

Proposta di soluzione

a cura di Riccardo Mazzoni e Roberto Bandinelli

Parte introduttiva teorica

Le richieste della traccia propongono un percorso parallelo: alcune considerazioni teoriche sul Marketing management e sui comportamenti del consumatore verso gli acquisti, a cui segue la proposta di costruzione di una situazione aziendale operativa realistico-esemplificativa.

Procediamo per gradi.

Il marketing management

Analizzare il Marketing management significa osservare una serie di competenze professionali di alto livello, a cui si arriva dopo approfondimenti di studio – di solito frequentando master – successivi a una laurea in discipline economico-aziendali o simili, oppure dopo anni e anni di esperienza sul campo.

Coloro che in azienda si occupano di Marketing management devono avere acquisito una visione globale, potremmo dire a 360 gradi, dell'azienda, dell'ambiente interno in cui si svolgono i processi produttivi che ne caratterizzano la gestione, ma soprattutto dell'articolato e complesso ambiente esterno in cui essa si trova a operare in situazioni molto spesso di elevata competizione.

Competono infatti al marketing manager la definizione degli obiettivi di medio periodo, propri del marketing strategico, la definizione delle linee lungo le quali dovrà essere perseguito il raggiungimento di tali obiettivi (marketing strategico) e, di conseguenza, l'articolazione di tali linee in azioni operative di breve periodo (marketing operativo). Le azioni necessarie a sviluppare le due fasi precedenti sono molteplici, fra tutte basta ricordare la complessa fase delle ricerche di marketing e le analisi che ne conseguono, lo studio dei prodotti, la definizione della rete commerciale e la gestione dei rapporti di efficienza all'interno di essa, la ricerca della massima efficacia delle forme di comunicazione, oltre a sondare nuovi scenari e captare le nuove possibilità offerte dalle tecnologie più avanzate (digital marketing).

Il comportamento del consumatore

L'altro aspetto richiesto dalla traccia, il comportamento del consumatore nei confronti dell'acquisto, apre scenari non meno ampi e complessi, dei quali il Marketing manager deve assolutamente tenere conto e su cui deve, se possibile, andare a incidere.

Citiamo alcuni esempi fra gli innumerevoli che contraddistinguono atteggiamenti e propensioni classificabili solo con alcune forzature:

- il consumatore che si lascia facilmente influenzare nelle sue scelte d'acquisto sia dalla miriade di messaggi pubblicitari sia dai suggerimenti e dalle segnalazioni di prodotti e servizi che provengono da amici e conoscenti; in questo caso il consumatore è soggetto a quello che viene definito "consumo indotto";
- il consumatore che è invece poco incline ai condizionamenti esterni, la cui propensione all'acquisto è caratterizzata da comportamenti abitudinari, metodici; tale soggetto è di solito fatto "bersaglio" delle politiche di fidelizzazione dei produttori di beni e servizi, in quanto una volta avvicinato e convinto, questi resta di solito "fedele" al prodotto, alla marca, all'azienda stessa, per un lungo periodo di tempo;

- il consumatore che, indipendentemente dai condizionamenti esterni, è sempre alla ricerca del prodotto-novità, dell'ultimo modello, che è sempre informato e attende addirittura con ansia l'uscita della nuova proposta aziendale; per essi il produttore deve costantemente aggiornare il catalogo prodotti/servizi, e impostare dunque una politica di "marketing d'anticipo".

Il Piano di marketing

La traccia richiede a questo punto la presentazione del piano di marketing di un'azienda che produce arredamento industriale.

Relativamente a tale richiesta ci limitiamo a tracciare le linee lungo le quali tale piano può essere articolato.

Innanzitutto occorre definire le caratteristiche produttive dall'azienda a cui la traccia fa riferimento. La produzione di arredamento industriale può comportare un catalogo prodotto assai diversificato. Si va dalle semplici scaffalature (in metallo o materiali simili) ai più complessi sistemi modulari per l'immagazzinamento e la conservazione dei prodotti, passando per tutta una serie di articoli da collocare nei più disparati ambienti aziendali, di produzione/lavorazione o d'ufficio.

L'azienda in questione (la Alfa Spa) sta decidendo di ampliare il catalogo prodotti, affiancando come nuove proposte sistemi di arredamento per ambienti esterni.

Le analisi del mercato

Certamente sarà giunta a impostare tale strategia di marketing sulla base di attente analisi del mercato in cui essa opera: sia dal lato della clientela potenziale, sia dal lato della concorrenza.

Le analisi rivolte alla clientela avranno probabilmente preso avvio da coloro che sono già clienti, per cercare di capire chi di questi potrebbe essere interessato anche alle nuove linee proposte. In questa sezione del piano di marketing si va dunque verso la ridefinizione di una più mirata segmentazione della domanda. Occorre inoltre definire se, almeno in una prima fase, s'intende permanere nello stesso ambito di mercato, inteso in senso geografico-spaziale (provincia, regione, nazione), o se s'intende cogliere l'occasione delle nuove linee di prodotti per travalicare gli attuali ambiti di mercato, passando, per ipotesi, dal mercato nazionale e uno internazionale.

Dal lato della concorrenza occorre invece analizzare in particolare: la numerosità delle aziende che propongono linee produttive analoghe a quelle nuove proposte; il grado qualitativo dei prodotti offerti da ciascuna; l'ampiezza della quota di mercato già conquistata da ogni concorrente. In modo particolare occorre studiare, per ciascuno dei principali concorrenti, i punti di forza e i punti di debolezza, confrontandoli con quelli dell'azienda stessa, definiti con la massima obiettività.

Le strategie di prezzo

Altra sezione del piano di marketing riguarda le strategie di prezzo. La politica dei prezzi riguardanti i nuovi prodotti passa sicuramente per una fase tecnica: la definizione del prezzo di vendita di ciascuno dei prodotti da commercializzare. Ciò è particolarmente significativo in quanto occorre stabilire il limite al di sotto del quale non può essere fissato il prezzo; tale limite è rappresentato dal costo complessivo unitario. In definitiva, si può individuare in tal modo il margine di valore unitario entro il quale può essere decisa la politica del prezzo. Lo schema sotto proposto sintetizza quanto appena detto.



Le strategie di distribuzione e di comunicazione

Occorre premettere che di norma, anche per la distribuzione, le aziende si avvalgono di un mix di soluzioni nella scelta dei canali lungo i quali far pervenire i propri prodotti/servizi al mercato.

Sempre più il canale diretto va assumendo importanza in quanto il contatto diretto fra produttore e consumatore finale avviene ormai in maniera diffusa nell'ambito del Web.

Sebbene qualche anno fa esperti del settore informatico-telematico avessero previsto uno sviluppo notevole della commercializzazione via Internet, di quel fenomeno cioè conosciuto come "e-commerce", tale formula sembra avere una progressione meno evidente, ma pur sempre di progressione si tratta.

È tuttavia probabile che un'azienda del tipo della Alfa spa è sfruttata il web solo come veicolo di comunicazione con il vasto, indistinto pubblico della Rete.

È dunque ipotizzabile che possa studiare canali più tradizionali; fra questi può essere privilegiato il contatto con aziende che svolgono attività commerciale nell'ambito della grande e media distribuzione: catene e centri commerciali; si tratta in questo caso di un canale indiretto breve. Ma è anche ipotizzabile il ricorso a canali un po' più articolati, che vedano l'intervento di intermediari e come anello conclusivo negozi di vendita al dettaglio (ferramenta, forniture per ufficio e simili), specie per quei prodotti di piccola complessità tecnica e di basso prezzo.

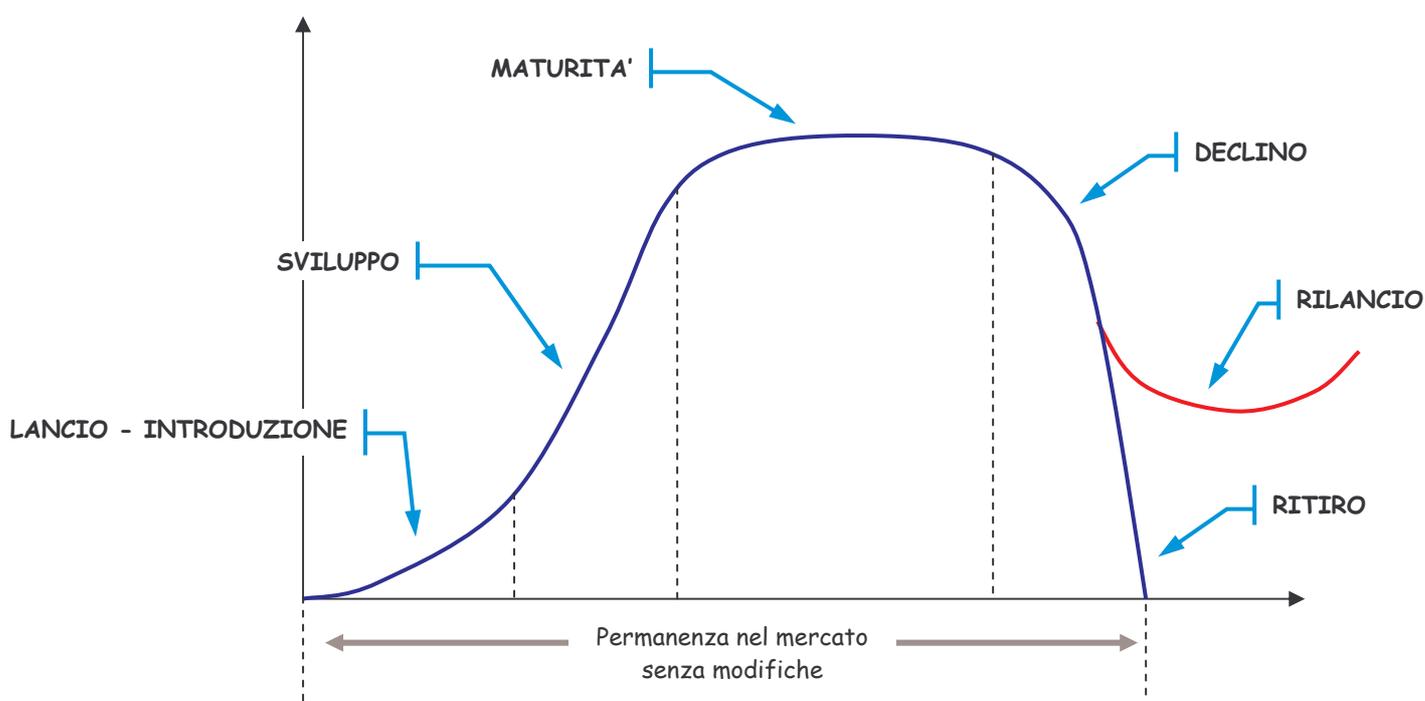
Primo punto a scelta

In primo luogo occorre restringere il campo di osservazione, in quanto il settore dei prodotti elettronici si articola in sub settori diversissimi fra loro; si va ad esempio dai prodotti dell'informatica, alla componentistica per le industrie, ai prodotti per il controllo e la sicurezza, ecc. Detto questo c'è da osservare che, comunque, le aziende di questo settore hanno tutte quante un portafoglio prodotti molto ampio e assai differenziato per quanto riguarda le caratteristiche tecniche e per le destinazioni d'uso da parte delle clientela (consumatori finali o aziende).

Ci si limita pertanto qui a osservare in termini un po' generici i due aspetti chiesti dalla traccia: ciclo di vita del prodotto e posizionamento nella matrice BCG.

Ciclo di vita del prodotto

Molti dei prodotti elettronici tendono ad avere un ciclo di vita non molto lungo; la loro permanenza sul mercato è infatti fortemente condizionata dalla progressione delle tecnologie. Dunque, il margine di tempo che intercorre fra il lancio e il ritiro dal mercato o il rilancio dopo significative modifiche è comunque mai eccessivamente lungo:



Matrice Boston Consultino Group

Attraverso l'analisi effettuata mediante la Matrice del Boston Consultin Group si vanno a individuare le aree strategiche d'affari per cercare di distribuire fra la linee di produzione, nella maniera più efficiente ed efficace possibile, le risposte di cui l'azienda dispone.

Si tratta di una "matrice di portafoglio" che sottopone il prodotto alla doppia variabile crescita/quota di mercato.

		quota di mercato	
		bassa	alta
crescita	alta	prodotto Question mark	prodotto Star
	bassa	prodotto Dog	prodotto Cash cow

Prodotto Question mark – è ad alto tasso di crescita ma ha una bassa quota di mercato; se l'azienda crede in tali prodotti investe risorse per farli trasformare in prodotti Star;

Prodotto Star – è ad alto tasso di crescita e ad alta quota di mercato; spesso sono oggetto di ulteriori investimenti per essere poi sfruttati dall'azienda come prodotti cow;

Prodotto Cash cow – è ad alta quota di mercato, ma a basso tasso di crescita; sono così definiti – cioè “mucche da mungere” – in quanto non hanno ormai più bisogno di assorbire ingenti risorse, per cui adesso sono essi a fruttare risorse finanziarie utili per investimenti in altri prodotti;

Prodotto dog – è a basso tasso di crescita e a bassa quota di mercato; garantiscono pochi profitti, pertanto l'azienda deve decidere se è opportuno mantenerli o meno nel mercato.

Secondo punto a scelta

Il caso proposto della libreria del centro è nel complesso più lineare del precedente. Si tratta di un'attività commerciale che coglie l'occasione di una ricorrenza – i venti anni di attività – per impostare una politica di marketing basata in primo luogo sul rilancio dell'immagine.

Probabilmente un'azienda con venti anni di attività avrà sicuramente già conquistato e consolidato forti legami con un ben definito segmento di clientela che potremmo definire “affezionata”.

L'azione di rilancio deve dunque fissare almeno due obiettivi principali:

- “rinfrescare” il legame con la clientela attuale;
- proporsi a una indistinta clientela potenziale come un'azienda affidabile (venti anni a contatto con il pubblico non sono pochi!) e, al tempo stesso come un soggetto dinamico, in grado di conciliare perfettamente il legame con la tradizione con soluzioni dinamiche caratterizzata da una forte propensione all'innovazione.

Tutte le scelte promozionali e di comunicazione dovrebbero dunque svilupparsi lungo le linee necessarie a centrare quei due obiettivi.

Potrebbero essere ad esempio realizzati all'interno dei locali degli spazi polivalenti, dedicati alla lettura e, in altri momenti, a incontri con l'autore, a conferenze, ad altre tipologie di eventi, come l'ascolto e il commento di brani musicali, o la visione commentata di film, documentari, ecc.

Le forme di comunicazione dovrebbero essere scelte in perfetta sintonia con le soluzioni sopra indicate, dunque: manifesti, dépliant, spot pubblicitari per alcuni eventi particolari; una comunicazione più di routine, ma continua, per l'attività ordinaria.

Certo in occasione della ricorrenza del ventennale, occorrerebbe organizzare un primo importante evento, che attirasse l'attenzione di un numero consistente di persone, in modo tale da cogliere l'occasione per presentare al pubblico la nuova linea aziendale.

Terzo punto a scelta

Il terzo punto presenta molte delle caratteristiche osservate nei precedenti due punti a scelta. Pertanto si rimanda a essi per quanto riguarda molte delle soluzioni relative al marketing-mix.

Solo un'osservazione può essere dedicata alla situazione proposta in questo ultimo punto a scelta: le scelte di marketing di un'azienda che si vuole riposizionare perché i gusti dei consumatori sono cambiati.

In questo caso le soluzioni potrebbero svilupparsi lungo due diverse linee di strategia:

- strategie d'anticipo, basate sulla proposta al pubblico di modelli assolutamente innovativi; tale obiettivo può essere vincente, ma occorre che l'azienda creda molto in tale scenario e, se naturalmente ne ha le possibilità in termini di tecnologie e di risorse finanziarie, investa molto per potenziare il settore della ricerca, nel caso in esame nel design;
- strategie di marketing di risposta, che si basano sulla produzione di modelli innovativi proposti da altre aziende concorrenti, ma possono comunque essere sostenute e potenziate puntando in maniera particolare sulla qualità del prodotto; questa, infatti, potrebbe costituire il vero punto di forza di un'azienda realmente competitiva sul mercato.