

Marketing e creazione del valore

a cura di

Giancarlo Ferrero

D. Acuti
G. Aiello
S. Bartoloni
N. Buratti
S. Cardinali
G. Cozzi
R. Donvito
G. Ferrero
F. Fortezza
G.L. Gregori
L. Grazzini
S. Guercini
L. Marinelli
M. Milanese
S. Ranfagni
A. Runfola
C. Panero
F. Pascucci
A. Perna
G. Profumo
E. Savelli
V. Temperini
F. Vitellaro

TERZA EDIZIONE



Giappichelli

PRESENTAZIONE

Questo manuale presenta alcune caratteristiche che lo distinguono dalla maggior parte dei testi di marketing presenti sul mercato.

L'impostazione è basata sulla successione logica del processo di individuazione, progettazione, produzione, comunicazione, trasferimento e controllo del valore da offrire ai consumatori, processo di vitale importanza per le imprese, nell'indirizzo e nella gestione del quale le conoscenze e le capacità di marketing hanno un ruolo essenziale. L'obiettivo che il marketing deve perseguire è, infatti, creare valore differenziale (rispetto ai concorrenti) per i clienti dell'impresa ma in modo tale da generare, nel contempo, valore per l'impresa stessa, in termini di redditività e di competitività in una prospettiva di medio periodo.

Nella trattazione degli argomenti sono presenti molti riferimenti alla realtà italiana, con analisi dell'evoluzione della struttura sociale, dei valori, dei comportamenti di consumo e con la presentazione di vari casi aziendali.

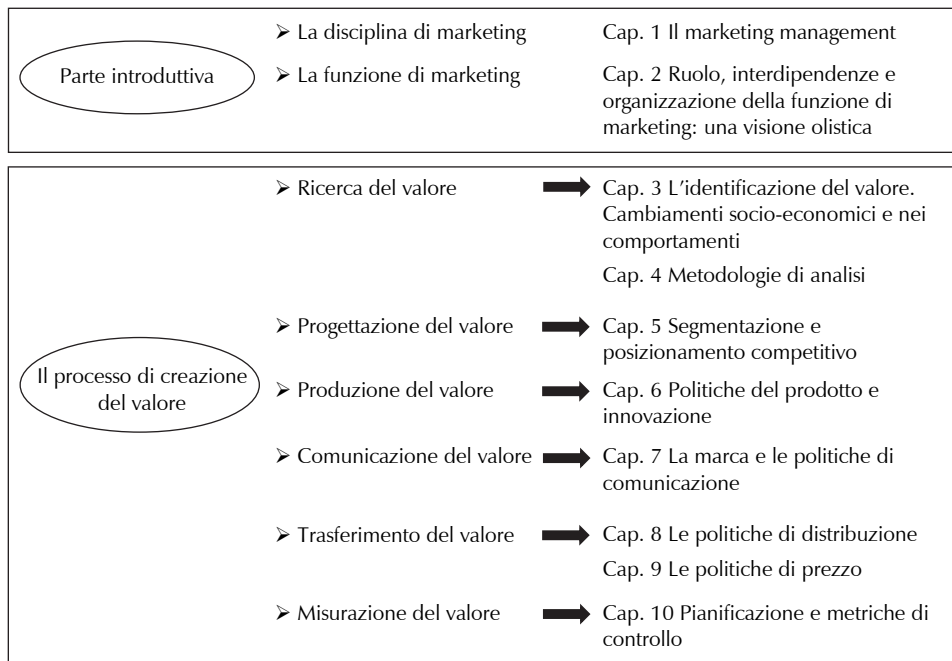
L'approccio adottato tende a stimolare un apprendimento che non sia basato solo sulla memorizzazione di metodologie e tecniche, ma stimoli anche riflessioni più generali sul ruolo del marketing nell'impresa e nella società e sui limiti di applicabilità di determinate linee di analisi e comportamenti strategici suggeriti dal *marketing management* tradizionale, da cui deriva la necessità di forme di marketing appropriate a seconda della dimensione d'impresa, delle tipologie dei mercati (beni o servizi, business to consumer o business to business), del contesto socio-economico e tecnologico in cui si opera.

L'obiettivo didattico del manuale è rivolto a supportare un corso di marketing di primo livello, collocato in genere in un percorso universitario triennale. La volontà di mantenere entro limiti contenuti la dimensione del volume ci ha indotto a focalizzare la trattazione sul marketing dei beni di consumo, mentre gli aspetti essenziali del marketing riguardanti altre aree applicative sono indicati solo allo scopo di meglio evidenziare l'esigenza di adottare modelli ad esse più appropriati. Per analoga ragione gli approfondimenti di alcune metodologie e applicazioni del marketing sono stati sintetizzati in box inseriti nel testo.

Rispetto alle edizioni precedenti tutti gli argomenti trattati sono aggiornati in base agli sviluppi intervenuti negli ultimi anni; in particolare è stata data più ampia attenzione, in tutte le fasi del processo di creazione del valore, agli sviluppi interve-

nuti nel marketing a seguito della diffusione di internet, dei social network, dei dispositivi mobili e, più in generale, come conseguenza della dinamica delle tecnologie telematiche e informatiche. Una specifica considerazione è dedicata, in varie parti, al ruolo del marketing per la sostenibilità ambientale dei processi di produzione e dei consumi. Per facilitare la comprensione e lo studio sono state semplificate alcune parti, ampliato il ricorso ad esempi e casi aziendali, attuate modifiche nella struttura del testo per accorpare gli argomenti trattati in capitoli più omogenei. Dopo questa presentazione ed all'inizio di ogni capitolo sono state inoltre introdotte mappe concettuali, in modo da facilitare la comprensione dei collegamenti logici tra le varie tematiche.

Figura 1. – *Marketing e creazione del valore*



Capitolo 1

IL MARKETING MANAGEMENT

Sommario: 1. Mappa concettuale del capitolo. – 2. Gli obiettivi del marketing aziendale. – 3. Il marketing come “filosofia” direzionale e gestionale. – 4. Le fasi del processo di creazione del valore per il cliente. – 5. Tendenze evolutive nel marketing. – 6. Rendere il marketing aziendale appropriato ai suoi diversi ambiti applicativi. – 7. Alcuni spunti di riflessione sugli effetti macro del marketing. – Domande per autovalutazione.

1. MAPPA CONCETTUALE DEL CAPITOLO

Questo primo capitolo ha l’obiettivo di introdurre il lettore allo studio del marketing mediante l’illustrazione sintetica dei concetti base della disciplina, che saranno poi ripresi e sviluppati nei capitoli successivi. Vengono innanzi tutto chiariti gli obiettivi del marketing aziendale (creare valore per il consumatore e per l’impresa) e definiti i concetti base, specificando i diversi significati che può assumere il “valore” e le sue implicazioni gestionali. Si passa poi a delineare la filosofia direzionale di cui il marketing è promotore, che tende ad associare il successo dell’impresa alla sua capacità di essere *market-driven*. Sono concetti molto importanti per poter comprendere e meglio collegare le successive parti del volume. In seguito vengono presentate le diverse fasi del processo di creazione del valore, in base alle quali è stata progettata la struttura del manuale.

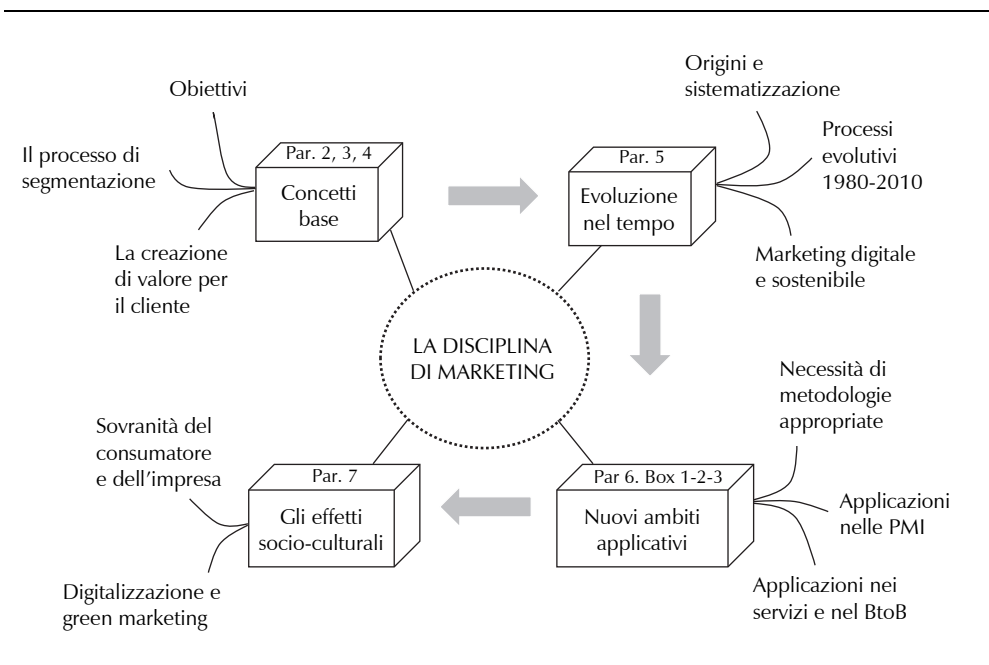
Dopo questa analisi dei principi base su cui si fonda il marketing, si passa ad esaminare come la disciplina di marketing e la sua applicazione da parte delle imprese si sono evolute nel tempo, con una specifica attenzione per le tendenze generate dallo sviluppo delle tecnologie telematiche e informatiche e dalla crescente sensibilità dei consumatori e delle imprese per i problemi di sostenibilità ambientale dei prodotti e dei processi produttivi.

Nell’ultima parte del capitolo viene esaminata la necessità di adottare modelli appropriati a seconda della specificità degli oggetti di scambio, dei settori applicativi, delle diverse forme che possono assumere le relazioni cooperative tra imprese dal lato dell’offerta. Un approfondimento particolare viene fatto con riferimento

alle applicazioni del marketing nelle piccole imprese, nel settore dei servizi e nei mercati BtoB.

Infine, vengono introdotte alcune riflessioni sugli effetti che può determinare la diffusione del marketing dal punto di vista macroeconomico, culturale e, più in generale, sulla società nel suo complesso, approfondendo in particolare i riflessi sull’allocazione delle risorse nel loro insieme, sull’evoluzione dei consumi, sulle politiche di sostenibilità ambientale.

Figura 1. – *Il marketing management*



2. GLI OBIETTIVI DEL MARKETING AZIENDALE ¹

2.1. CREARE VALORE PER IL CLIENTE E PER L'IMPRESA

Il primo interrogativo che è opportuno porsi nell'intraprendere l'esame degli aspetti essenziali del marketing aziendale riguarda la sua finalità nel contribuire ad indirizzare e gestire l'attività dell'impresa.

¹ Di Gianni Cozzi, Università degli Studi di Genova.

In stretta sintesi, **la finalità che il marketing persegue è creare valore sia per i clienti sia per la stessa impresa.**

Questa finalità qualifica il marketing aziendale come una sorta di “**Giano bifronte**”. Da un lato, infatti, il marketing aziendale persegue l’obiettivo di soddisfare, nella maggiore misura possibile, i clienti a cui l’impresa rivolge la propria offerta, dall’altro è efficace se concorre anche ad aumentare la redditività e la competitività dell’impresa.

I processi di creazione e di trasferimento del valore sono quindi l’elemento focale della “filosofia” e della prassi del marketing aziendale.

Per cogliere l’essenza di tali processi è necessario definire anzitutto le varie accezioni che assume il concetto di valore dal punto di vista del marketing.

2.2. IL VALORE PER IL CLIENTE

La prima accezione è quella di valore per il cliente, valore che deriva sostanzialmente dalla **differenza** tra ciò che il cliente riceve, più precisamente tra ciò che può trarre dal possesso o dall’utilizzo di uno specifico bene o servizio (**beneficio**), e ciò che dà come contropartita (**sacrificio**).

Come si vedrà più analiticamente in seguito, la determinazione del valore per il cliente è **complessa per i cinque motivi sotto specificati**.

In primo luogo il beneficio può comprendere sia componenti funzionali, sia gratificazioni psicologiche, sociali, esperienziali. Ha quindi un carattere multidimensionale. Anche il sacrificio può comprendere, oltre all’onere monetario (tale è il prezzo dal punto di vista del cliente), anche costi di esercizio, dispendio di tempo per informarsi sulle alternative tra cui scegliere e per valutarle, costi di adattamento e di apprendimento, e così via.

In secondo luogo il valore per il cliente è un elemento soggettivo, nel senso che esso varia a seconda dei soggetti, delle loro esigenze ed aspettative, del loro potere di acquisto. È quindi un essenziale compito del marketing definire con chiarezza ed in modo articolato a chi rivolgere l’offerta, ossia individuare il proprio **mercato-obiettivo**, nonché le sue esigenze ed aspettative materiali ed immateriali, per proporre un **sistema-prodotto** ad esse appropriato ed anche definire con chi operare o con quali altre modalità raggiungerlo (ad esempio *e.commerce*). Nel campo dei beni di consumo il *consumer marketing*, rivolto ai clienti finali, deve infatti integrarsi armonicamente con il *trade marketing* rivolto ai clienti intermedi, il cui potere di mercato è elevato e crescente.

Si è usato or ora il termine **sistema-prodotto** (anziché **prodotto tout-court**) per sottolineare che, in tutte le fasi di creazione e di diffusione del valore per il cliente vanno considerati i molteplici elementi che concorrono a qualificare i propri output (prodotti, servizi, esperienze) nel mercato-obiettivo che si è scelto e, di conse-

guenza, che possono creare (o distruggere) valore: funzioni d'uso primarie e secondarie, materiali e tecnologie incorporate, facilità d'impiego di queste ultime, durata, costi di esercizio, affidabilità, *design*, elementi simbolici evocati dalla marca, confezione e suoi elementi di richiamo, prezzo, modalità di pagamento, garanzie, servizi pre e post vendita, ecc.

In terzo luogo il valore per il cliente va sempre considerato in termini relativi. Ciò che conta, nel marketing aziendale, non è il valore in sé dei propri output, ma il loro **valore differenziale**, ossia **rapportato a quello che i clienti attribuiscono agli output che vengono loro offerti dai concorrenti** (Cozzi, Ferrero, 2004). L'impresa deve quindi sviluppare analisi comparate dei benefici offerti e dei sacrifici richiesti da questi ultimi.

Nell'attuale contesto, caratterizzato da una digitalizzazione crescente, l'individuazione sia dei fattori che qualificano i propri output e di quelli che qualificano gli output dei concorrenti è non poco facilitata dall'uso di nuove tecnologie. Ad esempio tali fattori possono essere scoperti e focalizzati applicando le tecnologie di *big data analytics*, che esaminano ed interpretano, tra l'altro, le numerosissime informazioni desumibili dai più diffusi *social network*. Sempre a titolo esemplificativo, applicando le tecnologie della c.d. internet delle cose (sensori connessi in rete che forniscono informazioni su singoli apparati inseriti nel prodotto) possono, tra l'altro, essere sviluppati processi di manutenzione predittiva, che arricchiscono il valore per il cliente del prodotto che sta usando, e così via.

In quarto luogo il valore per il cliente ne condiziona gli atteggiamenti ed i comportamenti di scelta solo se viene **adeguatamente percepito**. Il marketing ha un ruolo essenziale nel selezionare gli elementi che possono suscitare o migliorare la percezione del valore dell'offerta dell'impresa da parte dei clienti a cui essa si rivolge e nel comunicarli agli stessi clienti. Ciò richiede una particolare **capacità di trasformazione e di integrazione tra linguaggi tra loro diversi**. Per ora questo rilevante aspetto può essere indicato con una semplice analogia. Tutti noi probabilmente ricordiamo, per averlo appreso nella scuola media inferiore, qualche brano dei canti di Giacomo Leopardi. Ad esempio ne "Il sabato nel villaggio", con un linguaggio poetico impareggiabile, Leopardi rafforza la percezione di uno stato d'animo tratteggiando un fenomeno naturale. Testualmente: "... Già tutta l'aria inbruna,/ torna azzurro il sereno e tornan l'ombre/ giù da' colli e da' tetti/ al biancheggiar della recente luna...". Integrando alcune conoscenze scientifiche tale fenomeno potrebbe essere riprodotto, ma i linguaggi da usare in questa ipotetica operazione riguarderebbero aspetti come i gradi di luminosità e di oscurità, l'angolo di incidenza dei raggi luminosi sugli ostacoli e di riflessione delle loro ombre nel paesaggio di Recanati, ecc. senza alcun riferimento ad uno stato d'animo. È ovvio che **il linguaggio dell'impresa non ha nulla a che vedere con il linguaggio poetico, ma l'impresa che intende suscitare ed arricchire la percezione dei contenuti immateriali dei suoi output deve essere in grado di rapportarsi con il suo**

mercato-obiettivo con un linguaggio emotivo che susciti o accresca stati d'animo positivi nei consumatori che ne fanno parte.

In quinto luogo il valore percepito può variare a seguito dell'esperienza di acquisto e/o di consumo, nel senso di rafforzarsi o indebolirsi a seconda del grado di soddisfazione del cliente. Va quindi considerato anche il **valore sperimentato** dal cliente.

In sintesi il concetto di valore per il cliente, in una prospettiva di marketing, va inteso come **valore differenziale percepito dai clienti potenziali ed anche come valore differenziale percepito e sperimentato dai clienti attuali** a cui l'impresa rivolge l'offerta di un proprio output.

In alcuni casi, sempre più frequenti, nei quali il cliente sceglie prima l'impresa o la sua marca poi i prodotti o servizi offerti, il concetto di valore per il cliente va riferito, più che a specifici output, **alla relazione che il cliente intende intrattenere con le marche di specifici produttori e/o con le insegne e le marche di specifici distributori.**

2.3. IL VALORE DI SCAMBIO

La seconda accezione di valore rilevante per il marketing aziendale è quella di **valore di scambio**. Il concetto di valore di scambio, a differenza di quello di valore per il cliente, è molto semplice, in quanto il valore di scambio di un'unità di un unico output offerto da una specifica impresa corrisponde al **prezzo netto di cessione** di tale output. Con riferimento a una pluralità di output (dello stesso tipo o di tipi diversi) collocati sul mercato da una specifica impresa in un determinato arco temporale, il valore di scambio corrisponde ai suoi **ricavi netti di cessione** in tale periodo.

Meno semplice, ma fondamentale per il marketing, è l'individuazione dei **fattori dai quali dipende il valore di scambio**. In linea di principio essi **non sono generalizzabili** perché variano al variare della **forma di mercato** nel cui ambito si trova ad operare l'impresa e dello **stato della concorrenza** che, almeno *pro tempore*, caratterizza tale forma di mercato.

Nel *box* esplicativo (*box* n. 1) si indicano sinteticamente gli elementi che consentono di distinguere, sul piano teorico, le diverse forme di mercato ed i diversi stati della concorrenza che possono manifestarsi all'interno di alcune di esse.

BOX N. 1

FORME DI MERCATO E STATI DELLA CONCORRENZA

Le forme di mercato possono essere sinteticamente individuate sulla base di due elementi, da considerare congiuntamente:

- a) la **numerosità delle imprese** operanti nel mercato dal lato dell'offerta;
- b) **il grado di sostituibilità dei loro output.**

Nel **modello della concorrenza perfetta** le imprese sono molto numerose e nessuna può influire con i propri comportamenti sulla struttura complessiva del mercato. I loro output, in ciascun settore di attività, sono fortemente sostituibili. Non si ravvisa cioè alcuna differenziazione rilevante dei prodotti nella percezione dei consumatori. I loro prezzi sono uniformi e imposti alle imprese dagli automatismi esterni di mercato.

Anche nel **modello della concorrenza imperfetta** le imprese sono molto numerose e nessuna di esse può influire in misura significativa con i propri comportamenti sulla struttura complessiva del mercato. Tuttavia gli output offerti non vengono percepiti dai consumatori come omogenei, ossia come completamente sostituibili l'uno con l'altro. Ciascuna impresa opera con proprie politiche di differenziazione e di prezzo.

Nel **modello dell'oligopolio**, dal lato dell'offerta è presente un numero limitato di imprese con **politiche di mercato interdipendenti**, nel senso che le decisioni ad esse relative si basano anche sulle congetture che ogni oligopolista formula circa il probabile comportamento degli altri. L'oligopolio può essere **omogeneo** se gli output offerti sono sostituibili gli uni con gli altri, in quanto percepiti dai consumatori come dotati di "benefici" analoghi. Nell'oligopolio omogeneo la concorrenza si basa sul **prezzo, che non si forma automaticamente nel mercato ma è la risultante delle interdipendenze oligopolistiche**. L'oligopolio può anche essere **differenziato** se gli output offerti dai singoli oligopolisti vengono percepiti dai loro utilizzatori come differenti e tendenzialmente non sostituibili l'uno con l'altro a motivo dei diversi "benefici" percepiti in ciascuno di essi. **Nell'oligopolio differenziato gli oligopolisti operano in modo interdipendente sia con politiche di prezzo sia con politiche di differenziazione (in senso lato).**

Nel modello del **monopolio contendibile** vi è, almeno *pro-tempore*, un solo soggetto di offerta in un determinato settore-mercato. Tuttavia il suo output presenta per gli utilizzatori "**benefici**" funzionali **che possono essere anche offerti da imprese operanti in altri settori-mercati.**

Nel **modello del monopolio puro**, infine, un'unica impresa o un unico gruppo di imprese offre in uno specifico mercato un output, almeno *temporaneamente* non sostituibile e sviluppa politiche di mercato tali da consentirgli di appropriarsi nella maggiore misura possibile del *surplus* di utilità generato, trasferendolo nella misura minore possibile agli utilizzatori del proprio output.

All'interno della forma di mercato oligopolistica è essenziale distinguere **tre stati della concorrenza**, che possono variare nel tempo:

- a) stati della concorrenza **collusivi**;
- b) stati della concorrenza **equilibrati**;
- c) stati della concorrenza **aperti e dinamici.**

Negli stati della concorrenza **collusivi**, con accordi espliciti o con adattamenti taciti delle rispettive politiche di mercato, gli oligopolisti tendono a mantenere immutate le quote di mercato presidiate da ciascuno di essi, mantenendo elevati i "sacrifici" per gli utilizzatori dei propri output ed appropriandosi del maggiore valore di scambio che ne deriva.

Anche negli stati della concorrenza **equilibrati** prevale tra gli oligopolisti l'obiettivo di mantenere le rispettive quote di mercato, ma **il grado di sfruttamento delle loro posizioni dominanti, fonte di extra profitti, resta limitato.**

Gli stati della concorrenza **aperti e dinamici** si manifestano quando un oligopolista, che può fruire rispetto agli altri di vantaggi assoluti di costo o di una struttura dei costi in cui prevalgono le componenti fisse, decide di abbassare il prezzo del suo output, anche sopportando temporaneamente una riduzione

ne della sua redditività, con l'**obiettivo di ridurre in misura significativa le quote di mercato degli avversari più deboli e, al limite, di costringerli a uscire dal mercato.**

Nelle **forme di mercato diverse dall'oligopolio rilevanti per il marketing** (concorrenza imperfetta e monopolio contendibile) possono manifestarsi stati della concorrenza variabili nel tempo, ma essi non sono definibili in modo netto, in quanto è molto debole o nulla l'interdipendenza tra le politiche di mercato delle imprese che competono tra loro.

Ciò premesso, è essenziale tenere presente che, **dal punto di vista del marketing, sono rilevanti solo mercati riconducibili ai modelli intermedi (concorrenza imperfetta, oligopolio e monopolio contendibile)** non a quelli estremi (concorrenza perfetta e monopolio assoluto). All'interno dell'oligopolio per il marketing sono più rilevanti l'**oligopolio differenziato** rispetto a quello omogeneo e gli **stati della concorrenza equilibrati**, nonché quelli **aperti e dinamici**, rispetto agli stati della concorrenza collusivi.

Le imprese orientate al mercato tendono, ovviamente, ad individuare e gestire processi che consentano loro di avvalersi di valori di scambio il più possibile convenienti per i propri output, modificando, almeno entro certi limiti, la forma dei mercati in cui operano ed i loro stati della concorrenza, ed evitando, il più possibile, di subire confronti competitivi basati sugli automatismi della concorrenza di prezzo.

Ad esempio, alcuni anni or sono, nel mercato italiano delle candeggine, precedentemente caratterizzato dall'offerta di numerosi prodotti indifferenziati e nel quale prevaleva la concorrenza di prezzo, Procter & Gamble divenne rapidamente leader con una propria marca (Ace), presentandola come il candeggiante che, oltre a dare risultati migliori, garantiva a lungo l'integrità dei tessuti. Rispetto alle marche indifferenziate Ace fruì per parecchio tempo di un cospicuo *premium price*, ossia di ricavi superiori ai costi, compresi quelli continuamente sostenuti per pubblicizzare la propria marca.

Sempre a titolo esemplificativo, più recentemente, Luxottica, acquisendo e potenziando parecchie marche affermate, dotandosi di una grande rete internazionale di punti di vendita propri e in franchising, applicando parecchie tecnologie digitali tra loro integrate sia nella sua unità produttiva principale (ad Agordo), sia lungo l'intera filiera che la connette con i mercati di approvvigionamento e con quelli di sbocco, è diventata leader mondiale nel settore degli occhiali da sole e da vista sportivi di fascia alta, con significativi effetti positivi sul complessivo valore di scambio dei suoi prodotti.

In sostanza, nei casi di successo, il marketing è un elemento determinante nella creazione di nuovi mercati, ovvero – più precisamente – nell'individuazione di mercati potenziali, nei quali le capacità distintive dell'impresa possono essere valorizzate, e nella loro trasformazione in mercati effettivi, in cui l'impresa può disporre, almeno *pro-tempore*, di un'elevata discrezionalità nel definire, a proprio vantaggio, il valore di scambio dei propri output. Si pensi, ad esempio, al caso Geox nel

campo delle calzature traspiranti, oggi oggetto di numerose imitazioni, ma inizialmente unico. In questi casi, tuttavia, **il successo non è, in genere, solo il risultato di intuizioni creative di marketing**, ma anche di elevate capacità innovative (di prodotto, di processo, organizzative) e di capacità di finanziamento, specie dei cospicui investimenti iniziali necessari per accreditare la marca.

2.4. CREARE VALORE PER L'IMPRESA

Le due accezioni del concetto di valore (valore per il cliente e valore di scambio) sinteticamente definite nei paragrafi precedenti vanno, ovviamente, considerate tenendo presenti anche i costi che l'impresa sostiene per progettare, produrre, comunicare e commercializzare i propri output.

In linea teorica, quindi, **ogni output che viene venduto dall'impresa ha: un valore per il cliente, un valore di scambio ed anche – se così si può dire – un “valore costo”**, intendendo, con questa espressione un po' anomala, il valore monetario degli input impiegati dall'impresa riferibili a tale output.

Si è già sottolineato all'inizio che il marketing aziendale, nel perseguire la sua finalità ultima di creare valore sia per il cliente sia per l'impresa, può essere considerato come una sorta di “Giano bifronte”.

Infatti **il marketing aziendale** deve contribuire in modo determinante all'immissione sul mercato, da parte dell'impresa, di output dotati, **per i suoi clienti, di “benefici” percepiti comunque superiori ai “sacrifici” richiesti (di cui il prezzo – sintesi del valore di scambio – è in genere il “sacrificio” maggiore)**.

Al tempo stesso, però, **per soddisfare l'impresa, tali output devono avere un valore di scambio comunque superiore al loro valore costo**. Il marketing, dal punto di vista dell'impresa che lo pone in atto, deve cioè contribuire a **conservare ed accrescere la sua redditività e la sua competitività, in una prospettiva di medio periodo**. La sua efficacia viene quindi valutata, da chi governa l'impresa, anzitutto con riferimento a questi ultimi aspetti.

Concludendo, **il marketing aziendale** deve comunque essere **coerente con la finalità che caratterizza l'impresa stessa** e che la contraddistingue rispetto ad altri tipi di istituzioni o di organizzazioni, finalità che, in un contesto di razionalità limitata e di incertezza, può essere appunto individuata nella **sopravvivenza e, se possibile, nello sviluppo in condizioni di redditività ritenute soddisfacenti, almeno nel medio periodo, da chi la governa ed accettabili dai suoi *stakeholders***.

3. IL MARKETING COME “FILOSOFIA” DIREZIONALE E GESTIONALE ²

3.1. LE IMPRESE ORIENTATE AL MERCATO ED I LORO PROCESSI DECISIONALI

L'impostazione e la gestione dei processi sopra indicati richiede anzitutto un orientamento al mercato dell'impresa nel suo complesso (Day, 1994; Valdani, 1995; Guatri, Vicari, Fiocca, 1999; Cozzi, Ferrero, 2004; Burresti, Aiello, Guercini, 2006; Valdani, 2011).

Da questo punto di vista il marketing va considerato, prima ancora che come una funzione aziendale specifica e specialistica, come uno stile imprenditoriale e/o manageriale diverso da quelli che caratterizzano le imprese orientate alla produzione, al prodotto o alle vendite.

Nel primo caso (**imprese orientate alla produzione**) l'efficienza dei processi produttivi in senso stretto viene considerata come il fattore-chiave per acquisire vantaggi competitivi sui concorrenti. Nel secondo caso (**imprese orientate al prodotto**) si punta principalmente sulle innovazioni tecnologico-funzionali dei prodotti. Nel terzo caso (**imprese orientate alle vendite**) la promozione delle vendite, in senso lato, e la distribuzione commerciale sono considerate, indipendentemente dai prodotti offerti, come i fattori fondamentali di successo (Stan-ton, Varaldo, 1989).

Senza dubbio gli orientamenti gestionali sopra richiamati sono antecedenti all'orientamento al mercato (*market driven orientation*) in cui si dispiega pienamente lo stile direzionale e manageriale oggetto della nostra analisi. Tuttavia, anche nel nuovo contesto tecnologico, essi costituiscono, con maggiore o minore successo per le imprese che li pongono in atto, orientamenti fondamentali da non sottovalutare. Ad esempio numerose startup innovative che hanno messo a punto e stanno sviluppando applicazioni avanzate delle ICT (tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni) sono imprese orientate sostanzialmente al prodotto e solo se riescono ad intrattenere relazioni cooperative con altre imprese di maggiori dimensioni, dotate di risorse, di competenze e di capacità complementari, possono valorizzare i loro nuovi sistemi-prodotti.

A ben vedere, gli orientamenti alla produzione, al prodotto, alle vendite, sebbene tra loro molto diversi, hanno in comune la concezione secondo la quale **la condotta dell'impresa deriva in primo luogo da considerazioni di natura interna** riguardanti ciò che gli imprenditori e/o i *manager* ritengono – a ragion veduta – che le loro imprese sappiano e vogliono fare meglio. Solo successivamente essi si pongono il problema di cercare un equilibrio accettabile con le attese e con i vincoli via via espressi dal mercato.

²Di Gianni Cozzi, Università degli Studi di Genova.

Rispetto a queste impostazioni l'**orientamento al mercato configura processi decisionali che seguono un percorso opposto** in quanto partono da un'analisi di ciò che l'impresa può fare (alternative di azione che si prospettano sulla base di un'attenta analisi e valutazione dei mercati di suo interesse in rapporto alle sue capacità distintive) e di ciò che deve fare per avere successo, anche – se necessario – ampliando le sue stesse capacità distintive e/o integrandole con quelle di altre imprese.

I processi decisionali delle imprese orientate al mercato possono pertanto essere sinteticamente delineati nella sequenza sotto specificata, che si articola in sostanza in tre passi logici.

Primo passo logico: analisi degli ambienti generali, del mercato (domanda e concorrenza) e dell'ambiente interno all'impresa.

In particolare, nei mercati dei beni di consumo, l'analisi della domanda deve comunque essere integrata con quella dei fattori sottostanti alla formazione delle aspettative degli utilizzatori. Tali fattori sono esogeni al mercato, nel senso che i soggetti di offerta non possono influire in modo apprezzabile sulle loro dinamiche. La loro conoscenza e la loro valutazione sono però essenziali per sviluppare azioni di marketing efficaci.

Secondo passo logico: determinazione della strategia di marketing da adottare, delle politiche di mercato da porre in atto e loro gestione operativa.

Tenendo conto dei risultati delle analisi indicate al punto precedente, l'impresa orientata al mercato definisce anzitutto: **a chi** rivolgere la propria offerta (scelta del mercato-obiettivo o *target*); **che cosa offrire** (quali “benefici” differenziali che, se percepiti e sperimentati, il *target* può trarre dal possesso o dall'utilizzo dei suoi output; **come offrirli** in modo da acquisire, accrescere, conservare un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Chiariti ed articolati questi aspetti (essenza delle sue **strategie di marketing**), l'impresa orientata al mercato può procedere ad articolare e svolgere le sue **attività operative di marketing**. Nella letteratura consolidata le **leve operative**, tra loro integrate e sinergiche, vengono ricondotte a quattro componenti fondamentali: politiche del prodotto (**product**); politiche di prezzo (**price**); politiche di differenziazione e di comunicazione in senso lato (**promotion**) e politiche di distribuzione (**place**), le quali, nel loro insieme, compongono il c.d. **marketing mix** (McCarty, 1960).

Queste (ed altre politiche di mercato, non riconducibili allo schema mnemonico delle “quattro P”) sono però – a ben vedere – **solo la parte emergente dell'iceberg con cui le imprese orientate al mercato si rapportano con i propri clienti**, ossia sono il punto di arrivo di numerosi processi di attività interni e/o condotti operando con altre imprese.

Inoltre è essenziale sottolineare che, specie nella situazione attuale, **tra le scelte strategiche di marketing e quelle operative si manifestano continue interazioni**.

Terzo passo logico: controllo di efficacia.

Quest'ultima, nelle imprese orientate al mercato, viene costantemente verificata, specie attraverso la valutazione del grado di soddisfazione dei clienti e dei risultati competitivi ed economici via via conseguiti, allo scopo di apportare, se necessario e possibile, miglioramenti "mirati" o cambiamenti gestionali e di indirizzo.

Nel *box* esemplificativo (*box* n. 2) viene sinteticamente interpretata, sulla base della sequenza sopra indicata, una specifica azione di marketing con la quale una grande impresa ha avviato in Italia l'offerta di un sistema-prodotto innovativo, affiancandola a quella consolidata dei suoi altri sistemi-prodotto e rafforzando la sua complessiva immagine di marca.

BOX N. 2

ESEMPIO: DASH ECODOSI SUL MERCATO ITALIANO

Il mercato italiano dei detersivi era stato caratterizzato, nel primo decennio degli anni 2000, da una situazione **sostanzialmente statica delle vendite in volumi**, che rifletteva la staticità degli andamenti demografici, e da incrementi, seppure lievi, tra il 2006 ed il 2010, della domanda in valori (in termini reali), nonostante la crisi economica, dopo un periodo di marcate riduzioni dei prezzi. Nel 2010 il 70% circa della domanda era composto da detersivi in polvere, il 25% circa da detersivi liquidi ed il 5% circa da detersivi concentrati in tavolette.

Dal lato dell'offerta il mercato era presidiato nel 2010 per circa il **65%** (in volumi) da **4 marche, di cui 2 (Dash di Procter&Gamble e Dixan di Henkel) dominanti** e con analoghe quote di mercato (25% circa ciascuna), per il restante 35% da numerosi prodotti sostanzialmente *unbranded*, in larga misura marche commerciali.

In questo contesto si collocò il caso "Dash Ecodosi", un prodotto innovativo, lanciato da Procter&Gamble, dotato di principi attivi molto concentrati, composto da monodosi inserite in piccoli involucri di plastica completamente biodegradabili, ciascuno dei quali, collocato direttamente nel cestello della lavatrice era in grado di garantire un normale lavaggio a cestello pieno anche con temperature molto basse. Offerto con varie profumazioni, tale prodotto poteva rendere superfluo anche l'uso di ammorbidenti.

L'**analisi delle aspettative degli utilizzatori potenziali**, da cui era partito sostanzialmente il progetto di "Dash Ecodosi", aveva evidenziato che una parte delle donne italiane, seppure minoritaria, aspirava in questo campo ad uno stile di consumo sensibile non solo ad elementi riguardanti l'efficacia funzionale dei prodotti impiegati (sulla quale, anche a seguito di continue innovazioni incrementali, le due marche leader avevano da sempre basato le loro politiche di differenziazione supportate da investimenti pubblicitari rilevanti e continui, peraltro dimostratisi necessari per mantenere le rispettive posizioni sul mercato), ma anche ad elementi di carattere ecologico e ad elementi riguardanti la semplificazione delle modalità d'uso.

L'**analisi della domanda intermedia** aveva evidenziato, d'altro canto, che, in un settore in cui la distribuzione commerciale avveniva per l'85% nei punti di vendita delle varie organizzazioni di *grande dettaglio*, anche i detersivi delle marche leader dovevano comunque essere oggetto di *promozioni di convenienza* (3 x 2) di durata in genere bisettimanale, ricorrenti più volte all'anno, concordate con la grande distribuzione, data la rilevanza attribuita dai clienti finali alle offerte promozionali di prodotti noti ed apprezzati. Ciò riduceva sensibilmente la redditività dei produttori su base annuale (ogni offerta 3 x 2 implica infatti uno sconto del 33% a carico del produttore sul prezzo-base di cessione al distributore,

che, da parte sua, ne sostiene i costi della comunicazione capillare). Gli effetti di attrattività dei punti di vendita erano del resto temporanei ed i distributori, pur non potendo farne e meno, non traevano, da queste operazioni ricorrenti, vantaggi in termini di acquisizione duratura di nuovi clienti.

I risultati di queste analisi (e di molte altre che qui non si considerano) indussero Procter&Gamble ad **affiancare una strategia di marketing specifica** a quella consolidata e più rilevante, strategia specifica avente, come **target**, le donne con lo “stile di consumo” sopra richiamato (un segmento di nicchia, peraltro espandibile), come “**benefici**” offerti la semplicità dell’operazione di lavaggio e, specialmente, le sue connotazioni ecologiche positive, pur con alte prestazioni funzionali; come **posizionamento competitivo**, almeno nel breve periodo, un posizionamento esclusivo, poiché i diretti concorrenti avrebbero impiegato tempi non brevissimi per imitare il nuovo prodotto.

Il *marketing mix* si basava coerentemente su un’**innovazione di prodotto** molto maggiore rispetto alle consuete innovazioni incrementali, innovazione di cui Procter&Gamble già disponeva grazie all’attività di R&S dei suoi laboratori, ed i cui risultati funzionali erano già stati testati nel mercato della Gran Bretagna. Ciò rese possibile il lancio del nuovo prodotto in tempi molto brevi sul mercato italiano, con l’obiettivo di acquisire vantaggi in termini di erosione della quota di mercato del più diretto concorrente, che non poteva ancora adeguatamente soddisfare la nicchia di mercato scelta da Procter&Gamble come *target* ed anche in termini di acquisizione di un **premium price** dai propri clienti, peraltro poco numerosi, appartenenti a tale nicchia di mercato, che avrebbero scelto il nuovo prodotto anziché gli usuali prodotti della gamma Dash.

Le altre componenti principali del *marketing mix*. erano la comunicazione ed alcune peculiari azioni di *trade marketing*, entrambe sviluppate con modalità inconsuete nel settore dei detersivi per lavatrici. Nella **comunicazione** vennero usati, prima del lancio, tutti i *media*, anche con l’organizzazione di veri e propri eventi, finalizzati a diffondere l’immagine innovativa della marca in quanto tale, oltre che a presentare il nuovo prodotto. La pubblicità iniziale sui *media* televisivi, rilevante quanto ad intensità e ad investimenti, presentava il nuovo prodotto come un nuovo oggetto d’uso quotidiano di cui tutti parlavano, con rapidissimi *flashes* che alternavano la visualizzazione della marca e del prodotto monodose, senza tuttavia ancora evidenziarne i “benefici” specifici, allo scopo di suscitare attesa e curiosità da parte dei consumatori potenziali.

Nel **trade marketing**: venne esclusa, d’accordo con le imprese di grande distribuzione, l’utilizzazione del nuovo prodotto per lo svolgimento di azioni promozionali congiunte di *convenienza* (3x2 o simili); vennero acquisiti, con specifiche contribuzioni, spazi espositivi a scaffale per richiamare l’attenzione, con particolari modalità di *merchandising* e fu commercializzata, per un periodo limitato di tempo, una confezione ridotta per incentivare gli acquisti di prova del nuovo prodotto.

Dopo un anno dal lancio venne effettuato un consuntivo dei capillari controlli di efficacia via via condotti, dal quale risultò, tra l’altro: che gli obiettivi economici specifici previsti nel piano marketing erano stati superati; che il nuovo prodotto aveva eroso in misura abbastanza apprezzabile la quota di mercato della marca più diretta concorrente ma in misura modesta quella dei prodotti tradizionali della propria marca, mentre non aveva sostanzialmente influito sulle quote di mercato delle marche commerciali; che un prodotto analogo, lanciato affrettatamente dal diretto concorrente, non aveva avuto, almeno inizialmente, successo.

I **controlli di efficacia** evidenziavano anche alcuni aspetti, solo apparentemente di secondaria importanza, riguardanti gli effetti positivi sui costi di carattere logistico derivanti dal formato (cubico) e dal minore volume (per unità di principi attivi) delle confezioni contenenti il nuovo prodotto e, specialmente, quelli derivanti da processi ordini-consegne alla grande distribuzione non inficiati dalle irregolarità dei flussi connessi con le ricorrenti azioni 3x2, effetti positivi di cui avevano fruito sia il produttore, sia le organizzazioni della grande distribuzione, con un incremento della *customer satisfaction* di queste ultime.

3.2. I PRINCIPI ED I VALORI SU CUI SI BASANO LE IMPRESE ORIENTATE AL MERCATO

La sequenza decisionale che si è or ora indicata ed esemplificata, di per sé, nulla dice sulla **cultura aziendale delle imprese orientate al mercato, sui principi e sui valori che la animano**, espressi anzitutto dal vertice aziendale, supportati da strutture e procedure organizzative che favoriscano il **coordinamento tra le funzioni** aziendali, la **collaborazione** e la **responsabilizzazione** di tutti i soggetti coinvolti. Questi essenziali aspetti sono stati enunciati e valutati fin dagli anni '90 (Narver, Slater, 1990; Day – ed. italiana, 1992; Koli, Javorski, 1993; Grandinetti, 1993) e, tenendo anche conto degli attuali processi di digitalizzazione pervasiva, sono oggetto di continui aggiornamenti. Ci sembra pertanto utile sottolinearne la rilevanza, raggruppandoli in modo da facilitarne la memorizzazione.

Un primo gruppo di principi riguarda, come già si è visto, il loro orientamento ai clienti. Va ora aggiunto che esso si estrinseca innanzi tutto nel “**vedere le cose non con i propri ma con i loro occhi**”, cercando inoltre di **capirli in profondità** e di **coinvolgerli il più possibile** anche nella progettazione dei sistemi-prodotto loro destinati. Con le tecnologie attuali, infatti, molti sistemi-prodotto possono essere “personalizzati” con modesti aggravii di costi.

Nei rapporti con i clienti, non ci si può limitare a cercare di rispondere alla loro domanda di “benefici”, ma occorre anche **interpretare molti segnali deboli** per offrire **soluzioni creative ai loro bisogni e problemi**, di cui essi spesso non sono pienamente consapevoli.

Tutto ciò avvalendosi anche della collaborazione di altri soggetti (imprese o centri di ricerca) dotati di competenze complementari. Nelle imprese orientate al mercato **le capacità innovative di prodotto e di processo, se strettamente connesse con quelle di marketing, sono fattori fondamentali per poter offrire soluzioni creative ai bisogni ed ai problemi dei clienti.**

Un secondo gruppo di principi riguarda il continuo monitoraggio delle dinamiche dell'ambiente generale, non solo economiche e socio-culturali, ma anche fisico-ecologiche, oltre che – ovviamente – dell'ambiente mercato. In Italia, ad esempio, alcune dinamiche fisico-ecologiche negative che stanno diffondendosi possono rappresentare opportunità per la messa a punto di sistemi-prodotti in grado di contrastarle, anche prima che intervengano imposizioni normative.

Un altro campo nel quale le imprese orientate al mercato devono oggi cercare di effettuare continui monitoraggi è quello delle **dinamiche delle invenzioni cui pervengono i laboratori scientifico-tecnologici “di frontiera”**, monitoraggio che richiede, specialmente, capacità interpretative riguardanti i costi ed i tempi probabilmente necessari per pervenire ad eventuali loro applicazioni industriali che potrebbero modificare (nel bene o nel male) il proprio posizionamento competitivo.

Il continuo esame dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti e dei loro

concreti comportamenti offre alle imprese orientate al mercato informazioni e valutazioni indispensabili per porre in atto azioni finalizzate ad acquisire, conservare, accrescere i loro vantaggi competitivi. Da parecchio tempo questo monitoraggio **non può limitarsi a considerare imprese operanti nel proprio specifico settore di attività**, ma deve estendersi anche a soggetti operanti in altri settori. Ad esempio, la diffusione di strumenti per la riproduzione di contenuti musicali o visivi può avvenire – come è ben noto – con molteplici modalità, da parte di imprese che hanno il loro originario *core-business* in vari settori e che possono intrattenere relazioni cooperative e competitive di vario tipo.

Inoltre, con la riduzione del potere di acquisto destinabile alle spese discrezionali, ossia dedotte quelle non comprimibili, **il campo del monitoraggio della concorrenza potenziale può allargarsi a dismisura** e le imprese devono tenerne conto nell'articolare le loro politiche di mercato. Ad esempio, le spese destinabili ai voli *low-cost* possono competere con quelle destinabili alla domanda di rinnovo di elettrodomestici. Come si vedrà meglio in seguito, specie in Italia, la riduzione drastica del potere di acquisto della maggioranza delle famiglie derivante dal combinato disposto di fattori esterni scarsamente prevedibili e comunque non controllabili (invasione russa dell'Ucraina e suoi effetti sulla disponibilità e sul costo di fonti energetiche e materie prime, rapida e drastica ripresa dell'inflazione, ecc.) ed il procedere degli effetti negativi dei cambiamenti climatici spingono le istituzioni e le imprese a ricorrere a vere e proprie azioni di **demarketing**.

Un terzo gruppo di principi riguarda l'importanza che le imprese orientate al mercato danno alle emozioni ed alle esperienze gratificanti dei consumatori, elementi che hanno spesso un ruolo centrale nei processi di creazione e di diffusione del valore degli output. Anche la comunicazione della loro marca viene collocata spesso in una "narrazione" (*storytelling*) dotata di connotazioni emozionali. Inoltre, nei limiti del possibile, esse utilizzano **media di comunicazione plurimi** e cercano di disporre, nel proprio mercato-obiettivo, di una *share of voice* non marginale (la *share of voice* è il rapporto tra gli investimenti in comunicazione di una determinata marca e gli investimenti complessivi in comunicazione delle marche presenti nel settore di appartenenza), anche diffondendo messaggi che ne favoriscano gli effetti moltiplicativi derivanti dal passaparola, specie sui *social network*.

Un quarto gruppo di principi investe un aspetto fondamentale della cultura aziendale delle imprese orientate al mercato: essere imprese che apprendono continuamente dall'esperienza (*learning organizations*) e aperte al cambiamento, pur conservando la loro identità.

Un quinto gruppo di principi, anch'esso facente parte della loro cultura aziendale, riguarda un aspetto più specifico dei loro rapporti con il mercato di sbocco: il **carattere proattivo di tali rapporti**, ossia capace di adattarsi ai condizionamenti ambientali, ma, al tempo stesso, di condizionare le variabili esterne in modo da favorire una coevoluzione sinergica della domanda e dell'offerta (Grandinetti, 2008).

Tutto ciò in modo **non neutrale**, ossia in una prospettiva di medio periodo vantaggiosa per le stesse imprese.

Un sesto gruppo di principi si riferisce agli aspetti più propriamente organizzativi ed ai valori ad essi sottostanti. Si è già sottolineato, a questo proposito, che l'impresa orientata al mercato tende a dotarsi di strutture e procedure organizzative che favoriscano: coordinamento tra le funzioni aziendali, collaborazione e responsabilizzazione. Va ora aggiunto che ciò comporta la **diffusione, anche nelle funzioni non specificamente preposte a compiti di marketing, delle conoscenze di base sui suoi clienti e sui suoi concorrenti**, affinché ogni funzione sia indotta a dare il suo apporto specialistico migliorativo nei loro confronti e venga valutata in relazione a questa sua capacità. **Lo sviluppo di un impegno nei confronti dei clienti e la ricerca di vantaggi competitivi devono infatti coinvolgere tutta l'organizzazione.**

Come è stato affermato provocatoriamente **“il marketing è troppo importante per lasciarne la gestione solo agli uomini di marketing”** (Webster, 1988). Questo aforisma pone l'accento su una condizione indispensabile per l'orientamento dell'impresa al mercato: **la convinzione e l'impegno del vertice aziendale** nel diffondere in tutta l'organizzazione una cultura coerente con la “filosofia” del marketing.

Ciò non significa però assegnare alla funzione specialistica di marketing un ruolo egemone rispetto alle altre funzioni specialistiche (Marion, 1993), che potrebbe ostacolare, anziché facilitare le relazioni cooperative interfunzionali, comunque necessarie per elevare l'efficienza e l'efficacia di tutti i processi aziendali: processi innovativi, processi di approvvigionamento, processi logistici, processi produttivi in senso stretto, ecc.

Va infatti tenuto presente che l'orientamento al mercato investe l'insieme dei processi aziendali, perseguendo obiettivi di generale interesse per l'impresa.

Queste implicazioni dell'orientamento al mercato risultano di particolare rilevanza soprattutto quando si opera in ambienti complessi e dinamici, nei quali diviene essenziale misurarsi con un'ampia gamma di variabili ed intervenire tenendo conto della loro rapida evoluzione.

4. LE FASI DEL PROCESSO DI CREAZIONE DEL VALORE PER IL CLIENTE ³

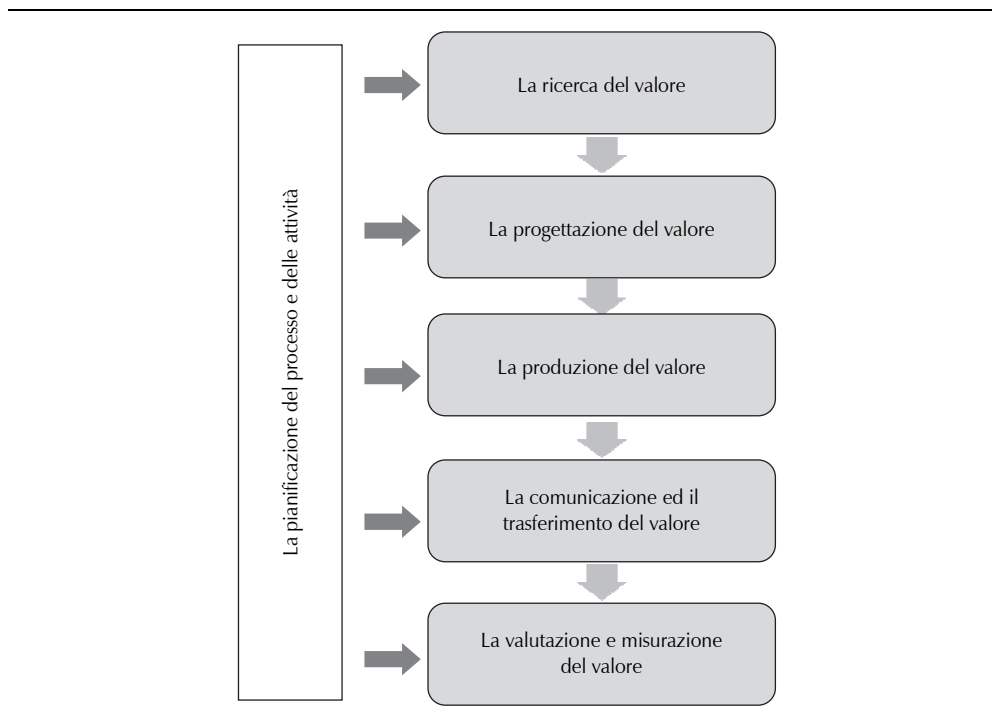
Dopo avere chiarito nelle pagine precedenti che la finalità della funzione di marketing è creare valore per i consumatori e per l'impresa, vediamo ora attraverso quale processo tale valore viene creato, fatto percepire e consegnato. Le fasi di questo processo e la loro sequenza sono riprodotte nella struttura di questo manuale

³ Di Giancarlo Ferrero, Università degli Studi di Urbino.

dove, per ogni fase, vengono analizzate nei diversi capitoli le finalità da perseguire, le scelte adottabili e le tecniche utilizzabili per le decisioni da assumere.

Nella figura 2 è indicata la configurazione del processo di creazione del valore.

Figura 2. – *Il processo di creazione del valore*



Le prime due fasi riguardano l'analisi per l'identificazione del valore e la sua progettazione. Si tratta, in sostanza, di definire quale valore offrire, a quali utilizzatori potenziali dei propri output ed in base a quali elementi caratterizzare la propria offerta. A differenza di quanto è stato teorizzato nelle interpretazioni tradizionali del processo di creazione e di diffusione del valore, che pongono l'ideazione e la realizzazione del prodotto come il punto di partenza dell'intero processo, la sequenza da noi privilegiata, coerentemente con i concetti di orientamento al mercato e di marketing inteso anzitutto come "filosofia" direzionale e gestionale, considera come fasi fondamentali quelle che hanno come obiettivi specifici la segmentazione della clientela, la selezione dei mercati e la scelta del mercato-obiettivo ed il posizionamento di valore. Da queste scelte deriva lo sviluppo del prodotto che, in una corretta logica di marketing, non deve essere considerato, come un'attività che si colloca solo in una logica interna per valorizzare idee e capacità innovative possedute.

La prima fase è l'**analisi per l'identificazione del valore**. È una fase che assume particolare importanza perché crea le basi conoscitive su cui devono fondarsi i processi decisionali in un'impresa orientata al mercato. Implica un'attenta analisi e comprensione di come si formano ed evolvono nel tempo le aspettative dei consumatori, dei fattori che le condizionano, di come si sviluppano i processi decisionali nelle decisioni d'acquisto, della struttura dei mercati. Nell'identificazione del valore è inoltre necessario non solo un attento esame dei fattori che determinano il valore atteso e delle valutazioni che i consumatori danno sulla nostra marca ed i nostri prodotti, ma anche delle prestazioni dei concorrenti e di come vengono percepite, nonché delle capacità distintive che l'impresa può esprimere, anche con il supporto di aziende partner (fornitori e distributori). Per raccogliere, organizzare ed interpretare tutte queste informazioni l'impresa deve utilizzare tecniche specifiche e dotarsi di un organico sistema informativo.

Nel capitolo 3 è illustrato uno schema concettuale per comprendere i processi di acquisto e vengono esaminate alcune tendenze evolutive in atto nello scenario socio-economico, nella tecnologia e nei comportamenti di consumo che risultano di particolare importanza per orientare le strategie e le politiche operative del marketing. Nel capitolo 4 sono esaminate le principali tecniche per la raccolta dei dati e la loro analisi. Nei capitoli successivi verranno trattate altre tecniche di analisi più strettamente finalizzate alle specifiche decisioni da assumere.

La **progettazione del valore** richiede innanzi tutto di procedere alla scelta dei target a cui rivolgersi, in quanto alla stessa offerta può essere attribuito un valore differenziale differente da parte di segmenti di consumatori diversi. Occorre poi procedere alla formulazione della *customer value proposition*, ovvero all'identificazione delle caratteristiche (*value elements*) del sistema di prodotto che devono distinguere e rendere superiore l'offerta di valore, rispetto ai concorrenti, per il target scelto. Questo implica anche definire come l'offerta dell'impresa dovrebbe essere percepita e memorizzata dai consumatori rispetto ai concorrenti (posizionamento del prodotto). Da queste analisi e decisioni deriverà l'elaborazione del concept del prodotto da realizzare e lanciare nel mercato. Questi processi decisionali e le tecniche che li supportano verranno esaminate nel capitolo 5.

La fase successiva riguarda la **produzione del valore**, ossia l'insieme di attività attraverso le quali il valore progettato può essere concretamente realizzato, con l'impiego di risorse e competenze interne ed esterne all'impresa, attivate in modo da ottenere la maggiore collaborazione possibile tra tutti gli attori coinvolti. È la direzione generale e non la funzione di marketing che deve decidere quanto e dove investire, quali competenze distintive sviluppare per ottenere un vantaggio competitivo, come creare le condizioni tecniche, comportamentali (motivazione ed impegno) ed organizzative (facilitazione delle capacità di apprendimento, condivisione dell'orientamento strategico, responsabilizzazione e connessi sistemi di incentivi) necessarie per consentire alle diverse funzioni di interagire