

aver ripreso le strategie alla base del miglioramento delle performance di eting, il libro ripercorre un modello concettuale (la *Customer-based View* - che evidenzia i nessi causali tra il valore generato per il cliente, l'ampiezza e alità delle relazioni di mercato, il valore dell'impresa nella prospettiva degli isti e le risorse disponibili per il continuo potenziamento della value position. 1 dettaglio, il capitolo 1, alla luce delle determinanti della contribuzione netta marketing si focalizza sullo sviluppo del mercato, l'incremento della quota e il oramento della redditività, evidenziando come tali strategie si fondino tutte capacità dell'impresa di offrire ai propri clienti un valore superiore rispetto a o erogato dai concorrenti. itoli 2, 3 e 4, ripercorrendo il ciclo evolutivo della CBV approfondiscono il e per i clienti, la customer satisfaction e le relazioni che ne discendono, con ettivo di evidenziare le principali problematiche di tipo analitico e gestionale. e, il capitolo 5 propone un approccio alla misurazione del valore delle ioni con i clienti, fondato sui *value driver* che caratterizzano le relazioni un capitolo contiene vari esempi e riferimenti alla concreta realtà delle se e si chiude con un caso aziendale utile per approfondire i concetti e gli enti proposti.

\*\*\*\*\*

sente volume è il risultato di un percorso di studio articolato in numerose ; ai cui raggiungimenti hanno contribuito in modo determinante molti ghi, co-autori dei lavori che hanno consentito il progressivo affinamento delle qui contenute. A tutti desideriamo esprimere la nostra sincera gratitudine, non to per il rigore e la profondità analitica delle loro concettualizzazioni, ma e per l'amicizia che in questi anni non ci hanno mai fatto mancare. Un aziamiento particolare va ai professori Enrico Valdani e Salvatore Vicari, che ad aver diretto le fondamentali ricerche alla base delle concettualizzazioni ppate nel libro, da sempre rappresentano insostituibili punti di riferimento per stra attività scientifica e didattica.

o Busacca Università Commerciale Luigi Bocconi  
 ppe Bertoli Università degli Studi di Brescia

## 1.1 Introduzione

Il tema della «creazione di valore» è da tempo al centro dell'attenzione degli studi economico-aziendali, che l'hanno affrontato secondo varie prospettive. Per quanto rileva ai fini del presente lavoro, tale espressione viene intesa secondo la prevalente dottrina economico-aziendale, che interpreta la stessa nell'accezione di «accrescere la dimensione del capitale dell'impresa» (Guatri 1991, p. 15), ossia il *valore dell'impresa intesa quale investimento*. Negli ultimi tempi, tale tema ha suscitato un rinnovato interesse, per una serie di motivazioni che, sintetizzando al massimo, è possibile ricondurre a due grandi classi.

Un primo ordine di motivazioni si riferisce alla *natura sistemica dell'impresa*, più precisamente, alla sua «finalità», ossia allo scopo ultimo che è proprio di qualunque sistema<sup>2</sup>. In quest'ottica, si osserva che l'impresa tende all'autocreazione (Vicari 1991, pp. 49-51), per cui la sua finalità può essere ricondotta alla «continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di autogenerazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione di valore economico» (Guatri e Vicari 1994, p. 79). Questa finalità è *unica* per tutte le imprese, quali che siano il contesto e la situazione in cui esse operino. Tuttavia essa può essere raggiunta mediante differenti tipi di *obiettivi* posti al loro comportamento: l'aumento del profitto, della redditività del capitale, del fatturato,

<sup>1</sup> Non essendo possibile, in questa sede, nemmeno un accenno al tema, che pure è di fondamentale importanza, ci limitiamo a rinviare, per tutti, a Golinielli (2000).  
<sup>2</sup> Le imprese sono organizzazioni che, nella nostra società, assolvono varie funzioni, tra cui primariamente quella *economica* (che consiste nella creazione di ricchezza e di benessere attraverso gli investimenti, i consumi, i risparmi, le imposte) e quella *sociale* (mediante la creazione di occupazione, la riduzione delle tensioni e degli squilibri sociali ecc.). Per quanto indubitabilmente importanti, tali funzioni non coincidono tuttavia con la *finalità* dell'impresa. Mentre infatti la funzione attiene al contesto esterno a qualsiasi soggetto, ossia al ruolo ad esso assegnato da parte di altri attori, la *finalità* nasce esclusivamente in riferimento al primo e non ad altri.

Il secondo ordine di motivazioni – che in questa sede rileva maggiormente – conduce invece al dibattito sulla misura della *performance aziendale*, assunto amente alla ribalta nell'ultimo ventennio, sia in America che in Europa, per fattori, fra i quali:

- il timore, da parte delle società sottovalutate, di subire scalate ostili ad opera dei *raiders*;
- il rischio di effettuare acquisizioni pagando prezzi eccessivi, resi ingiustificati dall'impossibilità di conseguire le vagheggiate sinergie;
- l'opportunità di commisurare le remunerazioni dell'alta dirigenza alla rivalutazione del capitale;
- l'insufficienza delle tradizionali misure contabili di performance.

opposito di quest'ultimo aspetto, ci limitiamo a ricordare che vi è ormai diffusa apoplezia in merito all'inidoneità dei risultati contabili (utili e perdite di ciò) ad esprimere i risultati effettivamente conseguiti dall'impresa, sia per la a generale che informa le valutazioni contabili (anche dopo i nuovi IAS)<sup>4</sup> sia tanto esse non riflettono adeguatamente gli investimenti (o i disinvestimenti) eni immateriali. Com'è noto, i singoli *intangibles* non sono facilmente rabili; ciò fa sì che la dinamica di tali *asset* non sia generalmente compresa risultati contabili o lo è solo parzialmente, secondo i nuovi principi contabili. In

e consegue che «gli obiettivi non sono altro che strumenti utilizzati dall'impresa per rendere ne la finalità. La stessa finalità da luogo dunque ad una molteplicità di obiettivi, a seconda del sto economico, politico-sociale, culturale e tecnologico in cui essa opera [...]». La eniazione di obiettivi è inoltre funzione della storia peculiare dell'impresa, dei suoi azionisti, ger, lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, dei diversi soggetti insomma. Queste modalità è solitamente divergono in imprese operanti in contesti differenti e, nell'ambito del medesimo sto, possono divergere tra impresa e impresa. Sono variabili nel tempo perché l'impresa può ficare i suoi obiettivi in funzione dell'evolvere delle condizioni in cui opera» (Guatini e Vicari p. 81).

valore contabile di un'impresa è il patrimonio (*equity*) che si legge nel passivo del suo stato noniale. Tale patrimonio è un valore che deriva dall'applicazione di principi contabili o più possibile certi), un'impresa è vista come un pacchetto di attività (*asset*) da valutare al d'acquisto. Il valore contabile non è un parametro tramite cui esplicitare la funzione obiettivo di impresa. Tramite valori di tipo contabile si misura quanto si è investito non quanta ricchezza è creata. [...] La logica dei valori contabili tende ad essere opposta a quella dei valori economici. do stimiamo il valore economico di un bene vogliamo sapere l'ammontare dei benefici mici che ne potremmo trarre, mentre quando si determina un valore contabile ci si chiede o denaro sia stato investito. L'obiettivo del bilancio non è quello di esprimere la redditività iziale di un investimento, ma quello di tutelare il credito dei terzi, limitando la possibilità per gli isti di estrarre risorse dall'impresa a loro favore» (Sandri e Spisni, in Lippartini 2007, p. 43).

comportamento dei redattori del bilancio – fa sì che i beni immateriali difficilmente trovino adeguata rappresentazione nelle sintesi di bilancio.

Poste tali essenziali premesse, in questo capitolo si richiamerà dapprima il tema della misura della performance aziendale, dopodiché si cercherà di comprendere come il marketing possa contribuire alla creazione di valore dell'impresa, introducendo il concetto di «contribuzione netta di marketing» e analizzando le strategie mediante le quali essa può essere incrementata.

## 1.2 Il valore quale misura della performance aziendale

I fattori sopra indicati hanno concorso a riportare al centro dell'attenzione degli studiosi e degli operatori il tema della *performance aziendale*. Sul tema vi è ormai un'abbondante letteratura, che non è qui possibile ricordare. Chi scrive continua a ritenere condivisibile la posizione di quanti, per superare i limiti ricordati in chiusura del paragrafo precedente, specie l'insufficienza delle misure contabili tradizionali, hanno proposto di *accertare, a medi intervalli di tempo, la variazione intervenuta nel valore del capitale aziendale* (Guatini 1991, pp. 19-20). Più precisamente, adottando la prospettiva del portatore del capitale di rischio, la variazione del valore del capitale intercorsa fra il momento  $t_0$  e  $t_1$  ( $\Delta W_1$ ) aggiunta al dividendo distribuito nel periodo ( $d_1$ ), dedotto eventualmente il nuovo capitale investito ( $\Delta C_1$ ), diviene la misura dei risultati effettivamente ottenuti dall'impresa ( $R_1$ ):

$$R_1 = \Delta W + d_1 - \Delta C_1$$

Su un orizzonte temporale di  $n$  anni, il risultato si esprime come segue:

$$\sum_{i=1}^n d_i + W_n + (W_0 - W_n) - \Delta C_n + W_n$$

dove:

- $d_i$  è il dividendo all'anno  $i$ ;
- $W_n$  corrisponde al valore finale (al tempo  $n$ ) dell'impresa;
- $W_0$  indica il valore attuale (al tempo 0) dell'impresa;
- $\Delta C_n$  rappresenta l'aumento del capitale a pagamento al tempo  $n$ ;
- $W_n, W_0$  sono i fattori di attualizzazione (in base al tasso  $i$ ).

Questa misura del risultato effettivamente prodotto dall'impresa coincide con ciò che nel linguaggio comune viene definito «interesse dell'azionista», inteso come tutto quanto accresce la ricchezza generata dall'impresa per i suoi proprietari.

inesistenti); i controlli di maggioranza robusti e duraturi; gli scambi di pacchetti di controllo (benché in crescita) non frequenti; i mercati borsistici mediamente meno efficienti (anche se la situazione è indubbiamente migliorata nel corso degli ultimi anni) e con una parte dei titoli poco trattata (Bertoli 1997).

Da quanto precede consegue che mentre i prezzi sono *dati* espressi dal mercato, emergenti dall'incontro fra domanda e offerta, il valore del capitale è invece una *grandezza stimata* a mezzo di previsioni di flussi, di stima dei rischi (e talora anche di quantità stock) legate a mezzo di formule; almeno in parte, è perciò frutto di scelte soggettive.

Quanto precede non significa, ovviamente, che nel contesto europeo il tema del valore di mercato del capitale non abbia rilevanza. Il problema è piuttosto quello di tradurre le variazioni degli aumenti di capitale in aumenti del valore di mercato delle azioni. E questo il grande tema della *diffusione del valore* (Guatri e Massari 1992). All'azionista in genere — in particolare all'azionista-risparmiatore, detentore di piccole quote — ciò che preme è infatti soprattutto l'aumento del corso dei suoi titoli ( $W_m$ ): soltanto questo gli consente di misurare come sia mutata la sua ricchezza. Anche i vertici aziendali, comunque, sono sensibili al tema, non foss'altro perché — pur a tacere delle *stock options* — un elevato valore di mercato delle azioni sociali consente di ottimizzare, con emissioni azionarie a prezzi adeguati, il costo di raccolta del nuovo capitale, nonché di contenere il cosiddetto *pay out*, ossia il rapporto dividendo/utile netto.

### 1.3 Valore dell'impresa e contributo del marketing

Se la creazione di nuovo valore è «la più razionale misura della performance aziendale» (Guatri e Vicari 1994, p. 115), ne discende che, sul piano della gestione

endale, la misura delle orientamento che, lungi futuro, salvaguardando di generare ricchezza. società civile, che vede ti di molti *stakeholders*. maggiore accettazione minist<sup>5</sup>. Indubbiamente è una «miecitura affrettata ne del risultato a breve; ore delle aziende hanno i nella dottrina e nella malità.

dirà nel seguito, è ora azione nordamericana e n genere nei paesi con nimento è il valore di

eppure immaginabile di poter eare valore per i clienti e i eramenti di produttività che si produttività" vanno ripartiti gli obiettivi di competitività e sistigenza di creare un contesto azione e di sviluppo sul piano della creazione di valore si zazione, valorizzazione del ti e competitivi della stessa».

Entrambi gli indicatori sono di particolare interesse nella prospettiva del marketing. È ovvio, infatti, che la Redditività delle vendite è influenzata in via sia dalle politiche di prezzo sia dai volumi di vendita<sup>6</sup>. Il Tasso di ritorno del capitale investito richiama invece l'attenzione sulla dimensione del capitale investito per ottenere il livello delle vendite riscontrate. Il miglioramento è indicatore richiede necessariamente o l'incremento del fatturato, mediante il lego dello stesso ammontare di capitale investito oppure la riduzione di tale senza comprimere il fatturato (o, s'intende, un mix equilibrato delle due politiche).

La praticabilità della prima opzione postula, ovviamente, la capacità del cliente di assorbire l'aumento dei volumi prodotti o la possibilità, per l'impresa, di acquistare nuovi segmenti di domanda o di espandere la propria quota di mercato, senza dover sopportare costi eccessivi. È agevole intendere che tutte le attività implicano necessariamente la progettazione e l'attuazione di politiche politiche di marketing.

Anche la seconda opzione non può prescindere da tali politiche, specie se passsi per la riduzione dell'attivo circolante, stante che questa richiede la tecnica dei termini di regolamento degli scambi (fra i quali, le dilazioni di tempo accordate alla clientela, componente importante della politica dei tempi di produzione e di magazzino (incidendo in tal modo le scorte e, per questa via, sul servizio logistico al cliente). È ovvio che qualora essa ricorra a tali soluzioni, se il vincolo è quello di non ridurre il fatturato altrimenti il Tasso di rotazione non migliorerebbe) occorrono adeguate politiche di marketing in grado di «compensare» il sacrificio che la clientela è costata a sopportare.

Senza entrare ulteriormente nel merito degli indicatori, ci limitiamo a dire che la loro analisi è articolabile su molteplici livelli, tant'è che nella si parla comunemente di «piramide degli indici».

### dro Costi o investimenti di marketing?

all'azione sul ROI solleva un importante interrogativo: i costi di marketing sono da erare un investimento o un costo di competenza dell'esercizio da correlare quindi al l'anno? Trattandosi di una zona grigia, è difficile dare risposta definitiva.ifferenza di quanto avviene per i costi di produzione, per i costi di marketing (con le e, lo sviluppo di nuovi prodotti, le attività promozionali e i programmi di formazione) tendenza a considerarsi costi di competenza dell'anno in cui si sostengono – da quindi in conto economico per correlarli ai ricavi – anziché come investimenti, in di generare ricavi nel medio/lungo termine.

riguardo alle componenti di costo, poi, i fattori determinanti dell'indice sono i prezzi-costi di zione dei fattori produttivi e il grado di efficienza con cui i medesimi sono utilizzati. rimento è qui, ovviamente, alle scorte di prodotti finiti.

### 1.3.2 La contribuzione netta di marketing

investimenti in strutture produttive e distributive. La definizione degli investimenti di marketing può aiutare il manager a valutare le scelte di allocazione *ex ante*, e può costituire un punto di riferimento per misurare la performance *ex post*. In particolare, l'investimento di marketing è la variabile dipendente da cui dipendono i volumi di vendita: ecco perché una definizione più precisa dell'ammontare degli investimenti di marketing è quanto mai desiderabile.

Per misurare la performance in termini di redditività occorre definire un valore di investimento da mettere al denominatore e un valore reddituale da porre al numeratore. In genere i manager hanno familiarità con questo approccio a livello globale aziendale, ma sono poco abituati ad applicarlo al marketing. Questa analisi può essere riferita alle attività di marketing *in toto*, o per alcune dimensioni parziali (attività commerciali, distribuzione, linee di prodotto e così via).

Per ciascuna dimensione di analisi occorre definire l'investimento (includendovi, per esempio, scorte, crediti, automezzi, formazione, analisi di mercato, indagini di customer satisfaction e promozioni nel caso di un'area geografica) e un valore reddituale appropriato per quella dimensione di analisi. [...]

Se si vuole migliorare l'allocazione (e la conseguente utilizzazione) delle risorse nel marketing è necessario concentrare lo sforzo di marketing (l'investimento) sulle attività di marketing (zone di vendita, campagne pubblicitarie ecc.) fino al punto in cui uno sforzo ulteriore non produrrebbe ulteriori benefici (ossia il punto in cui le risorse sarebbero più utilmente impiegate altrove).

Fonte: Cugini e Wilson (2005, pp. 101-105).

I ragionamenti precedenti hanno permesso di inquadrare, nella prospettiva degli indicatori di bilancio (tradizionalmente privilegiata dagli analisti e dagli operatori finanziari che si occupano di valutazione d'azienda), le linee direttrici lungo le quali può articolarsi il contributo delle politiche di marketing alla creazione di valore. Per approfondire tali linee direttrici, fino a individuare vere e proprie strategie perseguibili dalla funzione aziendale preposta alla gestione del marketing, crediamo utile impostare l'analisi facendo riferimento a una particolare configurazione di reddito: la *contribuzione netta di marketing* (*net marketing contribution*), la quale permette di esaminare con maggior dettaglio le componenti della redditività aziendale e di determinare quale di esse sia soggetta all'influenza della funzione Marketing.

Tale configurazione di reddito si ottiene sottraendo dal margine operativo lordo, le spese di marketing e di vendita (si consideri, ad esempio, il semplice caso rappresentato nella Tab. 1.1<sup>8</sup>, riferito a un'impresa che denominano convenzionalmente Beta). La grandezza così calcolata rappresenta la misura della *marketing profitability*, che – rapportata al fatturato, al capitale investito e ad altre grandezze significative – permette di ottenere indicatori economico-finanziari in grado di fornire utili indicazioni nella prospettiva delle politiche di marketing.

<sup>8</sup> Il caso è tratto, con alcune lievi modifiche, da Best (2008, cap. 2).

ance	A	B	C	D	E	Totale aziendale
	60.000.000	25.000.000	15.000.000	10.000.000	15.000.000	125.000.000
ordo	37.500.000	16.000.000	7.500.000	8.000.000	11.000.000	80.000.000
	22.500.000	9.000.000	7.500.000	2.000.000	4.000.000	45.000.000
	7.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	2.000.000	15.000.000
	15.500.000	6.000.000	5.500.000	1.000.000	2.000.000	30.000.000
relative	10.000.000	4.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	20.000.000
te	5.500.000	2.000.000	3.500.000	(1.000.000)	-	10.000.000

do la contribuzione netta di marketing (CNM), è possibile pervenire a una comprensione in merito alle modalità mediante le quali le strategie di g possono contribuire alla redditività aziendale complessiva. A tal fine, è io concentrare l'attenzione sul margine operativo lordo e sulle spese di g (comprendendo in esse anche quelle di vendita). Com'è noto, il primo è prodotto fra le unità vendute e il margine ottenuto per ciascuna di esse. A a, le unità vendute discendono dal prodotto fra la domanda primaria e la mercato detenuta dall'impresa; il margine unitario è invece ottenuto dal nitarlo al netto dei costi variabili unitari. Deducendo dal margine operativo spese di marketing, è possibile apprezzare la misura in cui le differenti nti sotto il controllo del marketing manager sono in grado di incidere sulla g *profitability*.

to appena affermato può essere così sintetizzato:

$$CNM = (\text{Margine operativo lordo} - \text{Spese di marketing}) =$$

$$= [(\text{Unità vendute} \times \text{Margine unitario}) - \text{Spese di marketing}] =$$

domanda primaria x (Quota di mercato) x (Prezzo unitario - Costi variabili (r)) - Spese di marketing.

o al caso dell'ipotetica impresa Beta sopra indicata, delle varie linee di mediante le quali essa opera, si faccia riferimento alla linea «A» (cfr.

menti di seguito sviluppati, anziché per linee di prodotto, possono essere svolti in funzione ti di domanda ai quali l'impresa rivolge la propria azione. In entrambi i casi, si perviene livello di fatturato, di margine operativo lordo, di contribuzione netta di marketing e di le imposte. In prospettiva di marketing, tuttavia, le due impostazioni offrono contributi diversi.

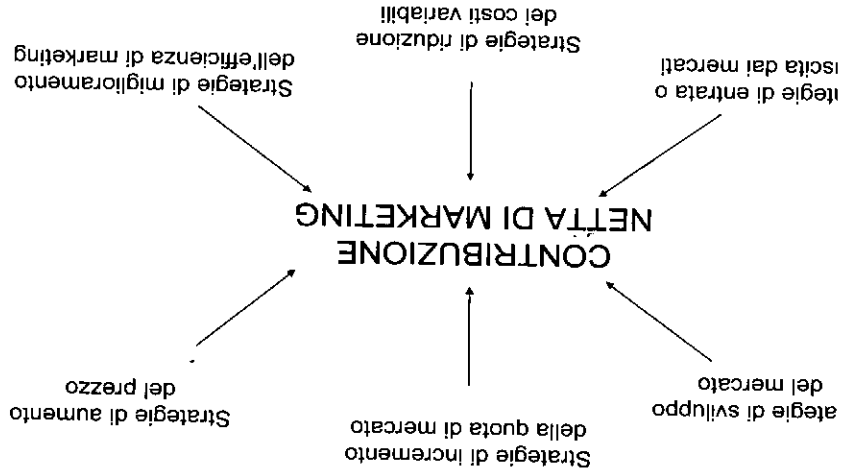
Tabella 1.2 La redditività dell'impresa Beta

Performance	Linee di prodotto					Totale aziendale
	A	B	C	D	E	
Domanda primaria (volumi)	12.000.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000	5.000.000	62.000.000
Quota di mercato	12,5%	5,0%	3,3%	2,0%	4,0%	5,0%
Volumi venduti	1.500.000	500.000	500.000	400.000	200.000	3.100.000
Prezzo medio	40,00	50,00	30,00	25,00	75,00	40,33
Fatturato	60.000.000	25.000.000	15.000.000	10.000.000	15.000.000	125.000.000
Costo medio unitario	25,00	32,00	15,00	20,00	55,00	25,81
Margine medio unitario	15,00	18,00	15,00	5,00	20,00	14,52
Margine lordo	22.500.000	9.000.000	7.500.000	2.000.000	4.000.000	45.000.000
Spese di marketing						
CNM	15.500.000	6.000.000	5.500.000	1.000.000	2.000.000	30.000.000
Spese operative	10.000.000	4.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	20.000.000
Reddito netto (ante imposte)	5.500.000	2.000.000	3.500.000	(1.000.000)	0,0	10.000.000

Precisato il concetto di contribuzione netta di marketing, è possibile individuare le differenti componenti della stessa in ordine alle quali sviluppare appropriate strategie di marketing volte a migliorare la redditività e, per questa via, il valore dell'impresa. Tale miglioramento richiede che la contribuzione conseguente

le individuare una *fondamentale strategia di marketing* in grado di  
are la redditività.

## 1.1 Contribuzione netta di marketing e strategie di marketing



Best (2008, p. 48)

I vedrà nei paragrafi successivi, tali strategie sono tutte impegnative, non piano economico-finanziario ma anche, e talvolta, soprattutto su quello attività richiesta per la loro ideazione.

Prima di passare alla loro illustrazione, si deve ricordare che, pur ando di apprezzare l'impatto reddituale di una strategia di marketing, la zione netta a cui si è fatto sin qui riferimento non fornisce indicazioni in ll'efficienza relativa. Si supponga, ad esempio, di dover confrontare due : l'impresa Alfa (con una contribuzione netta di marketing pari a 4,3 di euro) e l'impresa Gamma (con una contribuzione di 6,9 milioni di euro), nuti:

$$\begin{aligned} \text{CNM Alfa} &= [(14.200.000 \times 46\%) - 2.500.000] = 4.300.000 \\ \text{CNM Gamma} &= [(22.600.000 \times 39\%) - 1.900.000] = 6.900.000 \end{aligned}$$

20

$$\text{CNM} = [(\text{Fatturato} \times \text{Margine operativo lordo} \%) - \text{Spese di marketing}]$$

valutare l'efficienza in termini comparativi sulla base dell'esclusivo riferimento alla contribuzione netta di marketing. Dal che deriva l'utilità del ricorso a due indicatori: il *Marketing Return on sales* e il *Marketing Return on investment*. Il primo è ovviamente analogo al ROS di cui si è detto nel paragrafo precedente, con l'ovvia differenza che al numeratore, anziché il reddito operativo, figura la contribuzione netta di marketing. Ebbene, tornando alle due imprese Alfa e Gamma, si constata immediatamente che, pur con un fatturato notevolmente differente, esse conseguono un Marketing ROS non molto dissimile (28,2 per cento Alfa e 30,5 per cento Gamma).

Il Marketing ROI, invece, consente di valutare la produttività degli investimenti di marketing. Rapportando la contribuzione netta di marketing alle spese di marketing a cui si è fatto riferimento in questo paragrafo, è possibile apprezzare l'efficienza degli oneri commerciali sostenuti per generare un dato livello di *marketing profitability*. Tale indicatore permette inoltre una valutazione comparativa dei ritorni attesi da differenti strategie di marketing, come pure di raffrontare imprese differenti. Tornando alle due imprese Alfa e Gamma, se esse hanno sostenuto spese di marketing in misura pari - rispettivamente - a 2,5 e a 1,9 milioni di euro, allora la prima consegue un ritorno sugli investimenti di marketing in misura pari al 160 per cento, mentre la seconda la supera del doppio (363 per cento). Ciò significa che Gamma è in grado di ottenere all'incirca il medesimo Marketing ROS di Alfa, investendo proporzionalmente meno risorse.

A questo punto, dopo aver inquadrato le strategie di marketing utilizzabili al fine di incrementare la contribuzione netta di marketing, nei prossimi paragrafi ne approfondiremo l'analisi, al fine di meglio metterne in evidenza anche i risvolti applicativi. In particolare, concentreremo l'attenzione sulle strategie idonee a:

- sviluppare la domanda primaria;
- incrementare la quota di mercato;
- sviluppare la redditività.

## 1.4 Lo sviluppo del mercato

La strategia di sviluppo della domanda primaria - o «del mercato», come anche si suole dire - appare razionalmente concepibile allorché il divario fra il livello attuale della domanda primaria e il livello del mercato potenziale è tale da far intravedere opportunità di crescita, nel senso che quanto maggiore risulta il divario in parola tanto più elevate possono ritenersi le possibilità di sviluppo. Viceversa, quanto più il divario si riduce tanto più il mercato appare prossimo al livello di saturazione.

21

Predefinito che con il termine «domanda» si fa qui riferimento alla *quantità* in un determinato periodo e in una data area geografica relativamente a un prodotto (bene e/o servizio) dall'insieme di individui, famiglie e organizzazioni presenti in tale area, la distinzione fondamentale in materia è quella tra la prima espressione, si indica la complessiva richiesta che, sempre in un determinato periodo di tempo e in una certa area geografica, viene avanzata per un prodotto. La definizione di tale domanda comporta ovviamente la nomenclatura del prodotto-mercato di riferimento<sup>10</sup>, anche in termini temporali. La domanda in questione può essere infatti riferita a un prodotto (domanda di automobili) o a prodotti via via più specifici (auto di media e grande cilindrata), anche in funzione del segmento di domanda a indirizzano.

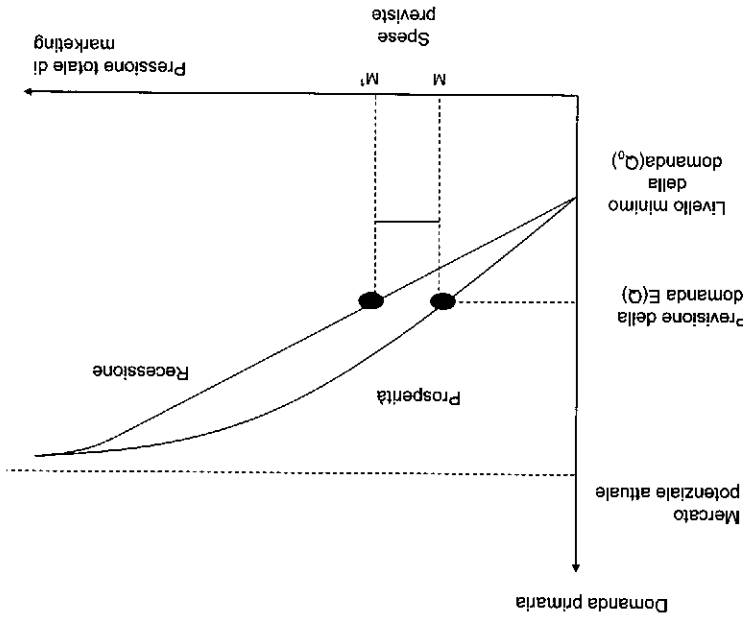
Con l'espressione domanda secondaria, invece, si definisce la richiesta che, certo prodotto, si rivolge a una determinata azienda o a una determinata Se vi è omogeneità in termini di mercato di riferimento, tale domanda entra la parte della domanda primaria detenuta dall'azienda (o dalla sua Qualunque diagnosi sulla performance di marketing di un'impresa (o di rca) non può ovviamente prescindere dal confronto fra tali due concetti.

Concentrando l'attenzione sulla domanda primaria, è bene precisare che n è una quantità fissa, ma una *funzione* che pone in relazione il livello delle ai fattori esplicativi, ossia alle cosiddette «determinanti della domanda». I n questione possono essere distinti in *fattori di contesto*, al di fuori delle ità di controllo dell'impresa, e in *fattori di marketing*, riconducibili me delle attività di marketing (e, dunque, ai correlati investimenti) messe dalle imprese concorrenti nel mercato e che vengono normalmente indicati pressione «pressione totale di marketing».

Nella Fig. 1.2, viene rappresentato il rapporto tra domanda primaria e ne totale di marketing, in riferimento a un dato contesto macroambientale. i vede, si tratta di una funzione tipicamente non lineare. Il livello  $Q_0$  indica nda minima osservata in mancanza di qualsivoglia pressione di marketing;

ssibilità di identificare con precisione il prodotto-mercato di riferimento è fortemente a dal suo stadio di evoluzione. E' evidente, infatti, che i mercati nuovi, o addirittura in via zioni, sono assai difficili da circoscrivere (sarà la dinamica delle relazioni domanda-offerta e e delimitabili e misurabili, poiché i fattori che ne determinano l'evoluzione si sono già ti.

Figura 1.2 Domanda e pressione totale di marketing



Fonte: Lambin (2008, p. 177)

dapprima rapidamente e poi sempre più lentamente fino a divenire asintotica rispetto a un livello insuperabile ( $Q_m$ ). Questo corrisponde pertanto al livello di saturazione della domanda, denominato *mercato potenziale attuale*, rappresentato graficamente dal limite verso il quale tende la domanda primaria per una pressione totale di marketing tendente all'infinito, in un dato contesto e in un determinato periodo di tempo. In quest'ottica, lo sviluppo della domanda primaria favorisce tutti i concorrenti, ma parrebbe in linea di massima proporzionalmente più vantaggioso per quanti detengono quote di mercato più elevate. In questa situazione, il compito di aumentare la pressione totale di marketing compete prioritariamente ai leader di mercato oppure può essere realizzato mediante forme di collaborazione interaziendale (si pensi, ad esempio, alla pubblicità collettiva), nella logica della cosiddetta "pie expansion" (Jap 1999).

Come si è anticipato, il livello della domanda primaria è influenzato – oltre che dalla pressione totale di marketing – anche da fattori attinenti al contesto macroambientale. Con riferimento alla curva rappresentata nella precedente Fig. 1.2, una modifica di tali fattori determinerà una traslazione della stessa (verso l'alto o verso il basso). È necessario pertanto distinguere fra *movimento lungo la curva* e

si trasla ovviamente verso l'alto, facilitando così il raggiungimento del di saturazione; via via che il contesto assume tratti sfavorevoli, la curva domanda primaria si trasla invece verso il basso, procrastinando in tal modo il raggiungimento del mercato potenziale. Per un identico livello di pressione di marketing, dunque, la domanda primaria raggiungerà quindi un livello più o in fase di prosperità e più ridotto in fase di recessione. Sempre dalla Fig. 1 nota inoltre che, con il peggioramento del contesto, per mantenere il stesso livello di previsione della domanda ( $E_0$ ), le spese di marketing devono cersi (da  $M_a$  a  $M_1$ ).

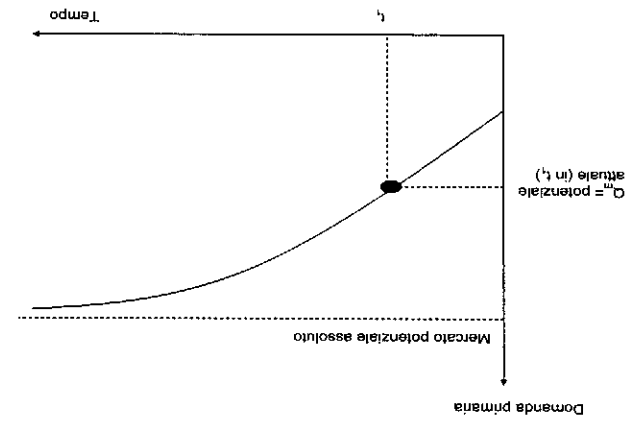
Quanto sin qui osservato consente di distinguere situazioni di mercato assai e: vi sono mercati in cui la domanda primaria è *espandibile* e altri in cui non più. Nel primo caso, il livello della domanda è influenzabile da fattori di to e/o dalla pressione di marketing, come per esempio accade durante le fasi oduzione del ciclo di vita di un nuovo prodotto, allorché sia il coefficiente di azione sia quello di copertura<sup>12</sup> assumono valori modesti. La domanda è invece *non espandibile* quando il suo livello non risulta più influenzabile ttori suddetti, sicché il mercato appare saturo o stagnante, come appunto nelle fasi di maturità del ciclo di vita del prodotto, in cui i due coefficienti palesano valori molto alti e in cui gran parte delle vendite discende dalla ida di sostituzione. È ovvio che, in questa seconda situazione, la singola sa può pensare a un aumento delle vendite solo a detrimento dei rivali, tentando dunque la sua quota di mercato.

La definizione di mercato potenziale alla quale si è fatto sin qui riferimento via *difficilmente utilizzabile* sul piano operativo, stante che – nella pratica – ben difficile riuscire a identificare il livello della pressione totale di ting in corrispondenza della quale la domanda primaria cessa di crescere, quando anche ciò fosse possibile, non è sempre probabile che la pressione di marketing raggiunga l'ammontare corrispondente alla massima domanda ile. Per esempio, come esemplificano Guatri *et al.* (1999, pp. 117-18): «se il dei televisori scendesse al di sotto di una cifra irrisoria, quanti televisori si ebbero? Anche potendo fornire una risposta a tale quesito, è molto abile che il prezzo dei televisori raggiunga livelli irrisori, e dunque il dato luato come potenziale è del tutto astratto e perciò non utile».

Un modo più operativo – pur se forse concettualmente meno elegante – per e il concetto di mercato potenziale è allora quello che fa riferimento al no livello raggiungibile dalla domanda primaria non in una situazione ta) di pressione totale di marketing tendente all'infinito, ma come «il limite no della dimensione del mercato, nell'ipotesi fittizia di una copertura e del mercato di riferimento» (Lambin 2008, p. 178). In quest'ottica, si ce così il concetto di *mercato potenziale assoluto*, il quale esprime il livello

<sup>12</sup> Il concetto si veda, *infra*, il paragrafo 1.5.1.

Figura 1.3 Il mercato potenziale assoluto



Fonit: Lambin (2008, p. 178)

determinato bisogno acquistassero e utilizzassero il prodotto corrispondente a tale bisogno nella quantità ottimale<sup>12</sup>. In quest'ottica, il potenziale assoluto indica la massima opportunità economica che un dato mercato è in grado di offrire. Tale opportunità si configura allorché (Weber 1976, p. 63):

- ogni soggetto che ragionevolmente potrebbe utilizzare un determinato prodotto lo impiega effettivamente;
- ciascun utilizzatore si avvale del prodotto in ogni occasione d'uso possibile;
- ogni volta che il prodotto viene utilizzato, lo è nella quantità ottimale (ossia al dosaggio ottimale, nella porzione ottimale ecc.).

Come appare chiaramente dalla Fig. 1.3, il mercato potenziale assoluto evolve nel tempo, anche a causa dell'influenza di fattori culturali e sociali (il ricorso a Internet, per esempio, aumenta nel tempo a prescindere dalla pressione di marketing esercitata dalle imprese del settore).

<sup>12</sup> Naturalmente, «il potenziale non è un generico valore massimo che il mercato può o potrebbe assorbire, ma una stima coerente con un insieme di ipotesi sugli effetti di azioni di marketing dei principali produttori e sul comportamento del consumatore, in rapporto alla scala di preferenza di questo ed all'evolversi della situazione generale (inflazione, occupazione, aspetti psicologici, concorrenti esteri ecc.)». Ne consegue che è possibile calcolare diversi potenziali come pure che «ogni potenziale così valutato non deve essere considerato statico, bensì soggetto a variare, nel breve e nel medio termine, con le condizioni generali dell'ambiente economico» (Marbach 2000, pp. 388-89).

come individuare una serie di elementi che permettano di giungere a stime  
 il livello attuale raggiunto dalla domanda primaria - sia possibile formulare  
 si in ordine allo sviluppo del mercato negli anni a venire.

# 1 La stima del mercato potenziale

costante l'importanza che rivestono sul piano delle decisioni aziendali,  
 niente si trovano stime già predisposte in merito alla dimensione del mercato  
 ziale. Spetta pertanto solitamente all'analista il compito di identificare e  
 are le componenti-chiave del concetto.

Ciò precisato, le metodologie per la stima possono essere in primo luogo  
 ate a seconda che si tratti di un prodotto indirizzato a un mercato di consumo  
 re a un mercato industriale. Com'è noto, nel primo caso la domanda proviene  
 singoli individui o dalle famiglie, che si lasciano spesso condurre da  
 siderazioni non strettamente economiche; nel secondo caso, invece, la domanda  
 ginata da operatori economici (imprese, enti, organizzazioni ecc.) che tendono  
 gire in funzione di considerazioni di convenienza economica, in vista del  
 ungimento degli obiettivi organizzativi.

Prendendo avvio dai prodotti di consumo, è necessario distinguere fra la  
 anda di beni destinati all'immediato consumo e la domanda di beni durevoli.  
 primo caso, esiste una sostanziale (pur se non sempre immediata) coincidenza  
 orale fra l'atto della richiesta e il fenomeno del consumo; nel secondo caso,  
 ce, l'arco temporale che intercorre fra la richiesta e il consumo può risultare  
 e assai protratto.

Nel caso dei beni e servizi non durevoli rivolti a un mercato di largo  
 umo, la stima del potenziale può avvenire utilizzando la seguente formula:

$$MktPot_1 = (N_1 \times P_1 \times O_1 \times DP_1)$$

$N_1$  rappresenta l'entità della popolazione che vive nell'area geografica di  
 cui si vuole stimare il potenziale;  
 $P_1$  è la percentuale della popolazione che non presenta impedimenti  
 oggettivi all'acquisto del prodotto;  
 $O_1$  indica il numero massimo di utilizzazioni del prodotto nell'unità di  
 tempo;  
 $DP_1$  si riferisce alla quantità ottimale di prodotto utilizzabile per ogni  
 occasione di uso.

ormula suddetta, come quelle che verranno di seguito esposte, consente di

primo caso, i parametri della formula sono assunti in funzione della realtà in essere  
 al momento della stima; nel secondo, il valore del mercato potenziale si  
 determinerà assumendo valori massimi, in funzione dell'evoluzione temporale, per  
 ciascuno dei fattori indicati.

Un semplice esempio può meglio chiarire la formula sopra indicata. Si dia  
 il caso di un'impresa interessata a stimare la dimensione del mercato potenziale  
 esistente in un certo paese relativamente a un prodotto per l'igiene orale.  
 L'utilizzatore potenziale è stato individuato nelle persone con età non inferiore a 5  
 anni, pari al 90 per cento della popolazione totale (che, nel mercato in questione,  
 ammonta a 222 milioni di abitanti). Il numero di utilizzatori potenziali è perciò pari  
 a 200 milioni di persone. Per quanto riguarda il numero massimo di utilizzazioni  
 del prodotto nell'unità di tempo, ipotizzando due impieghi al giorno per utente, si  
 ottiene:

$$(200 \text{ milioni di persone} \times 2/\text{giorno} \times 365 \text{ giorni}) = 146 \text{ miliardi di occasioni di impiego per anno.}$$

Infine, considerando che l'impiego ottimale implica 3 grammi per volta, il mercato  
 potenziale risulta pari a 438.000 tonnellate annue. Poiché una confezione contiene  
 mediamente 100 grammi, è agevole calcolare il mercato potenziale in termini di  
 confezioni annualmente vendibili.<sup>13</sup>  
 La domanda di alcuni beni e servizi di consumo non durevoli è legata  
 all'uso di un bene di investimento (ad esempio, la domanda di detersivo per  
 lavastoviglie). In questo caso, le variabili contenute nella formula sopra indicata  
 assumono il seguente significato:

- $N_1$  rappresenta il numero di unità potenziali di consumo (per esempio, il numero di famiglie che vive nell'area geografica a cui si riferisce la ricerca);
- $P_1$  è il tasso di dotazione di queste unità (ossia la percentuale di famiglie dotate del bene di investimento considerato);
- $O_1$  indica la frequenza di utilizzo del bene di investimento (il numero di lavaggi nell'unità di tempo);
- $DP_1$  si riferisce alla quantità ottimale di prodotto di consumo utilizzabile per ogni occasione di uso (la quantità di detersivo per lavaggio).

Nel caso di beni e servizi durevoli, come si è detto, l'intervallo temporale fra l'atto della richiesta e il consumo può essere anche notevole. Si tratta, infatti, di prodotti

<sup>13</sup> Quello presentato è ovviamente un esempio ipersemplificato. Nella realtà, è importante utilizzare non dati medi, ma dati il più possibile riferiti ai singoli segmenti di domanda (in quest'ottica, per un'interessante e dettagliata applicazione si rinvia a Castaldo et al. (1993).

in anni (come avviene nel caso delle automobili, degli elettrodomestici, del computer, dei lettori Dvd, delle caldaie ad uso domestico ecc.). In iso, appare di regola necessario distinguere la domanda in due frazioni: a corrispondente al periodico rinnovo da parte di quanti già utilizzano il per effetto dell'avvenuto consumo o per altri motivi (domanda «di »); una seconda frazione corrispondente agli acquisti di quanti per la ita si trovano a impiegare il prodotto (domanda «di primo acquisto»). A in non pochi casi sommarli una terza frazione, quella cosiddetta degli «agguintivi», cioè a dire la domanda proveniente da quanti aggiungono un prodotto a quello già in uso, che dunque non viene sostituito.

La prima frazione della domanda presenta la tipica caratteristica della z, nel senso che la richiesta del prodotto si rinnova, a definiti intervalli di corrispondenti alla durata media del bene. Questo rinnovo non è ito solo dal deperimento fisico, ma anche da considerazioni di carattere o (ad esempio, quando il costo di utilizzo delle versioni più moderne è ridotto) o di ordine estetico o psicologico. In relazione alla frequenza vo, è non di rado possibile prevedere con sufficiente fondatezza la re della domanda ad esso corrispondente, anche se occorre sempre più nzione al fatto che, al momento della sostituzione, l'utente potrebbe ritrarsi verso un prodotto appartenente ad altra categoria merceologica, do di assolvere alla medesima funzione d'uso.

La domanda di primo acquisto può essere stimata, con riferimento al un anno, considerando dapprima il numero di nuovi potenziali acquirenti ntesteranno nell'anno (ad esempio, i nuovi nuclei familiari che si stima o formarsi, ma potrebbe anche trattarsi del numero di abitazioni, del li stanze o di quello dei singoli individui) e poi il numero di non- i storici esistenti a inizio anno (ad esempio, nuclei familiari già esistenti prodotto). In entrambi i casi, è necessario stimare un tasso di conversione, percentuale di tali due gruppi di soggetti che potranno acquistare il bene in L'esperienza insegna che il tasso di conversione dei non-utilizzatori i un mercato maturo, è inferiore a quello ipotizzabile per i nuovi . Si supponga di dover stimare la domanda di primo acquisto di lavatrici. e dei dati demografici, è possibile per esempio stimare che nell'anno a costituirsi 300.000 nuovi nuclei familiari, in riferimento ai quali si n tasso di conversione del 50 per cento, corrispondente dunque a 150.000 lavatrici. Le famiglie che non possiedono tale prodotto (i cosiddetti non- i storici) si stima ammonino invece al 10 per cento dei nuclei familiari nell'area geografica di interesse, pari per ipotesi a 2.000.000. In questo a base dell'esperienza del passato si stima un tasso di conversione e del 5 per cento, corrispondente 100.000 lavatrici. Nel complesso, i domanda di primo acquisto ammonta a 350.000 unità di prodotto.

dall'entità del «parco» esistente, dalla sua distribuzione per età, dalla longevità media del bene, dalla scomparsa di unità di consumo e, come si è detto, dal tasso di rinnovo. In linea generale, il tasso di rinnovo può essere assunto come proporzionale alla durata fisica media dei prodotti oggetto di analisi. Di conseguenza, se questa è stimabile nell'ordine di 10 anni, il tasso annuale di rinnovo è teoricamente pari al suo reciproco, ossia a 10 per cento. Resta tuttavia il fatto che, come si è già detto, il rinnovo è determinato anche da fattori diversi da quelli attinenti al deperimento fisico del bene. Tornando all'esempio delle lavatrici, se il parco installato si aggira intorno ai 20 milioni di macchine e la durata media del prodotto è di 10 anni, ne consegue che ogni anno viene determinarsi una domanda di sostituzione pari ad almeno 2 milioni (cioè 20 milioni di lavatrici / 10 anni). È facile tuttavia comprendere che se il parco macchine fosse costituito soprattutto da acquisti effettuati negli ultimissimi anni, la domanda di sostituzione sarebbe inferiore. In buona sostanza, ciò significa che i prodotti durevoli hanno una domanda di sostituzione che è inizialmente nulla e che poi, con l'evolvere del ciclo di vita, va crescendo in proporzione alla dimensione e all'anzianità del parco installato.

Sempre a proposito dei prodotti durevoli, si deve considerare anche la domanda di *prodotti agguintivi*, cioè di ulteriori prodotti non in sostituzione ma in aggiunta a quelli esistenti (ad esempio, una seconda lavatrice nella stessa famiglia, un secondo o un terzo telefono cellulare per la stessa persona ecc.). Questa domanda dipende soprattutto del livello di sviluppo socio-economico del mercato di riferimento e, in specie, dal modello di consumo dei clienti. Se si ipotizza che la domanda in questione ammonti a 100 mila unità, considerando anche le già calcolate domande di primo acquisto e di sostituzione, si perviene a una domanda complessiva pari a 2.450.000 unità.

Sin qui i prodotti di consumo. Per quanto riguarda i beni e i servizi venduti ad acquirenti industriali, i dati necessari per la stima del mercato potenziale, *mutatis mutandis*, sono i medesimi utilizzati per i beni di consumo. Una rilevante complicazione discende dal fatto che le stime divergono particolarmente complesse nel caso di prodotti che s'indirizzano a molteplici applicazioni. È noto, del resto, come la domanda industriale abbia *natura derivata*, nel senso che essa non esiste in via autonoma, ma nasce dalla domanda che si rivolge alle aziende clienti e, in ultima analisi, dalla domanda di beni di consumo per la cui realizzazione il bene industriale risulta necessario.

Nel caso dei mercati industriali, è necessario distinguere tra (Lambin 2008, pp. 189-91):

- prodotti industriali di consumo;
- prodotti intermedi;
- prodotti strumentali (o d'investimento).

Da quanto affermato consegue che al protrarsi nel tempo dell'orizzonte al quale si desidera traghettare la stima divergono più efficaci le metodologie di tipo qualitativo che impiegano soggetti particolari<sup>14</sup>. Esse, infatti, pur con serie di limiti, consentono una rappresentazione migliore della complessità variabili in campo. Al contrario, quanto più vicino nel tempo è l'orizzonte orale considerato tanto più efficaci risultano le metodologie di ricerca di tipo attivo, che si avvalgono dei dati del passato per stimare quelli futuri (Molteni *ibidem*).

## 2 I gap di potenziale e le opportunità di sviluppo

Ilizzo congiunto dei concetti di mercato potenziale assoluto e di domanda aria permette di definire un nuovo, importante concetto: il *gap di potenziale*, o quale divario fra il livello attuale della domanda primaria e il mercato potenziale assoluto. Il gap di potenziale rappresenta cioè la parte del mercato potenziale non soddisfatta da alcuna impresa, ovvero, analiticamente:

$$\text{Gap Pot}_t = \text{MktPot}_t - \text{Dp}_t$$

$\text{Dp}_t$  esprime la domanda di mercato al tempo  $t$ .

L'esistenza di tale gap è agevolmente comprensibile, se si ricordano le azioni di base sottostanti la definizione di mercato potenziale assoluto: la base nelle pagine precedenti. Come si è visto, tale definizione implica che:

ogni *soggetto* che ragionevolmente potrebbe utilizzare un determinato prodotto o impiega effettivamente;  
ciascun utilizzatore si avvale del prodotto in ogni occasione d'uso;  
ogni volta che il prodotto viene utilizzato, lo è nella *quantità ottimale* (ossia al osaggio ottimale, nella porzione ottimale ecc.).

di potenziale viene innanzitutto in evidenza allorché una o più delle suddette azioni non corrispondono alla realtà del momento. Si individuano così tre te tipologie di gap (Weber 1976, pp. 146-47):

metodologie in discorso sono ad esempio rappresentate dal metodo Delphi e dalla costruzione scenari di mercato. I metodi quantitativi utilizzabili per prevedere l'evoluzione dei mercati sono costituiti dai modelli di regressione lineare e dai modelli basati sulle serie storiche. Su ibe le metodologie si rinvia all'analisi di Molteni e Troilo (2003, pp. 295-338).

di soggetti che, pur potendo ragionevolmente utilizzare il prodotto, di fatto non lo impiegano;  
- *gap di occasioni* (*light user gap*), connesso al fatto che quanti adottano il prodotto non lo utilizzano in tutte le possibili occasioni d'impiego;  
- *gap di uso leggero* (*light usage gap*), derivante dalla circostanza che la quantità effettivamente utilizzata di prodotto è inferiore a quella individuata come ottimale (ovviamente questa situazione può configurarsi solo quando l'utilizzo del prodotto sia frazionabile).

La quantificazione dei vari gap di potenziale permette all'impresa di comprendere su quale/i agire al fine dello sviluppo del mercato. A seconda del gap così individuato, occorrerà stimolare:

- *i non utilizzatori a impiegare il prodotto*. Per esempio, mentre i potenziali sottoscrittori di polizze contro il furto in abitazioni sono stati stimati in oltre 17 milioni di famiglie italiane, quelle che effettivamente hanno assicurato l'abitazione principale superano di poco i 5 milioni di unità: il 58 per cento delle famiglie potenzialmente interessate al servizio, dunque, risulta non aver sottoscritto alcuna polizza. Anziché farsi concorrenza per sottrarsi l'un l'altra gli assicurati, le compagnie potrebbero predisporre idonei piani di azione volti a colmare questo enorme gap di potenziale;

- *gli utilizzatori ad aumentare le occasioni d'uso*. Si tratta, sostanzialmente, di offrire ai soggetti di domanda un motivo per utilizzare il prodotto con maggiore frequenza. Un interessante esempio è al riguardo offerto da Solvay - noto gruppo internazionale operante nel settore chimico, farmaceutico e delle materie plastiche - relativamente a uno dei suoi prodotti: il bicarbonato. L'impresa ha saputo valorizzare il fatto che la particolare struttura molecolare del bicarbonato, conferendogli diverse proprietà, ne fa un prodotto alquanto versatile. Di conseguenza, essa persegue una politica di marketing volta a individuare e promuovere, anche con la collaborazione degli stessi utilizzatori<sup>15</sup>, l'impiego del bicarbonato quale prodotto «dai mille usi per mille occasioni». L'utilizzo del prodotto viene così consigliato per numerosissime utilizzazioni collegate alla cucina, al bucato, all'igiene personale, alla casa, al fai-da-te;

- *l'incremento della quantità impiegata in ogni occasione d'uso*. Utili indicazioni al riguardo possono spesso essere ottenute studiando approfonditamente i *light user*, analizzando a fondo il loro profilo e chiedendosi perché non fanno un utilizzo più intenso del prodotto. Alcuni ritengono però che gli *heavy user* siano in genere il target più proficuo.

<sup>15</sup> Si vedano, sul sito [www.bicarbonato.it](http://www.bicarbonato.it), «i corti», brevi filmati nei quali gli utilizzatori illustrano nuove occasioni di impiego del prodotto da essi individuate.

no ormai raggiunto lo stadio della maturità, può invece costituire un ostacolo significativo nel caso di prodotti che si trovano in fase d'introduzione o di sviluppo loro ciclo di vita<sup>17</sup>. Anche nel primo caso, comunque, il fatto che il prodotto goda di adeguata visibilità nei punti di vendita, oppure il fatto che i tempi di segna siano molto prolungati nel tempo come pure la mancanza di un adeguato izio post vendita possono ridurre la domanda.

Infine, ma non da ultimo, occorre considerare il *gap di prezzo*. In tal caso, pur rezzando i benefici offerti dal prodotto, questo risulta troppo costoso per una e degli acquirenti potenziali, sicché l'interesse da essi manifestato non può farsi in domanda effettiva.

L'accertamento di quale/i di dette cause sia all'origine del gap di mediale richiede ovviamente lo svolgimento di opportune ricerche di marketing; o di che è possibile individuare le più idonee linee di azione adottabili 'impresa. Per esempio, il riquadro II **Il consumo degli integratori alimentari**, rivisto a un'importante multinazionale operante nel mercato farmaceutico, enzia come l'impresa sia intervenuta per incrementare la conoscenza dei lotti e dei loro impieghi, lavorando a livello di punto di vendita. Il riquadro II **re d'acquisto nei paesi in via di sviluppo** fa invece riferimento alle modalità ante le quali alcune imprese hanno cercato di superare il problema del ridotto re d'acquisto di molti consumatori residenti nei paesi in via di sviluppo, al fine ogliere le grandi potenzialità offerte dai più popolosi tra essi (basti qui rdare che Cina e India coprono insieme il 40 per cento della popolazione idale; si stima inoltre che, nel 2015, in India vivranno 550 milioni di persone meno di 20 anni, il doppio dell'intera popolazione degli Stati Uniti). E gli

ricordi che non pochi prodotti che nel mondo occidentale risultano maturi, non sono tali nel in via di sviluppo. In questi casi, il superamento del problema distributivo è spesso di grande inza a fini dello sviluppo della domanda. In India, per esempio, sebbene i grandi magazzini e i commerciali di proprietà delle catene internazionali si stiano diffondendo con una certa ità, la loro incidenza sulle vendite complessive al dettaglio è ancora assolutamente modesta. angolo delle città indiane è invece affollato di minuscoli negozietti (*paanwalla*), che miscono oggi circa un terzo dei sei milioni di esercizi commerciali del Paese. Essi rappresentano ne il punto di vendita ideale per proporre prodotti di uso quotidiano alla crescente fascia del ceto o indiano. Da qui la forte competizione innescata tra le grandi imprese occidentali per arrarsi l'esiguo spazio espositivo disponibile. Basti dire che, pur essendo presente in non più di 0 dei circa 2 milioni di *paanwalla* esistenti in India, Pepsi-Cola ottiene tramite gli stessi oltre il 17 per cento del suo fatturato complessivo (Mahajan e Banga 2006, pp. 161-62).

La Wyeth Consumer Healthcare è una multinazionale farmaceutica operante, fra l'altro, nella categoria degli integratori alimentari. In questa categoria l'impresa ha in portafoglio due marche: Polase e Multicentrum. Nonostante, nel mercato italiano, la categoria fosse di espansione, l'azienda era convinta che la sua relativamente bassa diffusione fosse almeno in parte imputabile alla scarsa conoscenza dei prodotti e dei loro impieghi: consumatori meglio informati e più educati alla categoria avrebbero generato un significativo aumento delle vendite.

Il luogo dove i consumatori apprendono l'esistenza dei prodotti e imparano a utilizzarli è il negozio, nel caso degli integratori è soprattutto la farmacia. In molte farmacie, gli integratori non occupano uno spazio preciso e dedicato, bensì sono dispersi in vari luoghi. Alcuni integratori non sono nemmeno visibili al pubblico, ma rimangono siliati in magazzino e vengono esposti solo su specifica richiesta dei clienti, nonostante non sia richiesta alcuna ricetta medica per acquistarli.

Sulla base di queste premesse, la Wyeth decise di sperimentare l'approccio al *category management* per configurare uno scaffale di integratori alimentari in farmacia. Furono selezionate tre farmacie nelle quali sperimentare lo scaffale per un periodo di tre mesi, al fine di valutarne gli effetti sulle vendite; e fu individuato un gruppo di farmacie di controllo per eliminare dai risultati eventuali fattori comuni a tutte le farmacie.

Dopo un attento studio della categoria, un'indagine sui consumatori *heavy user* e una rilevazione in diverse farmacie per comprendere come venivano esposti gli integratori, fu allestito uno scaffale "ottimale". Gli integratori furono suddivisi in otto famiglie, così intitolate: "Per recuperare le forze", "Per il benessere e la vitalità", "Per il benessere junior", "Per il benessere dopo i 50", "Per chi fa sport", "Per la memoria", "Per dimagrire", "Per i momenti di maggior impegno".

Questi titoli furono definiti sia sulla base delle interviste ai consumatori sia dell'esperienza dei farmacisti.

La disposizione dei prodotti sullo scaffale e lo spazio occupato da ciascuna marca e da ogni variante di marca furono decisi facendo riferimento alle "norme" che governano l'assegnazione dello spazio ai prodotti, corrette per tenere conto dell'effetto estetico complessivo. In estrema sintesi, lo spazio assegnato ai prodotti deve essere ottimale, nel senso che nessuna altra disposizione rispetto a quella prescelta genera vendite o margini superiori.

Al termine dei test, i risultati furono seguenti:

- aumento delle vendite in valore della categoria nelle farmacie test +65 per cento per le prime cinque famiglie di integratori, che complessivamente coprono il 78 per cento del mercato;
- aumento delle vendite nelle farmacie di controllo: + 34 per cento;
- incremento netto: +31%.

Fonte: Mauri (2005, pp. 259-61)

re nel mondo sviluppato i consumatori tendono a preferire formati e confezioni *king-size* nei paesi in via di sviluppo successi di enormi proporzioni scaturiscono spesso da zati e confezioni mini. Esborsi di pochi spiccioli, bustine e prodotti 'bonsai' studiati per gli spazi possono generare grandi opportunità.

Grazie anche allo stick di deodorante Rexona venduto a un prezzo che parte da dollari, Unilever ha conquistato il 60 per cento del mercato in India, nelle Filippine, in Nigeria, un tubetto di Close Up contenente dentifricio sufficiente per 8 mesi di denti viene venduto a circa 0,08 dollari. Unilever propone minipacchetti di farina da 20cmq che non necessitano di refrigerazione, venendo incontro alla renza per le confezioni di piccole dimensioni e aggirando i problemi connessi alle lezze infrastrutturali. Nelle Filippine, le bustine per l'igiene e la pulizia personale ano a coprire il 95% del fatturato complessivo delle imprese del settore.

Nei paesi in via di sviluppo la logica del *pricing* risulta addirittura capovolta rispetto ella praticata nel mondo sviluppato: i consumatori spendono di meno, a parità di ne, acquistando confezioni piccole. In India, il Surf Excel della Hindustan Lever venduto in confezioni formato famiglia da 5 kg costa il 1987 per cento in più di quello venduto in ne. Lo stesso discorso vale per il Tide della Procter & Gamble.

Al contrario, i consumatori dei mercati sviluppati sono disposti a spendere di più, in azione, acquistando piccole porzioni. Preferiscono comprare un piccolo sacchetto di rone fritte anziché una confezione formato famiglia poiché vogliono qualcosa che sia xdo da mangiare nella pausa pranzo, senza doversi preoccupare di richiudere icamente la confezione. Di solito questi consumatori pagano un'extra per la comodità di confezione piccola e maneggevole, e godono invece di uno sconto se acquistano azioni formato famiglia o bottiglie da due litri. L'idea è quella di stimolare il consumatore acquistare quantità maggiori di prodotto, meno costose da produrre.

Il *pricing* applicato nei mercati in via di sviluppo appare a prima vista paradossale. Il motivo che spiega la preferenza per le piccole confezioni nei paesi sviluppati è diverso quello che vale per i paesi in via di sviluppo. Nei primi, i consumatori acquistano azioni piccole per la loro comodità, e sono disposti a pagare di più per averla. Nei ndi, lo fanno per il prezzo, perché dispongono di scarse risorse oppure perché riscono conservare denaro e indipendenza. Questi consumatori non si chiedono se andare per la confezione piccola o per quella grande: si chiedono se acquistare o no il cto. Un consumatore che magari non può permettersi una confezione formato famiglia, i sempre può permettersi una bustina.

Come può un'impresa offrire confezioni più piccole a un prezzo inferiore? ame, produrre e vendere un gran numero di confezioni minuscole costa di più che arne e venderne una sola di grandi dimensioni. La risposta è che un'impresa può are sulle economie di volume anziché su quelle di scala, facendo crescere il mercato uoi prodotti. Le vendite in bustine non cannibalizzano quelle di confezioni più grandi, attirano nuovi consumatori che altrimenti non comprerebbero il prodotto. Quindi, la ita di bustine economiche non incide negativamente sul fatturato delle confezioni più di, come avverrebbe in un paese sviluppato. Inoltre, i mercati in via di sviluppo hanno di produzione e di vendita più bassi, che possono tradursi in prezzi più bassi. Per pio, il costo medio orario di un operaio cinese è di appena 0,64 dollari, mentre quello di

è adattato da Mahajan e Banga (2006, pp. 104-108)

[(Domanda primaria corrente/Mercato potenziale) x 100]

Ove l'indice in parola assuma valori contenuti, ciò deve intendersi quale segnale dell'esistenza di significative opportunità di sviluppo del mercato.

In termini di prima approssimazione, con riferimento a un dato mercato potenziale, si può affermare che una frazione iniziale della domanda può essere servita con la versione-base del prodotto, per la quale possono essere prezzi elevati. Si tratta, normalmente, della domanda proveniente dai consumatori che nel linguaggio del marketing vengono denominati «pionieri» e «primi adottanti», ossia i soggetti che acquistano il prodotto in netto anticipo rispetto agli altri acquirenti potenziali, a causa dell'interesse nei confronti del prodotto e del desiderio di manifestare agli altri il possesso dell'innovazione. Al fine di attrarre un'ulteriore frazione della domanda potenziale, è solitamente necessario offrire una maggiore varietà di prodotto, praticare prezzi meno elevati ed espandere la distribuzione al fine di incrementare la disponibilità del prodotto. L'attrazione della rimanente domanda potenziale richiede che gli operatori riescano a rimuovere le cause sottostanti il mancato impiego del prodotto, fra le quali l'impossibilità di utilizzo, il mancato apprezzamento dei benefici offerti, il prezzo non in linea con il potere d'acquisto.

La concezione del mercato potenziale quale limite superiore allo sviluppo del mercato di un determinato bene/servizio introduce la questione dell'orizzonte temporale necessario per raggiungere tale limite. La velocità con la quale la domanda potenziale si traduce in domanda effettiva è un fenomeno *product-specific*, essendo influenzato dalle caratteristiche di tale prodotto<sup>18</sup>, dalle caratteristiche dei consumatori e dagli sforzi di marketing profusi dalle imprese del settore.

In generale, gli studi sulla diffusione dell'innovazione hanno comunque dimostrato che i nuovi mercati sono inizialmente quasi sempre di dimensioni contenute, poiché le *incertezze*<sup>19</sup> che solitamente accompagnano le innovazioni (specie se trattasi di innovazioni *di rottura*) hanno l'effetto di circoscrivere la

<sup>18</sup> In particolare Rogers (1995, p. 208) ha identificato alcune caratteristiche del prodotto che ne influenzano la velocità di diffusione: il vantaggio relativo (ossia la misura in cui il nuovo prodotto è percepito come superiore rispetto a quelli esistenti); la compatibilità con le abitudini acquisite; la comunicabilità (nel senso di associata al prodotto); la possibilità di trasmettere al potenziale utilizzatore l'essenza dell'innovazione; la facilità con cui è possibile trasmettere al potenziale utilizzatore l'essenza dell'innovazione; la verificabilità (cioè la capacità dell'innovazione di essere provata su scala ridotta prima dell'acquisto, riducendo in tal modo il costo di adozione).

<sup>19</sup> Come evidenziato da Frombach (1995), esistono tre fondamentali fonti d'incertezza: l'incertezza sulla reale consistenza dei vantaggi prospettati dall'innovatore (specie se trattasi di vantaggi a lungo termine); l'incertezza in merito ai costi di adozione; l'incertezza concernente le evoluzioni tecnologiche future e la durata del ciclo di vita dell'innovazione.

ltro possibile instaurare un rapporto collaborativo ai fini della co-creazione di innovazione (si veda il riquadro **I clienti lead user**). Numerosi studi ne hanno so in evidenza le peculiarità. I pionieri, che rappresentano una percentuale ridotta del mercato (tra il 5 e il 10 per cento del mercato, secondo le ricerche Rogers), sono normalmente consumatori indipendenti, coraggiosi, desiderosi di avere idee nuove, anche rischiando. Il gruppo degli *early adopters*, un po' più eroso (tra il 10 e il 15 per cento), è invece composto da coloro che adottano facilmente nuove idee e nuovi prodotti, ma con una certa dose di prudenza. In altre parole, queste due tipologie di soggetti sono più informati, meno sensibili al rischio, più interessati ai benefici offerti dal prodotto, meno dipendenti dalle opinioni e dai comportamenti degli altri (anzi sono spesso leader di opinione o rappresentano comunque un modello di ruolo per i diversi membri del gruppo di appartenenza). La conquista di tali soggetti risulta assolutamente essenziale: se essi vengono raggiunti e soddisfatti, è probabile che il mercato «evaporerà», poiché la parte della domanda potenziale (composta dalla «maggioranza precoce», dalla maggioranza tardiva» e dai «ritardatari») adotta l'innovazione solo dopo che essi hanno testato e approvato. La prima tappa nello sviluppo di un mercato è dunque quella di identificare i pionieri e i primi adottanti e ottenerne le preferenze. Dopo la conquista della maggioranza del mercato (il cosiddetto «mainstream ke») richiede lo sviluppo di un prodotto in grado di offrire una *soluzione completa* alle esigenze della domanda, in termini di elementi strutturali (materiali, o, profumo, qualità ecc.), di elementi esterni (imballaggio, confezione, forma, gn, colori ecc.) e di servizi ausiliari di tipo commerciale, finanziario e di porto.

aturalmente, con l'evoluzione del ciclo di vita del prodotto, è destinato a mutare solo il livello della domanda primaria, ma anche i prezzi e i costi medi unitari dunque, la contribuzione netta di marketing.

Essendo la popolazione del mercato maggiormente interessata all'innovazione, pionieri e primi adottanti rappresentano un punto di riferimento per quanti intendano instaurare un rapporto collaborativo dal punto di vista dell'introduzione di un nuovo prodotto nel mercato di riferimento.

A questo proposito, von Hippel (2005) ha introdotto il concetto di *lead user*, espressione con la quale indica il soggetto i cui bisogni attuali riflettono i bisogni dell'intero segmento nei mesi - o, addirittura, negli anni - futuri e che pertanto vanta un posizionamento che gli consente di beneficiare al massimo dell'individuazione di soluzioni collaborative a tali bisogni. Ciò risulta, in genere, particolarmente evidente con riferimento a nuovi prodotti ad alto contenuto tecnologico e per quelli a elevato coinvolgimento emotivo del cliente.

I lead user presentano tre caratteristiche distintive:

- conseguono un evidente *beneficio economico* derivante dall'introduzione dell'innovazione e, proprio per questa ragione, essi sono altamente motivati e incentivati;
- dispongono di un forte grado di *expertise* e, conseguentemente, possono «dire la loro» con evidente cognizione di causa; paradossalmente anzi essi sanno spesso molto di più di quanto sappiano gli stessi tecnici dell'azienda di produzione di riferimento;
- da ultimo, come anticipato, riescono cioè ad anticipare il bisogno nel mercato mesi o a volte anni prima che questo si manifesti in modo evidente (*forecasting ability*).

La differenza principale che intercorre fra i lead user e i pionieri di Rogers è ascrivibile proprio a quest'ultima capacità anticipatrice, non necessariamente legata ai bisogni di consumo. Mentre il pioniere è il primo degli acquirenti, un lead user può infatti non necessariamente acquistare il prodotto stesso, salvo avere un ruolo determinante nella sua generazione; ruolo invece non svolto dal pioniere.

In questa prospettiva, interessanti potenzialità sono offerte da Internet, come strumento di *adaptive co-development* di nuovi prodotti, che consente ai consumatori di divenire co-sviluppatori di innovazione insieme a imprese che su base sistematica sollecitano i loro feedback. Il caso di Netascope è al riguardo significativo. Il lancio sul mercato di Navigator 2.0 (versione evoluta del browser presente sul mercato) ha portato l'azienda a coinvolgere i clienti fedeli nell'ambito del sito. Quando il team dedicato allo sviluppo del prodotto è pervenuto alla realizzazione del primo prototipo, ha deciso di renderlo disponibile nell'ambito di una pagina protetta del sito e ha permesso a un gruppo di clienti selezionati di farne il download per evidenziarne eventuali bug. Il successo dell'iniziativa, dimostrato dai rilevanti suggerimenti formulati dai lead user, ha indotto l'impresa a procedere con lo sviluppo di ulteriori prototipi, sistematicamente resi disponibili. A compimento dell'intero processo, Netascope si è resa conto di aver ottenuto sostanziali benefici in termini di efficacia e di efficienza. Il prodotto, infatti, è risultato quasi perfetto per il mercato di riferimento, grazie alla preidentificazione dei problemi da parte degli utenti; inoltre, il supporto cognitivo offerto dal cliente finale ha permesso di ridurre il tempo medio di sviluppo di un nuovo browser da nove a sei mesi.

Un caso particolare di lead user sono i consumatori *trend setter*, i quali:

- sono clienti collocati in posizioni centrali nel network delle relazioni sociali della comunità cui appartengono;
- in virtù delle maggiori informazioni di cui dispongono e dello stile di vita che condividono, esercitano un ruolo di opinion leader sul mercato;
- hanno quindi superiore capacità di influenzare le future scelte di consumo dei *follower*.

Fonte: Prandelli e Verona (2006, *passim*).

si è anticipato, una seconda fondamentale strategia in grado di aumentare la  
 azione netta di marketing e, per questa via, il valore dell'impresa è  
 sentata dall'incremento della quota di mercato (cfr., *supra*, Fig. 1.1), che  
 base di sviluppo del proprio ciclo di vita. La crescita lenta spinge le imprese  
 agliono espandersi a sottrarre quota di mercato alle imprese rivali, il che può  
 re anche mediante la loro acquisizione (amichevole od ostile).  
 Com'è ben noto, la quota di mercato (assoluta) detenuta dall'impresa i-  
 (o da una sua marca) è definita come l'ammontare delle vendite realizzato da  
 l'impresa ( $VA_i$ ) espresse in percentuale sulle vendite complessive rilevate nel  
 mercato di riferimento ( $VT$ ). In simboli:

$$QM_i = \frac{VA_i}{VT}$$

ini del rapporto suddetto possono essere espressi sia in volumi (unità,  
 late, metri, litri ecc.) sia in valore (ossia in unità di misura monetaria). Dal  
 nto tra la quota di mercato espressa in volumi (*unit market share*) e quella  
 ata in valore (*revenue market share*) si traggono utili indicazioni in merito  
 olitica dei prezzi praticata dall'impresa. Infatti, se la quota di mercato in  
 è maggiore (minore) di quella calcolata in volumi, allora si è in presenza di  
 presa che applica prezzi superiori (inferiori) rispetto alla media del mercato  
 rimento; del pari, l'uguaglianza delle quote indica che i prezzi aziendali sono  
 a con quelli medi vigenti sul mercato.

Naturalmente, vale anche per la quota di mercato quanto si è ricordato nel  
 ato precedente a proposito del mercato potenziale, nel senso che essa  
 sere sempre espressa con riferimento a un ben preciso ambito geografico-  
 ale. L'aspetto probabilmente più critico nella misurazione della quota  
 : alla definizione del denominatore del rapporto, nel senso che ciò postula  
 rata definizione dei confini del mercato di riferimento. È ovvio, infatti, che  
 o più questo viene definito in termini estesi tanto più modesta tende a  
 re la posizione dell'impresa, e viceversa. In questa sede, come si è detto, il  
 to di riferimento viene identificato con il business, il che permette di riferire  
 ominatore della quota alle vendite delle imprese con le quali esistono rapporti  
 alità diretta, cioè a dire che competono l'una contro l'altra per la conquista  
 preferenze della domanda rispetto a una ben definita esigenza.  
 est'ottica, si comprende perché la quota venga intesa quale indice di *forza*  
*rendiale*. Per come è calcolata, essa infatti è un indicatore del livello di  
 ettività raggiunto dall'impresa (o da una sua marca), vale a dire che mediante

reggere il confronto con la concorrenza. A tal fine, oltre alla quota assoluta, è  
 possibile fare riferimento anche alla quota di mercato relativa, calcolata quale  
 rapporto tra la quota controllata dall'impresa in esame e quella del principale/i  
 concorrente/i. In funzione degli scopi conoscitivi, il denominatore del rapporto può  
 essere costituito da:

- la quota della maggiore impresa operante sul mercato (il cosiddetto *leader dominante*);
- la somma delle quote dei primi due o tre rivali (i *leader del mercato*);
- la quota del concorrente che detiene la posizione più prossima a quella occupata dall'impresa.

La quota così calcolata offre utili indicazioni in merito alla *distanza competitiva*  
 esistente rispetto al/i rivale/i individuato/i. Si supponga che in due ipotetici mercati  
 operino cinque concorrenti, ognuno dei quali controlla le quote indicate nella Tab.  
 1.4. Pur detenendo l'impresa «A» la medesima quota nei due mercati, la quota di  
 «A» rispetto a «B» segnala una situazione competitiva ben diversa. Mentre infatti  
 tale indicatore assume un valore pari a 1,12 nel mercato Alfa, esso risulta pari a 2  
 nel mercato Beta, dal che deriva l'indicazione dell'esistenza di elevata similarità  
 nelle performance competitive nel primo caso (si potrebbe quasi parlare di  
 leadership congiunta, dato che le dimensioni di «A» sono superiori solo del 13 per  
 cento circa rispetto a quelle del rivale); mentre per il secondo caso si evidenzia una  
 notevole distanza, talché «A» è qui leader nettamente dominante (le sue  
 dimensioni sono esattamente doppie rispetto a quelle dei *competitor* più prossimi).

Tabella 1.4 La distribuzione delle quote di mercato (valori in percentuale)

Imprese	Mercato Alfa	Mercato Beta
A	36	36
B	32	18
C	16	18
D	11	15
E	9	13

L'esame della quota di mercato relativa si prospetta utile anche per monitorare  
 l'evoluzione delle posizioni competitive nel corso del tempo. Si supponga, con  
 riferimento al mercato Beta rappresentato nella precedente Tab. 1.4, che nell'anno  
 successivo la situazione concorrenziale sia evoluta nei termini indicati nella Tab.  
 1.5. È immediato osservare che, quantunque l'impresa «A» abbia migliorato la  
 propria quota assoluta, la posizione rispetto al suo principale rivale sia nettamente  
 peggiorata (il parametro passa da 2 a 1,36), con una sensibile riduzione della  
 distanza competitiva.

A	36	
B	18	
C	18	
D	15	
E	13	
	8	

quota di mercato sono associate anche rilevanti conseguenze sul piano dei dati reddituali. I lavori del PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) hanno da o rilevato l'esistenza di una relazione positiva fra la dimensione della quota e ello della redditività del capitale investito (Buzzel *et al.* 1975; Ceccarelli e arts 2002, p. 65).

Le ragioni sottostanti tale relazione sono numerose. Semplificando al imo, può dirsi innanzitutto che quanto maggiore è la quota di mercato tanto levata risulta la capacità dell'impresa di sfruttare le economie di costo legate dimensione aziendale (vantaggi assoluti di costo, economie di scala, di indimento, di replicazione). Aggiungasi che una maggiore dimensione riesce all'impresa un più elevato potere contrattuale, il che comporta la bilità di sostenere i prezzi dal lato delle vendite e di ottenere riduzioni dei sul fronte degli acquisti. Inoltre, secondo alcuni, una più elevata quota di ato permetterebbe all'impresa anche di acquisire risorse umane in possesso di ù elevato profilo di competenze manageriali, attrivate dalla maggiore visibilità le superiori opportunità economiche e professionali che tale impresa può nettare.

La relazione positiva fra quota di mercato e redditività va tuttavia atamente accertata caso per caso. Possono infatti esservi situazioni nelle quali ori alla base di tale relazione non si verificano con intensità sufficiente al mporaneo perseguimento dello sviluppo della quota e della redditività e, ita, anche situazioni nelle quali l'incremento della quota può comportare una one relativa (ma talora anche assoluta) della redditività<sup>20</sup>. Simili situazioni no ad esempio aver luogo nelle arene competitive *frammentate* (in cui, di , non esistono fattori premianti un incremento della quota) e in quelle *ate* (ossia quelle a elevate disconomie di scala e a bassissime barriere

ltre, occorre considerare che la relazione in discorso può presentarsi con un disallineamento tale. « È chiaro, per esempio, che nel caso in cui un'impresa compia investimenti considerevoli, incrementando la quota di mercato (lanciando nuovi prodotti, penetrando in nuove aree catò, incrementando la pressione pubblicitaria ecc.), la sua redditività, nel breve periodo, ne ra prevedibilmente compromessa. Un aumento della quota non corrisponde quindi, in questo a un incremento proporzionale della redditività. Al contrario, e sempre nel breve periodo, una azione della quota di mercato può determinare un innalzamento della redditività. Ciò accade se esa, disinvestendo, attua una politica di "cessione" (ai concorrenti) della quota. Si verifica, una reazione positiva sulla redditività di breve durata, alla quale solitamente fa seguito un o, tanto della quota quanto della redditività» (Guarini *et al.* 1999, p. 134).

La stima della quota di mercato è di tale importanza che, soprattutto per i beni e i servizi di consumo, specie i *fast moving consumer goods*, è frequente la sua rilevazione a intervalli ravvicinati, di solito per mezzo di indagini campionarie effettuate da società di ricerca specializzate, che forniscono i dati in riferimento alle aree geografiche, ai canali distributivi, alle tipologie di prodotto (formati, confezioni, formulazioni)<sup>21</sup>.

La quota può infatti essere rilevata in corrispondenza a diversi *stadi* del canale distributivo: produzione, ingrosso, dettaglio, clienti finali. Per quanto riguarda gli intermediari commerciali, l'indagine — che ha luogo a intervalli di tempo regolari — si propone di rilevare le scorte e gli acquisti dei vari prodotti, tramite la lettura ottica (condotta attraverso lo strumento dello scanner) dei codici a barre dei prodotti, quando essi entrano (*sell in*) ed escono (*sell out*) dal punto di vendita. La diffusione delle carte fedeltà e di altri sistemi di identificazione del cliente permettono poi di coniugare i dati per prodotto, ottenuti dagli scanner, con quelli per cliente, ricavabili dalla carta, rendendo così possibile una conoscenza dettagliata della clientela, delle sue abitudini d'acquisto, nonché della sua sensibilità alle azioni di marketing poste in essere dalle imprese industriali e/o commerciali (Lugli e Ziliani 2004).

Le ricerche sui clienti finali rilevano invece — anche in questo caso a intervalli regolari — le giacenze di ciascuna marca presso un panel di clienti (di solito un campione di famiglie rappresentativo dell'universo<sup>22</sup>), le quantità acquistate e quelle consumate, mediante la rilevazione elettronica del codice a barre dei prodotti tramite lettore ottico da parte dello stesso cliente (metodologia che ha ormai pressoché definitivamente rimpiazzato altre modalità di rilevazione). In linea di principio, le rilevazioni a livello di *retail* e di *consumer* riferite a unità di analisi analoghe dovrebbero pervenire a risultanze abbastanza concordanti, anche se «per periodi di tempo molto brevi possono sussistere rilevanti differenze tra, per esempio, l'incidenza di una marca sugli acquisti della

<sup>21</sup> Le ricerche sul tema si vanno sempre più affinando, attesa la rilevanza essenziale assunta dall'analisi comprensione del comportamento d'acquisto e di consumo dei clienti nel marketing management delle imprese. Per un'approfondita analisi del tema si possono vedere, da ultimo, Lugli (2007b, specie pp. 28-36); Luceri (2007); Ziliani e Cerioli (2007); Cardinali (2007).  
<sup>22</sup> In alcuni casi, le rilevazioni riferite alle famiglie trattanti evidenziano dei limiti. Per esempio, i consumi alimentari sono il più delle volte individuali, sicché il fatto che un determinato prodotto sia consumato in famiglia non dice con chiarezza chi in quel nucleo familiare lo consumi e soprattutto quanto ne consumi rispetto agli altri membri. Per ovviare a tale limite, si possono allora condurre indagini sui consumi individuali. Per esempio, Nuteila svolge «un'indagine periodica (biennale) sullo stesso panel di famiglie con un questionario/diario individuale di prodotto (sicché non si genera alcuna influenza sul comportamento del campione), proprio per raccogliere quelle informazioni che altrimenti non verrebbero ottenute con mezzi standard: il consumo individuale (chi consuma, quando, con cosa, quanto, perché), il mancato acquisto/consumo e le relative motivazioni, l'eventuale abbandono e le relative ragioni» (Cesaretti 1999, p. 98).

tutte comunque riconducibili, da un lato, alle politiche di acquisto e di ing dei dettaglianti, dall'altro, alle modalità di acquisto dei consumatori» (2007, p. 99).

## a scomposizione della quota di mercato

La di mercato ( $Q_M$ ) può essere definita come il prodotto di due componenti, moltiplicando il rapporto che rappresenta la quota per il rapporto  $CS$ , (che essendo una quantità pari a 1 non modifica il rapporto della quota

$$Q_M = (VA_i/VT) \times (ACS_i/ACS)$$

che – invertendo i denominatori dei due rapporti – si ha:

$$[(VA_i/ACS) \times (ACS/VT)]$$

indica le vendite aziendali, in quantità o in valore, del prodotto  $i$ ; corrisponde le vendite totali nel mercato di riferimento (ossia la domanda naria);  $S_i$  rappresenta gli acquisti totali della categoria di prodotto (e non della  $i$ -esima) da parte della clientela servita dall'impresa  $i$ -esima.

e indicatori individuano, rispettivamente, il grado di penetrazione ( $VA/VT$ ) e  $ado$  di copertura ponderata ( $ACS/VT$ ). Trattasi di indicatori utili per ndere la struttura della distribuzione di cui si avvale l'impresa al fine di far re il proprio prodotto ai clienti finali, se si fa riferimento ai dati rilevati allo el canale rappresentato dagli intermediari commerciali, oppure la struttura sumi, se si considerano i dati rilevati presso i clienti finali.

grado di penetrazione (denominato anche *quota cliente* o *quota trattanti* o, interpretazione qui non è univoca, *share of wallet*) misura l'incidenza delle aziendali sugli acquisti complessivi della categoria di prodotto effettuati ni servizi dall'impresa (distributori o clienti finali). Si tratta, in breve, della etenuta dall'azienda sui clienti in portafoglio.

grado di copertura ponderata esprime invece il peso dei clienti (intermedi o servizi dall'impresa rispetto al mercato totale della categoria di prodotto, rapporto può essere quindi considerato un indicatore della potenzialità di dei clienti servizi e, quindi, del grado di significatività ad essi attribuita.

## La misura della quota cliente nei servizi bancari

Non sempre è possibile disporre delle rilevazioni effettuate dalle società di ricerca specializzate. In questi casi, l'impresa deve provvedere autonomamente a rilevare i dati di proprio interesse. Gli approcci possibili sono molteplici, in funzione del tipo di prodotto venduto e delle caratteristiche del mercato.

Per esempio, Global Corporate and Investment Banking (GCIB), divisione di Bank of America che opera quale banca d'affari e di investimenti a servizio completo, ha sviluppato un approccio interessante per la rilevazione della propria quota detenuta dalla banca su ogni cliente strategico, definita *share of wallet*.

Al calcolo di questo indicatore si perviene in diversi modi: dapprima i team di relationship management si limitano a chiedere una stima al manager dell'azienda cliente, i quali il più delle volte rispondono immediatamente e in modo accurato. Per i clienti che non rispondono, i manager di GCIB analizzano i dati ufficiali e di settore. Per esempio, grazie alle relazioni annuali e agli altri documenti contenuti negli archivi della U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), riescono a stabilire l'entità delle acquisizioni effettuate, dei finanziamenti ottenuti e delle attività di trading azionario che ciascun cliente ha effettuato nell'anno precedente; da queste stime possono ricavare facilmente, per ciascun cliente, gli interessi e le commissioni riconosciute alle banche e, dividendo il fatturato effettivo realizzato da GCIB sul cliente per la stima delle attività bancarie totali del cliente, è possibile valutare con buona approssimazione la *share of wallet* della banca.

Per confermare queste stime, viene utilizzata una terza fonte di informazioni. Secondo le statistiche, il tipico cliente aziendale usa dieci banche per ottenere i principali servizi finanziari. Queste banche possono essere classificate in tre differenti livelli, in base alla rispettiva quota cliente e alla redditività del cliente: la banca capofila raccoglie la maggior parte del business del cliente e, soprattutto, le attività più redditizie (come i servizi di investment banking); per contro, le cinque banche che si collocano al livello più basso ottengono il business meno redditizio, legato a prodotti *commodity*. Conoscendo le tipologie di servizi finanziari che la banca vende attualmente al proprio cliente, è possibile stabilire in quale dei tre livelli di posizione la quota cliente.

Fonte: Anderson e Narus (2005, pp. 523-24)

Al fine di chiarire il significato degli indici suddetti, è opportuno fare riferimento all'esempio seguente. Si immagina che la quota di mercato di una certa marca di olio di oliva (per ipotesi, Bertolli), che nel mercato italiano è dell'8,9 per cento (il prodotto però è venduto in circa 50 paesi nel mondo), sia pari al 14 per cento nei supermercati. Essa potrebbe essere così composta<sup>23</sup>:

<sup>23</sup> A prescindere dall'esempio seguente, e con riferimento alla realtà fattuale, si può osservare che «Un'altra penetrazione è tipica della distribuzione specializzata che propone assortimenti di categoria *profondi ma poco ampi*; in questo caso, il fornitore, per aumentare la sua quota di mercato, deve sviluppare la numerica dei trattanti e, quindi, agire sulla ponderata. L'aumento del numero di

L'offerta aziendale ma anche la qualità dei clienti servizi, che possono raggiungere una quota più o meno ampia del mercato complessivo, espressa – appunto – dalla copertura ponderata. Al crescere di tale valore, quindi, aumenta l'importanza dei clienti servizi.

primo caso, ogni 100 litri di olio d'oliva acquistati dai supermercati clienti marca, 20 sono rappresentati dalla marca Bertoli (nelle sue varianti), mentre uno di altre marche. I supermercati in questione generano però il 70 per cento acquisti effettuati da tutti i supermercati italiani, clienti e non-clienti di oli. In questo caso, se l'impresa a cui il prodotto fa capo (attualmente il po spagnolo Sos Cuetara, che ne ha ottenuto la concessione a tempo erminato da Unilever e che peraltro nell'olio detiene anche i marchi Carapelli, Fiol, Dante e San Giorgio) volesse incrementare la propria quota, per pio dal 14 al 16 per cento, potrebbe agire in due direzioni: aumentare la quota supermercati trattanti dal 20 al 23 per cento oppure acquisire nuovi clienti in da portare la copertura ponderata all'80 per cento.

Nel secondo caso (palesemente ipotetico)<sup>24</sup>, Bertoli gode di evatissima quota presso i supermercati servizi, i quali generano però solo il 20 ento degli acquisti di olio d'oliva effettuati da tutti gli supermercati italiani. E' nte che l'incremento della quota di mercato non può che avvenire agendo copertura ponderata, essendo irrealistico un ulteriore aumento della

Un'analisi siffatta, adeguatamente articolata per aree geografiche, è il di partenza per impostare la politica commerciale. Considerando untamente le due componenti della quota di mercato sin qui analizzate, è bile costruire una matrice (cfr. Fig. 1.4). Se entrambi gli indici assumono i modesti (ancorché non precisabili in termini assoluti), allora l'impresa ne una quota di mercato ridotta, sia perché i clienti da essa serviti hanno un

utori trattanti è una via obbligata, perché la penetrazione non può aumentare oltre certi limiti; so di negozi monomarca, il fenomeno assume caratteri ancora più evidenti. La specializzazione assortimenti determina una sostanziale coincidenza tra la penetrazione e il "peso" del fornitore. el caso invece della distribuzione despecializzata, l'allineamento di obiettivi e interessi è molto e proprio per la modesta penetrazione. Quando la penetrazione è pari al 20% e la ponderata è il 80%, il fornitore non può infatti aumentare la sua quota di mercato agguinando nuovi utori, ma deve puntare alla realizzazione di un vantaggio competitivo in punto di vendita rando la visibilità della marca, la profondità del portafoglio prodotti trattato e i servizi erciali con cui il distributore propone la sua marca rispetto a quella dei rivali» (Lugli 2007b, p. che nella distribuzione despecializzata si cominciano però a manifestare evidenti segni di amento, laddove iniziano ad affermarsi le grandi superfici specializzate, le cui politiche di to e di vendita finiscono per assomigliare a quelle dei distributori despecializzati. affermazione è da intendere in relazione alla specifica categoria di prodotto e alla tipologia di a cui si riferisce l'esempio. Non sarebbe invece per nulla ipotetica se si stesse considerando la la consumer (per le implicazioni si veda Hallberg 1995) e, ancor più, un prodotto industriale, n effetti non sono infrequenti le situazioni di *single-sourcing* o di *sole-sourcing* (Anderson e 2005, p. 118).

Fonte: Castaldo (2003, p. 509)

Copertura ponderata	Grado di penetrazione	
	Ridotta	Alta
Alta	Quota di mercato media	Migliorare l'accettazione del prodotto presso i distributori
	Quota di mercato elevata	Consolidare la posizione competitiva
Ridotta	Quota di mercato ridotta	Costruire la rete di distribuzione e l'accettazione del prodotto
	Quota di mercato media	Migliorare la distribuzione

Figura 1.4 Gli obiettivi della politica commerciale

accettazione presso i medesimi. In questo caso, è necessario acquisire clienti di maggiore impatto (aumentando la ponderata) e migliorare l'accettazione del prodotto presso i clienti già acquisiti. Considerazioni opposte valgono nella situazione esattamente contraria: la quota risulta elevata, sicché appare opportuno consolidare la presenza presso i clienti in cui l'impresa è già presente. Nelle situazioni intermedie, è necessario agire oviamente sull'indicatore che palesa valori insoddisfacenti. Quindi, quando la penetrazione è elevata ma la ponderata risulta modesta, occorre migliorare la struttura del portafoglio-clienti, incrementando il numero dei clienti servizi e/o acquisendo clienti di maggiori dimensioni. Ove invece il problema sia rappresentato dal basso livello della penetrazione, la strategia deve puntare a migliorare l'accettazione del prodotto presso i clienti servizi, con opportune azioni di marketing (si veda il riquadro II **trade marketing di Biotherm**). *Mutatis mutandis*, considerazioni analoghe possono svolgersi anche nel caso in cui la quota venga calcolata a livello consumer.

che e formati specifici per i singoli canali. Infatti, L'Oréal-Saipo S.p.A. vende nel mass jet e nel mercato professionale; L'Oréal Prodotti di Lusso S.p.A. vende alle profumerie, e Cosmétique Active vende alle farmacie.

ia delle marche di punta di L'Oréal nella cosmesi è Biotherm; una marca nata nel 1952 a scoperta del plancton termale da una sorgente del Pirenei Francesi e ora commercializzata in 70 paesi. Il portafoglio-prodotti di Biotherm si articola in cinque linee: trattamenti viso, trattamenti corpo, solari, make up, trattamenti uomo) e viene distribuitoivamente nel canale selettivo (cioè nelle profumerie concessionarie). Coerentemente scelte di posizionamento adottate, la copertura numerica di Biotherm consta di 1.750 nerie (su circa 9.000 esistenti in Italia).

attività di vendita è articolata in periodi di cinque settimane (cannass), il trade marketing (il obiettivo di vendita per ciascun canvass unitamente alle proposte commerciali legate al di nuovi prodotti, alle animazioni del punto di vendita, al merchandising e alla zione. Trattandosi di un portafoglio molto ampio di prodotti con una diversa funzione il trade marketing è focalizzato sulla gamma e s propone di sostenere i prodotti e la marca ha una posizione di relativa debolezza. Per esempio, l'azienda ritiene che consumatori riconoscano a Biotherm una qualità superiore nella linea dei trattamenti mentre molte altre non attribuiscono lo stesso posizionamento a Biotherm nella linea tamenti corpo.

esto fenomeno è molto diffuso nel mercato della cosmesi; non è cioè infrequente che iumatici si fidelizzino a marche diverse per diversi tipi di trattamento.

compito del trade marketing, con opportune azioni di sostegno a punto vendita, tare la penetrazione dei prodotti relativamente deboli nel portafoglio Biotherm, per lo organizzando la vendita congiunta con una opportuna comunicazione sui media; oltre a e nuove consumatrici per il prodotto debole, la vendita congiunta e la distribuzione di ni omaggio vengono proposte come strumenti per creare traffico nella profumeria e re il self out complessivo della marca. Posto che i prodotti cosmetici vengono con un alto coefficiente di servizio di assistenza personale, è oggi possibile re alle competenze, pur importanti, del personale di contatto anche un'assistenza tizzata alla vendita. All'interno delle profumerie più importanti è stato infatti inserito iputer touch-screen che le consumatrici potranno utilizzare per entrare nel mondo n e ottenere tutti i consigli necessari a seconda dell'età, del tipo di pelle (secca, normale, mista) e del tipo di prodotto ricercato. Questa industrializzazione del di assistenza non esclude un ulteriore contatto con il personale, ma nel contempo è armente gradito a chi non apprezza la pressione del venditore e preferisce poter e in autonomia.

ugli e Fornari (2007, pp. 215-17)

si è detto, quando occorre migliorare la copertura ponderata è necessario la struttura del portafoglio-clienti, poiché questi hanno scarsa incidenza sui affari della categoria merceologica, o perché in numero ridotto o in quanto piccoli. Per comprendere quale delle due spiegazioni è quella che, nel caso o, risulta più appropriata, in modo da poter poi adottare opportune linee di la copertura ponderata è ulteriormente scomponibile in tre fattori:

il grado di dispersione della clientela.

Il primo fattore esprime l'acquisto medio dei clienti; il secondo il numero dei clienti serviti in percentuale rispetto ai clienti potenziali; il terzo è l'inverso della concentrazione dei clienti. In formule:

$$QM_i = VA_i VT = [(VA_i / ACS_i) \times (ACS_i / VT)] = [VA_i / ACS_i \times (ACS_i / n_i \times n_i / N \times N / VT)]$$

dove  $n_i$  indica il numero dei clienti serviti dall'impresa  $i$  e  $N$  è il numero complessivo dei clienti presenti sul mercato (compresi dunque quelli potenziali). La differenza  $(N - n_i)$  indica dunque i clienti che, in prima approssimazione, possono considerarsi «disponibili», nel senso che ad essi è possibile fare riferimento per le strategie di sviluppo aziendali.

Si consideri nuovamente la marca a cui si è fatto più sopra riferimento, la quale detiene una quota di mercato del 14 per cento (data da una penetrazione pari al 20 per cento e da un grado di copertura ponderata del 70 per cento).

Scomponendo tale quota secondo quanto qui indicato, si ottiene:

$$= [20\% \times (100.000.000/4.000) \times (4.000/7.837) \times (7.837/232.000.000)] =$$

$$= [20\% \times (25.000 \text{ litri/punto di vendita} \times 51\% \times 0,003378 \text{ pdv/litro})]$$

La marca in discorso costruisce dunque la sua quota di mercato nel canale dei supermercati nel modo seguente:

- serve 4.000 su 7.837 supermercati esistenti in Italia, quindi detiene una copertura numerica del 51 per cento;
- i 4.000 supermercati serviti acquistano complessivamente 100 milioni di litri di olio di oliva, sicché ciascuno ne compra in media 25.000. Il 20 per cento di questi litri corrispondono alla marca Bertolli;
- i 7.837 supermercati esistenti in Italia acquistano complessivamente 232 milioni di litri di olio di oliva, quindi ciascuno ne compra in media 29.603.

Inoltre, ponendo a confronto la dimensione media dei clienti serviti ( $ACS/n_i$ ) con quella dei clienti presenti sul mercato ( $VT/N$ ), si ottiene il cosiddetto *indice di selezione*, che assume valore pari a 1 nel caso in cui i clienti serviti dall'azienda abbiano dimensioni in linea con quella media della clientela presente nel mercato (per cui valori inferiori o superiori a tale soglia indicano, rispettivamente, una