

# Marketing strategico e operativo

Riassunto a cura di: Fabio Ruini  
([ruini.fabio@unimore.it](mailto:ruini.fabio@unimore.it))

## Capitolo 1: “Il marketing nell’impresa e nel sistema economico”

Marketing: “Processo sociale orientato verso la soddisfazione dei **bisogni** e dei desideri degli individui e delle organizzazioni, che interagisce con la creazione e lo **scambio** volontario e concorrenziale di **prodotti** e servizi generatori di utilità per gli acquirenti”

Tre campi d’azione:

1. scambi tra impresa e consumatore (*mktg dei beni e dei servizi di consumo*);
2. scambi tra organizzazioni (*mktg industriale*);
3. organizzazioni senza fini di lucro (*mktg sociale*).

L’obiettivo primario di tutti e tre i campi è quello della *soddisfazione dei bisogni della clientela*.

Due volti del mktg:

- ✚ **Mktg operativo**: orientato al breve-medio periodo, consiste nel definire gli obiettivi da conseguire in termini di quote di mercato, posizionamento ricercato, tattica da adottare ed elaborazione di un budget idoneo al raggiungimento di tali obiettivi. La funzione è dunque quella di *creare il fatturato*;
- ✚ **Mktg strategico**: basato innanzitutto sull’analisi dei bisogni degli individui, partendo dal presupposto che l’acquirente non cerca tanto il prodotto in quanto tale, ma il servizio o la soluzione ad un problema che il prodotto è in grado di fornire. Orientato al medio-lungo termine, il ruolo del mktg strategico è quello di orientare l’impresa verso una serie di opportunità esistenti e di creare capacità convenienti, cioè adatte alle sue capacità e che offrano un interessante potenziale di crescita e di redditività.

Due tipologie di mktg strategico:

- ✚ **Mktg di risposta** (*innovazione “market-pull”*): gli analisti rilevano l’esistenza di bisogni non soddisfatti dal mercato e li comunicano agli addetti alla R&S;
- ✚ **Mktg di offerta** (*innovazione “company-push”*): è direttamente il reparto R&S a sviluppare nuovi prodotti, che soddisfano esigenze nuove o latenti.

Il ruolo del mktg in un’economia di mercato è quello di organizzare lo scambio volontario e concorrenziale, in modo da assicurare un efficace collegamento fra offerta e domanda di prodotti e servizi. Tale collegamento richiede l’organizzazione di due tipi di attività: l’organizzazione materiale dello scambio (cioè dei flussi fisici di beni, dalla produzione al consumo) e l’organizzazione dell’informazione (cioè dei flussi informativi che devono *precedere, accompagnare e seguire* lo scambio – funzione da pianificare attentamente nei mercati di grandi dimensioni, dove la distanza fisica e psicologica assume maggiore importanza).

E’ possibile distinguere tre fasi dell’evoluzione del marketing:

- ✚ **Mktg passivo – orientamento al prodotto**: situazione caratteristica del dopoguerra nordeuropeo, contrassegnata da un’offerta insufficiente per la soddisfazione della domanda, bisogni del mercato stabili e conosciuti e da una debole dinamica d’innovazione. In questa situazione il mktg esiste solo per vendere ciò che è stato prodotto: l’atteggiamento è del tutto

opposto rispetto all'orientamento al cliente, in quanto l'impresa dà più importanza alle esigenze di funzionamento interno;

- ✚ **Mktg operativo – orientamento alla vendita:** gli anni '50 hanno visto l'avvento di nuove forme distributive (self-service), l'allargamento geografico dei mercati (con il conseguente allontanamento psicologico e fisico tra produttori e consumatori) e lo sviluppo generalizzato della “politica di marca”, utilizzata dalle imprese come mezzo di controllo sulla domanda. Il ruolo del mktg è ora meno passivo: deve cercare ed organizzare gli sbocchi commerciali per i propri prodotti. Si sono così create nuove forme di vendita, come la “vendita sotto pressione” (hard selling), adottate da imprese i cui beni non sono ricercati in modo autonomo dalle persone. Non sono mancati gli eccessi, classificati come “mktg manipolatorio” o “mktg selvaggio”, dove l'obiettivo è quello di piegare la domanda alle esigenze dell'offerta, invece del contrario;
- ✚ **Mktg strategico – orientamento al marketing:** la maturità dei mercati e la progressiva saturazione dei bisogni del nucleo centrale del mercato, unitamente all'accelerazione/diffusione del progresso tecnologico ed alla crescente internazionalizzazione dei mercati, ha comportato l'abbandono dell'orientamento alla vendita a favore dell'orientamento al mktg. Questo svolge un ruolo fondamentale, in quanto non deve più sfruttare un mercato già esistente, ma individuare nicchie o segmenti in grado di produrre crescita, diversificare la produzione e definire un vantaggio competitivo difendibile per ogni unità strategica. In sostanza, la vendita rimane un obiettivo fondamentale, ma il mktg fa sì che il prodotto venga spontaneamente adattato ai bisogni del cliente, vendendosi, di fatto, da solo.

## Capitolo 2: “Dall'orientamento al marketing all'orientamento al mercato”

Il periodo in cui viviamo è caratterizzato da un nuovo contesto macro-economico, nel quale vige una forte turbolenza. Tale turbolenza è dettata da vari fattori:

- ✚ politiche di privatizzazione diffusa e conseguente aumento di concorrenza all'interno del sistema economico;
- ✚ stabilizzazione dell'economia russa e dell'est europeo;
- ✚ introduzione dell'Euro e perdurare della disoccupazione all'interno dei paesi dell'UE;
- ✚ crisi finanziaria dei paesi del sud-est asiatico.

Accanto a questi problemi, si pone l'accento anche sulla concorrenza tecnologica basata sul progresso tecnico, usato soprattutto come strumento competitivo per conquistare i mercati. In tale schema, il marketing strategico assume una grande importanza nella ricerca dell'*innovazione di rottura*, cioè l'innovazione “company-push” che rappresenta una soluzione anticipata ai bisogni dei potenziali utilizzatori e che può costituire un grande vantaggio competitivo per le imprese.

Non si possono poi trascurare i mutamenti dell'ambiente socio-culturale (aumento del numero di single, delle lavoratrici donne e quindi delle famiglie con doppio reddito, dell'immigrazione da paesi extra-europei, ecc...), che hanno portato alla creazione di un nuovo tipo di consumatore, più esperto e professionale nei suoi comportamenti d'acquisto. Questo nuovo consumatore ha delle aspettative differenti rispetto al passato per quanto riguarda il suo rapporto con l'impresa: egli si aspetta infatti di essere ascoltato, sentito, capito e considerato e cerca una risposta di qualità al giusto prezzo.

Altri fattori di mutamento sono rappresentati da:

*Consumerismo*: gli eccessi del mktg operativo (mktg selvaggio) hanno portato ad una sindacalizzazione della domanda, sotto le sembianze di vari movimenti dei consumatori nati in giro per il mondo. Tale movimento, che costituisce un gruppo di pressione non trascurabile per le imprese, ha contribuito ad una moralizzazione dell'esercizio del mktg.

*Mktg verde*: passate le preoccupazioni fisiologiche dei consumatori (mangiare sufficientemente, vestirsi in modo adeguato, ecc...), l'ecologismo ha avuto un forte impatto sugli atteggiamenti dei consumatori stessi. Rispecchiando la coscienza ormai diffusa riguardo alla scarsità delle risorse naturali, gli ecologisti non accettano il principio della sovranità del consumatore, quando tale principio conduce alla distruzione a lungo-termine dell'ambiente. Dal mktg verde e dal consumerismo, deriva una responsabilità sociale (mktg responsabile) delle imprese, che sono sottoposte a nuovi vincoli, ma che possono contare allo stesso tempo su nuove opportunità industriali (es. linea "verde" dei prodotti Xerox).

*Rivoluzione nella grande distribuzione*: sia in Europa che in USA, i grandi distributori si sono trasformati a loro volta in produttori, proponendo sul mercato i loro prodotti. Ciò è derivato da vari fattori: in primis la capillare distribuzione sul territorio e l'accesso ad una grossa mole di dati statistici (favorito dall'introduzione dei codici a barre) da parte dei distributori, che hanno così potuto analizzare a fondo i mercati e trovare buone soluzioni d'ingresso.

*Globalizzazione*: l'interdipendenza economica tra i vari Paesi si amplifica, comportando un omogeneizzazione dei tessuti sociale, culturale, industriale e ponendo le multinazionali di fronte alla scelta tra standardizzazione (in virtù della relativa omogeneità dei bisogni, dell'efficienza delle economie di scala e del principio secondo cui i consumatori sono attratti da prodotti di buona qualità proposti a basso prezzo) ed adattamento (tesi che fa affidamento sul fatto che nei diversi paesi si possono osservare differenti comportamenti degli acquirenti, differenti organizzazioni dei mercati e diverse dinamiche competitive). Il problema, in realtà, non consiste tanto nello scegliere uno dei due approcci, quanto nel conciliare i due. Alcuni studi, hanno identificato quattro tipi di ambienti internazionali, ognuno dei quali richiede metodi organizzativi specifici:

- ✚ *ambiente globale*: presenza di forze che spingono per la standardizzazione, non compensate da forze locali altrettanto rilevanti (tipico di molti settori industriali, soprattutto dell'hi-tech);
- ✚ *ambiente multi-domestico*: presenza di forze che spingono per l'adattamento, non compensate da forze altrettanto potenti (l'esempio tipico è quello dell'industria alimentare);
- ✚ *ambiente internazionale calmo*: presenza di forze globali e locali contemporaneamente deboli (ad esempio, il settore del cemento o quello siderurgico);
- ✚ *ambiente transnazionale*: presenza di forti forze globali, contrastate da altrettanto potenti forze locali (situazione complicata, che richiede un giusto compromesso).

La performance del mktg tradizionale di fronte ai vari mutamenti dell'ambiente macro-mktg non è stata certo brillante. I limiti più evidenti che sono stati riscontrati riguardano: l'impiego di eccessive risorse finanziarie per la valutazione della propria performance complessiva; il limitato numero di innovazioni (predilezione per il basso rischio); il rapporto con il mktg verde (ha risposto all'ambientalismo con la pubblicità verde, senza che questa fosse giustificata da una revisione dei prodotti, comportando così un crollo di credibilità); l'assenza di relazioni di lungo periodo con la clientela. In sostanza, quello che è mancato è stato un reale *orientamento al mercato*.

L'orientamento al mercato implica che tutte le funzioni dell'impresa tengano conto, nelle proprie analisi, di tutti gli operatori ed i partecipanti che influenzano, in modo diretto o indiretto, la decisione d'acquisto e fanno perciò parte del mercato in senso lato. La differenza sostanziale dall'orientamento al mktg, risiede nell'aver abbandonato l'esclusivo studio dei clienti finali, a favore di tutti e quattro gli operatori chiave del mercato: il cliente finale (o cliente diretto), il

cliente-distributore, la concorrenza e l'ordinante. L'altra idea su cui poggia l'orientamento al mercato è che questo debba investire tutte le funzioni aziendali e non solo la funzione mktg: a tal scopo è fondamentale l'esistenza di un *coordinamento interfunzionale*, inteso come fattore organizzativo che faciliti il coinvolgimento di tutti i livelli dell'azienda nella creazione di una cultura orientata al mercato.

### Capitolo 3: “L'analisi dei comportamenti dell'acquirente”

La teoria economica ha sempre rimosso il problema della motivazione, ritenendo che il comportamento reale del consumatore sia il riflesso delle sue preferenze e, inversamente, che le sue preferenze siano rivelate dal suo comportamento.

Una prima definizione di bisogno permette di distinguere tra due tipologie:

- + *bisogni innati*: naturali e generici, inerenti alla natura dell'organismo;
- + *bisogni acquisiti*: culturali e sociali, dipendono dall'esperienza, dalle condizioni dell'ambiente e dall'evoluzione della società.

Una definizione interessante è quella di Planchon, che definisce il *bisogno derivato* come la risposta tecnologica particolare (il bene) data al bisogno generico. Il bisogno derivato è allo stesso tempo l'oggetto del desiderio: la saturazione riguarda esclusivamente il bisogno derivato, inteso come risposta tecnologica dominante nel periodo considerato.

Un approfondimento di Keynes, stabilisce una distinzione simile tra i *bisogni assoluti* (quelli sentiti dall'uomo, qualunque sia la situazione altrui) ed i *bisogni relativi* (quelli la cui soddisfazione porta l'uomo al di sopra dei suoi simili, donandogli una sensazione di superiorità). Secondo l'economista, i bisogni assoluti sono saturabili, mentre non lo sono quelli relativi (il lusso altrui diventa propria necessità).

*Teoria stimolo-risposta* (o “Teoria S-R”): lo stimolo è considerato come un punto di partenza attivo delle reazioni dell'organismo. Si parla, quindi, di omeostasi, cioè di un meccanismo grazie al quale, di fronte ad una pulsione creata da un problema esterno all'organismo in esame, si ristabilisce l'equilibrio e viene soppressa la pulsione stessa.

*Teoria del risveglio (arousal)*: il cervello non ha bisogno, per essere attivo, di un'eccitazione derivante dall'esterno; esso non è fisiologicamente inerte e la sua attività naturale consiste in un sistema di automotivazione: lo stato generale della motivazione è identificabile nella funzione di *risveglio*. Il livello di comportamento, deriva dal grado di energia organica mobilizzata, misurabile in termini di variazioni di corrente elettrica: l'elevazione del livello di risveglio aumenta lo stato di allerta dell'organismo e fornisce allo stesso tempo un terreno favorevole al funzionamento rapido e diretto del meccanismo cerebrale stimolo-risposta. Gli stimoli comportano delle modifiche del livello di risveglio (stimolo eccessivo: ansia, nervosismo, panico, ecc...; stimolo troppo debole: noia, insoddisfazione, ecc...): è quindi ammissibile l'esistenza di un livello di risveglio e di stimolazione, ottimale in virtù della sua capacità di provocare un sentimento di comfort e di benessere. Ne derivano due orientamenti motivazionali generali degli individui: assicurare il benessere o prevenire l'insoddisfazione. Queste motivazioni implicano comportamenti volti alla riduzione delle tensioni (abbassamento di un livello di risveglio troppo elevato) o alla lotta contro la noia (innalzamento di un livello di risveglio troppo debole).

Le tipologie dei bisogni sono state argomento di svariati studi:

- + *Classificazione di Murray*: il bisogno è un costrutto ipotetico, che rappresenta una forza nella regione del cervello corrispondente e che organizza e guida il comportamento della mente e del corpo per mantenere l'organismo in una condizione di equilibrio. Murray

distingue 37 diversi bisogni tra: primari/secondari (origine fisiologica o no), positivi/negativi (soggetto attirato o respinto dall'oggetto), manifesti/latenti (il bisogno conduce ad un comportamento reale o immaginario), coscienti/incoscienti (atteggiamento introspettivo o meno);

- ✚ **Classificazione di Maslow:** i bisogni sono organizzati secondo una scala gerarchica (bisogni fisiologici, di sicurezza, sociali, di stima, di realizzazione). L'individuo soddisfa innanzitutto i bisogni fisiologici, dopodiché assiste alla nascita di nuovi bisogni di ordine superiore;
- ✚ **Classificazione di Mc Guire:** distinzione tra bisogni interni (derivanti dalla relazione uomo-ambiente) ed esterni (derivanti da relazioni con altri soggetti e con diverse componenti del sistema sociale).

L'analisi dei bisogni dell'acquirente ha evidenziato l'esistenza di una struttura pluridimensionale dei bisogni, che si ritrova nel concetto di prodotto visto come *paniere di attributi*. Per l'acquirente, il bene non apporta soltanto un'utilità funzionale (il servizio di base), ma anche altri valori (i servizi supplementari).

## Capitolo 4: "Il sistema informativo di marketing"

## Capitolo 5: "I comportamenti di risposta dell'acquirente"

## Capitolo 6: "L'analisi dei bisogni attraverso la segmentazione"

La prima fase dell'analisi strategica consiste nell'identificare il mercato in cui l'impresa intende competere e nel definire un'idonea strategia di presenza. Tutto ciò presuppone la scomposizione del mercato in sottoinsiemi, omogenei in termini di bisogni dei consumatori e di motivazioni d'acquisto. Questa scomposizione si articola generalmente in due tappe: la macro-segmentazione (identificazione dei prodotti-mercati) e la micro-segmentazione (identificazione dei segmenti all'interno di ciascun prodotto-mercato preso in esame):

- ✚ **Analisi di macro-segmentazione:** si appoggia fondamentalmente su tre dimensioni fondamentali, dette *variabili di segmentazione*, del mercato di riferimento:
  - *Bisogni* (o gruppi di bisogni) da soddisfare;
  - *Gruppi di acquirenti* da soddisfare;
  - *Tecnologie* ("come" soddisfare gli acquirenti).

Sul quadro concettuale qui descritto, è possibile stabilire una distinzione tra i concetti di:

- *Industria:* il mercato di riferimento è delimitato da una particolare tecnologia;
- *Mercato-soluzione:* prendendo spunto dal concetto di bisogno generico, il mercato di riferimento è delimitato mettendo l'accento sul carattere di sostituibilità delle diverse tecnologie, adottate per la medesima funzione;
- *Prodotto-mercato:* mercato di riferimento definito in rapporto alla funzione assicurata ad un gruppo determinato di acquirenti.

Una volta identificate le variabili di segmentazione (funzioni, tecnologie, gruppi di acquirenti) è possibile arrivare alla costruzione di una **griglia di macro-segmentazione**. Il procedimento è semplice e consiste nel tracciare tutte le possibili combinazioni tra le variabili succitate. La griglia ottenuta, può essere semplificata mediante l'*analisi di pertinenza*: filtraggio tale da considerare solo le variabili strategiche, raggruppamento di variabili simili e di segmenti simili o troppo piccoli, evidenziazione non solo dei segmenti esistenti, ma anche di quelli potenziali. Quest'ultima funzione è di notevole importanza, in quanto l'analisi di macro-segmentazione rappresenta anche l'occasione per scoprire nuovi

segmenti potenziali, che potrebbero dare all'azienda un rilevante vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Definita una mappa di macro-segmentazione è possibile verificare il grado di copertura del mercato, posizionando nei vari segmenti identificati i propri prodotti e quelli della concorrenza. Si distinguono a tale scopo varie strategie di copertura del mercato di riferimento:

- *Strategia di concentrazione*: l'impresa definisce il proprio campo d'attività in maniera restrittiva, concentrandosi su di un solo prodotto-mercato;
- *Strategia di specializzazione incentrata sul cliente*: l'impresa sceglie di specializzarsi in una categoria di clienti, offrendo loro una gamma completa di prodotti;
- *Strategia di specializzazione selettiva*: l'impresa introduce vari prodotti in mercati privi di collegamento reciproco (diversificazione);
- *Strategia di copertura completa*: l'impresa propone un assortimento completo, per andare incontro ai bisogni di tutti i gruppi di acquirenti.