in Europa nel comparto crocieristico per:

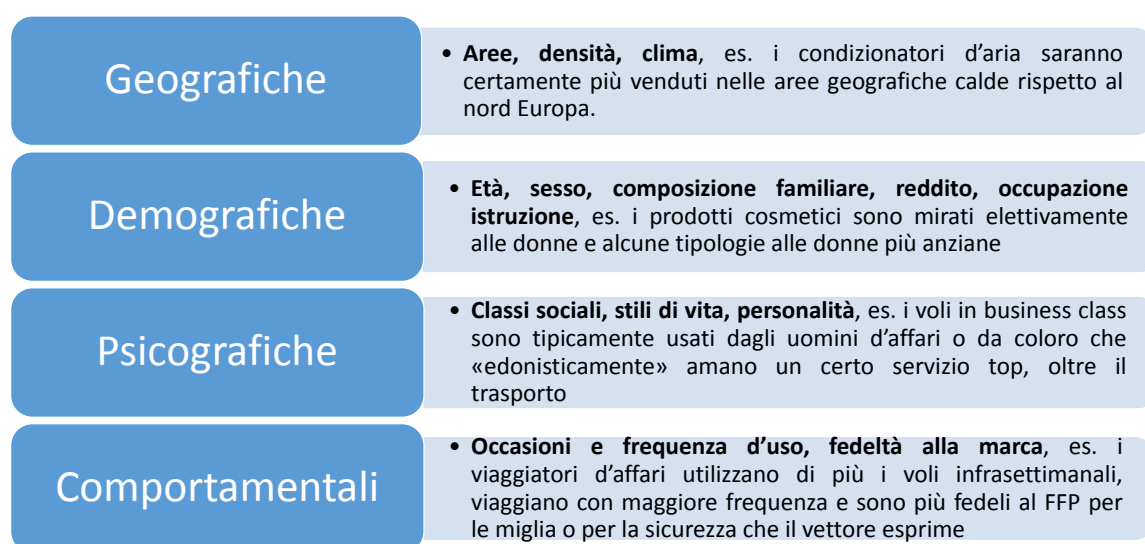
- numero di passeggeri imbarcati, sbarcanti ed in transito nei propri porti;
- per spese sostenute direttamente nel comparto per acquisti operativi, retribuzioni, navi e spese di equipaggi e passeggeri nelle città toccate dalle navi;
- numero di visitatori delle destinazioni toccate dalle navi;
- numero di addetti impiegati;
- spese indirette e dell'indotto²³.

2.3 SEGMENTAZIONE DEI CLIENTI

Si è visto come il Cliente arriva prendere la decisione di acquistare. Benché la conclusione sia che ogni acquirente è diverso da un altro, esistono delle caratteristiche che accomunano alcuni Clienti tali da renderli omogeneamente interessati ad un prodotto. Il processo di accomunamento o aggregazione di tali Clienti si chiama **"segmentazione"**.

I criteri attraverso cui segmentare i Clienti sono di più varie e dipendono fondamentalmente dalle strategie commerciali, dal prodotto offerto e dalle risorse economiche che l'azienda è disposta ad impiegare per sfruttare tale segmentazione (fig. 2.8).

Fig. 2.8 – Criteri di segmentazione



Fonte: elaborazione degli autori

Il compito del marketing sarà scegliere i criteri più idonei per arrivare al segmento giusto, su attivare le leve del mix. In tal caso il segmento individuato diventa un "target", vale a dire un

²² M. Marksel, P. Tominic e S. Bozienik – Determination of cruise passengers' expenditure in the port of call. 2016

²³ Per un approfondimento si veda il rapporto CLIA sulla Contribuzione delle Crociere alle Economie Europee. Luglio 2017.

obiettivo su cui indirizzare azioni commerciali, di comunicazione, di ricerca per conoscerlo, persuaderlo ad acquistare, misurarne la soddisfazione e la sua percezione del prodotto, il c.d. "positioning", vale a dire il posto che un certo prodotto occupa nella graduatoria di riferimento del Cliente.

Riprendendo la ricerca sui crocieristi, menzionata nel paragrafo precedente, si può rilevare che sono stati utilizzati più criteri di segmentazione, in particolare di tipo demografico (sesso), geografico (nazionalità) e comportamentale (frequenza d'uso).

2.4 STRATEGIE DI TARGETING

Come precedentemente menzionato, la segmentazione risponde alla necessità di attuare delle strategie mirate ad un target specifico. Tali strategie sono riconducibili a 3 blocchi logici (fig. 2.9).

Fig. 2.9 – Strategie di prodotto



Fonte: elaborazione degli autori

Un altro criterio di segmentazione è quello basato sul potenziale economico del Cliente, vale a dire della sua capacità di spesa per un determinato prodotto, es. numero di voli effettuati in un anno, incrociato con la quota di acquisti fatti con una determinata marca, la c.d. "penetrazione". Ecco un esempio tratto dal trasporto aereo (fig. 2.10).

Fig. 2.10 – Matrice valore Clienti



Gli "ambasciatori" sono i Clienti che pur volando poco in termini di spesa in biglietti aerei, lo fanno quasi esclusivamente con Alitalia (basso potenziale ma alta penetrazione), promuovendone il marchio con forza nel proprio ambiente. I "diamanti" sono i Clienti a più alto valore, in quanto volano molto e lo fanno largamente con Alitalia (alto potenziale e alta penetrazione). Le "sfide" sono tali in quanto, pur viaggiando molto, preferiscono altre compagnie aeree (bassa penetrazione) e bisogna convincerli a cambiare. I "marginali" sono quelli di scarso o nullo interesse, soprattutto in termini di investimento strategico; segmenti di Clientela da esplorare solo in condizioni particolari, in una logica opportunistica, per colmare temporanee riduzioni di traffico dei mercati principali.

A questa segmentazione corrispondono diverse strategie e diversi livelli di investimento (fig. 2.11) che traggono origine da alcune considerazioni²⁴:

- Clienti di uguali dimensioni possono avere un valore diverso.
- Creare valore per i Clienti orientati al prezzo può distruggere valore.
- Fornire soluzioni standard ai Clienti strategici può distruggere valore.

Quanto sopra porta i Clienti a ricercare soluzioni dove l'attribuzione di valore al prodotto è una funzione delle proprie aspettative, bisogni, obiettivi.

In tal senso avremo Clienti dal valore:

- Intrinseco, perché conosce il prodotto ed il suo valore; orientato largamente o solo al prezzo o al prodotto specifico, con una minore efficacia delle rete commerciale. Chi vola sul breve/medio raggio, oggi considerabile una vera e propria commodity, cerca solo la tariffa più bassa. Tra gli amanti delle moto c'è divide i motociclisti in BMWisti e Harleyisti, relegando tutti gli altri (ovviamente erroneamente) ad una specie inferiore; questi Clienti vogliono "quel" prodotto.
- Estrinseco, perché non è interessato solo al prodotto, ma cerca soluzioni personalizzate, soprattutto di servizio. La qualità della rete di vendita, può in questo caso essere determinante nell'orientare il Cliente, diventandone un consulente.
- Strategico, perché va oltre la personalizzazione e cerca una condivisione di obiettivi aziendali, condividendone anche i valori. È il caso degli ambasciatori, il cui valore non va ricercato nel turnover che generano, ma nella loro capacità di promuovere il prodotto.

Fig. 2.11 – Strategie commerciali



Fonte: elaborazione degli autori

²⁴ F. Venturi – Reinventare la strategia. Dalla guerra dei prezzi alla competizione pacifica

2.5 - POSITIONING

La prospettiva del valore acquisisce notevole rilevanza strategica e di marketing se integrata dalle motivazioni che spingono un Cliente in un segmento o in un altro.

Una di queste è il "positioning", vale a dire la posizione che un certo prodotto occupa nella scala di valutazione di un determinato segmento.

Il posizionamento non è sempre determinato solo dalle caratteristiche funzionali di un prodotto, anzi non lo è quasi mai, ma più spesso da fattori intangibili e immateriali che il Cliente intravede o attribuisce alla marca.

Se si pensa alle automobili costruite in Italia, ad esempio, si converrà agevolmente sul fatto che una Fiat 500, una Alfa Romeo Giulia e una Ferrari 488 GTB, abbiano tutte la funzione d'uso del trasporto di persone. Quindi, tutte potranno portarci da casa al supermercato per fare la spesa. Non sarà, però, necessaria una ricerca di mercato globale per arrivare alla conclusione che:

- La Fiat 500 è comoda nel traffico, consuma poco, è facile da parcheggiare ed è alla portata di tutti.
- L'Alfa Giulia è confortevole, con un cuore sportivo, adatta a vari usi, ma un po' costosa.
- La Ferrari è scomoda in quasi tutte le condizioni di guida, ma viene da un altro pianeta, è un sogno inarrivabile che prende forma, sostanzialmente inaccessibile e non c'è uomo al mondo che non la desideri.

Tre vetture che hanno la stessa funzione d'uso, ma un posizionamento nella mente dei Clienti totalmente diverso.

Nel loro processo di creazione del posizionamento i Clienti si affidano, infatti, a diversi fattori²⁵:

- Top of range: il prodotto considerato il migliore di tutti. La Ferrari è indiscutibilmente considerata la vettura super sport per eccellenza.
- Servizio: il livello di servizio associato al prodotto. I vettori orientali, da Emirates a Cathay Pacific, sono rinomati per gli alti livelli di qualità del servizio di bordo.
- Value for money: il rapporto qualità-prezzo.
- Affidabilità: soprattutto rispetto a quanto offerto dalla concorrenza²⁶.
- Attrattività: caratteristiche più soggettive attribuite dal Cliente. I BMWisti, gli Harelyisti, così come i Guzzisti sono attirati da specifiche caratteristiche di quelle moto.
- Origine: certi paesi sono reputati migliori di altri in termini di competenze, etica del lavoro o sociale, si pensi all'Italia e la Francia per i vini o per la gastronomia, o alla scarsa qualità attribuita a molti prodotti provenienti dalla Cina, ovvero allo sconcerto generato da prodotti noti l'elevato sfruttamento dei minori.
- Marca: la notorietà e la reputazione di una marca.
- Selettività: possibilità reale di scegliere tra le varie opzioni della concorrenza; recentemente mi sono ritrovato a dover scegliere un piano tariffario per il telefono cellulare di mia madre e mi sono perso nella giungla di opzioni.

Le strategie di marketing e le relative azioni implementative dovranno necessariamente tener conto del posizionamento di un prodotto, in termini di segmentazione dei Clienti, triggers (attivatori delle scelte), drivers (motivazioni), indirizzando coerentemente tutte le leve del marketing mix, il processo produttivo, vendita e post vendita come fattori differenzianti (fig. 2.12), tesi a guidare:

- Il consumatore verso un diverso posizionamento attraverso una modifica del suo bagaglio percettivo.
- L'azienda verso il consumatore attraverso un adeguamento del prodotto alle sue aspettative.

Figura 2.12 – Fattori differenzianti nel Posizionamento

²⁵ Blankson e Kalafatis 2004; Blythe e Cedrola Fondamenti di Marketing 2013.

²⁶ Si veda 3° Caso pratico.



Fonte: Porter 1980

Quando Skoda entrò nel gruppo Volkswagen si trovò ad affrontare l'associazione del marchio a quello piuttosto negativo delle auto dell'est Europa, come Lada, Yugos e Polski Fiat. Iniziò, quindi, un percorso di ri-posizionamento ponendo costantemente in evidenza l'adesione alle rigorose procedure di controllo qualità ed ingegneristiche della Volkswagen, di cui era entrata far parte, assicurando sul raggiungimento di elevati standard produttivi²⁷. Oggi possiamo dire che l'operazione è decisamente riuscita.

In tal senso, allora, si possono individuare 3 livelli di posizionamento rispetto alla gamma dei prodotti offerti:

- **Sistemico**: tutta la gamma riconducibile ad un marchio, indistintamente, es. i Caraibi sono universalmente considerati un luogo esclusivo, esotico, dal mare cristallino e incontaminato, dalle Bahamas alle Cayman, da Cuba alla Giamaica.
- **Unico**: solo uno specifico prodotto dell'intera gamma, distinto dagli altri. Pur riconoscendo qualità e unicità alla cucina napoletana in generale, esiste un solo prodotto a cui si attribuisce universalmente il massimo livello nell'esprimere della cultura, le tradizioni e i prodotti del territorio, la pizza.
- **Parziale**: solo alcuni prodotti della gamma, caratterizzata da prodotti di fascia alta e da altri di fascia intermedia o bassa²⁸.

3° Caso pratico

Negli anni '70, '80 e anche '90 c'era la percezione, ovvero la consapevolezza, che i piloti italiani avessero una preparazione superiore. La sicurezza era, come oggi, un requisito irrinunciabile per qualsiasi segmento di Clientela, anche i più price sensitive. Questa percezione sulle capacità dei piloti orientava, quindi, diversi segmenti di Clienti, a dispetto di altre forti motivazioni che avrebbero potuto indirizzarli su altri vettori. I Clienti diventavano così degli ambasciatori del marchio, sostenitori e attori del posizionamento. Di conseguenza, Alitalia, godendo di un posizionamento altissimo nella scala di valore dei Clienti italiani, da un lato non aveva la spinta ad investire su altre componenti del servizio, dall'altro poteva richiedere prezzi più alti, c.d. "premium price". Chi avrebbe rinunciato alla sicurezza per qualche lira in meno?

Oggi lo scenario è drammaticamente cambiato. Il corto/medio raggio, come si diceva in precedenza, è diventato una commodity, un prodotto quasi indifferenziato, dove la componente prezzo rappresenta largamente il driver di scelta. Quella della sicurezza è stata ampiamente sdoganata come un prerequisito garantito all'origine dal processo di certificazione dei vettori.

²⁷ Blankson e Kalafatis 2004; Blythe e Cedrola Fondamenti di Marketing 2013.

²⁸ Circostanza da alcuni considerata atipica e forse teorica a causa dell'inevitabile osmosi di posizionamento tra i diversi prodotti che comporta un travaso di attribuzioni/percezioni sui fattori differenzianti, che rende difficile la dissociazione totale dei prodotti di alta gamma da quelli di bassa prodotti da uno stesso marchio.

Quindi, si dà per scontata²⁹. Poco importa, allora, se bisogna viaggiare solo con il bagaglio a mano per non incorrere nel sovrapprezzo per il bagaglio in stiva; poco importa se lo spazio tra i sedili (c.d. pitch) accoglie al massimo un adolescente; poco importa se il check-in va fatto on line altrimenti occorre pagare un sovrapprezzo. In fondo, è un volo di un'ora mezza. Si può "tollerare" qualche mancanza rispetto ad un prodotto ideale, purché ci sia una decisa e tangibile riduzione di prezzo.

Questa tolleranza, inoltre, ha creato un nuovo standard di servizio su questi voli, diventando una nuova scala di misurazione del valore, che ha posto sostanzialmente fuori mercato qualsiasi offerta di tipo tradizionale (c.d. legacy carriers, che si contrappongono ai low cost carriers).

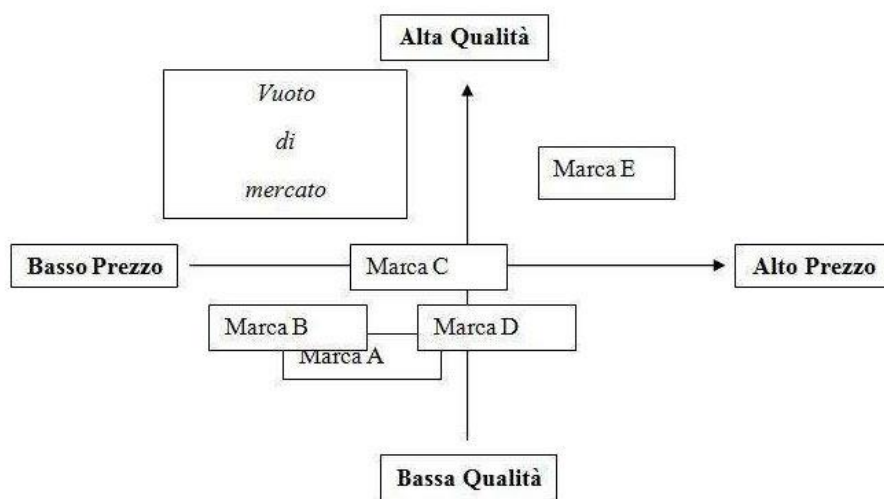
Alla fine del 2017 la Norwegian Airlines ha inaugurato il primo volo low cost sul lungo raggio, aprendo un nuovo fronte competitivo ai legacy carriers, benché i primi risultati economici di questa pionieristica innovazione del modello di business dei voli di lungo raggio non siano incoraggianti, tanto da sollevare dei dubbi sulla sua tenuta. Infatti, nel "solo" primo trimestre del 2018 la compagnia ha registrato una perdita di 280 milioni di Euro ed è stata costretta a ricorrere ad un'iniezione di capitali freschi sul mercato³⁰.

Per rappresentare graficamente il posizionamento, si ricorre spesso alle c.d. "mappe", costruite su un piano cartesiano in cui i marchi o i prodotti vengono posizionati nel grafico sulla base della valutazione di due caratteristiche o qualità considerate rilevanti ai fini di marketing (fig. 2.13). Le caratteristiche rilevate nella mappa possono essere le più varie e possono focalizzarsi su diversi parametri:

- Attributi funzionali del prodotto: qualità/prezzo per un prodotto, servizio/velocità per un servizio, spazio/prezzo per una camera d'albergo.
- Benefici attesi: efficacia/tempo o leggerezza/efficacia per un analgesico.
- Occasioni d'uso: tipo Cliente/soluzione di viaggio.
- Categorie di utilizzatori: tipologia turisti/tipologia vacanza.
- Concorrenti: penetrazione/dimensione dei vari competitors.

Aggiungendo una terza dimensione al grafico, si potrà costruire una mappa più completa, basata su tre elementi di valutazione.

Figura 2.13 – Esempio di Mappa di posizionamento



Anche le tecniche per misurare il posizionamento, ovvero il processo cognitivo che porta alla percezione, sono diverse e coinvolgono sia l'azienda, sia i Clienti. Uno dei più noti è l'indice di Fishbein, che permette di misurare il **valore percepito** dal Cliente attraverso una formula molto semplice, rappresentata dalla somma dell'importanza dei diversi attributi di un prodotto moltiplicata per la performance di quell'attributo. In termini matematici:

²⁹ Tra la fine del 2017 e l'inizio del 2018 questa supposizione è stata messa in dubbio a seguito della protesta dei piloti di RyanAir, che lamentavano livelli di impiego e salariali inaccettabili.

³⁰ Si veda: www.tgitalia.com/stories/trasporti/141174_conti_in_profondo_rosso_per_norwegian_il_vettore_a_caccia_di_cash/.

$$V = \sum_i^n I_i \times P_i$$

Dove:

V= valore percepito.

I= importanza relativa dell'attributo i riconosciuta dal Cliente o dall'azienda.

P= la performance attribuita all'attributo i riconosciuta dal Cliente o dall'azienda.

Per calcolare l'indice per 2 località turistiche in cui valutare se e come investire, si procederà individuando i 6 attributi più rilevanti per i Clienti. Successivamente si definirà (sempre con i Clienti) un valore di importanza in percentuale in modo che la somma faccia comunque 100%. Successivamente, si chiederà ai Clienti di attribuire un voto da 1 a 10 ad ogni singolo attributo (p) e lo si moltiplicherà per la sua importanza (i):

Attributo	Importanza (i)	Performance (p)	
		Area 1	Area 2
Località	15%	8,0	5,0
Strutture recettive	10%	5,0	9,0
Staff	20%	8,0	9,0
Attività	25%	5,0	9,0
Vita sociale	15%	6,0	9,0
Food	15%	8,0	6,0
Indice Fishbein		6,7	8,0

Sulla base dell'assunto che un atteggiamento positivo di un Cliente verso un prodotto aumenta la propensione al suo acquisto da parte del Cliente, maggiore sarà l'indice, maggiore sarà la probabilità che il prodotto verrà acquistato.

Diverso dal posizionamento "percepito", vale a dire del Cliente (cd. customer based positioning), è il posizionamento "ricercato", cioè quello che l'azienda ritiene di indurre sui mercati serviti rispetto al proprio marchio o ai propri prodotti. È facile intuire che questa è una decisione strategica che terrà conto delle caratteristiche dei prodotti, del ciclo produttivo, di vendita e della capacità complessiva di soddisfare le attese dei Clienti. Terrà anche conto dei concorrenti. Conseguentemente verranno definiti gli investimenti per colmare i gaps tra il posizionamento attuale e quello ricercato.

La stessa operazione di calcolo dell'indice di Fishbein può essere fatta con i manager dell'azienda (cd. management based positioning).

Il confronto tra i risultati degli indici calcolati per customer e management darà un'indicazione della distanza, dei gap, da coprire per soddisfare i Clienti.

CAPITOLO 3 - IL SIM

3.1 - PREMESSA

A dispetto di una comune credenza di molti non addetti ai lavori, il Marketing non è un esercizio creativo votato all'ideazione di spot pubblicitari, ma è fondamentalmente un processo di analisi continua di dati allo scopo di individuare, stimolare, soddisfare i bisogni dei Clienti.

Pertanto, fare Marketing significa sostanzialmente studio. E uno studio strutturato non può non partire da un sistema di informazioni che conduce all'analisi e all'elaborazione di strategie o azioni. Questo complesso di informazioni strutturate costituisce il "sistema informativo di marketing". Uno studio americano condotto dalla Forrester³¹ su 150 aziende con diversa cultura e potenziale informativo, ha evidenziato che un sistema informatico analitico, strutturato e sofisticato (rispetto ad un sistema elementare o in via di sviluppo) porta un moltiplicatore dei risultati di alcune dimensioni strategiche ed economiche (x):

- Migliori ritorni economici (ROI)³² degli investimenti di marketing: 1,7x.
- Maggiore efficienza e velocità nel prendere decisioni: 2,8x.
- Migliori informazioni sui Clienti ed efficacia delle azioni: 2,8x.
- Maggiori ricavi: 1,5x.

In tale luce acquista ancor più pregnanza e centralità la definizione del SIM fornita sia Kotler che Keller: «Il SIM è una struttura integrata di persone, attrezzature, procedure e modelli finalizzata a raccogliere, classificare, analizzare, valutare dati e distribuire informazioni pertinenti, tempestive e accurate, destinate agli operatori di decisioni di mercato».

I dati non portano informazioni, ma ne costituiscono la base di partenza. L'aggregazione e l'incrocio di dati portano alle informazioni, che consentono di identificare i fenomeni e prendere decisioni.

Dire che un aereo ha trasportato in un certo giorno 100 passeggeri, fornisce un semplice dato, di per sé poco descrittivo di un fenomeno. Incrociando, invece, questo dato con quello relativo alla capacità offerta, ovvero ai posti disponibili sul quel volo in quel determinato giorno, se ne deduce un tasso di riempimento, un indicatore di performance, che racconta la capacità di saturare o massimizzare la capacità produttiva.

I dati, quindi, rappresentano una caratteristica o una dimensione di un fenomeno. Le informazioni ne forniscono, invece, l'interpretazione comprensibile.

Correlare i dati, trasformandoli in informazioni fruibili per chi dovrà leggerli è una delle maggiori difficoltà che incontrano i ricercatori.

La capacità di rappresentarli in forma organica, con una chiave, un registro adatti all'interlocutore (customizzata), sarà un fattore critico per il successo, sia nella vendita delle proprie idee, sia nella vendita di prodotti.

Ci sono manager capaci di scorrere e analizzare enormi quantità di dati, senza talvolta addivenire ad una decisione definitiva. Altri, invece, altrettanto brillanti presentano livelli di attenzione che nella migliore delle ipotesi arrivavano a 3 minuti. Conseguentemente, la presentazione dei dati e delle informazioni richiede un livello di sintesi superiore. Grandi quantità di dati portano alcuni a perdersi, senza riuscire a prendere decisioni.

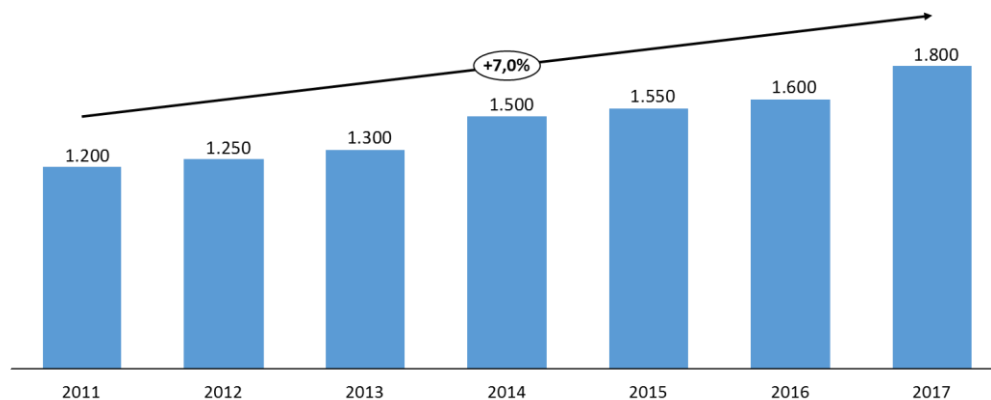
Una qualità di chi fa Marketing, quindi, è anche quella di saper comunicare in modo efficace ed efficiente al proprio Cliente interno, a cui vendere un'idea o proporre delle soluzioni ad un problema. In tal senso i grafici aiutano a leggere meglio i numeri rispetto a tabelle dense di dati, ma devono garantire, laddove possibile, una visione attuale, prospettica e comparativa. In altri termini devono:

- fotografare un fenomeno;
- comparare il fenomeno con un dato precedente o un riferimento, es. un budget;
- indicare una tendenza per capire se il fenomeno è occasionale o il segnale di una condizione strutturale.

Figura 3.1 – Esempio di grafico: passeggeri trasportati su un'ipotetica tratta

³¹ https://ns-cdn.neustar.biz/creative_services/biz/neustar/www/resources/whitepapers/marketing/neustar-ana-forrester-report.pdf

³² Si veda par. 7.17.



3.2 – AREE DI RICERCA

Tra i dati presenti nel SIM di molte aziende strutturate, le ricerche occupano un ruolo determinante. Le ricerche possono indirizzarsi verso svariati campi, in funzione dell'obiettivo perseguito, sia esso tattico/opportunistico, ad es. per cogliere/analizzare un particolare trend di mercato o un fenomeno occasionale, o strategico, ad es. per costruire un percorso di innovazione o di posizionamento di mercato:

- Clienti, es. comportamenti e intenzioni di acquisto, soddisfazione e preferenze;
- Promozioni, es. l'efficacia commerciale;
- Prodotti, es. rispondenza alle specifiche
- Distribuzione, es. suggerimenti provenienti dal proprio portafoglio Clienti, efficacia delle azioni commerciali;
- Contesto di riferimento, es. evoluzioni regolamentari
- Concorrenza, es. studio dei loro prodotti.

Le informazioni ottenute attraverso le ricerche consentono di individuare aree di debolezza del prodotto, gap rispetto alle attese del Cliente e relative indicazioni su come intervenire per migliorare i prodotti e le azioni di marketing tese a stimolare comportamenti di acquisto.

In altri casi consentono di individuare le aree di forza su cui investire per massimizzare la soddisfazione del Cliente.

La concorrenza sempre più aggressiva nell'utilizzo di tutte le leve (7P) e la necessità di rispondere in modo rapido ed efficace ai mutamenti dello scenario in cui opera l'azienda, richiedono che il SIM sia sempre aggiornato e sofisticato, soprattutto nei modelli di elaborazione, migliorando la qualità delle ricerche.

Prima di avviare una qualsiasi ricerca è anche indispensabile valutarne l'opportunità economica, per capire se il risultato atteso presenterà un potenziale diagnostico tale da portare benefici superiori ai costi. In altri termini, va fatto un «trade off costo/beneficio».

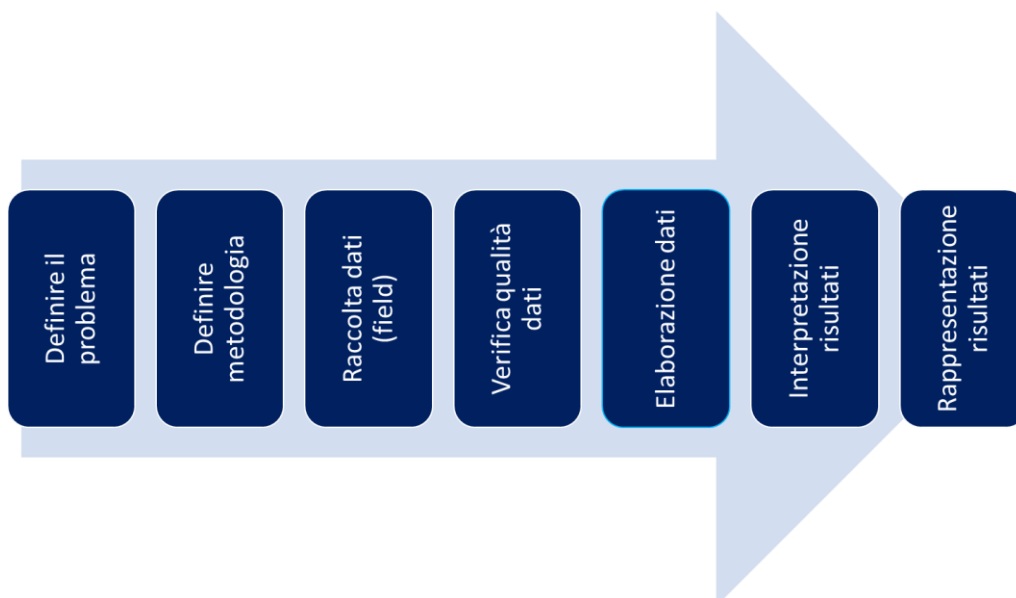
Un'altra variabile da considerare nella valutazione preventiva di una ricerca è il tempo necessario per la raccolta dei dati e per la loro elaborazione. Una ricerca profonda, strutturata e completa è inutile se arriva dopo i concorrenti ovvero se non riesce a far cogliere un'opportunità di mercato nel momento in cui si presenta.

Infine, il metodo. Le ricerche moderne seguono sempre più un approccio di tipo scientifico, caratterizzato dalla combinazione tutti i dati disponibili, verificati attraverso gruppi di controllo³³, soprattutto quando si vuole testare una certa soluzione, ipotesi o innovazione.

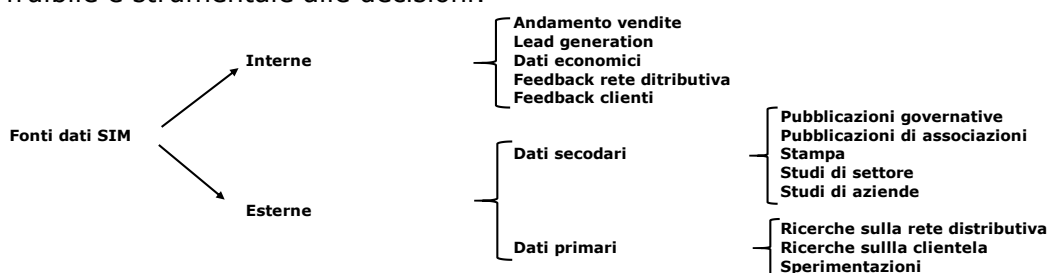
Qualsiasi sia il tipo ricerca che andremo a fare, le fasi chiave da seguire saranno a grandi linee riconducibili al seguente processo (fig. 3.2):

Figura 3.2 – Processo di ricerca

³³ Gruppo di soggetti che, nel corso di un esperimento, vengono mantenuti nelle stesse condizioni di quelli in esame, ma senza subirne il trattamento.



Le fonti da cui attingere le informazioni possono essere rinvenute non solo all'interno dell'azienda, ma anche all'esterno, assicurando, però, un'organica organizzazione nel SIM, fruibile e strumentale alle decisioni:



3.3 - TIPOLOGIE DI RICERCA

Le ricerche occupano un posto importantissimo nel processo di acquisizione dei dati c.d. primari. Senza addentrarsi eccessivamente nel campo più specifico della statistica, vale la pena ricordare le 2 tipologie fondamentali di ricerca:

- **Ricerche qualitative**, basate su domande aperte fatte al campione, dando luogo ad una discussione libera che l'intervistatore modera, indirizza e razionalizza, senza dar luogo ad una vera e propria statistica. In un certo senso, la ricerca qualitativa descrive un fenomeno senza attribuire una frequenza specifica ad una risposta. Spesso utilizzate in contesti incerti e indeterminabili. Per definire o sviscerare un problema. Caratterizzate da un campione relativamente piccolo e elevata profondità di analisi, consentono al manager una prospettiva di valutazione diversa e non misurata.
- **Ricerche quantitative**, si utilizzano quando un fenomeno o un problema è misurabile. Il campione è generalmente ampio, tale da garantire significatività e rappresentatività. Raccolgono risposte chiare e definite, classificandole e attribuendo una frequenza che spiega il fenomeno osservato.

In alcuni casi vengono utilizzate entrambe le modalità al fine di avere diverse prospettive di valutazione.

3.4 - METODOLOGIE DI RICERCA

I metodi di rilevazione sono diversi. Di seguito i più diffusi:

- **Osservazione**: diretta dell'oggetto di ricerca, es. i Clienti che si muovono in un supermercato, dove si fermano, dove passano senza guardare, cosa guardano per prima e cosa non guardano. Un'osservazione particolare è quella cosiddetta "Etnografica", che consiste nell'osservazione del Cliente nel proprio ambiente, es. a casa o al lavoro, per capirne il comportamento. L'osservazione del comportamento in rete ha coniato il

neologismo osservazione «netnografica», oggi incredibilmente potente grazie all'uso dei cosiddetti "cookies", le tracce informatiche lasciate dai nostri device nel momento in cui navighiamo in rete. Attraverso queste tracce e grazie ad innovativi algoritmi nonché nuove tecnologie di elaborazione in materia dei c.d. big data, è possibile tracciare un profilo più dettagliato del Cliente per meglio indirizzare proposte commerciali.

- **Sperimentazione**: consiste nel costruire modelli in cui una variabile viene cambiata e si verifica come cambiano i comportamenti osservati per effetto di quella variabile, es. ab testing sul web.
- **Sondaggio**: è un metodo versatile, in quanto è in grado di raccogliere dati attraverso questionari costruiti in modo da non orientare il rispondente, veloce e con costi contenuti.
- **Interviste**: è uno strumento che induce i Clienti, i distributori, i dipendenti a esporre dettagliatamente le proprie sensazioni ... Possono essere telefoniche o *de visu*.
- **Studi di settore**
- **Case study**: studio di casi pratici che presentano rilevanza per uno specifico business.

I sondaggi e le interviste sono le modalità di ricerca più ricorrenti, per certi versi insostituibili, soprattutto per l'analisi delle preferenze e dei comportamenti di d'acquisto. La parola chiave di queste metodologie è "la tua opinione è importante".

Alcuni consigli pratici aiuteranno a costruire sondaggi efficienti sotto il profilo del processo, efficaci sotto quello informativo:

- Definire puntualmente il target di riferimento.
- Limitare le domande. Qualcuno sostiene un massimo di 20.
- Mirare le domande, ricorrendo a risposte chiuse.
- Ringraziare sempre il Cliente per il contributo offerto.

Non meno importanti sotto il profilo dell'attendibilità della ricerca saranno le tecniche di Campionamento di cui, sempre senza avventurarsi troppo in questioni statistiche, giova ricordare alcune parole chiave:

- Universo, la popolazione oggetto di osservazione;
- Significatività, vale a dire la probabilità che il valore rilevato nel campione si rilevabile anche nell'intera popolazione;
- Rappresentatività, la proporzione fra le distribuzioni di uno o più caratteri nel campione e nella popolazione, vale a dire se il campione riproduce in piccolo le caratteristiche dell'universo con scarti non significativi;
- Errore o distorsione, vale a dire l'indicatore di imprecisione nella rilevazione;
- Criteri di campionamento³⁴:
 - Probabilistico, tipico delle ricerche quantitative, è caratterizzato da estrazioni casuali dei membri del campione da una popolazione o un suo sottogruppo, definito secondo le diverse necessità di ricerca;
 - Non Probabilistico, anche questo tipico delle ricerche quantitative, è caratterizzato da estrazioni casuali dei membri del campione da sottogruppi della popolazione individuati, però, secondo criteri non sempre rappresentativi;
 - Opportunistico, tipico delle ricerche qualitative, si basa su una selezione ispirata a criteri di omogeneità/varietà rispetto ad una o più caratteristiche centrali della popolazione osservata, es. i frequent user di una marca o coloro che presentano una più ampia varietà delle caratteristiche individuate.

3.5 – RICERCHE TIPICHE

Come detto in precedenza, tra i campi di ricerca – forse il principale - c'è il Cliente, cui spesso si rivolgono i maggiori investimenti delle aziende, per indagare in particolare sulle seguenti aree:

- Preferenze e comportamenti di acquisto

³⁴ V. Kotler, Principi di Marketing, Pearson 2015, pp. 182 e 183

- Soddisfazione
- Processo

Benché la tipicità di certi business o aziende possa richiedere ricerche specifiche, alcune sono ricorrenti in quasi tutte le società, riconducibili a 3 aree di ricerca (fig 3.3):

Figura 3.3 - Ricerche tipiche



Fonte: elaborazione degli autori

In maggiore dettaglio, si ritrovano ricerche su:

- Lamentele:
- Customer Satisfaction
- ServQual
- Post vendita

3.6 - RICERCHE SUI RECLAMI DEL CLIENTE

L'analisi dei reclami assume particolare rilevanza nelle aziende di servizio, dove le componenti umane intangibili possono giocare un ruolo chiave nel confronto tra aspettative e prodotto acquistato. Più avanti si vedranno le differenze tra prodotti fisici e servizi, ma in questa fase giova comprendere i possibili utilizzi:

- Recupero dei Clienti insoddisfatti, che potrebbero non voler più riacquistare.
- Aree critiche del processo erogazione del servizio.
- Product review per individuare caratteristiche di prodotto non funzionali o soddisfacenti.
- Informazioni sui comportamenti di acquisto, concorrenza, e commerciali in genere.

3.7 – RICERCHE SULLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

Un'altra ricerca fondamentale e strutturata è quella che mira a valutare quanto il Cliente resti soddisfatto del prodotto dopo averlo acquistato. Le modalità maggiormente adottate sia in ambito territoriale, sia aziendale sono:

- **Soddisfazione** generale o ad alcune caratteristiche del prodotto, detta Customer Satisfaction.
- **Propensione al riacquisto** ovvero a promuoverne l'acquisto ad altri, detta Net Promoter Score (NPS).

Sono fondamentalmente delle ricerche quantitative, ma spesso associate ad una qualitativa con dei giudizi del Cliente o con dei focus group (fig. 3.4).

Figura 3.4 – Ricerche di Customer Satisfaction



Computerized Assisted Web/Tel/Pers Interview – Paper and Pencil Interview

Fonte: elaborazione degli autori

Le ricerche sulla Customer Satisfaction si dividono in 4 categorie:

- **CAWI** (computerized assisted web interview) sono effettuate attraverso questionari proposti via web, tipicamente alla fine di un processo di acquisto.
- **CATI** (computerized assisted telephone interviews) sono proposte attraverso interviste telefoniche, i cui risultati vengono inseriti in un programma che a sua volta li elabora con analisi statistiche.
- **CAPI**, simile alla precedente, dove l'intervista avviene di "persona".
- **PAPI** (paper and pencil interview), che prevede interviste effettuate con carta e penna.

Qualsiasi sia la modalità scelta, il Cliente dovrà esprimere un giudizio di valore (risposta chiusa), tipicamente da 1 a 5, indicando 1 come scarso o molto insoddisfatto e 5 come eccellente o molto soddisfatto; non sono infrequenti scale fino a 7 o 10, c.d scale Likert. A seconda della tipologia di ricerca, si possono utilizzare altre scale³⁵:

- Dicotomiche: sì/no
- A scelta multipla su più alternative preimpostate
- Di importanza: poco, abbastanza, molto, moltissimo
- Di valutazione: insufficiente, sufficiente, buono, ottimo.
- Semantiche ad ancoraggio: grande/piccolo, esperto/inesperto, scadente/di qualità

Di seguito alcuni esempi di Customer Satisfaction su alcune caratteristiche di una crociera immaginaria; per ragioni di riservatezza, i dati sono stati volutamente alterati (figg. 3.5 e 3.6).

Figura 3.5 – Customer Satisfaction Survey

CUSTOMER SATISFACTION <small>Score: Excellent=4, Good=3, Adequate=2, Poor=1 Dissatisfied: % Poor + % Adequate</small>	2015 JANUARY		2015 FEBRUARY		2014		2015	
	Score	Dissatisfied	Score	Dissatisfied	Score	Dissatisfied	Score	Dissatisfied
Your overall opinion on the cruise	3.26	15.51%	3.39	11.21%	3.36	12.33%	3.36	11.75%
Itinerary: overall opinion	3.21	16.49%	3.24	14.34%	3.23	15.75%	3.33	11.93%
Transfer: overall opinion	3.24	16.08%	3.24	15.37%	3.30	13.23%	3.29	14.11%
Embarkation procedures: overall opinion	3.08	23.79%	3.10	23.03%	3.42	10.49%	3.27	15.61%
Vessel: overall opinion	3.39	12.84%	3.44	10.89%	3.56	7.06%	3.43	11.53%
Staff: overall opinion on efficiency, professionalism and courtesy	3.31	17.11%	3.42	12.84%	3.56	9.03%	3.42	12.29%
Food and beverages: overall opinion	3.21	18.21%	3.31	13.89%	3.32	13.15%	3.27	15.64%
Entertainment: overall opinion	3.51	9.49%	3.47	10.09%	3.46	10.12%	3.43	11.62%
Onboard pay services: overall opinion	3.10	22.53%	3.15	19.96%	3.18	19.35%	3.12	21.35%
Shore excursions: overall opinion	3.13	21.87%	3.12	21.45%	3.11	23.32%	3.14	19.79%

La ricerca può entrare in maggiore dettaglio, esplodendo una specifica caratteristica. Di seguito un'esplosione sulla componente "nave" (vessel) e "equipaggio" (staff):

³⁵ V. Kotler, Principi di Marketing, Pearson 2015, pp. 181

Figura 3.6 – Customer Satisfaction Focus

CUSTOMER SATISFACTION <small>Score: Excellent=4, Good=3, Adequate=2, Poor=1 Dissatisfied: % Poor + % Adequate</small>	2015 JANUARY		2015 FEBRUARY		2014		2015	
	Score	Dissatisfied	Score	Dissatisfied	Score	Dissatisfied	Score	Dissatisfied
Your overall opinion on the cruise	3.26	15.51%	3.39	11.21%	3.36	12.33%	3.36	11.75%
Vessel: overall opinion	3.39	12.84%	3.44	10.89%	3.56	7.06%	3.43	11.53%
Choice of services and leisure amenities	3.31	13.66%	3.39	10.53%	3.39	11.20%	3.36	11.70%
Comfort and appeal of internal public areas	3.52	7.46%	3.55	6.12%	3.59	5.67%	3.55	6.11%
Comfort and appeal of swimming pools and external decks	3.34	13.20%	3.39	11.75%	3.39	11.48%	3.32	14.03%
Comfort and appeal of your cabin	3.53	8.35%	3.58	6.71%	3.63	5.63%	3.59	6.79%
Cleanliness of interior public areas	3.62	6.10%	3.66	4.38%	3.73	2.79%	3.66	4.59%
Cleanliness of swimming pools public area and external decks	3.55	6.84%	3.60	5.30%	3.64	4.59%	3.57	6.50%
Cleanliness of cabin	3.67	6.11%	3.71	5.13%	3.80	2.91%	3.74	4.73%
Staff: overall opinion on efficiency, professionalism and courtesy	3.31	17.11%	3.42	12.84%	3.56	9.03%	3.42	12.29%
Reception	3.33	14.78%	3.42	11.17%	3.46	10.68%	3.43	11.11%
Housekeeping (cabin staff)	3.71	5.87%	3.76	3.95%	3.83	2.37%	3.78	4.18%
Dining room staff	3.61	9.46%	3.69	6.03%	3.69	6.12%	3.64	7.80%
Buffet staff	3.44	12.11%	3.52	9.32%	3.56	7.60%	3.45	11.08%
Bar staff	3.21	19.45%	3.37	13.78%	3.48	9.95%	3.32	14.88%
Concierge and butler (MSC YACHT CLUB guests only)	2.54	45.31%	2.65	41.24%	2.74	38.42%	2.57	44.41%
Staff ability to communicate in your language	2.87	33.64%	2.94	30.30%	2.98	29.64%	2.93	31.28%

Diversamente dalla Customer Satisfaction Survey, la Net Promoter Score (NPS) rappresenta una modalità molto semplice e rapida per capire l'orientamento dei Clienti. In sostanza:

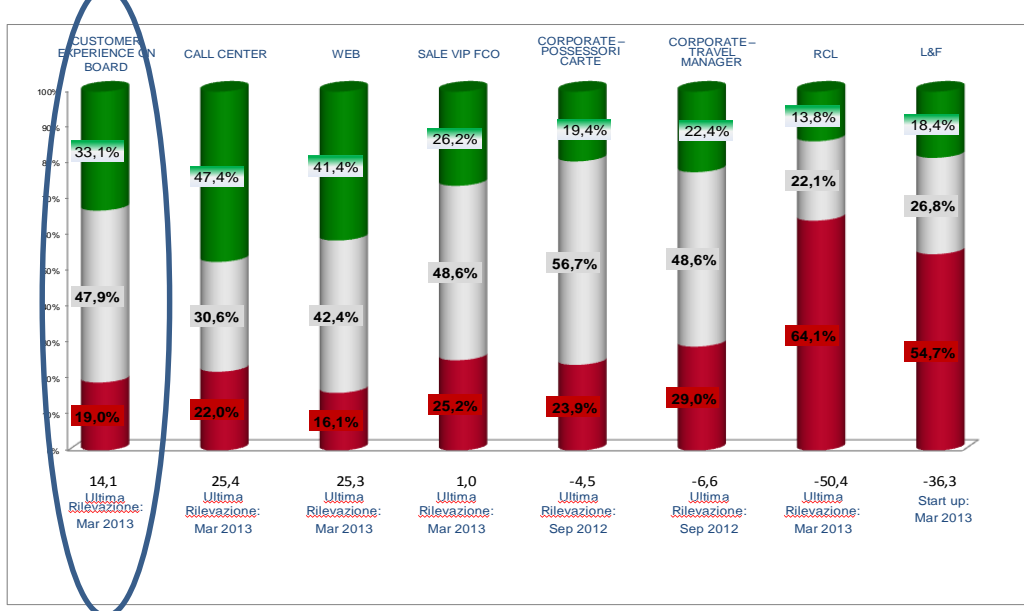
- al Cliente viene fatta una semplice domanda: **"in una scala da 0 a 10 quanto consiglieresti questo prodotto/azienda ad un amico o un collega?"** Dove 0 rappresenta "per nulla" e "10" moltissimo;
- poi si prende la percentuale dei promotori (quelli che hanno espresso un giudizio da 8 a 10) e si sottrae la percentuale dei detrattori (quelli che hanno espresso un giudizio da 0 a 6).

Il risultato è l'NPS, espresso in percentuale. La teoria alla base di questa metodologia è che i Clienti promotori e detrattori possono indirizzare altri Clienti con i loro giudizi e con il passaparola, a differenza dei neutrali o passivi (quelli che hanno espresso un giudizio da 6 a 7), che sebbene soddisfatti, non riescono ad indirizzare i propri conoscenti. Una ricerca Nielsen realizzata sui Clienti del trasporto aereo dimostra che il 70% dei Clienti considera le esperienze personali di amici e parenti come la fonte principale di informazioni³⁶.

Di seguito un esempio di NPS di alcuni punti di contatto con il Cliente nella sua esperienza di volo, dalla prenotazione all'eventuale perdita bagaglio (Lost & Found L&F), articolata per tipologia di Cliente (possessori di carte o travel manager), sempre opportunamente alterata (fig. 3.7). Prendendo ad es. il primo cilindro del grafico (Customer Experience on board), i promotori contano il 31,1% degli intervistati, viceversa i detrattori ammontano al 19%. L'NPS sarà dato dalla seguente somma algebrica: 33,1%- 19%= 14,1%.

Figura 3.7 – Esempio di NPS

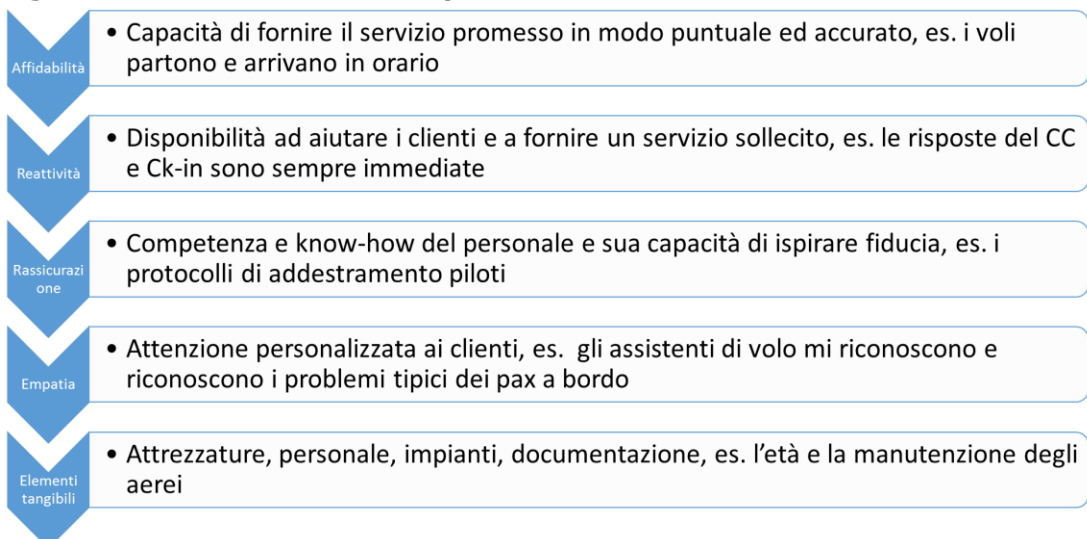
³⁶ Nielsen for Turkish Airlines 2018



3.8 – RICERCHE SERVQUAL

Un'altra importante ricerca è quella che misura la qualità percepita, vale a dire del valore che il Cliente attribuisce ad un prodotto, talvolta indipendentemente dall'acquisto. È una ricerca strategica fondamentale per valutare il posizionamento e per disegnare un prodotto appetibile³⁷. Le dimensioni analizzate sono (fig. 3.8):

Figura 3.8 – Dimensioni Servqual



Fonte: elaborazione degli autori

Tutte o parte di queste dimensioni possono contribuire al posizionamento di un prodotto o di un marchio, talvolta congiuntamente, altra ancora in parte. Si pensi ad una compagnia aerea che voglia misurare o puntare al posizionamento sulla sicurezza dei propri voli, magari per farne un cavallo di battaglia nella comunicazione o un tratto caratteristico dell'azienda. Quello che interesserà ai Clienti sarà l'addestramento e la competenza dei piloti. E sarà su questa dimensione che posizioneranno il vettore nella propria scala di valori. Se, invece, il focus fosse sul livello di servizio del front line, vale a dire del check-in o del centro prenotazioni, saranno di maggiore interesse la reattività e l'empatia del personale.

3.9 – RICERCHE SULLA QUALITA' EROGATA

³⁷ V. Zeithaml, M. Bitner, D. Gremler, E. Bonetti, Marketing dei Servizi, Mc Graw 2012, p. 91

Le ricerche sulla qualità erogata dei servizi si basano sulla verifica di rispondenza delle specifiche, come avviene per i prodotti finiti, ma soprattutto sulle modalità di erogazione del servizio in vari momenti di contatto con il Cliente.

La verifica di conformità può essere fatta attraverso ispettori interni ovvero attraverso i cosiddetti «ghost passengers o mystery shoppers», che si occupano di verificare le specifiche di prodotto, di processo e comportamentali su specifiche aree, per poi intervenire con azioni correttive.

4° Caso pratico

Nel disegno del servizio di bordo di un aereo di lungo raggio è fondamentale assicurare che tale servizio sia da un lato di gradimento per il Cliente, ma al contempo sia erogabile con fluidità da parte dell'equipaggio, ottimizzando gli spazi nelle dispense (c.d. galley) e nei carrelli (c.d. trolley) secondo uno schema di erogazione ben definito. Pertanto, è necessario verificare periodicamente l'aderenza della pratica quotidiana a questo schema, individuando le "non conformità" ed intervenendo con misure correttive.

Allo stesso modo, per evitare sprechi o decadimento del servizio, è necessario verificare costantemente le grammature delle pietanze ovvero, la rispondenza delle stesse alle specifiche della ricetta, nonché la presenza nel vassoio di tutte le pietanze previste dal menù.

Anche l'abbigliamento dell'equipaggio è oggetto di costante verifica periodica. Dal corretto uso degli accessori alla pettinatura.

Dall'analisi dei dati delle ricerche di qualità erogata e/o percepita si possono trarre numerose informazioni sul prodotto e sulle varianti da apportare alla catena produttiva, ad es.:

- Conformità alle specifiche di produzione o erogazione.
- Aderenza aspettative del Cliente.
- Efficienza di processo in termini di sprechi di tempo e materiali.
- Efficienza distributiva dal centro di produzione al punto vendita.
- Efficienza della rete di vendita nel promuovere i prodotti.

5° Caso pratico

Nel 2010 Alitalia introdusse un nuovo servizio di bordo in business class sui voli di lungo raggio, con nuovi materiali (porcellane, tovagliato e posateria) e nuovi menù basati su ricette regionali, allo scopo di valorizzare le eccellenze culinarie del paese per promuoverle nel mondo.

L'operazione fu tutt'altro che semplice per la necessità di:

- Definire i menu con chef stellati per le diverse regioni
- Stabilire dei protocolli di cottura standard
- Addestrare i cuochi delle società di catering in tutte le città in cui Alitalia volava con aerei di lungo raggio, es. New York, Buenos Aires, Tokyo e tante altre ancora;
- Assicurare la fornitura continua di materiali regionali nelle diverse località nel mondo;
- Scegliere una cantina vini di qualità, ma al contempo economicamente sostenibile, grazie alle selezioni di un famoso sommelier dell'AIS (Associazione Italiana Sommelier), che all'epoca lavorava nel team di disegno.
- Addestrare il personale di volo al nuovo servizio, al nuovo processo di erogazione e renderlo edotto sulle caratteristiche dei materiali e dei prodotti, vini in particolare, per poterle spiegare ai Clienti a bordo.

Furono scelti materiali Frette e Ginori per allestire i vassoi e la tavola, prodotti DOP e IGP per le ricette. Un'operazione, insomma, da diverse decine di milioni di Euro i cui tratti caratterizzanti erano la qualità e l'italianità. Diventava, quindi, fondamentale assicurare che le forniture fossero esattamente quelle previste dal capitolato e dai protocolli. Quindi, non un prosciutto nazionale, ma il San Daniele o il Parma; non un piatto qualsiasi, ma il piatto Ginori disegnato apposta per Alitalia; non una tovaglia bianca qualsiasi, ma una Frette. Tutto doveva esprimere il concetto di qualità e italianità che lo aveva ispirato.

Nell'ambito di questo progetto di rinnovamento, si pensò anche di ridisegnare tutte le poltrone degli aerei di lungo raggio, in particolare quella della business class, introducendo un concetto di poltrona trasformabile in un vero e proprio letto. Anche questo contribuiva alla creazione di un servizio di eccellenza.

Non è un caso che tra il 2010 e il 2017 questa rivoluzione copernicana del servizio di bordo sia valsa ad Alitalia una serie continua di premi e attestazioni come migliore cucina e cantina di business class al mondo.

Con queste ambizioni (e risultati), è intuibile quanto fosse importante verificare costantemente che tutto corrispondesse al disegno iniziale, sia nel processo produttivo dei pasti, sia nell'erogazione del servizio (qualità erogata). Dall'incrocio tra qualità erogata con la customer satisfaction emerse la necessità di fare dei piccoli interventi correttivi sul menù e sul processo di erogazione su alcuni voli di ritorno dagli USA. I voli da Boston e New York sono notoriamente più brevi di quelli di andata e vengono effettuati di notte, talvolta possono durare solo 5/6 ore. I Clienti di questi voli preferivano riposare, anziché rimpinzarsi con piatti della cucina italiana, per quanto prelibati, per poter affrontare l'intera giornata una volta giunti in Italia. Il servizio basato su 3 passaggi funzionava perfettamente sui voli di andata, ma risultava eccessivo, invadente e largamente sprecato, pertanto non apprezzato, per quelli di ritorno. In questo caso il disegno era andato molto oltre le aspettative del Cliente. E la sua esperienza diretta, la "user experience", che si riprenderà nel capitolo sul disegno del prodotto, emergeva chiaramente dal complesso di ricerche messe in piedi.

L'analisi della soddisfazione dei Clienti e del processo di erogazione del servizio fece emergere la necessità di ridurre le quantità e i passaggi, rendendo il servizio più aderente alle attese del Cliente e più apprezzato, nonché più efficiente in termini di processo ed economici.

CAPITOLO 4 - IL CRM

4.1 - PREMESSA

L'evoluzione degli orientamenti di Marketing ha spostato progressivamente il focus dalla logica "transazionale" a quella cosiddetta "relazionale", che antepone alla ricerca continua di nuovi Clienti lo sviluppo e la gestione dei Clienti acquisiti, portandoli dall'anonimato al partenariato sulla base dei seguenti principi largamente condivisi:

- Conservare un Cliente è 5 volte meno costoso che acquisirne uno nuovo.
- I repeaters spendono di più (35/90%).

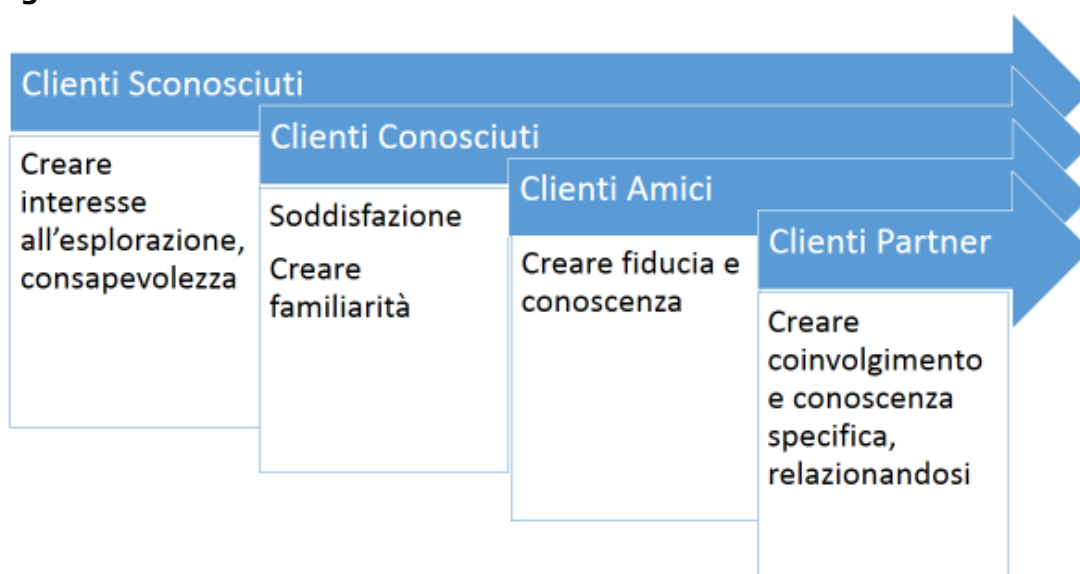
A sostegno di tali principi viene condotta una ricerca su un vasto campione di aziende nel 1992 dall'American Marketing Association, denominata PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies). La ricerca evidenzia una forte correlazione tra qualità del servizio e aumento della quota di mercato. La quota di mercato genera un aumento del passaparola e della notorietà della marca, che consentono di avvicinare un maggior numero di Clienti. Di conseguenza, aumentano le vendite e l'azienda può praticare premium price, riducendo i costi di acquisizione di nuovi Clienti³⁸.

Il Customer Relationship Management (CRM), quindi, è quella branca del Marketing che si occupa dell'acquisizione, gestione e sviluppo della relazione con il Cliente.

4.2 – DEFINIAMO I CLIENTI

Alla base di tutte le attività di CRM, come è intuibile, c'è la conoscenza del Cliente, sia comportamentale, come visto in precedenza, sia personale. In tal senso, attraverso il CRM si costruisce un percorso di conoscenza, in cui il bagaglio informativo personale si arricchisce ad ogni contatto, creando al contempo fiducia e soddisfazione in ogni momento di contatto (fig. 4.2)³⁹.

Figura 4.1 – Percorso conoscitivo del Cliente



I Clienti sconosciuti sono coloro che ignorano il prodotto o l'azienda. Il focus del CRM sarà quello di attirare la loro attenzione e indurli alla prova.

I Clienti conosciuti sono quelli che hanno sperimentato il prodotto o l'azienda. L'obiettivo sarà quello di creare soddisfazione attraverso proposte interessanti. In questa fase l'azienda analizza ed interpreta i dati del Cliente per tracciarne un profilo.

L'utilizzo reiterato del prodotto e la conferma delle aspettative che progressivamente si creano, porta il Cliente ad aprirsi maggiormente e concedere un maggior numero di informazioni

³⁸ Si veda anche approfondimento sulla quota di mercato.

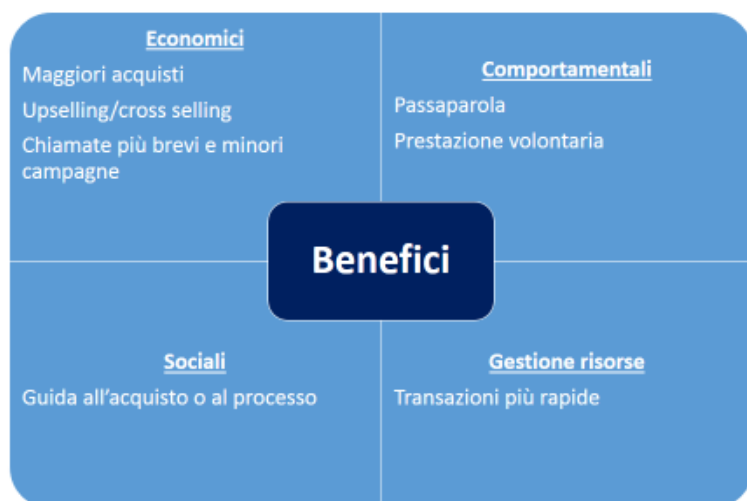
³⁹ V. Zeithaml, M. Bitner, D. Gremler, E. Bonetti, Marketing dei Servizi, McGraw 2012, pp. 132-135

personali e comportamentali, che compongono un profilo sempre più dettagliato. Il Cliente passa allo stadio di amico. In questa fase si attua un processo di feedback per comprendere i bisogni del Cliente e customizzare l'offerta.

Il passaggio dall'amicizia al partenariato sottende, infine, un livello di fiducia verso l'azienda e di attenzione di questa verso il Cliente tale da portare ad offerte altamente personalizzate, esclusive, uniche, su misura. In questo percorso conoscitivo sarà cruciale assicurare la piena e profonda percezione per il Cliente del valore dell'appartenenza ad un club di amici, creando dei benefici differenziali. Il Cliente amico si fida, il Cliente partner condivide gli obiettivi dell'azienda e aderisce alla sua mission.

Dal punto di vista dell'azienda, inoltre, i benefici non sono solo legati alla maggiore frequenza d'uso. Alcuni infatti hanno un impatto anche sui costi (fig. 4.2).

Figura 4.3 – Benefici per l'azienda⁴⁰



Fonte: elaborazione degli autori

Tra i benefici economici si rileva una maggiore frequenza di acquisto, talvolta ad un prezzo più alto, un'intensa propensione ad acquistare prodotti premium o elementi accessori aggiuntivi, es. passare dalla classe economica alla premium o alla business (up selling); inoltre, la relazione di fiducia verso l'azienda rende i Clienti amici più disponibili ad interessarsi a proposte commerciali dei partner aziendali (cross selling), che rappresentano un'ulteriore fonte di ricavo per l'azienda, es. la vendita di hotel o auto a noleggio associate all'acquisto di un biglietto aereo. La conoscenza del prodotto e del marchio, inoltre, rende più rapide le comunicazioni, superando l'iniziale diffidenza nei confronti di un'azienda sconosciuta, migliorando l'utilizzazione delle risorse.

Sotto il profilo comportamentale, una relazione di fiducia con il Cliente porta quest'ultimo a rendersi promotore del marchio o prodotto con un'autorevolezza e credibilità difficili da ottenere attraverso la pubblicità. Sempre in campo comportamentale, quando la relazione evolve verso il partenariato, grazie alla condivisione e adesione all'azienda, il Cliente contribuisce al miglioramento dell'erogazione del servizio segnalando disfunzioni o imperfezioni, o adottando comportamenti costruttivi nell'utilizzo, ad es. il Cliente affezionato di un ristorante, in cui viene riconosciuto, in cui gli fanno sempre un'attenzione sul conto o gli fanno provare e testare in anteprima i nuovi piatti gratuitamente, sarà più attento nell'utilizzo dei servizi igienici e si prenderà maggior cura dell'aspetto del luogo in cena abitualmente, come se si sentisse a casa sua.

Il contributo sociale è riconducibile alle attività di supporto, valutazione e blogging sui social media, agendo da promotore o ambasciatore. I Clienti di questo secolo, i c.d. millennials, nati e

⁴⁰ V. Zeithaml, M. Bitner, D. Gremler, E. Bonetti, Marketing dei Servizi, McGraw 2012, pp. 132-135

cresciuti all'insegna del multitasking e del digitale, danno particolare valore al giudizio della rete, degli esperti e di chi ha già provato un prodotto. Pertanto, l'attività social rappresenta un'area di interesse da sviluppare e sostenere.

Sul fronte del processo e della gestione delle risorse, un Cliente conosciuto si gestisce con maggiore rapidità, es. il Cliente di un bar che prende il "solito" cappuccino e cornetto alla crema, non dovrà ogni volta dichiarare cosa vuole.

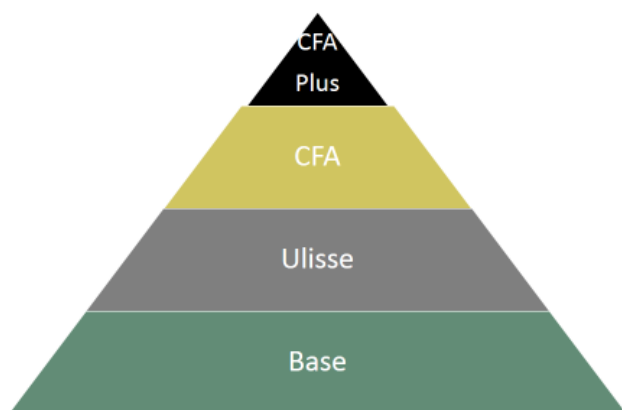
4.3 – SEGMENTAZIONE

Ecco allora che la segmentazione tradizionale studiata in precedenza vede emergere una nuova modalità per la quale i Clienti vengono segmentati o clusterizzati non più in base a caratteristiche proprie, ma sulla base dei benefici per l'azienda, economici in particolare, per meglio indirizzare le azioni di CRM.

Questa clusterizzazione porta talvolta a disinteressarsi dei Clienti meno profittevoli, concentrando gli investimenti di Marketing solo su quelli ad alto valore.

Quella adottata da Alitalia attraverso il suo programma di fidelizzazione (frequent flyer) Millemiglia rappresenta un esempio tipico, che con piccole varianti potremo ritrovare in altri settori di business, es. crociere, hotel, carte di credito etc (fig. 4.3).

Figura 4.3 – Piramide Clienti per valore



La relazione di fiducia e la conseguente segmentazione dei Clienti per valore, si diceva in precedenza, deve avere carattere di reciprocità. In altri termini, il Cliente deve intravedere un valore in questa relazione, per il quale ci aprirà l'accesso ai suoi dati personali.

Compito del CRM, quindi, sarà disegnare un portafoglio di attributi, di vantaggi o di servizi differenziali, percepibili per il Cliente, che in qualche modo lo leghino al nostro marchio, evitando che scappi (c.d. **attrition**) o venga acquisito dai concorrenti.

In tal senso, ci vengono in aiuto una serie di vincoli che impediscono o scoraggiano il Cliente dal fuggire (fig 4.4).

Figura 4.4 – Vincoli⁴¹

⁴¹ V. Zeithaml, M. Bitner, D. Gremler, E. Bonetti, Marketing dei Servizi, McGraw 2012, p. 149








L'appartenenza al club offre ai Clienti la possibilità di accedere a sconti dedicati, es. i membri platinum di Italo Treno hanno diritto al 20% di sconto su alcune tariffe, oltre all'ingresso nelle sale del club presso le stazioni di Roma e Milano.






I membri del programma fedeltà di MSC Crociere hanno diritto a tutta una serie di vantaggi prima e durante la crociera, diversificati in funzione del **tier**⁴² di appartenenza (fig. 4.5).

⁴² Tier, testualmente livello o strato, rappresenta il sotto-segmento di un programma fedeltà, nel caso MSC i tiers sono Welcome, Classic, Silver, Gold e Black. Quelli del programma Alitalia sono riportati in fig. 5.4.


Figura 4.5 – Programma soci MSC Crociere

MEMBERSHIP BENEFITS

					
PLANNING PRIVILEGES	WELCOME	CLASSIC	SILVER	GOLD	BLACK
MSC Voyagers Club members' cruise discount extendable to all cabin occupants, valid all year round. The discount can be combined with all promotions and offers unless otherwise stated in the offers (excluding TANDEM and MSC GRAND TOUR).		5%	5%	5%	5%
Exclusive members departures voyages selection.		5% + UP TO 15%	5% + UP TO 15% + €/550 ONBOARD CREDIT	5% + UP TO 15% + €/550 ONBOARD CREDIT	5% + UP TO 15% + €/550 ONBOARD CREDIT

					
PRE-BOARD PRIVILEGES	WELCOME	CLASSIC	SILVER	GOLD	BLACK
Pre-board MSC Voyagers Club special e-newsletter.	✓	✓	✓	✓	✓
MSC Voyagers Club card.		✓	✓	✓	✓
MSC Voyagers Club luggage identification tags.		✓	✓	✓	✓
Priority boarding.					✓

					
ON BOARD PRIVILEGES	WELCOME	CLASSIC	SILVER	GOLD	BLACK
MSC Voyagers Club infopoint.	✓	✓	✓	✓	✓
Welcome back cocktail.		✓	✓	✓	✓
Onboard dedicated number.		✓	✓	✓	✓
On board special offers, a collection of flexible onboard offers.		✓	✓	✓	✓
Milestone reward.			✓	✓	✓
Complimentary basket of fresh fruit in cabin.			✓	✓	✓
Complimentary one-hour thermal area session (once per cruise).				✓	✓
MSC Voyagers Club complimentary gift.				✓	✓
Priority disembarkation in ports where a tender boat is required.				✓	✓
Complimentary MSC Voyagers club photo.				✓	✓
Complimentary birthday cake				✓	✓
Complimentary speciality restaurant dinner (no beverages).					✓
Complimentary spumante with chocolate-dipped fruit in cabin.					✓
Priority disembarkation at end of cruise.					✓
Courtesy towelling bathrobe and slippers.					✓
Complimentary dancing class.					✓
MSC Voyagers Club black party.					✓
MSC Voyagers Club chocolate ship.					✓
Late cabin check-out disembarkation.					✓

					
ADDITIONAL PRIVILEGES	WELCOME	CLASSIC	SILVER	GOLD	BLACK
MSC Voyagers Club online private area.	✓	✓	✓	✓	✓
MSC Voyagers Club e-newsletter.	✓	✓	✓	✓	✓
MSC Ambassador (online poll).		✓	✓	✓	✓

Le catene di abbigliamento offrono ai membri del club la possibilità di accedere anticipatamente ai saldi. Sul piano sociale, il riconoscimento rappresenta da sempre una gratificazione per il Cliente, che lo porta a prendere il caffè sempre nello stesso bar.

La condivisione dei sistemi, sul piano strutturale, rappresenta un vincolo tipico della distribuzione, es. le agenzie di viaggi in passato venivano addestrate e dotate dei terminali dei sistemi di prenotazione delle compagnie aeree, in modo da meglio indirizzare le vendite.

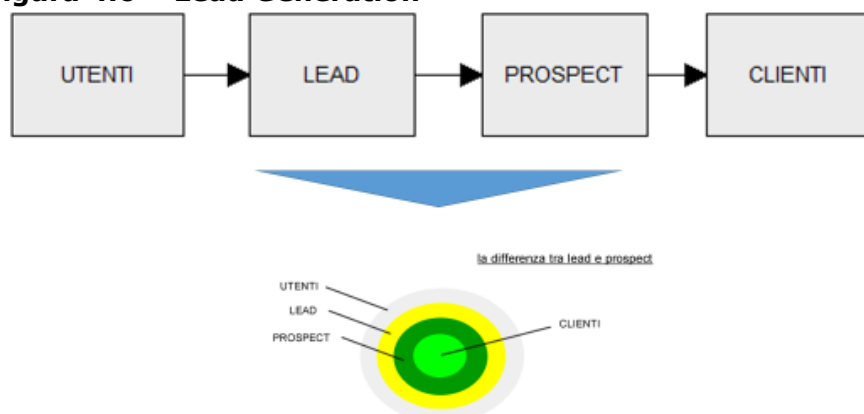
Quando i benefici diretti non sono sufficienti, le aziende si avvalgono anche dei propri partners per proporre offerte di altra natura dedicate ai propri Clienti migliori, ad es. i possessori della carta Centurion di American Express ricevono il priority pass che consente l'accesso in oltre 450 sale VIP aeroportuali nel mondo⁴³.

4.4 – LEAD GENERATION

Come accennato all'inizio del capitolo, l'attività di CRM consiste nell'acquisizione del maggior numero di informazioni utili per conoscere meglio il Cliente al fine di formulare proposte personalizzate, per creare e consolidare la relazione con il Cliente. Anche in questo caso giova ricordare che le attività relazionali del CRM non hanno come scopo ultimo la relazione in se, ma il suo utilizzo come ulteriore strumento per massimizzare i ricavi e i profitti.

Il punto di partenza di queste attività è la generazione e l'ampliamento di contatti utili alle attività di CRM, che prende il nome di "lead generation", che mira a trasformare un utente sconosciuto in Cliente (fig. 4.6). La conoscenza parte dalla c.d tripletta, vale a dire il nome/cognome, l'indirizzo (mail, postale o numero telefonico) e la data di nascita per garantire l'unicità del contatto.

Figura 4.6 – Lead Generation



Fonte: web

In un ipotetico percorso logico-evolutivo della relazione, gli utenti sono i tutti i potenziali Clienti di un determinato prodotto, es. tutti i vacanzieri sono potenzialmente Clienti di una crociera. Il lead è invece, un utente che è interessato ad andare in vacanza in crociera, senza specificare la compagnia di navigazione. Il prospect è un lead che ha maturato un interesse verso una vacanza in crociera, ma offerta da una specifica compagnia es. MSC Crociere. Quando il prospect, attraverso le attività di CRM decide di acquistare la crociera MSC, ne diventa un Cliente.

Il percorso utente/lead/prospect/Cliente è stato semplificato definendo i leads in base all'effettivo interesse verso un prodotto e alla reale propensione all'acquisto, sulla base di una serie parametri attribuiti ai singoli leads o cluster di leads (c.d. lead scoring). Sebbene tale scoring sia piuttosto complesso, consente di distinguere tra:

- **Marketing Qualified Lead (MQL):** i leads che presentano una maggiore propensione all'acquisto (c.d. prospect) rispetto alla totalità dei leads presenti nel db (c.d.suspects)
- **Sales Qualified Lead (SQL):** detti anche hot leads, sono quei potenziali Clienti che, a seguito di una ricerca e un contatto con il CRM, hanno maturato la volontà di acquistare.

⁴³ http://www.carte-di-credito.net/American_Express_Centurion.

4.5 – DIRECT MARKETING (DM)

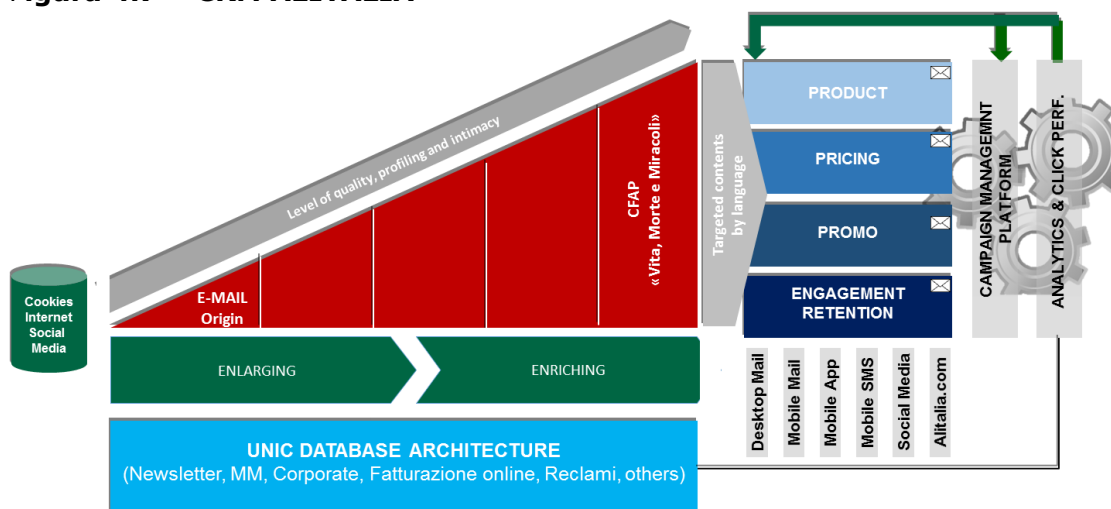
Una volta acquisiti i leads è necessario conservarli, aggiornarli e arricchirli costantemente in un db Clienti e/o fornitori (su cui si possono fare analoghi ragionamenti) associato ad un sistema automatico di creazione di **campagne (direct marketing)**, basate sull'invio di mail, sms o post sui social media con proposte commerciali o di marketing profilate, cui accedere cliccando su un semplice link detto "call to action", tracciabile e misurabile grazie ai moderni tool messi a disposizione in rete, es. google analytics⁴⁴, uno strumento che permette di misurare le vendite on line, le conversioni (i click), i visitatori di un sito e le modalità attraverso cui ci sono arrivati.

6° Caso pratico

Alitalia nel 2013 aveva elaborato uno schema di sintesi delle attività di CRM (fig. 4.7), vale a dire di:

- Enlarging del db
- Enrichment del db
- Campagne CRM

Figura 4.7 – CRM ALITALIA⁴⁵



Fonte: elaborazione degli autori

Lo schema parte dai semplici cookies⁴⁶ o dai dati dei profili social (cilindro verde). Successivamente, attraverso i vari punti e/o momenti di contatto⁴⁷, inizia il percorso di acquisizione e arricchimento progressivo delle informazioni sul Cliente (area rossa), fino a sapere "vita morte e miracoli" dello stesso.

In questo percorso di ampliamento del db, recenti studi hanno dimostrato l'efficacia dei social network nella lead generation. Infatti, l'esposizione a molteplici tweet aumenta la propensione all'acquisto. Pertanto, si fa sempre maggior uso di link nel testo di un tweet ad una landing page. Tra i social network Linkedin si è dimostrato quello che funziona meglio (fig. 4.8).

L'attività sui social riveste oggi più che mai in passato un ruolo chiave nella costruzione della percezione, attraverso la c.d. **reputation** che le aziende hanno su questi network.

Il 97% degli internauti, infatti, consulta le recensioni sul web prima di acquistare⁴⁸. Sebbene non tutti ne siano totalmente influenzati, è improbabile che le recensioni non contribuiscano a costruire la reputazione di un'azienda, insieme all'esperienza personale del Cliente (se disponibile) e ai contenuti del sito e della comunicazione in generale.

⁴⁴ https://www.google.com/intl/it_ALL/analytics/features/index.html

⁴⁵ Schema in vigore dal 2012 al 2014, elaborato dall'autore.

⁴⁶ Codice identificativo di qualsiasi device che acceda ad un sito web, la cui identificazione consente di tracciare un profilo dell'utente di quel device.

⁴⁷ Vedi capitolo sulla comunicazione: customer journey

⁴⁸ Aly Thomson Regional Industry Manager Eur e UK di Trivago su TTGItalia.com 12/1/18

In tal senso, si va sviluppando un'area specialistica della comunicazione di marketing orientata ai social network, allo scopo di presidiarli e gestirli prima durante e dopo l'esperienza. Pur riconoscendo il contenuto di comunicazione di tale attività, si ritiene che quello relazionale, porti a collocarla più spiccatamente nella sfera del CRM *latu sensu*, i cui strumenti di azione sono:

- Contenuti targetizzati, vale a dire mirati ad uno specifico segmento di Clientela;
- Soluzioni di qualità, che mantengano le promesse fatte in fase di acquisto o che risolvano i problemi, che inevitabilmente possono presentarsi durante l'esperienza;
- Mantenere un canale di comunicazione aperto post esperienza, incoraggiando i feedback e rispondendo garbatamente alle recensioni negative, evitando la polemica e cogliendo gli spunti costruttivi.

Questo complesso patrimonio informativo, attraverso strumenti di profilazione sempre più sofisticati, viene utilizzato per effettuare campagne (aree azzurre) per far conoscere i prodotti, promozioni sui prezzi, promozioni commerciali (es. doppi punti Millemiglia) e campagne di engagement per ingaggiare nuovi Clienti con informazioni più profonde o di **retention** per trattenerli.

Più oscura, ma non meno interessante, è la piattaforma utilizzata per effettuare queste attività, l'area grigia con ingranaggi. Oggi si parla più frequentemente di Data Management Platform (DPS) per indicare un più evoluto sistema di elaborazione dati capace di:

- Ampliare e arricchire il database secondo lo schema sopra esposto, ma alimentandosi da grandi database esterni all'azienda, integrando i dati tra le diverse fonti.
- Selezionare automaticamente i segmenti di Clienti rilevanti per una specifica campagna, anche attraverso soluzioni machine learning⁴⁹.
- Definire campagne promozionali meglio mirate su diversi segmenti di Clienti e sui canali attraverso cui comunicare.

In tema di profilazione avanzata, la c.d "geolocalizzazione" è certamente la nuova frontiera in termini di potenziale informativo. Un nuovo strumento sempre più utilizzato e migliorato, oggi possibile grazie all'evoluzione tecnologica. Ad una prima e superficiale analisi questa funzionalità poteva far pensare solo ad una modalità di tipo geografico, grazie alla posizione rilevata dagli smartphone. In realtà, la posizione fornisce anche altre informazioni rilevanti sui comportamenti del possessore del telefono, ad esempio:

- **come si muove** (a piedi, in auto, moto o mezzi pubblici);
- **dove va** e quanto tempo si ferma, fornendo indicazioni sulle sue attività e/o preferenze (palestra, ufficio, eventi, locali, hobby);
- **cosa fa** con il telefono, navigazioni, video guardati, app scaricate;
- **dove usa** il device e come lo utilizza nei diversi luoghi, es. guarda le news a casa al mattino, guarda video nella pausa pranzo in ufficio, chatta mentre è in palestra, ascolta la radio o i podcast mentre è in auto da/verso il lavoro, scarica app in altri momenti della giornata.

Tutti questi elementi, tracciano un profilo estremamente dettagliato ed alta affidabilità, che può rivelarsi di grande utilità per attività di comunicazione o per costruire prodotti altamente profilati da parte delle aziende. Alcune società di assicurazione, ad esempio, stanno già sperimentando un sistema di elaborazione dei preventivi delle polizze auto basandosi sui comportamenti degli automobilisti, rilevati dalla geolocalizzazione, non più basati sulla residenza, ma sul tipo di guida e i luoghi effettivamente visitati, con i relativi rischi di incidentalità e sicurezza. Con questa stessa logica si possono tracciare profili per personalizzare le polizze vita in base alla pericolosità dei luoghi in cui si vive o ci si muove.

In futuro questa funzionalità sarà certamente associata a nuovi servizi che diventeranno irrinunciabili per la nostra vita quotidiana, da quelli per il controllo di parametri medici o di gestione di apparati a distanza, aumentando la profondità della profilazione.

⁴⁹ Software che consente ai computer e robot di imparare in modo naturale e simile agli umani dall'esperienza.

Il percorso di arricchimento del database mira, quindi, ad acquisire sempre più informazioni sui Clienti. Di seguito alcuni tra i dati più richiesti, benché non sempre disponibili⁵⁰:

- Personali: nome, email e telefono.
- Socio-demografici: età, sesso, residenza, reddito, dimensioni del nucleo familiare.
- Comportamentali: ricerche effettuate, siti visitati e caratteristiche della navigazione, viaggi fatti o ricercati.
- Sensibili: malattie, orientamenti politico, religioso, sessuale, biometrici.

Il sapiente utilizzo di questi dati, si diceva, consente al CRM di avviare numerose attività, alcune eminentemente di marketing, altre di altra natura. Tra quelle di marketing si segnala:

- Inviare offerte tagliate su misura.
- Personalizzare i risultati delle ricerche sulla rete in funzione dei siti precedentemente visitati o delle app scaricate.
- Personalizzare i risultati delle ricerche attraverso parole chiave in funzione delle abitudini di acquisto (si veda capitolo su SEM).
- Proporre banner⁵¹ basati sui cookies lasciati in ricerche precedenti, il c.d remarketing (fig. 4.8).
- Elaborare proposte commerciali mirate costruite sulle caratteristiche di navigazione su uno specifico sito, es. numero visite effettuate, frequenza visite e tempo di navigazione per individuare per qualificare il navigatore occasionale rispetto a quello interessato (marketing automation).
- Inviare messaggi pubblicitari più mirati e di interesse, quindi recepibili, perché costruiti sulle caratteristiche del Cliente.
- Amplificare l'effetto di stimolo all'acquisto dei messaggi pubblicitari ATL⁵², integrandoli con comunicazioni mirate in quel percorso ideale di comunicazione riportato in fig. 7.20.

⁵⁰ Fonte: rivista Focus 2017.

⁵¹ Banner è un box pubblicitario di diversi formati con testi, immagini o video, che appare sui siti web di terzi (publisher); attraverso la selezione o click, l'utente viene reindirizzato sul sito dell'inserzionista (advertiser). Può essere posto in varie posizioni della pagina del publisher.

⁵² Si veda par. 7.13.2.

Figura 4.8 - Remarketing⁵³

The screenshot shows the ilMeteo website. At the top, there is a navigation bar with links like Home, Previsioni, Situazione, Video, News, Viabilità, Venti e Mari, Terremoto, Mappa, Mobile, Community, Business, and Contatti. Below this is a search bar with the text "Napoli" and a magnifying glass icon. To the right of the search bar are social media icons for Facebook, Twitter, YouTube, and LinkedIn. Below the search bar, there are several weather-related headlines and images. The main section is titled "Meteo Europa - Europe Weather" and features a map of Europe with weather icons. To the right of the map, there is a list of "Meteo Capitali d'Europa" and "Meteo Nazioni Europee". Below the map, there is a table titled "TEMPERATURE CAPITALI EUROPEE" showing temperatures for various European cities. On the right side of the page, there is a list of cruise itineraries, each with a map and text. A blue circle highlights this list of itineraries.

TEMPERATURE CAPITALI EUROPEE

Amsterdam	10 15	Budapest	8 21	Londra	11 16	Praga	10 20
Atene	18 20	Bucarest	12 22	Lussemburgo	8 19	Stoccolma	5 11
Belgrado	7 22	Copenaghen	9 14	Madrid	13 29	Varsavia	11 19
Berlino	10 16	Dubino	6 13	Monaco	9 20	Vienna	10 23
Berna	10 22	Helsinki	5 11	Mosca	6 12	Zagabria	4 20
Bruxelles	9 16	Lisbona	18 32	Parigi	12 20	Zurigo	9 22

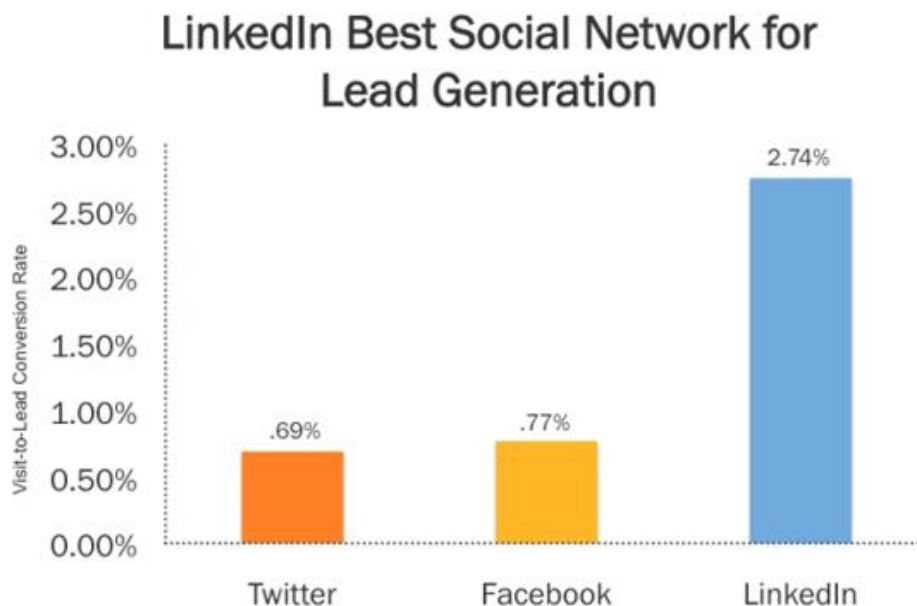
Gli investimenti per attività di marketing riconducibili sotto il cappello del CRM vengono genericamente definiti "direct marketing o DM". Tali investimenti sono in costante crescita, a doppia cifra (c.d. doppio digit), e si prevede che questa crescita continui nei prossimi anni, sebbene alcuni canali stiano perdendo terreno a vantaggio di altri per effetto dell'evoluzione tecnologica e degli usi dei Clienti. Vediamone alcuni:

- Postale
- Telemarketing
- Cataloghi
- Chioschi
- Emailing
- Sito
- Mobile
- Social
- Buzzing sui social

Figura 4.9 – Social Lead Generation⁵⁴

⁵³ Per ragioni di lavoro, chi scrive è un assiduo frequentatore di siti di compagnie di crociera, MSC in particolare. Pertanto, l'algoritmo che traccia e diagnostica i cookies, ne ha disegnato un profilo "molto interessato" alle crociere MSC, quello che si definirebbe un lead. Aprendo un sito di previsioni meteo, sulla destra compaiono infatti itinerari di crociera, di MSC.

⁵⁴ Studio HubSpot 2016 - <https://webmarketingaziendale.it/campagna-lead-generation-20-grandi-idee/>.



4.6 – DM VANTAGGI E SVANTAGGI

Dal punto di vista del Cliente, il DM presenta indubbi vantaggi:

- 24/7: è sempre aperto.
- On site: è accessibile da qualsiasi posto dove ci sia una connessione.
- Updated: è sempre aggiornato.
- Customizzabile: consente una personalizzazione del prodotto ricercato attraverso i c.d. configuratori, es. i siti di case automobilistiche.
- Assortito: consente di visionare una gamma infinita di opzioni, talvolta difficile nel negozio.
- Comparativo: consente di verificare le offerte comparandole a quelle dei concorrenti.
- Dettagliato: consente una maggiore profondità informativa.

Dal punto di vista aziendale, invece, i vantaggi sono:

- Minori costi di promozione e vendita, es. visite dei promoters nei punti vendita
- Migliore gestione ordini e logistica attraverso una tracciatura costante delle diverse fasi.
- Raggiunge Clienti difficili da contattare indipendentemente dalla posizione geografica o situazione stradale meteo. Basta una connessione in rete.
- Misura l'efficacia della comunicazione attraverso i numerosi KPI realizzabili (fig. 5.8).

Il costante aumento dell'utilizzo degli smartphone come strumenti di comunicazione evoluta ed estesa, es. sms, social, chat, mailing, e l'aumento delle visualizzazioni giornaliere della mail, hanno imposto una revisione delle tecniche di gestione del DM, introducendo la necessità di adattare automaticamente la grafica dei messaggi inviati ovvero di un sito al tipo di dispositivo o risoluzione utilizzati per visualizzarli (es. pc, tablet, smartphone), il c.d. "responsive design", per un più rapido, chiaro ed efficace accesso all'informazione.

Gli specialisti di CRM, invece, devono costruire dei layout di comunicazione facilmente leggibili, con "**call to action**" facilmente accessibili da tutti i device, lavorando sui caratteri (fonts), bottoni grandi e sui testi.

La tracciatura e, soprattutto, la misurazione dell'efficacia di queste attività è l'altra faccia del CRM, che deve mettere a punto dei veri e propri cruscotti (c.d. dashboard) per trasformare i tanti dati acquisiti in informazioni utili per pianificare nuove campagne, ovvero per reindirizzarle laddove siano state inefficaci. La misurazione verte su alcuni parametri detti key performance indicators o KPI. Alcuni sono tipici e comuni a tutte le aziende (fig. 4.10), ma non è escluso che alcune aziende ne abbiano sviluppati di propri, derivanti dalle specificità di business o di Clienti.

Figura 4.10 – DM KPIs TIPICI⁵⁵



Esistono, poi, altri importanti KPIs per misurare la qualità del programma di fidelizzazione e di engagement:

- **Unsubscribe rate**: numero dei Clienti che abbandona il programma rispetto al totale. Ci indica l'attrattività del programma.
- **Forward rate**: numero di email reindirizzate (forwarded) rispetto al numero di mail inviate. Ci indica l'attrattività di un'offerta.
- **Delivery rate**: numero di mail arrivate effettivamente al destinatario. Ci indica la qualità del db. Molto spesso i Clienti cambiano indirizzo, mail o numero di telefono. È fondamentale tenere il db sempre aggiornato per non vanificare gli sforzi economici.
- **Like rate**: è il numero di "likes" sui social networks, rapportato al numero di aperture di un messaggio pubblicitario. Misura l'efficacia di una campagna social.

In fig. 4.11 si riportano KPIs per settore registrati nel 2017, distinti per device utilizzato.

7° APROFONDIMENTO

Le descrizioni delle pagine precedenti rappresentano quello che si potrebbe definire il CRM tradizionale. Tuttavia, la combinazione di un utilizzo sempre più diffuso di recensioni autorevoli da parte di influencer, l'eterogeneità dell'offerta e l'evoluzione delle aspettative dei Clienti, hanno portato qualcuno a porsi il dubbio sulla consistenza e sull'utilità della loyalty ai nostri giorni, considerandola oramai un pò anacronistica nell'accezione tradizionale. Sebbene il 97% dei direttori marketing americani (Chief Marketing Officers, CMO) consideri la loyalty tra le top 5 priorità della propria azienda (il 70% tra le top 3) ⁵⁶, si fa sempre più strada la convinzione che sia necessario ripensare al modo in cui farla.

In una rielaborazione del percorso conoscitivo del Cliente da sconosciuto a partner (fig. 4.1), si può riproporre la loyalty sotto 3 profili⁵⁷:

- **Attitudinale**: Cliente ben disposto verso un marchio, che soddisfa uno o più bisogni specifici, talvolta anche relazionali ed emotivi.
- **Comportamentale**: Cliente abitudinario e ripetitivo per mancanza di offerte alternative valide, ovvero per avversione o pigrizia verso il cambiamento.
- **Finanziario**: il Cliente è spinto da motivazioni tipicamente utilitaristiche, frutto di valutazioni di convenienza riconducibili al prezzo in tutte le sue componenti (fig. 6.3).

⁵⁵ Il Gross open rate, il principale KPI del DM, rappresenta il numero delle email aperte rispetto a quelle inviate. Misura l'efficacia di una campagna di direct marketing. Più interessante è quello "unique", vale a dire quello degli utenti singoli, neutralizzando i casi in cui uno stesso utente apra più volte la stessa mail.

⁵⁶ Studio Fordham University 2018

⁵⁷ Bonin Bough, How to win loyalty in the age of promiscuous consumer, Marketingdive 2018

La combinazione di queste tre dimensioni della loyalty, unitamente all'ingresso di nuovi spenders come i millennials o i bleisure⁵⁸, con nuovi comportamenti di acquisto, ha portato Bonin Bough a sostenere che la loyalty, quindi la ripetitività dell'acquisto, non sia più una derivata esclusiva della soddisfazione, bensì di un ranking personale del Cliente, di una valutazione basata su una combinazione di fattori attitudinali, comportamentali, finanziari e, non ultimo, reputazionali, su cui il Cliente costruisce il valore di un marchio. Ne consegue che un Cliente soddisfatto potrà certamente apprezzare e promuovere un marchio specifico presso amici e parenti (c.d. word of mouth), ma potrebbe al contempo scegliere di orientare i propri acquisti su marchi diversi. Questo fenomeno non va sommariamente derubricato come "disloyalty", ovvero infedeltà o fine della loyalty, va invece visto come una nuova dimensione della fedeltà, conseguente all'evoluzione delle aspettative dei Clienti, alla varietà di personalizzazioni, che rappresenteranno sempre più il vero driver di scelta del Cliente. I Clienti sono oramai consapevoli del valore dei propri dati personali e si aspettano qualcosa in più di quanto avveniva in passato, orientando la propria fedeltà di marca con nuove logiche. Uno studio USA del 2015 di Deloitte va proprio in questa direzione, sostenendo l'ineluttabilità della personalizzazione dei servizi come chiave per garantire il successo e la sopravvivenza di qualsiasi business. Ma personalizzazione vuol dire anche varietà, introducendo tra i fattori di scelta un altro paradigma competitivo, la gamma di offerta tra cui tutti i Clienti possano scegliere la soluzione che meglio si veste sulle proprie esigenze.

Si va, quindi, consolidando l'idea che la loyalty 3.0 dovrà fare i conti con una forte personalizzazione dell'offerta, associata ad una maggiore varietà di gamma, integrando elementi relazionali ed emozionali che costruiscano nella Clientela una nuova fedeltà, che porti alla reiterazione dell'acquisto. Di conseguenza, la comunicazione per garantire buoni livelli di open e click through rates, dovrà evolvere proponendo contenuti:

- Segmentati: non esiste un contenuto per ogni stagione/Cliente, ma idealmente ogni Cliente ha il suo.
- Brevi, interessanti e di immediata comprensione, ben inquadrati nell'oggetto della mail, con uno formato essenziale ed uno stile diretto per una lettura sempre più veloce, soprattutto attraverso device di piccole dimensioni, a cui i testi dovranno adattarsi (responsive).
- Rilevanti per il destinatario, con elementi personalizzati derivati dalle informazioni del CRM, che raccontino quello che il Cliente si aspetta.
- Credibili, senza esclamazioni di urgenza o enfattizzazioni, es. "URGENTISSIMO" o "IMPORTANTISSIMO!!!", che profondono solo un senso di disperazione del mittente.
- Accattivanti, con offerte e incentivi alla lettura o alla prova.
- Non eccessivamente frequenti, spesso inquadrati in una "contact policy".
- Antispam, evitando parole che possono cadere nei filtri anti spam, es. il mittente "noreply" o un eccesso di links e allegati.

Su questo terreno i territori turistici, sostanzialmente assenti nella gestione del CRM tradizionalmente inteso, hanno un'opportunità formidabile di riproporsi con un'offerta flessibile, che fonda profili squisitamente esperienziali, ad alto contenuto emozionale e relazionale, con profili attitudinali, comportamentali e finanziari, costruiti attraverso piattaforme evolute di data management (DMP), che combinano dati provenienti da diverse fonti. Gli amministratori dei territori devono metabolizzare che hanno tra le mani un prodotto e come tale lo devono promuovere, utilizzando tutto il mix di marketing e relative competenze, per renderlo competitivo e sostenibile. Le competenze, infatti, non differiscono affatto da quella dell'impresa privata, cui ispirarsi per rendere i processi di approvazione più flessibili per potersi adattare ai mutevoli cambiamenti dei mercati di riferimento. In questo senso il CRM dei territori non è volto solo ai potenziali Clienti fruitori delle destinazioni turistiche, ma anche e soprattutto a tutti gli

⁵⁸ Nuovo segmento di traffico turistico che combina Viaggi d'affari con qualche giorno extra per turismo. Travelport, in una ricerca del 2018 effettuata in 19 paesi su 11.000 viaggiatori d'affari, riporta che il 61% è solito estendere la permanenza per veder le attrazioni locali.

attori della complessa filiera⁵⁹ che sta dietro lo sviluppo e politiche economiche attuate dagli amministratori, con cui comunicare, condividere e ingaggiare. Proprio come si fa con i Clienti di un'azienda.

⁵⁹ Si veda fig.A in Premessa.

Figura 4.11 – KPIs 2017 del CRM per settore⁶⁰

Business Type	Open Rate (Total)	Mobile Open Rate	Tablet Open Rate	Desktop Open Rate	Click-Through Rate	Bounce Rate	Unsubscribe Rate
Accommodations (ex. hotel, inn, B&B, camp grounds)	16.51%	63.94%	19.15%	47.68%	6.93%	7.84%	0.32%
Accountant	12.57%	53.87%	15.58%	68.72%	7.19%	8.65%	0.11%
Animal Services	16.29%	68.45%	16.07%	50.43%	9.79%	5.37%	0.25%
Art, Culture, Entertainment (ex. galleries, museums, musicians, theatre, film, crafts)	16.47%	56.62%	17.55%	54.32%	7.31%	6.59%	0.13%
Automotive Services	13.17%	67.15%	13.16%	50.69%	8.30%	7.95%	0.22%
Child Care Services	21.57%	89.15%	7.39%	33.67%	7.96%	6.67%	0.29%
Civic/Social Membership (ex. associations, chambers, clubs)	22.92%	62.02%	14.15%	79.25%	8.65%	9.13%	0.11%
Consultant, Training (ex. marketing, management)	13.48%	51.16%	8.95%	74.13%	7.21%	9.99%	0.11%
Education - Primary/Secondary (ex. elementary, middle, and high schools)	23.74%	73.93%	10.60%	63.40%	9.44%	6.95%	0.12%
Education - Higher Education (ex. colleges, universities, trade schools)	17.81%	63.92%	10.17%	56.02%	8.46%	7.52%	0.10%
Financial Advisor	18.07%	54.11%	14.11%	71.37%	8.32%	9.56%	0.20%
Fitness Center, Sports, Recreation (ex. yoga studio, bowling alley, gym)	15.70%	71.60%	13.53%	40.19%	6.48%	8.33%	0.19%
Fitness/Nutritional Services (ex. personal trainer, wellness coach)	13.76%	74.68%	12.60%	40.73%	9.29%	5.67%	0.22%
Government Agency or Services	21.56%	65.94%	14.43%	82.16%	9.39%	9.37%	0.10%
Health & Social Services (ex. hospital, elder care, adoption services)	19.66%	62.24%	16.36%	91.85%	9.33%	9.65%	0.19%
Health Professional (ex. physician, dentist, chiropractor)	16.99%	66.90%	15.05%	60.70%	6.16%	8.84%	0.26%
Home & Building Services (ex. construction, HVAC, landscaping, design)	20.68%	61.68%	14.41%	63.64%	5.73%	9.97%	0.40%
Insurance	14.35%	50.67%	10.20%	98.86%	7.68%	5.62%	0.16%
Legal Services	20.06%	56.61%	8.21%	83.22%	7.18%	11.37%	0.21%
Manufacturing and Distribution	15.14%	47.93%	11.04%	80.58%	8.77%	10.83%	0.19%
Marketing, Advertising, Public Relations	10.63%	53.52%	10.38%	55.78%	5.89%	7.71%	0.09%
Other	18.41%	53.52%	15.90%	49.76%	5.83%	6.49%	0.11%
Other - Non-profit	19.32%	63.55%	15.76%	71.37%	8.00%	8.60%	0.12%
Personal Services (ex. dry cleaning, photography, housekeeping)	17.55%	63.47%	14.00%	53.83%	7.26%	8.58%	0.25%
Professional Services	16.21%	57.98%	11.91%	70.39%	8.46%	9.28%	0.19%
Publishing	13.86%	51.69%	15.32%	60.14%	13.67%	7.97%	0.06%
Real Estate	15.80%	53.00%	9.72%	60.45%	6.71%	10.67%	0.14%
Religious Organization	24.77%	71.14%	20.70%	53.96%	7.67%	6.49%	0.07%
Restaurant, Bar, Cafe, Caterer	15.59%	62.63%	17.68%	45.49%	5.30%	9.13%	0.19%
Retail (ex. brick and mortar and online)	11.84%	59.86%	19.08%	40.07%	8.21%	5.90%	0.11%
Salon, Spa, Barber (ex. nails, tanning)	13.93%	74.33%	14.28%	32.82%	4.07%	12.08%	0.27%
Technology (ex. web developer)	12.21%	42.43%	6.41%	80.16%	6.12%	10.92%	0.16%
Transportation	17.35%	58.09%	11.68%	65.26%	12.46%	9.83%	0.15%
Travel and Tourism (ex. limo driver, tour guide, reservations)	15.46%	51.39%	20.08%	60.34%	7.02%	11.24%	0.15%
Unknown	14.48%	60.30%	14.68%	55.74%	7.77%	8.17%	0.02%

⁶⁰ <https://www.smartinsights.com/email-marketing/email-communications-strategy/statistics-sources-for-email-marketing/#q2>

CAPITOLO 5 – IL PRODOTTO

5.1 - DEFINIZIONE E CLASSIFICAZIONE DEL PRODOTTO

Il "prodotto", o meglio la progettazione del prodotto, pur non essendo necessariamente un'attività tipica svolta dal marketing, rappresenta una delle leve fondamentali del marketing mix, tale da suggerirne una minima trattazione concettuale.

La teoria produttiva vuole che il prodotto sia il risultato di un processo di trasformazione o semplicemente assemblativo, con una serie di caratteristiche primarie e accessorie.

In una prospettiva di marketing, invece, il prodotto è "l'insieme dei benefici riconosciuti ad un bene o servizio dal Cliente". Tali benefici economici, informativi, emotivi o culturali, soddisfano una serie di bisogni che il Cliente ha maturato attraverso il percorso cognitivo visto in precedenza.

Le definizioni sopra menzionate sono entrambe giuste, ma sottendono differenti prospettive di grande rilievo nel processo di disegno e pianificazione del prodotto. È chiaro che una vettura sportiva potrà essere progettata e disegnata solo da un ingegnere meccanico, eventualmente accompagnato da un designer. Questi progetteranno una vettura con una certa potenza, un dato C_x^{61} , un determinato livello di emissioni e tante altre caratteristiche tecniche.

Il contributo di marketing al disegno consiste nella rappresentazione dei benefici, dei valori, degli attributi che il Cliente cerca in una vettura sportiva, dei bisogni che essa soddisfa, vis à vis l'offerta della concorrenza, le tendenze di mercato, le evoluzioni tecnologiche. L'azione sinergica di questi due punti di vista porta alla creazione di prodotti tecnicamente efficienti, commercialmente efficaci.

Tutte le altre leve del marketing mix si costruiranno, modelleranno e attiveranno intorno a questo output.

Una classificazione dei prodotti può essere costruita sulla base di numerose variabili. Una prima distinzione di sicura rilevanza di marketing è quella tra prodotti consumer (destinati all'utente finale) e prodotti industriali, destinati invece ad ulteriori fasi del processo produttivo (fig. 3.1).

Nella prima categoria rientrano⁶²:

- I **prodotti ad uso generale**, normalmente di largo consumo, spesso articoli economici, acquistati frequentemente senza particolari considerazioni, né specifica pianificazione: le c.d. commodities. Il consumatore tipicamente, sceglie sempre la stessa marca o acquista sempre nel medesimo negozio. Tipici esempi sono giornali e riviste, comuni articoli di drogheria e bevande analcoliche. Normalmente questi prodotti vengono distribuiti da una rete capillare di negozi di rivendita e l'onere della loro promozione grava sul produttore non essendo il rivenditore disposto ad investire su beni a basso ricavo unitario come questi.
- I **prodotti ad uso saltuario**, acquistati meno frequentemente, sono definibili come prodotti che i consumatori acquistano dopo aver fatto delle ricerche. Sono prodotti non acquistati di frequente, come computer, auto, sistemi hi-fi o elettrodomestici. Dal punto di vista del produttore, questi articoli richiedono un numero limitato di punti di rivendita, ma esigono un impegno di vendita personale molto più intenso da parte del rivenditore; ecco perché di solito nella commercializzazione del prodotto tende ad instaurarsi un elevato grado di cooperazione tra rivenditore e produttore".
- I **prodotti ad uso speciale**, tendenzialmente di nicchia. I consumatori preparano con cura l'acquisto di questi prodotti, sanno esattamente ciò che desiderano e non accettano nessun prodotto sostitutivo. Gli sforzi dei consumatori sono volti a individuare un punto di vendita che offra esattamente l'articolo ricercato: alcuni responsabili marketing limitano deliberatamente il numero di negozi autorizzati a vendere determinati prodotti per accentuarne l'esclusività. Un esempio di questa politica lo offre la società americana Redken, che autorizza l'uso dei suoi cosmetici per la cura dei capelli soltanto ad un numero ristretto di saloni di acconciatura;
- i **prodotti non ricercati**, che vengono obbligatoriamente imposti, ma non desiderati dal Cliente, es. le assicurazioni obbligatorie. Nello specifico si può riscontrare che i prodotti

⁶¹ Coefficiente aerodinamico

⁶² Fondamenti di Marketing, J. Blythe e E. Cedrola

non vengono ricercati e poi acquistati ma semplicemente venduti, talvolta in seguito ad un improvviso cambiamento di circostanze che costringe il consumatore all'acquisto, es. per esempio molti istituti che concedono mutui esigono che l'acquirente dell'immobile stipuli un'assicurazione sulla vita"⁶³.

I prodotti della seconda categoria, quelli industriali, sono invece rappresentati da:

- materie prime destinate alla produzione, ad es. il metallo per costruire le automobili, la farina per impastare il pane o la carta per stampare un libro;
- attrezzature primarie, ad es. gli impianti per assemblare i vari componenti di una vettura;
- attrezzature accessorie, ad es. macchine e arredi per gli uffici ;
- componentistica, ad es. le viti, i bulloni, le manopole ed altre parti della vettura che non vengono prodotte direttamente dalla casa costruttrice;
- pre-lavorati, ad es. gli alimenti preparati, impastati, tagliati o assemblati, pronti per la cottura;
- forniture di consumo, ad es mastici, vernici, guarnizioni utilizzate per assemblare alcune parti della vettura.

Figura 5.1 – Distinzione tra i prodotti⁶⁴

<u>Consumer</u>	<u>Industriali</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Uso generale • Uso saltuario • Specialità • Non ricercati 	<ul style="list-style-type: none"> • Materie prime • Attrezzature primarie • Attrezzature accessorie • Componentistica • Prelavorati • Forniture di consumo

Tra i prodotti consumer è, poi, utile fare un'ulteriore distinzione tra beni fisici e servizi. Una distinzione di particolare rilievo sotto il profilo di marketing, che deriva da alcune caratteristiche dei prodotti (fig. 5.2).

Figura 5.2 – Le caratteristiche dei beni fisici e dei servizi⁶⁵

<u>Caratteristiche differenzianti</u>	<u>Esempi di Servizi</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Tangibilità • Standardizzazione • Deperibilità • Contestualità del consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Trasporti • Comunicazioni • Finanza, Assic. • Alberghiero • Professionali •

⁶³ Fondamenti di Marketing, J. Blythe e E. Cedrola.

⁶⁴ Fondamenti di Marketing, J. Blythe e E. Cedrola

⁶⁵ Fondamenti di Marketing, J. Blythe e E. Cedrola

La "tangibilità" è una caratteristica chiave nell'acquisto. Sotto certi aspetti si potrebbe parlare di multi sensorialità. Taluni Clienti quando acquistano qualcosa, hanno l'abitudine di annusarla. Questo gesto era spesso decisivo per l'acquisto. Toccare un oggetto, un prodotto fisico, annusarlo per ritrovare l'odore di alcune sue componenti (pensate ad un vino), gustarne il sapore (pensate ad un prodotto commestibile, ovviamente), consente al Cliente di verificarne sensorialmente il valore, le caratteristiche, la qualità. I servizi, invece, possono essere solo immaginati, in quanto immateriali.

L'immaterialità dei servizi determina una difficoltà di "standardizzazione". Un servizio non si produce in serie, in una catena di montaggio, ma si eroga. L'erogazione è operata dalle persone, che sono per natura irripetibili e volubili. Pertanto, la qualità, le caratteristiche del servizio e la soddisfazione del Cliente che ne fruisce dipendono moltissimo dai comportamenti del personale e dalla loro percezione da parte del Cliente. Si potrà dire che un docente è bravo nell'espore la sua lezione, ma difficilmente (soprattutto se è bravo) farà la stessa lezione, con le stesse parole, lo stesso coinvolgimento e passione a 2 classi diverse.

La "contestualità tra consumo e produzione" è una peculiarità dei servizi che comporta la partecipazione dei Clienti alla transazione, i quali, tra l'altro, possono condizionarla, così come il momento della giornata in cui avviene l'erogazione. Riprendendo la lezione del docente pocanzi menzionata, sarà di tutta evidenza che studenti e docente avranno una maggiore energia al mattino rispetto ad una lezione post prandiale. Una classe interattiva o una che sbadiglia condizionano, esaltando o deprimendo, la qualità dell'apprendimento e dell'insegnamento.

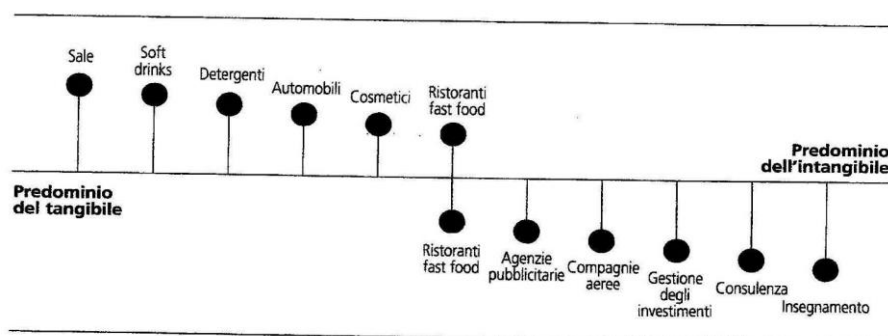
Dato che gli studenti ricevono il servizio nel momento in cui il docente lo produce, ne consegue che l'immaterialità del servizio comporta anche l'impossibilità di immagazzinarlo. Lasciando il mondo accademico, pensate ai trasporti aerei, che sono un servizio nonostante siano erogati con un pezzo di metallo piuttosto pesante e ben poco immateriale. I posti vuoti di un aereo non sono stoccabili in un magazzino e vanno inesorabilmente persi.

Altri due aspetti della deperibilità sono riconducibili al fatto che i servizi generalmente non si possono né restituire né rivendere. Al massimo se ne potrà chiedere il rimborso del corrispettivo, sia esso un biglietto aereo o una consulenza ritenuta inutile.

Sulla caratteristica della tangibilità dei prodotti è stata costruita una scala che consente di individuare e definire il mondo dei beni fisici e quello dei servizi (fig. 3.3).

I prodotti possono, infatti, essere posti lungo un continuum rispetto alla caratteristica della tangibilità: a sinistra del grafico si ritrovano i beni ad alto contenuto materiale, caratterizzati non solo da una forte tangibilità, ma in alcuni casi anche da una diffusa multi sensorialità; spostandosi sulla destra si rinvencono categorie che perdono progressivamente tangibilità, diventando immateriali. All'apice dell'intangibilità si trovano le attività di alto contenuto in termini di conoscenza e know-how.

Figura 5.3 – Lo spettro di tangibilità del prodotto



Lo spettro della tangibilità.

Fonte: G.L. Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing* 41 (aprile 1977), pp. 73-80. Riprodotto su autorizzazione della American Marketing Association.

Fonte: Shostack G.L., 1977, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing* 41

5.2 - IL SERVIZIO: DIFFICOLTÀ DI COMUNICAZIONE

L'intangibilità del servizio pone a chi si occupa di marketing una complicazione aggiuntiva nella comunicazione del prodotto, soprattutto se la sua erogazione abbraccia un orizzonte temporale ampio, come nel caso di una crociera, che può durare da un week-end fino a trenta o addirittura centoventi giorni (giro del mondo).

È intuitivo che descrivere qualcosa di intangibile e immateriale è più complicato che mostrare un prodotto nelle sue forme, colori, varianti, offrendo anche la possibilità di provarlo: pensate ad un paio di scarpe.

Tale complicazione è talvolta ulteriormente rafforzata da due circostanze che possono coinvolgere sia il Cliente, sia colui che presta il servizio o i suoi dipendenti o ancora il processo di erogazione stesso:

- Incompletezza
- Soggettività

Incompletezza

Spesso legate alla complessità del processo, a competenze specialistiche del prestatore del servizio e alle esperienze del Cliente. Si pensi alla difficoltà che può avere un cardiocirurgo nello spiegare l'intervento al suo paziente o un pilota che voglia spiegare ai passeggeri a bordo quali manovre effettuerà durante l'atterraggio, soprattutto quando la terminologia tecnica diventa quasi incomprensibile. Entrambi saranno costretti a semplificare, talvolta iper-semplificare, omettendo dettagli tecnici fondamentali nell'intervento o nella manovra, ma inutili ai fini descrittivi per un profano.

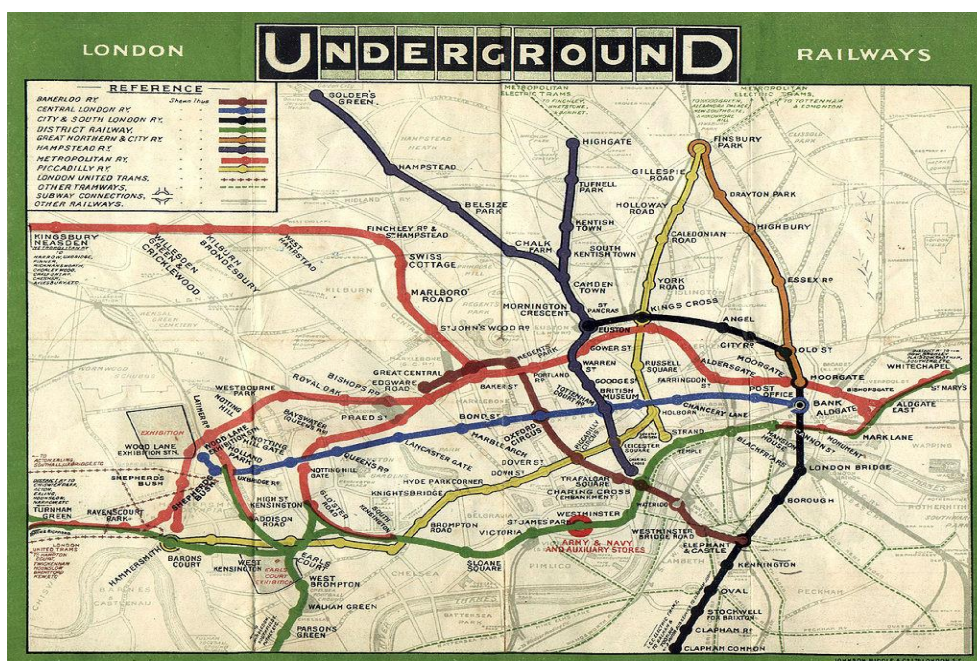
Questa omissione genera un'incompletezza nell'immaginario del Cliente, che tende a banalizzare il processo. L'atterraggio sarà assimilato ad una manovra stile automobile che viene indirizzata da una cloche o un joystick (che peraltro lo avvicina anche ai video giochi), trascurando totalmente i dettagli tecnologici e procedurali legati alla sicurezza, alla navigazione e alla strumentazione di bordo etc, senza i quali si metterebbe a rischio la riuscita del servizio e la soddisfazione del Cliente.

8° Caso pratico

Incompletezza, complessità e semplificazione rappresentano un sfida comunicativa di non poco conto, cui i marketing manager sono spesso obbligati a dedicare molto tempo, spesso senza riuscirci.

Un esempio virtuoso di semplificazione della complessità proviene dal trasporto metropolitano. Il trasporto ferroviario metropolitano londinese, già alle sue origini, era articolato su diverse linee; agli utenti veniva fornita una mappa per illustrare le destinazioni raggiunte dalla metropolitana, ma la rappresentazione grafica scelta non era delle più felici. Infatti, nel tentativo di fornire al Cliente tutte le informazioni relative all'orientamento e agli incroci delle linee, alla distanza tra le diverse fermate, integrate con la morfologia del territorio e non ultima una colorazione che differenziasse le linee, la mappa si presentava come un groviglio di spaghetti colorati buttati su una carta geografica, di difficile comprensione e, soprattutto, scarsamente utilizzata dalla Clientela (fig 5.4).

Figura 5.4 – Antica planimetria delle London Underground Railways



Fonte: A. Barricco – Letture su Repubblica.it - 2016

L'ingegnere che si occupava del disegno di queste mappe, tale Beck, agli inizi del '900 cominciò a ragionare su possibili alternative che consentissero una più facile comprensione del prodotto, che portasse ad una migliore leggibilità ed un maggiore utilizzo del mezzo.

L'idea di fondo da cui partì Beck fu che i Clienti fossero più interessati ai percorsi e alle stazioni, che non ai dettagli geografici e alla loro corrispondenza sulla mappa. Pertanto, ritenne che l'eliminazione di dettagli considerati meno rilevanti a vantaggio di una maggiore chiarezza di quelli interessanti per la Clientela non avrebbe penalizzato il potere informativo dello strumento, ma ne avrebbe migliorato la leggibilità. Beck, quindi, abolì il concetto di curve descrittive del percorso reale e costruì una mappa basata solo su linee rette con 3 direzioni fondamentali: sopra/sotto, destra/sinistra e inclinate di 45°, ponendo le stazioni alla medesima distanza l'una dall'altra, riducendo la percezione della distanza tra la periferia ed il centro della città. Inoltre, eliminò la morfologia del territorio e utilizzò un semplice foglio di carta come base (fig. 5.5).

Inizialmente l'idea di Beck fu apprezzata, ma clamorosamente scartata. Si susseguirono, senza successo, numerose varianti dello schema tradizionale. Dopo ripetute insistenze e di fronte all'evidenza che l'approccio classico non funzionava, l'idea di Beck passò. Ci fu una stampa di prova con 500 copie. Nel giro di 1 solo mese furono costretti a ristamparne 700.000. Oggi la soluzione Beck è tra le più utilizzate nel mondo.

Figura 5.5 – Piantina attuale della metropolitana di Londra



Fonte: A. Barricco – Letture su Repubblica.it 2016

Soggettività

La soggettività, invece, è quella circostanza per la quale l'intangibilità del servizio porta il Cliente a modellarlo, ad immaginarlo nella sua mente sulla base di proprie esperienze precedenti proprie o derivate dalle semplificazioni altrui, costruendo talvolta dei veri e propri pregiudizi che distorcono la realtà delle cose. In questo caso il marketing assume un ruolo chiave nel suggerire, indicare e ispirare il Cliente circa le effettive caratteristiche del servizio, ovvero riorientarne le percezioni.

Queste difficoltà di rappresentazione del servizio, infine, diventano ancor più stringenti quando si vuole lanciare qualcosa di innovativo e mai sperimentato.

9° Caso pratico

Ci sono alcuni utenti aerei che sono dei veri e propri pendolari del volo, gente che effettua anche 200 voli l'anno. Questa esperienza li porta a sperimentare le più svariate condizioni di volo, con relative manovre, tanto da indurli a ritenersi esperti di volo, inteso come pilotaggio. Un pilota viaggiante come passeggero racconta che una volta, durante un avvicinamento con una forte turbolenza, in cui il pilota ai comandi manovrava a destra e sinistra, probabilmente per aggirare delle formazioni nuvolose pericolose, il solito Cliente pendolare abbia detto con tono autorevole e in parte preoccupato "l'ha presa larga", intendendo che il pilota aveva fatto una manovra di avvicinamento più ampia del normale. In realtà, la virata in "finale", come si dice in gergo, fu effettuata dopo altre numerose manovre evasive una fase di holding, cioè di attesa, facendo dei cerchi (360 in gergo) su un'area dedicata, in quanto ben lontani dalla pista di atterraggio. In questo caso il Cliente aveva costruito nella sua mente una procedura di atterraggio tipo, basata sulla sua esperienza, arrivando a giudicare erroneamente la qualità della manovra del pilota, quindi del servizio, che in questo caso avrebbe potuto pesare moltissimo sulla sua soddisfazione, in quanto verteva sulla sicurezza.

La differenziazione tra prodotti fisici e servizi, se può sembrare corretta sotto un profilo didattico, risulta talvolta limitata nella pratica aziendale. Non è infrequente, infatti, che il prodotto fisico porti con sé delle componenti di intangibilità che lo avvicinano al servizio, ad esempio Benetton non vende i propri Clienti, li "colora"; Rolls Royce non vende auto, ma status, percezione di sé, Leroy Merlin non vende viti e bulloni, ma un servizio "fai da te".

In altri casi la componente fisica e quella immateriale sono organicamente integrate, generando una percezione di qualità superiore alla semplice somma delle singole componenti. Nel caso del servizio di trasporto aereo le componenti fisiche sono rappresentate dagli aeromobili, dagli

arredi/layout, dagli hangar e dalle strutture aeroportuali, mentre componenti immateriali sono la competenza dei piloti, il processo di erogazione del servizio di bordo, la cortesia del personale front line, ecc.

Ecco, allora, emergere una classificazione del prodotto che prescinde dalla componenti materiali e/o intangibili dello stesso, ma basata sulla rilevanza per il Cliente (fig. 3.6).

Figura 5.6 – La componente primaria e complementare del prodotto

<u>Prodotto PRIMARIO</u>	<u>Prodotto COMPLEMENTARE</u>
<ul style="list-style-type: none">• Prodotto “core” acquistato dal cliente.• L’oggetto del contratto con l’azienda.• Nel caso dell’aviazione è il trasporto da un punto ad un altro. Nel trasporto marittimo è la crociera.	<ul style="list-style-type: none">• Portafoglio di prodotti secondari, cui il cliente attribuisce un valore accessorio a quello “core”.• Tali prodotti possono essere inclusi nel servizio, ovvero acquistabili per completare l’esperienza.

Fonte: elaborazione degli autori

Il prodotto primario (o core) è quello che si potrebbe considerare l’oggetto del contratto di acquisto con il Cliente. Nel mondo delle airlines è rappresentato dal trasporto da un punto all’altro, in orario ed in sicurezza.

Il prodotto complementare, invece, è rappresentato da tutti i servizi accessori e le componenti intangibili che il Cliente sperimenta durante il trasporto, vale a dire la sua esperienza, es. l’ampiezza della poltrona, lo spazio per le gambe (pitch), l’accoglienza e la disponibilità del personale di bordo e così via. Lo stesso discorso può essere fatto per i treni e ancor di più per le crociere, dove le componenti soft, ovvero intangibili, del servizio acquistano un valore differenziale e sinergicamente contribuiscono a costruire un’esperienza memorabile. La parola crociera, infatti, racchiude un ventaglio di servizi, che messi insieme determinano un’esperienza. Vediamone alcuni:

- Trasporto: da un porto ad un altro.
- Esplorazione: con un’ampia varietà di escursioni nei porti di arrivo.
- Gastronomia: con offerte multi etniche firmate da chef stellati.
- Intrattenimento: con artisti professionisti⁶⁶, cinema 4d, bowling, simulatori di volo e di F1, percorsi avventura e tanto altro.
- Fitness: con palestre e autentiche spa balinesi con una ricca scelta di trattamenti di bellezza.
- Relax: con numerose lounge bar, gelaterie e coffee bar.
- Shopping: con una selezione esclusiva di boutique di moda, gioielli e orologi, come in un aeroporto.
- Vita familiare con le innumerevoli attività per i più piccoli con giochi, feste e tante attività divertenti, gestite da un team di animazione. I focus posto da alcune compagnie su uno o più di questi aspetti, ne ha fatto dei veri e propri leader su specifici segmenti di Clientela, es. crociere particolarmente adatte alle famiglie, ovvero alle coppie, o al divertimento, o ai senior, o anche alla gastronomia e al lusso.

5.3 - IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

⁶⁶ Sulla nave MSC Meraviglia ci sono 2 spettacoli del Cirque du soleil

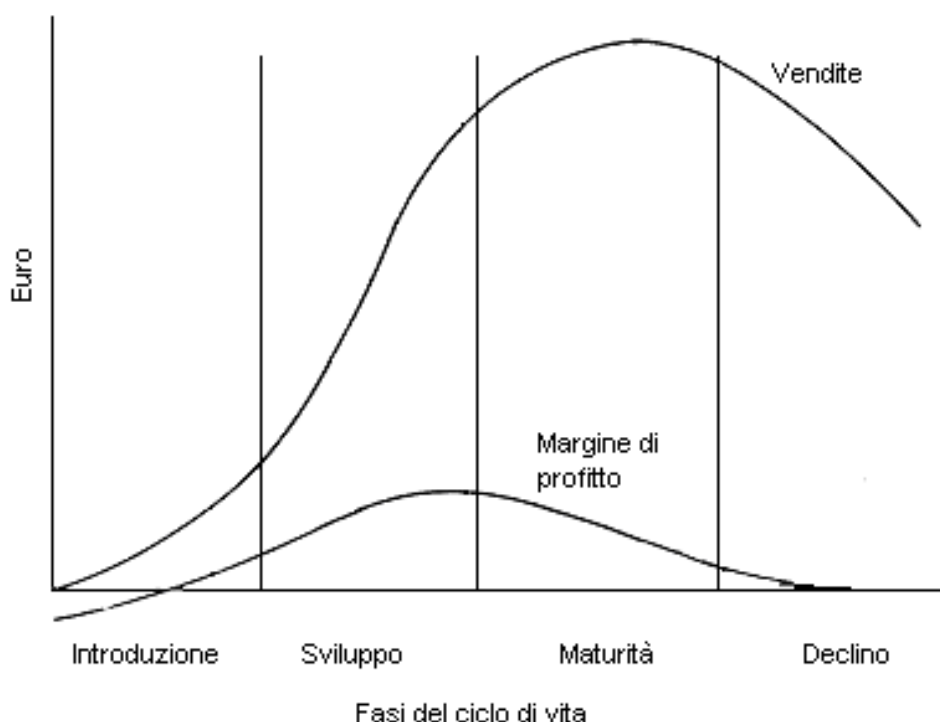
Il prodotto, sia esso un bene o un servizio, non è statico, ma si evolve nel tempo, non già nelle sue componenti fisiche caratteristiche, ma in quelle percepite e attribuitegli dal Cliente, alterandone l'appetibilità e la commerciabilità sul mercato.

Ecco perché la definizione di prodotto da una prospettiva di marketing (v. retro) è, a parere di chi scrive, più calzante e rispondente alla realtà rispetto ad altre più legate ad aspetti funzionali o caratteristiche tecniche.

Il processo cognitivo e l'evoluzione dei bisogni dei Clienti, visti in precedenza, sottendono il carattere variabile delle scelte di acquisto, che si riverberano sulla vita utile di un prodotto.

Il prodotto, quindi, ha un suo ciclo di vita (fig 5.7) la cui consapevolezza, con tutte le limitazioni di una schematizzazione a scopo didattico, deve guidare le scelte di marketing o di gestione dell'impresa.

Figura 5.7 – Il ciclo di vita del prodotto



Fonte: web

Nella fase iniziale, l'introduzione, il prodotto è poco conosciuto, gli investimenti sono elevati, le vendite e la produzione sono basse, le aziende adottano strategie di prezzo incentivanti per sostenerlo, soprattutto se è un prodotto nuovo o sconosciuto. I margini di profitto (curva in basso) in questa fase sono spesso negativi.

Man mano che il prodotto viene conosciuto (sviluppo), la domanda, quindi anche la produzione, cresce. Aumentano gli investimenti in comunicazione e promozione, ma anche i prezzi possono riallinearsi verso l'alto e i margini di profitto cominciano a tendere al segno positivo.

La fase della maturità corrisponde all'auge di un prodotto. Conosciuto, apprezzato e valutato dal Cliente al suo prezzo ideale, il prodotto raggiunge in questa fase i margini di profitto massimi sostenibili sulla base delle risorse produttive disponibili e della domanda specifica.

Ad un certo punto, però, la concorrenza comincia a proporre prodotti simili sostitutivi a prezzi più bassi ovvero la Clientela comincia a stancarsi di quel prodotto perché altri presentano caratteristiche innovative più appetibili. Il nostro prodotto, all'apice della sua vendibilità, comincia a perdere mercato, a perdere appeal per i Clienti. Conseguentemente, le vendite calano o crollano e i margini di profitto tornano in segno negativo.

Le fasi sopra descritte non hanno una durata uguale per lo stesso prodotto e sono diverse da prodotto a prodotto. Pensate alla telefonia mobile o ai computer, che oggi hanno una vita media che può arrivare a meno di 2 anni. Alcuni capi di abbigliamento hanno un ciclo di vita di una sola

stagione. Di converso, alcuni noti dolciumi come M&Ms e Snickers, prodotti tra gli anni '30 e '40, sono ancora tra i più venduti al mondo⁶⁷.

Il concetto di ciclo di vita, dunque, ha valore puramente descrittivo perché presenta dei limiti:

- spesso è difficile capire esattamente in quale fase del ciclo ci si trovi realmente;
- le aspettative dei Clienti non vanno solo in una direzione, spesso fanno dei passi indietro;
- i prodotti obsoleti non vengono necessariamente sostituiti, ma talvolta rilanciati da azioni di marketing che possono riportarlo in una fase precedente;
- il modello ignora l'interdipendenza di un prodotto rispetto alle sue stesse varianti o prodotti in concorrenza.

Benché limitato, il concetto di ciclo di vita offre, però, interessanti spunti sull'approccio strategico che l'azienda adotterà nelle diverse fasi (fig. 3.8).

Nella fase dell'introduzione, le strategie più tipicamente adottate sono:

- **scrematura**: solo per pochi, es. Apple, i cui prodotti sono unanimemente apprezzati per innovazione, funzionalità e la qualità, immette sul mercato un numero limitato di pezzi dell'ultimo modello per alimentare il desiderio.
- **penetrazione**⁶⁸: tutti lo devono sapere, quindi massimo impegno nel far conoscere il prodotto, in tutti i luoghi di grande affollamento, anche regalando il prodotto, es. in alcuni centri commerciali, sarà capitato a molti di vedersi offrire una tazza di caffè o un campione di questo o quel prodotto.

Durante lo sviluppo l'imponenza degli investimenti in comunicazione e la velocità con cui il prodotto si afferma sul mercato possono diventare delle vere e proprie barriere all'ingresso di concorrenti che, scoraggiati dall'enorme successo del nostro prodotto, rinunciano a scendere in campo o investire per innovare con prodotti più appetibili.

Giunti alla maturità, le vendite e i profitti continuano a crescere, ma con un ritmo sempre più contenuto rispetto al periodo precedente, per cui le strategie adottabili sono:

- ampliamento della base dei Clienti, es. aprirsi a nuovi mercati
- rinnovamento, es. introdurre delle varianti per rispondere a specifiche esigenze di alcuni segmenti.

Con l'arrivo del declino le vendite decrescono e i profitti tendono ad azzerarsi. L'impresa può, a questo punto, scegliere di:

- sfruttare l'onda lunga della maturità, es. riproponendo il prodotto con investimenti pubblicitari;
- internazionalizzare il prodotto, ricercando nuovi mercati meno maturi, es. alcune produzioni FIAT giunte al declino in Europa hanno trovato una nuova vita su alcuni mercati asiatici e est europei;
- rivitalizzare il prodotto, riproponendolo in una veste innovativa che ne allunghi il ciclo di vita;
- disinvestire, viste le conseguenze generate (perdita di fatturato, costi eccessivi, scarsa produttività, insufficienti risultati economici e commerciali).

Figura 5.8 – Le strategie applicabili alle fasi del ciclo di vita del prodotto

⁶⁷ M. Reeves, K. Haanaes e J. Sina – La strategia delle strategie – Egea 2016

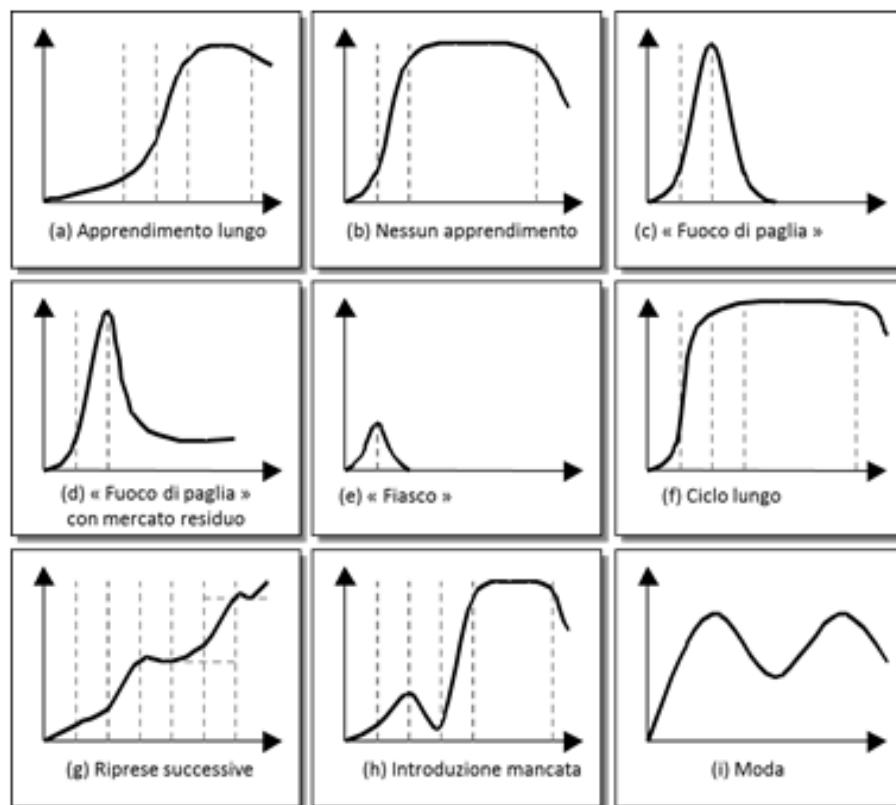
⁶⁸ Strategie di prezzo di cui si parlerà nel capitolo sul "prezzo"



Fonte: Elaborazione degli autori

L'efficacia delle strategie messe in atto nelle diverse fasi del ciclo di vita, unitamente alla qualità del prodotto e soprattutto ad un sapiente utilizzo e attivazione delle diverse leve di marketing, produrranno variegate forme e andamenti della curva, di cui riportiamo alcuni interessanti esempi tipici ritrovati in rete (fig. 5.9).

Figura 5.9 – Esempi di ciclo di vita



Fonte Lambin, 2000, adattamento da Wasson, 1974

10° Caso pratico

Un esempio di strategia di ampliamento della base Clienti e internazionalizzazione, una volta raggiunta una posizione di leadership su un mercato, ovvero matura⁶⁹, viene da Huawei, uno dei maggiori produttori di apparecchiature per le telecomunicazioni. Huawei iniziò la commercializzazione dei propri prodotti nelle aree rurali cinesi, caratterizzati da una concorrenza minore. Una volta raggiunta la leadership su questi mercati si spostò progressivamente sui

⁶⁹ M. Reeves, K. Haanaes e J. Sina – La strategia delle strategie – Egea 2016. Intervista condotta dagli autori a Guo Ping (CEO di Huawei) nel 2014.

grandi centri urbani, più rapidi nella crescita, ma anche più competitivi. Solo successivamente si è orientata all'estero.

Tra le strategie di sostegno e/o rinnovamento, segnalo quella allo studio in Amazon per sostenere le vendite di prodotti di abbigliamento, le cui vendite soffrono per la componente taglia, vestibilità e fitting. Il dubbio che un certo vestito vesta come la modella dell'annuncio può scoraggiare alcuni dall'acquisto. Anche laddove ci sia il reso gratuito, la scomodità dell'operazione può rappresentare un vincolo che ostacola la vendita. Amazon, allora, sta studiando uno specchio molto speciale, che attraverso degli ologrammi, ci potrà mostrare come stiamo con un abito e scegliere, senza provarlo, se acquistarlo o meno. Il brevetto, che sfrutta il concetto della "Blended Reality", produce una realtà nella quale fisico e digitale si fondono. Lo specchio parzialmente riflettente utilizzerà un mix di schermi, fotocamere e proiettori per creare la sovrapposizione digitale sulla figura della persona.

5.4 IL PRODOTTO: CICLO DI VITA MULTIPLO

Un ulteriore limite della rappresentazione curvilinea del ciclo di vita è rappresentato dall'interdipendenza tra i diversi prodotti offerti da una stessa azienda. Accade, infatti, che le aziende offrano prodotti che si posizionano in diverse fasi del proprio ciclo di vita. Avremo prodotti in fase di lancio, altri in fase di sviluppo, altri ancora che ne beneficiano la maturità ed altri che si apprestano ad essere dismessi.

Sebbene questi prodotti vivano un proprio percorso lungo la curva, si auto influenzano reciprocamente, esaltando, deprimendo o rivitalizzando la fase in corso di altri prodotti della gamma.

Riprendendo l'esempio dei dolci, precedentemente menzionato, l'azienda che produce la barretta Mars è leader di mercato su questo segmento insieme ad altri prodotti come Snickers, M&M e Twix. Secondo l'ex Presidente l'economia di scala raggiunta da questi prodotti consente a Mars di essere leader anche nel settore del cibo per animali e gomme da masticare. Un prodotto vincente ne trascina altri meno forti verso il successo⁷⁰.

È il caso delle case automobilistiche, che nello stesso momento storico hanno sul mercato vetture con diverso livello di maturazione. Una rappresentazione grafica come quella esposta nelle figg. 3.7 e 3.8 dovrebbe prevedere tante curve quanti sono i prodotti e numerose indicazioni strategiche nelle diverse fasi per i diversi prodotti, in altri termini un prospetto illeggibile.

BCG⁷¹ propone una rappresentazione diversa, decisamente semplificata, ma al contempo esaustiva in funzione del potenziale e della quota di mercato dei diversi prodotti, ottenendo in via derivata l'indicazione che si avrebbe lungo la curva del ciclo di vita (fig. 5.10).

Figura 5.10 – Il ciclo di vita del prodotto multiplo: la matrice BCG

⁷⁰ M. Reeves, K. Haanaes e J. Sina – La strategia delle strategie – Egea 2016

⁷¹ Boston Consulting Group è una società di consulenza aziendale multinazionale, con cui ho avuto modo di lavorare proficuamente.



Fonte: BCG

I prodotti Star presentano, probabilmente in fase di sviluppo o inizio maturità, un'alta quota e potenziale di mercato; sono quelli sui quali investire per trarne il massimo profitto. I prodotti Cash Cow, probabilmente in fase di maturità, hanno una quota di mercato elevata, ma il potenziale di mercato è basso; su questi prodotti bisognerà capitalizzare al massimo la posizione raggiunta e prepararsi ad innovare o rivitalizzare. I prodotti Dog, probabilmente in fase di avanzato declino o innovazione incompiuta, hanno scarso potenziale di mercato e anche un basso potenziale di penetrazione; questi prodotti vanno visti come meramente opportunistici in funzione della redditività attesa. I prodotti question mark (?), per i quali l'attuale quota di mercato è bassa, ma presentano un alto potenziale di crescita, sono quelli sui quali vanno fatte le riflessioni strategiche più importanti in tema di investimento, rivisitazione del prodotto, diversificazione etc....

5.5 - RUOLO DEL MARKETING SUL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

Le informazioni attraverso le analisi precedentemente espone, integrate da altre ricerche specifiche, di cui si dirà nel capitolo dedicato al CRM, pone il marketing manager nella condizione di indicare quali prodotti mantenere, quali sostenere, quali modificare e quali introdurre (fig. 5.11), associandovi opportune strategie.

I prodotti da mantenere sono quelli che si trovano in fase di sviluppo o maturità; i prodotti da sostenere sono quelli che si avviano verso il declino, per esempio, in seguito all'ingresso di un concorrente; i prodotti da modificare sono quelli che si trovano in declino o quelli che diventano obsoleti per effetto di innovazioni di prodotto o di processo da parte dei competitors.

Figura 5.11 – Strategie di marketing

<u>Domande</u>	<u>Strategie</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Prodotti da mantenere • Prodotti da sostenere • Prodotti da modificare • Introduzione nuovi prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> • Prima mondiale • Meglio degli altri • Karaoke • Verticalizzato • Rileggiamo il passato

Fonte:

Uno studio condotto da Cooper, pubblicato nel 2006, ha analizzato le strategie più frequenti, misurandone il successo sul mercato:

- la prima mondiale, crea un'aspettativa molto alta intorno al bene o servizio, che viene lanciato in un'unica ed esclusiva location, prima di renderlo disponibile sul mercato;
- la strategia meglio degli altri, basata sul tentativo di superare i competitor, utilizzandoli però sempre come riferimento, un'imitazione, dunque, che tende a superare l'originale;
- il karaoke, punta, invece, all'imitazione più pura e senza elementi differenzianti, spesso qualcosa in meno. È una strategia adottabile laddove la domanda del prodotto è ampia e c'è spazio per un'offerta simile a quella dell'impresa incumbent sul mercato;
- la verticalizzazione, che punta invece su uno stretto legame di dipendenza tra il prodotto dell'azienda ed uno o più prodotti realizzati da soggetti immediatamente a monte o a valle della filiera produttiva, es. i produttori delle industrie meccaniche che lavorano per la Fiat;
- l'impresa che ricorre alla rilettura del passato⁷² punta sulla funzione evocativa del prodotto, facendo leva sui ricordi dei consumatori.

Lo studio ha dimostrato che le strategie che hanno dato migliori risultati in termini di soddisfazione del Cliente – e indirettamente profitti – sono la rilettura del passato, l'innovazione mondiale – laddove vengono anticipati i bisogni dei Clienti – e il meglio degli altri (fig 5.12).

Figura 5.12 - Le strategie vincenti di prodotto (Cooper)

<u>1) Rilettura del passato</u>	<u>2) Innovazione mondiale</u>	<u>3) Meglio degli altri</u>
<ul style="list-style-type: none"> • 500 • Mini • Cornetto 	<ul style="list-style-type: none"> • Cellulare • Ipad • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Rivedere i prodotti degli altri migliorandoli

Fonte: elaborazione degli autori

Ulteriore esempio di innovazione mondiale, connessa allo sviluppo tecnologico, è la fotocamera digitale, che ha tagliato fuori dal mercato le istantanee e il comparto classico delle macchine fotografiche a rullino⁷³; per quanto riguarda la telefonia, invece, l'avvento dello smartphone e del touch screen ha rivoluzionato totalmente il mercato, cambiandone, di fatto, la leadership.

⁷² Ad esempio, il *revival* di modelli di autovetture (si veda la Fiat e la riedizione della Cinquecento) diventa il simbolo di un'epoca aurea passata.

⁷³ Peraltro, la storia dello sviluppo del digitale è interessante. Kodak fu la prima a brevettare una fotocamera digitale nel 1975, con performance non comparabili ai rullini in uso. Decise di allocare poche risorse a questa tecnologia e nel 1999 raggiunse il record storico

Lo studio del prodotto è decisamente la parte più affascinante del marketing, soprattutto nel contesto dei servizi, dove le componenti umane ed intangibili assumono un rilievo dominante, tali da diventare elementi distintivi rispetto all'offerta della concorrenza.

Per sviluppo, quindi, si intende quel complesso di attività che crea, rinnova, migliora e/o diversifica il prodotto, con l'obiettivo di produrre ciò che meglio soddisfi le aspettative o i bisogni del Cliente, il che non implica, necessariamente, il miglior prodotto in assoluto.

Sotto il profilo eminentemente organizzativo, la leva del prodotto, che viene spesso chiamata strategica visto l'impatto per l'azienda nel tempo, non di rado è gestita da un dipartimento separato dal marketing cosiddetto operativo. In realtà, è solo una questione di opportunità legata alla tipologia di prodotto e alla struttura organizzativa che vuole darsi l'azienda.

Nei trasporti, ma anche nei settori ad alto contenuto tecnologico, dove sono richieste competenze tecniche specialistiche, il disegno del prodotto non è allocato all'interno dell'area marketing, ma inserito in direzioni aziendali specifiche quali la pianificazione o la progettazione.

Le diversità organizzative sottendono, in verità, anche la difficoltà di definire un processo di sviluppo o pianificazione valido in generale per tutti i settori di impresa.

In tema di pianificazione, va poi fatta un'ulteriore distinzione tra pianificazione del prodotto ex novo o pianificazione del prodotto esistente, il cui processo mira a riorientare alcune caratteristiche di base a seguito di indicazioni tecniche (evoluzioni, difetti riscontrati, sopravvenute esigenze di produzione) o commerciali (richieste della rete di vendita, dei Clienti, innovazioni della concorrenza).

5.6 – IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Prima di addentrarsi nelle tecniche di pianificazione è necessario fare un'ulteriore distinzione di metodo. Se è vero che l'obiettivo del Marketing è quello di creare un'offerta, vale a dire un prodotto o servizio, che soddisfi le aspettative o esigenze del Cliente, è altrettanto vero che tale processo di pianificazione deve rispondere anche ad esigenze aziendali di sostenibilità economica.

Ecco, allora, che il prodotto finale è il risultato di un equilibrio di forze e obiettivi non sempre convergenti, ma più spesso confliggenti, che attanagliano il modello di business in termini di:

- Sostenibilità;
- Attrattività.

Il modello di business deve, infatti, prima di tutto garantire una sostenibilità economica dell'impresa nel tempo, pena la chiusura o il ridimensionamento. Sebbene non esaustiva sotto un profilo della teoria imprenditoriale, sia essa diretta o delegata (quindi affidata a manager), quella economica, intesa come massimizzazione del profitto (quindi del costante differenziale positivo tra ricavi e costi) è certamente la sostenibilità più comprensibile didatticamente. In altri termini, il modello di business deve essere profittevole.

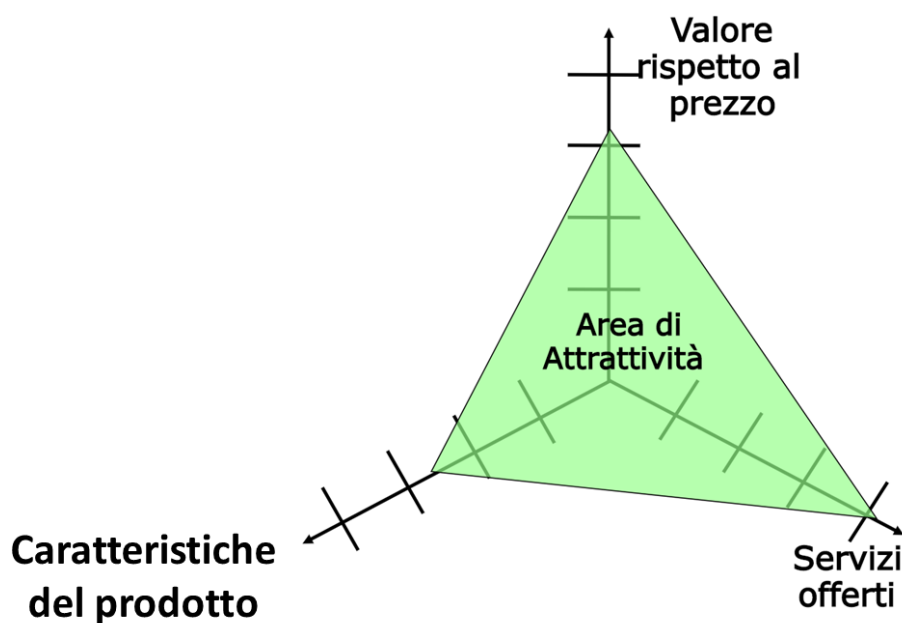
L'attrattività del modello, invece, va vista come un processo di massimizzazione di alcuni profili rispetto alle esigenze del Cliente, raffrontate alla sua capacità di spesa, nonché all'offerta della concorrenza sulle medesime dimensioni, in particolare (fig. 5.13)⁷⁴:

- Caratteristiche del prodotto, intendendo sia quelle fisiche e funzionali, sia quelle attribuite dal Cliente.
- Valore dell'offerta rispetto al prezzo (value for money).
- Servizi accessori, eventualmente inclusi, ad esempio una crociera con le bevande o un'escursione incluse nel prezzo.

Figura 5.13 – Area di Attrattività

di vendite. Convinta di essere lontana dalla fase del declino, continuò ad investire ingenti risorse sulle pellicole tradizionali. Dopo solo 4 anni dovette ammettere di essere entrata in una fase di declino a causa dell'emergere rapido e prepotente del digitale. M. Reeves, K. Haanaes e J. Sina – La strategia delle strategie – Egea 2016

⁷⁴ Corso di Creazione di Impresa. Prof. Mauro Sciarelli.



Trovare l'equilibrio tra queste forze, si evidenziava, non è sempre facile. Si potrebbe, ad esempio, affermare con buona certezza che i turisti di una certa località apprezzeranno il poter assaporare gratuitamente tutte le specialità enogastronomiche del luogo e avere accesso libero sui mezzi di trasporto e nei parcheggi della zona, senza alcun ticket da pagare: verrebbe facile dire che l'attrattività è elevata. Ma è altamente probabile che il costo di una simile concessione sarebbe economicamente insostenibile per gli esercizi commerciali (forse anche per i territori), a meno di alzare considerevolmente i prezzi del pacchetto e perdere competitività rispetto ad altre offerte turistiche, rendendo insostenibile il modello di business.

In tal senso, allora, assume un certo rilievo un altro aspetto fondamentale dell'attrattività che potremmo definire "**rilevanza**", riconducibile al peso che una certa componente del servizio o caratteristica del prodotto riveste per il soddisfacimento di un bisogno del Cliente. Riprendendo l'esempio turistico sopra menzionato, si potrebbe scoprire, ad esempio, che astrattamente l'attrattività dei servizi gratuiti è alta, ma siccome la maggior parte dei turisti arriva con mezzi propri, l'accesso libero ai mezzi pubblici, per quanto apprezzabile, si rivelerebbe irrilevante ai fini dell'esperienza. Al contrario, l'ingresso gratuito nei parcheggi acquisterebbe una rilevanza decisamente superiore.

La pianificazione strategica, ovvero il disegno del prodotto, la progettazione, lo sviluppo, la manutenzione e le migliorie sono, quindi, fasi di un processo di ricerca di equilibrio tra:

- Soddisfazione dei bisogni del Cliente, sia in termini di prodotto, sia di prezzo;
- Competitività verso i concorrenti;
- Sostenibilità del modello di business.

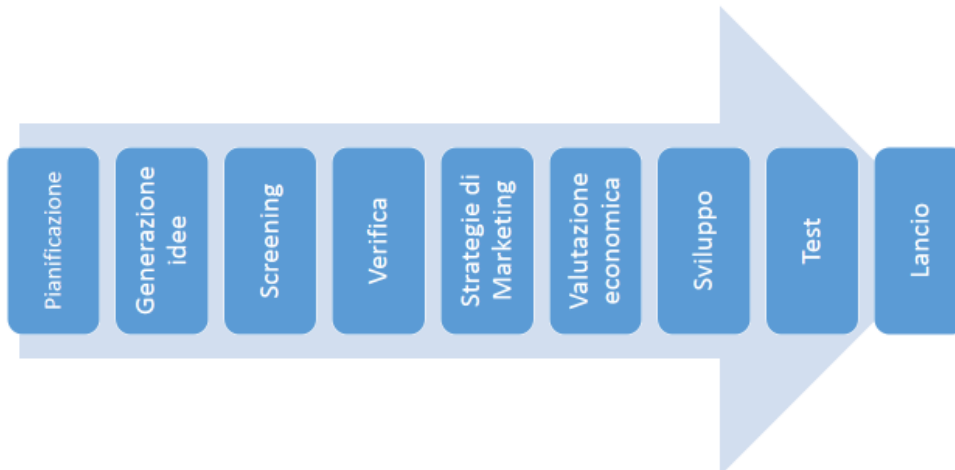
Tra i diversi modelli di pianificazione quello proposto da Cooper e Kleinschmidt (1988), per quanto non sempre esaustivo e attuabile nella pratica aziendale, presenta un elevato valore didattico e metodologico (fig. 5.14).

La prima fase è caratterizzata dalla pianificazione delle attività, seguita poi dalla generazione delle idee, dallo screening, a cui segue una verifica di fattibilità (può essere fatto?). Si passa successivamente all'implementazione delle strategie di marketing, alla valutazione economica (conviene farlo?) e allo sviluppo del prodotto, che viene testato. Infine, Superata la fase del controllo, il prodotto viene lanciato. In questa fase si attiva la leva della promozione.

Il limite di questo modello consiste, secondo alcuni, nella mancanza di circolarità del processo, vale a dire la possibilità di rivedere il progetto iniziale se in fase di test o di lancio dovessero emergere degli imprevisti, es.:

- Evoluzione dello scenario competitivo⁷⁵
- Innovazioni tecnologiche che pongono il prodotto fuori mercato
- Problemi di produzione
- Costi non previsti che si reverberano sul prezzo al Cliente
- Altro.

Figura 5.14 – Il modello Cooper e Kleinschmidt



Fonte:

Il modello utilizzato da EasyJet⁷⁶ (fig. 5.15) si rifà a questo modello.

Figura 5.15 – Il modello EasyJet



Fonte: LinkedIn

Quanto sopra pone sempre più di frequente le aziende nella necessità di riorientare le proprie scelte, anche strategiche, in tempi brevi e con massima flessibilità.

In tal senso il modello di pianificazione Deming, che presenta un carattere di maggiore semplicità e di circolarità, meglio si presta alle attuali esigenze di pianificazione. Il modello, detto anche PDCA, si basa su 4 passaggi:

- Plan: pianifica
- Do: realizza
- Check: controlla
- Act: agisci

⁷⁵ Oggi si parla di “ipercompetitività”, intendendo l’estrema variabilità dei contesti competitivi e di innovazione tecnologia, soprattutto in alcuni settori ad alto contenuto tecnologico, es. l’elettronica.

⁷⁶ Pubblicazione su LinkedIn 2017

Altre aziende del mondo aeronautico hanno adottato una variante del modello circolare di Deming, che seppur semplificato rispetto a Cooper, mantiene l'efficacia del time to market (fig. 5.16).

In questa fase dello studio ci si concentrerà sulle seguenti fasi:

- fase 1 (analisi di contesto)
- fase 2 (progetti alternativi)
- fase 3 (valutazione alternative)
- fase 7 (valutazione post).

Figura 5.16 – Variante modello circolare di Deming



Fonte: elaborazione degli autori

5.7 - ANALISI CONTESTO

Il contesto può essere analizzato sotto diverse prospettive (fig. 5.17), partendo dall'interno dell'azienda e muovendosi progressivamente verso il mercato attraverso sotto fasi di analisi.

Il primo passo è certamente l'analisi del proprio business, considerato in termini dinamici, ad esempio l'andamento attuale delle vendite, le prospettive future attraverso trend di ordini o di prenotazioni, la soddisfazione dei Clienti sui diversi prodotti e la redditività comparata degli stessi, per poter identificare la fase del ciclo in cui si trovano ed indirizzare le strategie di investimento, sostegno o dismissione.

Passando al mercato, occorrerà valutare la domanda, sempre in termini dinamici: come si presenta oggi, ma soprattutto come potrebbe presentarsi in futuro. La volatilità e volubilità delle preferenze dei Clienti devono farci porre costantemente il quesito sull'evoluzione della domanda, sulla sua segmentazione, sul suo profilo di acquisto e sul livello di soddisfazione.

Restando nell'ambito del mercato, dovremo anche valutare il livello di competitività dei prodotti della concorrenza, quanto sono più attrattivi rispetto ai nostri, sia per le caratteristiche sia per il prezzo e servizi accessori; ciò al fine di individuare le aree di forza o di debolezza⁷⁷.

Non meno importate sarà la comprensione delle strategie distributive sulla rete commerciale, che, su mercati dove la contribuzione della rete di vendita indiretta è alta⁷⁸, possono letteralmente spiazzare un'azienda a dispetto delle caratteristiche dei prodotti e di un prezzo competitivo.

Ragionando in termini di sostenibilità nel tempo, inoltre, si dovrà valutare come si evolverà la concorrenza, a quali innovazioni sta guardando, che tipo di investimenti sta operando, quali

⁷⁷ Per approfondimenti sulle aree di forza e di debolezza, si veda anche SWOT analysis, fig 9.1.

⁷⁸ Per approfondimenti si veda par. 8.2 .

prodotti potrebbe dismettere ovvero poco redditizi e, non ultimo, come potrebbe reagire alle innovazioni cui noi stiamo pensando. Riprendendo il concetto di warfare enunciato da P. Kotler, bisogna conoscere il proprio nemico e tutte le sue armi (o meglio, leve del mix) per contrapporvi sapientemente le proprie.

Va da sé che la valutazione di alcune di queste dimensioni non è certa e univoca, ma richiede un certo livello di assunzioni stimate. Tali assunzioni saranno più affidabili quanto maggiore sarà l'esperienza dell'azienda o quanto maggiore sarà il numero di informazioni disponibili sulla c.d. "industria", cioè sul settore merceologico specifico in cui si opera. Nel trasporto aereo, ad esempio, sono disponibili dati di traffico della concorrenza, unitamente ai prezzi medi pagati dai Clienti. Nel mondo crocieristico, invece, tali dati sono pressoché assenti. In ambito territoriale, invece, la componente pubblica, spesso presente nella gestione, impone una maggiore trasparenza sui flussi di traffico, il livelli di spesa e i comportamenti ottenuti sui diversi territori, rendendo comparabili le offerte, i livelli di servizio, di risposta dei consumatori e di impatto sulle economie locali.

Figura 5.17 – Analisi di contesto



Fonte: elaborazione degli autori

5.8 – ELABORAZIONE DEI PROGETTI ALTERNATIVI

Dall'analisi del contesto il processo di creazione di nuovi prodotti muoverà verso una più generale verifica di sostenibilità strategica e di coerenza con la mission aziendale o con il piano di sviluppo territoriale: dovendo costruire una vettura sportiva sarà di certo più credibile l'Alfa Romeo rispetto alla Fiat.

Avendo una quadro complessivo del contesto di riferimento e della strategia da seguire, sarà più facile indirizzare le idee per nuovi prodotti, o per loro rivisitazioni, in modo da risultare appetibili per il mercato e sostenibili sotto un profilo strategico. È, dunque, di fondamentale importanza avere un quadro completo delle attese dei Clienti per capire le modalità per ottenerne soddisfazione. Il SIM, con tutto il portafoglio informativo raccolto, sarà cruciale in questa fase. Talvolta, però, le informazioni sulle attese dei Clienti non sono immediatamente disponibili. In tal senso, nel processo di ideazione del prodotto, i Clienti possono essere utilizzati direttamente con suggerimenti per costruire, migliorare o ritirare i prodotti esistenti. Le metodologie di coinvolgimento sono molteplici:

- **Ricerche etnografiche:** mirano a verificare il comportamento del Cliente nel luogo di lavoro o nel momento dell'acquisto.
- **Focus group:** formato da piccoli gruppi di Clienti che, guidati da un moderatore/simulatore, discutono di uno specifico tema di ricerca, es. le caratteristiche del servizio di bordo di un aereo di lungo raggio, l'appetibilità di una certa destinazione o caratteristiche di un prodotto.
- **Questionari:** composti da una prima parte dedicata alle caratteristiche anagrafiche generali in grado di definire i soggetti a cui è rivolto, da una seconda sezione che rappresenta il vero e proprio corpus del questionario, poiché contiene le domande necessarie a indagare il fenomeno oggetto della ricerca.

- **Brain storming:** elaborazione libera di idee su uno specifico tema, razionalizzate da un moderatore che le classifica e le rielabora insieme al gruppo.

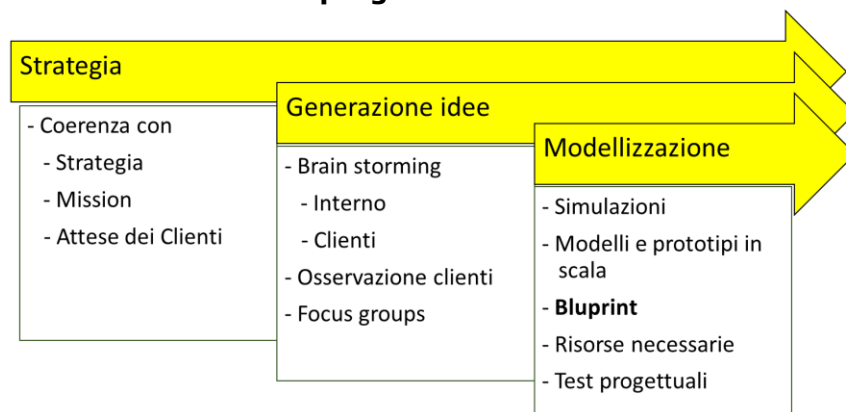
Una volta elaborate, le idee emerse dai Clienti o dai reparti di progettazione andranno valutate sotto il profilo della fattibilità tecnica di breve e lungo periodo, facendo uso di simulazioni, modellizzazioni, esperimenti pilota.

In questa fase si manifestano le difficoltà legate ad alcune caratteristiche dei servizi, come l'intangibilità e la mancanza di standardizzazione. Le simulazioni, in questi casi possono venire in aiuto con diverse modalità:

- Cartacea, attraverso calcoli e stime di redditività e sostenibilità.
- Con piccoli gruppi di Clienti.

Per i prodotti fisici, invece, si può far ricorso a modelli in scala e prototipi, soprattutto laddove gli investimenti per realizzare un prodotto finale siano ingenti. Questa fase, si comprende, è estremamente delicata. Il modello, il prototipo e la simulazione devono riprodurre tutte le condizioni che si verificheranno su una scala più grande o nella realtà. Trascurare un piccolo dettaglio nel modello può vanificare investimenti o creare un ostacolo in produzione.

Figura 5.18 – Elaborazione dei progetti alternativi



Fonte: elaborazione degli autori

11° Caso pratico

Di rilievo a questo fine è la profonda discussione nel board Alitalia quando i vettori cosiddetti low cost cominciarono a guadagnare progressivamente quote di mercato sulle rotte di corto e medio raggio. Da una parte quelli che sostenevano l'ineluttabilità della deriva low cost, quindi di un modello di business - produttivo e commerciale - impostato su questa base, dall'altra quelli che sostenevano l'incoerenza strategica rispetto al ruolo operato da Alitalia in quel momento. Il motivo della contesa era l'introduzione di una fee per il bagaglio trasportato in stiva sui voli domestici, tipico dei low cost come Easyjet e Ryanair. La proposta fu clamorosamente bocciata, ma ripresa in modo ancor più aggressivo 2 anni dopo, quando però la quota di mercato su quei voli si era irrimediabilmente assottigliata. Il rapporto ENAC⁷⁹ del 2017 attribuisce ai vettori low cost una market share del 51%.

5.8.1 – LA BLUPRINT

La modellizzazione dei processi può talvolta essere complessa. In questi casi può tornare utile una rappresentazione con lo schema "blueprint" (fig. 5.19).

Sebbene non esistano delle regole univoche per la costruzione della blueprint, in quanto dipendono molto dagli obiettivi prefissati, alcuni passaggi chiave possono essere utili ai fini metodologici.

Anche il livello di dettaglio dipenderà dalle necessità di rappresentazione e dal destinatario della blueprint. Nella costruzione sarà necessario identificare:

- Obiettivi dello schema.
- Soggetto dello schema, es. il Cliente.

⁷⁹ Ente Nazionale per L'Aviazione Civile .

- Processo da mappare, dalla prospettiva del soggetto.
- Azioni delle diverse sezioni dello schema, es. front-end, back-office.
- Link tra le diverse attività.
- Supporti utilizzati nelle diverse attività.

Le attività saranno rappresentate in verticale quando sono contemporanee o in sovrapposizione, in orizzontale quando sono sequenziali. Una scala del tempo e dei costi potrà completare lo schema.

La blueprint è costruita con "sezioni" logiche in cui vengono indicate le attività svolte per i diversi attori coinvolti e "linee" di separazione delle diverse attività:

SEZIONI

Partendo dall'alto verso il basso troviamo:

- Supporti: utilizzati o necessari per l'attuazione delle singole fasi.
- Cliente o soggetto: dove vengono indicate le azioni o attività svolte dal Cliente o dal soggetto della blueprint.
- Attività Front-end: svolte direttamente verso il Cliente, es. la reception di hotel.
- Attività Back-office: svolte dietro le quinte, es. quelli che preparano le schede Cliente per la reception.
- Attività svolte fuori dal processo, ma che contribuiscono alla sua erogazione, es. i fornitori esterni.

LINEE

Le linee sono, invece, delle separazioni logiche, che non richiedono compilazioni particolari, a meno di particolarità di processo

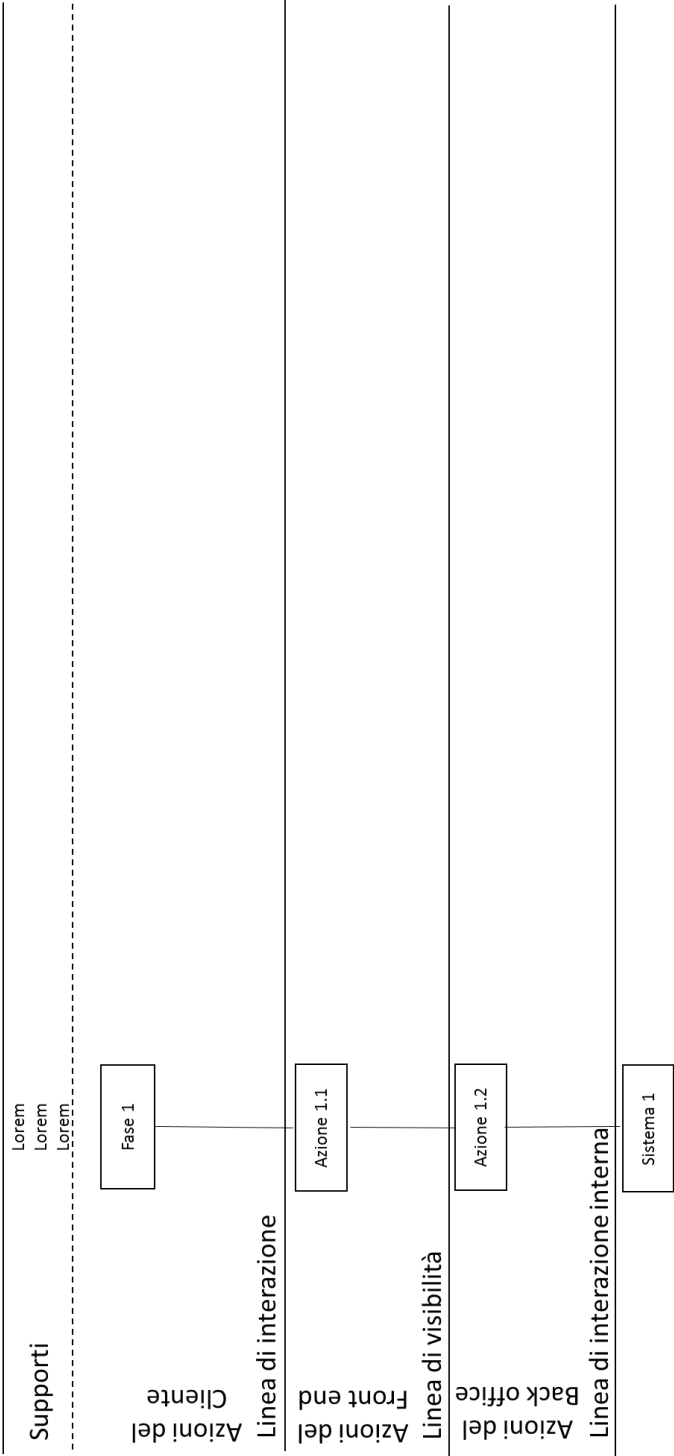
- Interazione: separa le attività tra il soggetto, il Cliente, e il primo livello di contatto, il c.d. front line.
- Visibilità: separa gli attori del front line dalle attività di back office.
- Interazione interna separa le azioni del back office dalle interazioni con enti esterni di supporto.

Un sistema di frecce e collegamenti logici darà il senso della progressione e della sequenzialità alle diverse attività.

Attraverso la blueprint si possono raggiungere anche degli obiettivi secondari, ma di grande rilevanza per l'organizzazione e per l'efficienza dei processi, es.:

- Visione comune e condivisa del servizio tra i vari attori coinvolti.
- Individuazione di ruoli e responsabilità.
- Definizione di un linguaggio comune al team di lavoro.

Figura 5.19 – Esempio di Blueprint



12° Caso pratico

Un progetto di pianificazione del prodotto portato avanti da Alitalia nel 2010 è senza dubbio la riconfigurazione del B777 e indirettamente quella (ex novo) del A330, gli aerei di lungo raggio della flotta, tuttora operativi.

Due aspetti in particolare:

- Poltrona, di business class
- Poltrona di economy class

La business class

Era il 2010 e il mondo delle airlines ancora non aveva definitivamente virato verso le poltrone trasformabili in letto. Si discuteva tra poltrone tradizionali e lie flat, simili alle tradizionali ma con un'inclinazione maggiore (fino a 9 gradi). Le full flat, quelle completamente orizzontali, come un letto, si affacciavano sul mercato, ma solo per le c.d first class.

Peraltro le full flat costavano molto di più di una poltrona tradizionale ed erano destinate a restare inbullonate sugli aerei per molti anni, sia per ragioni legate all'investimento effettuato, sia per ragioni di configurazione che richiedevano più di un mese.

La mission strategica dell'ex compagnia di bandiera era quella di valorizzare la caratteristica di vettore tradizionale con un chiaro carattere italiano, ma con una proiezione internazionale. Con questa logica era stato disegnato il servizio di bordo e con la stessa logica si doveva immaginare la componente hard di questo servizio (la poltrona). Dopo numerose analisi di mercato, focus group con i Clienti di business class ed altrettanti brainstorming interni si giunse alla conclusione che nel giro di 3 o 4 anni i Clienti di business class avrebbero chiesto sempre maggiore comodità, paragonabile alla first class. Essere tra i primi ad introdurre un concetto simile avrebbe fatto la differenza su un mercato largamente dominato dai vettori orientali, che facevano da riferimento (c.d. benchmark). Peraltro, anche le simulazioni economiche mostravano la possibilità di alzare i prezzi in quanto il prodotto era superiore alle tipiche business class del momento. Ma c'era da convincere il CEO, Rocco Sabelli, persona illuminata, ma fortemente legata ai risultati economici. Alitalia usciva dal fallimento del 2008 e non c'era spazio per visioni di lungo periodo. Bisognava far quadrare i conti nel breve/medio termine.

Durante una delle sue rare pause lo si convinse a provare di persona la poltrona selezionata per la riconfigurazione, la Solstys, prodotta dalla francese Sogerma. Sabelli, persona di poche parole, refrattario ai complimenti e, soprattutto, intollerante alle decisioni altrui, doveva arrivarci da solo. Si decise di mettere la Solstys completamente estesa (a letto appunto) affiancata ad una poltrona tradizionale reclinata al massimo.

Le provò entrambe a lungo senza palesare alcun apprezzamento per l'una o l'altra. Continuava solo a chiedere quanto costavano, con prospettive diverse. Prima il costo della poltrona, poi quello di installazione, poi quello di manutenzione, poi quello delle fodere...Ad un certo punto il suo volto si illuminò di soddisfazione perché aveva e disse "questa è la nostra poltrona e dobbiamo metterla subito a bordo, quando possiamo partire?".

L'economy class

La risposta alla classe economica era anche più ardua perché la Recaro non aveva disponibilità produttive per i successivi due anni. Recaro era la più blasonata ed esperta fabbrica di poltrone per aerei. Aveva realizzato un modello leggerissimo (il peso in volo conta), con tutte le funzionalità di una poltrona di economica di lungo raggio, adatta ad una configurazione a 10 abreast⁸⁰, ma soprattutto, adatta alle nostra SEB⁸¹ del B777. Sabelli voleva partire entro 6 mesi e servivano 2500 poltrone. Dopo una lunga ed infruttuosa ricerca di un'azienda che potesse produrre una poltrona simile alla Recaro, ad aprile 2010 si tenne ad Amburgo la più importante fiera dell'avio interiors⁸². Era chiaro che i produttori più noti non potevano essere di aiuto. Si

⁸⁰ Abreast la larghezza delle poltrone. 10 abreast significa che in una fila si potevano alloggiare 10 poltrone, contrariamente alla configurazione dell'epoca, che ne prevedeva 9. Questa aumentava la capacità offerta a parità di file, quindi la potenzialità di realizzare ricavi aggiuntivi.

⁸¹ SEB (Standard Entertainment Box) è una scatola delle dimensioni di una scatola da scarpe, posta sotto alcuni sedili lungo l'aeromobile che serve riprodurre e accelerare il segnale centrale del sistema di intrattenimento.

⁸² Avio Interiors sono gli interni degli aeromobili.

decise di sondare delle piccole fabbriche, magari focalizzate su aeromobili tipo executive e volumi più piccoli, ma con l'aspirazione di fare il salto ed entrare nel campo delle grandi airlines. Si fece avanti una dell'interland napoletano, la Geven. Quasi fosse provocazione, alla domanda se fossero capaci di produrre 2500 poltrone ad un certo prezzo (largamente inferiore a quello che aveva quotato Recaro) con certe caratteristiche (molto simili a quelle della Recaro) in 6 mesi, la risposta, forse più guidata dalla certezza che fosse solo una provocazione, fu secca e positiva "ce la facciamo!".

Partendo da un prototipo, si cominciarono ad apportare le prime customizzazioni. Da un disegno a matita presero forma il cuscino e lo schienale, con gli alloggiamenti per il telecomando, la pulsantiera etc. Furono effettuate tutte le simulazioni di carico, cablatura e sistemazione sui binari dell'aereo per essere certi che ce ne entrassero 10 per fila. Furono rielaborati i conti con i nuovi prezzi e dopo 8 mesi il primo aeromobile cominciava la riconfigurazione, altri 9 seguirono al ritmo di 2 al mese.

5.9 - LA VALUTAZIONE DELLE ALTERNATIVE

La valutazione delle alternative può essere schematizzata sotto tre profili (fig 5.20):

- La presenza di punti di manutenzione e di rifornimento del carburante, la rotazione del personale, la disponibilità di tempo necessario alle pulizie, ecc.
- La valutazione commerciale considera la vendibilità anche in funzione delle attese dei Clienti.
- La valutazione economico-finanziaria attiene alla questione della redditività rispetto ai costi di produzione e agli investimenti sostenuti e ai tempi di ritorno di tali investimenti (ROI)⁸³.

Figura 5.20 – Il prodotto: valutazione delle alternative



Fonte: elaborazione degli autori

La valutazione tecnica riguarda disponibilità di risorse e mezzi per la realizzazione; negli anni novanta, ad esempio, Alitalia valutò più volte l'ipotesi di pianificare il volo da Roma a Bogotá in Colombia. Pur avendo l'aereo e l'equipaggio disponibili, la quota a cui si trova la città (2600m ca.) limitava il peso massimo al decollo dell'aereo (c.d. MTOW), quindi del carico commerciale passeggeri e merci, riducendo drammaticamente i relativi ricavi.

La verifica legale pertiene quel complesso di autorizzazioni, talvolta necessarie per poter produrre un prodotto o erogare un servizio. Nel trasporto aereo tale infrastruttura regolamentare è costituita dai diritti di traffico, regolati in accordi bilaterali tra governi dei paesi, laddove non ci siano trattati di "open skies" come in Europa. Tali accordi definiscono il numero di voli settimanali che i vettori aerei possono operare, talvolta anche il tipo di aeromobile, ovvero la sua capacità passeggeri.

La verifica commerciale esce dall'alveo dell'azienda e guarda al mercato, vale a dire la disponibilità di una rete di vendita capace di commercializzare e distribuire il prodotto, a meno

⁸³ Il ROI (*return on investment*) è un indicatore di remunerazione di un investimento. Sciarelli S., 2004, Fondamenti di economia e gestione delle imprese, Cedam.

di avviare una vendita in proprio, che però presenta limiti dimensionali e talvolta legali non indifferenti.

Restando sul mercato, poi, non meno importante è la coerenza con le aspettative del Cliente. Talvolta gli adattamenti tecnici fanno perdere di vista l'obiettivo originario da cui è partita la pianificazione. I voli dall'Italia per Dubai sono da sempre operati con aeromobili di lungo raggio, sia per ragioni di autonomia o range, sia per ragioni di servizio e spazio vitale per i passeggeri su un volo di oltre 5 ore. Alitalia nel 2010 operava su Dubai con 3 frequenze settimanali e, pur vendendo i diritti di traffico non aveva la disponibilità di un aereo, in quanto erano tutti impiegati. Si avviò uno studio che prevedeva la riconfigurazione di un aereo di medio raggio (Airbus 320) per dargli più autonomia ed un servizio più ricercato. Lo studio, per quanto puntuale e professionalmente ineccepibile, fu scartato perché i Clienti di quella tratta volevano un aereo di lungo raggio e non c'era modo di convincerli a viaggiare in condizioni sub ottimali rispetto a quanto offerto dalla concorrenza, a meno di ridurre irragionevolmente i prezzi.

La proiezione dei ricavi attesi e dei costi di produzione può essere intuitiva. Lo è meno quella degli investimenti necessari per mettere su l'impianto produttivo, quindi della redditività prospettica tra le diverse alternative.

5.10 – VALUTAZIONE EX POST, PRODUCT REVIEW

Il processo di valutazione descritto nel paragrafo precedente presenta un'incertezza di fondo dovuta all'insieme di stime, soprattutto economiche, che vengono fatte prima di andare in produzione. Pertanto, la valutazione ex-post, successiva cioè alla messa in produzione o vendita del prodotto o all'erogazione del servizio, diventa fondamentale per la validazione definitiva. Le fasi e le aree di valutazione saranno le medesime sopra descritte, ma si potrà verificare anche la soddisfazione dei Clienti e la quota di mercato effettivamente raggiunta dall'impresa, oltre che l'impatto sulle decisioni e sui conti della concorrenza (fig. 5.21)⁸⁴.

Un'altra dimensione importantissima di questa fase è la verifica della "user experience". Talvolta, non è possibile verificare preventivamente, attraverso dei test, l'usability di un prodotto, vale a dire le modalità o il percorso che si devono fare nell'utilizzo di un prodotto. Questa "user experience" è critica nella costruzione della soddisfazione del Cliente. Si pensi alla guida di una nuova tv di ultima generazione. Prima di orientarsi ci vuole un minimo di esperienza. Talvolta, ci risulta difficile riuscire a trovare una specifica funzionalità, che sul precedente modello era immediata.

Sotto il profilo territoriale, infine, va fatta una valutazione di impatto economico e finanziario per i diversi attori coinvolti nel progetto.

13° Caso pratico

Durante la riconfigurazione del B777⁸⁵, per migliorare l'esperienza ed il servizio, si decise di investire anche sull'intrattenimento con un miglioramento delle performance di stabilità ed una più ampia offerta di film, musica e approfondimenti.

La customer satisfaction sull'intrattenimento, infatti era molto bassa. Allestire un servizio di bordo di altissima qualità, trascurando l'intrattenimento, avrebbe influenzato il giudizio globale sull'esperienza, quindi l'NPS complessiva⁸⁶.

Dopo un lungo roadshow a Los Angeles tra la majors (Universal, Fox, Columbia etc), si riuscì a mettere su un palinsesto di oltre 40 film, molti dei quali quasi di prima visione. Al contempo, si formalizzarono una serie di accordi per la produzione di documentari, approfondimenti sulle destinazioni, sul servizio e tanti nuovi giochi.

L'accesso a questo palinsesto avviene attraverso un telecomando a filo (c.d. handset), che orienta il Cliente tra i vari programmi, ma anche tra le informazioni di bordo e di sicurezza. Era, quindi necessario strutturare la GUI⁸⁷ in modo da rendere l'accesso alle sezioni il più rapido possibile, offrendo costantemente la possibilità di perlustrare altre aree del sistema, senza perdere il punto del film o del documentario. Tutto questo doveva essere fatto in fase di

⁸⁴ Vedasi infra - 4° Caso pratico.

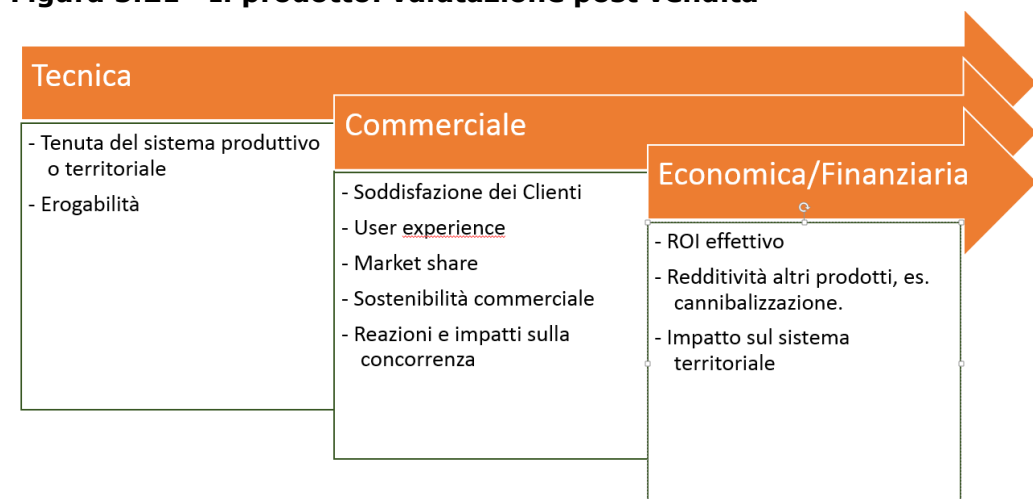
⁸⁵ Vedasi 11° Caso pratico.

⁸⁶ Vedasi infra 3.7

⁸⁷ GUI sta per Guide User Interface

progettazione del sistema, vale a dire 1 anno prima della produzione, presso gli stabilimenti della casa costruttrice, la Panasonic in California. Il ristretto budget disponibile, largamente utilizzato per l'acquisizione dei contenuti, non consentiva una progettazione a braccetto con il Cliente. Pertanto, si mise insieme il meglio delle conoscenze del valentissimo team dell'IFE⁸⁸, e si fece una revisione totale dell'albero e dei percorsi della guida utente. Sebbene il 90% dei Clienti preferisse i film, l'ampiezza dell'offerta, la sua migliore fruibilità ed un deciso miglioramento della stabilità del sistema consentirono un innalzamento della customer satisfaction dell'IFE perfettamente in linea con gli obiettivi prefissati: dal 35,7% al 54,7 in 5 mesi.

Figura 5.21– Il prodotto: valutazione post vendita



Fonte: elaborazione degli autori

14° Caso pratico

Nell'inverno 2012/13 Alitalia pianificò un volo tra Roma e Fortaleza su impulso di un presunto sviluppo commerciale dell'area brasiliana molto spinto in vista dei mondiali e della mancanza di concorrenza. Nonostante questo segnale (se non ci va nessuno, ci sarà un motivo) e alcune proiezioni non convenienti da parte di esperti autorevoli, il top management dell'epoca prese un aereo da un'altra destinazione e due volte la settimana lo mandò a Fortaleza. Per mettere in piedi questo volo vennero passate a setaccio tutte le aree sopra descritte: slot, diritti di traffico, struttura distributiva, supporto manutenzione leggera per i turnaround⁸⁹, alberghi per gli equipaggi, contratti di assistenza Clienti in aeroporto etc etc.

I risultati furono disastrosi sin dai primi voli, sia in termini di redditività sia di cabin factor⁹⁰. L'operazione non fu mai più ripetuta.

La circolarità del processo di pianificazione, ovvero la costante verifica che le assunzioni e le condizioni iniziali restino valide ed inalterate durante il processo di pianificazione e produzione, è dunque fondamentale per poter riorientare il processo in coerenza con ciò che è cambiato, laddove è possibile.

Ai nostri giorni i tempi del cambiamento si sono drammaticamente accorciati. L'impellenza dell'innovazione è costante. I Clienti sono diventati più esigenti e consapevoli delle differenze tra i prodotti. Non esistono più posizioni dominanti che vadano oltre l'orizzonte di una stagione.

Ecco allora che in contesti così volubili e mutevoli l'approccio classico, così come sopra esposto, si è rivelato talvolta inadatto, poco efficiente. È stato necessario sviluppare approcci nuovi (innovazione anche nella metodologia), più flessibili e dinamici.

⁸⁸ IFE sta per Inflight Entertainment

⁸⁹ Turnaround è la sosta di un aeromobile quando arriva in un aeroporto e riparte, nel caso di un volo di lungo raggio da un minimo di 90 minuti.

⁹⁰ Cabin factor è il coefficiente di occupazione o riempimento del volo, vale a dire il rapporto tra i passeggeri trasportati e i sedili disponibili alla vendita. Una misura della saturazione della capacità produttiva.

Uno studio BCG⁹¹ ha suggerito uno schema basato su due dimensioni:

- Prevedibilità del mercato
- Malleabilità del mercato

Sulla base del livello di queste due dimensioni, vengono proposti 4 approcci di pianificazione, completamente nuovi rispetto a quello classico, ma con evidenze di efficacia nelle oltre 150 aziende intervistate (fig. 5.22)⁹²:

- Classico: prevedibile ma non malleabile, largamente basato su una pianificazione strutturata, analisi profonde e implementazione efficace; la parola d'ordine è essere grandi.
- Adattivo: imprevedibile e non malleabile, basato sulla continua sperimentazione di soluzioni alternative, selezionando quelle di maggior successo su una scala più ampia; la parola d'ordine è essere rapidi.
- Visionario: prevedibile e malleabile, laddove l'azienda riesce ad individuare il filone vincente prima degli altri sovvertendo quello esistente, immaginando sempre nuove frontiere attraverso i propri leaders, sviluppandole e persistendo sulla strada intrapresa; la parola d'ordine è essere i primi.
- Creativo: imprevedibile, ma malleabile, basato su un'orchestrazione di aziende per un fine comune; la parola d'ordine è essere orchestratori.

Il rinnovamento, infine, passa attraverso uno degli approcci precedenti ma a patto di avere costantemente delle risorse umane ed economiche disponibili.

Figura 5.22 – Approcci strategici



15° Caso pratico

Le riflessioni sopra esposte possono essere efficacemente mutate anche nella pianificazione delle c.d. infrastrutture, in particolare dei trasporti, e nella gestione del territorio, entrambi intesi come prodotti da vendere, promuovere e commercializzare su un mercato di riferimento, in altri termini, su cui fare marketing.

Volendo schematizzare, nel sistema dei trasporti aerei e navali, si possono distinguere tre dimensioni infrastrutturali: la dimensione fisica, la dimensione regolamentare e la dimensione dei servizi.

Sono strutturali in quanto:

- difficilmente modificabili in tempi brevi, quindi rappresentano un vincolo;
- sono complementari, ma necessarie all'espletamento di un certo servizio.

⁹¹ Boston Consulting Group è una società di consulenza aziendale multinazionale, con cui ho avuto modo di lavorare proficuamente.

⁹² M. Reeves, K. Haanaes e J. Sina – La strategia delle strategie – Egea 2016

L'infrastruttura fisica è quella che coinvolge le strutture edili e le installazioni in cui operano aerei e navi, senza la quale sarebbe impossibile atterrare e decollare ovvero ormeggiare e salpare. Il comparto aereo è costituito, ad esempio dalle piste, dalle piazzole e dai finger⁹³ e dal terminal. Da un punto di vista operativo, piste, piazzole e terminal possono essere visti come dei prodotti, la cui progettazione deve essere figlia di un piano di sviluppo del traffico passeggeri e aeromobili. Allo stesso modo, l'investimento per costruirli deve essere poi effettivamente remunerato al fine di garantirne la sostenibilità, anche nella manutenzione.

In tal senso, il legame con il territorio è fortissimo, poiché le infrastrutture hanno ricadute, anche economiche, su quest'ultimo. A tal proposito, è esemplare il caso dell'aeroporto di Milano Malpensa, citato in premessa, costato 5 miliardi e costruito nel '99 con una capacità fino a 30 milioni di passeggeri l'anno, che ha raggiunto la cifra record di 24 milioni all'apice della contribuzione di Alitalia, nel 2007. Quando quest'ultima decise di riportare il proprio hub a Fiumicino il traffico crollò drammaticamente, attestandosi oggi intorno ai 18/19 milioni, con un'utilizzazione dopo 20 anni inferiore al 65%. Solo nel 2017 l'aeroporto ha superato la soglia dei 22 milioni di passeggeri (14,1% verso il 2016)⁹⁴.

Le banchine disponibili nel porto di Napoli per le navi da crociera sono limitate, soprattutto con le dimensioni della navi di oggi. Nell'estate 2016, Royal Caribbean, Costa Crociere e MSC avevano tutte pianificato una tappa a Napoli ogni venerdì. Le banchine disponibili consentivano, tuttavia, solo 2 navi di quella stazza. Dopo numerose discussioni sui diritti di prelazione e quant'altro, MSC fu costretta ad accontentarsi di un ormeggio remoto (al molo 21), penalizzando il proprio servizio di imbarco/sbarco, che non poteva avvenire attraverso l'imponente terminal passeggeri, bensì con autobus sotto bordo. Sebbene l'infrastruttura "terminal" presenti ancora una buona recettività in termini di traffico, l'infrastruttura "banchina" non consente crescita ulteriori in termini di approdi. In tal senso, in verità, non mancano progetti di riqualificazione del molo San Vincenzo, che favorirebbe un ulteriore sviluppo del traffico crocieristico in Campania, al momento giacenti.

La dimensione regolamentare dell'infrastruttura è costituita da quel complesso di autorizzazioni, procedure e normative che regolano l'operatività di un vettore (aereo o navale), di un aeroporto o di un porto. Nel settore dei trasporti essa si caratterizza per slot, diritti e licenze.

Lo slot è l'orario di arrivo o partenza assegnato ad un vettore/aereo. Lo slot diventa un vincolo perché l'assegnazione può essere mantenuta solo a patto di utilizzare effettivamente lo slot. Diventa un vincolo perché:

- in alcuni aeroporti particolarmente saturi la disponibilità di slot è minima o nulla. Pertanto, chiunque voglia entrare sulla destinazione deve accontentarsi di orari scomodi o non rispondenti alla struttura di rete messa in piedi (v. punto successivo). Negli anni scorsi Londra Heathrow ha raggiunto un tale livello di saturazione degli slot da indurre alcuni vettori a venderli. La stessa Alitalia in un momento di particolare sofferenza economica e finanziaria negli anni scorsi ha venduto alcuni slot pregiati per fare cassa.
- tutta la macchina produttiva si organizza intorno agli slot assegnati per la rotazione degli aeromobili, per i turni degli equipaggi, per le soste di manutenzione e, non ultimo, per la struttura delle coincidenze. Si pensi, ad esempio, alle decisioni su quali destinazioni associare per le partenze tra le 8.30 e le 9.30 da Fiumicino, in coincidenza con l'arrivo del volo da New York alle 7.30.

I diritti di traffico rappresentano le autorizzazioni di volo assegnate ad un paese e, al suo interno, a specifici vettori. I diritti si riferiscono alle c.d. sette libertà dell'aria regolati da accordi bilaterali, periodicamente rinegoziati tra i governi dei paesi, laddove non esista un regime di "open skies"⁹⁵ come in Europa. Le libertà dell'aria sono:

1. Diritto degli aeromobili di uno Stato contraente di sorvolare il territorio di un altro Stato contraente senza atterrare;

⁹³ Strutture di collegamento mobili che si agganciano all'aeromobile una volta atterrato e consentano ai passeggeri di raggiungere direttamente il terminal, creando una sorta di corridoio interno.

⁹⁴ Dati SEA, Società di gestione dell'aeroporto di Malpensa.

⁹⁵ Open skies o cieli aperti è un regime in cui tutti i vettori dei paesi interessati possono operare liberamente tutte le libertà.

2. Diritto degli aeromobili di uno Stato contraente di atterrare nel territorio di un altro Stato contraente per ragioni non commerciali (quindi solo per motivi tecnici);
3. Diritto degli aeromobili di uno Stato di sbarcare nel territorio di un altro Stato contraente passeggeri, merci e posta imbarcati nel territorio nel quale l'aeromobile ha la nazionalità;
4. Diritto degli aeromobili di uno Stato contraente di imbarcare passeggeri, posta o merci nel territorio di uno Stato contraente, con destinazione nel territorio dello Stato di nazionalità dell'aeromobile;
5. Diritto degli aeromobili di uno Stato contraente di imbarcare nel territorio dello Stato contraente passeggeri, posta o merci, con destinazione nel territorio di qualsiasi altro Stato contraente e sbarcare passeggeri, posta o merci, provenienti dal territorio di qualsiasi altro stato contraente.
6. diritto di trasportare passeggeri e merci tra due aeroporti di uno stesso stato detto anche cabotaggio.

Le licenze attengono quel complesso sistema di idoneità necessarie per poter operare tecnicamente e commercialmente. Si pensi all'idoneità al volo di linea dei piloti, o all'aeronavigabilità di un aeromobile; in tal senso, la IATA⁹⁶ ha messo a punto degli standard di qualità, detti IOSA⁹⁷, della manutenzione degli aerei, dell'addestramento del personale di volo, delle procedure di sicurezza e gestione dei passeggeri e delle merci a terra e a bordo. La mancanza di queste licenze o autorizzazioni impedirebbe l'operatività e/o un adeguato livello di servizio.

Sotto il profilo commerciale può essere necessario fare i conti con le normative in materia bancaria e finanziaria. Si pensi ad esempio al sistema di raccolta delle vendite dei vettori aerei presso le agenzie ed il relativo puntuale e tempestivo accredito agli stessi. Sempre la IATA ha messo a punto un sistema, detto BSP⁹⁸. E ancora, in alcuni paesi soggetti a particolari crisi economiche strutturali, il trasferimento dei fondi può incontrare delle difficoltà, come nel settembre 2013 quando mi fu chiesto di correre in Venezuela per negoziare con il governo lo sblocco dei fondi Alitalia, ca. 20 milioni di Euro. Una mission impossible che portò un risultato solo parziale.

La dimensione servizi è quella che coinvolge il complesso di servizi erogati da enti e organismi locali, necessari a garantire il corretto e fluido svolgimento delle operazioni.

Tra i principali servizi correlati ai trasporti rientrano l'handling, l'immigration, la dogana, la sicurezza e l'accessibilità.

Senza una struttura di handling sarebbe impossibile gestire l'arrivo, la partenza ed il transito dei passeggeri, dal check-in alla gestione di bagagli, alla movimentazione.

L'immigration (forze di polizia) gestisce l'ingresso dei passeggeri stranieri nel Paese.

La custom o dogana gestisce il transito delle merci e dei prodotti.

La security assicura che sulle navi o sugli aerei i Clienti salgano in sicurezza.

L'accessibilità è, invece, il sistema di servizi di trasporto per raggiungere o lasciare l'aeroporto, il porto o la stazione, di parcheggiare l'auto, di effettuare escursioni per i Clienti che sbarcano dalla nave etc.

Il ruolo del Territorio nella gestione delle 3 dimensioni dell'infrastruttura precedentemente illustrate, è fondamentale per la creazione di una ricaduta economica positiva. In tal senso giova ricordare quanto affermato dalla direttrice del porto di Barcellona nel 2015:

"We carried out an economic impact study together with University of Barcelona regarding cruise activity generated by the port that shows this industry has a gross total turnover of almost 800 million euro.

⁹⁶ IATA sta per International Air Transport Association e raggruppa la maggior parte dei vettori aerei con regole e standard.

⁹⁷ IOSA sta per Iata Operation Standards Association.

⁹⁸ BSP sta per Bank Settlement Program ed è un sistema di regolamenti bancari tra le agenzie di viaggi ed i vettori aerei, basato su versamenti quindicinali.

The cruise industry is responsible for 7,000 jobs in Barcelona, and being a turnaround port, helps drive economic impact as passengers often package pre- and post-cruise stays in the Spanish city.”

L'integrazione organica⁹⁹ da parte del territorio tra i tre tipi di infrastrutture, può attrarre potenziali investitori, rendendo la stessa infrastruttura un prodotto, le cui azioni di promozione seguiranno approcci diversi, ma comunque riconducibili a quelli proposti in precedenza.

In tal senso, la promozione dell'infrastruttura può essere vista sotto 2 profili:

- **profilo diretto:** riconducibile alla proposizione di una determinata infrastruttura come prodotto direttamente fruibile da un determinato operatore aereo o crocieristico come destinazione alternativa ad altre destinazioni.
- **profilo strumentale:** assimilabile agli strumenti messi a disposizione dei vettori per agevolare i loro processi decisionali: dagli studi sui flussi naturali e di hubbing¹⁰⁰, a concessioni in materia di libertà dell'aria, es. la quinta libertà, aperture sui visti dei cittadini di alcuni paesi, alla disponibilità di uffici, piazzole o finger ad un pricing agevolato e/o detassato.

16° Caso pratico

La pianificazione infrastrutturale presenta una connotazione tipicamente locale, guidata da obiettivi circoscritti ad un'area geografica limitata ai confini comunali, regionali, al massimo nazionali, es. porti, aeroporti, stazioni e linee ferroviarie. Non mancano, però, esempi di progetti infrastrutturali a carattere transnazionale, su cui spesso le comunità locali si scontrano, ad esempio:

- **TAV:** 235km di linea ferroviaria, largamente destinata alle merci sulla Torino-Lione;
- **TAP:** Trans Adriatic Pipeline, gasdotto di 878km dalla Turchia all'Italia, attraversando la Grecia, l'Albania e l'adriatico, per allacciarsi nel Salento alla rete italiana.

La Cina, che per sua natura pianifica su scale dimensionali e orizzonti temporali diversi e largamente superiori a quelli occidentali, ha invece avviato nel 2017 un mega progetto astronomico a carattere transnazionale, per certi versi globale, del valore tra 4/8000 miliardi di dollari nei prossimi 60 anni. Per capirsi, si parla di un valore pari da 2 a 4 volte il PIL dell'Italia. È la cosiddetta “nuova via della seta”, detta Belt and Road Initiative (BRI), che si articola su 2 fronti complementari ed integrati:

- **Percorso terrestre:** costituito da 3 rotte per connettere la Cina all'Europa, al Medio Oriente e al sud-est asiatico.
- **Percorso marittimo:** strutturato su 2 rotte, di cui la prima si snoda dalla Cina attraverso l'Oceano indiano, il Mar rosso ed in fine l'Europa, mentre la seconda connette Pechino con le isole del Pacifico e del Mar della Cina.

La rilevanza di questo megaprogetto globale sotto il profilo di marketing territoriale va ricondotta al fatto che abbraccia tutte le diverse sfumature del territorio, vale a dire geopolitiche, economiche e sociali. Infatti, dalla sua natura squisitamente infrastrutturale, articolata in una nuova linea ferroviaria sulla terra e nuove rotte marittime da est a ovest del mondo destinate a connettere il 65% della popolazione mondiale e il 40% del PIL del globo, emerge con cristallina evidenza un disegno che presenta 4 obiettivi strategici fondamentali:

- **Economico:** teso ad acquisire nuove commesse per le aziende cinesi per la costruzione di infrastrutture in paesi strategici per i flussi di traffico, ma incapaci di pianificare e affrontare un simile impegno con risorse proprie.
- **Commerciale:** per favorire gli scambi di prodotti cinesi, dove il mercato interno si avvicina sempre più velocemente alla saturazione, richiedendo nuovi sbocchi commerciali.
- **Politico:** acquisendo il controllo e la gestione delle infrastrutture nei diversi paesi finanziati, spesso come contropartita (più o meno indotta) al mancato pagamento dei prestiti elargiti dalla Cina per la loro costruzione.

⁹⁹ È il caso di alcuni aeroporti che hanno incentivato lo sbarco di vettori attraverso benefici economici e finanziari, grazie ai quali i vettori, soprattutto *low cost* hanno avuto accesso a strutture di secondo livello, che ne hanno favorito lo sviluppo.

¹⁰⁰ Hub è uno snodo, ovvero un aeroporto dove i voli sono organizzati in modo che i voli in arrivo ad un certo orario possano prendere il maggior numero di coincidenze naturali.

- **Sociale:** al fine di sdoganare la cultura, gli usi e i costumi cinesi, superando le remore dell'occidente per favorirne gli scambi commerciali, l'accoglienza e l'integrazione sociale, soprattutto nell'ottica di un'ineludibile trasformazione della Cina in un'economia di consumi internazionale. Un po' come fecero gli USA con il piano Marshall, che portò l'intera Europa ad allinearsi al sistema di usi e valori degli Americani nel dopoguerra.

Su questo progetto è impegnato tutto il paese ad ogni livello:

- Presidente Xi Jinping, che ne è il promotore, sostenendo che il suo masterplan porterà pace, stabilità e progresso economico in una vasta area che si potrebbe definire "Eurasia";
- enti governativi, che si adoperano per convincere i vari paesi ad aderire al progetto, ad oggi 60 stati hanno firmato accordi bilaterali);
- banche nazionali, impegnate nella creazione di entità finanziarie di supporto per sostenere gli investimenti da parte dei cinesi ovvero degli stati interessati;
- imprese, impegnate nella progettazione delle opere, sia in Cina sia all'estero;
- maestranze, da impiegare nella costruzione delle opere, anche in questo caso, largamente cinesi.

L'operazione non è, ovviamente, scevra da rischi e preoccupazioni da parte degli analisti. I rischi sono ascrivibili alla tipologia dei paesi destinatari dei prestiti e degli investimenti da parte dei cinesi, spesso affetti da debolezza strutturale dell'economia interna e da elevato livello di corruzione, accompagnato da una carenza regolamentare, es. Sri Lanka, Pakistan, Laos, Kazakhstan etc. Alcuni analisti, inoltre, vedono in questa politica tentacolare il rischio di una dilagante, quanto eccessiva ed incontrollata, dipendenza economica di quei paesi che non saranno in grado di restituire i prestiti cinesi. Spesso definita come la "trappola cinese", porterebbe la Cina ad avere un peso eccessivo nelle grandi decisioni internazionali in materia finanziaria relativamente a fronte di debiti insostenibili da alcuni paesi, soppiantando addirittura il FMI e la sovranità politica ed economica. Inoltre, come contropartita alla mancata restituzione, la Cina potrebbe avanzare richieste o accampare diritti di prelazione sulla gestione, ovvero sfruttamento, di infrastrutture e risorse naturali strategiche di questi paesi (porti, uranio, petrolio, gas etc). Un po' come fatto dalla Francia in alcuni paesi africani soggiogati dalla dipendenza monetaria del CFA, il franco delle ex colonie, grazie al quale la banca centrale francese si assicura anche sostanziose entrate sulle esportazioni dalle sue ex colonie¹⁰¹.

Si comprende, allora, perché gli stessi analisti suggeriscono con forza una maggiore internazionalizzazione del progetto, tesa a ridurre i rischi di ingerenza cinese sull'economia e sulla politica mondiale¹⁰². In questo quadro si innestano anche le preoccupazioni riconducibili alle potenziali tensioni che si potrebbero creare sui fronti caldi della politica estera americana vis a vis i piani espansionistici del Dragone, che mira a raggiungere la parità militare con gli USA entro il 2035. Questi ultimi, infatti hanno già dato messaggi poco distensivi con l'introduzione nel 2018 dei dazi all'importazione da parte dell'Amministrazione Trump.

Tralasciando considerazioni politiche e finanziarie, questo caso rappresenta un esempio di pianificazione dal profilo "sistemico" (diretto e indiretto) e di lungo periodo, che abbraccia e coinvolge tutti i settori del paese, superando barriere e diversità regionali (certamente non meno evidenti di quelle italiane), di cui cogliere spunti di riflessione per il futuro dell'occidente.

Dal punto di vista geopolitico lo spunto per l'Italia parte da alcune considerazioni: si stima che la via terrestre della seta riuscirà a trasportare nel 2030 ca. 500.000 di container l'anno tra Asia ed Europa; le 2 vie marittime, invece, ne trasporteranno oltre 20 milioni¹⁰³; il recente raddoppio del canale di Suez, inoltre, ha rafforzato la centralità del Mediterraneo per il traffico merci

¹⁰¹ I 14 paesi coinvolti sono: Benin, Burkina Faso, Camerun, Repubblica Centrafricana, Ciad, Repubblica del Congo, Costa d'Avorio, Gabon, Guinea, Guinea Equatoriale, Mali, Niger, Senegal e Togo.

¹⁰² www.agi.it/estero/via_della_seta_cina_debito-3596724/news/2018-03-07/.

¹⁰³ Shanghai International Shipping Institute.

est/ovest, generando un aumento del trasportato dell'8,9% dal 2017 al 2018. Queste circostanze offrono un'opportunità unica di sviluppo e stabilizzazione dell'area mediterranea. L'Italia, che oggi si pone solo al 56° posto nella graduatoria mondiale per la qualità delle infrastrutture tanto che molte merci sono indirizzate su porti esteri che garantiscono tempi e livelli di servizio migliori¹⁰⁴, è uno dei paesi più coinvolti da questi traffici e potrebbe giocare un ruolo strategico in questo scacchiere, ricreando le condizioni per riappropriarsi di un ruolo strategico geo-eco-finanziario, una sorta di ponte verso l'Europa, ma solo a patto di realizzare in tempi rapidi un adeguamento infrastrutturale e logistico sistemico, che altri paesi più lungimiranti e capaci nell'attuare politiche di sistema, hanno già avviato.

5.11 - IL PACKAGING

Per i prodotti fisici, dalla funzione è eminentemente **protettiva** per garantire integrità e freschezza, o quella **logistica** per agevolare il trasporto e la conservazione, la confezione ha acquisito nuove ed interessanti funzioni nelle strategie di marketing, che hanno sviluppato dei rami di studio specifici, soprattutto per l'evidenza che il 70% degli acquirenti dei supermercati prende la decisione di acquisto davanti allo scaffale, dove evidentemente, l'abito fa il monaco.

La confezione, dunque, è in grado di influenzare le decisioni di acquisto dei Clienti e può essere di supporto alle vendite perché:

- attira l'attenzione del Cliente;
- informa attraverso le descrizioni del prodotto e delle sue caratteristiche;
- garantisce la qualità e la freschezza del prodotto;
- stimola una serie di reazioni sensoriali, anche tattili;
- contribuisce a costruire la percezione del consumatore su un prodotto.

Le componenti chiave di una strategia di packaging possono riassumersi in:

- forma e formati (es. i tascabili), utili anche per ragioni logistiche come trasporto e stoccaggio sicuri, garantendo sempre l'integrità del contenuto;
- colori, riconducibili a specifiche caratteristiche, es. il verde evoca un prodotto rispettoso dell'ambiente;
- sensorialità, legata ad aspetti tattili dei materiali utilizzati e olfattivi che evocano il contenuto;
- praticità d'uso;
- etichette;
- simboli per meglio identificare alcune caratteristiche, es. la modalità di riciclo;
- originalità;
- occasione d'uso, che riconduce un prodotto ad eventi o festività che possano acquistare rilevanza per l'acquisto, es. S. Valentino;
- informazioni, oggi giorno un numero sempre maggiore di persone, ad esempio, pone attenzione agli ingredienti, alla data di scadenza, alla provenienza, informazioni queste generalmente riportate sul retro.

In tal senso, la confezione va vista nel suo complesso, in tutte le sue facce esterne ed interne, non solo nella sua parte frontale, anche come strumento di comunicazione.

Inoltre, in taluni casi il packaging acquista un uso secondario, derivato, che mantiene alto il ricordo del prodotto attraverso il suo riutilizzo, con nuove funzioni d'uso. Indimenticabili le scatole di latta dei biscotti Danish Cookies o di alcuni panettoni natalizi.

Appare dunque evidente che il processo di disegno della confezione, per quanto creativo e originale, non potrà ignorare il tipo di Cliente che acquisterà il prodotto ed il contesto in cui avverrà l'evento. Lo studio si focalizza, quindi, su 2 dimensioni fondamentali, strumentali alla vendita:

- differenziazione per renderlo visibile e appetibile per il Cliente, diverso rispetto alla concorrenza;

¹⁰⁴ Shanghai International Shipping Institute.

- customizzazione sulle caratteristiche, i gusti del Cliente e contesto di vendita, un supermercato è diverso da una profumeria o una farmacia.

Non trascurabili sono anche gli aspetti ambientali, cui i Clienti sono sempre più sensibili, così come i territori che si occupano dello smaltimento dei rifiuti. Se in passato, infatti, il focus delle aziende era sui mono materiali facili da riciclare, sugli spessori delle confezioni o sulle forme e dimensioni dei pacchi per rendere più efficiente a logistica, oggi la sfida si gioca sui materiali rinnovabili, biodegradabili e compostabili.

Per i servizi, per loro natura intangibili, una confezione opportunamente studiata potrebbe conferire un qualche elemento di tangibilità, quasi come poter toccare ciò che si è acquistato prima di fruire del prodotto, tranquillizzando il Cliente e accompagnandolo fino al momento effettivo dell'erogazione della prestazione¹⁰⁵. Gli smart box o le smart card nascono proprio seguendo questa logica.

¹⁰⁵ Il cosiddetto *momento della verità*. L'espressione coniata nel 2005 da A.G. Lafley Chairman, presidente ed amministratore delegato Procter & Gamble.

6.1 - INTRODUZIONE

Il prezzo è una leva chiave nella generazione dei ricavi. È una leva diretta, che condiziona immediatamente i volumi di vendita e il conto economico dell'azienda. Sebbene la competitività di un'azienda si giochi su tutte le leve del marketing mix, il prezzo è la sintesi di tutti gli elementi hard e soft del prodotto e dell'azienda nel suo complesso, valutati dal Cliente e per i quali questo è disposto a spendere una parte delle proprie disponibilità economiche.

Gli economisti classici sostenevano in passato che i prezzi fossero fissati sulla base della legge della domanda e dell'offerta, secondo cui:

- al crescere del prezzo, cala la domanda, ma più produttori saranno disposti ad entrare sul mercato;
- al decrescere del prezzo, aumenta la domanda, ma meno produttori saranno disposti a produrre a prezzi bassi.

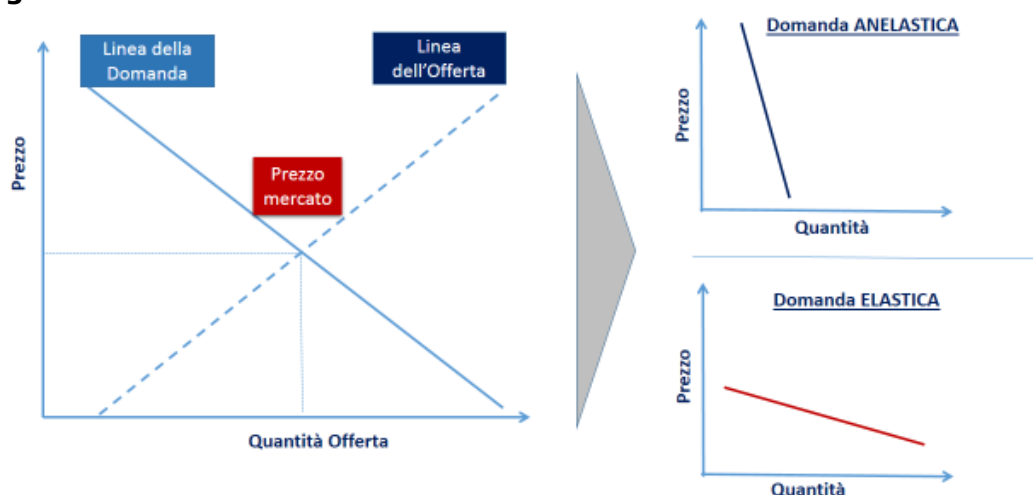
Queste leggi, riportate in grafico e rappresentate didatticamente come linee, hanno in realtà un andamento curvilineo in funzione del tipo di prodotto offerto.

In tal senso, la domanda può essere:

- **elastica**, quindi sensibile alle variazioni di prezzo, tipicamente i beni che presentano un'elevata sostituibilità;
- **anelastica**, quindi poco sensibile alle variazioni di prezzo (fig. 6.1), tipicamente i beni primari come pane, latte, acqua.

L'incrocio tra la linea della domanda e quella dell'offerta genera il prezzo di mercato.

Figura 6.1 – Le curve di domanda e offerta sul mercato



L'impostazione classica, però, appare debole nella misura in cui non valuta che:

- i prodotti non sono uguali e perfettamente sostituibili (concorrenza imperfetta);
- i Clienti non sempre sono consapevoli dei prezzi di mercato;
- il prezzo non è l'unico driver di scelta. Le motivazioni all'acquisto possono fare leva su altri bisogni;
- i Clienti non sono sempre razionali negli acquisti.
- i Clienti non sono orientati solo verso il prezzo più basso.

17° Caso pratico

Kahneman e Tversky¹⁰⁶ contestarono la teoria classica dell'utilità attesa, secondo cui il Cliente decide su basi esclusivamente razionali. Essi dimostrarono che l'individuo è condizionato dal contesto (frame) in cui si trova, che ne altera la percezione di partenza, su cui costruire la scelta. Inoltre, quando una situazione viene rappresentata in modo diverso, ma con lo stesso risultato finale, conduce a scelte radicalmente diverse (avversione alle perdite). Quindi, lo sconto pazzo altera il processo cognitivo e non fa più pensare a quanto costava originariamente il prodotto.

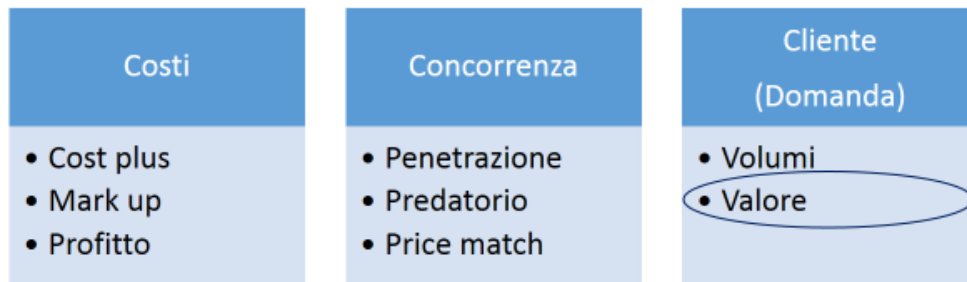
¹⁰⁶ Teoria del prospetto 1979

Su questo filone di pensiero, il premio Nobel per l'economia 2017 Richard Thaler ha teorizzato il concetto di nudge (spinta gentile). La riflessione, che si innesta nella discussione sulla finanza comportamentale, tende a revisionare la concettualizzazione dell'uomo come animale esclusivamente razionale (*homo oeconomicus*¹⁰⁷), spinto solo da motivazioni egoistiche personali. Secondo questa impostazione, l'individuo, infatti, non sarebbe un essere freddamente razionale.

6.2 – MODALITÀ DI DETERMINAZIONE DEL PREZZO

Le modalità di determinazione del prezzo, sebbene talvolta obsolete, sono riconducibili a tre metodologie, guidate da diversi driver, a loro volta declinati in varie forme (fig. 6.2):

Figura 6.2 – La determinazione dei prezzi



Fonte:

La fissazione del prezzo (P) sulla base dei costi parte appunto dalla struttura di costo (fisso e variabile) necessaria per la produzione del bene o del servizio, cui si aggiunge un certo valore ritenuto congruo dall'imprenditore (*cost plus*), ovvero si incrementa di una percentuale (*mark up*), o del valore di profitto che si intende raggiungere.

Il limite fondamentale di questa metodologia è il distacco dal valore attribuito dal Cliente al prodotto e la distanza dalla concorrenza. Inoltre, non sempre il costo di produzione è rilevabile o quantificabile in maniera oggettiva, si pensi ad es. ad una consulenza legale o medica. Inoltre, i Clienti non sono tutti uguali e la valutazione della congruità diventa soggettiva, soprattutto per gli elementi intangibili del prodotto, che non sono facilmente quantificabili. Quest'approccio risulta, dunque, più adatto a contesti mono/oligopolistici.

La definizione di P sulla base della concorrenza apre la definizione del prezzo a considerazioni di mercato. A parità di prodotto, se il costo di produzione è più alto di quello del concorrente e si decide di fissare il prezzo sul costo, ci si ritroverà inevitabilmente ad essere poco appetibili verso il Cliente, laddove il concorrente applicasse la stessa logica. Ecco, allora emergere metodologie di fissazione di P che si basano su quello che fa la concorrenza, indipendentemente dalla propria struttura di costo. Avremo, quindi politiche di prezzo tese ad acquisire un mercato dove si è sconosciuti (*penetrazione*), ovvero tese a spiazzare la concorrenza con prezzi estremamente aggressivi ed insostenibili per la stessa concorrenza, inducendola ad uscire dal mercato (*predatori o sottocosto*), oppure di costante inseguimento della concorrenza (*price match*). Ovviamente, politiche di pricing di questo genere richiedono un investimento economico forte da parte delle aziende per garantire la sostenibilità nel tempo e sono adatte a contesti estremamente competitivi e dinamici.

Orientare P in funzione della domanda ($P=fD$), significa determinare il valore in base a valutazioni del Cliente, stimandone la propensione all'acquisto e l'elasticità. Può essere basato sul volume di domanda, vale a dire sulla quantità di prodotto richiesta, ovvero sul valore attribuito dal Cliente al prodotto.

¹⁰⁷ Attribuzione incerta. J.S. Mills o L. Walras

Il limite di questa metodologia sta nella difficoltà di definire la variazione dei costi in base ai volumi di domanda, l'effetto scala. Un tour operator che voglia acquistare dei posti su un volo per la destinazione dove si trova il suo villaggio avrà un prezzo diverso se compra il singolo volo di volta in volta o se compra 100 posti su ogni volo e ogni settimana.

Costruire il prezzo sul valore attribuito dal Cliente, invece, significa ancorarlo alle sue percezioni di valore, non sempre note e non sempre chiare al Cliente. Il rischio, inoltre, è di allontanarsi dalla sostenibilità economica basata sui costi.

I Clienti definiscono tipicamente il valore in quattro modi, che sottendono valutazioni globali di enorme rilievo per chi gestisce il business e/o fa marketing (fig. 6.3).

Figura 6.3 – Le componenti del valore

Componenti	Prezzo basso	Benefici	Value for money	Non monetario
	<ul style="list-style-type: none"> Tutta la valutazione di convenienza viene effettuata sul livello di prezzo Domanda elastica 	<ul style="list-style-type: none"> Il focus del Cliente non è più il denaro, ma i benefici che ricevono dal prodotto Domanda anelastica 	<ul style="list-style-type: none"> Il valore dipende da ciò che investo e sono disposto a pagare di più solo se ho di più Domanda mediamente elastica 	<ul style="list-style-type: none"> Questa è una componente molto soggettiva e difficilmente quantificabile
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> No frills Discounting/framing Soglie psicologiche Penetration price 	<ul style="list-style-type: none"> Prestigio Skimming 	<ul style="list-style-type: none"> Value price Market segmentation Buy up 	<ol style="list-style-type: none"> Bundling Result based Complementary Customary

Fonte: elaborazione degli autori

Quando i Clienti riconoscono nel prezzo l'unico driver di scelta, i c.d. price sensitive, la domanda risulta essere fortemente elastica, ad es. nel ricercare un autolavaggio non ci si focalizzerà sulla qualità delle spazzole o dei saponi, dando per scontato che i prodotti siano tutti più o meno simili: l'unica differenza sarà il prezzo. Le strategie cui l'azienda ricorre per attirare l'attenzione del Cliente non possono che focalizzarsi sul prezzo, eliminando, ad es. le componenti accessorie del servizio (no frills o unbundling) per tenere il prezzo più basso, come hanno fatto i vettori low cost, offrendo voli a 17€, ma imponendo una fee per il bagaglio, per il check-in all'aeroporto etc; praticando una politica di sconti sul prezzo originario (discounting e framing), che per l'avversione alle perdite evidenziata da Kahneman e Tversky, altera la percezione di valore del prodotto, es. il black Friday in cui si crea la convinzione che qualsiasi offerta sia un'occasione imperdibile; applicando un prezzo di penetrazione per sbaragliare i riferimenti di mercato messi in piedi dalla concorrenza.

Quando il Cliente si focalizza sul beneficio che riceve dal prodotto, il prezzo comincia a perdere centralità nella decisione di acquisto, riducendone l'elasticità. Il caso tipico è quello dei prodotti di fascia alta e delle prestazioni professionali, dove l'*intuitu personae* diventa rilevante, ad es. per una consulenza medica o legale ci si rivolgerà al professionista ritenuto più idoneo a risolvere il problema, non quello più economico. La domanda, quindi, tende all'anelasticità e l'azienda punta su strategie di skimming (scrematura), con un'offerta limitata a pochi e a prezzi elevati, ovvero di premium price secondo il concetto che la qualità si paga.

Per altri Clienti, il prezzo che sono disposti a pagare dipende esclusivamente dal valore del prodotto, sia esso percepito o riconducibile oggettivamente a quello di mercato, ovvero dalla corrispondenza tra valore acquistato ed investimento per farlo. Questa tipologia di Cliente spende di più se può ottenere ritorni più alti (opportunismo o funzionalismo). In questo caso la domanda è mediamente elastica e le strategie di riferimento per l'azienda tendono a segmentare la Clientela con proposte di prezzo-prodotto mirate, aggiungendo o togliendo elementi del

prodotto, cui associare incrementi o riduzioni di prezzo, ad es. quando si compra un nuovo elettrodomestico, cui si aggiunge per pochi Euro in più l'allungamento della garanzia, o quando all'autogrill in autostrada per il cappuccino con il cornetto ci offrono la spremuta d'arancia con un piccolo sovrapprezzo, ma inferiore al costo della spremuta acquistata singolarmente: si parla di value price e di buy up. Al contrario, quando si decide di acquistare solo la parte ritenuta utile di un pacchetto.

Esiste poi un'attribuzione di valore legata a fattori "non monetizzabili" e molto soggettivi, la cui determinazione può risultare di particolare difficoltà per l'azienda, soprattutto per l'imponderabilità di alcuni fattori. Tra questi rientrano:

- il tempo necessario per acquistare e reperire il prodotto: se per far riparare la TV è necessario fare ore di fila nel traffico, ci si orienterà sul riparatore sotto casa, meno titolato, ovvero più caro, ma più accessibile;
- la fase di ricerca e sperimentazione, soprattutto per i servizi, può essere complicata al punto da scoraggiare l'acquisto. Oggi il web consente l'acquisizione di informazioni di ogni tipo per cui l'azienda può ridurre il costo non monetario con una buona strategia di web e social marketing;
- la facilità di accesso: talvolta bisogna modificare i propri programmi per allinearsi con gli orari del servizio erogato: se il riparatore della TV pretende una consegna solo al mattino, perché il pomeriggio fa solo consegne dei prodotti riparati, ci si potrebbe orientare su un riparatore che accetta i prodotti a tutte le ore;
- i freni psicologici, come la paura di non capire, incertezza, riluttanza iniziale al cambiamento rispetto ad abitudini stratificate.

Le strategie utilizzabili dall'impresa in questi casi sono riconducibili ad aspetti non economici, ma più valoriali, come:

- **bunding** (legame): creando una relazione personale che lega psicologicamente il Cliente al fornitore;
- **result based**: la formula tipica è soddisfatti o rimborsati.
- **complementary**: con prodotti accessori gratuiti, es. la farmacia vicino casa è solita regalare tanti campioni di creme cosmetiche o solari quando si acquistano dei farmaci, creando da un lato un legame positivo e di fiducia, dall'altro la sensazione di ricevere molto di più di quanto si acquista, ovvero il supermercato che fa la consegna della spesa a casa.
- **customization** (personalizzazione): la personalizzazione del servizio o del prodotto la ritroviamo in vari paradigmi strategici, in questo caso, tuttavia, non è legato all'aspetto economico, ma a quel complesso di attenzioni o personalizzazioni nel servizio che lo rendono speciale agli occhi del Cliente, es. quando si entra al mattino nel solito bar e si ordina il "solito", il cameriere sa già che deve preparare un caffè in tazza fredda (a Napoli le tazze sono bollenti da ustione), appena schiumato e con una spolverata di cacao. Ma se l'ordine arriva nel pomeriggio, il caffè sarà senza latte.

Le metodologie sopra esposte sono state descritte separatamente per motivi didattici. In realtà, nella quotidianità aziendale, la determinazione del prezzo è necessariamente ispirata a più criteri allo stesso tempo.

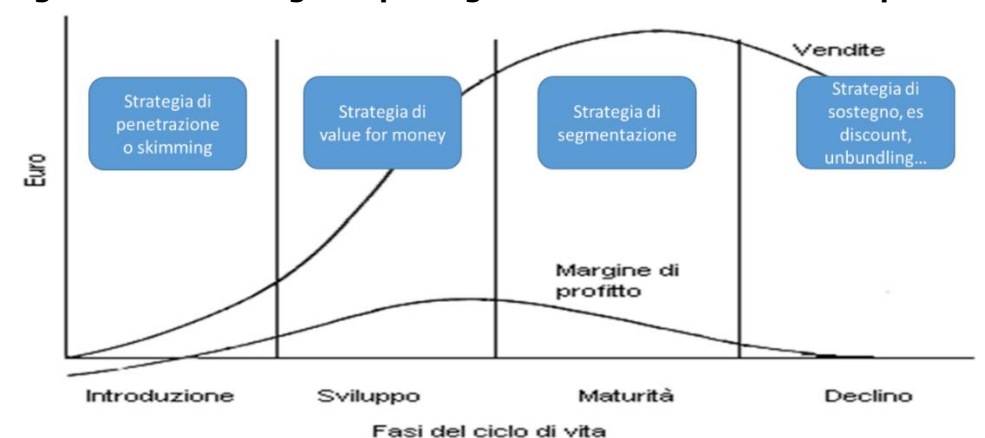
Per la massimizzazione del profitto, si cercherà di stare dentro i costi, con un minimo di mark up per ottenere un profitto, ma senza distaccarsi dai prezzi praticati dalla concorrenza per non essere fuori mercato, mantenendo al contempo un livello coerente con il posizionamento del prodotto, in altri termini il valore attribuito dal Cliente. Questo posizionamento, poi, guiderà al rialzo o al ribasso in funzione di specifiche necessità di penetrazione o scrematura del mercato o di presidio dello stesso.

La determinazione del prezzo descritta, si comprende, non è un processo statico e le strategie non sono granitiche e immutabili nel tempo, ma seguono dinamicamente anche esse il ciclo di vita del prodotto e dell'azienda, oltre che le dinamiche di mercato in termini di stagionalità nell'arco dell'anno o di ciclicità nei giorni della settimana, es. il lunedì per i viaggi d'affari è certamente più richiesto della domenica, più ricercata invece dai viaggiatori per turismo.

Riprendendo il grafico del ciclo di vita del prodotto possiamo schematicamente dire che nella fase di introduzione del prodotto il prezzo è normalmente inferiore al suo valore per consentirne velocemente la diffusione e la conoscenza, es. offerte lancio con prezzi di penetrazione o addirittura prove gratuite (penetration). Durante lo sviluppo, il prezzo tenderà a salire, al fine di rispecchiarne il valore. Nella fase della maturità il prezzo può essere differenziato sulla base della segmentazione (premium price). Durante il declino, può nascere la necessità di sostenere il prodotto, attraverso politiche di unbundling, separando le componenti primarie e secondarie (vendute a prezzi diversi) o attraverso l'abbassamento del prezzo complessivo (fig. 6.4).

La presenza di un concorrente può, inoltre, orientare al ribasso o al rialzo le strategie sopra menzionate. Tale ri-orientamento sarà tanto maggiore quanto maggiore è il peso, ovvero la market share del concorrente.

Figura 6.4 – Strategie di pricing durante il ciclo di vita del prodotto



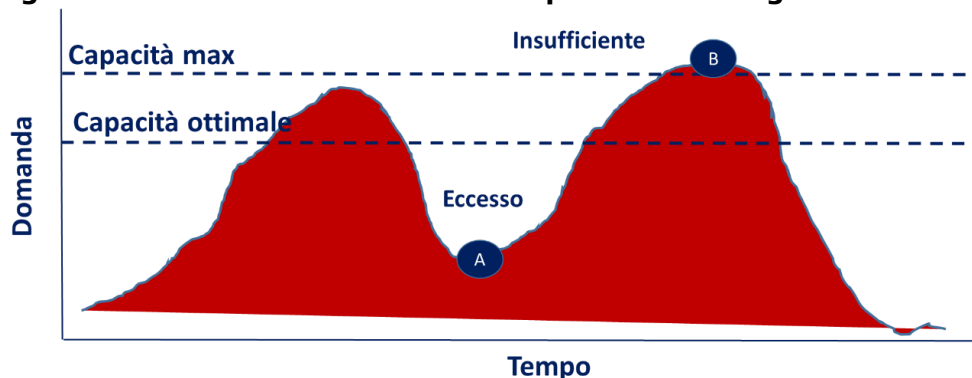
Fonte: elaborazione degli autori

6.3 – IL PREZZO COME LEVA NELLA GESTIONE DELLA CAPACITÀ OFFERTA

Nelle pagine precedenti si è affrontata la determinazione del prezzo come funzione di una serie di componenti legate al Cliente, al mercato o alla struttura dei costi.

Il prezzo, però, può essere anche una leva chiave per la gestione della capacità, soprattutto nei servizi, che per natura non possono essere immagazzinati (fig. 6.5).

Figura 6.5 - Gestione teorica della capacità di immagazzinamento



Fonte: elaborazione degli autori

La teoria economica insegna che uno degli obiettivi di un'impresa è la massima utilizzazione delle risorse, quindi anche degli impianti produttivi.

Nella realtà, tale massima utilizzazione è solo teorica e gli impianti vengono utilizzati in modo sub ottimale. Si pensi ad un villaggio turistico di una località balneare. È naturale pensare che sperimenti il pienone nei mesi di luglio e agosto; sia quasi pieno in spalla, vale a dire a maggio, giugno e settembre; abbia ampia disponibilità nei mesi invernali. Il contrario accadrà per un albergo in una località sciistica.

L'impossibilità di immagazzinare certa capacità – una camera o un posto su un volo invenduti – pone l'impresa nella necessità di decidere come strutturarsi in termini di capacità produttiva. Se la domanda è fluttuante nel tempo (area rossa in fig. 6.5) e l'impresa si strutturasse sui picchi di domanda (punto B dell'area rossa), si ritroverebbe una massa di capacità invenduta nei periodi di bassa (punto A dell'area rossa) e limitrofi. Se, invece, si strutturasse sulla domanda dei periodi di bassa (punto A dell'area rossa), si ritroverebbe la struttura sempre piena, ma non coglierebbe tutte le potenzialità di mercato e non potrebbe ottenere quelle economie di scala che la dimensione consente. La condizione ideale è quella in cui la capacità presenta un buon livello di adattabilità alla stagionalità della domanda, ma più spesso le strutture produttive presentano una rigidità che impone una scelta di capacità produttiva ottimale che consenta di limitare l'invenduto in bassa stagione e massimizzarlo in alta. L'esperienza, lo studio del mercato e della concorrenza possono essere di aiuto per definire la capacità ottimale. Tuttavia, le strategie adottate dalle aziende sono fondamentalmente di due tipi, cui corrispondono diversi strumenti (fig. 6.6) e si caratterizzano per strumenti diversi.

Figura 6.6 – Allineamento della capacità alla domanda

Modifica della Domanda	Modifica dell'Offerta
<ul style="list-style-type: none"> • Prezzo • Diversificazione • Selezione clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Estensione • Adattamento

Fonte: elaborazione degli autori

L'allineamento attraverso la modifica della domanda utilizza il prezzo in una tipica logica economica per la quale all'aumentare dei prezzi la domanda cala e viceversa; la diversificazione dell'offerta punta ad utilizzare l'impianto con segmenti di domanda diversi, nel caso di un villaggio in una località balneare si potrà diversificare in inverno con attività congressuali o convention aziendali. Le navi da crociera vengono impiegate massivamente nel mediterraneo d'estate, ma si concentrano in aree caraibiche o comunque più calde d'inverno; la selezione dei Clienti, invece, dirotta l'offerta solo su certi Clienti e non su altri; facciamo l'esempio dei pre saldi. È noto che durante il periodo dei saldi la domanda cresce per l'aspettativa di riduzione dei prezzi. È altrettanto noto, però, che la disponibilità di capi a buon prezzo è limitata. Alcune aziende, quindi, preferiscono riservare questi capi ai loro Clienti migliori, offrendo loro la possibilità di accedere in anticipo alle offerte con aperture dei negozi in pre-saldo, limitate a pochi selezionati Clienti, rafforzando il legame di fedeltà, la percezione di personalizzazione e comodità di accesso¹⁰⁸.

L'allineamento attraverso la modifica dell'offerta consiste nell'adattamento della capacità produttiva alle esigenze di diversi mercati. Può essere, talvolta, realizzata con un semplice allungamento dell'orario produttivo, che consente l'apertura prolungata di un negozio o la continuazione della produzione da parte degli operai (estensione); in altri casi può essere realizzata dismettendo o acquisendo temporaneamente alcuni impianti produttivi, es. il noleggio di un aereo da un broker.

Riportando il tema del prezzo nell'alveo del marketing territoriale, la peculiarità e molteplicità degli attori e dei Clienti, pubblici e privati, con relativi bisogni, impongono l'introduzione di una quarta modalità di determinazione del prezzo, da integrare nelle considerazioni precedenti, vale a dire la "**sostenibilità**". In ambito territoriale, infatti, il prezzo non è solo la sintesi di tutti gli

¹⁰⁸ Tali riduzioni venivano finanziate dai maggiori ricavi generati dall'arrivo di un nuovo volo su un aeroporto, es. parcheggi, servizi pubblici, esercizi commerciali nel terminal e in area aeroportuale.

elementi hard e soft riconosciuti al prodotto o marca dal Cliente, bensì anche la mediazione di più ampi interessi e obiettivi sociali, microeconomici, ambientali e politici, orientati alla ricerca di una sostenibilità globale nel lungo periodo.

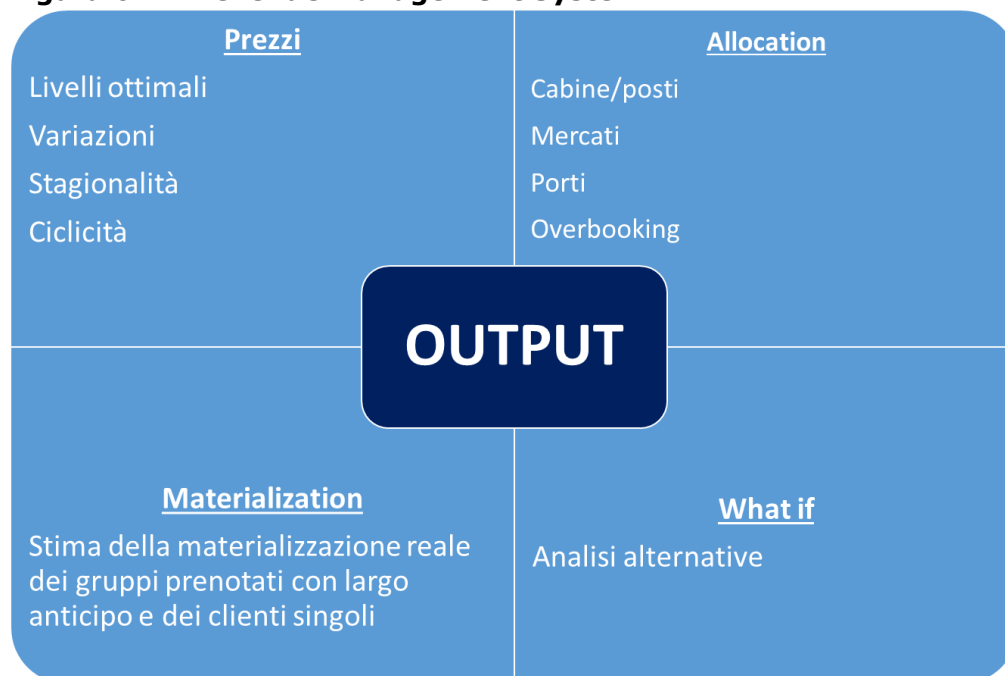
Ecco allora che le politiche di determinazione e gestione dei prezzi risentiranno di pressioni al rialzo, al ribasso e sostegno guidate da interessi più squisitamente pubblici, che potrebbero apparire irrazionali se valutati da una prospettiva eminentemente privatistica.

La limitata appetibilità commerciale di alcuni aeroporti, ad esempio, ha portato alcune amministrazioni locali ad incentivare l'introduzione di nuovi voli con riduzioni sensibili delle tariffe di atterraggio/decollo¹⁰⁹, rendendo più profittevole per alcuni vettori l'operatività su questi aeroporti.

6.4 - IL REVENUE MANAGEMENT

La complessità e dinamicità di alcuni contesti di business, caratterizzati da domanda fluttuante, elevata pressione competitiva ed eccesso di offerta, hanno portato il trasporto aereo prima, gli hotel e i car rental poi, a sviluppare dei sistemi tesi a massimizzare il profitto considerando e valutando tutte le componenti sopra menzionate su basi più scientifiche: sono i sistemi di revenue management (RMS). Con questa espressione si fa riferimento a un sistema altamente sofisticato, che attraverso strumenti e algoritmi statistico-matematici consente la massimizzazione dei ricavi con suggerimenti di vario tipo (fig. 6.7).

Figura 6.7 - Revenue Management System



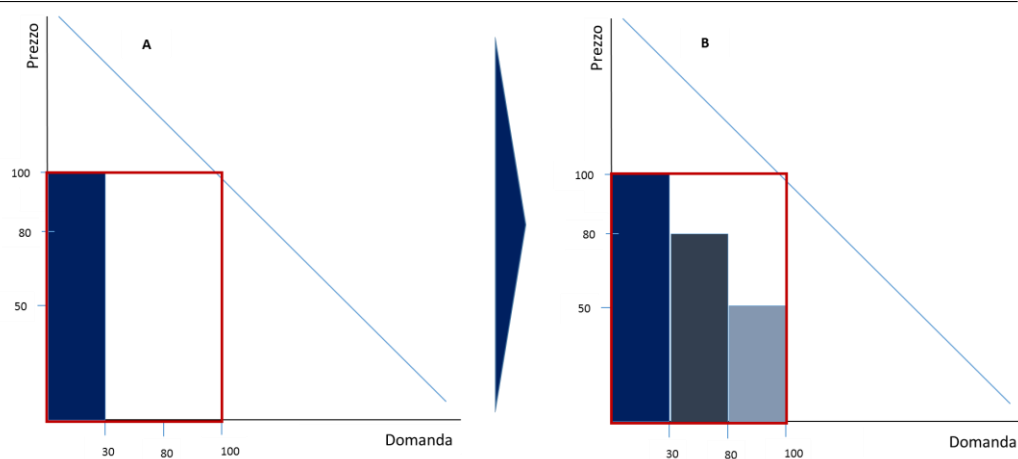
Fonte: elaborazione degli autori

Questi sistemi estremizzano l'obiettivo della massimizzazione dei ricavi e minimizzazione dell'invenduto (fig. 6.8 A/B area rossa non riempita), puntando a far pagare ad ogni Cliente **il massimo prezzo sostenibile in un preciso momento, per un determinato prodotto, in un certo mercato**. Pertanto, in momenti e/o mercati diversi lo stesso Cliente potrebbe trovare prezzi differenti. In questa logica il RMS non si focalizza solo sui clienti con la massima capacità di spesa (fig. 6.8A), ma andrà a pescare anche su tutti quei possibili segmenti di mercato disposti ad acquistare il prodotto sulla base della capacità di spesa relativa (largamente minore) e dell'offerta invenduta disponibile (fig. 6.8B).

Si stima che i sistemi di RM portino incrementi nei ricavi tra il 5% e il 10%.

Figura 6.8 – Massimizzazione ricavi e minimizzazione invenduto

¹⁰⁹ Vedi par. 6.2



Fonte: elaborazione degli autori

Qualsiasi RMS restituisce fondamentalmente dei suggerimenti di prezzo in termini variazioni rispetto alla griglia in vigore in un certo momento, es. se i voli sono quasi completamente pieni e la concorrenza sta alzando i prezzi, il sistema suggerirà un rialzo.

Un altro suggerimento è la definizione della griglia dei prezzi in base alla stagionalità della domanda, es. se è logico abbassare i prezzi in bassa stagione, meno logico o semplice è determinarne il *quantum*, vale a dire il livello di sconto minimo da praticare per acquisire la domanda.

Lo stesso discorso può essere fatto rispetto alla ciclicità, vale a dire rispetto ai giorni della settimana. È noto che i voli del lunedì mattina e venerdì pomeriggio sono più utilizzati per ragioni di lavoro, quindi possono essere prezzati su un livello più alto rispetto agli altri giorni della settimana e/o di altre fasce orarie.

L'allocation consiste nel determinare il numero di posti aerei, camere d'albergo o cabine crociera da vendere ad una determinata tariffa, ovvero il numero di cabine da mettere in vendita da un determinato porto piuttosto che un altro. Una crociera nel mediterraneo, ad es. tocca diversi porti, Genova, Civitavecchia, Malta, Barcellona e Marsiglia. Il dipartimento di "inventory", che si occupa appunto di allocation, deve decidere se imbarcare tutti i passeggeri su un unico porto o su diversi porti. Idealmente, tutte le operazioni in un unico porto sono più lunghe, ma semplificano il prosieguo della crociera. Purtroppo alcuni mercati non sono in grado di esprimere volumi su un unico porto, come ad esempio Miami per le crociere ai caraibi. Si rende, quindi, necessario imbarcare su più porti.

La **materialization** è un'analisi sulla materializzazione reale dei gruppi prenotati con largo anticipo. Tali gruppi, infatti, occupano quote importanti della capacità, si pensi ad es. ad un volo con 250 posti, di cui 150 assegnati ad un gruppo prenotato 1 anno prima o una crociera prenotata da un gruppo di 500/600 persone prenotato anche 18 mesi prima. È comprensibile, che se quel gruppo dovesse venir meno all'ultimo momento, senza opportune coperture sostitutive (cosa peraltro normale), se ne avrebbe un danno economico importante. Il RMS consente di capire se e in che misura questi gruppi si materializzano alla fine, indicando i posti che si possono rimettere in vendita benché prenotati dal gruppo. Con la stessa logica il RMS lavora sui Clienti singoli, indicando la percentuale di Clienti prenotati che è probabile non si presenterà, il cui posto può essere messo in vendita.

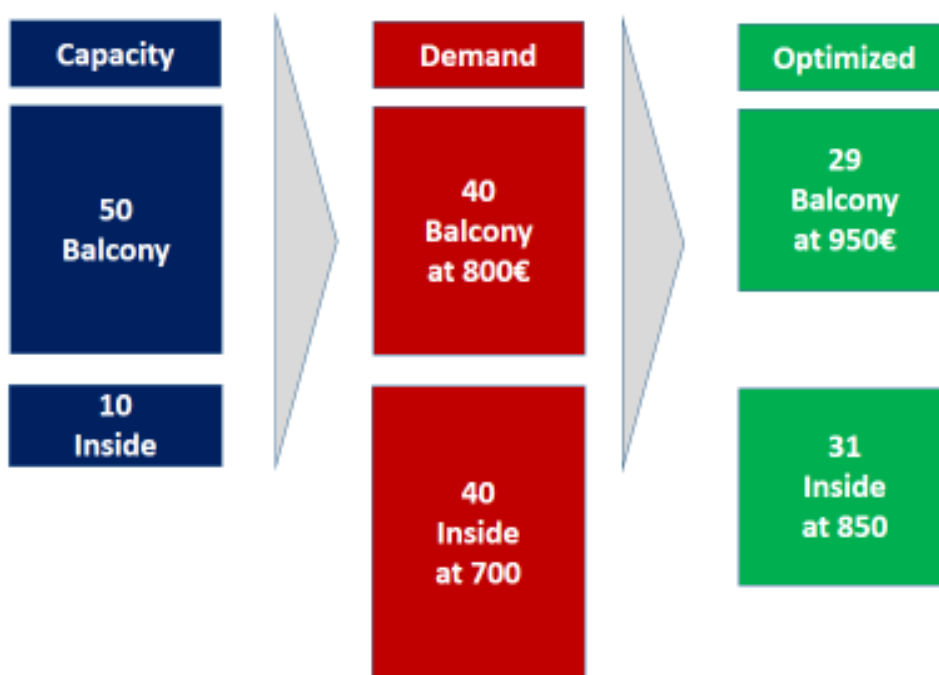
La **what if analysis** (analisi alternative) è un'opzione che consente di avere delle valutazioni economiche, laddove si debba decidere come utilizzare la capacità produttiva, ad es. se impiegare un aereo o una nave da crociera su una destinazione ovvero su un'altra, ovvero aggiungere un porto di destinazione in una crociera o un volo aggiuntivo.

Per fornire l'output richiesto il RMS si avvale di una serie di dati, acquistati da diverse fonti aziendali ed esterne, talvolta, letteralmente acquistate, incrociandole tra loro per ottenerne una stima di ricavo e/o di traffico:

- Andamento storico delle vendite
- Elasticità domanda specifica
- Profilo dei Clienti
- Valore della domanda generale e quota di mercato
- Disponibilità di prodotti simili
- Attività dei concorrenti
- Struttura dei costi per verificare la sostenibilità dei suggerimenti
- Variabili stimate che talvolta non sono disponibili.

Si propone di seguito in modo semplificato, concettuale e puramente didattico come ragiona concettualmente un RMS (fig. 6.9).

Figura 6.9 – RMS funzionamento



Fonte: elaborazione degli autori

Si supponga di avere una nave con 60 cabine, di cui 50 con balcone e 10 interne, senza finestra, come indicato nei blocchi in blu.

Si ipotizzi di:

- Conoscere la domanda, come evidenziata nei blocchi rossi, costituita da 40 Clienti che preferiscono viaggiare in cabina con balcone e 40 in interna.
- Conoscere il prezzo che sono disposti a spendere sia rispettivamente di 800€ e 700€.

Appare evidente che la domanda è inferiore all'offerta per le cabine con balcone, di cui 10 rimarrebbero invendute, mentre è esuberante per le interne.

Il RMS, attraverso lo storico del venduto, le analisi di domanda, della concorrenza, dell'elasticità dei Clienti e tutte le altre informazioni sopra riportate, suggerisce di allocare 29 cabine in balcone e 31 in interna, come riportato nei blocchi in verde, pur avendo una configurazione diversa (50 balcone e 10 interne).

Con questa configurazione, che si potrebbe definire ottimale, sebbene non reale, il sistema ritiene di vendere 29 cabine in balcone, ma ad un prezzo più alto (950€) per effetto della riduzione di capacità ad un livello inferiore alla domanda, che consente di scremarla cogliendo la parte più ricca. Al contempo e con le stesse logiche economiche, il RMS suggerisce di offrire 31 cabine interne ai 40 Clienti potenziali ad un prezzo di 850€, mantenendo l'eccesso di domanda,

che consente di tenere più alti i prezzi. Il fatto di averne solo 10 è irrilevante ai fini commerciali perché questi Clienti saranno in realtà allocati in una cabina con balcone, quindi una sistemazione migliore di quella acquistata, generando in tal modo una maggiore soddisfazione.

In tal modo il ricavo complessivo si attesta a 53.900€, che la migliore combinazione allocazione/ricavo.

Si intuisce che il RMS porta una forte tensione alla massimizzazione dei ricavi, soprattutto marginali. Tale tensione non è scevra da effetti collaterali che vanno opportunamente gestiti da chi fa business.

- Opacità del prezzo, derivante dal fatto che può accadere di pagare per un prodotto ed averne un altro, ovvero non sempre le condizioni correlate ad una specifica tariffa sono chiaramente differenzianti rispetto ad un'altra.
- Impatto sul Cliente, conseguente all'insoddisfazione che potrebbe provare il Cliente che ha pagato per una cabina balcone nello scoprire che un altro ha avuto lo stesso trattamento, pagando per un'interna. Accade spesso nel trasporto aereo di vendere 2 posti simili e contigui a 2 prezzi completamente diversi semplicemente perché sono stati acquistati in momenti diversi, con condizioni di mercato diverse.
- Overbooking, vale a dire acquisire un numero di prenotazioni superiore ai posti disponibili, anche come conseguenza di errori nella valutazione della materializzazione.

CAPITOLO 7 - LA PROMOZIONE

7.1 LO STORYTELLING

Prima di parlare di promozione in senso stretto, vale la pena fare una piccola digressione storica su come si è evoluta la comunicazione nei secoli, dove si ritrova un elemento comune di raccordo che non ha tempo o età: lo **storytelling** o narrazione, contrariamente alla credenza collettiva che lo ritiene una pratica recente.

Il primo esempio di storytelling è riscontrabile nella dialettica comunicativa di Alessandro Magno, che, per conquistare il mondo che immaginava lo circondasse, ricorse ad una storia di grande effetto, ma probabilmente non del tutto vera: vendicare lo scempio fatto ai templi greci dai persiani nell'invasione di Atene. Il fatto era avvenuto circa 150 anni prima e probabilmente era solo nella sua memoria; Alessandro era tra l'altro macedone e con Atene aveva poche affinità, ma era necessario convincere e motivare l'esercito per ingaggiarlo in una lunga e pericolosa campagna di conquista¹¹⁰.

Anche la Chiesa si è servita della narrazione dei santi e beati per indottrinare le masse e trasmettere il messaggio cristiano. Insieme ai potenti l'hanno usata a scopi politici e religiosi attraverso la pittura, che in tempi passati non era considerata una forma d'arte (riconosciuta solo negli ultimi 2 secoli), ma un vero e proprio canale di comunicazione dei messaggi del potente sia esso principe o religioso.

Un esempio per tutti lo si rinviene nel Lorenzetti con "L'Allegoria del Buono e del Cattivo Governo". Un grandioso ciclo di affreschi che l'artista realizzò, tra il 1337 e il 1339, nella Sala dei Nove del Palazzo Pubblico di Siena.

In pratica il partito allora al potere volle che l'artista rappresentasse e celebrasse:

- L'Allegoria del Cattivo Governo con gli effetti che esso produceva (carestia, assassini, saccheggi, violenza, povertà, ecc.)
- L'Allegoria del Buon Governo con i suoi effetti (città prospere, campagne coltivate, benessere, ricchezza, gioia, e così via).

Con un'espressione artistica diversa, ma altrettanto evocativa il David di Michelangelo celebrava la vittoria medicea contro i propri nemici e la grandezza del buon governo.

Le popolazioni passate avevano una capacità comunicativa e recettiva meno evoluta di quella attuale, complice un elevato livello di analfabetismo; viceversa, rispetto ad oggi era più sviluppata la capacità di interpretare messaggi iconografici presenti soprattutto nei dipinti delle grandi chiese, nelle sculture o nei palazzi del potere. Quindi, al basso livello culturale si contrapponeva una spiccata attitudine ad interpretare i simboli per la loro straordinaria capacità evocativa. Non è un caso, allora, che il David divenne il simbolo della rivolta di alcuni fiorentini contro i medici, quando presero la statua a sassate durante il suo trasferimento.

La simbologia e le storie memorabili servivano per imprimerne i messaggi dei sovrani nella memoria del popolo. In quest'ottica, le monete si prestavano perfettamente ad un'altra versione dello storytelling.

La raffigurazione del sovrano raccontava che quel fatto oggettivo, quell'oggetto, quel pezzo di metallo prezioso, aveva quel valore certificato dallo stesso monarca; senza il suo volto quel denaro era un semplice pezzo di metallo prezioso e restava un fatto senza il suo reale valore. L'altra faccia della moneta raccontava generalmente le gesta che il sovrano voleva diffondere. Altro vantaggio delle monete era che queste si diffondevano molto più velocemente delle parole (non c'erano mezzi veloci come i telegiornali o il web nella diffusione delle informazioni); erano, pertanto, il mezzo di comunicazione più efficace o, prendendo in prestito un termine contemporaneo, virale.

Lo storytelling è oggi ampiamente usato in comunicazione pubblicitaria, ma anche propaganda politica, es. Obama ha fatto dello storytelling una chiave di successo della sua campagna elettorale ricorrendo ad un'espressione evocativa, narrante ed esaltante come "yes, we can". Oggi in pubblicità non si parla più solo dei prodotti, ma si raccontano storie intorno al prodotto, che portano lo spettatore ad immaginarsi in un contesto emozionante, evocativo, coinvolgente

¹¹⁰ Alessandro Baricco, letture su Repubblica.it.

in cui il prodotto può essere un elemento di contesto o di mediazione, talvolta una semplice comparsa¹¹¹.

Lo storytelling è diventato oramai una vera e propria branca della comunicazione, con un osservatorio italiano di Corporate Storytelling presso l'Università di Pavia che ha definito anche alcune regole da seguire¹¹². Qualcuno sta addirittura cominciando a parlare di "storyliving", che grazie all'ausilio di strumenti digitali immersivi consente di proiettare il Cliente nello storytelling.

7.2 - LE ATTIVITÀ PROMOZIONALI

Lo storytelling è dunque perno ed elemento della promozione, che necessita a questo punto di una definizione più accurata e contemporanea.

La promozione consiste di tutte quelle attività tese ad attirare l'attenzione del Cliente, stimolare un interesse o un desiderio che porti all'acquisto e, idealmente alla soddisfazione¹¹³.

Oggi più che in passato i Clienti sono esposti a numerosi, continui e sempre più innovativi stimoli comunicativi, riconducibili a tre blocchi logici: pubblicità, vendita e pubbliche relazioni.

Volendo rappresentare graficamente e sinteticamente le attività promozionali e le relative implicazioni organizzative, possiamo rifarci al triangolo della comunicazione, che concettualizza i tre attori principali coinvolti nella comunicazione: l'azienda, il Cliente e gli erogatori della comunicazione (fig. 7.0).

Figura 7.0 – Il triangolo della comunicazione



Fonte: elaborazione degli autori

L'azienda comunica fondamentalmente su 2 fronti. Quello interno, gestito tipicamente dalle Risorse Umane, è rivolto ai propri dipendenti, che diventano promotori dell'impresa attraverso una serie di attività formative che ne arricchiscono le competenze e ne valorizzano le potenzialità, ma anche attraverso una condivisione degli obiettivi, della **mission** e dei valori che rappresentano l'azienda, al fine di uniformarsi e trarne ispirazione nel proprio quotidiano. Gli strumenti più frequenti sono newsletter, e-mail, staff meeting e convention.

Il fronte esterno, invece, tipicamente appannaggio del Marketing, si rivolge al Cliente, agli stakeholder, ai fornitori, agli enti con cui l'azienda lavora o interloquisce. Gli strumenti tipici sono:

- pubbliche relazioni (PR);
- pubblicità;
- direct marketing.

¹¹¹ È recente ma diffusa la pratica dell'*advermovie* adottata da grandi aziende: *advermovie* è un neologismo inglese che fonde il termine *advertisement* (pubblicità) con quello *movie* (pellicola cinematografica).

¹¹² Per un approfondimento si veda Fontana A., *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, processi e identità d'impresa*, ETAS, Milano 2009.

¹¹³ Modello AIDAS: Attirare, Interessare, Desiderare, Acquistare, Soddisfare.

Il momento dell'erogazione è estremamente importante e coinvolge tutti gli enti e le persone che entrano in contatto con il Cliente nel momento in cui il prodotto o il servizio vengono resi. La comunicazione in questo caso diventa interattiva, ed è quella che si ritrova nell'interlocuzione con il contact center, con le relazioni con il Cliente (customer relationship o CR), dal servicescape¹¹⁴ ed in generale da tutto il personale front line, ad es. l'operatore al check in all'aeroporto o alla reception di un albergo. Il personale di front line o front end, dunque è quello si trova a contatto diretto con il Cliente, raccogliendone commenti, suggerimenti e stati d'animo, che vanno gestiti e indirizzati. Questa tipologia di comunicazione è gestita tipicamente dal reparto sales e marketing, che si occupa di fornire al personale gli strumenti (comunicazione verticale) per interagire correttamente con i Clienti (es. formazione tecnica) e creare un sistema bottom-up per veicolare i feedback al management.

C'è, infine, il Cliente. Nel capitolo sul CRM abbiamo visto quanto sia importante trasformare un Cliente da sconosciuto in amico o partner. Tale importanza risiede in questo caso nella sua capacità di farsi promotore del nostro prodotto o azienda, diventarne un ambasciatore o uno sponsor, soprattutto oggi attraverso i social networks, blogs o app di valutazione, es. Trip Advisor.

7.3 - LA COMUNICAZIONE

Nell'ambito della comunicazione esterna effettuata dall'azienda, può essere opportuno fare un'ulteriore distinzione, più metodologica o didascalica che pratica, tra comunicazione istituzionale e comunicazione di prodotto.

La comunicazione istituzionale comprende le attività volte a diffondere, consolidare e tutelare la reputazione dell'azienda presso i suoi interlocutori economici, finanziari, politici, istituzionali e sociali, creando una relazione di fiducia e attenzione; essa è rivolta solo indirettamente, quindi, al Cliente finale.

La comunicazione di prodotto, su cui focalizzeremo nel prosieguo di questo capitolo, comprende, invece, le attività volte a promuovere il prodotto presso un determinato pubblico.

7.4 – Le Public Relations

Spesso associate alla comunicazione istituzionale, le Pubbliche Relazioni (PR) sono concettualmente forme di comunicazione al pubblico di riferimento, riconducibili all'ampio quadro della comunicazione, aventi per obiettivo la creazione di un'immagine positiva dell'azienda, del brand o del prodotto, duratura nel tempo, in linea con la mission dell'azienda, la vision del management e, non ultimo, con gli obiettivi tattici di vendita. Tale attività è generalmente svolta sia con uffici dedicati o attraverso società specializzate, ma quasi sempre molto vicina organizzativamente alla proprietà o al top management.

Il pubblico di riferimento cui si rivolge il PR assume connotati più ampi e diversificati rispetto al target della comunicazione di prodotto. Si parla generalmente di stakeholder, intendendo un coacervo di soggetti, che possono in qualche modo influire sul raggiungimento di determinati obiettivi dell'azienda, ovvero sulla sua organizzazione. Alcuni stakeholder esercitano questo potere in misura rilevante e continuativa (c.d. primari), altri occasionalmente (c.d. secondari):

- Investitori
- Enti governativi locali e centrali
- Fornitori
- Sindacati
- Comunità locali
- Comunità economico-finanziaria
- Organizzazioni ambientaliste
- Competitors
- Media
- Opinion leaders

¹¹⁴ Si veda par. 7.14.

La diversità degli interlocutori di riferimento pone la necessità di adottare metodiche e approcci PR differenti in funzione dei contesti in cui si opera e degli interessi ricercati. Senza entrare nel dettaglio dei diversi modelli di PR e delle diverse teorie, possiamo identificare due estremi di un continuum metodologico, tra i quali esiste una vasta gamma di soluzioni intermedie¹¹⁵:

- Approccio advocacy: orientato prevalentemente agli interessi della sola organizzazione, in cui la comunicazione ha una valenza squisitamente persuasiva per indirizzare le decisioni degli stakeholder.
- Approccio accomodation: orientato eminentemente ad accogliere le istanze degli stakeholder, con una comunicazione più indirizzata verso la condivisione e la reciproca influenza.

La stragrande maggioranza delle aziende di grandi dimensioni riconosce un ruolo chiave alle PR nella creazione e nel mantenimento della propria reputazione, ma è altrettanto riconosciuto che tale attività deve essere credibile presso il pubblico di riferimento.

La varietà dei contesti in cui si opera porta una molteplicità di strumenti utilizzabili dai professionisti delle PR. I più tipici sono:

- Comunicati stampa su eventi o iniziative "notiziabili", vale a dire aventi carattere di interesse per specifici stakeholder, es. il lancio di un prodotto, i risultati finanziari, i riconoscimenti o le innovazioni introdotte.
- Organizzazione di eventi per gli stakeholder.
- Organizzazione di interviste e conferenze stampa del top management.

Con l'avvento del web, l'attività di PR ha subito un'evoluzione in chiave digitale. Oggi, infatti, si parla di digital PR (DPR), intendendo sia le attività tradizionali trasformate in digitale, es. giornali on line, sia quelle afferenti nuovi strumenti offerti dalla rete, es. i social network, dove il livello di interazione e la dimensione del networking sono decisamente superiori, generando un più immediato effetto su reputation e sentiment, quindi sulle opinioni del pubblico. In tal senso, le DPR, sebbene profondamente contigue, si distinguono sottilmente da altre attività di comunicazione sui social network (es. tribal e guerrilla marketing)¹¹⁶ per un carattere di neutralità, quasi indipendenza, delle conversazioni o dei contenuti rispetto alla marca o al prodotto. Questa circostanza richiede spiccate capacità di generare conversazioni interessanti e di gestione, evitando di perderne il controllo con i tipici autogol della gestione del conflitto:

- Elusione o negazione di responsabilità.
- Ingigantimento di eventi non significativi per il pubblico.
- Aggressione nel contraddittorio.
- Eccessi di prosopopea.

Tali capacità si rivelano di particolare rilevanza in occasione di crisi aziendali, che oggi giorno acquistano sui social una mediaticità enorme rispetto al passato.

18° Caso pratico

È ancora vivido il ricordo, e la conseguente accesa critica da parte dei Clienti, dell'aereo Alitalia sbianchettato in occasione dell'incidente occorso nel 2013 ad un velivolo noleggiato dalla compagnia Carpatair e brandizzato con i colori dell'ex compagnia di bandiera.

Lo sbiancamento era una pratica del passato, utilizzata per nascondere ai viaggiatori di un determinato aeroporto, magari di un altro paese, i segni distintivi di una compagnia incidentata. Spesso tale pratica era riportata nelle procedure di crisi dei vettori. Tali procedure, però, non si erano adeguate all'evoluzione tecnologica, dove i Clienti diventano reporter sul campo, condividendo real time e worldwide le notizie, prima ancora dell'arrivo dei giornalisti locali. Infatti, prima ancora che i tg mandassero la notizia, le immagini dell'aereo, ancora con il logo Alitalia e accasciato su un fianco, già giravano in rete. Nel frattempo l'inconsapevole responsabile della manutenzione si affrettava a sbianchettare l'aeromobile. Quando le tv ufficiali arrivarono

¹¹⁵ Si veda A. Mazzei e S. Ravazzi, Dialogare con gli stakeholders. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione di impresa. Franco Angeli 2014.

¹¹⁶ Si veda in questo capitolo.

sul luogo del disastro, trovarono un velivolo bianco, anonimo, figlio di nessuno. La polemica su questo gesto scattò immediatamente, ripresa impietosamente sui social, dove invece giravano le foto con il logo ben visibile. Vani, scomposti e inopportuni furono i tentativi dei nostri PR di giustificare il gesto come un atto di misericordia e rispetto verso l'aereo. Semplicemente, l'approccio era sbagliato.

7.5 – PARAMETRI DELLA COMUNICAZIONE

Passando alla comunicazione di prodotto, l'obiettivo della comunicazione si sposta sul Cliente finale, sull'utilizzatore. È questa l'area dove si concentra larga parte degli investimenti di marketing delle aziende, più specificatamente pubblicitari.

Se l'obiettivo di qualsiasi campagna è veicolare un messaggio, l'investimento che ne consegue richiede una misurazione puntuale dell'efficacia e dell'impatto della campagna attraverso metodologie validate con carattere di scientificità.

Quando si comincia a ragionare su una campagna pubblicitaria, è fondamentale capire a chi è diretto il messaggio. Volendo promuovere un rossetto, è altamente probabile che ci si rivolga ad un pubblico femminile, che diventa il **target group** della campagna pubblicitaria, costituito da tutti coloro che sono potenzialmente interessati ad un prodotto, nella fattispecie le donne. Analogamente, se si volesse pubblicizzare una canna pesca da gara, ci si orienterebbe su una rivista di pesca o una rete o programma televisivo che tratta questo sport. Il puntuale inquadramento del target group, quindi, sarà di grande aiuto nell'identificare i mezzi di comunicazione da utilizzare per veicolare il messaggio, come più avanti dettagliato nella sezione media planning.

Le variabili da considerare nella definizione del target group possono essere ricondotte a 3 macro variabili:

- Comportamentali, riconducibili alle modalità di acquisto e/o di consumo, es. i pescatori per le canne da pesca;
- Demografiche e geografiche, quali età, sesso, reddito, istruzione, orientamento politico etc., es. le donne per il rossetto, ovvero per target group più generici, tutta la popolazione tra i 18 e i 65 anni di età;
- Psicografiche, riconducibili a specifiche caratteristiche ricercate, interessi, tratti della personalità, valori, etc., ad es. i tifosi di una squadra di calcio.

Tali variabili rispondono all'esigenza di individuare un gruppo di soggetti che (c.d. fitting):

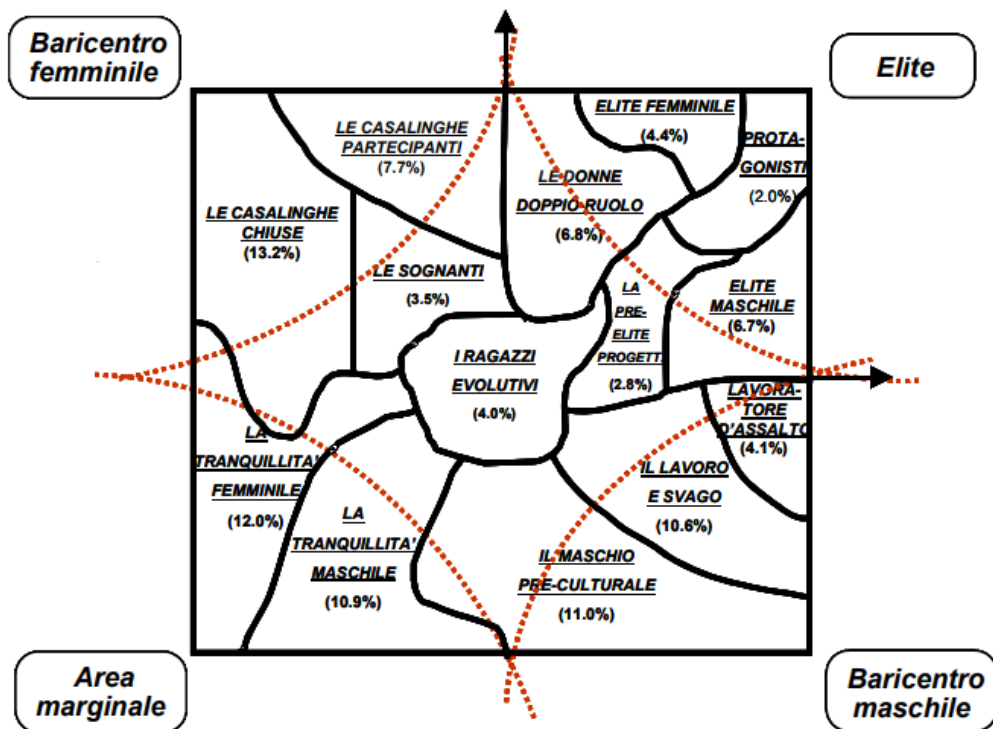
- sia raggiungibile dal messaggio;
- sia sufficiente in numerosità;
- possa effettivamente beneficiare del prodotto pubblicizzato;
- abbia la capacità di spesa di acquistare il prodotto.

In questo senso possono essere di aiuto le mappe sinottiche che tracciano i diversi profili tipici di una popolazione. In Italia, ad es. si ricorre spesso a quella Eurisko, che da anni aggiorna la mappa degli stili di vita (fig. 7.1), costruita sulle citate variabili, misurate su due dimensioni di riferimento:

- prima dimensione: tratti duri. È la dimensione del confronto sociale, della competizione con gli altri, della conquista. L'interesse è sul mondo, sugli avvenimenti, che danno sensazioni forti. Gli attributi: forza, ricchezza, fisicità del corpo, razionalità, rischio, lotta e piacere.
- seconda dimensione: tratti morbidi. È la dimensione culturale della forma e della sovrastruttura, rispetto alla semplice sostanza. È la moderazione, misura, equilibrio. È una dimensione che appartiene alla cultura femminile. Gli attributi: amore, cultura, spirito, emotività, moderazione, dolcezza e eleganza.¹¹⁷

Figura 7.1 – Mappa degli Stili di Vita

¹¹⁷ Documento originale Eurisko: http://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/Grande_Mappa_e_nuovi_Stili_di_Vita_0.pdf.



Nel veicolare il messaggio, però, è probabile che si riesca a contattare solo una parte del target group. Questa parte viene definita **reach**, vale a dire la parte del target group effettivamente esposta al messaggio pubblicitario ed espressa in percentuale.

In funzione dell'investimento pubblicitario, sarà possibile contattare il reach, ovvero esporlo al messaggio un certo numero di volte, che rappresentano la **frequenza** di esposizione.

Combinando il reach e la frequenza si ottiene un indicatore di pressione pubblicitaria, chiamato **gross rating point (GRP)**. Maggiore sarà il valore di GRP, maggiore sarà la pressione della campagna pubblicitaria, e il suo costo. Facciamo un esempio:

Volendo promuovere il rossetto nell'aula universitaria in cui si potrebbe svolgere questa lezione, in cui ci sono ca. 400 persone, si è detto che l'obiettivo sono le donne, le quali rappresentano il 50% della popolazione presente nell'aula, il **"target group"**.

Dalle indagini di mercato è noto che il 40% delle donne legge la particolare rivista "mala femmena". Si decide, quindi, di inserire due pagine pubblicitarie nell'edizione di questo mese. Ne risulta:

- **Target group:** tutte le donne dell'aula = 200
- **Reach:** 40% delle donne in aula, quindi 80
- **Frequenza esposizione:** 2 (il numero di pagine della rivista)
- **GRP:** $40\% \times 2 \times 100 = 80$; Reach x Frequenza x 100

A questo punto si decide di esporre l'altro 60% del target group ad una comunicazione con una pagina su una rivista di salute "stiamo tutti bene". Ne consegue:

- **Reach:** 60% delle donne in aula, quindi 120
- **Frequenza:** 1 (il numero di pagine della rivista)
- **GRP:** $60\% \times 1 \times 100 = 60$; Reach x Frequenza x 100

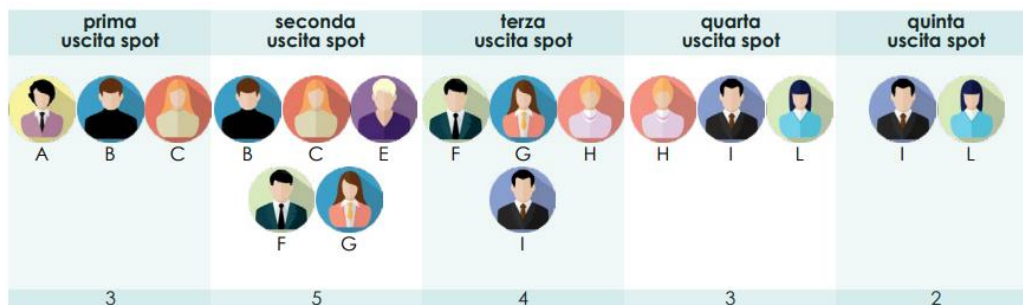
Sommando questi GRP con quelli calcolati precedentemente, avremo:

- **GRP totali** 140 (80+60)
- **Contatti lordi** 280 (80x2 + 120x1)
- **Contatti netti** 200 (80+120)

- **Frequenza media(OTS¹¹⁸):1,4 = 280/200 = GRPtot/Reach = Contatti Lordi/Contatti netti**

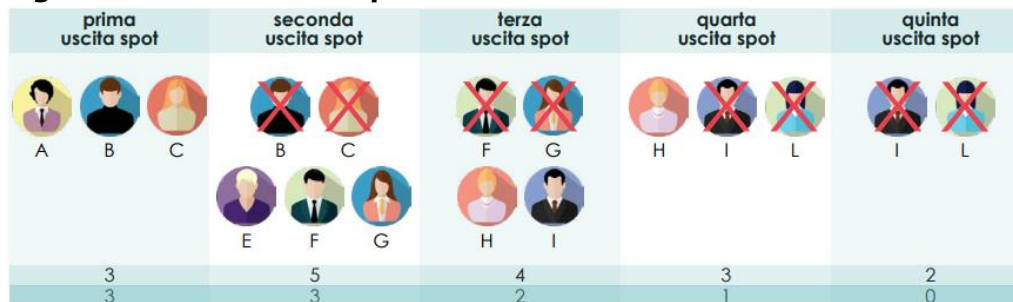
Per meglio chiarire il concetto di contatti lordi verso contatti netti, si riporta un altro esempio grafico, evidentemente con numeri diversi, che si valuta molto esauritivo dal punto di vista didattico (figg. 7.1).

Figura 7.1a - Altro Esempio Contatti Lordi¹¹⁹



$$3+5+4+3+2 = 17 \Rightarrow \text{CONTATTI LORDI}$$

Figura 7.1b - Altro Esempio Contatti Netti



$$3+3+2+1 = 9 \Rightarrow 9 \text{ CONTATTI NETTI}$$

$$\frac{9 \text{ contatti netti}}{10 \text{ entità target}} \times 100 = 90 \% \text{ COPERTURA NETTA}$$

Tornando al rossetto, supponendo di aver speso 1.500€ per effettuare la campagna sulle tre pagine, si potranno calcolare anche altri parametri di valutazione del **"media mix"**, vale a dire del portafoglio di mezzi di comunicazione utilizzati per la campagna: il costo contatto è il costo sostenuto per intercettare la singola unità del target group, mentre invece il costo del GPR è dato dal costo totale sul totale dei GRP raggiunti.

- **Costo contatto:** **7,5€ = 1.500/200; Costo/contatti**
- **Costo GRP:** **10,7€ = 1.500/140; Costo/GRPs**

Va considerato che il costo di un singolo GRP dipende da una serie di fattori, alcuni quantitativi, altri qualitativi (fig. 7.2).

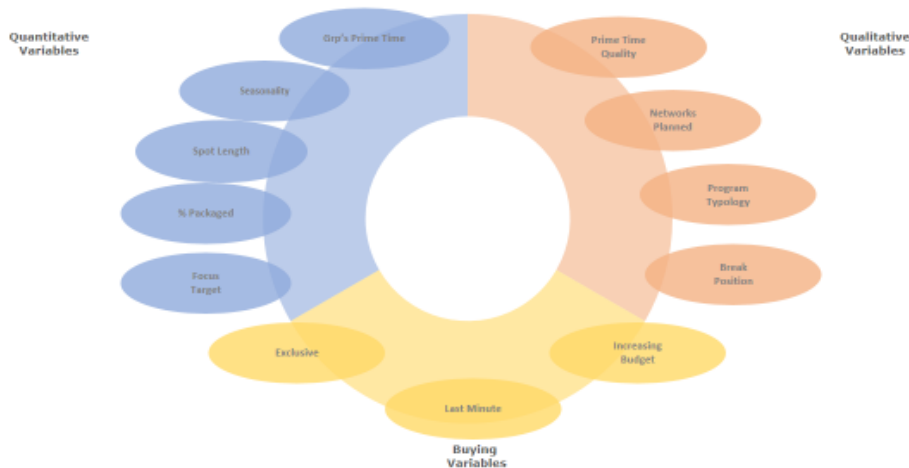
Tra questi è opportuno considerare il prime time, vale a dire la fascia oraria in cui uno spot va in onda; uscire alle 21 alla fine del TG ha un valore diverso che uscire a mezzanotte dopo i titoli di coda di un film. Il network che trasmette lo spot; uscire su RAI e Canale 5 ha un peso diverso rispetto ad una TV locale. La tipologia di programma all'interno del quale lo spot passa; un film attira di più di un brillante documentario di Alberto Angela, sebbene alla stessa ora; pare che il festival di San Remo 2018 sia costato 16 milioni di Euro, ma già a gennaio 2018 aveva raccolto pubblicità per 25 milioni e lo stesso aveva fatto l'anno precedente. L'acquisto del GRP last minute consente di spuntare prezzi migliori per la necessità delle TV (anche delle radio e dei giornali) di

¹¹⁸ OTS sta per *opportunity to see* e può essere calcolata anche come rapporto tra contatti lordi/contatti netti.

¹¹⁹ I Concetti di Base dei Media – Gruppo Next

chiudere il blocco pubblicitario o la pagina. La stagionalità e la lunghezza dello spot, ma soprattutto la sua posizione all'interno del blocco pubblicitario possono cambiare il costo del GRP. Questo porta a dire che i GRP non sono tutti uguali. Non di rado i manager misurano la qualità della campagna pubblicitaria solo ed esclusivamente in GRP. Si ritiene che sia un errore. Ecco il perché.

Figura 7.2 – Driver di costo del GRP



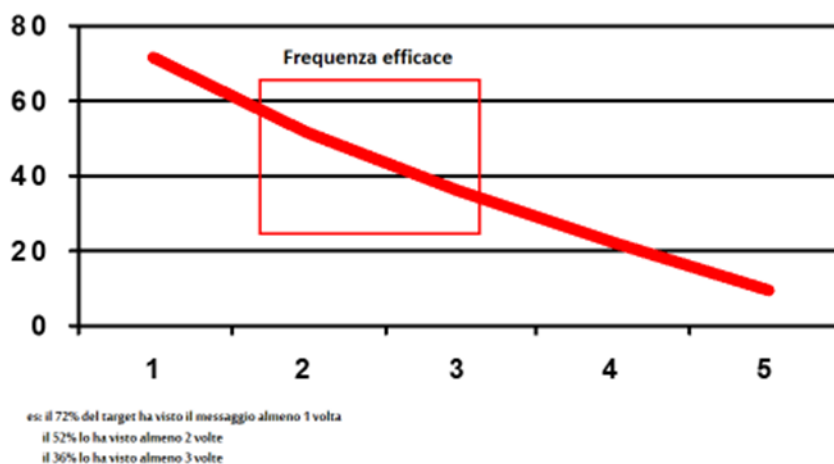
7.6 – EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE

Per assicurare efficacia ad una campagna è necessario che il target group sia esposto al messaggio con una **frequenza utile o efficace**, tale da generare lo stimolo.

La quota (assoluta o in percentuale) del target sottoposta a frequenza utile misura la "**portata della campagna**". Studi statistico-psicologici sulla propagazione delle idee effettuati da Krugman, convergono su un livello frequenza utile definita come "**efficace**"; tale frequenza è pari ad almeno tre esposizioni, durante le quali il Cliente sviluppa il ricordo secondo un percorso cognitivo (fig. 7.3)¹²⁰:

- What is it? Cos'è?
- What of it? Cosa mi interessa?
- Remind o attivazione del ricordo.

Figura 7.3 - Distribuzione di frequenza degli spot pubblicitari



Un ulteriore elemento di valutazione dell'efficacia di una campagna è il c.d. "**indice di affinità**", vale a dire quell'indice che misura la capacità di una particolare medium di insistere su uno specifico target rispetto alla media generale di tutti i media. Maggiore sarà l'indice, maggiore sarà la sua capacità di concentrazione sul target. Se per ipotesi la lettura di una rivista fosse del 5% sulla popolazione femminile in generale e del 6,5% sul sottoinsieme femminile dai 25 ai 35

¹²⁰ Krugman 1993

anni, l'indice di affinità sarà dato dal rapporto $6,5/5 * 100 = 130$ ¹²¹. L'indice di 130 indica che il medium ha una capacità di focalizzazione sul target specifico (25-35 anni) superiore del 30% rispetto alla media generale.

Restando sul tema dell'efficacia, il calcolo dei GRP, dell'OTS e dell'indice di affinità possono non essere sufficienti nel massimizzare l'impatto di una campagna pubblicitaria. Vanno analizzati, infatti, anche altri elementi chiave, che ne condizionano l'impatto mediatico, ad es.:

- **Qualità creativa**
- **Decadimento memoriale** (qualità ottimale dell'OTS)
- **Share of voice** (quanto il messaggio pubblicitario si disperde nella molteplicità degli altri spot).

Riprendendo l'esempio del rossetto, appare intuitiva la differenza che intercorre tra scrivere sulla pagina pubblicitaria "l'azienda ABC produce un rossetto di qualità", rispetto ad inserire la foto di una ragazza bellissima, o meglio di una nota attrice come Monica Bellucci, indiscussa icona di bellezza non solo degli uomini, ma anche delle donne che leggono quella rivista (fig. 7.4). La sua bellezza, valorizzata da labbra carnose colorate del rossetto pubblicizzato, conferisce al messaggio un contenuto non più informativo, ma anche aspirazionale e imitativo, validato dal personaggio e da quello che rappresenta nell'immaginario collettivo. Si ricorda, in verità, che l'obiettivo dello spot è essere ricordato, prescindendo dalla bellezza dello stesso o dai gusti estetici dei consumatori che lo guardano. È indubbio che uno spot bello, emozionante, che lasci un ricordo piacevole è preferibile ad uno altrettanto memorabile, ma brutto; ciò che importa veramente, però, è che funzioni in termini di interesse e attivazione del bisogno o desiderio di acquistare.

Figura 7.4 – Qualità creativa della comunicazione



Fonte: Elaborazione degli autori

Al contempo inserire due pagine pubblicitarie sulla stessa rivista è diverso che farlo su due numeri differenti della rivista.

Comparando due diversi media plan, per due spot diversi (A e B) si è notato (fig. 7.5)¹²² che:

- il ricordo del messaggio pubblicitario è maggiore per esposizioni più concentrate, c.d. strategia **flight**¹²³, caratterizzata da periodi di forte pressione alternati a periodi di silenzio,

¹²¹ www.Glossariomarketing.it.

¹²² Zielske 1959

¹²³ Una variante della strategia flight è la **burst**, caratterizzata da una concentrazione delle uscite, senza interruzioni.

rispetto alla c.d. strategia **steady**¹²⁴, caratterizzata da una pressione costante e regolare per tutta la durata della campagna.

- la velocità di decadimento del ricordo, invece, diminuisce all'aumentare della regolarità di esposizione.

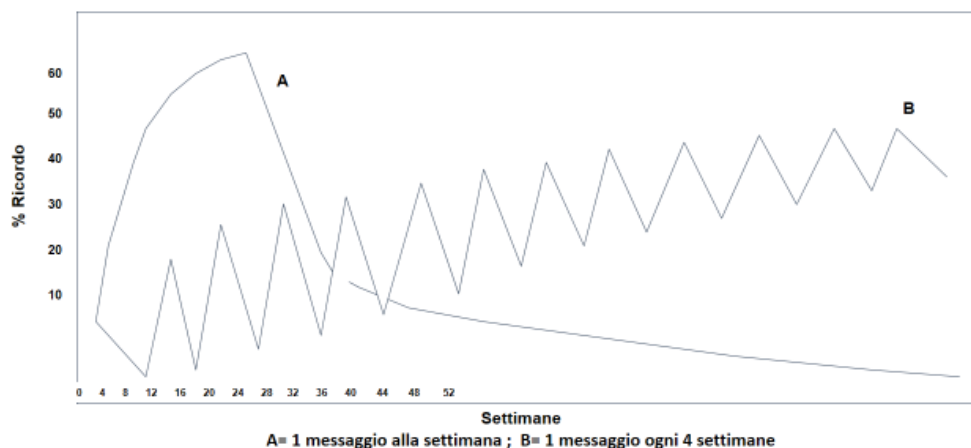
Se, allora la distribuzione delle uscite rileva ai fini del ricordo, ovvero del suo decadimento, è più giusto concentrare o prolungare le uscite? Non c'è una risposta univoca e definitiva. L'approccio comunicativo dipenderà da valutazioni sul tipo di prodotto pubblicizzato, sul posizionamento, il ciclo di vita e sugli obiettivi di comunicazione perseguiti. I beni o servizi stagionali punteranno su una campagna di tipo **flight**, che può diventare **burst**, se caratterizzata da una maggiore intensità ma una minore durata, concentrata in determinati periodi. Prodotti non soggetti a stagionalità diluiranno la propria visibilità nel corso dell'anno o comunque su un arco temporale più lungo con campagne di tipo **steady** o **pulsing**, caratterizzata da pressione bassa ed omogenea, alternata a picchi di alta pressione e breve durata¹²⁵.

Se l'obiettivo sarà quello di creare una maggiore ricordo "spontaneo" del marchio, c.d. awareness¹²⁶ spontanea, sarà più indicata una campagna steady, soprattutto per prodotti in fase di lancio, o anche pulsing.

Un ulteriore fattore condizionante il ricordo è la **varietà** del messaggio, che nel tempo tende a perdere capacità di attirare l'attenzione e generare un ricordo, favorendone il decadimento. Pertanto, sia nelle strategie flight che in quelle steady burst o pulsing si alternano messaggi diversi nel corso della campagna.

Al GRP, dunque, vanno aggiunte qualità della creatività e diluizione della frequenza di esposizione.

Figura 7.5 – Trend del ricordo



Una recente ricerca effettuata da una famosa agenzia di **branding** dimostra che i marchi che restano maggiormente nella memoria, **top of mind** appunto, sono quelli che hanno una pianificazione tipicamente televisiva e caratterizzata da una copertura lunga.

19° Caso pratico

Il business delle crociere in Italia è caratterizzato da 2 players principali MSC Crociere e Costa Crociere, con market share sul mercato italiano rispettivamente del 38% e del 58%¹²⁷.

Tuttavia, la strategia di comunicazione di questi due vettori nel 2017 è stata profondamente diversa.

Da un lato Costa ha adottato una strategia di tipo steady, con uscite costanti per tutto l'anno, trascurando talvolta il prezzo, puntando sull'esaltazione del prodotto crociera come modello di vacanza e valorizzando la capacità di Costa di renderlo memorabile con il messaggio "Felicità al

¹²⁴ Talvolta si parla anche di campagne "continuous" - www.glossariomarketing.it.

¹²⁵ www.glossariomarketing.it.

¹²⁶ Si vedano parr. 7.7 e 7.15 per un approfondimento sulla relazione awareness/acquisti.

¹²⁷ Dati 2017 GfK.

quadrato", testimoniato dalla famosa cantante Shakira. Il media plan è stato fortemente concentrato sulla TV ed in particolare sulle reti Mediaset. Apparentemente, l'obiettivo sembra più focalizzato sul posizionamento, sulla reputazione e sull'awareness spontanea e/o top of mind, vale a dire creare un ricordo spontaneo positivo di Costa come vettore crocieristico.

Dall'altro lato MSC Crociere ha, invece, adottato una strategia di tipo flight (quasi burst), caratterizzata da una concentrazione di uscite in alcuni periodi dell'anno per 3/4/5 settimane che puntavano su proposte promozionali di prezzo o destinazione, permeate anche in questo caso dalla valorizzazione della capacità di MSC di rendere la vacanza unica ed esclusiva attraverso il messaggio "Non è una crociera qualsiasi". Il piano mezzi è stato articolato tra TV (su varie reti), quotidiani, riviste e radio e altre attività social. L'obiettivo appare segnatamente focalizzato sulla vendita, benché non trascuri l'awareness e la qualità del prodotto.

Quindi, 2 vettori che competono fianco a fianco sullo stesso business e sullo stesso mercato, ma con due approcci comunicativi opposti, entrambi di grande successo.

Si ritiene che la strategia steady di Costa abbia contribuito a creare una maggiore awareness del prodotto crociera in generale, per certi versi indipendentemente dal vettore, di cui ha beneficiato anche MSC. In altri termini, la campagna Costa ha stimolato un desiderio generalizzato di andare in crociera come alternativa alle proprie vacanze, quindi l'**intention to buy**¹²⁸. L'acquisto della crociera con Costa o MSC, soprattutto in agenzia di viaggi¹²⁹, potrebbe aver seguito logiche e percorsi diversi, guidati da tutte le variabili condizionanti che abbiamo visto nel capitolo sul Cliente, ovvero dalle politiche distributive che vedremo nel capitolo 8.

Lo **share of voice** è la quota percentuale (share) di copertura pubblicitaria di un'azienda rispetto alla copertura totale effettuata dalla concorrenza.

È intuitivo che la possibilità per un consumatore di ricordare il messaggio di una campagna sarà fortemente condizionata dalla presenza contemporanea di messaggi di concorrenti per prodotti simili, che produrranno una distrazione del ricordo e un effetto comparativo che potrebbe penalizzarne l'impatto.

Non è escluso, tuttavia, che l'attività pubblicitaria della concorrenza, per contrasto, possa far incrementare una generale conoscenza, c.d. **awareness**, sul prodotto.

In questo contesto si colloca una particolare forma di comunicazione detta "instant marketing" che consiste nel costruire una campagna di comunicazione intorno al successo di un evento, di una manifestazione o di una campagna concorrente. In altri termini, scavalcando la notorietà dell'evento o del messaggio della campagna del concorrente, l'azienda che effettua l'instant marketing crea una campagna che riprende questo messaggio, associandolo al suo ma con elementi spesso comparativi tesi a:

- Differenziare, evidenziando le differenze ed enfatizzando la maggiore bontà del prodotto.
- Screditare, scanzonando il fatto o il messaggio, talvolta con toni irriverenti e sarcastici.

Elementi chiave per il successo dell'instant marketing sono:

- Tempismo: la parola d'ordine è "carpe diem". Bisogna cavalcare il momento quando è caldo e fortemente impresso nella mente del pubblico.
- Rilevanza: l'evento deve avere una rilevanza mediatica ampia e altissima, tale da rendere il messaggio "instant" immediatamente riconducibile all'evento di origine.
- Creatività: l'accostamento del messaggio "instant" non può essere banale; deve essere intelligente, scherzoso, non offensivo e, giocando sui doppi sensi, un po' irriverente e ironico.

Un esempio che si potrebbe definire di scuola lo ha offerto Alitalia nel gennaio 2018¹³⁰.

Nel mese in oggetto Norwegian, una delle più importanti compagnie low cost d'Europa, ha battuto un record storico coprendo la tratta Londra-New York in poco più di cinque ore. Una notizia che fece molto rumore e che fu ripresa da moltissimi media, dando vita a commenti e discussioni sui siti e sulle pagine social. Alitalia decise così di sfruttare questa popolarità della

¹²⁸ Si veda par. 7.7.

¹²⁹ Il mercato crocieristico italiano è ancora fortemente sbilanciato sulle vendite indirette, vale a dire intermedie dalle agenzie di viaggi, che assumono, quindi, un ruolo consulenziale e di orientamento e indirizzo nella scelta della soluzione definitiva da parte del Cliente molto autorevole e credibile, di cui i vettori tengono ovviamente conto nelle proprie politiche distributive; si veda anche capitolo sulla Distribuzione.

¹³⁰ L'autore di questo testo aveva lasciato la direzione Marketing della ex Compagnia di bandiera da quasi 4 anni.

compagnia rivale per fare, appunto, una campagna di "Instant Marketing". Alitalia ci ha provato in questo modo (fig 7.6).

Figura 7.6 – Campagna Instant Alitalia contro Norwegian



L'immagine pone chiaramente in evidenza una serie di elementi accessori inclusi nel prezzo "light", offerto da Alitalia, raffrontandoli alla pochezza di quelli offerti da Norwegian con la tariffa "low". Contestualmente, per mantenere un tono scherzoso, ironico e sfidante, Alitalia pubblica su Twitter:

"C'è chi vola low cost e chi vola light. Scopri il Nord America da 342€ a/r TANTO incluso. Vi aspettiamo a bordo (anche voi amici di @Fly_Norwegian 😊)." ¹³¹

L'idea deve essere sembrata vincente, a prima vista. Ma proprio per il carattere scanzonato, sfidante e ironico di questa forma pubblicitaria, può accadere che dall'altra parte arrivi una risposta in grado di ribaltare il paradigma proposto, se non si è veramente inattaccabili. Per usare una metafora tennistica: se non fai un ace al servizio, devi aspettarti che la pallina torni nel tuo campo. E la risposta, angolata e potente, arrivò con un "contro instant marketing" (fig. 7.7) ben più efficace, in cui Norwegian riprese la grafica proposta da Alitalia, ma inserendo i suoi punti di forza, dalla possibilità di viaggiare da Roma e Milano al wifi e intrattenimento free (meglio delle cuffiette gratis), dallo spazio per i passeggeri (poter allungare i piedi in un viaggio di cinque ore può fare la differenza) alla descrizione della sua flotta più rispettosa dell'ambiente. Con la stessa ironia e accettando la sfida, Norwegian rispose al tweet di Alitalia:

"Ci vediamo in America e grazie per la pubblicità gratuita, ragazzi di @Alitalia! Ecco qui la vostra pubblicità aggiornata con le informazioni complete. pic.twitter.com/mWtSPd2I4T". (Fig. 7.7)

¹³¹ <http://ow.ly/ctjk30hVciR> 13:56 - 22 gen 2018

Fig. 7.7 – Contro instant marketing Norwegian verso Alitalia

NORWEGIAN
LOW FARE

- BAGAGLIO A MANO 10KG
- AEREI NUOVI E PIÙ GREEN
- SPAZIO PER LE GAMBE MISURA SCANDINAVA
- INTRATTENIMENTO A BORDO GRATIS
- VOLI DIRETTI DA ROMA E ANCHE DA MILANO PER GLI USA*
- *TUTTO L'ANNO

ALITALIA
LIGHT FARE

- BAGAGLIO A MANO 8 KG
- SCELTA DEL POSTO*
- AURICOLARI
- PASTI
- SNACK&BEVANDE
- *FINO AL 31/03/2018

NORD AMERICA DA 342€ A/R TANTO INCLUSO

Restando nella metafora tennistica, fu un "game, set and match".¹³²

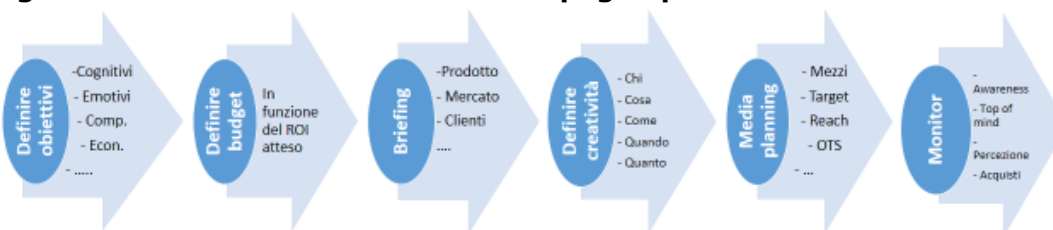
7.7 - LA PIANIFICAZIONE DI UNA CAMPAGNA PUBBLICITARIA

Quanto sopra offre una panoramica di alcuni parametri base nella valutazione della campagna promozionale.

A questo punto, è utile una visione generale del processo di creazione ed implementazione di campagna pubblicitaria.

Pur non esistendo un modello standard, per una schematizzazione della progettazione di una campagna può venire in aiuto il modello Cooper, evidenziato nel prodotto¹³³ fig. 7.8.

Figura 7.8 – Pianificazione di una campagna pubblicitaria



La prima fase consiste nel definire gli obiettivi della campagna. Tipicamente tali obiettivi vengono descritti come riportato in fig. 7.9a:

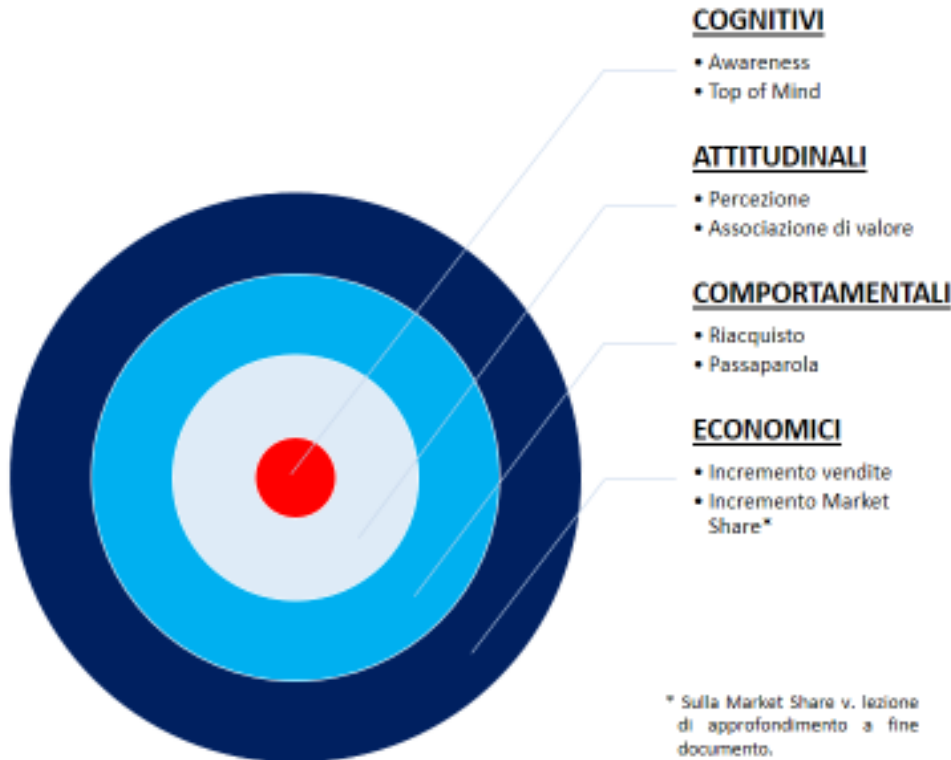
- **cognitivi**, per far conoscere il prodotto o costruire un percorso logico nella mente dei Clienti;
- **emotivi**, per suscitare emozioni o creare preferenze;
- **comportamentali**, per indurre il Cliente ad un certo comportamento, stimolando l'acquisto o il passaparola;

¹³² L'autogol di Alitalia sui social (e Norwegian ringrazia) di Alessandro Frau su Agi.it 24/1/18

¹³³ Si veda fig. 5.12

- **economici**, per ottenere un determinato ritorno sulle vendite o sulla **market share**¹³⁴. Questo obiettivo è intuitivamente il più frequente.

Figura 7.9a – Obiettivi di una campagna pubblicitaria 1/2



La classificazione degli obiettivi precedente esposta, pur avendo elevato valore pratico e divulgativo, appare limitata nelle quotidiane attività aziendali o di pianificazione di marketing territoriale. In tal senso, la fig. 7.9b rispecchia meglio la pratica quotidiana, proponendo 3 macro obiettivi qualitativi (create trust) ed economici (regain market share e increase use), articolati sulle dimensioni in qualche modo descritte fino a questo punto della trattazione e che richiamiamo:

- **Awareness** è la notorietà e il riconoscimento di una marca, anche aumentando le visite al sito web (c.d. clicks). Questa dimensione può essere misurata a diversi livelli, dall'assenza di conoscenza del marchio o prodotto al c.d "top of mind", la c.d "piramide della notorietà" (fig. 7.10)¹³⁵.
- **Consideration o reputation** è la reputazione costruita dall'azienda. Questa dimensione oggi è oggetto di particolare attenzione per la facilità con cui può essere orientata attraverso i social networks¹³⁶. Reputation e awareness sono dimensioni che vengono talvolta confuse e utilizzate quasi come sinonimi. In realtà sottendono due significati totalmente diversi che non vanno mai ignorati da chi si occupa di marketing. Facciamo esempio. Hitler e Gandhi hanno entrambi un'awareness elevata, nel senso che godono di un'elevata notorietà come ideologi della politica e appartengono a pieno titolo alla storia dell'umanità. Tuttavia, senza voler dare un giudizio storico sulle rispettive azioni, chiunque converrà che la reputation di questi due uomini è totalmente diversa.
- **Intention to buy** è la disponibilità ad acquistare ovvero a riacquistare un prodotto, legato alla soddisfazione del Cliente¹³⁷.
- **Sales** è l'aumento delle vendite.

¹³⁴ La market share è la quota di mercato, vale a dire la percentuale di vendite di un prodotto di una specifica azienda rispetto al totale dei prodotti simili venduti dalla totalità del mercato.

¹³⁵ La Top of Mind è il massimo livello di notorietà ed è la prima marca che viene in mente al Cliente quando pensa ad un prodotto. Si veda anche par. 7.15 per un approfondimento sulla relazione awareness/acquisti

¹³⁶ Si veda 7° Caso pratico

¹³⁷ Si veda par. 3.5

- **Cross e up sell** è la possibilità di vendere prodotti accessori o di gamma più alta¹³⁸.
- **Loyalty**, per avvicinare Clienti al programma di fidelizzazione o per convincerli a non lasciarlo¹³⁹, lead generation.
- **Advocacy** è la capacità di promuovere il prodotto presso parenti e amici, rilevato nella NPS¹⁴⁰.

Figura 7.9b – Obiettivi di una campagna pubblicitaria 2/2



Figura 7.10 – Piramide dell'Awareness



Sulla base degli obiettivi prefissati, sarà necessario definire il budget da allocare alla campagna. Successivamente si passerà alla fase implementativa vera e propria, che parte dalla costruzione del **brief**, un documento di sintesi, prodotto dall'azienda, che riassume tutte le informazioni utili a coloro che sono coinvolti nella realizzazione della campagna.

Sebbene ogni azienda adotti uno schema proprio, alcuni elementi caratterizzanti sono frequentemente ritrovabili nella maggior parte dei brief:

- Mission dell'azienda
- Posizionamento marchio dell'azienda
- Prodotto: caratteristiche, fase del ciclo di vita;
- Obiettivo perseguito;
- Mercato: modello distributivo, concentrazione geografica;
- Clienti: target group, profilo, comportamento di acquisto, decisori e influencer;
- Concorrenza: struttura, dimensione, comparazione prodotti;
- Scenario regolamentare, se rilevante;
- Reason why: perché un certo Cliente dovrebbe acquistare quel preciso prodotto; in questa fase risulta di particolare utilità la SWAT analysis¹⁴¹.

¹³⁸ Si veda par. 5.7

¹³⁹ Si veda par. 5.3

¹⁴⁰ Si veda fig. 3.5

¹⁴¹ Si veda par. 9.1

- Vincoli del messaggio, es. GRPs, OTS, strategia.

La fase successiva consiste nella definizione della creatività, vale a dire del contenuto del messaggio (o dei messaggi) e delle sue declinazioni in funzione dei diversi mezzi utilizzati. Si pensi ad es. ad uno spot pubblicitario televisivo. La sua declinazione su radio dovrà tener conto del fatto che il messaggio radiofonico non potrà avvalersi del supporto delle immagini. Allo stesso modo, una declinazione su un quotidiano o su una rivista dovrà riprendere un fotogramma rappresentativo, che richiami lo spot televisivo o radiofonico.

La definizione della creatività è tipicamente demandata alle agenzie di pubblicità e il percorso creativo, costruito sulla base del brief fornito dall'azienda, dipende molto dal direttore e dal team creativo.

Contestualmente alla definizione della creatività parte il processo di acquisizione degli spazi sui vari canali o mezzi di comunicazione (c.d. media) sui quali esporre il messaggio allo studio dall'agenzia creativa.

Questa attività, detta **media planning**, viene svolta da agenzie specializzate, dette **centri media**, che possono accedere ad un vasto portafoglio di media, sia nazionali sia internazionali, a costi più contenuti rispetto a quelli ottenibili se l'azienda operasse in proprio, cosa peraltro non infrequente per aziende di minore dimensione, con focus su aree geografiche piccole. Anche per il centro media, il brief prodotto dall'azienda sarà fondamentale per una pianificazione coerente con gli obiettivi della campagna.

L'output di questa attività è il **media plan o media mix**, vale dire il mix o l'articolazione dei diversi mezzi su cui mandare il messaggio ed è in questa fase che viene definito il valore del reach. Il mix, quindi, fornirà il numero di uscite ed il relativo formato per ogni medium utilizzato ed il posizionamento, ad es.:

- i canali tv e le trasmissioni;
- gli orari di uscita e la posizione nei blocchi pubblicitari: inizio, fine, centrale¹⁴²;
- la pagina del quotidiano o della rivista, la posizione in base al formato.

I formati presentano articolazioni di ogni genere in funzione del medium, talvolta diversi anche da paese a paese.

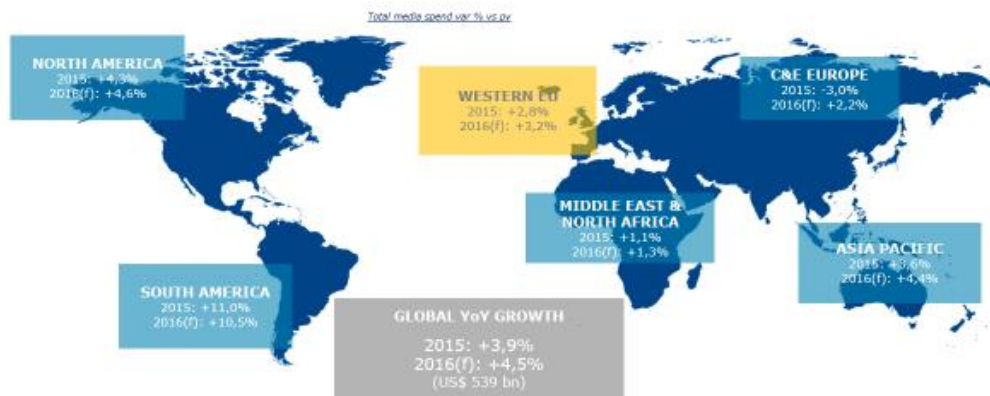
A mero titolo di esempio, la TV lavora prevalentemente con formati da 15" e da 30". I quotidiani hanno numerosi formati piccoli, quarti di pagina, mezze pagine e pagine intere. Le riviste hanno le pagine intermedie, la seconda, terza e quarta di copertina. La radio lavora largamente con i 15". I cartelloni hanno formati verticali e orizzontali, da piccoli a grandissimi, fino a coprire l'intera facciata di un palazzo. Metro e bus hanno formati diversi in funzione della posizione. Insomma, un'ampia varietà di opzioni e soluzioni.

Il media planning è un business di ampie dimensioni (fig. 7.11). A livello mondiale nel 2015 sono stati spesi, nel settore dei media circa 540 miliardi di dollari e la stima del 2018 si attesta a 630 miliardi.

Figura 7.11 – Spesa mondiale media planning

¹⁴² È noto che il posizionamento all'inizio di un blocco pubblicitario è più efficace di quello centrale, perché l'attenzione diminuisce progressivamente. Al cinema, invece, il posizionamento alla fine del blocco che precede il film è più efficace perché l'attenzione dello spettatore aumenta man mano che ci si avvicina all'ora di inizio del film.

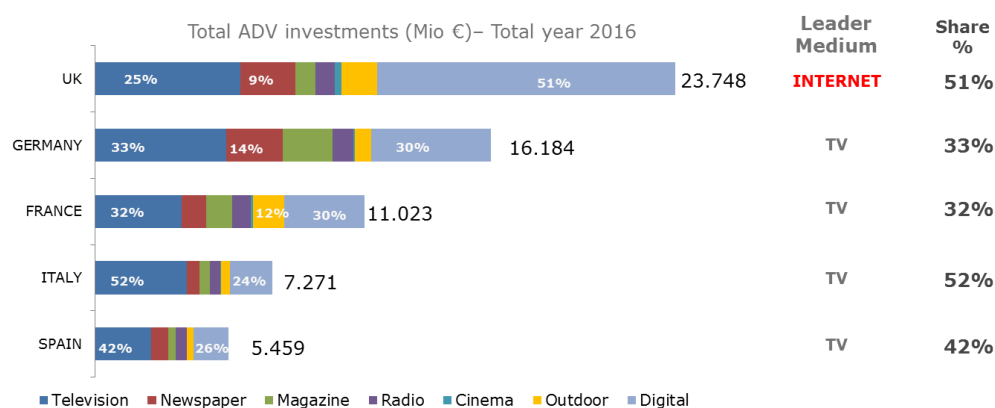
Total global Media Expenditure is US\$ 539 bn.
Growth is expected to accelerate in 2016



Fonte:

Inoltre, il media mix non è lo stesso per ogni prodotto e per ogni campagna ovvero per ogni Paese (fig 7.12). La TV occupa quasi sempre un ruolo chiave, particolarmente in Italia e Spagna, dove è ancora debole l'utilizzo di internet, che è il canale elettivamente scelto in UK.

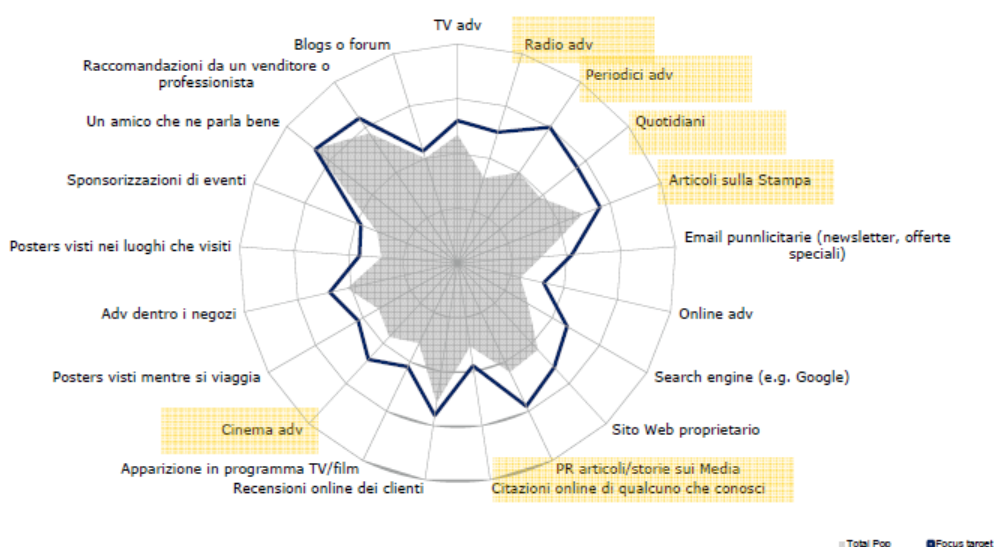
Figura 7.12 – Spesa pubblicitaria per paese e mezzo



Fonte:

I media disponibili, in funzione degli obiettivi e del tipo di campagna, sono, tuttavia, molti di più di quelli sopra rappresentati. La fig. 7.13 riporta alcuni esempi più frequenti.

Figura 7.13 – Articolazione media



Fonte:

Ogni mezzo di comunicazione ha funzioni e caratteristiche specifiche, che possono essere utilizzate per vari obiettivi, con diversa portata geografica, da locale a nazionale o internazionale (fig. 7.15).

Figura 7.15 – Il ruolo dei media

	TV	RADIO	DIGITAL	SOCIAL NETWORKS	RIVISTE	GIORNALI	OOH	CINEMA
FUNZIONE	Intrattenimento e informazione	Informazione e rumore di fondo	Informazione e intrattenimento	Comunicazione e interazione	Intrattenimento e informazione	Informazione	Impatto visivo	Intrattenimento
RUOLO MEDIUM	Awareness e Call to Action	Call to action	Awareness	Condivisione informazioni	Awareness	Awareness	Awareness	Ingaggio emozionale
REACH	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Basso
VELOCITA' CRESCITA REACH	Alta	Alta	Alta	Alta	Basso	Medio	Alta	Basso
COPERTURA GEOGRAFICA	Regionale o nazionale	Regionale o nazionale	Nazionale	Nazionale	Nazionale	Regionale o nazionale	Locale	Locale

Fonte: Elaborazione degli autori

Le principali funzioni della TV sono l'intrattenimento e l'informazione di un pubblico variegato in funzione del tipo di programma e dell'orario di trasmissione. Il ruolo mediatico è riconducibile più alla creazione di consapevolezza nello spettatore, portandolo ad agire. La copertura geografica può essere regionale o nazionale e la diffusione del messaggio è alta.

La radio presenta caratteristiche simili a quelle della TV, ma il ruolo sembra più orientato alla call to action da parte del consumatore.

Il mondo digitale, come la TV, assolve prevalentemente una funzione di intrattenimento ed informazione ed è molto forte nel creare consapevolezza nel fruitore. Anche in questo caso la portata geografica è nazionale, ma sono sempre più frequenti campagne c.d. **geolocalizzate**, vale a dire mirate ai Clienti di una particolare area geografica; in tal senso la crescente disponibilità di dati e potenza di elaborazione dati dei computer (i c.d. big data), consentirà una geolocalizzazione ancor più segmentata su altri criteri¹⁴³, aumentando la velocità di raggiungimento del target.

I social network e i dispositivi mobili soddisfano un'esigenza di comunicazione e di interazione, puntando prevalentemente alla condivisione di esperienze e di informazioni. La portata geografica è tipicamente nazionale, benché i confini di questi networks siano oramai diventati transnazionali per la facilità di ampliamento o annessione della rete di riferimento. Anche in questo caso è possibile beneficiare della geolocalizzazione e la velocità di raggiungimento dei segmenti di utenza scelti è alta e specifica.

Le riviste si pongono l'obiettivo di intrattenere ed informare il lettore, aumentando la considerazione che quest'ultimo ha di un prodotto. La portata è differenziata per target e la velocità di raggiungimento dell'utenza è medio-bassa.

Considerazioni analoghe possono essere fatte per i quotidiani, benché la connotazione informativa sia più forte. Hanno una portata spesso locale e la velocità di raggiungimento del target è media.

La cartellonistica, c.d. Out of Home (OOH), nelle sue diverse declinazioni fisse e itineranti, statiche e dinamiche, su mezzi pubblici e privati, ha un forte impatto territoriale locale. Aumenta la consapevolezza dell'utente circa l'esistenza del prodotto; la velocità di raggiungimento dell'utenza è alta. La contaminazione digitale, inoltre, sta portando una maggiore interattività e personalizzazione del messaggio su specifici target¹⁴⁴.

¹⁴³ Si veda par. 2.8

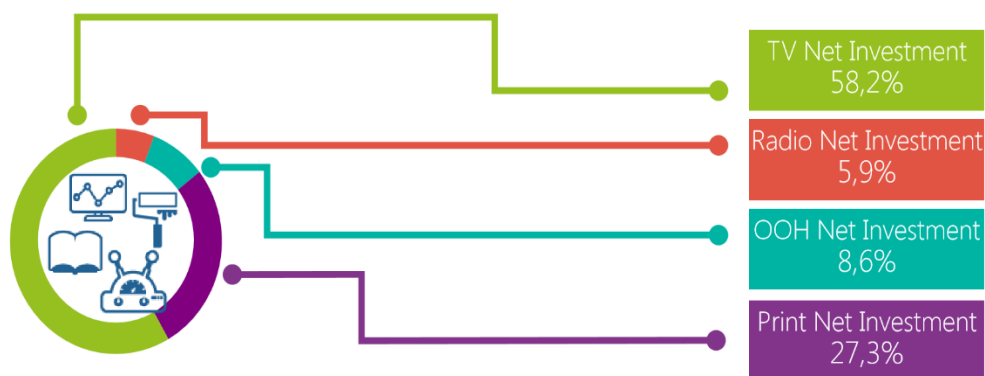
¹⁴⁴ Si veda l'esempio Delta Airlines su <https://www.marketingdive.com/news/delta-equinox-encourage-travelers-to-sweat-away-jet-lag-with-digital-bil/527009/>

Infine, il cinema si pone come obiettivo l'intrattenimento del pubblico, garantisce un coinvolgimento emotivo, impatta prevalentemente sui giovani e ha una bassa la velocità di raggiungimento del target.

Le caratteristiche dei diversi media, soprattutto quelli legati al digitale o alla tecnologia, sono in costante evoluzione, offrendo spunti comunicativi e potenzialità informative sempre nuove (fig 7.15). Si pensi al telefono: in 10 anni è completamente cambiato il suo utilizzo e le sue funzionalità si sono evolute, quindi anche la sua potenzialità come strumento di comunicazione ha subito una profonda trasformazione. Si pensi, ad esempio, all'elezione del Papa nel 2005 di Benedetto XVI e quella del 2013 di Francesco. Gli eventi sono esattamente gli stessi, ma la partecipazione, il modo in cui è stato vissuto, ovvero osservato, l'evento e il livello di condivisione dell'esperienza che ne è scaturito sono drammaticamente diversi (fig. 7.16), non perché fosse diverso il pubblico (in realtà, non solo per questo), ma perché i nostri strumenti di uso quotidiano avevano cambiato la loro funzione d'uso per effetto di uno sviluppo tecnologico, cambiando le nostre abitudini, le modalità di fruizione e di comunicazione.

Di seguito si riporta il media mix di MSC in una delle sue campagne tipo flight adottate negli anni scorsi (fig 7.14). Come si può notare, la quota di budget assegnata alla TV ammonta al 58%, seguita dalla carta stampata e solo marginalmente radio e **OOH**¹⁴⁵

Figura 7.14 – Media mix MSC Crociere



Fonte: dati MSC Crociere.

Figura 7.15 - Evoluzione dei Media

¹⁴⁵ OOH sta per Out Of Home ed indica la pubblicità su cartelloni, mezzi pubblici, insegne luminose e simili.

A group of nine students are walking in a single file line on a paved path. They are dressed in casual summer clothing like t-shirts, tank tops, and shorts. The path is bordered by a green lawn on the left and a road on the right.

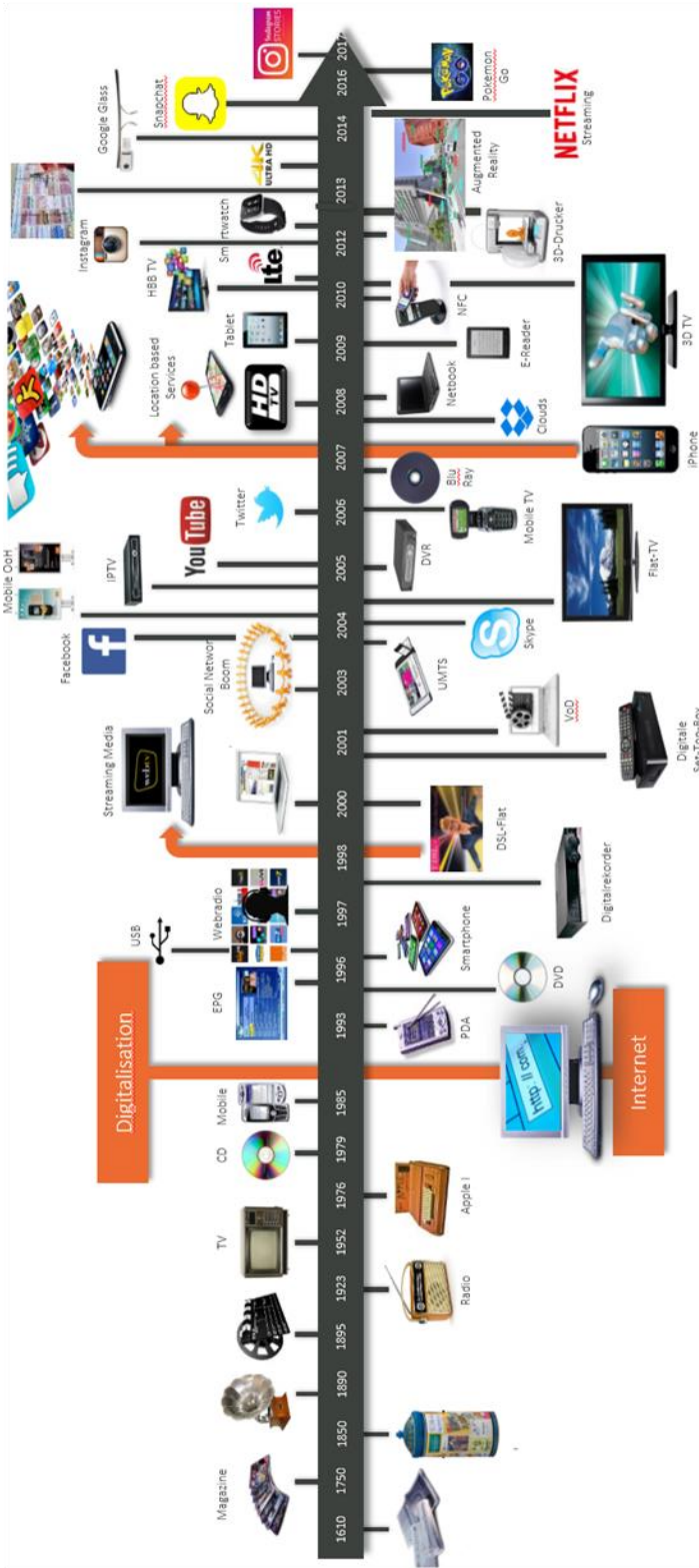


Figura 7.16– Evoluzione dei media: le elezioni papali

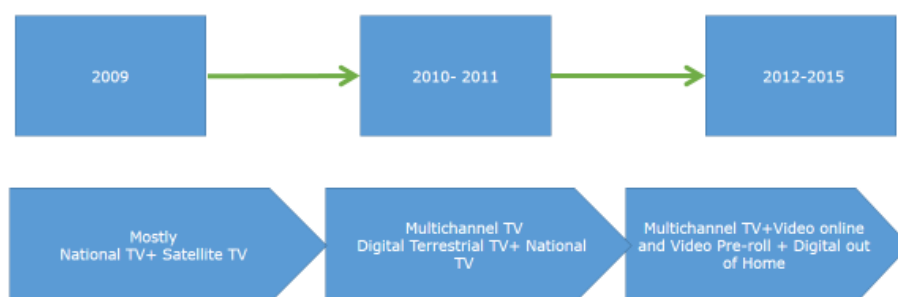


Fonte:

Anche la TV non è esente da questo processo di trasformazione. Nell'ultimo decennio, infatti, siamo passati dall'analogico al satellitare, poi al digitale terrestre, con programmi on demand. Successivamente è intervenuta la TV via internet, cui si è aggiunta la possibilità di integrazione con altri dispositivi (pc, telefono, tablet). Il tutto con una qualità video in costante miglioramento dall'HD al full HD, al 4k, e già si pensa alla prossima release. Questo ha portato una diversa pianificazione e offerta su questo medium, che ha integrato sempre di più funzionalità tipiche di altri device (fig. 7.17).

Figura 7.17 – Il processo di evoluzione della pianificazione televisiva

TV Planning has been transforming for years to be more coherent with the evolution of media:



E.g.: In October 2009 8 channels planned – in 2015 they are at least 20

Fonte: web

L'evoluzione tecnologica in TV, soprattutto in materia di definizione delle immagini, ha cambiato anche i connotati della cartellonistica stradale, attraverso l'utilizzo di monitor di grandi dimensioni e introducendo un concetto di comunicazione dinamica - video - rispetto alle immagini statiche della carta o pannelli in tela (fig. 7.18). British Airways ha sperimentato una soluzione cartellonistica interattiva con l'ambiente intorno, nella fattispecie l'aeroporto di London Heathrow. Un bimbo gioca seduto a terra, ma nel momento in cui un aereo British Airways decolla, passando sopra il cartellone, il bimbo alza la testa, si alza e punta il dito verso l'aereo, correndogli dietro, sparendo dall'immagine¹⁴⁶.

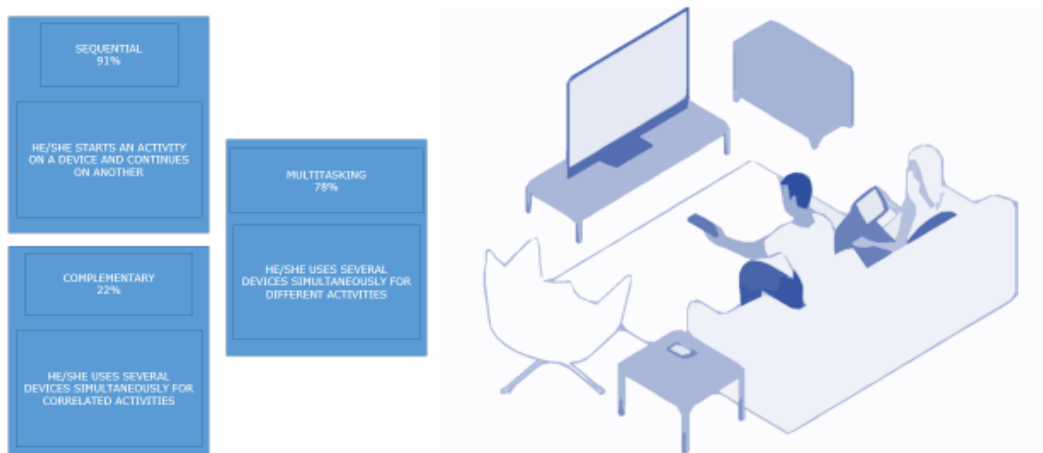
Figura 7.18 – Il processo di evoluzione della cartellonistica stradale.

¹⁴⁶ Si veda https://www.youtube.com/watch?v=GtJx_pZivzc.



La crescita e la proliferazione dei media impone, quindi, oggi molto più che in passato, la necessità di pianificare le campagne in modo integrato, garantendo una sorta di continuità comunicativa, coerente e sinergica. Basti solo pensare ai device che quotidianamente utilizziamo simultaneamente. Siamo, infatti, passati da un utilizzo dei diversi device di tipo sequenziale ad un uso in modalità multi tasking, per la quale guardiamo la TV, chattiamo sui social e guardiamo contenuti sul tablet o sullo stesso smartphone. Al contempo chi ci sta vicino lavora con un laptop (fig. 7.19).

Figura 7.19 – Il passaggio alla multicanalità

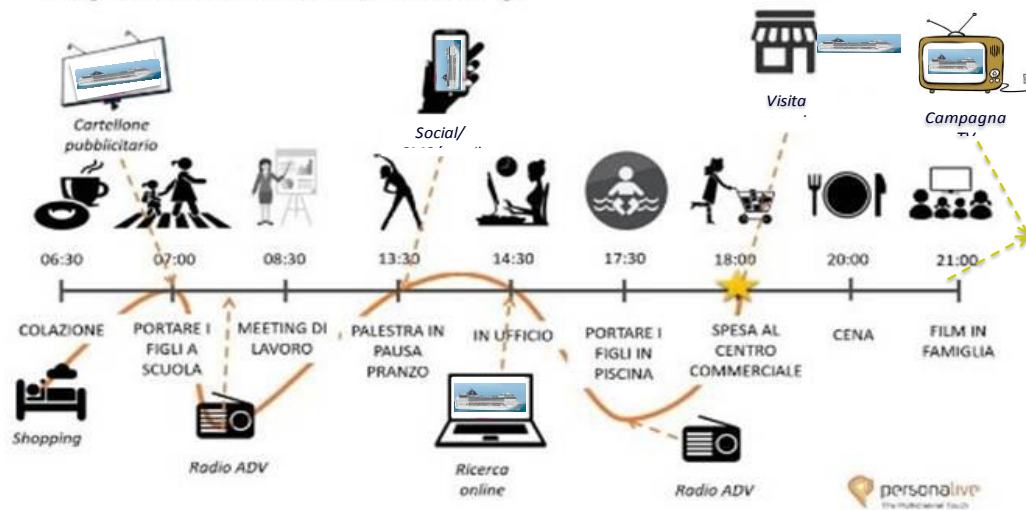


Fonte:

La sfida comunicativa di oggi è, quindi, quella di riuscire a creare un messaggio adatto per ogni media, nei diversi momenti di contatto nell'arco della giornata, secondo uno schema (o pattern) che generi, attivi e rinforzi un ricordo in quello che viene definito il "daylife o customer journey" (fig. 7.20).

Figura 7.20– La comunicazione integrata

Day Life e Customer Journey



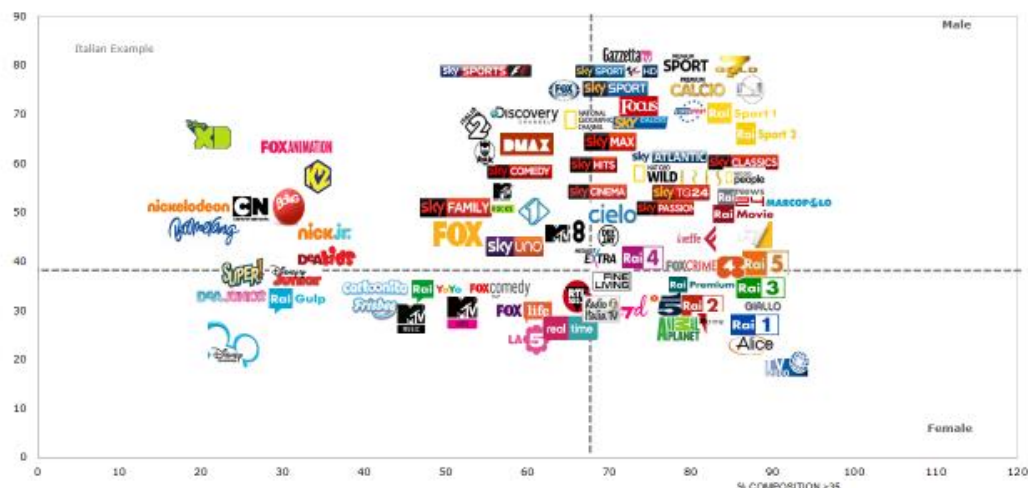
Fonte: Pubblicazione su LinkedIn

Concettualmente e solo ai fini didattici, si partirà, quindi, da un messaggio alla radio quando il Cliente si sveglia al mattino o mentre porta i figli a scuola in auto, al remind (ricordo) durante le attività social nelle diverse chat mentre è in palestra, al rinforzo attraverso i banner nei siti che visiterà durante le sue pause di lavoro, che verrà ripreso alla radio e sui cartelloni stradali mentre torna a casa. Infine, uno spot mentre guarda un film con tutta la famiglia.

In questo scenario appare evidente quanto la complessità e proliferazione dei media, la varietà dei gusti personali e le situazioni di contesto o momenti di contatto rendano complicata la definizione del mix.

Oggi in Italia un telespettatore che ha più di 35 anni ha a disposizione una moltitudine di canali, differenziati per sesso, età, gusti, fasce sociali e di reddito etc. Orientarsi in questo groviglio può essere complicato anche per il più affermato centro media (fig. 7.21).

Figura 7.21 - La copertura televisiva per target età/sesso 2016



Fonte:

7.8 – MARKETING ASSOCIATIVO

Si è ritenuto di includere sotto questa definizione tutte quelle forme di Marketing *latu sensu* che agiscono attraverso un'associazione dell'azienda, del marchio, del prodotto o di tutti questi elementi insieme con qualcosa o qualcuno, dando luogo ad effetti comunicativi, promozionali, informativi direttamente o indirettamente riconducibili all'associazione. Tra queste modalità si elencano:

- Sponsorizzazioni
- Testimonial
- Product placement

7.8.1 – LE SPONSORIZZAZIONI

La comunicazione attraverso le sponsorizzazioni è diventata piuttosto comune ai nostri giorni. Negli anni '80 eravamo tutti abituati a vedere macchine di F1 piene di adesivi di marchi di sigarette, petroliferi o accessori auto. Oggi vediamo anche le maglie dei calciatori, perfino degli arbitri, nel rugby ad esempio, con il marchio o il nome di una società.

La sponsorizzazione viene, quindi, largamente assimilata all'associazione del proprio nome ad un evento, soggetto o manifestazione con l'obiettivo di visibilità o sfruttamento della popolarità dell'evento o del soggetto, sia esso una squadra di calcio o uno sportivo, per fini di marketing. Ovviamente dietro pagamento di una somma di denaro o scambio di beni e servizi. Il concetto di fondo è molto semplice e affonda nel legame esistente tra le opinioni riguardanti l'organizzazione che effettua la sponsorizzazione, c.d. sponsor, e un evento, una manifestazione o un soggetto tenuti in gran considerazione dai consumatori¹⁴⁷.

La definizione sopra riportata è sostanzialmente corretta, ma sottende anche una riflessione strategica, che va oltre la banale popolarità dei marchi coinvolti, in cui è fondamentale porsi dei chiari obiettivi, che pur restando di forte contenuto economico, es. incrementare le vendite, possono includere altri aspetti più specificatamente di marketing.

Partendo dalla riflessione strategica, la sponsorizzazione è una partnership che mescola immagine, valori, stile e mission dei soggetti coinvolti. Vogliamo che i nostri figli frequentino gente per bene per non cadere in brutte situazioni, ma anche per non essere associati a quella cattiva. Lo stesso vale per le sponsorizzazioni, il cui primo passo è rispondere alla domanda "ci riconosciamo nel prodotto, soggetto o brand che sponsorizziamo?". Questa riflessione strategica è spesso sottovalutata o addirittura ignorata del tutto sulla base della considerazione, meramente opportunistica, che se l'operazione genera vendite, vale la pena farla. In fondo, anche Vespasiano, con la sua storica "*pecunia non olet*", oppose la stessa tesi al figlio Tito che gettò in segno di sfida delle monete in uno dei bagni pubblici fatti costruire dal padre. In realtà, come spesso accade nel mondo del marketing, non c'è una risposta giusta o sbagliata. Alcune sponsorizzazioni, marcatamente tattiche e con obiettivi squisitamente commerciali, quindi senza rischi di contaminazione della reputation¹⁴⁸, avranno minori fondamenta strategiche. Altre di più lungo respiro, invece, potranno attribuire alle riflessioni strategiche un valore accelerante nel raggiungimento degli obiettivi commerciali e di awareness e/o reputation.

I soggetti coinvolti devono, infatti, condividere un patrimonio di valori nelle rispettive mission, che porti lo spettatore ad accettare la combinazione dei marchi (fitting). Talvolta questa condivisione non è immediata, va spiegata attraverso quel percorso di comunicazione che segue una sponsorizzazione. Ecco, allora, che entra in gioco un altro fattore chiave, la continuità. Le sponsorizzazioni mordi e fuggi sono solo una dispersione di energie e budget, soprattutto se devono scalzare sponsor precedenti consolidati. L'effetto associativo e il riconoscimento della contiguità strategica, che portano alla consapevolezza del brand sponsor, richiedono una metabolizzazione che non si esaurisce in un unico evento, aumentano, anzi man mano che si prolunga la durata della sponsorizzazione¹⁴⁹. Audi sponsorizza da anni la coppa del mondo di sci. Un'auto che vuole esprimere carattere sportivo, affidabilità in condizioni estreme (come quelle invernali) e stile, in perfetta sintonia con questo sport. Peraltro, numerose campagne pubblicitarie di Audi sono ambientate proprio tra nevi e montagne, creando una sorta di fil rouge strategico nella sua comunicazione.

Nel valutare l'opportunità e i benefici di una sponsorizzazione, va dato uno sguardo anche alla storia dell'evento o del soggetto. Se un evento o soggetto sono stati già efficacemente sponsorizzati da altri, lasciando un ricordo indelebile nella memoria dei consumatori, si rischia di creare una confusione che può portare benefici allo sponsor precedente, più conosciuto.

¹⁴⁷ Zafer Erdogan e Kitchen, 1998 .

¹⁴⁸ Zafer Erdogan e Kitchen, 1998 .

¹⁴⁹ Si veda par. 7.7..

Talvolta, inoltre, la credibilità di una sponsorizzazione richiede un commitment, un impegno, da parte dello sponsor verso l'evento o il soggetto, che vanno oltre la semplice devoluzione di somme di denaro. Lo sponsor deve dimostrare di avere veramente il fitting strategico dello sponsorizzato. In alcuni casi può addirittura accadere che lo sponsor resti così profondamente nella memoria dei consumatori da sostituirne anche il nome. L'auto di F1 Red Bull non è un'auto motorizzata Red Bul, bensì dalla Renault, ma tutti noi la conosciamo, commentiamo e associamo alla Red Bull. Mentre vanno in stampa queste pagine, la Aston Martin ha annunciato l'ingresso nel campionato di F1 2018, ma tutti continuano a chiamarla "Red Bull".

Venendo agli obiettivi, è noto che i successi di una squadra sportiva hanno un impatto sugli acquisiti dei prodotti dello sponsor da parte dei tifosi¹⁵⁰. Pertanto, quello economico è facile ed intuibile. Dalle trattazioni dei capitoli precedenti, però, si può ora affermare che quello economico resta il fine ultimo di qualsiasi attività di marketing. Ma è condiviso anche che in molti casi che l'incremento delle vendite può avvenire attraverso percorsi diversi. La sponsorizzazione può, allora, ricercare obiettivi diversi, che alla fine di riflettono comunque in maggiori vendite:

- **Awareness:** conoscenza del brand o del prodotto. L'evento o il soggetto noto trascinano la notorietà dello sponsor. In alcune aree geografiche un'azienda potrebbe essere pressoché sconosciuta. La sponsorizzazione di un evento o di una squadra locale, fortemente seguita, ne eleva immediatamente la notorietà e visibilità, aumentando la possibilità di essere scelta qualora se ne presentasse l'occasione o la necessità.
- **Brand loyalty:** se l'evento o il soggetto (es. una squadra di calcio) generano simpatia, affetto, affiliazione su una certo target (Clienti, distributori o fornitori), anche lo sponsor ne beneficerà in parte, soprattutto se l'utenza gli accrediterà il merito di aver contribuito al successo della squadra o alla realizzazione dell'evento. Molte aziende che sponsorizzano eventi sportivi, inoltre, utilizzano i biglietti per i Clienti finali, i distributori e i dipendenti per aumentarne la loyalty.
- **Media buzz:** quando un evento diventa mediatico, quindi genera commenti e/o discussioni, si porta dietro lo sponsor, che utilizzerà questo contesto per generare messaggi mirati all'utenza specifica. In altri termini, se si parla dell'uno, si parlerà anche dell'altro.
- **Riposizionamento:** quando la percezione o la reputation di un marchio da parte dell'utenza è bassa o negativa, lo sponsor può contribuire ad elevarla. Il rischio sta nell'effetto contrario, vale a dire che sia lo sponsor a pagare un "de-posizionamento" per essersi associato ad un brand più debole.

Per garantire efficacia alla sponsorizzazione, ovvero per aumentarne l'effetto, si ricorre spesso ad attività di supporto e sostegno. Alcuni ricercatori sostengono che la sponsorizzazione non funziona se l'azienda non è capace di comunicare adeguatamente il legame con l'evento o il soggetto sponsorizzato¹⁵¹. In tal senso, si stima che sia necessario spendere in comunicazione un cifra da 2 a 3 volte quella spesa per la sponsorizzazione¹⁵² con attività quali:

- Copertura mediatica con comunicati stampa, programmi tv o radio.
- Gadget co-branded per allungare l'effetto associativo oltre la durata dell'evento.
- Hashtag o blog sui social.
- Streaming dell'evento o backstage¹⁵³.

Le sponsorizzazioni sono un ottimo veicolo di comunicazione, sostegno agli obiettivi economici e di marketing in generale, ma a patto che siano studiate, inquadrare strategicamente e misurate nei risultati, per poter indirizzare il relativo budget nel modo più efficace nel raggiungimento degli obiettivi ed efficiente sotto il profilo del conto economico.

7.8.2 – I TESTIMONIAL

Il testimonial è una persona che porta la sua testimonianza sulla qualità di un prodotto o di un marchio. Può essere una persona comune (come una massaia o un passante appena rasato che

¹⁵⁰ Ling e Owen 207.

¹⁵¹ Blythe e Cedrola – Fondamenti di Marketing, 2013.

¹⁵² Heffler, 1994.

¹⁵³ Riprese dietro le quinte, che forniscono una prospettiva diversa dell'evento.

prova l'ultimo rasoio a n lame), un esperto (chi non ricorda il dentifricio garantito dall'associazione dei medici dentisti) o, quando il budget di comunicazione lo consente, anche famosa che di fatto una recensione all'apparenza spontanea. Quando si utilizza un VIP, il messaggio avrà maggiore visibilità e credibilità, mentre per il Cliente ci sarà un effetto aspirazionale, per essere simile a lui/lei.

Il concetto di fondo è molto semplice: un feedback esterno, magari autorevole, convince di più di quello dell'azienda, ma ci sono delle regole.

Come per le sponsorizzazioni, quando si utilizza un testimonial, va fatta la stessa riflessione strategica sul fitting con il brand o con il prodotto, nonché comunicativa per amalgamarsi efficacemente con il messaggio pubblicitario. In questa modalità di comunicazione, infatti, il carattere identificativo con il prodotto diventa ancora più stringente. Nella sponsorizzazione il marchio/prodotto restano concettualmente separati dall'evento, soggetto o manifestazione, che mantengono un'autonoma mediaticità e restano dei canali, dei media. Il testimonial, invece rappresenta il prodotto, lo fa suo, ne condivide intimamente il brand, ne contamina la reputation.

In tal senso, allora, il testimonial deve essere:

- Armonico con il brand.
- Credibile in quello che racconta.
- Carismatico nel persuadere.
- Attraente nel generare simpatia, adesione, fascino.

Ecco, allora alcuni errori da evitare:

- Testimonial amici.
- Testimonial inventati.
- Testimonial inflazionati, percepiti come mercenari.
- Testimonial sovraesposti, che hanno un'eccessiva notorietà che potrebbe distrarre dal prodotto.
- Testimonianze non dettagliate, ma genericamente elogiative.
- Testimonianze non verificabili.

Il testimonial può essere anche di grande supporto in una strategia di ri-posizionamento di brand, accreditando e sollevando il marchio o il prodotto attraverso la sua recensione, a patto che sia credibile¹⁵⁴.

Inoltre, per evitare che il testimonial diventi un'arma a doppio taglio, ovvero un boomerang, è necessario monitorare costantemente la sua notorietà e reputazione per evitare derive incontrollate negative in caso di evoluzioni, come accaduto a Tiger Woods quando promuoveva Nike e Gatorade. Improvvisamente travolto da uno scandalo su alcune sue frequentazioni con prostitute, ha costretto le società a scaricarlo rapidamente. Stessa sorte capitò a Kate Moss con H&M quando scoppiò lo scandalo sul suo abuso di cocaina.

Una variante di questa modalità di comunicazione è quella che si potrebbe definire dei "testimonial coproduttori". Si tratta di personaggi famosi per una competenza specifica che contribuiscono al disegno, alla realizzazione o alla produzione di una componente del prodotto di un'azienda. MSC Crociere, ad esempio, ha realizzato dei menù firmati dallo chef Cracco, noto per la sua apparizione nella trasmissione Masterchef.

20° Caso pratico

Mc Donald dai primi mesi del 2018 e per i successivi 3 anni ha ingaggiato Joe Bastianich come testimonial delle sue campagne. Bastianich è un imprenditore della ristorazione, esperto di cucina, che si è guadagnato la notorietà con la conduzione di Masterchef. Quindi, una figura competente, credibile e molto seguita. Quindi una figura fitting. Il motivo conduttore della campagna è "my selection", un nuovo ed innovativo modo di fare panini con l'ambizione di coniugare la cucina italiana con quella americana".

Da un punto di vista di marketing, questa operazione presenta un'interessante combinazione di motivazioni, che sembrano sottendere una strategia nuova. Da un lato, il testimonial

¹⁵⁴ Si veda par. 7.15 per la componente etica del brand come fattore di scelta.

“garantisce” la qualità delle materie prime, es. la cipolla di Tropea o l’aceto balsamico di Modena. Dall’altro “crea” un prodotto frutto della sua competenza. Attraverso queste due strade avvicina nuovi target di Clienti (ampliamento base), oltre le famiglie, che sono il fulcro della sua strategia. In ultimo, “posiziona” verso l’alto un brand percepito come low cost, popolare e di qualità media, a dispetto dei tentativi di riposizionamento fatti negli anni scorsi con l’adozione di prodotti DOP e panini firmati da Gualtiero Marchesi (molto meno fitting).

7.8.3 - PRODUCT PLACEMENT

Questa tecnica di comunicazione, che testualmente vuol dire piazzare o proporre un prodotto, consiste nell’inserimento di immagini, prodotti, brand, logo o altri riferimenti ad un’azienda o un prodotto tra le immagini di un film, di un programma televisivo, di un videoclip, videogiochi, anche libri.

Ovviamente il placement è normalmente a titolo oneroso, quindi avviene in cambio di denaro o cambio merci.

La credibilità e l’efficacia del product placement vanno ricondotte al carattere promozionale molto sfumato rispetto ad un tradizionale spot pubblicitario. È fondamentale, infatti, assicurarsi che l’inserimento della marca o del prodotto avvengano in modo integrato nella narrazione del film o del programma, senza apparire distoniche, forzate e innaturali, perdendo credibilità. In tal senso, l’esperienza Alitalia fornisce numerosi esempi e modalità di placement, con diversi livelli di efficacia comunicativa:

- Visuale: quando il prodotto viene inquadrato in primo piano o sullo sfondo, es. un aereo in decollo o atterraggio, un profumo che appare in primo piano aprendo una valigia. In questo caso l’impatto comunicativo è marginale, anche per la durata dell’esposizione, generalmente breve.
- Verbale: quando il prodotto viene citato dai protagonisti, es. il protagonista che chiede una particolare marca di birra al banco del bar. L’impatto comunicativo è più profondo per il legame più stretto con l’impianto narrativo e, in un certo senso, per l’avallo da parte del personaggio.
- Integrato: quando il prodotto o la marca diventano una parte della trama, della narrazione, es. il famoso film “il diavolo veste Prada”¹⁵⁵, generando il massimo impatto comunicativo.
- Contesto: quando il prodotto è diventa il contesto in cui si svolge la scena.

Anche questa forma comunicativa non va vista come uno strumento a se stante, ma va più vista in un mix integrato con altri media e con una strategia associativa coerente, es. utilizzare un aereo di una compagnia X per un film la cui trama è un disastro aereo, sarebbe a dir poco inopportuno, benché l’impatto emotivo, comunicativo e di audience possano essere rilevanti.

Sotto un profilo territoriale, il placement di contesto assume un ruolo di grande forza comunicativa nel promuovere territori che difficilmente è possibile proporre ad un grande pubblico. Indimenticabile l’isola di Koh Tapu, meglio nota come l’isola di James Bond o le ambientazioni del Commissario Montalbano, che hanno proposto luoghi del Ragusano piuttosto sconosciuti ai più.

21° Caso pratico

La maggior parte dei film girati in Italia con sezioni del girato che necessitano di scene a bordo un aereo, utilizza il simulatore degli assistenti volo di Alitalia. Una sezione della cabina di un aereo perfettamente attrezzata con poltrone, materiali e tutto quanto è presente su un vero aereo. Gli assistenti di volo lo utilizzano per addestrarsi alle dinamiche del servizio di bordo, come apparecchiare i vassoi, servirli e ritirarli, in modo da ridurre i tempi e gli errori di erogazione. I registi per ambientare le scene di bordo, attraverso un attento gioco di luci ed affetti, creano la sensazione di essere a terra o in volo, di giorno o di notte, anche in zone di turbolenza. Alitalia ha fatto di questa attività una doppia fonte di benefici:

- Product placement, come sopra esposto.

¹⁵⁵ Blythe e Cedrola, Fondamenti di Marketing, 2013

- Ricavo ancillare, noleggiando il simulatore, laddove non abbia un interesse specifico al placement.

7.9 - IL SAMPLING

Il "product sampling" è una tecnica di promozione del prodotto realizzata mediante la distribuzione gratuita di prodotti ai Clienti, spesso in quantità ridotte rispetto alle confezioni standard disponibili in vendita, ovvero per un periodo di tempo limitato. Tale distribuzione può avvenire attraverso diverse modalità:

- **Combinazione indiretta:** il prodotto viene proposto insieme ad altri prodotti, ad es. nella stessa confezione. Altre volte può essere veicolato attraverso riviste e quotidiani, es. campioni di cosmetici come creme di bellezza e profumi.
- **Combinazione diretta:** il prodotto viene offerto ai Clienti di un locale, di un esercizio commerciale, di un evento sportivo o artistico, ovvero in occasione di fiere e convegni.
- **Autonoma diretta:** quando il prodotto viene distribuito dall'azienda al Cliente, es. per strada.

Dal punto di vista delle vendite, l'esperienza ha dimostrato che il product sampling:

- Porta un incremento immediato delle vendite.
- Predisporre positivamente i Clienti per acquisti futuri.
- Crea familiarità nei Clienti che non conoscono il prodotto.
- Convince i Clienti che ne hanno sentito parlare.

Da un punto di vista di marketing, invece, il sampling:

- Crea awareness quando si vuole lanciare un nuovo prodotto o entrare in un nuovo mercato.
- Aumenta la loyalty dei Clienti fedeli.
- Migliora la qualità del CRM mediante l'ingaggio di prospect al momento della prova, inducendolo a rilasciare i propri dati.
- Consente di ottenere dei feedback.
- Alimenta il passaparola.

Dal punto di vista dei costi, il sampling presenta indubbe opportunità laddove venga utilizzato in sostituzione di forniture. In Alitalia si era soliti ricorrere ad aziende che erano disponibili a fornire il loro prodotti gratuitamente (o sotto costo) per farli conoscere all'ampio volume di viaggiatori aerei, diventando di fatto un efficace canale di comunicazione su un target con buona propensione al consumo e generalmente più facilmente focalizzabile sul prodotto per il fatto di avere del tempo a disposizione ed essere comodamente seduto.

L'evoluzione della consapevolezza dei consumatori, l'accresciuta possibilità di scelta tra le diverse offerte, rende il sampling una tecnica di promozione potente ed efficace a patto che sia integrato in una strategia di comunicazione, vendita e distribuzione che ne sostenga gli effetti positivi dopo la prova. Altrimenti si rischia di ottenere effetti momentanei di scarso valore.

I territori fanno largo uso del sampling per promuovere i prodotti dell'enogastronomia locale e le destinazioni, spesso attraverso il sostegno economico delle aziende coinvolte nella fase di lancio, per favorire l'affermazione del prodotto.

7.10 – EVOLUZIONI DELLA COMUNICAZIONE

I profondi cambiamenti sociali, tecnologici ed economici degli ultimi anni, uniti al sovraffollamento pubblicitario dei media e all'eccesso di messaggi, hanno portato le agenzie di comunicazione e le aziende a sperimentare nuovi territori (dove comunicare) e nuovi paradigmi (cosa e come comunicare) di comunicazione, talvolta rielaborandone di vecchi. Queste nuove forme di comunicazione vengono spesso dette "unconventional marketing", ovvero marketing non convenzionale.

7.10.1 - MARKETING VIRALE

Questa modalità di comunicazione consiste in una serie di strategie volte ad incoraggiare una certa utenza ad inoltrare messaggi di marketing o notizie, creando potenzialmente una crescita

esponenziale della diffusione del messaggio della relativa influenza¹⁵⁶. È una forma evoluta e potenziata, che reinterpreta il passaparola verbale, visivo (video e foto) e sonoro, attraverso la normale messaggistica telefonica, email, social network, youtube, instagram etc..

7.10.2 - GUERRILLA MARKETING

Proposta nel 1984 da L. C. Levinson nel suo libro "Guerrilla Advertising", questa strategia cerca di massimizzare l'esposizione ed il ricordo rispetto alle forme tradizionali di comunicazione, colpendo anche emotivamente il consumatore, ma con poche risorse impiegate. Esattamente come le azioni di guerrilla messe in atto da un esercito in forte inferiorità numerica che ricorre ad assalti a sorpresa, imboscate, sabotaggi per poi sparire, al fine di sfiancare quello più grande, senza mai affrontarlo in campo aperto. Il concetto non era completamente nuovo, in verità. Il maestro del marketing, P. Kotler, ispirandosi alla teoria militare di Clausewitz¹⁵⁷, già teorizzava il "marketing warfare", una sorta di guerra tra le aziende, dove il nemico è rappresentato dalla concorrenza ed il Cliente la terra di conquista.

Sebbene sia stata pensata per piccole aziende, con budget pubblicitari limitati che richiedevano soluzioni comunicative originali e di impatto, questa modalità di comunicazione ha conosciuto il suo sviluppo come strumento diffuso di marketing sono grazie ai budget di grandi aziende, diventando un elemento di complemento nel mix di canali di molte campagne blasonate, es. Coca Cola, Redbull, Ikea¹⁵⁸.

Caratteristiche fondamentali di un guerrilla marketing saranno, quindi:

- Forte impatto emotivo.
- Creatività, ironia e originalità.
- Localizzazione in un particolare punto.
- Basso costo di realizzazione.

L'obiettivo delle campagne di guerrilla è, quindi, colpire l'immaginario, sorprendere e far parlare di se. Peraltro, ai nostri giorni i social network consentono una effetto viralizzante che supera i confini locali, trasformando la guerrilla in uno strumento di più ampia portata geografica ed interesse mediatico (fig. 7.22).

Figura 7.22.1 – Esempio di Guerrilla Marketing 1

¹⁵⁶ Wilson, 2005.

¹⁵⁷ www.guerrigliamarketing.it/pdf/guerriglia_marketing.pdf.

¹⁵⁸ Per dettagli si veda: www.conversionagency.it/blog/esempi-guerrilla-marketing.



Figura 7.22.2 – Esempio di Guerrilla Marketing 2



Figura 7.22.3 – Esempio di Guerrilla Marketing 3



A settembre 2018 compaiono delle passerelle nelle piazze di alcune grandi città italiane, che terminano ad un "gate" anonimo che introduce ad un ambiente marino.

La curiosità dei passanti attiva la condivisione di immagini sui social media, accompagnata da uscite su alcuni quotidiani, che si chiedono cosa rappresentino le passerelle improvvisamente comparse in varie città. Il rimbalzo sui social general l'effetto viralizzante ricercato.

Dopo qualche giorno, dietro il gate compare uno stand MSC, dove esporre materiali, catalogo e tour virtuali delle navi. La curiosità alimentata nei giorni precedenti viene soddisfatta, beneficiando di una risposta nuovamente viralizzante sui social.



7.10.3 - TRIBAL MARKETING

Il concetto di "tribù", inteso come gruppo sociale, è certamente più antico di quello, anche più primitivo, di marketing. Ma ai nostri giorni, grazie ad internet, ai social media e alle varie applicazioni di messaggistica, es. telegram, whatsapp, e wechat, si sono venute creando nuove tribù, i cui fattori aggreganti possono essere profondamente diversi. Dal gruppo delle mamme degli scolari di una classe, agli amanti di un particolare prodotto.

Il tribal marketing cerca di porre in essere delle strategie di comunicazione che facciano leva sul legame che tiene insieme i soggetti di una tribù, o come si dice oggi, di una "community".

La community può essere “auto-determinata”, quando sono gli stessi membri che, autonomamente, decidono di aggregarsi sotto il cappello di un interesse comune, ad es. gli appassionati della Harley si considerano una vera e propria comunità, legata da una passione sfrenata per lo stile, il rombo assordante e la capacità evocativa di questa casa costruttrice. In questi casi l’azienda cercherà di acquisire informazioni sulla community e le utilizzerà per comunicare, informare, promuovere i prodotti.

Esistono anche delle “community etero-determinate”, vale a dire create ad hoc dalle aziende intorno alla propria marca o al proprio prodotto, es. la pagina facebook di MSC Crociere. Qui è fondamentale mantenere sempre le caratteristiche di fondo del legame emotivo che tiene insieme il gruppo e del ruolo socio-attivo dei partecipanti, che possono commentare, intervenire e interagire con l’azienda e con i membri del gruppo. L’azienda dal canto suo dovrà assicurare una gestione equilibrata delle discussioni.

Una variante del tribal marketing, per certi versi più vicina alla sponsorizzazione, che è oggi una realtà consolidata, è quella dei blogger. Veri e propri influencer di internet, capaci di trascinare migliaia di seguaci (followers), indirizzandoli nelle loro scelte attraverso la recensione di prodotti, la condivisione di informazioni e novità, la pubblicazione di articoli sempre innovativi e interagendo con la propria community. Il loro successo fa leva sull’accresciuto potere persuasivo delle recensioni, di cui le nuove generazioni sono diventate in un certo senso dipendenti. Nella sezione del CRM si è evidenziato come con il 97% degli internauti consulti le recensioni sul web prima di acquistare¹⁵⁹. Gli ambiti di influenza sono molteplici, dall’abbigliamento, alle tecnologie, al food, alla ristorazione etc. La cifra della credibilità di un blogger sta nella sua neutralità rispetto ai prodotti, ma non mancano casi di bloggers che sono diventati dei veri e propri brand promozionali, che offrono la propria credibilità su ampie community per promuovere prodotti specifici, dietro compenso, economico o in natura. Da una ricerca del 2018¹⁶⁰ emerge che il 94% degli influencers ha ricevuto prodotti in cambio di recensioni, mentre il 57% ha ricevuto un compenso economico per almeno la metà delle recensioni, percentuale che sale all’87% di compensi per un terzo delle recensioni.

Secondo il Global Trust in Advertising Survey, un’accreditata ricerca Nielsen, due terzi dei consumatori si fida delle opinioni pubblicate online, soprattutto le nuove generazioni, c.d. millennials (nati tra gli ’80 e il 2000) e generazione Z (nati dopo il 2000). Per questo motivo l’AGCM¹⁶¹, sulla falsariga di una direttiva introdotta negli Usa dalla FTC¹⁶², ha introdotto delle misure di trasparenza, imponendo agli influencer di palesare le collaborazioni attraverso l’utilizzo delle diciture “#sponsored o #adv” per rendere il lettore edotto sul fatto che uno specifico contenuto ha carattere pubblicitario. Alcuni social network sono diventati particolarmente potenti nel veicolare contenuti pubblicizzati dagli influencer.

L’influencer è oramai un mestiere. Infatti, infatti, il 51% dei marketers, soprattutto d’avanguardia, considera gli influencer parte integrante dell’arsenale di comunicazione¹⁶³ (fig. 7.23). Questa tipologia di comunicazione trova, invece, ancora poco spazio nel mondo della promozione territoriale, ancorata a schemi comunicativi più tradizionali. La circostanza che il 40% degli influencer si concentri sull’enogastronomia, viaggi e arte¹⁶⁴, che sono alcuni dei cardini dell’offerta dei territori, dovrebbe portare una riflessione più articolata sull’utilizzo di questo canale.

Figura 7.23- Canali preferiti nelle campagne di Influencer Marketing¹⁶⁵

¹⁵⁹ Aly Thomson Regional Industry Manager Eur e UK di Trivago su TTGItalia.com 12/1/18.

¹⁶⁰ Lyppe & Taylor, State of Influencers Report, maggio 2018.

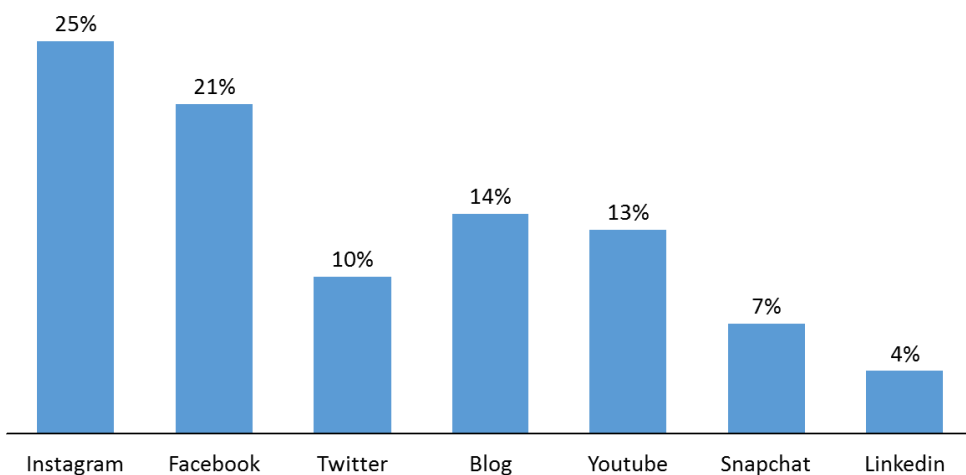
¹⁶¹ Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

¹⁶² Federal Trade Commission.

¹⁶³ Mobilemarketer.com.

¹⁶⁴ Lyppe & Taylor, State of Influencers Report, maggio 2018.

¹⁶⁵ Engage.it - 2018.



7.11 - IL WEB MARKETING

Il web è ormai una realtà imprescindibile e relativamente recente. La comunicazione sul web, pur mantenendo i paradigmi classici precedentemente analizzati, sebbene adattati alle caratteristiche del mezzo, ha sviluppato nuovi territori di comunicazione, ovvero di promozione del prodotto o del marchio come conseguenza dello sviluppo di modalità di ricerca delle informazioni da parte dei Clienti.

Oggi nel ricercare un'informazione o un prodotto, siamo tutti abituati a digitare delle parole chiave su Google o su altri motori di ricerca¹⁶⁶. L'operazione è di una semplicità disarmante per chi la effettua, ma nasconde un lavoro enorme di esperti di una particolare branca del marketing, il c.d **SEM, ovvero Search Engine Marketing**.

Concettualmente, tutte le attività poste in essere per migliorare la visibilità di un sito sui motori di ricerca possono essere considerate come SEM, che di fatto è l'essenza della strategia digitale. Il SEM si articola su 2 filoni di lavoro: il Search Engine Optimization (SEO), che dipende dalle caratteristiche del sito dell'azienda e il Search Engine Advertising (SEA), che è uno strumento di promozione a pagamento (fig. 7.24).

Figura 7.24 – Le componenti del SEM



Sebbene spesso confusi anche tra gli addetti ai lavori, questi acronimi sottendono due diverse attività di marketing che hanno l'obiettivo comune di attirare traffico su un sito e convertirlo in vendite (c.d conversion rate)¹⁶⁷ attraverso 3 modalità chiave.

- Call to action: possibilità di cliccare sul link di una specifica offerta.
- Aumentare la posizione e la visibilità nelle ricerche.
- Contrastare la visibilità della concorrenza.

Le metodologie per ottenere questi obiettivi sono profondamente diverse tra SEO e SEA. Inoltre, è ormai prassi consolidata parlare di SEM intendendo il SEA. Pertanto, nel prosieguo della trattazione parleremo di SEO e di SEM=SEA.

7.11.1 – IL SEO

Anche l'ultimo degli ambulanti sa che un Cliente che si ferma a parlare ha già comprato. Quindi, questa attività mira a rendere immediatamente o più visibile il nostro sito nel momento in cui si

¹⁶⁶ I motori di ricerca sono dei sistemi automatizzati che analizzano i dati presenti nei vari siti web, ordinandoli secondo un criterio.

¹⁶⁷ Si veda par. 7.11.

effettua una ricerca su un motore con determinate parole chiave, le c.d. **keywords**, posizionandolo il più in alto possibile nella lista e portando il Cliente ad entrare nel sito.

Vediamo perché questa attività è importante da un punto di vista di marketing:

- Perché l'85% delle persone che navigano in generale, utilizza dei motori di ricerca.
- Perché il 61% degli utenti internet fa ricerche di prodotti on line¹⁶⁸ e il dato è in costante crescita. Infatti, ogni giorno vengono fatte 6 miliardi di ricerche¹⁶⁹;
- Perché il 75% degli utilizzatori di internet non fa **page scroll**¹⁷⁰; quindi, essere i primi della lista significa offrire immediatamente la risposta al Cliente che la sta cercando.

Appare chiaro, allora, perché non è importante essere "presenti" su internet, ma essere "visibili" e farsi notare.

Prima di approfondire le aree di ottimizzazione è utile, però, fare una digressione sul funzionamento dei motori di ricerca, prendendo ad esempio quello di Google¹⁷¹.

Creato nei primi anni 2000 per indicizzare le pagine in base alla rilevanza dei contenuti della stessa, ha subito una profonda evoluzione nel tempo, tale da renderlo lo strumento più utilizzato al mondo per le ricerche. Esistono numerosi metodi per indicizzare le pagine web, es.:

- Page rank: ad ogni pagina viene attribuito un valore.
- Trust rank: valutazione effettuata sia da un algoritmo di qualità che da persone, i c.d. raters, sparse per il mondo¹⁷², impegnate a valutare il livello di pericolosità della pagina. Questo criterio sta diventando di particolare rilievo nella campagna avviata da Google contro le "fake news" e i contenuti che istigano all'odio e alla violenza.
- Author rank: basato sulla valutazione dell'autore della pagina sulla base della sua reputazione.

Google ha poi sviluppato delle funzionalità che consentono migliorare, velocizzare e personalizzare la ricerca, come:

- Google instant: mentre digitiamo, il sistema restituisce e precompila delle combinazioni di parole correlate.
- Google panda: riduce la lista dei siti a bassa qualità, es. quelli che copiano da altri siti.
- Penguin update: riduce la lista dei siti che utilizzano tecniche di spam¹⁷³ o keyword stuffing¹⁷⁴.

Nel valutare il grado di rilevanza di una pagina web rispetto ad una data combinazione di ricerca, Google parte, quindi, dalla valutazione dei contenuti del sito (**on page**), integrando, a parità di valutazione, considerazioni di tipo esterno (**off page**). Sulla base di queste valutazioni, Google procede a classificare e ordinare i siti, il c.d. **ranking**. (fig. 7.25).

Figura 7.25 – I fattori differenzianti per il SEO

¹⁶⁸ Fonte: <https://www.business2community.com/seo/7-seo-stats-will-crawling-excitement-infographic-01000157>

¹⁶⁹ Fonte: Statistic Brain

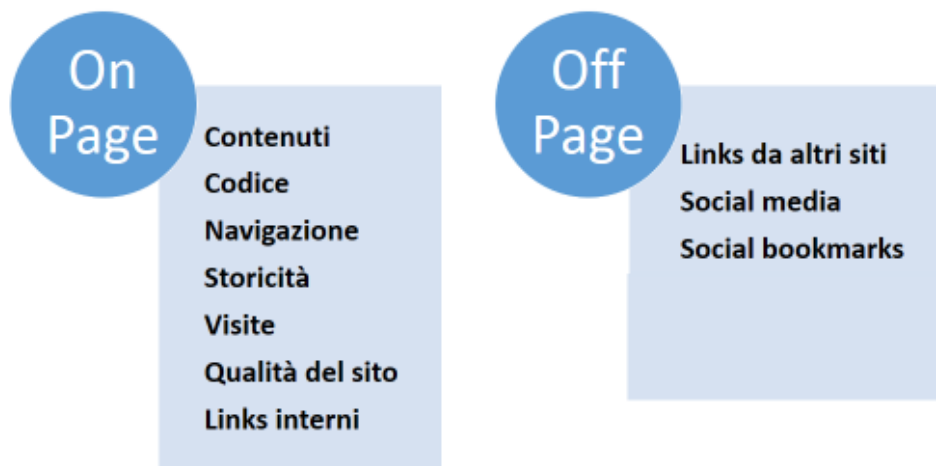
¹⁷⁰ Page scroll è lo scorrimento delle pagine. Fonte: <https://www.business2community.com/seo/7-seo-stats-will-crawling-excitement-infographic-01000157>

¹⁷¹ Quasi il 90/95% delle ricerche avviene su Google. Giulia Genovese, Seminario di cultura digitale, 2014, pagg. 24 e 25.

¹⁷² Wire.it 27/3/17.

¹⁷³ Messaggi di posta elettronica non desiderati

¹⁷⁴ Letteralmente "imbottire". Sono pagine con elevata densità di parole chiave, che perdono organicità e naturalezza.



I contenuti on page vengono valutati sulla base della coerenza interna del testo, della struttura del sito, del codice html¹⁷⁵, sui link interni collegati a quell'argomento, sulla storicità del sito in merito all'argomento, sulle visite ricevute, sulla qualità del sito. Nell'ambito della navigazione e della qualità del sito, Google pone sempre maggiore attenzione alla c.d. "user experience". Pertanto, nella fase di indexing darà un peso superiore alla velocità di caricamento di una pagina. Il recente sorpasso dell'uso dei mobile rispetto ai pc fissi¹⁷⁶, ha portato Google ad una vera e propria virata nell'indicizzare i siti, privilegiando i contenuti dei siti mobili rispetto ai siti desktop. Per quanto riguarda i contenuti off page, l'algoritmo valuta i link ad altri siti attinenti, la presenza dell'operatore sui social media e sui segnalibri sociali.

La ricerca vera e propria attraverso il motore, c.d. **Search Engine Result Page (SERP)**¹⁷⁷, avviene attraverso tre fasi dette: **crawling**, ovvero ricerca estesa rispetto alla parola; **indexing**, vale a dire l'elencazione dei risultati; **ranking**, cioè il posizionamento dei risultati in ordine gerarchico (fig. 7.26). Queste operazioni avvengono in frazioni di secondo in contemporanea, assicurando rapidità di risposta e rilevanza dei contenuti.

Figura 7.26 – Il funzionamento del SEO



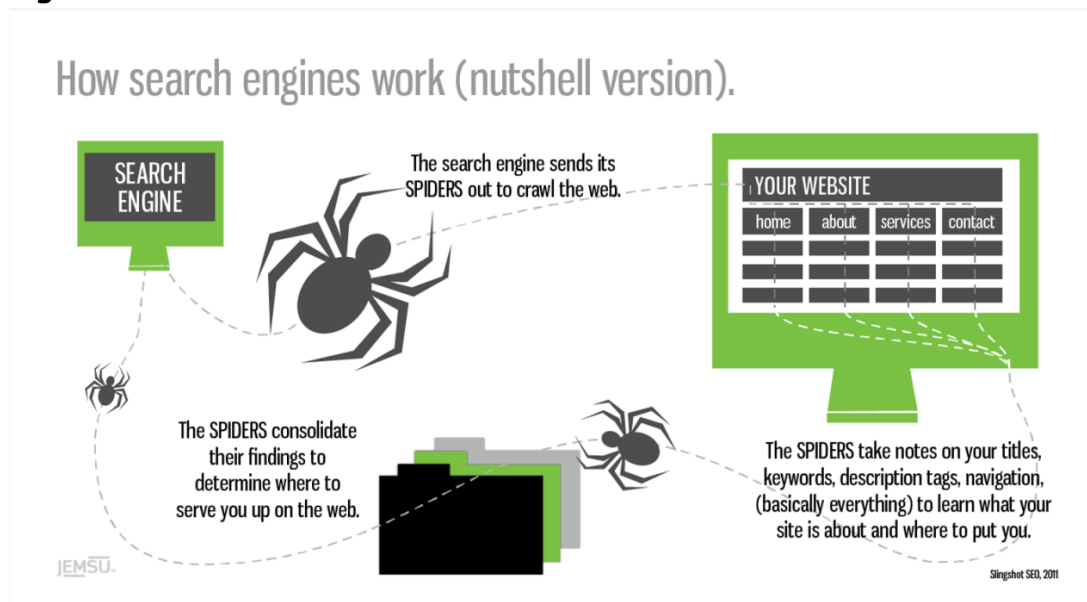
Le attività di crawling, indexing e ranking possono essere visualizzate come in fig. 7.27. Un ragno va alla ricerca delle parole chiave digitate dall'utente su tutti i siti presenti, annotando tutto quanto appare rilevante o coerente con l'oggetto della ricerca. Una volta che ha raccolto tutti i siti rilevanti, comincia ad ordinarli secondo un ordine di rilevanza. In questa fase si vede l'effetto dell'algoritmo. Perché è in questa fase che il ragno attribuisce un valore, ovvero un peso agli elementi del sito raccolti durante il crawling. Dal peso assegnato ad ogni elemento viene fuori l'ordine di visualizzazione.

¹⁷⁵ HTML sta per Hyper Text Markup Language ed è il principale linguaggio di pubblicazione di pagine Web, oltre che uno strumento sempre più utilizzato per la realizzazione di contenuti e applicazioni mobile.

¹⁷⁶ <https://www.webnews.it/2017/05/15/internet-in-italia-il-mobile-batte-il-fisso/>.

¹⁷⁷ Si veda fig. 7.25.

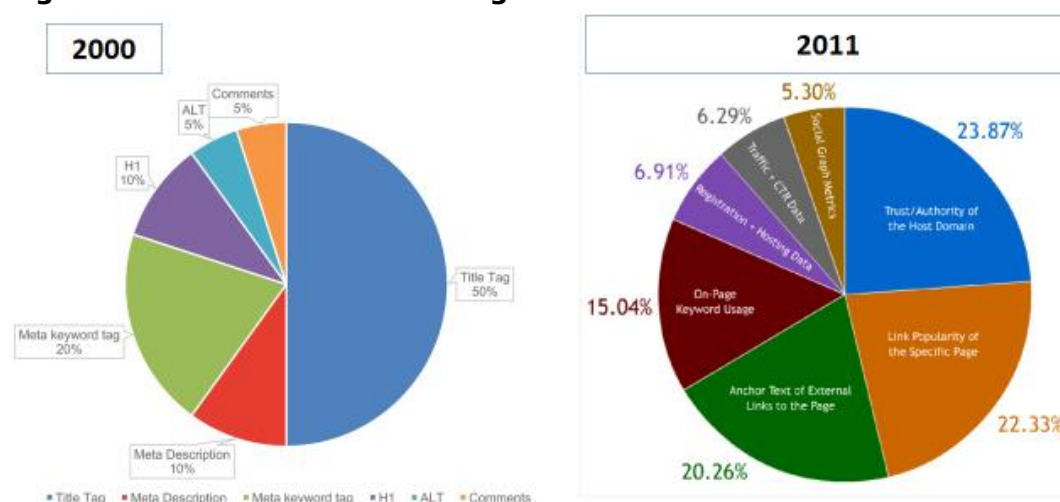
Figura 7.27 – Il funzionamento del SEO



Fonte: JEMSU

Con il passare del tempo Google (e in generale i tutti i motori) ha raffinato i parametri e i driver su cui compiere la ricerca, aumentandoli e cambiandone anche il peso relativo (fig. 7.28).

Figura 7.28 – I driver del ranking SEO



Fonte: Google

Sebbene una mappa dettagliata e definitiva sia di difficile compilazione, soprattutto per elementi non del tutto noti applicati dai motori di ricerca, è possibile tracciarne alcuni suggerimenti¹⁷⁸:

Elementi On Page

- Ottimizzare titoli e descrizioni
- La struttura delle URL¹⁷⁹ deve essere descrittiva, utilizzando dei **meta tag**¹⁸⁰ nel codice HTML
- La navigazione deve essere facile, tenendo un legame costante tra le singole parti del sito (breadcrumbs) e prevedere si mappe del sito per orientarsi (user sitemaps).

¹⁷⁸ Si veda fig. 7.25.

¹⁷⁹ Acronimo di Uniform Resource Locator. Indica la sequenza di caratteri che identifica una pagina web.

¹⁸⁰ Sezioni del codice HTML descrittive del contenuto del sito. Si veda anche Marco Maltraversi, SEO e SEM: Guida avanzata al web marketing.

- Ottimizzare i links all'interno del sito¹⁸¹.
- Lavorare sui caratteri del testo, dimensioni, livelli gerarchici, uso del grassetto e corsivo¹⁸².
- Ottimizzare le immagini (dimensioni, rilevanza, nomi)¹⁸³.
- Migliorare la velocità di caricamento delle pagine, particolarmente sul mobile¹⁸⁴.
- Contenuti sempre aggiornati è il principale driver.
- Utilizzare links di siti esterni di qualità.

Elementi Off Page

- Links al proprio sito su siti esterni di qualità.
- Riferimenti al proprio sito sui Social Media.¹⁸⁵
- Favorire il tagging o Social bookmarking.

I contenuti off page sono importanti perché danno un'indicazione su come il mondo percepisce un sito. Un sito apprezzato ha maggiori probabilità di essere referenziato con links o menzioni sui social media (Facebook likes, tweets, Pins), ovvero taggato o condiviso tra le varie comunità della rete.

L'approccio alla ricerca attraverso le keywords, tuttavia, comincia a mostrare dei limiti resi più evidenti dall'evoluzione tecnologica.

Oggi, infatti, i motori di ricerca hanno a disposizione software per meglio associare le informazioni, ricondurre le ricerche passate, interpretare le ricerche con parole multiple. All'approccio "keyword", allora, va integrandosi, forse sostituendosi, un approccio più estensivo c.d. "pillar page", in cui la rilevanza dei contenuti non è più legata alle singole parole, ma al contenuto di una pagina "pilastro" di sintesi, che offre una panoramica generale su un argomento (topic). Una serie di sub contenuti (sub topics) con links consentirà un approfondimento di particolari rilevanti per la ricerca effettuata. Le strategie di SEO, quindi dovranno adattarsi a questa nuova modalità di ranking per attirare sempre più traffico e indurlo ad aprire i links di approfondimento.

7.11.2 – IL SEM (o SEA)

Passando al SEM, la traduzione letterale, come dicevamo, è Marketing dei motori di ricerca. Tale definizione sottende un'attività tutto sommato molto semplice, che consente di aumentare la visibilità pagando. In termini pratici, si partecipa ad un'asta per una specifica posizione in alto nell'ordine proposto dal motore di ricerca: chi paga di più, vince le prime posizioni (fig. 7.29).

Figura 7.29 – Il meccanismo ad asta del SEM



Fonte: elaborazione degli autori

L'asta si fa al buio e prevede un livello di "costo per click" (CPC) massimo per una determinata keyword. Quando viene fatta una ricerca per una determinata parola chiave (keyword), il motore di ricerca provvederà ad allestire l'asta ed ad applicare il CPC solo se il click avviene (call to action). Digitando la parola "crociere" su Google, ad esempio, noterete che appaiono in prima

¹⁸¹ Questa caratteristica del sito, tuttavia, contrasta con una ricerca riporta che i siti con un maggiore numero di links presentano un conversion rate più basso rispetto a quelli che si concentrano su un solo link. Socialmediatoday.com 12 aprile 2018.

¹⁸² Le pagine con un minor numero di parole (inferiore a 200) presentano un conversion rate sensibilmente più alto, soprattutto quelli del mondo travel e salute. Socialmediatoday.com 12 aprile 2018.

¹⁸³ Le immagini pesanti rallentano il caricamento delle pagine, aumentando l'abbandono della pagina. Socialmediatoday.com 12 aprile 2018.

¹⁸⁴ Secondo il 2018 Ecommerce Paid Search Report, il 53% dei navigatori su mobile abbandona il sito se il caricamento della pagina impiega più di 3 secondi, abbassando contestualmente il conversion rate, es. da 1,9% con 2,4 secondi a 1,5% con 3 secondi.

¹⁸⁵ Una ricerca svolta sul web riporta che i siti con maggiori recensioni da parte dei clienti, soprattutto se supportate da foto, presentano conversion rate più alti di 1 punto percentuale. Analogo risultato si rileva per i siti che presentano un sito mobile. Socialmediatoday.com 12 aprile 2018.

battuta dei siti con la parola crociere nella descrizione, che viene detta “snippet”¹⁸⁶. Sul rigo successivo, invece, troviamo la dicitura “Ann.” prima della URL sito. Tale dicitura indica che quella ricerca è oggetto di attività SEM. E’ importante segnalare come le prime 4 posizioni evidenziate nella ricerca non siano assegnate a società di crociere, bensì a siti generalisti di tour operators o distributori di crociere. MSC e Costa compaiono solo al 4° e 5° posto (fig. 7.31). Da un punto di vista gestionale e di marketing, questa attività consiste nel definire un budget da allocare e misurarne gli effetti in termini di vendite, che saranno immediati. Tutta l’attività resta, infatti, in capo al motore di ricerca.

L’attività di SEM, però, non si esaurisce esclusivamente nel definire il costo massimo sostenibile per apparire in alto nel ranking, ma anche nel garantire una rilevanza dei contenuti della pagina di atterraggio. Quando il Cliente clicca la soluzione proposta dal motore di ricerca deve atterrare su una pagina che risponda effettivamente alla ricerca con contenuti naturali e pregnanti per il Cliente. Ecco perché chi si occupa di SEM deve necessariamente conoscere diffusamente le tecniche del SEO.

7.11.3 – DIFFERENZE SEO E SEM

SEO e SEM sono, quindi, due metodologie che, pur insistendo sullo stesso fenomeno – il ranking della SERP – sono totalmente differenti in termini di processo. In tal senso SEO e SEM presentano sostanziali differenze in termini di risposta e risultati (fig. 7.30).

Figura 7.30 – SEO e SEM a confronto



¹⁸⁶ Letteralmente “frammento”. In questo contesto indica il frammento della descrizione del sito.

Figura 7.31 – Esempio di SERP

Google

crociere

Tutti Notizie Immagini Video Shopping Altro Impostazioni Strumenti

Circa 2.940.000 risultati (0,46 secondi)

Prenota su Crocierissime.it | Crociere fino a -60%
[Ann.](#) www.crocierissime.it/offerta/crociere ▼
La Crociera dei sogni solo su Crocierissime. Sfrutta gli sconti, prenota subito!
Offerte Crociere 2017 · Offerte MSC -50% · Crociere fino al 75% · Miglior prezzo garantito
Opzioni: Mediterraneo, Fiordi Norvegesi, Capitali Baltiche, Caraibi, Canada E Stati Uniti

Mediterraneo a partire da 389,00 € Scopri il Mediterraneo	Francia, Spagna e Italia a partire da 179,00 € 4 giorni - Europa del sud	Isole Greche a partire da 529,00 € Esplora le isole Greche
--	---	---

Crociere 2018/2019 da 299€ | Al Miglior Prezzo Garantito | dreamlines.it
[Ann.](#) www.dreamlines.it/crociere_2018/prezzi_scontati ▼ 011 1982 3866
Cerca, confronta e prenota la tua crociera online. Contattaci ora e risparmia!
Consulenza Personalizzata · Offerte Crociere 2018-19
Marche: NorwegianCruiseLine, MSCcrociere, Costacrociere, RoyalCaribbean, CelebrityCruises

SuperOfferte Crociere | Crociere 8 giorni da 249€ | logitravel.it
[Ann.](#) www.logitravel.it/Offerte/Crociere ▼
Prenota online la tua Crociere a prezzi Imbattibili - Ricevi Sconti fino a 200€

Miglior Sito Di Crociere | Confronta Tutte Le Offerte | planetcruise.com
[Ann.](#) www.planetcruise.com/OfferteCrociera/Economica ▼
Approfitta Delle Offerte. Prenota Con Gli Esperti E Risparmia!

MSC Crociere - Vacanze in Crociera Mediterraneo Nord Europa Caraibi
<https://www.msccrociere.it/it-it/Homepage.aspx> ▼
MSC Crociere è la compagnia di crociera che ti porta in viaggio alla scoperta di mete da sogno nel Mediterraneo, Nord Europa e Caraibi. Scopri le offerte.
[Crociere Estate 2018](#) · [Crociere Last Minute](#) · [Crociere per famiglie](#) · [Tutte le offerte](#)

Costa Crociere | Viaggi & Vacanze da sogno in Crociera
<https://www.costacrociere.it/B2C/it/Pages/Default.aspx> ▼
News. Tutte le novità dal mondo Costa. Costa compie 70 anni! Scegli una crociera del 2018, a bordo troverai esclusive novità dedicate all'Anniversario. Shakira e Costa Crociere. Insieme per i bambini della Colombia. Costa Smeralda. Sta nascendo la nuova Ammiraglia della flotta Costa Crociere. Nuovi itinerari 2018-2019.

Il SEO ha costi bassi, legati soprattutto alle risorse o agenzie specializzate che se ne occupano. Ha un utilizzo estensivo, cioè è sempre attivo, 365 giorni l'anno, 24 ore su 24, non è legato all'utilizzo di una specifica parola chiave o asta, bensì alla rilevanza di un sito nel suo complesso, secondo i parametri precedentemente esposti. Proprio per questo è più credibile, in quanto considerato più oggettivo, benché solo agli addetti ai lavori, che ne conoscono le peculiarità. Ovviamente, non è scevro da aspetti negativi, riconducibili alla lentezza di risposta e alla scarsa misurabilità.

All'opposto, il SEM è rapido e indipendente dalla qualità dei parametri rilevanti per il SEO. Conta solo il budget e la parola chiave acquistata. I risultati sono immediatamente misurabili e valutabili in una logica di trade off vs altri investimenti pubblicitari, vale a dire per valutare se era meglio investire in qualcos'altro.

Di contro, però, è oneroso e sta creando una sempre maggiore diffidenza tra gli internauti per l'evidente mancanza di neutralità delle SERP.

Quanto sopra porta a dedurre che il SEO è più indicato per aumentare la riconoscibilità, il posizionamento o la reputazione.

Il SEM appare più indicato per campagne tattiche di breve periodo, in cui la visibilità immediata rappresenta un fattore critico di successo.

7.12 - IL WEB CONTENT MANAGEMENT

Finora si è visto come il SEO si occupi della massimizzazione dei contenuti nell'ottica di meglio apparire nelle ricerche del Cliente.

Una volta entrato nel sito, però, si dovrà fare in modo che il Cliente non vada via, si interessi, esplori e, idealmente, acquisti.

Per questo intervengono altre branche del web design che si occupano dello studio del layout del sito nel momento in cui il Cliente naviga su un determinato sito, cercando di ottimizzarne:

- **Usability**, ovvero la facilità con cui si accede o naviga attraverso il sito.
- **Appeal** ovvero l'attrattività del sito.

L'ottimizzazione di usability e appeal parte da alcune domande chiave che i web designer si devono porre nel costruire le pagine di un sito:

- Cosa mette a fuoco il Cliente mentre naviga?
- Cosa attira maggiormente il suo sguardo?
- Quali aree del sito individua più velocemente?

Queste domande rispondono alla questione chiave degli addetti ai lavori, che torna sempre all'obiettivo ossessivo di chi fa questo mestiere, vale a dire il profitto.

Tali domande servono per meglio comprendere quali e come i diversi contenuti contribuiscono maggiormente alla conversione, es. dimensioni, colori, posizione, ricordando che conversione significa acquisto, quindi ricavi.

Tra le numerose metodologie proposte per ottimizzare il layout dei siti web, l'Eye Tracking¹⁸⁷ ha recentemente acquistato maggiore impulso e affidabilità, grazie allo sviluppo tecnologico, che consente una maggiore potenza di calcolo dei dati e osservazioni sperimentali meno invasive.

L'Eye Tracking, nasce nei primi del '900 e permette di studiare i movimenti dell'occhio di una persona mentre osserva un oggetto, utilizzando un software che a sua volta elabora i dati, fornendo dei parametri utili all'analisi, quali ad esempio:

- Fissazioni: durata dell'osservazione di un punto
- Percorsi (scan paths): ordine con cui avvengono le fissazioni;
- Ripetizioni (dwells): osservazioni consecutive dello stesso punto;

¹⁸⁷Montaguti F., 2016, *Neurodesign e Web Marketing*, Università Cà Foscari Venezia

- Saccadi: movimenti rapidi dell'occhio mentre passa da una fissazione all'altra.

Lo studio parte dalla circostanza che l'occhio umano ha un cono ottico piuttosto ristretto (intorno ai 5 gradi). Quando l'occhio osserva un oggetto, solo la fovea (una regione centrale della retina di massima acutezza visiva) riesce a ricevere un'immagine chiara e pulita. Quindi, per ottenere un'immagine completa dell'oggetto osservato, gli occhi si muovono 3-4 volte al secondo con fissazioni (fixations) su un punto di 2-4 decimi di secondo e saccadi di 1 decimo di secondo. Il lobo occipitale del cervello provvede a ricostruire il complesso dell'immagine.

A questi studi si associano spesso anche considerazioni sulla c.d. "visione selettiva", cioè quel processo di rielaborazione delle immagini (ma vale per tutti gli stimoli dei nostri sensi in generale), che consente solo ad alcuni di essi di entrare negli strati superiori della mente, trascurando tutti gli altri, per l'elaborazione dell'informazione¹⁸⁸.

Attraverso queste osservazioni si possono avere utili indicazioni su:

- Usability
- Appeal
- Correlazioni con il conversion rate
- Problemi delle pagine

Sebbene la metodologia sia applicabile a qualsiasi parte del sito, le aree di analisi tipiche sono:

- Barra del menù;
- Colori del layout;
- Ruolo e ampiezza delle foto;
- Posizione del booking engine, il motore per effettuare prenotazioni o acquisti;
- Tipologia e funzionamento del calendario del booking;
- Descrizioni (ad es. luoghi, ambienti, attrazioni).

Le evidenze di queste analisi sono diverse e dipendono largamente dall'obiettivo della ricerca, ma in generale possiamo dire che:

- Una maggiore lunghezza delle fissazioni (fixations) è correlabile ad un maggior interesse dell'utente, che si traduce in un maggiore appeal;
- Un elevato numero di fissazioni per localizzare un punto (dwells) indica una difficoltà di usabilità.

L'analisi più puntuale di tali evidenze, del numero e della durata delle fissazioni, induce alcuni suggerimenti pratici, che possiamo ritrovare ampiamente nella pratica quotidiana sui siti web:

- Immagini: a tutta pagina, immersive, descrittive, non necessariamente perfette, anzi realistiche in modo da non sembrare finte e overpromising;
- Menù: posizionato in alto, orizzontale e con poche voci;
- Booking engine: il blocco grafico in cui si effettuano le prenotazioni di un servizio o prodotto va posizionato in alto a sinistra, orizzontale e colori/grafica non in contrasto con lo stile della pagina;
- Calendario: layout a barra verticale o a tendina, con le date di arrivo e partenza
- Ambienti: descrizioni brevi, focalizzate sugli elementi essenziali dell'offerta o del prodotto, (es. prezzi, pacchetti, offerte).

La massimizzazione dell'appeal mira a rendere i contenuti del sito attraenti, taluni dicono adesivi (sticking). Per raggiungere questo obiettivo è necessario porre in atto una serie di strategie che partono dalle considerazioni sull'usability, precedentemente descritte, ma integrate di altre più customer oriented, vale a dire vestite, adattate al tipo di Cliente visitatore, sulla base del profilo costruito attraverso il CRM (dai cookies a "vita, morte e miracoli")¹⁸⁹:

- Navigazione segmentata o addirittura personalizzata attraverso la possibilità di scegliere il percorso più agevole per ricerche future sullo stesso sito.
- Configuratore per consentire la costruzione di un prodotto su misura, es. una vettura o un prodotto finanziario.

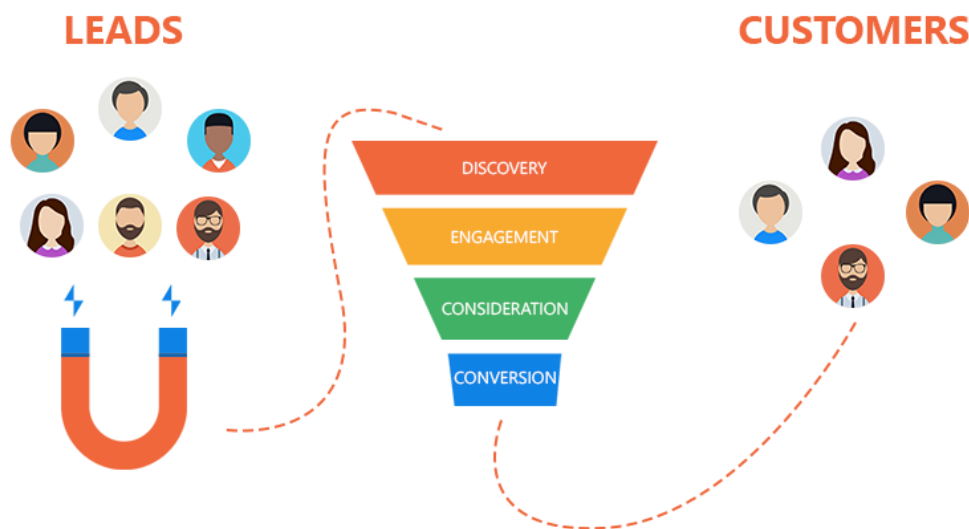
¹⁸⁸Interessanti approfondimenti e test su: <https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>.

¹⁸⁹Si veda fig. 4.7.

- Fisicizzare l'interazione attraverso un contatto con operatori specializzati, es. live chat o call me back.
- Spazi virtuali riservati, anche con un costo fisso contenuto, per valorizzare l'appartenenza ad un club o ad un gruppo di Clienti premium, ad es Amazon prime o le aree dedicate ai frequent traveller.¹⁹⁰

Le attività di SEO e SEM messe in atto, unitamente a quelle di DM con links che rimandano alla home page del sito (HP) o a pagine dedicate ad una particolare offerta o descrizione, a quelle di comunicazione con specifici richiami al sito per maggiori informazioni, hanno l'obiettivo di portare visitatori sul sito per convertirli in vendite. Da qui nasce il "conversion rate", il re dei KPI del web marketing. Alcuni visitatori navigheranno attraverso le diverse pagine del sito. Altri proveranno a fare delle ricerche specifiche di un prodotto o di un'offerta, stimolati da una delle attività di comunicazione poste in essere. Altri ancora tenteranno di prenotare un prodotto fermandosi prima dell'atto finale del pagamento. Infine un piccola parte procederà con l'acquisto. In questo quadro si collocano gli studi sulla riduzione degli utenti di un sito nei diversi passaggi che conducono all'acquisto. Ad una maggiore articolazione del percorso (passaggi da una pagina all'altra), delle informazioni richieste (es. dati personali) e delle opzioni accessorie per il Cliente (es. l'acquisto dell'assicurazione prima di concludere l'acquisto di un biglietto aereo), corrisponde, infatti, un minore conversion rate. Non è un caso che il sito di e-commerce per eccellenza, Amazon, consente l'acquisto da app mobile con "1 solo passaggio" dopo l'individuazione del prodotto, salvo proporre tutta una serie di opzioni accessorie in post vendita. Questo percorso viene spesso definito "funnel", intendendo un vero e proprio imbuto rovesciato che rappresenta la progressiva scrematura dei visitatori iniziali, la cui ampiezza ne misura l'entità. (fig. 7.32).

Figura 7.32 – Il Funnel¹⁹¹



Il livello di dettaglio dei diversi stadi del funnel dipenderà dalle specifiche esigenze del momento per identificare particolari momenti critici del percorso, che presentano livelli di abbandono elevati, ovvero dalle caratteristiche del Cliente, diverso per ogni settore di business.

In tal senso, una strategia combinata con il DM consente, se il visitatore è in qualche misura conosciuto, di ricontattarlo successivamente all'abbandono riproponendo la ricerca effettuata o addirittura formulando un'offerta migliorativa. Sarà capitato a molti lettori di fare una ricerca per una particolare destinazione sul sito di una compagnia aerea, abbandonare il sito senza concludere l'acquisto, ma ritrovarsi dopo pochi minuti una mail del vettore che ci suggerisce o informa che la prenotazione che stavamo per effettuare è ancora attiva ed possibile finalizzarla

¹⁹⁰Busacca & Associati maggio 2018.

¹⁹¹ <https://pushalert.co/blog/marketing-automation-web-push-funnel/>

con pochi passi. Questo processo di recupero dei Clienti che abbandonano poco prima di finalizzare l'acquisto viene detto "kart recovery"¹⁹². Le azioni di recupero dei Clienti che hanno abbandonato il percorso di acquisto lungo il funnel sopra descritte vengono, invece, definite di "retargeting".

La navigazione, inoltre, laddove non conduca ad un acquisto, può rivelarsi un utile strumento di lead generation, stimolando ed invitando il visitatore ad iscriversi ad un club per accedere a dei benefici (es. un bonus punti fedeltà) ovvero ad una newsletter per ottenere informazioni sempre aggiornate sulle sue ricerche, nonché raccogliendo i dati al momento della vendita. In questo modo si amplia e arricchisce il database del CRM¹⁹³.

Il tasso di conversione (CR) dipenderà certamente e largamente dal tipo di prodotto, dal prezzo, dal Cliente e dalla qualità della comunicazione dell'offerta, ma anche dalla struttura del funnel. È possibile a questo punto tracciare una mappa dei KPIs più ricorrenti ed utilizzati nella pratica quotidiana, avendo ben presente che specifiche necessità di ricerca o misurazione dei comportamenti dei clienti durante la navigazione possono orientare la ricerca sui più disparati parametri:

- **Click through rate (CTR)**: è il numero di click su un sito in una SERP o su un link proposto su una mail inviata dal Direct Marketing, su un SMS o su un social network. Si esprime in percentuale rispetto al totale delle SERP o delle mail inviate. Può essere misurato anche nelle varie pagine del sito per capire quanti procedono con una specifica azione al loro interno. Ci dice quanto un certo canale è efficace nel portare il Cliente su una pagina specifica del sito. **Conversion rate (CR)**: è il tasso di conversione di una specifica azione in vendita, vale a dire quante volte un CTR si trasforma in una vendita.
- **Cost per click (CPC)**: è il costo che l'azienda sosterrà per ogni CTR in caso di ricerche effettuate con SEM.
- **Visitors**: indica il numero di visitatori di un sito o di una pagina e ne misura l'appetibilità, soprattutto in ottica comparativa, vale a dire di raffronto rispetto ad un parametro di base, es. i visitors della settimana precedente o prima di una campagna SEM.
- **Bounce rate**: misura il tasso di abbandono dei visitatori di un sito alla prima pagina consultata.
- **Leads generated rate**: indica il numero di leads generati rispetto alle visite ricevute.

7.13 – IL MASTERPLAN E IL TOOLBOX

Dovrebbe essere acquisito, a questo punto, quanto sia variegato e articolato il panorama dei mezzi di comunicazione. A ciò si aggiunga che gli obiettivi di comunicazione possono essere diversi nell'arco dell'anno. In alcuni periodi si può decidere di concentrarsi sulle vendite per sostenerle in un momento fiacco. In altri si possono fare campagne di acquisizione di nuovi Clienti. In altri ancora si può decidere di aumentare la reputation o l'awareness. Tutto questo con tempi e articolazioni diverse nei paesi serviti da un'azienda. MSC Crociere, ad esempio, opera in 86 paesi e vende i propri servizi in 170 paesi. L'appetibilità e la vendibilità di una crociera in inverno ai Caraibi è diversa da quella di una crociera nel Mediterraneo. Così come le esigenze, le abitudini e i comportamenti di acquisto di un Cliente tedesco sono diverse da quelle di un Cliente cinese.

In uno scenario così complesso è appare ovvia la necessità di dotarsi di strumenti strutturati che consentano un efficace ed efficiente utilizzo dei diversi media disponibili e delle relative creatività disponibili in azienda.

Gli strumenti più funzionali a queste necessità sono il **Masterplan** (letteralmente, piano maestro o principale) e il **Toolbox** (letteralmente, la cassetta degli attrezzi).

7.13.1 – IL MASTERPLAN

¹⁹² Letteralmente "recupero del carrello". Il "carrello" è oramai una modalità di raccolta degli ordini on line largamente utilizzata.

¹⁹³ Si veda cap. 4

Il masterplan è lo strumento di indirizzo strategico, di portata annuale o pluriennale, in cui sono indicate le diverse campagne che si intende realizzare sui diversi prodotti in un determinato arco temporale, associate agli obiettivi di comunicazione definiti (fig. 7.33). Il livello di dettaglio delle attività e del calendario dipende dalle necessità. Si può arrivare a rappresentare anche le singole uscite per fascia oraria.

Figura 7.33 – Esempio di Masterplan

	gen-18	feb-18	mar-18	apr-18	mag-18	giu-18	lug-18	ago-18	set-18	ott-18	nov-18	dic-18
Prodotto Pippo	Campagna promo Estate 2018 - Italia				Campagna promo Inverno 2018 - Italia							
		Campagna promo Estate 2018 - Germania				Campagna promo Inverno 2018 - Germania						
					Campagna promo Estate 2018 - Cina							
Prodotto Paperino	Campagna promo Estate 2018 - USA							Campagna promo Estate 2018 - Brasile				
			Campagna promo Estate 2018 - Brasile							Campagna promo Inverno 2018 - Brasile		
Loyalty	Campagna acquisizione nuovi clienti programma di fidelizzazione											

Il prodotto Pippo, ha una vendibilità tipica in Europa e sul mercato cinese. I Clienti italiani sono più propensi a pianificare ed acquistare con largo anticipo, quindi la campagna sarà anticipata rispetto ai tedeschi o ai cinesi, che addirittura hanno un profilo di acquisto last minute.

Viceversa il prodotto Paperino è venduto tipicamente nei mercati americani, sempre con profili di acquisto differenti tra USA e Brasile, nell'esempio riportato.

La Loyalty, invece, va seguita costantemente per acquisire nuovi Clienti su cui effettuare campagne di Direct Marketing. Pertanto le attività di comunicazione saranno costanti tutto l'anno.

Lo schema riportato è, ovviamente, solo un esempio esemplificativo. Nella realtà pratica l'articolazione dei prodotti o delle aree di intervento, così come il dettaglio delle campagne può essere maggiore. Ogni azienda adotta schemi, grafiche e metodi propri, ma la sostanza non cambia.

Non è infrequente una schematizzazione delle uscite sui diversa media nelle varie campagne, c.d. media plan (fig. 7.34 a/b)

Figura 7.34a – Il Media Plan per Medium

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
TV												
GRP												
Costo												
Radio												
GRP												
Costo												
Giornali												
GRP												
Costo												
OOH												
GRP												
Costo												
Cinema												
GRP												
Costo												
ONLINE												
Impressions												
Costo												
Costo totale												

Figura 7.34b – Il Media Plan per Campagna

ITA	gen-18	feb-18	mar-18	apr-18	mag-18	giu-18	lug-18	ago-18	set-18	ott-18	nov-18	dic-18
TV	Estate 18				Inverno 18							
Radio		Estate 18				Inverno 18						
Giornali	Estate 18			Estate 18			Inverno 18			Inverno 18		
OOH	Estate 18						Inverno 18					
Cinema			Estate 18							Inverno 18		
Online	Estate e Inverno 18											

Negli schemi riportati si possono rilevare quali mezzi vengono utilizzati in un determinato periodo di tempo, con il relativo costo (Fig. 7.34a), nonché per ogni campagna svolta nello stesso periodo (Fig. 7.34b).

7.13.2 – IL TOOLBOX

Il Toolbox è la lista, il set di attività pianificate o pianificabili per le diverse tipologie di campagne sui diversi prodotti e mercati dell'azienda, nei diversi periodi dell'anno e complessivamente rappresentati nel Masterplan.

Il set delle attività da porre in essere non deve necessariamente essere lo stesso per ogni campagna, ma può essere mixato di volta in volta in base alle specifiche esigenze di business di uno specifico momento, mercato, prodotto.

L'utilizzo di un Toolbox, non è tuttavia, obbligatorio, potendo l'azienda decidere di orientarsi su un medium o su un altro di volta in volta. Ciò vale soprattutto per budget pubblicitari di piccola entità, concentrati su un solo mercato (magari locale), dove la gestione può essere fatta ad hoc. Quando i mercati serviti cominciano a differenziarsi e il portafoglio prodotti si amplia, il Toolbox offre degli obiettivi vantaggi:

- Coerenza generale della comunicazione sui diversi mercati in termini di tono e tipo di comunicazione, sebbene con adattamenti locali che si possono rendere necessari.
- Maggiore semplificazione nell'implementazione dei piani pubblicitari per effetto di uno sviluppo centralizzato della creatività e degli adattamenti ai vari media (fig. 7.35).
- Omogeneità trasversale tra tutti i media.

Figura 7.35 – Toolbox MSC Crociere¹⁹⁴

MACROAREAS	OWNER	CONSUMER														TRADE				EMPLOYEES		PR			
		ATL		WEB		SOCIAL		RTL		QRM		DIRECT		PROM		TA	FAIR	FAIR	FAIR	FAIR	FAIR	FAIR	FAIR	FAIR	FAIR
BRAND		TVC	ADV	ADV	ADV	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB	WEB
BRAND CAMPAIGN																									
CORPORATE COMMUNICATION																									
PRODUCT																									
ANNUAL BROCHURE (all versions)																									
CARDS																									
Grand Voyages																									
Voyages & My																									
FLY & CRUISE																									
Grand Tour																									
Long Cruises																									
Mini Cruises																									
Themed Cruises																									
DISCOUNT																									
MSC CLUB																									
Family																									
Honey-mooners & Anniversary																									
Young																									
Senior																									
Groups																									
Uncertainties																									
SHIP PRODUCT																									
Ships and new ships																									
MSC Yacht Club																									
Wellness & MSC Aurea Spa																									
Experiences																									
Excursions																									
Food																									
Ships																									
Entertainment: Photo, Casino, Theatre shows, A'la carte revenues																									
SUMMER CAMPAIGN																									
Mid summer																									
Northern of Europe																									
WINTER CAMPAIGN																									
Mid winter																									
Emirates																									
Caribbean & Antille Islands																									
South America																									
South Africa																									
Canary Islands and Morocco																									
PROMO																									
PRACTICAL																									
STANDARD PROMO																									
CRITICAL DEMANDS																									
CELEBRATIONS																									
SPONSORSHIP																									

Fonte: MSC Crociere

¹⁹⁴ Lo schema è stato adattato per motivi didattici e di riservatezza aziendale. Pertanto, non risponde esattamente all'originale utilizzato in azienda.

Lo schema riporta nella prima colonna a sinistra i prodotti sui quali attivare le varie attività di comunicazione, che sono riportate, invece, sulle righe in alto, aggregate per i diversi destinatari della comunicazione, in particolare:

- Consumer: attività dirette ai consumatori finali
- Trade: attività dirette alla rete distributiva, es. le agenzie di viaggi, cui dedicheremo una trattazione ad hoc nel capitolo del "Trade Marketing"¹⁹⁵.
- Employees: sono gli impiegati dell'azienda, che, come abbiamo visto nel triangolo della comunicazione¹⁹⁶, giocano un ruolo chiave nell'interlocuzione con il Cliente, es. il front line come un banco check-in all'aeroporto o il contact center per chiedere informazioni o fare una prenotazione.

Le attività pianificabili per i diversi destinatari sopra esposti sono poi aggregate per categoria. Per i consumer si hanno:

- ATL: Above The line e si riferisce alle attività di comunicazione verso i consumers sui mezzi tradizionali e su larga scala, come TV, giornali, riviste, radio e cartellonistica cartacea o illuminata (led).
- BTL: Below The Line e comprende le attività di comunicazione veicolate verso i consumers attraverso flyers (volantini), cataloghi (brochure), pubbliche relazioni, sponsorizzazioni etc.
- Social: anche questa attività è diretta ai consumer e consiste nella produzione di editoriale su questi canali, condivisione di video e immagini, messaggi pubblicitari e contest.
- Web: comprende tutte le attività poste in essere sulla rete internet come banner¹⁹⁷ o messaggi pubblicitari su siti di terzi, SEO e SEM.
- CRM: compendia tutte le attività fatte sul database Clienti come direct mailing, newsletter, post nelle community della società.

Collateralmente all'attività consumer c'è quella di pubbliche relazioni, detta PR, che si rivolge ad una platea più istituzionale attraverso comunicati stampa, editoriali, attività reputazionali e press trips, cioè dei viaggi con gruppi di giornalisti tesi a far conoscere i prodotti, al fine di far uscire dei redazionali sulle varie testate.

Volendo sintetizzare l'utilizzo degli strumenti esposti nei paragrafi precedenti, si potrebbe dire che:

- Master plan: spiega "cosa" vogliamo promuovere, es. prodotto Pippo, e "quando" intendiamo farlo, es. Campagna Estate.
- Media plan: racconta il "dove", cioè su quali media intendiamo utilizzare per realizzare le diverse campagne del Master plan, es. la TV a gennaio/febbraio e maggio/giugno.
- Toolbox: dettaglia il "come" vogliamo realizzare le campagne con le modalità ed i formati declinati per i vari mezzi in funzione del tipo di campagna, es. ATL con spot TV di 30 secondi.

7.14 - IL SERVICESCAPE E IL MARKETING SENSORIALE

Riprendendo lo schema delle 7 "p" proposto nel par. 1.4, si rammenta che Boom e Bitner hanno introdotto degli elementi di contesto che incidono sul processo cognitivo che porta il Cliente all'acquisto. Questi elementi sono i **luoghi** (places), il **processo** e le **persone** (people), che insieme costituiscono il c.d. **servicescape**.

Queste componenti acquistano particolare valore nella costruzione della percezione e nella soddisfazione non solo del Cliente che ne viene in contatto, ma anche del dipendente, soprattutto nel campo dei servizi, che per la loro intangibilità perdono la componente fisica e sensoriale.

I servizi, infatti, non possono essere impacchettati, tranne qualche rara eccezione (come lo smart box, già citato).

Il servicescape, allora, crea uno stimolo psicologico/sensoriale, come avviene normalmente per la confezione dei prodotti fisici, creando un'associazione di valore tra il prodotto (inteso anche come servizio) e alcune (se non tutte) componenti fisiche riconducibili all'azienda lo produce, al suo processo produttivo o di erogazione. Attraverso un meccanismo psicologico di avvicinamento

¹⁹⁵Si veda cap. 8

¹⁹⁶Si veda par. 7.2

¹⁹⁷ Si veda nota 49.

o allontanamento, quindi di accettazione o rifiuto, si produce un impatto sulla percezione del prodotto o servizio che incoraggiano o scoraggiano il Cliente all'acquisto.

Places

Tra i luoghi che inducono una percezione certamente la sede fisica e il luogo di produzione o di erogazione ci sono quelli che immediatamente attivano l'avvicinamento o il contrario nella mente del Cliente.

L'importanza dei places come strumento di marketing non è nuova. I Medici della fiorentine Firenze del 1400 ne avevano già intuito la potenza comunicativa. La costruzione di nuovi palazzi al posto delle tradizionali torri, tipiche dell'epoca, rispondeva ad un preciso disegno di marketing. Il palazzo, con una metafora edilizia, sottendeva, infatti, la volontà di archiviare un'architettura che evocava ostilità, introducendo un nuovo stile il cui messaggio allegorico era quello di avvicinare la cittadinanza al potere, favorirne il dialogo, affermare e rafforzare l'orgoglio fiorentino, ovviamente nell'interesse dei reggenti e delle loro iniziative economiche e politiche. Per rendere ancor più forte questo messaggio i Medici stimolarono anche un'attività pittorica e di scultura che confermasse il senso di questa operazione di marketing. Fu in questo contesto che crebbero i sommi dell'arte rinascimentale come Michelangelo e Donatello, i quali fornirono a questo scopo opere come il David e la Giuditta. Non è un caso che altre famiglie fiorentine, cogliendone la forza simbolica, fecero fiorire residenze con lo stesso stile¹⁹⁸.

Si intuisce, quindi, che oggi la sede di un'azienda afferma il "**dove**" viene realizzato il prodotto, ne racconta l'identità del brand, l'essenza, la sua mission, il suo stile, in un certo senso la sua etica per il modo in cui lavora e gestisce i suoi lavoratori¹⁹⁹. È anche il luogo in cui i dipendenti passano una parte importante del loro tempo, l'atmosfera, il layout degli spazi di lavoro o di incontro con i Clienti condizionano il comportamento di entrambi. Si pensi ad un ristorante, un albergo o un aereo. Se il loro stato alla vista è cadente (benché strutturalmente integro), non curato, sporco etc, saremo certamente meno o poco invogliati a mangiarci, dormirci, sicuramente volarci! E la percezione del prodotto che ne scaturisce sarà inevitabilmente penalizzata. Nella ristorazione, inoltre, la leva del place ha assunto ancor più forza e capacità di incidere sulle vendite, diventando un elemento qualificante quasi al pari del menù. Prima si andava a mangiare in un certo ristorante per il buon cibo, poi per lo chef stellato (anche se non se ne apprezzavano pienamente le qualità culinarie), oggi anche per la location, perché è cool, perché riesce ad esaltare tutti i nostri sensi, compenetrandoli in un'esperienza multi sensoriale più ampia e profonda, la c.d. sinestesia²⁰⁰, che si ritroverà anche più avanti nella sezione sul processo. Infatti, i numerosi programmi televisivi che propongono sfide tra i ristoratori di ogni dove, attribuiscono grande rilievo alla location nella valutazione generale del ristorante, unitamente al servizio (people/processo) e al menù.

MSC ha completamente ristrutturato la sede dei suoi uffici italiani per dare, a chi guarda dall'esterno (non dalla nave), il senso di eleganza, imponenza, attenzione al dettaglio e innovazione, che sono tratti caratteristici dell'azienda. In tal senso, nel progetto di riqualificazione dell'immobile, la società ha costruito un call center che affaccia sulla strada, con un design e scelte architettoniche particolari, che mostrino quanto è piacevole lavorare in quel contesto, quanto siano contenti i dipendenti e quanto l'azienda li abbia a cuore, affinché possano meglio servire i Clienti, in una logica di employer branding²⁰¹.

I grandi studi legali per loro sedi scelgono volutamente grandi palazzi del centro, arredandoli con mobili sontuosi e imponenti, circondandosi di marmi e opere d'arte. Tutto questo genera nei potenziali Clienti una sensazione di solidità, longevità e solennità che li porta a fidarsi dei consulenti.

Process

¹⁹⁸ M. Graziani e C.A. Galimberti, Creare, Governare, Dirigere. Ed. Alinari 2015.

¹⁹⁹ La società di ricerca e selezione del personale Randstad premia ogni anno le aziende per la loro attrattività verso il mondo del lavoro e per la soddisfazione. Tale premio è sempre molto ambito dalle aziende, segno che la soddisfazione dei lavoratori è diventato un fattore critico di successo, come afferma lo stesso Kotler in un'intervista rilasciata sulla rivista di bordo della società Italo treno.

²⁰⁰ Sinestesia è combinare in un'unica espressione due sfere sensoriali diverse; è sinestesia far gustare o annusare con le parole, con le immagini con il tatto di una carta particolare. Baudelaire diceva che "*i suoni corrispondono ai colori, i colori ai profumi*".

²⁰¹ Si veda par. 7.15..

Ancor più rilevante sono il luogo e il processo di produzione o erogazione del prodotto o servizio. Perché raccontano al Cliente il “**come**” avviene la produzione.

Si pensi alle cucine a vista di alcuni ristoranti. Queste raccontano al Cliente quello che normalmente non si vede nel processo di produzione dei piatti, rassicurandolo (o meno) circa la pulizia di luoghi non accessibili, i materiali utilizzati e le condizioni di lavoro, soprattutto oggi, in cui l’attenzione allo sfruttamento è particolarmente sentita e mediaticamente battuta.

Al contempo, per i dipendenti tipicamente dietro le quinte, crea un senso di partecipazione e contributo al processo e all’apprezzamento da parte del Cliente che ne aumenta la motivazione. Alitalia, nel quadro del progetto di rilancio della business class di lungo raggio – la Magnifica – ha voluto creare degli spazi in aeroporto – le vip lounges – che parlassero dello stile di questo prodotto, della qualità dei materiali utilizzati, dell’attenzione al dettaglio e del carattere sì internazionale, ma anche con un tratto italiano di qualità²⁰². Costruite con un layout estetico e arredativo esclusivo ed elegante, anche nel disegno e nella posizione delle poltrone, privilegiando la privacy, in cui il Cliente potesse sentirsi veramente unico già a terra. Per arricchire l’esperienza è stato creato un menù di pietanze di alta cucina, servite in continuazione. L’effetto di questa esperienza doveva anche meglio predisporre il Cliente verso le tipiche ansie del volo, ovvero agli eventuali irregolarità operative, es. ritardi.

Con la stessa filosofia, nel 2010 Alitalia ha preso in gestione tutto il Terminal 1 dell’aeroporto di Roma Fiumicino per adibirlo a zona esclusiva della compagnia, creando una riconoscibilità già dal viale di accesso all’aeroporto: una sorta di “benvenuti a casa Alitalia”. Anche qui layout e percorsi per instradare i Clienti sono stati ridisegnati all’insegna della funzionalità, ma con elementi di differenziazione per i diversi tipi di Clientela.

Strettamente correlati a luoghi e processo sono alcuni aspetti più soft come “le uniformi del personale, i mezzi, gli odori, la musica, i colori, la luce, la temperatura della sede. In buona sostanza, cioè, tutto ciò con cui i sensi del Cliente vengono in contatto contribuisce alla costruzione della percezione. Tutto, quindi deve esprimere, in un certo senso comunicare, i valori del prodotto offerto, lo stile della società, la sua mission nei confronti del Cliente.

Si pensi alla temperatura di un negozio. Il troppo caldo o troppo freddo creeranno un clima sfavorevole, che può anche irritare il Cliente, rendendolo meno disponibile e tollerante rispetto alle eventuali dissonanze di prodotto²⁰³.

Collegata agli ambienti è anche quella parte del serviscape che potremmo definire “sensoriale”, vale a dire riconducibile alle ragioni cognitive prodotte dalla stimolazione dei 5 sensi.

Baudelaire diceva che i suoni corrispondono ai colori, i colori ai profumi.

Le reazioni sensoriali sono sempre riconducibili al meccanismo allontanamento o avvicinamento, che a loro volta stimolano reazioni cognitive, comportamentali e fisiologiche, (come ad esempio il desiderio di andare/restare, ignorare/esplorare, separazione/affiliazione, ovvero piacere/dolore.

Ignorati fino agli anni '60 come di rilievo per il marketing, gli stimoli ambientali sono diventati oggetto di studi specifici.

Il marketing sensoriale è un mix di influenze sottili che il Cliente non percepisce, a cui non reagisce con la tipica resistenza opposta ai tradizionali messaggi pubblicitari, quando alcuni sensi vengono stimolati. Questa è nuova branca del marketing, particolarmente sviluppata nel settore eno-gastronomico, per intensificare e rafforzare l’identità di brand, che porta attraverso la cosiddetta embodied cognition a prendere decisioni basate su sensazioni corporee, spingendosi in un territorio creativo molto difficile, come quello della sinestesia.

Sull’olfatto è stato studiato che i recettori, tra i più primordiali che abbiamo, attivano il cosiddetto sistema limbico, che controlla l’area delle emozioni, dei ricordi e del senso di benessere. Non a caso spesso annusiamo ciò che mangiamo, qualcuno anche ciò che compera²⁰⁴. Molte aziende puntano sulla diffusione di particolari profumi nell’ambiente d’acquisto o di erogazione del prodotto, per stimolare le vendite o incentivare i ricordi positivi: così Samsung ha utilizzato nei suoi negozi una fragranza al melone, che sembra rilassare e dare benessere, predisponendo

²⁰² Si veda 12° Approfondimento.

²⁰³ Si veda fig. 2.5.

²⁰⁴ Il mio vecchio e più caro amico Donato, compra solo dopo aver annusato l’oggetto.

all'acquisto e British Airways ha puntato, invece, su una fragranza alle erbe per dare la sensazione di essere all'aperto.

Anche MSC ha realizzato una fragranza per profumare gli ambienti della nave: Med by MSC. Quella fragranza Med è diventata un tratto caratteristico del prodotto, che vuole lasciare nella mente dei Clienti anche un ricordo olfattivo, multisensoriale. Il profumo viene venduto a bordo per prolungare questo ricordo. Secondo alcuni studi scientifici fatti, il ricordo multisensoriale, vista e olfatto in particolare, tende ad essere più nitido e lungo nel tempo.

Tra i sensi non possiamo dimenticare la vista, che rileva ai nostri fini sotto 2 profili:

- Estetico: bello è buono/bene, brutto è cattivo/male. Quante volte abbiamo effettuato un acquisto, guardando l'estetica di un prodotto anziché la sua funzionalità.
- Associativo: quando associamo un'immagine, un colore ad un prodotto attiviamo un meccanismo di avvicinamento/allontanamento legato alla nostra percezione di quel prodotto o marca. Durante le lezioni all'Università ho chiesto di associare il colore arancione ad una marca o prodotto. Raramente ho dovuto ricorrere ad un aiuto sul settore merceologico (aeronautico) per ottenere la risposta: Easyjet.

Il servicescape e la sua evoluzione sensoriale consentono, quindi, l'esplorazione di nuovi paradigmi comunicativi per stimolare i Clienti, con utilizzi commerciali anche interessanti, come accade nella galleria commerciale delle navi o nel duty free di un aeroporto, dove il mix di fragranze, colori, layout dei negozi e dei percorsi dei passeggeri possono condizionarne la propensione all'acquisto.

People

In ultimo, ma solo in ordine di esposizione, ci sono i people, cioè i dipendenti dell'azienda. Nello schema logico precedentemente proposto, stiamo parlando del "**chi**" produce e/o eroga il prodotto o servizio.

Le persone sono una potente leva di marketing, soprattutto nel mondo dei servizi e dove questi vengono erogati da una pluralità di persone, es. il cameriere di un ristorante, l'operatore al check-in aeroportuale, l'assistente di volo, il receptionist di un albergo o l'equipaggio di accoglienza di una nave da crociera. La loro immagine e il loro comportamento determinano un impatto immediato sulla percezione di qualità del servizio e sulla soddisfazione del Cliente. Possiamo dire che è intuitivo quanto il comportamento contribuisca a **creare** una relazione positiva, si pensi al cameriere di un ristorante che vi ignora per tutta la serata, nonostante siate pronti per ordinare o l'assistente di volo che anziché porgervi il vassoio con le pietanze, lo lancia sul tavolino etc etc. Meno immediato è invece il contributo nel **recuperare** una relazione o una situazione critica. Lo stesso assistente di volo che vi porge il vassoio, potrà gestire il disagio conseguente ad un ritardo, spiegandone le motivazioni meteo, operative o tecniche, disinnescando le ansie che nel volo acquiscono tutte le emozioni. Lo stesso dicasi per l'equipaggio di una nave costretta a saltare un porto (con escursioni e visite programmate) per le avverse condizioni meteo marine, magari organizzando un'attività di bordo che li distraiga e li metta di buon umore.

Le persone, possono, infine, contribuire a **rinsaldare** una relazione già positiva, soprattutto per i Clienti c.d. sconosciuti²⁰⁵, con i quali il rapporto di fiducia cresce man mano che l'esperienza aumenta e il servizio diventa sempre più personalizzato.

Questa capacità delle persone di creare, recuperare e rinsaldare la relazione con il Cliente deriva certamente da attitudini personali, ma anche e soprattutto dagli sforzi che il dipartimento di Human Resources mette in campo su alcune dimensioni strategiche:

- Addestramento, affinché i dipendenti sappiano **fare** quello che serve per rendere il miglior servizio al Cliente.
- Formazione affinché i dipendenti sappiano **gestire** la relazione con il Cliente nelle diverse situazioni, es. disservizi, imprevisti, irregolarità operative etc.

²⁰⁵ Si veda par. 5.1.

- Comunicazione, affinché i dipendenti sappiano **interpretare** la mission, lo stile e i valori dell'azienda, trasmettendolo al Cliente durante l'interazione.
- Allestimenti, per far **vivere** i dipendenti in ambienti stimolanti e motivanti.

Oltre al comportamento, c'è un'altra dimensione relativa alle persone che influisce sulla costruzione della percezione da parte del Cliente, l'immagine.

L'abbigliamento sciatto e sporco di un cameriere darà una sensazione di approssimazione e scarsa igiene del luogo, quindi della cucina in cui vengono preparati i piatti che mangeremo. Un assistente di volo disordinato darà l'idea che il volo sia ispirato all'approssimazione, infondendo una generale sensazione di insicurezza, che su un aereo può attivare comportamenti irrazionali guidati dalla diffusa paura di volare. Viceversa un equipaggio ordinato, omologato da un'uniforme perfetta, senza accessori che esaltino l'individuo darà una sensazione di maggiore affidabilità esattamente come le condizioni fisiche dell'aereo (places).

In Alitalia ad un certo punto dell'era Etihad si decise che le assistenti di volo dovessero portare i capelli legati con il classico chignon, o a banana, proprio per dare il senso dell'ordine e dell'uniformità, quasi spersonalizzando il ruolo, per omologarlo ad uno stile, un comportamento, un'immagine. In questo quadro, si comprende il senso della discussione avvenuta in occasione del cambio delle uniformi delle assistenti di volo, sempre di Alitalia. La divisa, infatti, era espressione dell'identità e dello stile. La nuova divisa rossa con tratti quasi arabeggianti, toglieva italianità e non si identificava nello stile storico di Alitalia, ma era decisamente in linea con quello del nuovo proprietario, Etihad appunto. All'indomani dell'uscita del gruppo arabo dalla gestione dell'ex vettore di bandiera, le divise sono state immediatamente sostituite.

Benché possa sembrare, una contraddizione rispetto alla componente fisica del servicescape, internet può creare un'esperienza virtuale in qualche modo sostituibile, soprattutto laddove la distanza diventa un limite della fisicità.

Negli anni abbiamo visto l'evoluzione della proposizione della realtà: siamo passati dalla realtà virtuale a quella aumentata a quella immersiva (fig. 7.36).

Figura 7.36 – Evoluzione della realtà

Virtuale



Aumentata



Immersiva



Oggi si parla di **realtà mixata**, una realtà virtuale (anche aumentata) in cui coesistono contenuti o oggetti fisici e/o digitali, generando un ambiente con un continuum fisico-virtuale, ma aumentato.

Alitalia, ad esempio, ha introdotto un simulatore di volo nella sala VIP di Fiumicino. L'obiettivo di intrattenimento è certamente intuitivo, ma non va trascurato l'effetto sdrammatizzazione dell'esperienza, con tutti suoi impatti sul vissuto del volo e sulla soddisfazione.

MSC sta girando l'Italia con la cosiddetta nave in città. Un'operazione multimediale che consente di avvicinare i Clienti al prodotto crociera, facendo vivere loro versione simulata, comodamente seduti sulla terra ferma.

First Airlines, un operatore giapponese, ha pensato ad una vera e propria alternativa al viaggio, organizzando tour di lusso in realtà virtuale, comodamente seduti su una poltrona sistemata in una cabina simile all'interno di un aereo. Grazie a nuovi e sofisticati visori VR, i Clienti si ritrovano improvvisamente proiettati a chilometri di distanza, potendo scegliere tra numerosi

itinerari virtuali, che consentono una visita completa di una città in ca. 110 minuti sia in economy che business class. Per rendere più credibile e confortevole l'esperienza, hostess e stewards servono cena e bevande come su un vero volo di linea. Il costo competitivo e la difficoltà per molti giapponesi di spostarsi, hanno già creato un nuovo trend che è diventato il core business di First Airlines²⁰⁶.

È stato fatto uno studio sul serviscape a bordo delle navi crociera, coniando un neologismo, shipscape, per individuare un complesso di attributi/stimoli specifici di questo contesto che influenzano la percezione del Cliente attraverso allestimenti fisici e comunicativi. Gli elementi più significativi a tal riguardo sono:

- ambiente
- spazi
- simboli
- clima
- musica
- odori
- temperatura interna
- rumori
- arredi
- equipaggiamenti
- mobilio
- segnaletica
- divise
- stile
- social life.

È opinione diffusa che lo shipscape influenzi la percezione e l'esperienza del Cliente attraverso quattro momenti cognitivi, che lo portano dalla percezione sensoriale (sense), al vissuto emozionale di tali percezioni (feel), alla razionalizzazione di tale vissuto (think) e alla decisione di acquisto o raccomandazione (act).

7.15 - IL BRAND

La collocazione della trattazione della marca o brand (ovvero della sua gestione) in una trattazione di marketing presenta difficoltà di tipo concettuale e metodologico, poiché la marca può essere vista come una modalità di comunicazione ovvero strategicamente come una sintesi di tutte le 7P.

In tal senso, si comprende perché sia diventata una branca di studio specialistica del marketing, con figure professionali dedicate in agenzie di branding e nelle aziende.

Secondo P. Kotler (2002) il brand è un nome, un termine, un segno, un simbolo o un disegno (oppure la composizione di questi) che identifica i prodotti o i servizi di un'impresa e li differenzia da quelli dei concorrenti.

Senza in alcun modo voler confutare la definizione di Kotler, cui tutti i cultori di questa materia si inchinano, la prospettiva di un lettore neofita, cui è diretto questo lavoro, richiede un elaborazione ai fini didattici per coglierne appieno il più intimo significato.

Riallacciandosi, allora, al vero obiettivo di chi fa marketing, ovvero alla sua ossessione, si scorgono nella definizione del Kotler dei contenuti più ampi.

Da una lato, se il prodotto è l'insieme dei benefici riconosciuti dal Cliente per il soddisfacimento dei suoi bisogni, il brand potrebbe essere visto come un attributo incrementale del prodotto.

In questa direzione convergono alcune delle definizioni più diffuse, che vedono il branding come il processo attraverso cui si aggiunge del valore al prodotto che sia percepito dal Cliente, il quale è disposto a pagarlo di più (premium price).

²⁰⁶ TTG online 16 feb 2018.

In realtà, lo stesso Kotler suggerisce che il brand va oltre la semplice attribuzione di valore addizionale, introducendo qualcosa (segno, simbolo, disegno) che identifica l'azienda, differenziandola. Quindi, non si parla di prodotto, ma di azienda nel suo complesso. E questo complesso sistema azienda fatto delle 7P è sintetizzato plasticamente nel brand. Da questa prospettiva, si può allora, allora, sostenere che il brand è:

- una promessa al Cliente;
- una serie di percezioni e pensieri che il prodotto evoca nel Cliente;
- un posto nel mente del Cliente, cui si associano aspettative, benefici, valori differenzianti.

È chiaro che per alcuni prodotti di largo consumo il brand è irrilevante, es. le commodity²⁰⁷. L'unico driver di scelta sarà il prezzo. Si pensi ad un autolavaggio o al distributore di benzina: non staremo a focalizzarci sul brand nel decidere dove fare rifornimento o lavare la nostra vettura, anche laddove abbiano sviluppato sistemi di fidelizzazione che premiano la frequenza d'uso.

Ma per alcuni servizi o prodotti di fascia più alta, i concetti di promessa, percezione, associazione, benefici etc, rappresentano driver di scelta contigui al prezzo, che riconducono il valore del brand non solo alle caratteristiche fisiche o funzionali del prodotto, ma anche e soprattutto ad elementi intangibili, una simbologia, un vissuto differenziante (non sempre veritiero), che porta il Cliente a pensare di poter avere dei benefici incrementali. Si parla anche di brand equity.

David Aaker, autorevole docente di marketing della University of California, dopo la schematizzazione della piramide della brand awareness²⁰⁸, nel 1991 elaborò un modello che analizza la marca dal punto di vista del Cliente e della relazione tra quest'ultimo e la marca nella generazione di valore. Tale modello evidenzia le componenti che influenzano la brand equity²⁰⁹, individuando cinque fattori di accelerazione del valore del prodotto:

- **Fedeltà dei Clienti alla marca:** si è visto che i Clienti fedeli costano meno, spendono di più e promuovono il prodotto; fa leva sulla distribuzione, che è meglio predisposta alla vendita di prodotti graditi ai Clienti; concede più tempo all'azienda nei cambiamenti per la resilienza dei Clienti verso il brand.
- **Notorietà di marca:** è più facile attirare nuovi Clienti e generare fiducia, familiarità e spinta all'acquisto.
- **Qualità percepita:** la qualità riconosciuta di un prodotto diventa driver di acquisto, c.d. reason-to-buy; consente l'applicazione di premium price; produce brand extension, che trascina altri prodotti del marchio.
- **Associazioni di valori e personalità di marca:** facilita le informazioni ai Clienti, creando differenziazione verso la concorrenza; rafforza la reason-to-buy, crea familiarità e credibilità.
- **Altre attività e risorse riconducibili alla marca (marchi registrati, brevetti):** rafforzano il valore dell'offerta e creano barriere all'ingresso alla concorrenza.

Sulla stessa falsariga Young & Rubicam misura il valore del brand (BAV)²¹⁰ su quattro dimensioni che rappresentano i cardini del processo di acquisto del Cliente, visto in precedenza, sulla base di attribuzioni che il Cliente conferisce al prodotto:

- differenziazione rispetto ai concorrenti;
- rilevanza rispetto alle proprie esigenze funzionali , aspirazionali, edonistiche....;
- conoscenza delle caratteristiche;
- stima, delle caratteristiche, inteso come apprezzamento e valutazione positiva.

A questi elementi, sarebbe opportuno aggiungere una dimensione, per certi versi irrazionale, che è la "relazione", emotiva e fiduciaria che luoghi, persone e processo possono generare oltre al prodotto stesso.

²⁰⁷ Commodity sta per beni primari o materie prime indifferenziati, tale da poter essere prodotto ovunque in modo equivalente. Diz. Garzanti.

²⁰⁸ Si veda fig. 7.10

²⁰⁹ Si veda anche la Piramide di Keller per una diversa prospettiva.

²¹⁰ Young & Rubicam è una tra le più importanti agenzie pubblicitarie del mondo. È stata fondata nel 1923, a Philadelphia, da John Young e Raymond Rubicam.

Alcuni motociclisti appassionati si fanno tatuare il marchio Harley e non comprerebbero mai una moto prodotta da un'altra casa costruttrice.

Il brand e la sua equity non sono, quindi, una leva per differenziare un prodotto sugli scaffali, bensì il frutto di un processo di orientamento strategico di tutte le leve del mix, olisticamente intese, teso a massimizzare il soddisfacimento dei bisogni del Cliente, creando in alcuni casi un vero e proprio legame fiduciario con quest'ultimo.

Uno studio fatto in Germania nel 2005 dalla BBDO Consulting ha dimostrato che il brand influenza anche la solidità delle aziende. I brand più forti, infatti, sono usciti più velocemente dalla crisi dell'11 settembre e in generale hanno garantito maggiori rendimenti in borsa.

Una forte brand equity, oltre a presentare evidenti vantaggi sulle vendite, quindi sui profitti dell'azienda, offre ulteriori benefici collaterali di enorme rilevanza strategica, es.:

- rappresenta una protezione nei confronti del dumping operato dalla concorrenza. Il brand resiste alle tentazioni ribassiste;
- consente di estendere la propria linea produttiva, garantendo ed estendendo le attribuzioni di valore anche ai nuovi prodotti;
- conferisce all'azienda di un maggior potere contrattuale nei confronti degli intermediari.

Si comprende, dunque, perché il brand non si costruisce con una bella campagna pubblicitaria o con un messaggio altisonante, ma richiede un processo costruzione e articolazione delle leve del mix e del messaggio che implicitamente forniscono al Cliente.

Ecco allora, che i brand values devono trasparire in ogni momento di contatto con il Cliente e tutte le leve devono essere costruite e sinergicamente utilizzate per potenziarne l'effetto, a cominciare dalle etichette o dal naming dei prodotti.

I brand values sono diversi da azienda ad azienda. Alcuni esempi:

- Qualità
- Sicurezza
- Valore
- Fiducia
- Passione
- Divertimento

Una recente ricerca condotta da MediaCom²¹¹ ha evidenziato il valore della componente etica di un brand. La ricerca ha dimostrato che il 54% dei teenagers tra 16 e 19 anni ha deliberatamente scelto o rinunciato di acquistare dei prodotti per ragioni etiche, mentre il 63% ha evidenziato una maggiore propensione all'acquisto di prodotti i cui brand sono impegnati dal punto di vista ambientale, in operazioni umanitarie e/o benefiche. Percentuali simili, sebbene leggermente inferiori, si sono riscontrate anche tra gli adulti.

Restando nel mondo dei motori, è noto che gli appassionati BMW considerano queste vetture incomparabili con qualsiasi concorrente. Tra le varie chat rinvenute in rete la seguente si presta perfettamente al tema, dimostrando quanto il brand possa condizionare le valutazioni dei Clienti sui prodotti, talvolta a dispetto di ogni ragione.

Due amici discutono in chat di auto. Uno, il patriottico e romantico Donato, elogia la nuova Alfa Romeo Giulia. L'altro, l'esterofilo Gianni, replica con un secco "nooo, ma è una Fiat!!!".

Donato, allora, prova ad insistere declamando il motore di derivazione Ferrari, la trazione integrale, gli interni di qualità..., ma Gianni, sordo ad ogni argomentazione, continua a considerarla con sprezzo una "Fiat".

Donato, che è un esperto di photoshop, fa allora un piccolo artificio e trasforma gli interni dell'Alfa Giulia in una BMW (fig. 7.37). Poi invia il tutto a Gianni, dicendo che si sta ricredendo sulla qualità di BMW. Gianni, orgoglioso di aver convinto l'amico, senza neanche guardarla replica dicendo "signora macchina!!! BMW a vita!".

²¹¹ Marketingdive by Erica Sweeney 7/9/18.

Quando Donato svela il trucco, un innocente quanto amichevole turpiloquio tra i due è comprensibile.

Figura – 7.37 – Photoshop Alfa/BMW



L'esempio dimostra quanto il brand possa creare una tale fiducia nel Cliente, da renderlo cieco o incurante di dettagli che razionalmente lo influenzerebbero e magari orienterebbero diversamente.

Però, il Brand significa anche "promessa" al Cliente, che per quanto cieco, non è stupido. In questo senso è fondamentale che certe attribuzioni di valore siano effettivamente rilevabili nel prodotto. Se la Ferrari fosse costruita in Cina, anche con le stesse caratteristiche di prestazioni, perderebbe totalmente quel fascino e quel tratto del saper fare eccellenza in Italia che le è riconosciuto, acquisendo una connotazione di standardizzazione di bassa qualità e rendendo ingiustificato il prezzo.

Se si condivide l'importanza del brand nella strategia di marketing, si comprende il valore di un'attività correlata al processo di branding detta "co-branding".

Questa strategia consiste nell'associazione di due o più brand allo scopo di aumentare l'efficacia commerciale di uno o entrambi, fondamentalmente su 3 dimensioni o obiettivi:

- Funzionale
- Positioning
- Economico

Il rischio di questa attività è quello che possiamo definire di "brand dilution", vale a dire l'impoverimento della percezione di un brand, come effetto dell'associazione con uno più debole e peggio percepito, che trascina negativamente l'altro.

Riprendendo l'esempio motoristico, qualche anno fa, la Fiat lanciò un versione "Ferrari" del modello Lancia Thema, un co-branding che mirava ad elevare la percezione della Thema attraverso **l'associazione** con il marchio indiscusso di auto sportive. Pur non avendo elementi sulle vendite da condividere per giudicarne il successo, si può rilevare che l'esperimento non fu replicato.

La Peugeot nel 2016 ha lanciata una versione della 208, chiamandola Djokovic, il quale non era solo il protagonista dello spot, ma dava proprio il nome alla vettura, probabilmente nell'intento di **posizionare** il prodotto conferendogli un carattere giovane, dinamico, sportivo e vincente, proprio come Nole, che nello spot faceva da garante. In questo caso Djokovic era un brand di se stesso, oltre che un testimonial della campagna.

Mc Donald e Coca Cola hanno da sempre un sodalizio di prodotto, che ha portato ad una naturale associazione dei brand. Qui i due marchi, entrambi molto forti, giocano sulla complementarità dei rispettivi prodotti e su un posizionamento molto simile.

MSC Crociere ha inserito a bordo menù firmati dallo chef stellato Carlo Cracco come testimonial della qualità dell'offerta. L'associazione dei due marchi ha come obiettivo la vidimazione di una cucina di qualità ed un posizionamento alto. Analogo ragionamento può essere fatto anche per le altre partnership, come Chicco per le famiglie,

Alitalia nel progetto di ridisegno del servizio di bordo di lungo raggio in business class²¹², ha utilizzato chef stellati per i menù, trousse di Bulgari, tovagliato di Frette e piatti Ginori per rafforzare il senso del rinnovamento e **riposizionamento** verso l'alto del prodotto.

Una declinazione interessante del processo di branding, che sta prendendo sempre più piede in aziende piccole, medie e grandi è il c.d. "**employer branding**" (EB). La disciplina nasce con l'intento di valorizzare la marca per aumentare l'appeal dell'impresa nell'attrazione di talenti, creando condizioni di lavoro (logistica e ambientale), di crescita professionale (percorsi di carriera e formazione) e di arricchimento personale (relazioni e community), che consentano di:

- Rendere i dipendenti orgogliosi di lavorare.
- Trattenere i dipendenti migliori che potrebbero decidere di cambiare lavoro, la c.d. retention.
- Attirare nuovi talenti per far sì che arrivino prima di cominciare a cercarli.

Se è intuibile che questo processo riduce anche i costi di reclutamento (ad es. gli head hunters), meno scontata è la riduzione di complessità per l'organizzazione delle Risorse Umane (c.d. HR, da Human Resources) riconducibile al tempo necessario per l'analisi dei *curricula*, le interviste, le valutazioni, le proposte economiche e le relative negoziazioni.

L'aspetto, però, che oggi acquisisce maggior rilievo è la circostanza per la quale l'employer branding impatta decisamente sui risultati economici dell'impresa. Infatti, attirare, allevare e impiegare talenti in casa, costantemente stimolati e motivati a lavorare, assicura una migliore produzione di idee, una maggiore tenuta nei momenti di difficoltà e un vantaggio verso la concorrenza. Inoltre, essere considerati un'azienda di punta dai candidati migliora indirettamente il posizionamento generale del marchio verso i Clienti, rafforzandone la brand equity. L'assunto è: se ci lavora gente di qualità, anche i prodotti saranno di alto livello. Sportivamente parlando, avere la squadra migliore da maggiori possibilità di vincere il campionato e attira maggiori attenzioni da parte del pubblico e dei media.

Si comprende, allora, perché molte aziende, anche laddove subiscano una drastica contrazione delle assunzioni, siano fortemente preoccupate di essere sempre percepite come le più ricercate dai candidati, c.d. "best employer of choice"..

L'employer branding, quindi, ai fini di questo studio ripropone in una chiave ancor più stringente ed economicamente rilevante il ruolo delle "P" del people, places e process (v. par. 7.14), dividendolo al contempo una componente del brand in generale. In tal senso, l'EB va affrontato con tecniche e strumenti di marketing, definendo i bisogni del Cliente -in questo caso, il Dipendente- conoscendone le motivazioni e le relazioni che lo soddisfano. In tal modo si potrà costruire un'offerta lavorativa unica e attraente, la c.d. employer value proposition (EVP), che interpreti i bisogni del dipendente da un lato, declini i valori dell'azienda dall'altro. Le aree di intervento tipiche per costruire tale EVP non sono, quindi, esclusivamente economiche, ma affondano in componenti più soft:

- Pre assunzione: modalità di reclutamento, assesment, interviste, stile.
- Pacchetto economico: principale (salario, premi, sistema incentivi) e accessorio (assicurazione, auto etc).
- Carriera: piano di orientamento in azienda (induction), formativo e di crescita.
- Ambiente: locali, stile manageriale, gestione delle dinamiche del team (competizione interna e idee).
- Servizi: programmi team building, assistenza infanzia per le mamme, palestre, mensa.
- Marketing interno: comunicazione, valori, mission, stile management, piano industriale e strategia²¹³.

²¹² Si veda 5° Caso pratico.

²¹³ Qualcuno è arrivato a sostenere che nella ricerca di un lavoro va scelto il capo, non il lavoro. Si aggiunge che l'esperienza aziendale di questi ultimi anni mostra una tendenza a scegliere un progetto aziendale, un piano industriale in cui ingaggiarsi, di cui far parte.

Molte aziende milanesi, ad esempio, si stanno trasferendo nuovamente in centro città perché i talenti, di cui Amazon, Google, Microsoft sono perennemente alla ricerca, non amano lavorare in periferie isolate, ma al centro, dove lo scambio interculturale è più forte. La piazza come fonte di ispirazione, luogo di scambio di idee, centro di aggregazione e relazione.

Altre aziende stanno modificando il layout dei loro uffici, garantendo la massima utilizzazione degli spazi con gli open space, ma creando al contempo delle aree di privacy per il lavoro individuale e lo scambio di idee, così come grandi aree comuni per la socializzazione. La tecnologia spazza via la scrivania, perché tutto è disponibile in rete.

7.16 - IL NAMING

Se marchi come Coca Cola, Apple o Google uscissero improvvisamente dal mercato e riapparissero tra 3/5 anni, non avrebbero problemi ad essere immediatamente riconosciuti e riaffermarsi nei rispettivi settori. Certamente perché i loro marchi si sono guadagnati una reputazione, hanno costruito un brand, che gli garantisce riconoscibilità e apprezzamento, differenziandosi rispetto alla concorrenza. Un brand costruito anche attraverso il nome delle aziende o dei loro prodotti.

Le tipologie di creazione del nome si possono suddividere nelle seguenti categorie:

- **Veri**: riconducibili al nome del fondatore o suoi familiari, es. Ford dal nome del suo fondatore, Mercedes era la figlia dell'ingegnere che progettò la prima vettura della casa;
- **Descrittivi**: costruiti sul tipo di attività svolta, sulle caratteristiche del prodotto, es. Trip Advisor; oppure 7-Eleven descrive gli orari di apertura della catena (dalle 7 alle 23), in questo caso utilizzando una combinazione alfanumerica.
- **Strategici**: costruiti su uno specifico input strategico, es. Nike era la dea greca della vittoria;
- **Acronimi**: costruiti sulle iniziali di alcune parole significative per il marchio, es. BMW sta per Bayerische Motoren Werke, KLM sta per Koninklijke Luchtvaart Maatschappij, impronunciabile anche per un olandese.
- **Crasi**: costruiti sulla congiunzione di 2 o più parole, es. Microsoft è la combinazione di Microcomputer e Software;
- **Astratti o inventati**: senza un significato vero e proprio, es. Google deriva da un errore accidentale della parola googol.
- **Fonemi e metafore**: suoni particolari o riferimenti, es. Apple deriva da quello che si dice sia stato il frutto preferito di Steve Jobs.

Dal punto di vista strategico alcune correnti di pensiero ritengono che qualsiasi sia la categoria utilizzata, il nome di un prodotto o ancor di più di un'azienda, dovrebbe idealmente racchiudere in sé tutti gli elementi soft che i Clienti gli riconoscono, la storia, i valori e lo stile dell'azienda, nonché la sua mission, una sorta di *nome omen*²¹⁴. In verità, altre scuole di pensiero, altrettanto accreditate, pensano che il successo di certi nomi sia più attribuibile alla loro capacità evocativa, sonorità, facilità di pronuncia e memorizzazione, quasi un lemma internazionale condiviso. Insomma, nomi facili, che siano in grado di suscitare emozioni suggestive e curiosità indipendentemente dalle caratteristiche del prodotto o azienda, ma comunque costruite sul target di riferimento, vale a dire sul Cliente.

Non è un caso che anche piccole aziende ricorrono sempre più di frequente a strategie di naming, supportate da agenzie specializzate. Le motivazioni di fondo possono ricondursi ai seguenti obiettivi:

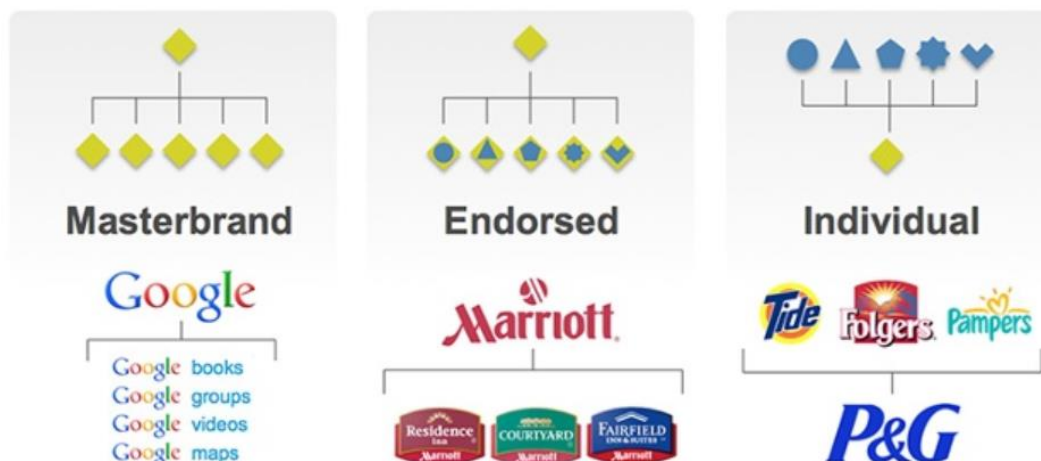
- nomi insignificanti e poco riconoscibili o pronunciabili, soprattutto in certi paesi;
- riposizionamento di brand;
- disallineamento strategico con lo stile o la mission dell'azienda;
- rivalutazione merceologica conseguente ad un cambio di produzione;
- riferimenti personali obsoleti, come il nome del fondatore.

²¹⁴ Espressione latina che significa letteralmente "il nome è un destino", secondo cui i romani credevano che il nome segnasse un po' il proprio destino.

Il tema diventa di particolare rilevanza quando si parla di gruppi aziendali, soprattutto se raggiungono una scala globale, o di aziende multi prodotto. In questi casi si ricorre a vere e proprie strategie di brand naming, c.d. brand naming architecture, generalmente riconducibili a 3 linee guida a seconda delle situazioni, degli obiettivi e della forza dei diversi brand coinvolti (fig. 7.38)²¹⁵:

- **Masterbrand (principale)**: in cui il nome del brand principale influenza tutti gli altri, che diventano delle appendici;
- **Endorsement (commerciale)**: dove il nome dei sub-brand brand influenza il principale;
- **Individual (individuale)**: il nome di un brand principale non influenza gli altri brand, che mantengono una loro autonoma identità.

Figura 7.38 – Strategie di Brand Naming Architecture



Fonte: <http://blog.raincastle.com/b2b-product-naming-and-branding-what-you-should-know>

La creazione del naming, infine, ha anche implicazioni legali affatto irrilevanti. Una volta definito il nome di un prodotto o di un'azienda si dovrà verificare che non sia già registrato, altrimenti si rischiano diffide che possono arrivare ad imporre il cambio del nome, vanificando irrimediabilmente gli investimenti pubblicitari e creativi.

7.17 - MONITORAGGIO RISULTATI

Qualsiasi attività di promozione e/o comunicazione tra quelle precedentemente esposte, ha un costo e richiederà una valutazione dell'efficacia dell'investimento effettuato.

Le dimensioni oggetto di valutazione e le metriche sono le più diverse e dipendono largamente dagli obiettivi posti in fase di pianificazione. Di conseguenza, anche le modalità di misurazione sono molteplici e spesso integrate tra loro. Non di rado, soprattutto in ambienti pubblici, questo momento è trascurato perché impegna tempo e ulteriori investimenti, che talvolta a livello territoriale si preferisce destinare all'attività promozionale. Su un piano metodologico, invece, la valutazione dei risultati di una campagna va vista in chiave strategica.

Infatti, su un piano strettamente manageriale, quindi dalla prospettiva dell'imprenditore o del manager, il primo parametro di valutazione è il c.d. ROI, vale a dire il valore che misura l'efficacia economica dell'investimento pubblicitario. Il ROI dice se una campagna ha generato ricavi incrementali o meno. La formula è molto semplice:

$$\text{ROI} = (\text{R}-\text{I})/\text{I}$$

dove:

ROI= Return on Investment.

²¹⁵ Si veda <http://blog.raincastle.com/b2b-product-naming-and-branding-what-you-should-know>.

R= Ricavi conseguiti nella campagna oggetto di valutazione.

I= Investimento effettuato in pubblicità.

Il calcolo dei ricavi incrementali conseguiti pone in realtà una serie di problemi di impostazione non irrilevanti, per la cui soluzione si fa ricorso ad elaborate statistiche basate su serie storiche e talvolta assunzioni, laddove non sia possibile calcolare puntualmente alcuni fattori:

- **Effetto alone:** si supponga che una campagna pubblicitaria effettuata da una Regione miri a generare nella Clientela il desiderio di effettuare una vacanza in una certa destinazione X. Misurare i ricavi conseguiti solo ed esclusivamente durante il periodo della campagna, ovvero nel periodo immediatamente successivo (es. 1 o 2 settimane) può essere limitante in quanto il Cliente potrebbe prendere la decisione dopo molto tempo, dopo aver verificato la disponibilità della famiglia e/o degli amici, delle ferie, dopo aver controllato le recensioni e confrontato l'offerta con altre soluzioni sul mercato. Insomma, l'acquisto potrebbe avvenire con un gap temporale tale da non essere riconducibile direttamente alla campagna pubblicitaria.
- **Neutralizzazione fisiologico:** in mancanza di una campagna di promozionale è intuibile come l'azienda continui vendere in modo fisiologico, attuando le normali procedure di sales e marketing. Pertanto, un calcolo puntuale del ROI, benché spesso difficilissimo, dovrebbe tentare di considerare solo l'incremento di ricavi conseguente alla campagna pubblicitaria, ignorando quelli fisiologici.
- **Attività della concorrenza:** le campagne pubblicitarie dei concorrenti possono stimolare nei Clienti il desiderio di un prodotto. Ma all'atto dell'acquisto, può accadere che il Cliente si orienti su una marca diversa, per il prezzo, servizi accessori, recensioni, packaging etc.
- **Attività collaterali:** le attività di promozione dei territori producono un indotto sui trasporti per quelle destinazioni. Il consorzio di promozione delle Eolie nel promuovere questo incantevole arcipelago, di fatto favorisce i trasporti SNAV per queste isole. Questo effetto si somma a quelli derivanti dalle attività promozionali del vettore marittimo.
- **Periodo di rilevazione:** se è facile fissarne l'inizio in corrispondenza dell'avvio della campagna, la combinazione degli effetti sopra elencati pone la necessità di definire la fine.

Sotto un profilo diverso, invece, la misura del raggiungimento di obiettivi più squisitamente di marketing, es. cognitivi, attitudinali e comportamentali²¹⁶, richiede l'utilizzo di ricerche sul campo con società e strumenti specializzati che possano validare il nesso di causalità tra gli investimenti pubblicitari e i risultati ottenuti.

Indipendentemente dalle dimensioni oggetto di analisi, la valutazione dell'efficacia va vista a livello globale, in funzione dei diversi obiettivi assegnati. In tal senso, può anche accadere che una campagna presenti un ROI relativamente basso o nullo, ma abbia generato un deciso miglioramento di:

- **Awareness:** in tutte le sue varianti, da top of mind, spontanea, sollecitata.
- **Ricordo:** con riferimento ad uno specifico annuncio e/o in associazione ad un marchio o prodotto. Può essere spontaneo o sollecitato.
- **Reputation.**
- **Intention to buy.**

In tale circostanza non genera dei ricavi immediatamente riconducibili alla campagna, ma pone le basi per produrli in futuro.

²¹⁶ Si veda par. 7.7 e figg. 7.9a/b.

Inoltre, la misurazione dei risultati va sempre vista in ottica comparativa con campagne precedenti per assicurare un più efficace orientamento degli investimenti futuri in termini di:

- Media impiegati: focalizzandosi sui media che garantiscono un ROI maggiore ovvero un miglior raggiungimento di altri obiettivi di marketing.
- Mercati obiettivo: indirizzando gli investimenti sui mercati che meglio rispondono agli stimoli promozionali.
- Strategia: flight, steady, burst, pulsing²¹⁷.

L'evoluzione dei media e delle modalità di comunicazione ha affinato la ricerca di metriche sempre più sofisticate ed affidabili, portando molte aziende all'introduzione di sistemi di controllo globale, guidati da figure professionali specializzate, i c.d. marketing controllers, che predispongono accurate e sofisticate analisi economico-finanziarie per indirizzare più efficacemente la pianificazione degli investimenti, dei media e dei contenuti vis a vis i mercati e i Clienti di riferimento.

²¹⁷ Si veda par. 7.6.

CAPITOLO 8 - LA DISTRIBUZIONE

8.1 - INTRODUZIONE

Riprendendo lo schema delle 7P, il «Placement», ovvero la Distribuzione, rappresenta una leva fondamentale per portare il prodotto dal produttore al consumatore finale.

Il placement è, quindi, quell'attività che riguarda tutti i passaggi necessari, all'interno della filiera, affinché il prodotto sia disponibile al consumatore finale (end user).

Per i beni fisici, la distribuzione comprende anche gli aspetti connessi alla gestione logistica, vale a dire al trasferimento dei prodotti dal punto di produzione a quello di vendita. Benché questo aspetto abbia una limitata valenza di marketing, può rappresentare una leva di comunicazione, es. il mezzo di trasporto completamente brandizzato che gira per la città è una forma di comunicazione. Tuttavia, gli aspetti più rilevanti della logistica sono più squisitamente funzionali, riconducibili alla riduzione della dimensione spazio-temporale nel processo di produzione-acquisto, in particolare:

- movimentazione e conservazione dei prodotti lungo il percorso che va dal centro di produzione al punto vendita;
- location e dimensioni dei magazzini, procedure di movimentazione, mezzi di trasporto, gestione delle scorte, sicurezza, sistemi informativi.

Questa componente della leva distributiva è più tipicamente appannaggio del dipartimento acquisti.

Nella catena distributiva dal produttore al consumatore, il punto vendita acquista una rilevanza di marketing nella misura in cui le modalità di proposizione e/o promozione del prodotto al Cliente rilevano o influiscono nella sua decisione di acquisto. L'insieme dei punti vendita viene anche denominato «**trade**».

È intuibile quanto nel mondo dei servizi, di trasporto in particolare, l'intangibilità del prodotto, renda sostanzialmente inutile la logistica, se non per aspetti afferenti il ciclo di produzione del servizio, es. i pasti (c.d. catering) che vengono serviti a bordo degli aerei, così come le forniture alimentari per la cambusa della nave, richiedono una gestione meticolosa della logistica per assicurare che gli alimenti arrivino in tempo, nelle quantità necessarie, integri e rispondenti alle specifiche.

Pur restando un servizio, quindi, globalmente intangibile, il trasporto aereo o su nave presentano elementi accessori fisici che richiedono una gestione logistica introducendo un'attività nuova, legata alle modalità con cui il servizio viene proposto al Cliente.

Una componente della distribuzione, specifica dei servizi è poi l'erogazione, il momento della fruizione da parte del Cliente, es. una consulenza media o legale.

8.2 – FORME DISTRIBUTIVE

La distribuzione del prodotto, in particolare la sua vendita, può avvenire secondo 2 forme tipiche:

- **Diretta**: quando il servizio è proposto, venduto o erogato direttamente dal produttore. Ad esempio, la consulenza legale, sanitaria e professionale sono offerte direttamente dall'avvocato, dal medico o più in generale dal professionista. Un caseificio che apra un punto vendita nel luogo di produzione delle mozzarelle o degli altri prodotti caseari, fa una distribuzione diretta dei propri prodotti. I servizi professionali, in generale, sono distribuiti in forma diretta, benché si stiano sviluppando forme indirette (v. punto successivo) perché strettamente riconducibili alla capacità del professionista, quell'*intuitu personae* che rende un medico, un avvocato migliore degli altri. Resta, invece, sempre diretta la componente legata all'erogazione.
- **Indiretta**: laddove la proposizione e/o l'erogazione del servizio vengono affidati in tutto o in parte a terzi. L'esempio più comune cui siamo tutti abituati sono gli esercizi commerciali, i negozi. Questi esercizi vendono prodotti realizzati da altre aziende con varie formule economiche e remunerative. Anche i servizi, tipicamente a prestazione e distribuzione diretta, si stanno evolvendo. Negli ultimi anni, ad esempio, si assiste ad una proliferazione di brand studi dentistici, che aprono studi in tutta Italia con una formula tipo franchising (v. par. 8.3), dove la garanzia di qualità non è data dalle capacità del singolo medico, ma dalla capacità dell'azienda di selezionarli capaci.

- **Online:** una particolare forma distributiva, spesso associata erroneamente a quella diretta. Il commercio digitale ha raggiunto un livello di specializzazione tale da creare delle figure professionali dedicate che si occupano della massimizzazione e della gestione delle vendite online. Sono dei veri e propri negozi virtuali con prodotti esclusivi di un marchio o generici di vari marchi e categorie merceologiche (quindi, intermedie e indirette). Il benchmark più autorevole oggi è senza dubbio Amazon, leader mondiale delle vendite on line, dove è possibile comprare praticamente qualsiasi prodotto.

Tralasciando per un attimo la distribuzione diretta, largamente incardinata sul web e in costante crescita anno dopo anno²¹⁸, già trattata nel capitolo precedente, la forma indiretta rappresenta ancora una forma distributiva rilevante per alcune settori di business. Nella grande distribuzione, ad esempio, ma anche in altri settori come le crociere, la rete indiretta, segnatamente quella agenziale, produce ca. il 90% del fatturato, in mondo delle airlines si attesta intorno al 60%. La contribuzione ha poi una dinamica differente da paese a paese in funzione della diversa attitudine dei consumatori e della penetrazione di internet.

Le formule più diffuse di distribuzione indiretta, fisica o via web, possono ricondursi a 4 modalità:

- Franchising
- Agenzia
- Brokeraggio
- Altri canali.

8.3 - IL FRANCHISING

Di largo utilizzo nel mondo dei servizi e dei beni fisici, il franchising consente a colui che sviluppa un'idea (franchisor) di commercializzarla attraverso dei licenziatari (franchisee), che autonomamente aprono dei punti vendita sotto un marchio comune. I profitti vengono condivisi con l'ideatore tipicamente attraverso delle royalties o commissioni sul fatturato o fisse.

Sostanzialmente assente nel mondo dei trasporti, ha avuto ampia diffusione in quello della distribuzione, dall'abbigliamento, all'alimentare, all'oggettistica e alle agenzie di viaggi.

Dal punto di vista giuridico, si tratta di un contratto attraverso il quale un imprenditore (franchisor) e uno o più altri imprenditori (franchisee) giuridicamente indipendenti gli uni dagli altri, instaurano una forma di collaborazione continuativa. La scelta di optare per questa cooperazione è ibrida poiché rientra sia tra le politiche di marketing, sia nelle strategie di sviluppo dimensionale di un'impresa, che cresce così in maniera orizzontale.

Nel rapporto che si viene ad instaurare, il franchisor concede al franchisee l'utilizzo della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il suo know how e i suoi segni distintivi (nome, marchio, insegna), insieme ad altre prestazioni e forme di assistenza. Il franchisee si impegna a pagare al franchisor un compenso (costituito dalle royalty periodiche e da una entry fee) e a far propria la politica commerciale e l'immagine del franchisor nell'interesse reciproco delle parti e del consumatore, nonché a rispettare le condizioni contrattuali pattuite²¹⁹.

La formula del franchising comporta indubbi vantaggi per le parti, ma non è scevra da svantaggi per entrambi (v. fig. 8.1).

Figura 8.1 – Vantaggi e svantaggi della formula di franchising per gli operatori

²¹⁸ Incrementate del 9,16% nei primi 9 mesi del 2017 – www.avedisco.it – notizie.

²¹⁹ Il contratto di *franchising* è disciplinato, nel nostro ordinamento dalla legge 129 del 6 maggio 2004. Per un approfondimento circa la funzionalità e l'operatività del concetto di *franchising*, si faccia riferimento a Rossi C., 2005, *Le imprese dell'intermediazione turistica di fronte alla sfida del digitale. Risposte strategiche e condotte operative.*, Liguori.



Fonte: elaborazione degli autori

Tra i vantaggi per il franchisor si segnala spesso la standardizzazione dei livelli di servizio e di prodotto, che consentono di un'erogazione omogenea indipendentemente dal luogo. Es. Mc Donald serve lo stesso cheesburger ovunque nel mondo.

Il trasferimento dei costi di investimento sul franchisee consente l'apertura quasi indiscriminata di punti vendita sul territorio, con un ampio presidio. Al contempo, si riduce il rischio di impresa per il franchisor perché non è lui a metterci i soldi.

La standardizzazione, però, non impedisce la possibilità di creare un'offerta locale per esigenze specifiche di un mercato. Lo stesso Mc Donald propone periodicamente panini dal gusto e stile italiano.

Gli svantaggi per il franchisor sono riconducibili al fatto che il franchisee rischia in prima persona, ma deve dividere i profitti con un soggetto che non rischia nulla, ha solo avuto l'idea iniziale. Questo può ridurre la motivazione e l'impegno profusi nell'iniziativa.

Talvolta gli standard imposti sono difficili da realizzare per resistenze culturali locali o per carenza manageriale dei gestori, minando l'immagine del marchio.

Infine, il franchisor perde il contatto diretto con il Cliente, la cui relazione è demandata al punto vendita.

Dal punto di vista del franchisee, le principali opportunità derivanti dal contratto di franchising sono riconducibili a minori o scarsi investimenti in ricerca e sviluppo. Tale attività è gestita, infatti, direttamente dal franchisor, che si occupa del costante aggiornamento di tutti i punti vendita con attività di aggiornamento e training.

Un altro aspetto non irrilevante sotto il profilo economico è quello di lavorare in contesti di business consolidati, che hanno già guadagnato awareness sul mercato a cura del franchisor. In sostanza, i tempi e i costi di avviamento sono minimi, se non legati all'affermazione del business nel territorio specifico di riferimento.

Per facilitare, poi tale avviamento, non è infrequente la contribuzione alle attività di marketing e promozione locale da parte del franchisor, che facilitano appunto l'affermazione locale.

A fronte di tali vantaggi, vanno rilevati aspetti negativi, in particolare il sovraffollamento, vale a dire la tendenza del franchisor a concedere una moltitudine di licenze per avere il massimo presidio del territorio, generando in taluni casi una vera e propria concorrenza interna a danno, però, solo dei franchisee. Infatti, il franchisor prende comunque le royalties da tutti.

L'altro aspetto negativo è legato alla sostenibilità economica laddove le royalties diventano progressivamente crescenti, ovvero i canoni e i costi di gestione crescono asimmetricamente rispetto all'andamento del business.

8.4 - AGENTI E BROKER

Più vicina al mondo dei trasporti è la figura dell'agente, nella fattispecie agente di viaggi.

L'agente²²⁰ genericamente inteso è il soggetto che vende il servizio del mandante, attraverso un rapporto di mandato generalmente remunerato con un sistema commissionale, spesso integrato da un sistema di incentivi a volume.

L'agente si caratterizza, quindi, per un'attività di promozione e vendita di un singolo prodotto (monomandatario) o più prodotti sostituibili (plurimandatario), in cui lo stesso agente si assume il rischio di impresa dell'attività di intermediazione, mantenendo, però, in generale una maggiore autonomia rispetto alla formula del franchising, in particolare:

- marchio, la commercializzazione avviene con marchio proprio e senza supporti di marketing.
- gestionale, intesa come processi, standard di servizio, allestimento del punto vendita e strategie di presidio del territorio.

La tipizzazione classica del mondo turistico, rilevabile in altri settori di business, vede due tipologie di base, caratterizzate da diverse aree di business e sistemi di remunerazione. Di conseguenza anche il modello di gestione, le strategie commerciali e di comunicazione saranno diverse, con impatti organizzativi di rilievo per l'azienda:

- generalisti;
- specialisti.

I generalisti sono quelli che si occupano di un po' di tutto. Vendono crociere, pacchetti nei villaggi, aerei, treni, escursioni e altri servizi per il turista.

Gli specialisti, invece, si occupano di un particolare segmento di business, es. viaggi di nozze o congressi o una particolare destinazione.

Tutti gli elementi sopra descritti portano l'agente a comunicare l'identità dell'agenzia anziché quella di un fornitore di uno specifico servizio. Infatti, fatta eccezione per gli agenti di punti vendita diretti, un agente di viaggi, ad esempio, raccoglie sotto la sua insegna più fornitori di vacanze e servizi per i turisti.

Il rischio imprenditoriale di un agente è legato solo alla sua capacità di vendere i prodotti intermediati, es. una crociera, un volo o un pacchetto in un villaggio, e di incassare le relative commissioni. Il rischio economico della crociera o di un volo resta in capo all'operatore, es. MSC Crociere o Alitalia.

Dal punto di vista del produttore del servizio, es. un vettore aereo o crocieristico, la rete agenziale presenta indubbi vantaggi e svantaggi.

Tra i vantaggi salta immediatamente all'occhio il minor costo di distribuzione e logistica. Un presidio capillare del territorio richiederebbe investimenti ingenti con ritorni (ROI) non sempre positivi. Una rete distributiva basata su una commissione sulle vendite consente presidio e sostenibilità, soprattutto in regioni dove è minore la conoscenza del tessuto sociale, economico e commerciale. In queste aree, infatti, l'agente locale può contare su una maggiore conoscenza dei Clienti, quindi una maggiore capacità di orientamento delle scelte.

Il rovescio della medaglia di questi vantaggi presenta diverse sfaccettature riconducibili alla perdita di controllo della vendita e talvolta del Cliente. Un po' come avviene per il franchisor (v. retro). Se la conoscenza del Cliente è un must del marketing, lasciarne la gestione ad un intermediario, fa perdere molti vantaggi legati alla relazione. Spesso risulta difficile avere anche i dati di base per il CRM.

In taluni casi l'azienda può vedere ridotto l'effetto delle sue politiche di pricing per la pratica sempre più ricorrente degli agenti di ribaltare parzialmente le proprie commissioni sul Cliente sotto forma di sconto.

Inoltre, gli agenti plurimandatari sono molto meno fedeli e più sensibili alle attività di incentivazione tattica, orientando i Clienti dove c'è maggiore convenienza o margini

²²⁰ Si veda il contratto di agenzia, disciplinato dagli articoli 1742 e ss. del Codice Civile, oltre che dal d.lgs. 303/91 e successive modificazioni ed integrazioni.

commissionali. Questa circostanza comporta, infine, una disomogeneità negli standard di servizio, che non sono più associabili ad una specifica azienda.

Il broker è un operatore, talvolta un agente che decide di incarnare anche questa figura, che assembla parti di servizi differenti e le propone ad ulteriori intermediari o direttamente ai Clienti finali. È una figura tipica nel settore turistico, in cui il ruolo del broker è riconducibile a quella del tour operator, il quale acquista camere in un villaggio, noleggia un aereo charter per un numero di posti (allotment) equivalente ai posti letto acquistati e noleggia dei bus per il trasferimento dall'aeroporto al villaggio. Poi commercializza il tutto con una delle formule di pricing viste in precedenza attraverso gli agenti di viaggi o direttamente ai Clienti attraverso il proprio site web o punti vendita diretti.

La differenza rispetto all'agente di viaggi sta nel fatto che il tour operator si assume il rischio di invenduto totale, il c.d. "vuoto per pieno", o parziale. In alcune formule, infatti, è prevista la possibilità per il tour operator di rilasciare posti o camere che si ritiene non saranno vendute. Il rilascio sarà fatto a date prestabilite per poter dare al fornitore la possibilità di rivenderle per proprio conto. Ovviamente, anche i prezzi per il tour operator saranno diversi in funzione del rischio sostenuto.

In settori diversi dai trasporti o dal turismo, la figura del broker può essere ricondotta a quella del grossista, che acquista beni, merci o servizi in grande quantità sui diversi mercati, anche internazionali e le rivende a dettaglianti e agenti. Spesso questi broker possono contare su una struttura logistica ed un presidio del territorio che consentono economie di scala tali da tenere i prezzi all'origine più bassi.

Il ruolo dell'intermediazione nelle strategie distributive degli ultimi 20 anni, soprattutto nel settore dei trasporti e turistico in generale, ha vissuto, ovvero subito, una generale tendenza marginalizzante, favorita dalla proliferazione e sofisticazione delle piattaforme di vendita online, sia diretta (sui siti dei produttori) , sia indiretta (su siti di terze parti), ad esempio le c.d. OLTA²²¹. Negli ultimi 10 anni si è, quindi, creata una contrapposizione dicotomica tra fisico e digitale, che ha dirottato su quest'ultimo ingenti investimenti di tutti gli operatori per ridurre i costi distributivi legati alle commissioni di vendita²²².

Con l'affacciarsi ai consumi della generation Z e gli ultimi millennials, quindi Clienti nuovi, più evoluti e più esigenti, si evidenzia un sempre maggiore rifiuto di soluzioni standardizzate, di massa, preferendo soluzioni più personalizzate, fortemente esperienziali e in qual modo uniche, distintive, oltre che memorabili. Si assiste, quindi, ad una trasformazione evolutiva della dicotomia sopra menzionata in quanto si è compreso che le vendite sul web funzionano molto bene per i prodotti che **non** hanno un contenuto esperienziale, es. le commodities. Laddove, invece, la componente esperienziale del prodotto cresce, ad es. una crociera o un viaggio in generale, si è visto che la relazione umana, il contatto fisico nel punto vendita rappresentano ancora un valore forte e ricercato, soprattutto dai clienti con un livello di spesa più alto²²³.

Di conseguenza, per rispondere a queste nuove esigenze dei Clienti, anche le strategie commerciali del trade turistico, si vanno evolvendo verso un modello di business caratterizzato da una maggiore specializzazione sui prodotti e un servizio di natura più spiccatamente consulenziale²²⁴, teso a stimolare emozioni che inducono all'azione, all'acquisto; è il c.d. biomarketing, che si propone di interpretare le reazioni biometriche (respirazione, sudorazione, battito cardiaco, espressioni) dei Clienti agli stimoli di Marketing, spesso guidati nell'acquisto più da spinte emotive che da percorsi razionali²²⁵.

In questo quadro anche il web non resta fermo. Infatti, pur mantenendo una forte focalizzazione sulle vendite on line, sperimenta nuove forme di promozione e comunicazione trasversale

²²¹ On line travel agents. Agenzie on line che offrono gli stessi servizi di un'agenzia di viaggi attraverso il web.

²²² Si veda par. 8.5.

²²³ https://www.tgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/145347_agenzie_alla_riscossa_la_riscoperta_del_trade/.

²²⁴ Nel 2018 vettori aerei tradizionali come Lufthansa, Air France-KLM ed altri c.d. *legacy*, contrapposti ai *low cost*, hanno attivato piattaforme distributive dedicate agli agenti di viaggio, avviando al contempo percorsi di riavvicinamento dopo la bolla delle vendite dirette degli anni scorsi.

²²⁵ Per approfondimento si veda G. Noci – Biomarketing, ed. Egea.

costruite per portare i Clienti dalla rete ai negozi fisici, in un'ottica multicanale di contatto con il Cliente, il cui comportamento di acquisto è sempre più basato sull'everytime, everywhere.

Le ragioni di questa evoluzione sono molteplici. Molti attribuiscono agli agenti di viaggio una capacità di orientare segmenti di traffico nobili e alto spendenti (c.d. alto yield o revenue) grazie ad una conoscenza sperimentata di persona delle diverse soluzioni proposte. Altri, ritengono che la complessità dell'offerta, dei servizi accessori, delle esperienze correlate, si pensi ad esempio ad una crociera, richiedano una particolare capacità comunicativa, di convincimento, in un certo senso seduttiva, che va oltre le potenzialità del web. Altri ancora si riferiscono alla relazione di fiducia che l'agente riesce a costruire con i Clienti, riuscendo a consigliarlo tra le numerose offerte in rete, che talvolta risulta difficile comparare in termini di qualità e prezzo.

Comunque la si voglia guardare, questa evoluzione del trade trasforma molti negozi fisici, le agenzie di viaggi in particolare, da luoghi in cui si mostra la merce in luoghi dove si offrono servizi ed esperienze personalizzati, imponendo agli operatori territoriali ed economici (aerei, crociere e villaggi) un nuovo approccio, che pur senza rinunciare agli obiettivi di massimizzazione delle vendite dirette per i risparmi commissionali correlati, possa produrre migliori risultati di vendita attraverso nuovi e rinnovati canali.

In questo contesto si comprende come il ruolo del marketing diventi critico nella costruzione di strategie mirate in funzione della tipologia di agente.

8.5 – FORMULE DI REMUNERAZIONE

Le formule di remunerazione tipiche degli agenti sono:

- **commissione:** una percentuale calcolata sulle vendite;
- tariffe "nette" (dette anche net o flat fares). Quando un agente ha un portafoglio Clienti tale da garantire all'azienda un volume di traffico numeroso e ricorrente, può richiedere delle tariffe nette, non commissionate, su cui costruire il suo pricing, decidendo il mark up da applicare alla tariffa netta a suo piacimento e in funzione delle dinamiche del suo mercato di riferimento. La ratio di questa pratica commerciale risiede nella maggiore forza negoziale che l'agente ha su uno specifico segmento di traffico rispetto al vettore, quindi una maggiore capacità di orientarne le scelte attraverso proprie strategie di pricing.
- **incentivi:** schemi di ulteriore incentivazione delle vendite basati sul raggiungimento di volumi incrementali di venduto (target), condivisi con l'azienda:
 - o Overcommission: incremento della percentuale di commissione di vendita.
 - o Bonus o back-end discount: ammontare fisso o sconto a posteriori sulle tariffe nette concesse.
 - o Contributi di marketing per meglio promuovere la propria attività sul territorio.

Le diverse formule di remunerazione possono a loro volta essere basate su target:

- **fissi:** l'incentivo viene erogato al raggiungimento di un determinato volume di vendita.
- **variabili** o a scaglioni: l'incentivo viene erogato secondo una scaletta di target; ad ogni target corrisponde un livello di incentivazione, sia esso una over commission o uno sconto.

Inoltre, lo schema commissionale e/o quello degli incentivi possono essere differenziati per:

- categoria di prodotto, es. i posti di classe economica verso quelli di business, ovvero cabine interne rispetto alle suite, per spingere le vendite di quelli a maggiore redditività o in sofferenza rispetto agli obiettivi di vendita.
- periodi dell'anno, per spingere le vendite in bassa stagione, i momenti di stasi del mercato, contrastare azioni della concorrenza o anche per massimizzare azioni promozionali tattiche.

8.6 – GSA e PSA

Un'evoluzione della figura dell'agente è quella del General Sales Agent (GSA), in pratica un agente generale di un'azienda su uno specifico territorio.

Tipicamente utilizzato laddove non sia utile o conveniente creare una propria rete commerciale di venditori, es. in mercati lontani o piccoli, il GSA si configura come l'unico agente sul territorio. L'unico autorizzato a commercializzare uno specifico prodotto attraverso una propria rete di sub

agenti o promotori distribuiti sul territorio, diventando anche una sorta di sede di rappresentanza dell'azienda. Il GSA, infatti, ha generalmente una serie di agenzie di proprietà, associate o in franchising che commercializzano i prodotti di cui lo stesso GSA assume la rappresentanza. Non sono infrequenti i casi di GSA che assumono più rappresentanze nello stesso settore merceologico, es. più vettori aerei o crocieristici, mantenendo, però esclusiva sulla vendita. Il GSA, inoltre, si occupa anche di promuovere il prodotto rappresentato con attività di marketing.

La remunerazione è quella tipica agenziale, vale a dire basata su una commissione espressa in percentuale sulle vendite, ma più alta per poter remunerare la propria struttura di vendita e le attività di marketing, quasi sempre associata ad un sistema di incentivi. Non mancano casi di concessione di tariffe nette.

Più sottile, invece, è la differenza tra gli agenti e il Preferred Sales Agent (PSA). Assimilabile al GSA in termini di organizzazione e sistema remunerativo, ma senza un rapporto di esclusiva su uno specifico territorio. MSC, infatti in alcuni paesi dell'Europa dell'Est si affida a diversi PSA, che si spartiscono il territorio.

8.7 – LA RETE DI VENDITA AZIENDALE

Tutte le attività di distribuzione sopra esposte richiedono un presidio del territorio di riferimento da parte dell'azienda. Tale presidio avviene attraverso la direzione vendite, che predispone un piano di visite²²⁶ dei propri promoters²²⁷, i quali assicurano costantemente la cura e la manutenzione della relazione con il trade, vale a dire con la rete di GSA, PSA e/o agenti esterni.

In questa attività i promoters, coordinati e guidati dal Direttore Vendite, si occuperanno di:

- Assegnazione di obiettivi specifici di vendita ai singoli agenti, con annesso sistema di incentivi.
- Monitoraggio costante dell'andamento delle vendite rispetto agli obiettivi assegnati, nonché definizione e avvio di azioni correttive.
- Aggiornamento della rete agenziale sulle novità di prodotto o dell'azienda.
- Assistenza pre e post vendita.
- Invio di feedback alla direzione vendite, sia sul Cliente, sia sulla rete agenziale. Gli agenti, infatti, sono a stretto contatto con i Clienti e possono essere un ottimo termometro delle loro tendenze, bisogni e soddisfazioni.

Oggi, inoltre, esistono delle piattaforme di gestione del trade, che incrociano un vero e proprio CRM della rete distributiva, che potremmo definire TRM²²⁸, con i risultati di vendita, i target assegnati e dei moduli di e-learning²²⁹.

8.8 - IL TRADE MARKETING

Dalla precedente trattazione appare evidente quanto la gestione del canale distributivo possa condizionare i comportamenti dei Clienti e le vendite. Ecco, allora, la rilevanza di marketing, in particolare le attività volte a massimizzare la potenzialità di vendita del canale indiretto.

Tali attività, molto specifiche per i diversi business, vengono genericamente ricondotte sotto il cappello del "trade marketing", vale a dire "marketing della rete distributiva".

In alcuni settori, molto sbilanciati sul canale indiretto, la polverizzazione del canale può complicare notevolmente tale attività. Ad esempio, il sistema delle agenzie di viaggi italiane, su cui insistono aerei, crociere, villaggi turistici, tour operators, treni etc, tutti concentrati sullo stesso canale, conta circa 8.500 agenzie²³⁰.

Nasce, quindi, l'esigenza di acquisire idonei strumenti di gestione e porre in essere azioni di marketing specifiche per questo canale distributivo, con logiche del tutto assimilabili a quelle del

²²⁶ C.d. Sale Pattern.

²²⁷ Talvolta chiamati venditori o sales account, cui viene assegnata un'area geografica.

²²⁸ Trade Relationship Management.

²²⁹ Piattaforma di training e formazione on line.

²³⁰ In Italia i leader sono Carlson, Cisalpina e Uvet American Express.

consumer Marketing, ovvero del marketing orientato ai Clienti finali, sebbene con opportuni adattamenti.

Questa attività, inoltre, risulta cruciale nei settori dove gli investimenti pubblicitari, soprattutto lato Clienti, sono assenti o minimi, come avviene per i territori o le destinazioni turistiche, che possono contare solo sulla capacità promozionale del sistema distributivo, che deve diventare un vero e proprio ambasciatore del territorio.

Per meglio inquadrare tale attività è necessario partire dalla considerazione che il Trade Marketing non insiste sul Cliente finale, ma su colui che può orientarlo tra le diverse offerte disponibili, indirizzandolo su uno specifico prodotto.

Su questa linea, la rete distributiva va segmentata come si fa normalmente per i Clienti, ma con logiche diverse, per meglio mirare le azioni. Di seguito si propongono alcuni criteri di clusterizzazione:

- Geografico: in base alla distribuzione geografica, es. i le agenzie del nord Italia;
- Volumi: in base al fatturato prodotto, quindi alla contribuzione al risultato aziendale
- Tipo di business: in base alla tipologia di business gestito. Ci sono tour operators specializzati nell'organizzazione di congressi, conferenze e fiere, che muovono grandi quantità di persone²³¹ con diverse modalità di fruizione. Ad esempio, le navi stanno diventando una location sempre più utilizzata per queste attività, soprattutto in periodi di bassa stagione.
- Tipo Cliente: in base al segmento di Clientela cui si rivolgono. Ad esempio, i Clienti business class, che si spostano per ragioni di lavoro, sono spesso gestiti da agenzie specializzate²³².
- Penetrazione sul territorio: ovvero la market share dell'agenzia su un particolare segmento di business.
- Copertura territoriale: legata alla capillarità della presenza sul territorio.
- Potenziali: un mix tra market share del distributore rispetto al fatturato con l'azienda. Nonostante la capillarità del tessuto agenziale italiano, alcune agenzie sono partner e grandi produttori di crociere per Costa, ma pressoché inesistenti per MSC e viceversa.

8.9 – OBIETTIVI DEL TRADE MARKETING

Nel perseguire l'obiettivo di trasformare l'agente in un promoter del prodotto, autorevole vs il Cliente, partner che resiste alla concorrenza, compito del trade marketing sarà quello di mettere in piedi delle strategie specifiche, spesso adattate alle esigenze di business e/o locali, che si possono riassumere in 3 aree principali, tutte orientate a massimizzare le vendite:

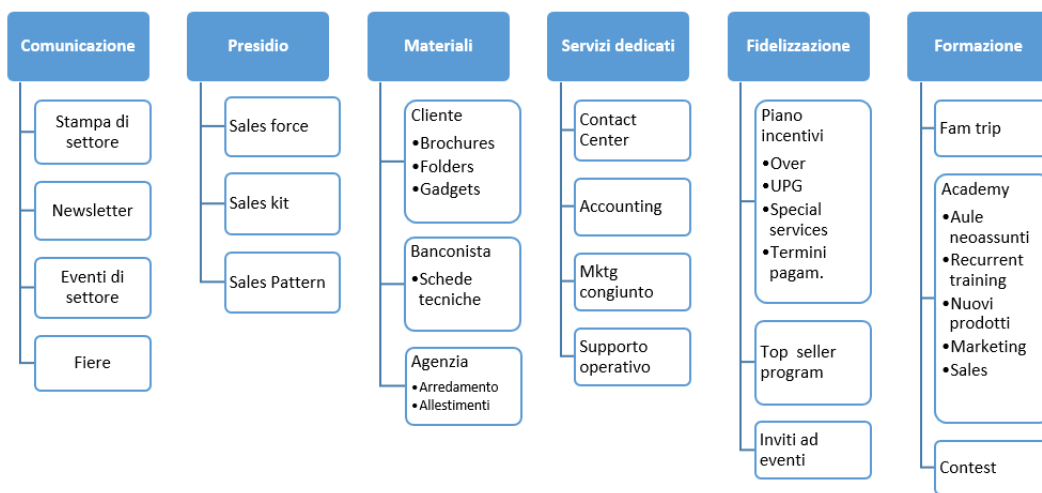
- Ingaggio.
- Promozione dei prodotti e del marchio.
- Partnership, caratteristiche e benefici.

La declinazione pratica in azioni concrete di queste strategie, pur nella sua varietà, può essere ricondotta allo schema riportato in fig. 8.2.

Figura 8.2 - Aree strategiche di intervento

²³¹ L'acronimo più frequente è MICE, che sta per Meeting, Incentive, Conference and Exhibition.

²³² Si veda 5° Caso pratico.



Fonte: elaborazione degli autori

8.9.1 - COMUNICAZIONE

Il trade rappresenta l'anello di congiunzione tra azienda e Cliente. In certe categorie contrattuali ne è il rappresentante, la faccia verso il Cliente.

Pertanto, la comunicazione verso il canale distributivo assume un ruolo chiave nelle strategie di marketing, con modalità che non si discostano da quelle utilizzate per il consumatori, ma con un taglio integrato con tutte le aree di intervento e orientato all'ingaggio, alla promozione del prodotto e alla creazione di una relazione di solida di partnership con il distributore.

La newsletter è uno strumento informativo rapido ed efficace, con cui veicolare tutte le novità che riguardano l'azienda. Non deve essere molto dettagliata, ma sufficiente a generare interesse e curiosità, che saranno poi alimentati e approfonditi durante le visite del promoters.

Gli eventi di settore, quali convegni o conferenze, la cui partecipazione del trade è spesso finanziata o sponsorizzata dalle aziende, sono occasioni di incontro dove il contatto diretto con il canale consente di:

- Saldare la relazione costruita nel tempo.
- Ottenere feedback, spesso autorevole, per la partecipazioni dei vertici dell'azienda distributrice.
- Condividere studi su trend, ricerche su nuovi prodotti e novità in arrivo nel settore.
- Acquisire informazioni sulla concorrenza.
- Raggiungere distributori lontani, talvolta trascurati.

Sulla stessa falsariga, ma con un focus più orientato alla presentazione di prodotti e novità, lavorano le fiere. Il format tipico è quello dello stand, costruito in coerenza con lo stile dell'espositore in modo da catturare l'interesse dei visitatori, siano essi consumer o operatori del settore. Gli allestimenti sono i più vari, ma generalmente si trovano:

- Scenografie suggestive, layout e materiali ricercati per impressionare i visitatori.
- Aree di comunicazione con monitor per video, poster, roll-up²³³ e altro materiale dove proiettare, esporre i messaggi dell'azienda.
- Accoglienza con hostess e aree dove incontrare potenziali Clienti.
- Aree di prova, dove esporre i prodotti, farli testare, ad es. assaggiare i prodotti promossi da un territorio ovvero mostrare la sezione di un motore per evidenziarne alcune componentistiche.
- Aree espositive dove esporre i prodotti, unitamente a volantini e cataloghi; non mancheranno mai i biglietti da visita dei promoter delle singole zone geografiche o segmenti di Clientela.
- Attrazioni e contest per i visitatori, es. compagnie aeree e crocieristiche predispongono dei simulatori o aree di realtà immersiva e mixata. Altri organizzano eventi presso lo stand con aperitivi o party, altri ancora lanciano dei concorsi a premi.

²³³ Espositori arrotolabili

- Gadget per portare a casa un ricordo.

Non mancano i casi di stand in co-branding, con l'obiettivo di rafforzare l'impatto di attività di co-marketing e capitalizzare l'effetto attrattivo combinato dei due marchi coinvolti.

Le fiere del turismo, inoltre, ma spesso anche di altri settori merceologici, sono un potente veicolo di comunicazione e presentazione utilizzato dai responsabili marketing degli enti di promozione dei territori per attrarre turisti, imprese e investitori attraverso la promozione di:

- Destinazioni e strutture turistiche.
- Prodotti locali, es. artigianato e enogastronomia.
- Opportunità di investimento nelle imprese locali.
- Condizioni economiche, fiscali, sociali e territoriali per investimenti esterni in impianti di produzione o sfruttamento delle risorse.

8.9.2 - PRESIDIO

Gli strumenti di Sales force consentono un costante monitoraggio delle vendite dei vari distributori allo scopo di analizzare il raggiungimento dei target assegnati di volumi o di vendita. Il Sales kit, è uno strumento chiave per le aziende che fanno ampio ricorso alla distribuzione indiretta. È l'evoluzione del catalogo che aveva il commesso viaggiatore negli anni '60 e '70. È una raccolta delle descrizioni dei diversi prodotti, con schede tecniche e di dettaglio per rispondere alle più svariate domande della rete distributiva. È anche uno strumento per fare dei piccoli e rapidi training su particolari di prodotti, es. una nuova funzionalità del sistema di prenotazione o del prodotto. Per questo motivo va costantemente aggiornato.

Il Sales pattern non è altro che il calendario delle attività e visite ai distributori da parte dei promoter. Questa semplificazione non deve essere interpretata come una banalizzazione dello strumento, che consente di non trascurare mai nessun agente, presentando il prodotto, la caratteristica che meglio si adatta alle sue esigenze. Se un'agenzia di viaggi vende tanto in generale, ma poco in una specifica classe di servizio, es. la business class, il promoter potrà avviare delle visite per meglio individuarne le motivazioni e magari spiegarne le caratteristiche o il sistema di incentivazione dedicato.

8.9.3 - MATERIALI

Tra i materiali presenti nel punto vendita ma destinati ai Clienti finali, vanno certamente menzionati il catalogo delle crociere, che fornisce tutte le informazioni turistiche di ispirazione per pianificare la vacanza. Quando il prodotto è più semplice da comunicare si può fare ricorso a strumenti più semplici come i flyers, piccoli depliant illustrativi, spesso accompagnati da gadget per attirare l'attenzione del Cliente, creare ricordo e vicinanza, infine stimolo all'acquisto.

Non è infrequente che le aziende offrano alla rete distributiva una serie di servizi per facilitarne le vendite e per creare o saldare un rapporto di fedeltà. Non dimentichiamo che la rete distributiva ha anche una funzione di orientamento delle scelte del Cliente. Tra i servizi più frequenti troviamo dei numeri dedicati, per poter dialogare rapidamente con l'azienda, senza filtri; piattaforme web con aree dedicate, dove trovare informazioni sempre aggiornate e di dettaglio, nonché assistenza con i più innovativi sistemi di chat-bot²³⁴.

Talvolta si offrono servizi di accounting per semplificare quelle procedure amministrative che possono distrarre dall'attività di vendita.

Non di rado l'azienda si offre di fare delle attività di marketing congiunto, che altrimenti sarebbe difficile e oneroso realizzare per il singolo punto vendita, es. campagne locali in cui un'agenzia di viaggi promuove il proprio punto vendita associandolo a quello di un tour operator noto e di successo.

²³⁴ Sistemi di interazione e comunicazione tra umani e una macchina tramite una messaggistica che imita il nostro modo di conversare.

Anche il supporto operativo, quando ricorrono dei problemi di prenotazione o fatturazione, rappresenta un prezioso servizio per il punto vendita, che solleva da una serie di incombenze e rispondere meglio ai propri Clienti.

8.9.4 - FIDELIZZAZIONE

Le attività di fidelizzazione si basano largamente sui programmi di incentivazione economica. Ma anche i programmi tattici dedicati agli impiegati del punto vendita, piccole gare con premi in palio, presentano una buona attrattività e capacità fidelizzante, es. il primo banconista di un'agenzia di viaggi che raggiunge un certo numero di vendite. Gli inviti ad eventi sportivi, mondani e /o culturali completano il quadro.

8.9.5 - FORMAZIONE

L'ultima area di intervento è quella della formazione, che presenta anche un forte valore fidelizzante per l'arricchimento di competenze che comporta, che si riverbera positivamente sulla capacità di offrire un miglior livello di servizio e di vendita.

Le attività tipiche sono i c.d. fam trips, dei viaggi di familiarizzazione della rete distributiva con il prodotto. MSC Crociere effettua numerosi incontri con le agenzie di viaggi nei weekend (e non solo) a bordo delle navi per far conoscere ogni aspetto dell'esperienza di una crociera, per meglio rappresentarla al Cliente finale ed orientarlo nella scelta.

Analogamente, sono di grande utilità le sessioni formative e di training tecnico, es. sulle tecniche di vendita o sull'utilizzo del sistema di prenotazione.

I contest sono dei concorsi, sempre con premi, su aspetti del prodotto per misurare e stimolare la conoscenza del prodotto, spesso associati ad un tema specifico che si vuole promuovere.

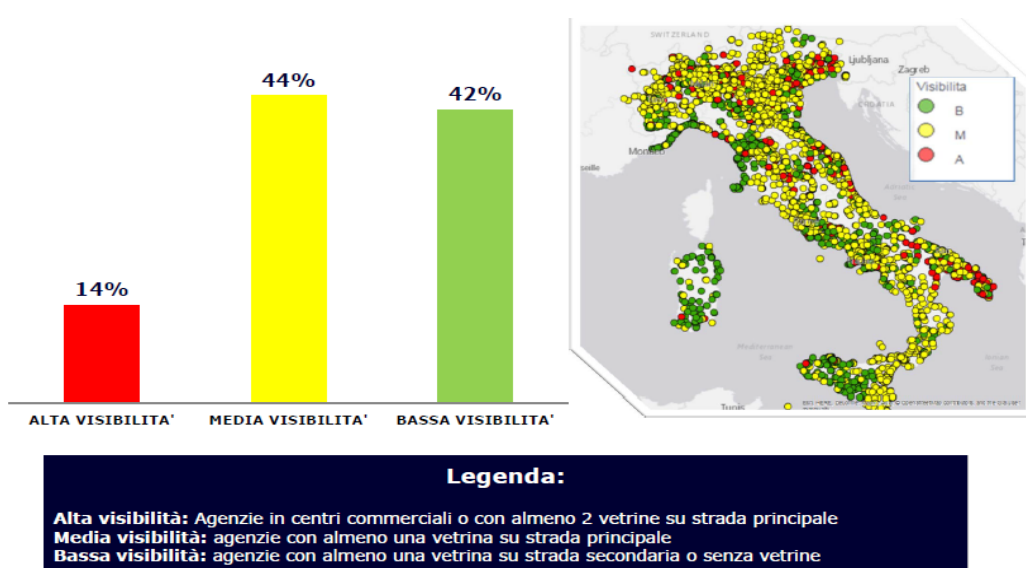
22° Caso pratico

Per migliorare la capacità di promuovere la destinazione Malta, l'Ente del Turismo maltese ha creato la "Destination Malta Academy". Un percorso dedicato agli agenti di viaggio, costruito su 10 corsi on line su itinerari, spiagge, attività, esperienze ed altre informazioni che i diversi segmenti di clientela possono trovare a Malta. Alla fine del percorso l'agente viene sottoposto ad un test di apprendimento e viene anche rilasciato un certificato di qualità.

Un'operazione squisitamente territoriale, che presenta alcuni spunti di marketing che vale la pena analizzare:

- Comunica il prodotto con un elevato livello di dettaglio a coloro che potrebbero influenzare i Clienti nell'acquisto delle vacanze.
- Migliora la professionalità della rete distributiva, che potrà più facilmente promuovere un prodotto ben conosciuto rispetto ad uno poco conosciuto.
- Crea fidelizzazione della rete di vendita per l'arricchimento professionale che produce.
- Rafforza il tutto sul piano formale con la certificazione di qualità dell'Ente del turismo.

Figura 8.3 – Clusterizzazione per visibilità



Fonte: elaborazione degli autori

Come si è visto, la distribuzione comporta due momenti chiave, quello della vendita e quello dell'erogazione, che per alcuni servizi non può che essere diretta.

Sebbene il mondo degli affari sia in costante evoluzione, è possibile tracciare una sorta di tassonomia delle possibili combinazioni di queste due dimensioni, che danno luogo anche a modelli di business differenti (fig.8.4).

Figura 8.4 – I modelli di gestione



Fonte: elaborazione degli autori

Se distribuzione ed erogazione sono dirette, come nel caso delle banche o delle società di consulenza, gli intermediari hanno una rilevanza marginale.

Quando, invece, la distribuzione e l'erogazione sono indirette, come per i tour operators, l'intermediario acquista una rilevanza cruciale. Il tour operator, infatti, dipende da un lato dall'agente e dalla sua capacità di vendere o orientare il Cliente; dall'altro dal fornitore dei servizi al turista per rendere l'esperienza memorabile, es. l'albergo o la ditta che effettua le escursioni. Nel caso di una distribuzione diretta e erogazione indiretta, il focus della componente di vendita sarà sul brand che garantisce un'erogazione soddisfacente per il Cliente, es. le società di formazione.

Infine, una distribuzione indiretta ed un'erogazione diretta connotano quei business dove la componente di maggiore rilievo per il Cliente è il momento dell'erogazione, lasciando a terzi la vendita, es. gli aerei o le crociere. Chi vola Alitalia, vuole che ai comandi ci sia un pilota addestrato e formato in Alitalia, non uno qualsiasi.

Il peso e la fase evolutiva della rete distributiva o di erogazione nel determinare i risultati dell'azienda portano questa a diversi livelli di coinvolgimento, riconducibili a tre fattispecie:

- Controllo, tipico delle reti immature, dove è necessario un costante monitoraggio dei risultati e degli standard di erogazione ancorati ai livelli di soddisfazione del Cliente ricercati.
- Empowerment/partnership, caratteristico di reti mature e autonome, in grado di gestire grandi volumi e garantire alti livelli di servizio; non sempre indipendenti finanziariamente, su cui l'azienda deve intervenire con mezzi propri e con supporto formativo e training.
- Partnership, riservato ad una rete limitata, con cui si condividono obiettivi e strategie di crescita e presidio commerciale del mercato, tipicamente in esclusiva.

CAPITOLO 9 – PIANO DI MARKETING

9.1 - IL PIANO DI MARKETING

Nel corso delle argomentazioni trattate in precedenza sono state analizzate singolarmente le diverse leve che il direttore marketing aziona per il raggiungimento della massimizzazione dei ricavi (l'obiettivo è la creazione del valore, reale o percepito, per il Cliente).

Si è anche anticipato, però, che nella pratica reale e quotidiana tali leve vengono azionate simultaneamente in modo da creare una reciproca sinergia che ne migliora l'efficacia.

Tale sinergia non è demandata, però, alla sola quotidianità, ma è il risultato di una pianificazione a monte che studia, indirizza, costruisce e attiva tali leve attraverso uno strumento strategico comune a molte le aziende pubbliche e private: il piano di marketing.

L'importanza del piano di marketing può essere vista sotto 3 profili chiave:

1. Allinea tutta l'azienda su quello che vuole il top management in termini di:
 - a. visione di lungo termine dell'azienda: cosa vogliamo diventare;
 - b. identità condivisa: chi vogliamo essere;
 - c. obiettivi che vogliamo raggiungere.
2. Rende coerenti e compatibili obiettivi, talvolta confliggenti, delle diverse funzioni aziendali attraverso arbitraggi tra gli obiettivi stessi.
3. Consente di monitorare il raggiungimento degli obiettivi secondo parametri e criteri definiti e condivisi preventivamente, non lasciati all'interpretazione o adattamento postumo.

Nel capitolo sul Prodotto si è osservato come al giorno d'oggi il mercato e gli scenari siano diventati mutevoli. In tal senso le strategie di pianificazione si sono adattate con modelli più flessibili. Anche il piano di marketing deve essere costruito in modo da mantenere una velocità di reazione ai cambiamenti, soprattutto nei contesti meno imprevedibili.

Il piano di marketing può presentare diverse strutture sia di contenuto, sia grafiche, ma alcuni elementi chiave sono diventati oramai comuni.

Di seguito si riporta un'elencazione, senza pretesa di esaustività, delle sezioni che vengono normalmente presentate in un piano di marketing. Tali sezioni vengono poi corredate di dettagliate analisi, grafici, tendenze, comparazioni e soprattutto evoluzioni e previsioni sulle singole dimensioni per evidenziare opportunità o minacce:

1. Analisi di scenario:

- **Politico**: stabilità di governo, movimenti politici, riforme, cooperazione internazionale, sicurezza interna, immigrazione.
- **Macroeconomico**: PIL, reddito procapite, prezzi materie prime, tassi di cambio, inflazione, tassi di occupazione, leggi finanziarie.
- **Microeconomico**: costi, prezzi, supporto dei fornitori, evoluzione del mercato nel tempo.
- **Regolamentare**, es. leggi sui trasferimenti di capitali, diritti di traffico, esenzioni, agevolazioni e dazi alle importazioni o agli investimenti.
- **Infrastrutturale**, es. nuovi aeroporti, porti, sistemi per la mobilità.
- **Sociale**: stili di vita, contesti religiosi, di classe, etc..
- **Mercato**: concorrenza, sistema distributivo, market share, propensione al consumo nel proprio settore di business.
- **Cliente**: segmenti, comportamenti di acquisto, profilo.
- **Tecnologico**: obsolescenza degli impianti e innovazioni possono modificare il posizionamento dell'azienda e dei concorrenti, ovvero le abitudini dei Clienti, la disponibilità di competenze tecniche e gestionali necessarie.
- **Ambiente**, nuove regolamentazioni che possono incidere sulla produzione, movimenti di opinione.
- **Canali di comunicazione**: utilizzo, penetrazione nei diversi segmenti di clientela, formati, spesso diversi da paese a paese.
- **Eventi e situazioni** straordinari e/o temporanei che possono alterare le condizioni di cui sopra, es. un terremoto, un'interruzione del sistema viario o aereo, un attacco terroristico, un colpo di stato etc.. Si pensi all'impatto dell'attentato di Tunisi del 2015

sui flussi turistici e sugli investimenti degli operatori economici in Tunisia, ritornati ai livelli pre attacco dopo 4 anni e un ingente lavoro di promozione del territorio da parte del governo locale.

2. **Vision** del top management, valori, filosofia: utile per inquadrare, soprattutto i dipendenti, la strategia da adottare.
3. **Posizionamento** dell'azienda sui diversi segmenti di Clientela, rilevato e ricercato, nonché raffrontato con quello della concorrenza.
4. **Prodotto** e relativa redditività, corredati di descrizione della business proposition, analisi dei punti di forza e di debolezza rispetto alla concorrenza (c.d. analisi dei gaps), che associata alle opportunità e alle minacce offerte dal contesto può essere efficacemente rappresentata in una SWOT analysis²³⁵ (fig. 9.1).
5. **Obiettivi** che si intende raggiungere nell'arco temporale del piano, in termini di:
 - Risultati economici di posizionamento e prospetticamente nel medio/lungo periodo;
 - Target di Clientela e market share.
6. **Strategie** da mettere in campo per il raggiungimento degli obiettivi.
7. **Piano d'azione** operativo per mercato, prodotto e canale di vendita, declinati sulle diverse leve del mix, corredati di master plan, media plan e toolbox per la comunicazione.
8. **Budget**, cioè le risorse economiche allocate per raggiungere obiettivi del piano d'azione, se necessario, suddivise per mercati, prodotti, canali di vendita.
9. **Sistema di controllo** per assicurare la misurazione dei risultati, attraverso indicatori chiari, dichiarati e condivisi dalle diverse funzioni aziendali, i c.d. **KPI** (Key Performance Indicator).

Le fonti informative sono tipicamente esterne per le analisi di scenario, interne (SIM) per quelle di posizionamento e di prodotto, di vertice (management o proprietà) per la vision e gli obiettivi.

Figura 9.1 – SWOT analysis*

²³⁵ SWOT è uno strumento di supporto alle scelte strategiche aziendali, basato su una rappresentazione schematica delle 4 dimensioni forza, debolezza, opportunità e minacce, le cui iniziali inglesi ne formano l'acronimo.

<p><u>Strengths</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Esclusiva brevetti</i> - <i>Reputazione alta</i> - <i>Posizionamento alto</i> - 	<p><u>Weakness</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mancanza di competenze specialistiche</i> - <i>Gaps di prodotto verso la concorrenza</i> - <i>Scarsa penetrazione dei canali distributivi</i>
<p><u>Opportunities</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nuove regolamentazioni favorevoli al prodotto.</i> - <i>Apertura da parte di nuovi mercati e/o segmenti al prodotto.</i> - <i>Uscita di un competitor</i> 	<p><u>Threats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nuovo competitor</i> - <i>Innovazione tecnologica introdotta da un competitor</i> -

* I bullet point riportati nello schema sono solo meri esempi indicativi.

Lo schema è costruito su un'elencazione sintetica e descrittiva dei diversi punti per ogni dimensione. Le voci riportate sono solo esempi indicativi:

- **Strengths:** punti di forza del prodotto o del brand, su cui puntare, da sostenere e mantenere. Include anche il know-how e il patrimonio tecnologico dell'azienda.
- **Weakness:** punti di debolezza da migliorare o neutralizzare, rispetto alle percezioni del Cliente e o alla concorrenza, sia sul prodotto, sia sui processi produttivi, di erogazione del prodotto e di gestione del Cliente.
- **Opportunities:** situazioni di vantaggio che possono essere offerte dall'esterno, dal contesto di riferimento, es. normative, innovazioni tecnologiche etc.
- **Threats:** situazioni di potenziale svantaggio offerte dal contesto, dalle normative, alle tecnologie sviluppate dai concorrenti, alla situazione del sistema di forniture (es. il fallimento di un fornitore di parti o ricambi strutturali), alle condizioni politiche di un paese, ad eventi meteorologici rilevanti.

Si intuisce che S e W sono dimensioni endogene, vale a dire interne all'azienda, per le quali ci si guarda dentro. O e T sono, invece, dimensioni esogene, vale a dire fuori l'azienda.

Dalla SWOT, quindi, emergono alcuni obiettivi fondamentali:

- Potenziare i punti di forza.
- Neutralizzare i punti di debolezza.
- Sfruttare le opportunità
- Arginare le minacce.

Alcuni suggerimenti possono essere utili per la compilazione:

- Grande attenzione va, quindi, posta nell'identificare bene se un particolare punto sia un punto di forza o un'opportunità, un punto di debolezza o una minaccia.
- Non perdere di vista il soggetto su cui è basata l'analisi, es. un prodotto, un marchio, un mercato etc.

- I punti menzionati devono essere reali o stimati, non genericamente ipotetici, es. se cadesse un enorme meteorite sull'Italia l'economia ne risentirebbe negativamente; l'ipotesi è teoricamente possibile, ma improbabile, pertanto non rilevante per un'eventuale analisi.

Un punto di attenzione è quello degli obiettivi (sub 5), riconducibile a quella che potremmo definire la consonanza, vale a dire quella coerenza strategica, quella corrispondenza di obiettivi, tra i diversi, che li rende realmente efficaci e sostenibili al contempo.

Gli obiettivi economici vengono normalmente definiti dal vertice aziendale, ma vanno poi declinati sulle diverse singole funzioni attraverso piani di funzione, tra cui quello di marketing, in modo che ognuno possa contribuire al risultato economico.

In prima battuta chi controlla i costi e chi genera i ricavi. In una compagnia aerea, ad esempio, la funzione di produzione e manutenzione hanno tipicamente l'obiettivo di garantire adeguate soste per la manutenzione degli aeromobili e riposo equipaggi. La funzione di pianificazione dei voli, invece, ha l'obiettivo di massimizzare l'impiego degli aeromobili per assicurare la massima produttività. Quindi, da un lato c'è chi vuole tenere gli aerei più fermi possibile per eseguire comodamente le fasi di manutenzione, dall'altro chi li vuole sempre in volo a produrre ricavi per l'azienda. Il piano strategico prodotto dal vertice aiuta a mediare queste due esigenze, importanti e singolarmente legittime, ma confliggenti sul piano operativo.

Tra i contributori alla produzione di ricavi, i venditori, è noto, tendono a sostenere che il mercato non tira, che c'è crisi, che i prezzi sono troppo alti, da cui la costante dialettica con il revenue management, che invece tende a ad alzare costantemente i prezzi per aumentare il fatturato. L'intento è tenere bassi i target assegnati alla rete di vendita per raggiungerli più facilmente, ottenendo gli incentivi economici collegati.

Il marketing, a sua volta, tende a spendere, a fare piani ambiziosi, sostenuti da sempre più corposi investimenti economici, adducendo obiettivi tra i più vari e creativi, ma talvolta scollegati da quelli di vendita e soprattutto dalle strategie adottate dalla rete di vendita per raggiungerli.

Il piano di marketing e quello di vendita devono, quindi, essere in perfetta armonia, integrati e sinergici verso uno o più obiettivi condivisi e coerenti con quelli economici del vertice.

Di conseguenza, anche le strategie, il piano d'azione e i relativi budget di spesa dovranno essere consonanti con quegli obiettivi.

CAPITOLO 10 – APPROFONDIMENTI

10.1 - LA QUOTA DI MERCATO

Nel corso di questa trattazione è emersa più volte la quota di mercato, o market share, come un parametro chiave che è un obiettivo aziendale. Di seguito alcuni elementi che spiegano perché la QM è così importante.

DEFINIZIONE

La quota di mercato (QM o Market Share, MS) esprime in termini percentuali il dominio di un'azienda sul mercato su cui commercializza i suoi prodotti, espresso da:

$$QMi = Qi/Q$$

Dove:

- Qmi = quota di mercato delle azienda «i»
- Qi = vendite dell'azienda «i»
- Q = Vendite totali del mercato di riferimento

E' stata rilevata una correlazione forte tra qm e redditività del capitale investito (roi).

Le ricerche pims (profit impact of market strategy) dimostrano che le motivazioni di tale correlazione sono:

- economie di scala
- avversione al cambiamento e al rischio dei Clienti
- potere di mercato
- qualità del management

La QM può essere espressa in:

- volume di fatturato
- numero di prodotti venduti

La QM può riferirsi a:

- Clienti finali
- rete distributiva

COMPONENTI

Gli elementi che influiscono sulla QM possono variare da prodotto a prodotto, l'esperienza ce ne suggerisce alcuni:

- grado di fedeltà
- frequenza d'uso
- gamma prodotti della marca «i»
- penetrazione verticale nella gamma
- indice di prezzo, rapportato ai prezzi medi della concorrenza

GESTIONE DELLA QM

partendo dal «MER» (marketing efficiency ratio), che misura gli investimenti dell'azienda «i» su quelli teorici dei concorrenti, sono stati elaborati degli algoritmi teorici, che calcolano il livello di investimenti necessario per incrementare la QM.

$$MERi = Inv.MKGi/Inv.MKTt$$

Questi algoritmi si spingono anche a calcolare la «MEMS» (maximum earning market share), quella che massimizza la profittabilità

$$MEMS = 1 - \sqrt{Kn/Pn}$$

Dove:

- Kn = Investimenti di Marketing dei concorrenti
- Pn = Ricavi dei concorrenti x MOL (margine operativo lordo).

10.2 – I ricavi Ancillari

I ricavi ancillari sono una componente sempre più presente nel conto economico di molte aziende di trasporto aereo e marittimo²³⁶. Concettualmente sono costituiti da tutti quei ricavi accessori al servizio principale. Se partite in aereo con un vettore low cost o un traghetto per le isole e desiderate mangiare qualcosa durante il volo o la traversata, potrete acquistare un panino e una bevanda. Quando acquistate una crociera e atterrate in un porto, potrete essere interessati ad esplorare il luogo con l'ausilio di una guida o tour organizzato, che potrete acquistare comodamente a bordo. La gamma dei ricavi ancillari è quanto mai ampia e comprende anche le commissioni di intermediazioni per la vendita di servizi di terzi sul proprio sito, i ricavi degli store di bordo o on line. Se acquistate un biglietto aereo, potrete infatti aggiungere un'assicurazione, un'auto a noleggio o un hotel a tariffe competitive. Quelle vendite vengono remunerate al vettore aereo con una fee di intermediazione, come se fosse un'agenzia di viaggi.

Assimilabili ai ricavi ancillari, sebbene impropriamente nominati, sono le forniture in co-marketing²³⁷, che generano risparmi di costo. I Clienti di un vettore aereo (Alitalia negli anni d'oro ne trasportava 24 milioni l'anno) o di una crociera (MSC Crociere ne trasporta quasi 2 milioni) sono certamente dei Clienti per i vettori che li trasportano, ma sono anche un mercato o dei contatti per altre aziende nella misura in cui consumano dei prodotti. Pertanto, molte aziende sono disposte a fornire i propri prodotti a prezzi molto convenienti, addirittura gratuitamente, in cambio della visibilità offerta. Talvolta, si ricorre alla doppia brandizzazione della confezione, quella del produttore e quella dell'erogatore, es. la confezione dei biscotti serviti sugli aerei, i succhi di frutta, le salviettine rinfrescanti e qualsiasi prodotto che venga in contatto con i Clienti.

Tutti i ricavi derivanti da queste attività sono considerati ancillari. Sebbene questi ricavi non rivestano un interesse specifico di marketing per l'aspetto economico, acquistano rilevanza sotto il profilo del disegno e della coerenza di prodotto, nonché sotto quello associativo e di immagine.

Profilo Prodotto

L'avvento dei low cost ha portato progressivo impoverimento del servizio complementare²³⁸ sui voli di medio raggio a vantaggio di un prezzo molto più accessibile. Questo processo viene definito "unbundling" e consiste nel separare, ovvero scorporare e vendere singolarmente tutte le componenti non "core" del servizio, es. il pasto a bordo, il check-in in aeroporto anziché online, l'accesso alle sale VIP, i bagagli trasportati in stiva etc.

La rilevanza di prodotto è riconducibile al livello di servizio che si intende offrire vis à vis il prezzo praticato. Per alcuni segmenti di Clientela il prezzo non è l'unica motivazione di acquisto. L'unbundling, quindi, potrebbe lasciare insoddisfatti alcuni Clienti. Quando la concorrenza si fa più aspra e i livelli di prezzo raggiungono i livelli minimi, l'unico modo per contrastare la pressione competitiva è aggiungere valore, quindi prodotto o servizi a parità di prezzo. Ecco perché anche i vettori low cost hanno cominciato a proporre tariffe inclusive di alcuni servizi, es. il bagaglio in stiva, o una bevanda, avviando in questo modo un percorso di "re-bundling" (cioè di ri-accorpamento).

Anche nel mondo delle crociere, che offrono pasti illimitati 20 ore al giorno ma non le bevande, si ricorre con sempre maggiore frequenza a tariffe "all inclusive". Anche qui la scelta deriva da motivazioni di mercato, riconducibili alla necessità di differenziarsi e all'insoddisfazione dei Clienti quando ricevono il conto delle bevande di una settimana di crociera.

Profilo Associativo

Questo profilo acquista rilevanza in tutte quelle attività ancillari in cui il ricavo o il risparmio di costo derivino da un'evidente associazione tra i marchi. Le considerazioni sono le medesime fatte per le sponsorizzazioni e per i testimonial²³⁹, ma con un grado decisamente inferiore. Un vettore

²³⁶ Si stima che le compagnie di crociera raggiungano fino al 30% dei loro ricavi attraverso attività ancillari. Cruise Industry News 2017

²³⁷ Comunicazione congiunta

²³⁸ Si veda par. 5.2 fig. 5.6

²³⁹ Si veda par. 7.11

che voglia offrire un servizio di alta qualità, non potrà affidarsi ad un fornitore di prodotti riconosciuti di basso livello dal Cliente perché questi trascineranno inevitabilmente verso il basso anche il prodotto, penalizzando l'immagine dell'azienda.

La galleria commerciale delle navi da crociera è una fonte importante di ricavi ancillari, il c.d. retailing²⁴⁰. La qualità e l'importanza dei marchi ospitati a casa propria, sia essa una galleria commerciale o il duty free di un aereo, contribuiranno a qualificare il livello più generale del servizio ospitante, volo o crociera. Pertanto, anche le attività di co-marketing o di retailing richiedono una preventiva riflessione strategica, una valutazione degli obiettivi ed una misurazione dei risultati.

²⁴⁰ Letteralmente "commercio al dettaglio". Mentre "retail" sono i negozi.

Bibliografia

1. M. Castellet e M D'Acuto, Marketing per il territorio, Franco Angeli 2006.
2. R. Cercola, Economia Neoindustriale e marketing territoriale, Sviluppo e organizzazione, 1999.
3. F. Ancarani, Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio, working paper SDA Bocconi n.12, Milano 1996.
4. V. Kotler, Principi di Marketing, Pearson 2015.
5. American Marketing Association, Approved definitions by the Board, 2013.
6. S. Sciarelli, La Gestione dell'Impresa, CEDAM 2017.
7. Maslow, 1954 - Motivazione e Personalità
8. Industry Vision White Paper - IEG ottobre 2017.
9. V. Zeithaml, M. Bitner, D. Gremler, E. Bonetti, Marketing dei Servizi, McGraw 2012, pp. 68-73
10. M. Marksel, P. Tominic e S. Bozienik – Determination of cruise passengers' expenditure in the port of call. 2016
11. F. Venturi – Reinventare la strategia. Dalla guerra dei prezzi alla competizione pacifica
12. Blankson e Kalafatis 2004; Blythe e Cedrola Fondamenti di Marketing 2013
13. Nielsen for Turkish Airlines 2018
14. Aly Thomson, Regional Industry Manager Eur e UK di Trivago su TTGItalia.com 12/1/18
15. Studio Fordham University 2018
16. Bonin Bough, How to win loyalty in the age of promiscuous consumer, Marketingdive 2018
17. M. Reeves, K. Haanaes e J. Sina – La strategia delle strategie – Egea 2016
18. Alessandro Baricco, letture su Repubblica.it.
19. A. Mazzei e S. Ravazzi, Dialogare con gli stakeholders. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione di impresa. Franco Angeli 2014.
20. Krugman 1993
21. Zielske 1959
22. Zafer Erdogan e Kitchen, 1998 .
23. Ling e Owen 2007.
24. Blythe e Cedrola – Fondamenti di Marketing, 2013.
25. Heffler, 1994.
26. Wilson, 2005.
27. Aly Thomson Regional Industry Manager Eur e UK di Trivago su TTGItalia.com 12/1/18.
28. Lyppe & Taylor, State of Influencers Report, maggio 2018.
29. Montaguti F., 2016, *Neurodesign e Web Marketing*, Università Cà Foscari Venezia
30. Busacca & Associati maggio 2018.
31. M. Graziani e C.A. Galimberti, Creare, Governare, Dirigere. Ed. Alinari 2015.
32. Marketingdive by Erica Sweeney 7/9/18.
33. Shanghai International Shipping Institute
34. G. Noci – Biomarketing, ed. Egea
35. 2018 Ecommerce Paid Search Report - ROIEvolution

Riferimenti web

36. TTG online 16 feb 2018.
37. <http://blog.raincastle.com/b2b-product-naming-and-branding-what-you-should-know>.
38. <http://dreamblog.it/2015/11/16/venezia-la-crocieristica-incontra-la-comunita-locale/>, 2015.
39. <https://pushalert.co/blog/marketing-automation-web-push-funnel/>.
40. <https://it.businessinsider.com/navi-da-crociera-a-venezia-tra-impatto-ambientale-e-impatto-economico-da-5-anni-il-governo-non-decide/>, ottobre 2017.
41. http://www.carte-di-credito.net/American_Express_Centurion.
42. https://www.google.com/intl/it_ALL/analytics/features/index.html.
43. <https://webmarketingaziendale.it/campagna-lead-generation-20-grandi-idee/> .
44. <https://www.smartinsights.com/email-marketing/email-communications-strategy/statistics-sources-for-email-marketing/#q2>.
45. <http://ow.ly/ctjk30hVciR> 13:56 - 22 gen 2018.
46. https://www.youtube.com/watch?v=GtJx_pZjvzc .
47. www.guerrigliamarketing.it/pdf/guerriglia_marketing.pdf.
48. https://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/145347_agenzie_alla_riscossa_la_riscoperta_de_l_trade/.
49. https://ns-cdn.neustar.biz/creative_services/biz/neustar/www/resources/whitepapers/marketing/neustar-ana-forrester-report.pdf
50. <https://www.marketingdive.com/news/delta-equinox-encourage-travelers-to-sweat-away-jet-lag-with-digital-bil/527009/>

Biografie

Daniela La Foresta è sposata con 2 figli, laureata in Lettere e Filosofia (1987), Scienze Politiche (1994) e Giurisprudenza (1999). È abilitata all'esercizio della professione di dottore Commercialista ed è Professore Associato di Marketing Territoriale e Geopolitica Economica presso il dipartimento di Scienze Politiche dell'Università Federico II di Napoli.

Aureliano Cicala è sposato con 2 figli, laureato in Economia a Napoli nel 1988. Entrato subito dopo la laurea in Alitalia, vi ha trascorso 25 anni, ricoprendo numerosi ruoli in vari dipartimenti, prima come analista, poi come tecnico specialista, poi come responsabile. Tra gli ultimi incarichi di maggior rilievo sotto il profilo professionale: Direttore Alleanze, Direttore Network e Direttore Marketing. Dal 2014 è in MSC come Direttore Generale MSC Crociere.