

Università degli studi di Padova



Facoltà di Scienze Statistiche

*Corso di Laurea Triennale in Scienze Statistiche e Gestione delle Imprese*

*Tesi di Laurea*

**Il marketing e la statistica: sviluppo di una strategia di  
mercato con l'ausilio della cluster analysis**

**Marketing and statistics: a market strategy development  
using cluster analysis**

Relatore: Ch.ma Prof.ssa Martina Pertile

Laureanda: Eleonora Azzolin - 554289 - GEI

Anno Accademico 2008-09



*Ai miei nonni*



# ***INDICE***

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>9</b>
<b>1 OBIETTIVI E SEGMENTAZIONE</b>	<b>13</b>
1.1 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E SEGMENTAZIONE.....	13
1.1.1 LA MACRO – SEGMENTAZIONE.....	14
1.1.2 LA MICRO – SEGMENTAZIONE.....	18
1.2 VALUTAZIONE DEI SEGMENTI E COPERTURA.....	21
<b>2 IL VANTAGGIO COMPETITIVO</b>	<b>25</b>
2.1 DEFINIZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO.....	25
2.2 LA DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO.....	30
2.2.1 UN LIVELLO DI QUALITÀ PIÙ ALTO.....	30
2.2.2 LA QUALITÀ PERCEPITA.....	34
2.2.3 IL LIVELLO DEI COSTI.....	40
2.3 VANTAGGI COMPETITIVI A CONFRONTO.....	44
<b>3 POSIZIONAMENTO E MARKETING MIX</b>	<b>47</b>
3.1 IL RAPPORTO TRA MARKETING MIX E POSIZIONAMENTO.....	47
3.2 IL MARKETING MIX.....	48
3.3 LE FASI DEL POSIZIONAMENTO.....	52

<b>4</b>	<b>LA SEGMENTAZIONE CON LA CLUSTER ANALYSIS</b>	<b>55</b>
4.1	LA METODOLOGIA.....	55
4.1.1	TECNICHE DI CLUSTERING.....	55
4.1.2	VALUTAZIONE DEL RAGGRUPPAMENTO.....	58
4.2	IL CASO: L'ACQUISTO DEL BIOLOGICO.....	60
4.2.1	IL PROCESSO DI SEGMENTAZIONE.....	60
4.2.2	ANALISI DEI DUE SEGMENTI.....	63
4.2.3	RISULTATI.....	67
	<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>71</b>
<b>A</b>	<b>GRAFICI DEI RISULTATI PER DIVERSE PARTIZIONI</b>	<b>73</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>79</b>
	<b>INDICE DELLE FIGURE</b>	<b>81</b>
	<b>INDICE DELLE TABELLE</b>	<b>81</b>
	<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>83</b>







# ***INTRODUZIONE***

«An organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders»<sup>1</sup>

(AMA Board)

Il **marketing** è il ramo della scienza economica che si occupa dello studio descrittivo del mercato e dell'analisi dell'interazione del mercato e dei suoi utilizzatori con l'impresa. Marketing significa letteralmente "piazzare sul mercato" e comprende quindi tutte le azioni aziendali riferibili al mercato destinate al piazzamento di prodotti, avendo come fine il maggiore profitto. Philip Kotler, considerato il padre del marketing moderno, distingue quattro strategie di approccio al mercato da parte dell'impresa: orientamento alla produzione, caratterizzato da un eccesso di offerta rispetto alla domanda, orientamento al prodotto, in cui ci si concentra più su quest'ultimo che sul consumatore, orientamento alle vendite, dove si cerca di vendere tutto ciò che si produce senza porre particolare attenzione alle esigenze del consumatore, e infine orientamento al marketing, l'approccio più recente, dove si parte dai bisogni del cliente per poi cercare di produrre un bene o un servizio che li soddisfi. Lo scopo di questa tesi è cercare di proporre una serie di elementi da valutare per definire una strategia di marketing, partendo dallo studio di un caso reale sul cibo biologico e analizzandolo con una metodologia di tipo cluster.

---

<sup>1</sup> « Una funzione organizzativa ed un insieme di processi volti a creare, comunicare e trasmettere un valore ai clienti, ed a gestire i rapporti con essi in modo che diano benefici all'impresa ed ai suoi portatori di interesse. »

Quando si parla di strategia si intende l'insieme delle iniziative che consentono all'impresa primeggiare nel confronto competitivo.<sup>2</sup>

Partendo dal presupposto che il successo di una strategia si misura in base al raggiungimento o meno degli obiettivi preposti, verranno toccati i seguenti punti: importanza degli obiettivi, segmentazione del mercato, scelta del vantaggio competitivo da raggiungere, analisi del posizionamento e applicazione del marketing mix. Gli ultimi due argomenti verranno trattati assieme, in quanto il marketing mix viene considerato un ausilio

per sviluppare un corretto posizionamento. Nel primo capitolo verrà presentata la segmentazione, divisa in macro e micro segmentazione: si effettuerà una distinzione tra il mercato industriale e il mercato di consumo, per poi discutere come si valuta un segmento e come si sceglie la copertura migliore.

Il secondo capitolo sarà dedicato alle strategie tramite cui si raggiunge il vantaggio competitivo: attraverso la differenziazione o attraverso i costi.

Nel capitolo tre verrà definito cosa si intende con posizionamento e verrà trattato brevemente il marketing mix.

L'ultimo capitolo è suddiviso in due sottocapitoli: nella prima parte si illustrerà la teoria del clustering, presentando i vari metodi e le tecniche usate in base ai dati disponibili e agli scopi da raggiungere; nella seconda parte verrà proposto un esempio pratico. Basandosi su un questionario somministrato a 770 individui riguardo al cibo biologico, verrà proposta una segmentazione del mercato.

È importante sottolineare che questa tesi non ha assolutamente la pretesa di proporre un modello univoco di riferimento per definire una strategia; essa vuole presentare semplicemente una delle possibili alternative, che può essere modificata integrandola o riducendola a piacere in base ad ulteriori conoscenze. D'altra parte, sarebbe quasi impossibile creare una strategia valida per qualsiasi tipo di prodotto o

---

<sup>2</sup> Giuseppe Volpato, "La gestione dell'impresa", Cedam, 1996

servizio proposto al mercato, sia a causa della moltitudine di bisogni e quindi di prodotti necessari, sia perché il marketing è una disciplina che lascia ampio spazio alla creatività del soggetto, e il successo o meno della strategia dipende in buona parte dalle abilità e dalle intuizioni del suo ideatore.



**Figura 1: strategia di marketing proposta**



# ***CAPITOLO 1***

## ***OBIETTIVI E SEGMENTAZIONE***

### **1.1 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E SEGMENTAZIONE**

Prima di iniziare ad analizzare la segmentazione, si sottolinea che il primo passo da compiere per delineare una strategia di marketing è la definizione degli obiettivi da raggiungere, i quali possono essere di varia natura, finanziaria ma anche produttiva o commerciale: l'obiettivo rappresenta il criterio in base a cui si misura il successo o il fallimento della strategia.

Il mercato viene definito come l'insieme di tutti i potenziali acquirenti che, condividendo un particolare bisogno o desiderio, potrebbero essere interessati e in grado di impegnarsi in uno scambio, al fine di dare soddisfazione al loro desiderio o al loro bisogno. Nel momento in cui un'impresa decide di operare in un certo mercato deve essere cosciente che non può essere in grado di soddisfare tutti gli acquirenti che ne fanno parte. I consumatori, infatti, sono un gruppo eterogeneo, ognuno con gusti ed esigenze diversi: nel caso estremo, si può dire che ognuno di loro ha una funzione di domanda propria. Quando si considera la situazione intermedia di eterogeneità, raggruppando individui con funzione di domanda simile, si compie una segmentazione del mercato.

A livello teorico, la segmentazione perfetta si raggiunge quando tutti i consumatori all'interno di uno stesso segmento sono rappresentati da un'unica funzione di

domanda. Il segmento, quindi, rappresenta un'ampia porzione del mercato, con clienti caratterizzati da una funzione di domanda simile.

Di seguito scomporremo il processo di segmentazione in due momenti collegati ma distinti: la **Macro - segmentazione** la **Micro - segmentazione**.

### 1.1.1 LA MACRO - SEGMENTAZIONE

La macro-segmentazione consiste nell'identificazione di prodotti mercato.

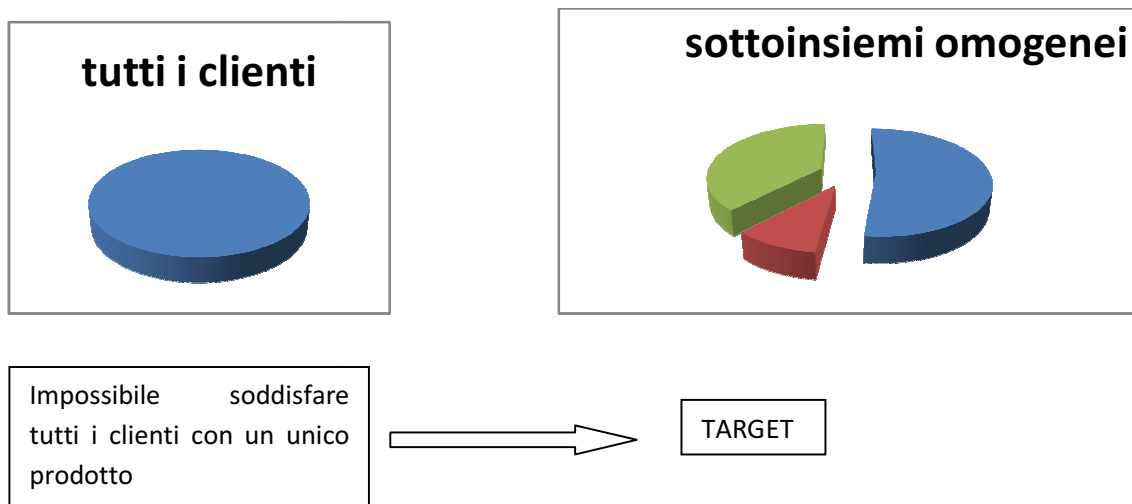


Figura 2: la divisione del mercato in sottoinsiemi omogenei

Il primo passo da compiere durante una strategia di segmentazione è quello di definire il mercato obiettivo; tale definizione dovrebbe essere formulata in termini abbastanza specifici per orientare la strategia ma, allo stesso tempo, abbastanza vaghi per stimolare l'immaginazione e permettere di sviluppare strategie nuove. L'obiettivo consiste nel definire il mercato di riferimento dal punto di vista dell'acquirente e non del produttore. Vengono considerati tre fattori: chi sono i diversi gruppi di acquirenti potenzialmente interessati al prodotto; quali sono i

bisogni, le funzioni o i gruppi di funzioni da soddisfare, quali sono le tecnologie esistenti o le attività in grado di produrre tali funzioni. Si ottiene così il prodotto mercato.<sup>3</sup>

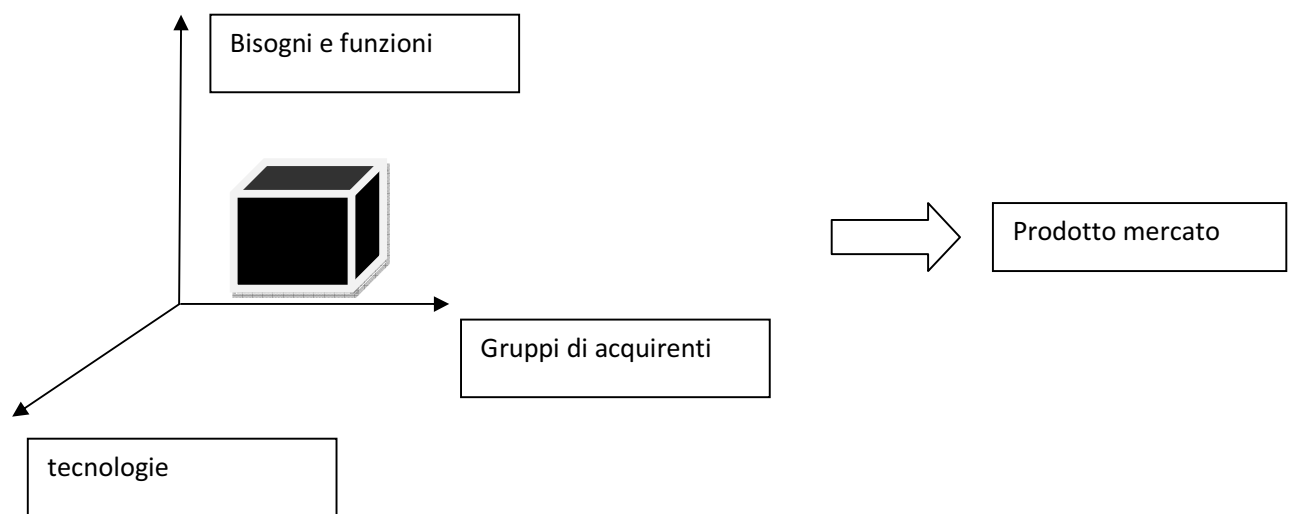


Figura 3: il Prodotto mercato

Per spiegare il grafico sopra esposto ci serviremo di un esempio: la funzione dell'automobile è quella di permettere all'individuo di spostarsi, da solo oppure in compagnia di altri soggetti e magari di trasportare carichi modesti. I gruppi di acquirenti possono essere diversi, e ognuno esprimerà dei bisogni differenti: i giovani preferiranno un'auto sportiva, veloce, un padre di famiglia cercherà un mezzo comodo, sicuro e abbastanza grande da poter trasportare più persone; chi vive in una grande città vorrà un'auto di dimensioni ridotte, facile da parcheggiare.

<sup>3</sup> Detti anche ASA, Area Strategica d'Affari

Infine, con tecnologie si fa riferimento a tutte quelle capacità tecnologiche che permettono di soddisfare i bisogni descritti, diversi per ogni gruppo di acquirenti.

Il secondo passo consiste nel definire la struttura del mercato di riferimento; sulla base dei concetti sopra esposti si possono avere tre definizioni del mercato di riferimento:

- **prodotto-mercato:** intersezione tra un gruppo di acquirenti e un assortimento di funzioni basate su una particolare tecnologia; è la più soddisfacente, in quanto si pone l'attenzione sugli acquirenti. Tale suddivisione può rappresentare la base dell'organizzazione del marketing dell'impresa.
- **mercato-soluzione:** comprende l'insieme delle tecnologie che possono svolgere una particolare funzione rispetto a un gruppo di acquirenti; si avvicina molto alla definizione di bisogno generico e mette l'accento sulla sostituibilità delle tecnologie per una diversa funzione. L'inconveniente è il fatto che i settori tecnologici sono molto diversi tra loro.
- **industria:** definita come una particolare tecnologia, rispetto a qualsiasi gruppo di acquirenti; è la meno soddisfacente perché considera solo il lato dell'offerta e mette insieme acquirenti che non hanno rapporti tra loro.

Giunti a questo punto dell'analisi, si cerca di individuare delle caratteristiche appartenenti agli individui, utilizzate per suddividere il mercato in macro segmenti: tali caratteristiche vengono chiamate variabili. Nel momento in cui esse



sono state identificate, si cerca di individuare le giuste combinazioni, al fine di costruire una griglia di macro - segmentazione. Generalmente, prima si considerano tutte le variabili di segmentazione che sembrano pertinenti, senza tralasciarne qualcuna, per poi studiare solo le variabili che rivestono un'importanza strategica. Vengono raggruppate, quindi, le variabili tra loro correlate, eliminando le combinazioni impossibili e si raggruppano i segmenti con dimensioni ridotte o differenze irrilevanti: la griglia finale includerà i segmenti esistenti ma anche quelli potenziali.

A questo punto la griglia deve essere verificata, collocando i clienti e i concorrenti principali nel mercato considerato. Si raccolgono quindi informazioni che consentono di valutare il potenziale, le aspettative, la sensibilità di ogni segmento, e si valuta la quota di mercato detenuta dai concorrenti. Le risposte a queste domande sono utili per definire una corretta strategia di copertura del mercato. Le strategie di copertura sono principalmente 5<sup>4</sup>:

- 1) **Strategia di concentrazione:** ci si concentra su un prodotto-mercato, una funzione e un gruppo di acquirenti. Tale strategia mira a una quota di mercato elevata in una nicchia definita
- 2) **Strategia di specializzazione incentrata su prodotto:** ci si specializza su una funzione coprendo tutti i gruppi di acquirenti interessati a tale funzione
- 3) **Strategia di specializzazione incentrata sul cliente:** ci si specializza su una categoria di clienti offrendo una gamma completa di prodotti
- 4) **Strategia di specializzazione selettiva:** si inseriscono vari prodotti in vari mercati privi di collegamento
- 5) **Strategia di copertura completa:** si propone un assortimento completo per andare incontro ai bisogni di tutti i gruppi di acquirenti

---

<sup>4</sup> Kotler P., "Marketing Management", Edizioni Isedi - Prince Hall International, Torino, 1997

## 1.1.2 LA MICRO – SEGMENTAZIONE

La micro – segmentazione è un processo che identifica i segmenti all'interno di ciascun prodotto-mercato considerato.

Se i consumatori o i clienti che fanno parte di uno stesso prodotto mercato chiedono al prodotto di svolgere la stessa funzione di base, possono tuttavia manifestare attese o preferenze specifiche sul modo di ottenere la funzione richiesta o sui servizi che la accompagnano. L'obiettivo della micro - segmentazione consiste nel trovare gruppi di acquirenti che cercano lo stesso paniere di attributi.

### Fasi della micro – segmentazione

Le fasi della micro – segmentazione sono: la suddivisione del prodotto-mercato in segmenti; la selezione di uno o più segmenti target; il posizionamento in ognuno di essi. Il primo passo consiste nell'individuare i segmenti, ossia nel suddividere il nostro prodotto-mercato in sottoinsiemi, sulla base di alcune variabili. Di seguito faremo una distinzione tra beni di consumo e beni industriali, in quanto le variabili usate sono diverse.

### Mercato dei beni di consumo

Le principali variabili di segmentazione del mercato di consumo sono quattro<sup>5</sup>.

Le **variabili geografiche** suddividono il mercato in diverse unità geografiche (nazione, regioni, provincie ...): la segmentazione svolta con tale metodo è facile da realizzare, ma offre informazioni limitate.

---

<sup>5</sup> J.J Lambin, "Marketing strategico operativo", Market – Drive Management, Edizioni McGraw – Hill, 2000

Le **variabili demografiche** suddividono il mercato sulla base di variabili quali per esempio l'età, il sesso, l'istruzione. Se considero due o più variabili contemporaneamente si parla di segmentazione demografica multivariata; nonostante vengano offerte informazioni limitate, i dati sono facilmente reperibili e in effetti spesso bisogni, abitudini e preferenze sono realmente correlate a questo tipo di variabili. L'aggancio con tali variabili è molto utile anche quando voglio descrivere il mercato in termini non demografici.

Con il **metodo psicografico** si studia il mercato in gruppi diversi in base alla classe sociale di appartenenza, allo stile di vita adottato e alle caratteristiche di personalità: ci si focalizza sulle motivazioni dei consumatori, aggiungendo informazioni sulle variabili psicologiche. Da notare che tali variabili sono difficili da applicare, anche a livello di definizione e correttezza.

Infine, quando si utilizzano le **variabili comportamentali**, si suddividono gli acquirenti in base alla conoscenza che mostrano sul prodotto in esame, del loro atteggiamento verso questo, dell'uso che ne fanno e in generale di come rispondono al prodotto. Nonostante questo sia considerato uno dei metodi più efficaci, la raccolta dei dati può risultare laboriosa.

### **Mercato dei beni industriali**

Quando si parla di mercati industriali, è possibile effettuare la stessa distinzione tra macro e micro segmentazione. Le differenze più significative sono presenti nella micro – segmentazione. I mercati industriali spesso vengono segmentati usando le stesse variabili usate per il mercato di consumo; nel contempo, è possibile usare altre variabili.

I loro principali descrittori sono: le caratteristiche demografiche e operative dell'impresa cliente(caratteristiche demografiche dell'istituzione, applicazione e utilizzo finale del prodotto, tipologia della situazione di acquisto, fedeltà alla fonte di

fornitura), caratteristiche del centro d'acquisto (composizione e ruoli dei suoi membri, fasi processo d'acquisto, compiti assegnati al centro d'acquisto, livello di decentramento delle decisioni), e caratteristiche individuali dei membri che partecipano al processo decisionale (variabili demografiche : età, cultura, esperienza, **ruolo** organizzativo, **criteri** di acquisto utilizzati, variabili psicografiche: atteggiamenti e preferenze per i fornitori e le marche offerte, grado di fiducia e familiarità).

Va ricordato infine un metodo usato molto spesso per la sua efficacia: la segmentazione del mercato industriale in funzione degli utilizzatori finali del bene (utilizzatori finali diversi implicano la ricerca di vantaggi specifici nel prodotto e richiedono distinti marketing mix).

Esistono molteplici modi di segmentare un mercato: in realtà non esiste un modo giusto o sbagliato, l'unica cosa richiesta è che la segmentazione sia utile. Perché ciò accada, i segmenti devono presentare alcune caratteristiche<sup>6</sup>:

- **Misurabilità**: grado in cui è possibile misurare la dimensione e il potere d'acquisto dei diversi segmenti. Alcune variabili possono essere comunque difficili da misurare
- **Accessibilità** : grado in cui i diversi segmenti possono essere realmente raggiunti o serviti
- **Importanza**: grado in cui i segmenti presentano un'ampiezza o dei livelli di assorbimento tali da essere profittevoli (un segmento dovrebbe essere costituito dal gruppo più ampio e sufficientemente omogeneo per cui risulti possibile e conveniente impostare un programma di marketing specifico)
- **Praticabilità** : grado in cui è possibile per l'impresa impostare programmi di marketing efficaci per attirare e servire i segmenti scelti.

---

<sup>6</sup> Kotler P., "Marketing Management", Edizioni Isedi – Prince Hall International, Torino, 1997

## 1.2 VALUTAZIONE DEI SEGMENTI E COPERTURA

Una volta individuati i segmenti, si passa alla loro valutazione: nel fare ciò, si tiene conto della dimensione e del tasso di sviluppo del segmento (si valuta cioè se il segmento potenziale possiede la dimensione e il tasso di sviluppo desiderati) e dell'attrattiva della struttura del segmento, in quanto se un segmento possiede le caratteristiche richieste, non è detto che sia soddisfacente anche in termini di profittabilità. Per decidere se nel lungo periodo sussiste tale attrattiva a livello di profitto ci si basa sullo modello delle 5 forze di Porter.

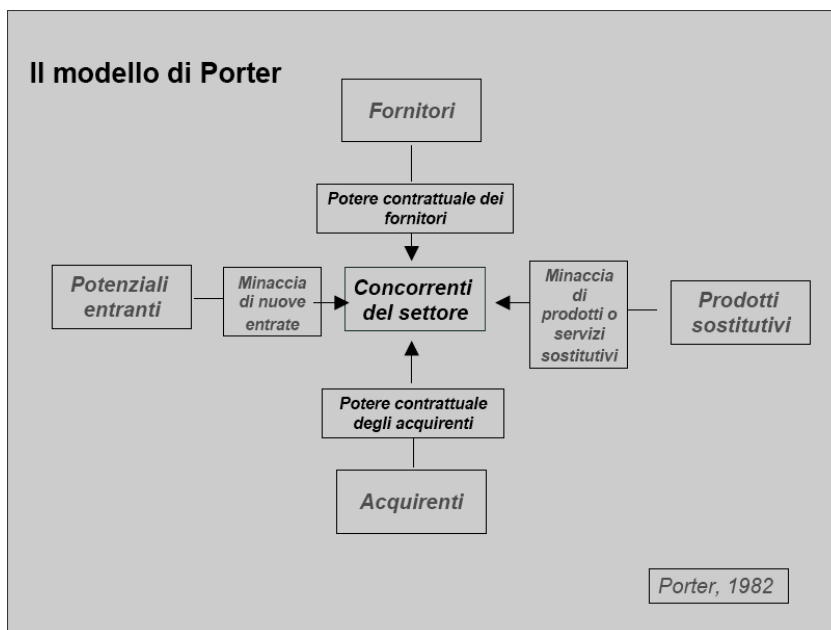


Figura 4 : il modello di Porter

Analizzando lo schema, si nota che l'azienda deve stimare l'impatto sulla profittabilità di lungo periodo sulla base delle seguenti minacce, quali:

- 1) Minaccia di un'intensa competizione all'interno del segmento: un segmento appare poco attraente se è già servito da un numero rilevante di concorrenti
- 2) Minaccia di nuovi entranti: un segmento è potenzialmente interessante quando è caratterizzato da elevate barriere all'entrata e limitate barriere all'uscita

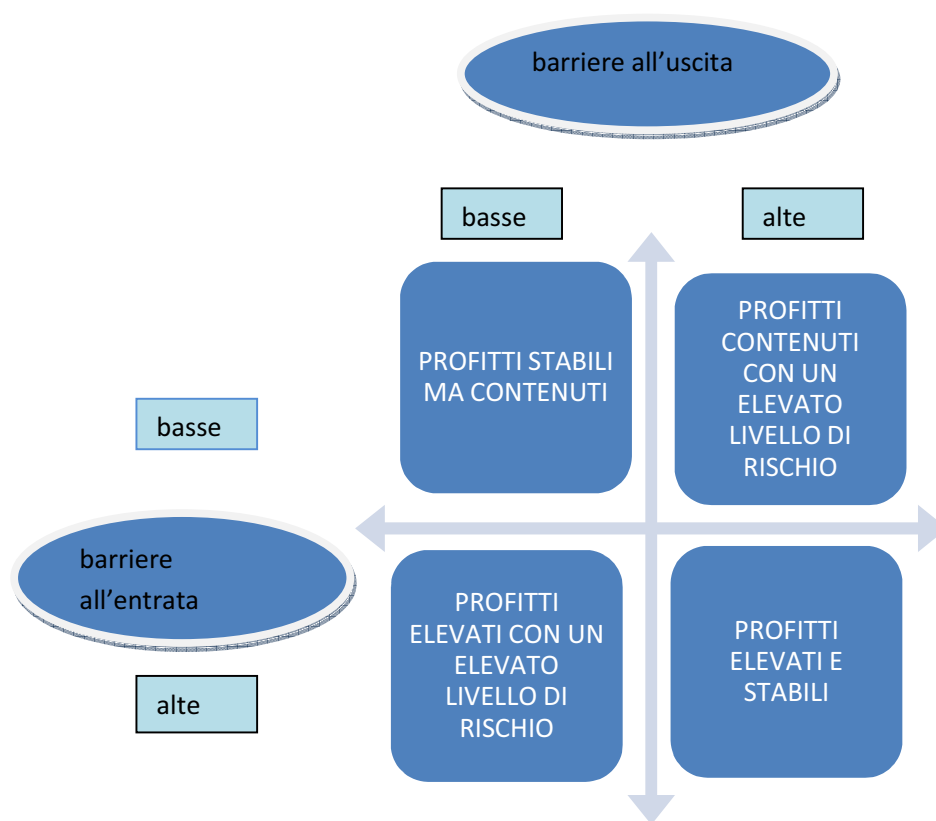


Figura 5: schema delle barriere all'uscita e all'entrata di un segmento

- 3) Minaccia di prodotti sostitutivi: un segmento è poco attraente se esistono prodotti sostitutivi attuali o potenziali che possono limitare la potenzialità di profitto

- 4) Minaccia di un crescente potere contrattuale da parte degli acquirenti : se gli acquirenti hanno un forte potere contrattuale, ci possono essere conseguenze come la caduta dei prezzi, un incremento della qualità o dei servizi accessori richiesti, un'elevata competitività , spese della profittabilità. Il potere contrattuale tende ad aumentare quando gli acquirenti si organizzano tra loro, quando il prodotto rappresenta una porzione significativa del potere d'acquisto degli acquirenti stessi, quando il prodotto è indifferenziato, quando gli acquirenti sono sensibili alla variabile prezzo o quando essi possono perseguire una strategia di integrazione verticale a monte
- 5) Minaccia di un crescente potere contrattuale da parte dei fornitori: se i fornitori sono in grado di aumentare il livello dei prezzi o di ridurre la qualità o la quantità di beni o servizi a loro commissionati. Tale potere cresce quando i fornitori sono concentrati e organizzati tra loro, le alternative di fornitura sono limitate , il prodotto è fondamentale per la produzione, i costi per cambiare fornitore sono elevati e quando questo può integrarsi verticalmente a valle

Infine, l'impresa deve considerare il segmento in base alle proprie risorse e ai propri obiettivi, per evitare un eccessivo spreco di energie o di risorse; deve sussistere una certa coerenza tra obiettivi di lungo periodo e strategie d'impresa al fine di realizzare il vantaggio competitivo. Giunti a questo punto, l'impresa deve scegliere la strategia di copertura, ossia a quali segmenti rivolgersi. Il mercato obiettivo è costituito da un insieme di acquirenti che hanno bisogni e caratteristiche comuni che l'impresa vuole soddisfare. Ci sono 5 possibili strategie:

- **Concentrazione su un solo segmento:** si sceglie uno specifico segmento su cui operare; tale strategia è solitamente seguita dalle piccole imprese

- **Specializzazione prodotto:** si realizza un prodotto destinato a tutti i clienti
- **Specializzazione di mercato:** un'impresa decide di offrire diversi prodotti in base alle esigenze espresse dal mercato prescelto
- **Specializzazione selettiva:** si usa quando si opera in settori di nicchia , che non hanno relazione reciproca, tranne quella di costituire un'opportunità attraente
- **Copertura totale del mercato:** attuata dalle imprese maggiori che vogliono conquistare una leadership nel mercato

La selezione del mercato obiettivo, in conclusione, segue tre approcci principali: quella del marketing indifferenziato, dove l'azienda ignora le differenze tra i segmenti e cerca di offrire un solo prodotto a tutto il mercato, del marketing differenziato, ossia l'azienda "targetizza" più segmenti, e progetta offerte diverse per ognuno di essi, e infine il marketing concentrato , *one-to-one*), dove l'azienda mira ad avere una grossa quota in uno o pochi specifici segmenti.



## *CAPITOLO 2*

### *IL VANTAGGIO COMPETITIVO*

#### **2.1 DEFINIZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO**

Scelto il segmento obiettivo, si devono esaminare le modalità attraverso cui un'impresa può differenziare la propria offerta nei confronti dei clienti. Quando il consumatore o il cliente non riesce a individuare le differenze tra i prodotti offerti, finisce per ritenere il prodotto semplicemente come una "merce", e il prezzo diventa il fattore determinante nella scelta dell'acquisto. **L'insieme delle caratteristiche che conferiscono al prodotto un grado di superiorità agli occhi del cliente rispetto a quello del concorrente viene definito vantaggio competitivo.** Esso può essere di due tipi: esterno, quando si basa su alcune qualità distintive del prodotto che costituiscono valore per il cliente, o interno, quando si basa sulla capacità dell'impresa di gestire al meglio i costi per la fabbricazione, la progettazione e la gestione del prodotto. Si sottolinea che quando si ricerca un vantaggio competitivo esterno si adotta una strategia di differenziazione che richiede da parte dell'impresa una certa abilità di marketing, al fine di identificare quelle aspettative del cliente che non sono ancora state del tutto soddisfatte. Inoltre, inoltre, il cliente deve essere disposto a pagare un prezzo economicamente soddisfacente per l'impresa che lo produce.

In entrambi i casi, il vantaggio competitivo deve presentare 3 caratteristiche<sup>7</sup>:

### 1. DEVE GENERARE VALORE PER IL CLIENTE

I clienti scelgono il prodotto delle imprese che offrono il più alto valore prestato, o valore reso.

$$\text{valore reso} = \text{valore totale per il cliente} - \text{prezzo totale per il cliente}$$

dove per valore totale si intende il valore attribuito alle varie caratteristiche ritenute determinanti, mentre il prezzo totale, come diceva Adam Smith, è “il prezzo reale di ogni cosa, ciò che ogni cosa costa realmente a chi ha bisogno di procurarsela, è la pena e il disturbo di procurarsela”, che include quindi non solo il prezzo monetario, ma anche il tempo impiegato e il dispendio di energie fisiche e psichiche.

### 2. IL MAGGIOR VALORE DEVE ESSERE PERCEPITO DAL CONSUMATORE

Il cliente deve rendersi conto che l'impresa offre un prodotto “migliore” rispetto ai concorrenti.

### 3. NON DEVE ESSERE FACILMENTE IMITABILE.

---

<sup>7</sup> R.S Winer, “Marketing Management”, Edizioni Apogeo, 2000

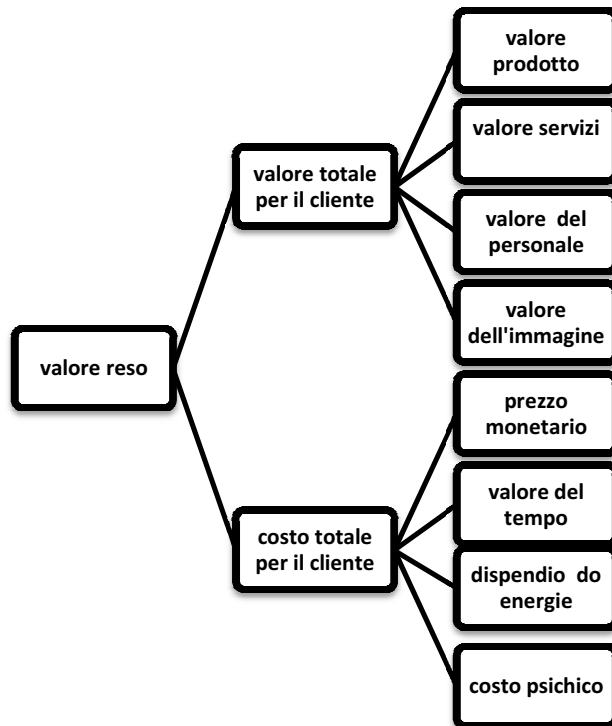


Figura 6: le componenti del valore reso

Secondo Porter, lo strumento fondamentale per definire le fonti del potenziale vantaggio competitivo è la catena del valore.

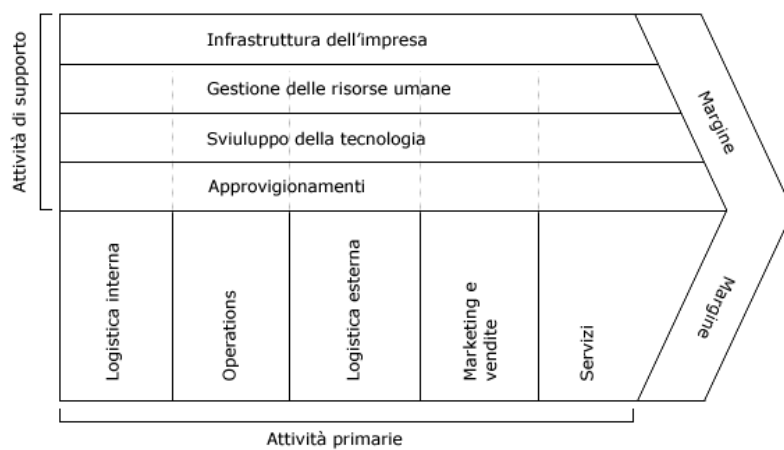


Figura 7: la catena del valore secondo Porter

In base al concetto di catena del valore, l'impresa viene disgregata in nove classi di attività strategicamente rilevanti allo scopo di rilevare il comportamento dei costi e di potenziali fonti di differenziazione. Le 9 classi sono formate da 5 attività primarie e da 4 attività secondarie. Le attività primarie iniziano con l'acquisizione dei materiali necessari al ciclo operativo, per passare quindi alla trasformazione dei prodotti che saranno poi distribuiti, commercializzati e dotati di assistenza. Le attività di supporto vengono svolte durante l'intera sequenza di attività primarie. Compito dell'impresa è di esaminare i costi e i risultati relativi ad ogni attività, allo scopo di apportare miglioramenti.

Nel momento in cui l'impresa fa meglio del concorrente consegue vantaggio competitivo. Il processo può andare oltre, andando ad analizzare la catena del valore di fornitori, distributori e clienti. Non tutte le imprese possono conseguire lo stesso vantaggio competitivo: vengono individuati 4 tipi di settori industriali in base al vantaggio competitivo perseguibile:

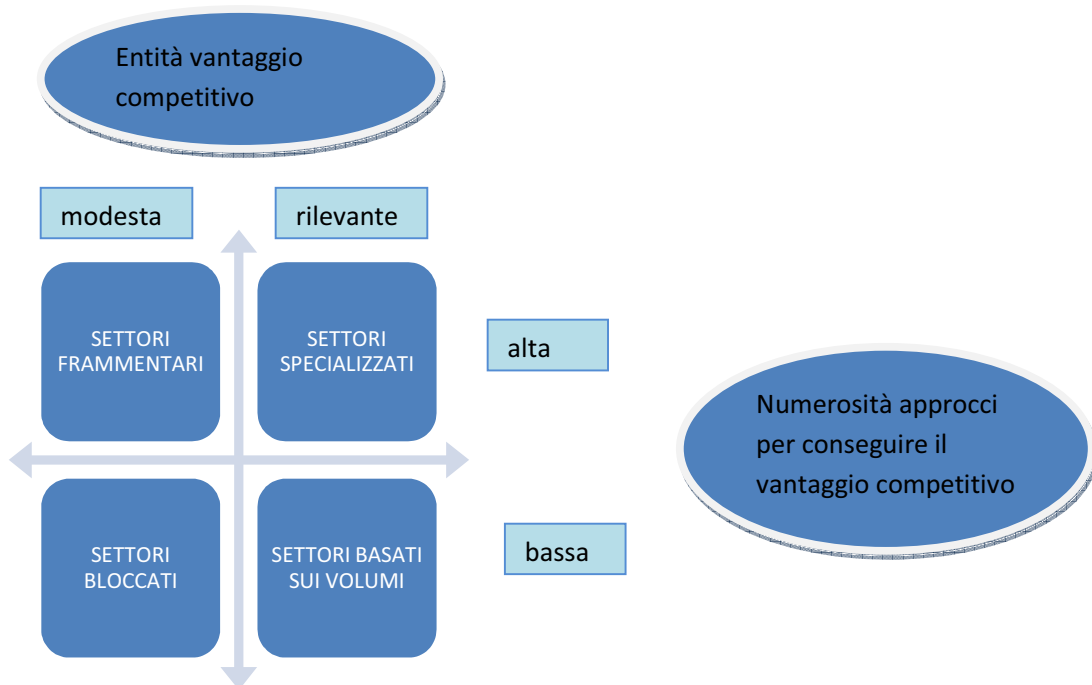
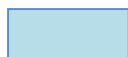


Figura 8: settori industriali classificati in base al vantaggio competitivo



- **Settori basati sui volumi:** si tratta di settori industriali nei quali le imprese possono conseguire solo alcuni vantaggi, seppur piuttosto rilevanti. Un esempio è costituito dall'industria dei macchinari per l'edilizia, dove il successo è basato sulle dimensioni dell'impresa o sulla quota di mercato
- **Settori bloccati:** ci sono pochi vantaggi, di modesta entità; un esempio è l'industria siderurgica
- **Settori frammentati:** settori in cui ci sono molte opportunità di modesta entità; l'esempio è un ristorante
- **Settori specializzati:** ci sono molteplici opportunità di differenziazione legate volti ad acquisire vantaggi rilevanti; un esempio sono le imprese che producono robot per l'industria automobilistica

Di seguito analizzeremo brevemente i tre approcci suggeriti da R. Winer allo sviluppo del vantaggio competitivo:

1. Sviluppo del vantaggio competitivo elevando il livello della qualità, o differenziazione del prodotto
2. Sviluppo del vantaggio competitivo elevando il livello della qualità percepita legata al brand
3. Sviluppo del vantaggio competitivo elevando il livello dei costi o dei prezzi

## **2.2 LA DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO**

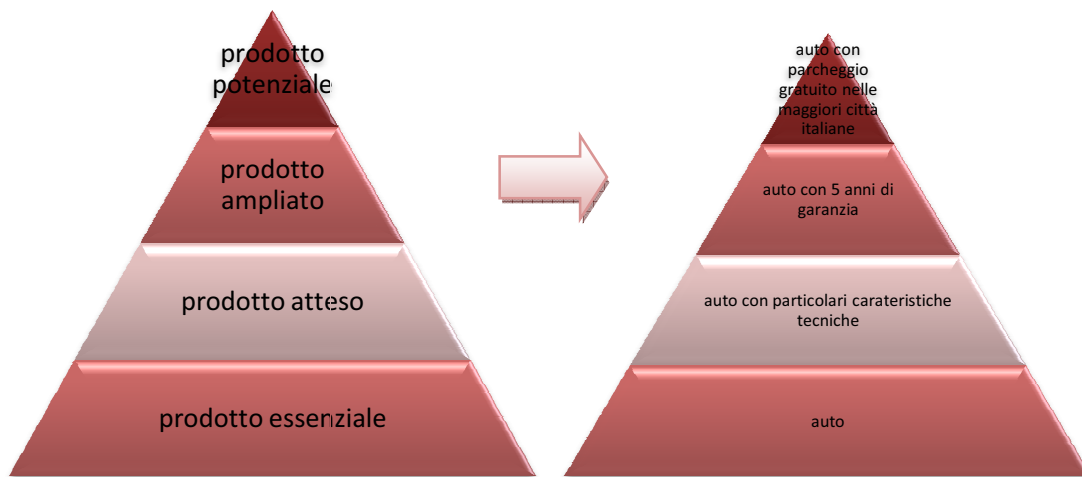
Una strategia di differenziazione permette di affermare la propria differenza rispetto al concorrente, mantenendo la quota di mercato o addirittura aumentandola. La differenziazione può essere messa in atto solo quando esiste una certa distanza dai concorrenti per uno o più attributi significativi del prodotto proposto. Secondo Chetochine, ci sono 4 assi di differenziazione volti a creare questa distanza dai concorrenti. Un prodotto o un servizio può essere diverso in quanto innovatore (prodotto ispirato a un'altra tecnologia, a un'altra energia ... ), acceleratore (permette di guadagnare tempo rispetto ai prodotti originali), semplificatore (offre la possibilità di evitare sforzi e sprechi di energie) e migliorativo (fornisce performance migliori). Nel momento in cui la differenziazione diventa reale e percepita dal cliente, quest'ultimo sarà disposto a pagare un prezzo maggiore, ossia un premium price.

### **2.2.1 UN LIVELLO DI QUALITA' PIU' ALTO**

Un'impresa può differenziare la propria offerta creando una differenza osservabile sul prodotto offerto, che possieda un valore per il target di consumatori. Il prodotto viene definito come un insieme di attributi tangibili e intangibili volti a procurare benefici al consumatore. Esso parte da una forma base, per poi essere ampliato in funzione delle esigenze del mercato e dell'impresa:

- Prodotto essenziale: prodotto o servizio acquistato per soddisfare una necessità.
- Prodotto atteso: comprende parti del prodotto non essenziali, che combinate assieme portano dei benefici, come per esempio la qualità.

- Prodotto ampliato: insieme di servizi e benefici offerti al cliente (installazione, garanzia...)
- Prodotto potenziale: teoricamente, tutto ciò che si può offrire al consumatore, soddisfacendo bisogni di cui egli non è ancora a conoscenza. (auto con parcheggio gratuito nelle principali città italiane)



**Figura 9: esempio di prodotto ampliato**

Non tutti i prodotti sono differenziabili allo stesso modo: da una parte abbiamo prodotti altamente standardizzati, mentre dall'altra quelli suscettibili a forte differenziazione. Nel momento in cui è possibile una qualche differenziazione, l'impresa opera su più variabili. Le caratteristiche fanno riferimento alle funzioni fondamentali svolte dal prodotto. Molti di questi sono offerti con caratteristiche variabili: il punto di partenza è costituito da una versione base, suscettibile a cambiamenti e completamenti. Operare sulle caratteristiche può portare ottimi vantaggi e alcune imprese, coscienti di ciò, sono estremamente innovative in questo campo. Per individuare quali caratteristiche sviluppare, si cerca di solito di mettersi

in contatto con quanti hanno acquistato il prodotto di recente, e si pone loro una serie di domande, quali il gradimento, l'esigenza di altre caratteristiche, la volontà di modificare quelle esistenti. Dopo aver valutato le risposte, il numero di clienti che richiedono o apprezzano una certa caratteristica, il tempo necessario per introdurle e le reazioni dei concorrenti, l'impresa agisce di conseguenza. Ovviamente, è opportuno tenere conto anche del costo dell'impresa e del costo del cliente. Le prestazioni invece definiscono il modo in cui le caratteristiche fondamentali del prodotto svolgono le proprie funzioni. Nella fase iniziale il prodotto viene posizionato in uno dei seguenti livelli di prestazione: basso, medio, alto, superiore. La domanda fondamentale è se un livello di prestazioni più alto può portare una maggiore profittabilità; il motivo di un profitto maggiore va ricercato nel fatto che con prestazioni più elevate si può chiedere al cliente un premium price, si può contare su una maggior fedeltà alla marca e su una maggiore attrattività verso i nuovi clienti. **Per tutti questi motivi, il costo richiesto per dare una qualità maggiore non sarà molto più elevato di quello sostenuto fornendo una qualità inferiore.** Ciò non significa che è necessario aumentare la qualità a dismisura, in quanto questo può causare una diminuzione dei clienti: si deve comunque tenere conto del mercato obiettivo. Nel seguente grafico abbiamo sull'asse delle ascisse il livello di qualità, su quello delle ordinate il livello del ROI.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Return On Investments



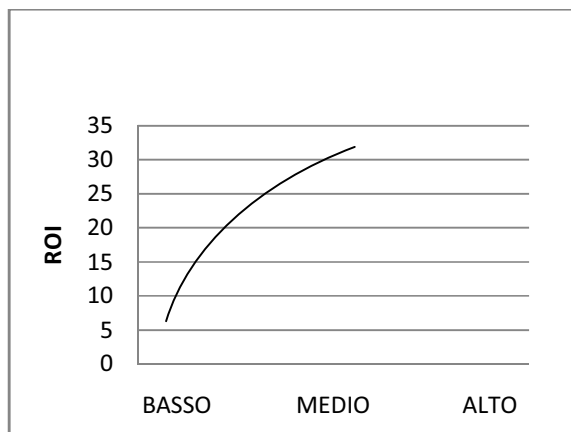


Figura 10 : relazione tra qualità del prodotto e profittabilità

**Per definire quanto il prodotto è soddisfacente in termini di differenziazione, ci si può basare su alcune variabili.**

**In particolare, in riferimento al prodotto stesso, si può valutare: la conformità,** la quale definisce il grado in cui la definizione del prodotto e le sue caratteristiche corrispondono allo standard assunto come obiettivo: tale caratteristica è detta solitamente conformità alle specifiche; **la durabilità,** che costituisce una misura della vita operativa del prodotto; **l'affidabilità,** la quale definisce la probabilità che un prodotto realizzi appieno le sue funzioni per un certo periodo di tempo; **la riparabilità,** che rappresenta la misura delle possibilità di rimettere in buono stato un prodotto che ha perduto tutta o parte della capacità di svolgere le proprie funzioni; **lo stile,** costituito dalla forma esterna di un prodotto, concepita in modo da sollecitare l'apprezzamento dell'acquirente. In alcuni casi lo stile viene ritenuto dal cliente più importante delle stesse caratteristiche.

Allo stesso modo, è possibile operare una differenziazione sui servizi, operando su aspetti come **la consegna che fa riferimento** al modo attraverso cui un prodotto o un servizio viene reso disponibile al cliente, include la celerità, l'accuratezza e la velocità dell'intero processo; **l'installazione,** con cui si intendono tutte quelle

operazioni che serve svolgere perché un determinato prodotto sia in grado di svolgere la sua funzione nel luogo di destinazione; l'**addestramento**, il cui obiettivo è di porre in grado l'utilizzatore di usare il prodotto nel modo più appropriato; la **consulenza**, che l'impresa può svolgere sia gratuitamente che a pagamento; la **riparazione**, che può essere sviluppata sotto due aspetti, sia a livello di immediatezza che a livello di qualità.

Altro aspetto che permette di differenziare rispetto al concorrente è quello del **personale**; il personale può essere addestrato in modo che rispecchi lo spirito del prodotto o del servizio proposto. In generale il personale ben addestrato possiede sei caratteristiche: la competenza, ossia preparazione e attitudine; la cortesia, intesa come l'atteggiamento gentile, volto a mettere il cliente a suo agio; la credibilità, intesa come la capacità di ispirare fiducia, in relazione al ruolo svolto; l'affidabilità, cioè l'accuratezza e l'impegno nello svolgere le mansioni; la prontezza, intesa come la velocità di risposta alle richieste del cliente; la comunicazione, l'abilità nell'ascoltare e nel comunicare con il cliente.

### **2.2.2 LA QUALITA' PERCEPITA**

In molti casi, la differenza rispetto all'offerta del concorrente risiede solo nella percezione che si riesce trasmettere al cliente, a livello di immagine del prodotto: si parla in tal caso di **differenziazione percepita**, e si cerca di conseguire tale vantaggio quando le differenze osservabili sono trascurabili o di poco conto.

Gli aspetti che si sfruttano per raggiungere tale tipo di vantaggio sono principalmente quelli dell'immagine e della marca. Nel primo caso, un esempio è costituito dalle sigarette Marlboro: il fattore principale del suo successo è rappresentato dall'immagine del rude cowboy e dal fascino da esso esercitato. La

Marlboro ha costruito qualcosa di più di un'immagine, ha dato al prodotto una personalità .

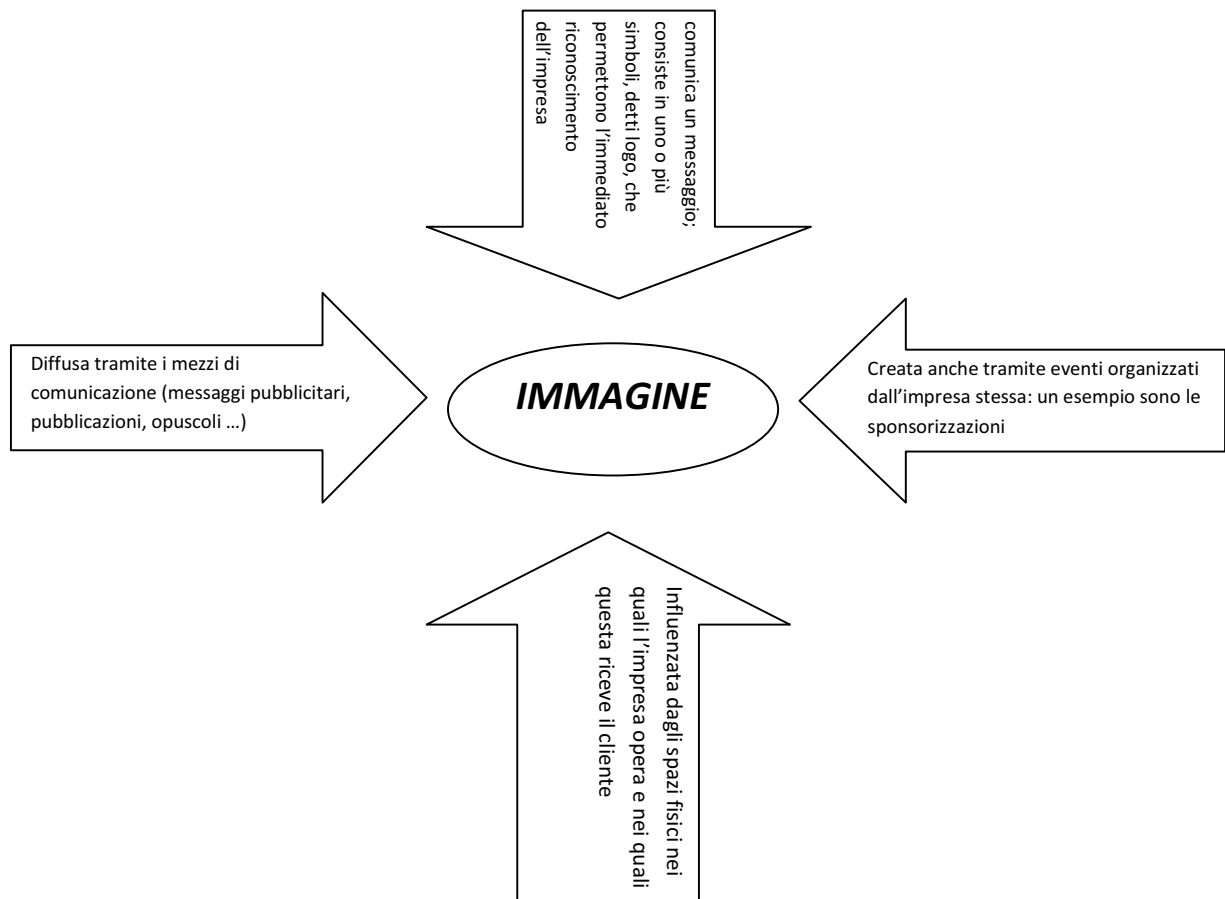


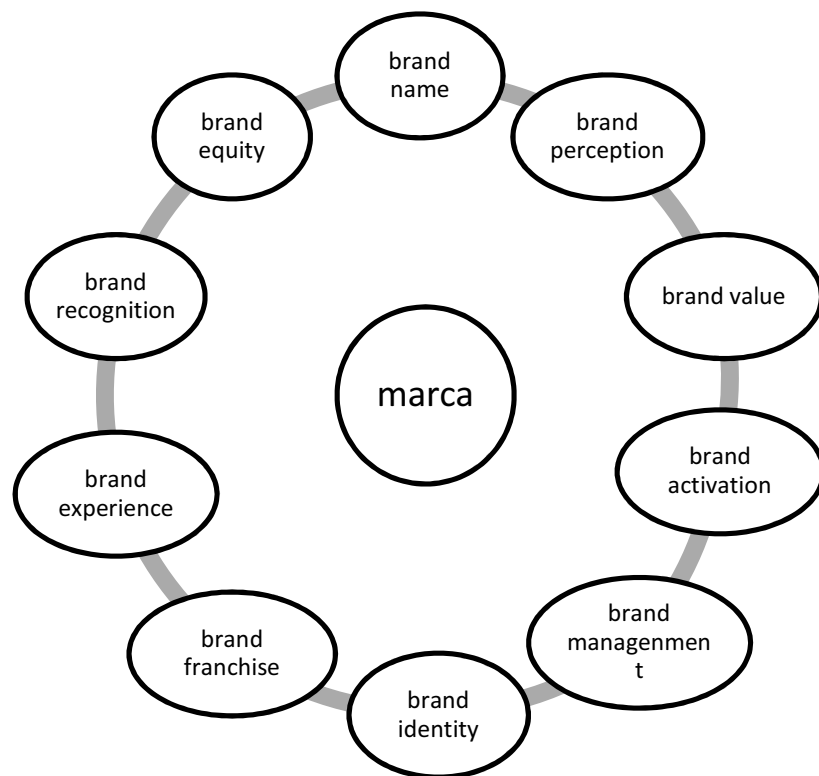
Figura 11: i concetti legati all'immagine

L'aspetto relativo alla marca risulta ben più complesso. V'è detto innanzitutto che marca e marchio non sono sinonimi; il marchio è definito come un qualunque *segno* suscettibile ad essere rappresentato graficamente, in particolare parole, compresi i nomi di persone, disegni, lettere, cifre, suoni, forma di un prodotto o della

confezione di esso, combinazioni o tonalità cromatiche, purché siano idonee a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli delle altre. È lo strumento con il quale le imprese tutelano giuridicamente la propria **marca**.

La marca è definita come una specifica relazione istituita in un dato mercato tra una determinata domanda, una determinata offerta e una determinata concorrenza. Essa può essere allora vista come una **variabile multidimensionale** che contiene non solo gli aspetti distintivi ma anche la storia dell'impresa, l'esperienza maturata dai consumatori verso il *brand*, il livello di notorietà, le aspettative dei potenziali acquirenti: è **per questo che si usa dire che la marca è *nella testa dei consumatori***.

**Il grafico seguente mostra quali sono i concetti più noti legati alla marca:**



**Figura 12: componenti del concetto di marca**

**brand name** (*nome della marca*): è spesso usato come sinonimo di "brand" sebbene sia più corretto utilizzarlo per indicare la scritta. In tale contesto il brand name costituisce una sorta di marchio (*trademark*) che il **brand owner** (*impresa proprietaria del brand*) può proteggere giuridicamente attraverso la registrazione

- **brand perception** (conoscenza di marca): qualità della marca, si articola in:
  - notorietà indica la capacità dei consumatori di identificare un particolare brand;
  - immagine di marca, aspetto qualitativo della conoscenza di marca che racchiude le idee e le aspettative presenti nelle menti dei consumatori legate a un prodotto o servizio.
- **brand value** (*valore della marca*): è il valore della marca *in ipotesi di cessione*, cioè indica il valore monetario che un soggetto corrisponde al proprietario della marca per ottenerne la disponibilità
- **brand activation**: è uno dei principali processi di marketing attraverso cui si fa vivere una marca, coinvolgendo a vari gradi i consumatori affinché cambino il modo in cui vedono le marche; modifichino il modo in cui si comportano; si influenzino il loro comportamento d'acquisto.
- **brand management** (*gestione del brand*): è un'attività volta ad aumentare il valore percepito (*perceived value*) della brand image aumentando di riflesso il patrimonio di marca
- **brand identity** (*identità di marca*), è tutto ciò che l'impresa vuole che i consumatori percepiscano utilizzando i propri prodotti. È importante per l'impresa che la brand identity si avvicini il più possibile alla brand image

- **brand franchise** (*fedeltà alla marca*): è il livello di fedeltà dei consumatori che permette all'impresa di ottenere una differenziazione del prodotto dalla concorrenza
- **brand experience** (*esperienza di marca*): aspetto legato alla sperimentazione dei prodotti o servizi della **marca**
- **brand recognition** (*riconoscimento di marca*): proprietà di una marca immediatamente riconoscibile dai consumatori. Ad esempio la **M** di McDonald's e la **D** di Disney permettono l'immediato ricollegamento alla **marca**
- **brand equity** (*patrimonio di marca*): è il valore della **marca** *in condizioni di funzionamento*

Quando si vuole definire un vantaggio di differenziazione di percezione ci si basa sull'aspetto della brand equity; Russel S. Winer definisce il brand equity come “ il risultato di una serie di attività e passività collegate al nome e al logo di una marca, che accresce o diminuisce il valore del prodotto o servizio per l'azienda o per i clienti dell'azienda stessa”. Le attività e le passività insite nel valore della marca sono presentate nella seguente figura.

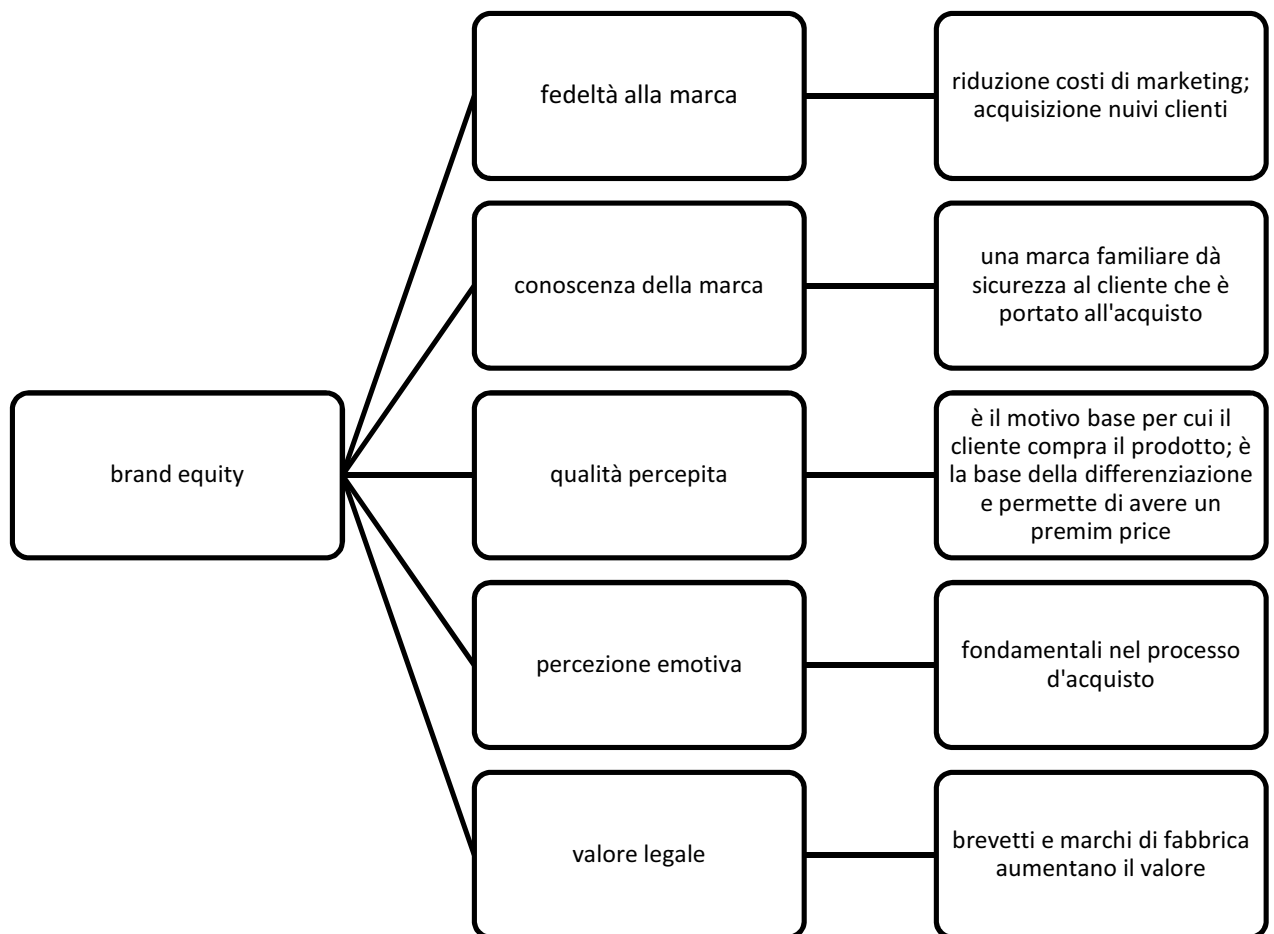


Figura 13: elementi della brand equity

Gli aspetti che definiscono il brand equity generano valore per l'impresa, in quanto migliorano l'efficienza e l'efficacia dei programmi di marketing, della fedeltà alla marca, dei prezzi, dell'accettazione della marca e soprattutto del vantaggio competitivo, e per il consumatore, in quanto migliorano l'interpretazione e l'elaborazione dell'informazione, la fiducia nella decisione d'acquisto e la soddisfazione nell'utilizzo.

**In definitiva, la marca si dimostra parte integrante del potenziale vantaggio competitivo, strettamente legato alla percezione del consumatore**

### 2.2.3 IL LIVELLO DEI COSTI

L'approccio basato sul livello dei costi è uno dei più difficili. Per prima cosa si deve conoscere il livello dei costi dei concorrenti per accertarsi di essere in grado di competere al loro livello; in secondo luogo, i processi tecnologici rischiano di essere scavalcati in termini di costi. Da ultimo bisogna tener presente che in un mercato ci può essere solo un soggetto che detiene la posizione di basso costo.

Per raggiungere delle economie di costo si sfruttano solitamente: le economie di scala; le economie di apprendimento; l'utilizzo della capacità produttiva; la tecnologia; l'efficienza residuale; i costi di apprendimento.

#### Le economie di scala

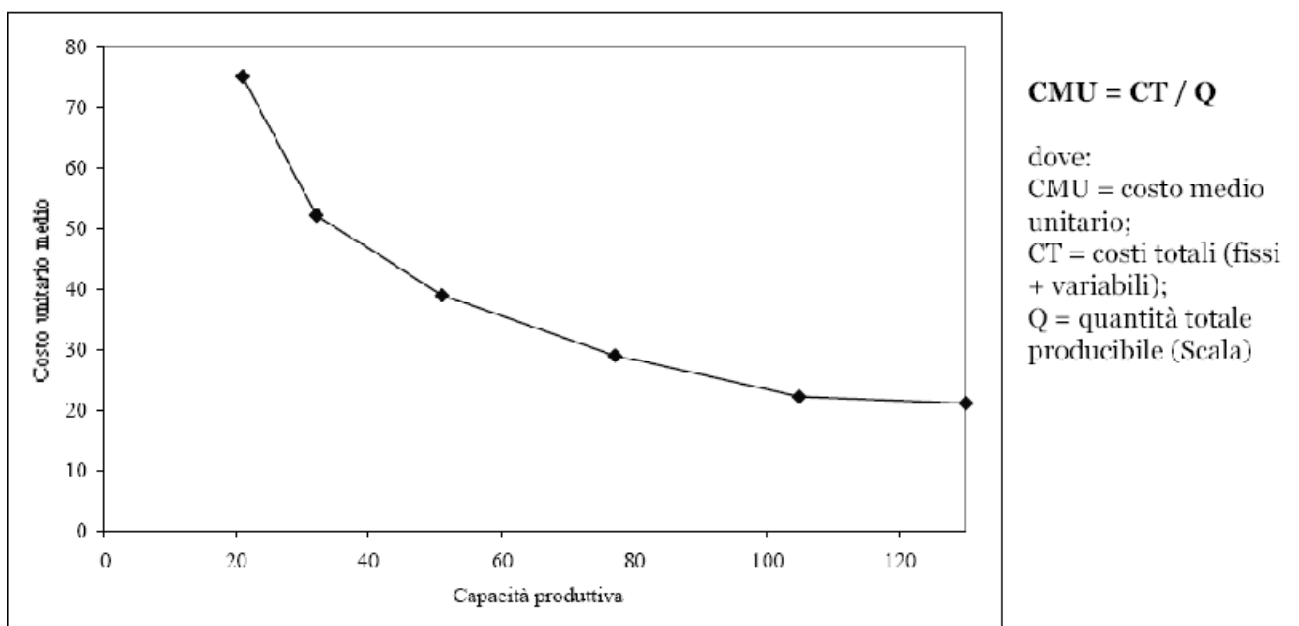


Figura 14: grafico economie di costo

Seguendo tale approccio, l'impresa mira a diventare il numero uno del mercato sfruttando le economie di scala. Sottolineiamo innanzitutto che rendimenti di scala ed economie di scala non sono sinonimi: il primo termine si riferisce alla relazione



esistente tra variazione degli *input* di produzione e variazione dell'*output*, mentre con economie di scala indichiamo la relazione esistente tra l'aumento della scala di produzione e la diminuzione del costo medio unitario di produzione. L'idea base che sta dietro a tale concetto prevede che con un aumento delle vendite si possano distribuire i costi fissi delle operazioni tra un numero maggiore di unità, abbassando quindi il costo medio di ciascuna unità. Le economie di scala possono derivare dalla presenza di rendimenti di scala crescenti, ossia ad un aumento degli input segue un aumento più che proporzionale dell'*output*, oppure da fattori connessi con il grado di controllo del mercato e alla scala di produzione: si pensi alle condizioni più favorevoli per l'acquisto di materie prime o alla maggiore facilità di reperire capitale monetario che l'impresa più grande ha rispetto alla più piccola, e quindi al minor costo per la prima.

A livello matematico, è possibile rappresentare le economie di scala con una relazione tra costo ( $C$ ) e quantità ( $q$ ) del tipo:

$$(1) C(q) = kq^h$$

dove  $k$  è una costante positiva e  $h$  è un parametro che rappresenta l'elasticità<sup>9</sup> di costo ed è compreso tra 0 e 1.

---

<sup>9</sup> il rapporto tra le variazioni percentuali di due variabili.

## Le economie di esperienza

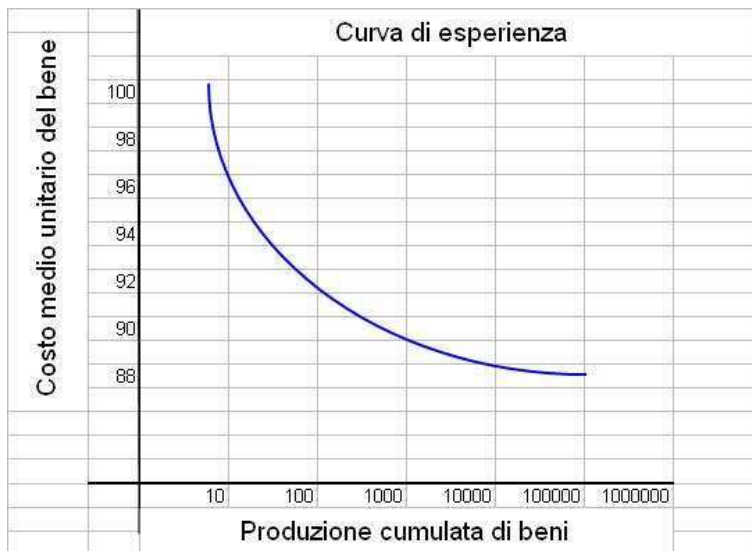


Figura 15: grafico economie di esperienza

Con il termine economie di esperienza, dette anche economie di scala dinamiche, si fa riferimento alla riduzione dei costi medi unitari generata dall'apprendimento. Il tasso di apprendimento varia notevolmente fra le attività e dipende anche dalla loro configurazione: esso può avvenire sia a livello individuale, ad esempio il miglioramento nell'abilità e nella soluzione dei problemi, sia a livello di gruppo, come ad esempio il perfezionamento delle routine organizzative.

Al fine di controllare questa determinante di costo è necessario innanzitutto mantenere l'esclusività dell'apprendimento diminuendo il tasso di ricaduta. Il *tasso di ricaduta* dell'apprendimento stabilisce in che misura l'apprendimento può costituire la base di un vantaggio di costo per una specifica impresa o soltanto la causa di una diminuzione dei costi per l'intero settore industriale. Ciò può essere fatto, ad esempio, "legando" all'impresa con un sistema di premi e incentivi i dipendenti che operano in posizioni chiave già da un certo tempo al suo interno.

Inoltre importante gestire l'impresa tenendo conto delle economie di apprendimento<sup>10</sup>. Va poi ricordata la necessità di configurare le attività in modo tale da migliorare la possibilità di apprendimento individuale e collettivo.

### **La capacità produttiva**

Indica il livello di output che permette di utilizzare i fattori produttivi nel modo tecnicamente ed economicamente più efficiente, e corrisponde quindi a quel volume di produzione per unità di tempo cui è associato il costo medio unitario minore, quando sia dato e costante l'impianto di produzione.

Si parla in tal caso di dimensione minima efficiente, o capacità produttiva ottima, per distinguerla dalla capacità produttiva massima, intesa come la quantità massima teoricamente producibile dall'unità produttiva dati e costanti i fattori impiegati, e dalla capacità produttiva minima, cioè dalla quantità di "attivazione" (detta anche punto di pareggio), la quale non è altro che l'output minimo che rende conveniente l'impiego di una certa tecnica di produzione rispetto a quelle alternative.

### **La tecnologia**

La **tecnologia** è l'ambito multidisciplinare di ricerca e sviluppo di soluzioni, legate soprattutto ai processi produttivi; si occupa dello studio dei procedimenti e delle attrezzature necessarie per la trasformazione di una data materia prima in un prodotto industriale, partendo dai principi della scienza, per arrivare alla tecnica, che invece si occupa specificatamente delle modalità pratiche della lavorazione. Quindi, si può dire che la scienza mette a disposizione *tutto quello che si può sapere in merito*, la tecnologia dice *quello che serve sapere per fare*, la tecnica spiega *come si*

---

<sup>10</sup> Famosa in questo senso fu la strategia di penetrazione della divisione moto della Honda sui mercati inglesi. La Honda infatti fissò i prezzi di vendita ad un livello inferiore ai costi sostenuti all'entrata, ma comunque superiore al livello stimato dei costi nel futuro con l'accumulo di esperienza.

*fa a fare*. L'innovazione tecnologica permette sia di produrre la stessa quantità di "output" con un minore impiego di "input", sia di produrre la stessa quantità di "output" usando una minore quantità di alcuni input e una maggiore quantità di altri

### **L'efficienza residuale**

Viene definita come la capacità dell'impresa di eliminare le risorse in eccesso, o l'inefficienza. Tale situazione può generare uno shock per l'impresa al punto da metterne a rischio l'esistenza.

### **I costi di approvvigionamento**

Talvolta un'impresa riesce a raggiungere un vantaggio di costo perché riesce a procurarsi le materie prime ad un prezzo più basso; i fattori che permettono ciò possono essere la localizzazione geografica, il possesso di fonti di approvvigionamento a basso costo, il lavoro non sindacalizzato, il potere contrattuale o le relazioni con i fornitori.

## **2.3 VANTAGGI COMPETITIVI A CONFRONTO**

In passato differenziare significava sostenere costi elevati, quindi le strategie di costo e differenziazione si escludevano a vicenda; tuttavia, al giorno d'oggi le tecnologie di produzione flessibile forniscono alle imprese la possibilità di realizzare strategie di differenziazione sostenendo costi minori, combinando le due strategie e differenziazione e ottenendo vantaggi anche nei mercati più grandi. Inoltre nel breve periodo i costi, per effetto della differenziazione, aumentano, ma superato un certo livello si riducono grazie alle economie di scala e di esperienza. Va detto che entrambe le strategie comportano comunque dei limiti: a tale proposito si veda la tabella 1.

<b>VANTAGGIO DI COSTO</b>	<b>VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE</b>
I concorrenti imitano	I concorrenti imitano
Le tecnologie cambiano	Le basi della differenziazione diventano meno importanti per il compratore
Le basi di costo della leader ship svaniscono	Le basi della differenziazione diventano meno importanti per il compratore
I vantaggi della differenziazione superano quelli dati dal vantaggio di costo	I vantaggi dati dal vantaggio di costo superano quelli dati dalla differenziazione

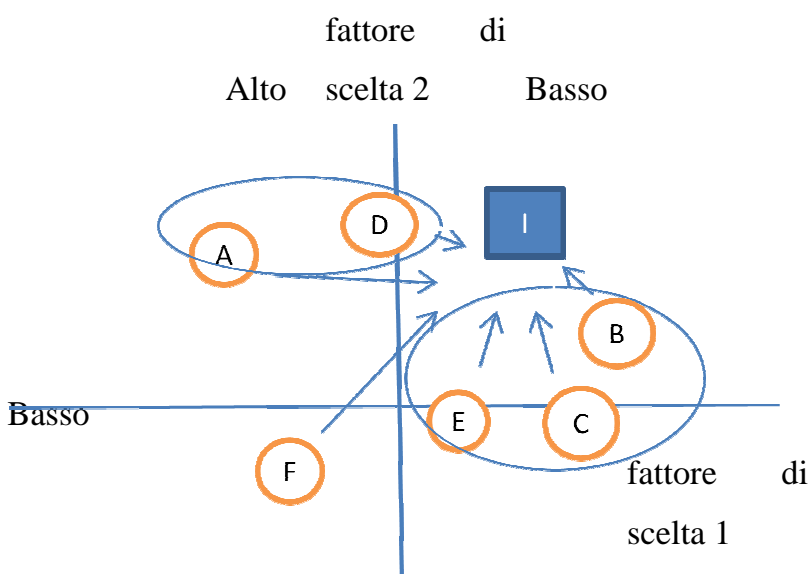
**Tabella 1:limiti del vantaggio di costo e di differenziazione**

Ci sono varie teorie sull'utilizzo delle due strategie competitive in contemporanea; Porter sostiene che, per avere successo, un'impresa deve seguire una sola delle strategie competitive. Tale tesi è tuttavia ampiamente contestata. In particolare, White propone di integrare le strategie e sostiene che esse hanno successo se le decisioni riguardanti le scelte di prodotto mercato e l'allocazione delle risorse sono compatibili con la strategia e il management tiene sotto controllo l'ambiente, mantenendo le fonti del vantaggio competitivo in sintonia con l'evolversi del mercato.



### POSIZIONAMENTO E MARKETING MIX

#### 3.1 IL RAPPORTO TRA MARKETING MIX E POSIZIONAMENTO



Nel seguente capitolo affronteremo gli ultimi due aspetti relativi alla strategia di marketing: il posizionamento e lo sviluppo di un appropriato marketing mix; i due argomenti verranno affrontati insieme, in quanto per posizionare il prodotto serve l'ausilio di un appropriato marketing mix. Al fine di definire la propria

offerta, l'impresa deve capire cosa chiede il consumatore e come giudica la sua offerta rispetto a quella dei concorrenti. Per risolvere tale problema, si cerca di costruire una mappa all'interno della quale viene collocato il prodotto, basandosi sulla percezione del consumatore. La mappa è definita sulla base delle caratteristiche ritenute importanti dal consumatore stesso e dei benefici attesi: risulta quindi fondamentale. Dopo aver analizzato tale percezione, l'impresa porrà in atto una serie di azioni volte a migliorarla se questa risulta negativa, o eventualmente a rafforzarla.

Possiamo perciò dire che il posizionamento mira a costruire l'identità di un prodotto, cercando di definire l'offerta dell'impresa in modo tale da permetterle di occupare una posizione distinta e apprezzata nella mente del consumatore.

A livello pratico, esistono due approcci principali per definire il posizionamento del prodotto: l'approccio multidimensionale e l'analisi congiunta. L'approccio

multidimensionale è costituito da un insieme di tecniche, sviluppate da psicologi e matematici, che forniscono una rappresentazione spaziale delle relazioni tra prodotti, marche o aziende, basata sulle percezioni e sulle preferenze dei consumatori. L'analisi congiunta prova invece a fornire una visione del valore della marca e della capacità dello stesso di fornire determinate prestazioni e benefici. Questi due approcci non si escludono a vicenda; le basi di riferimento restano in entrambi i casi le stesse e possono venire usate entrambe, sfruttando la loro diversa capacità informativa. All'indagine sull'analisi di posizionamento va aggiunta l'azione di intervento, proponendo un marketing mix adatto ai segmenti: prima di analizzare le varie fasi, verrà descritto brevemente cos'è il marketing mix.

### 3.2 IL MARKETING MIX

Il termine marketing mix indica la combinazione (*mix*) di variabili controllabili (*leve decisionali*) di marketing che le imprese impiegano per raggiungere i propri obiettivi. Le variabili che tradizionalmente si includono nel marketing mix sono le *4P* (in inglese *four P's*) teorizzate da Jerome McCarthy e riprese in seguito da molti altri:

- **Product** (Prodotto)
- **Price** (Prezzo)
- **Place** (Distribuzione)
- **Promotion** (Comunicazione)



Di seguito saranno descritte brevemente le variabili del marketing mix.

#### **Product**



Il prodotto viene definito come un insieme di attributi tangibili e intangibili volti a procurare benefici al consumatore. Le sue caratteristiche principali sono già state presentate nel capitolo 2, dove sono stati trattati aspetti quali i possibili livelli di prodotto, l'importanza della marca e dell'immagine e le principali variabili che lo definiscono.

## Price

Il prezzo è il corrispettivo in denaro che il consumatore è disposto a pagare per ricevere un determinato prodotto. Un'impresa può attuare varie politiche di prezzo, in funzione degli obiettivi che vuole raggiungere:

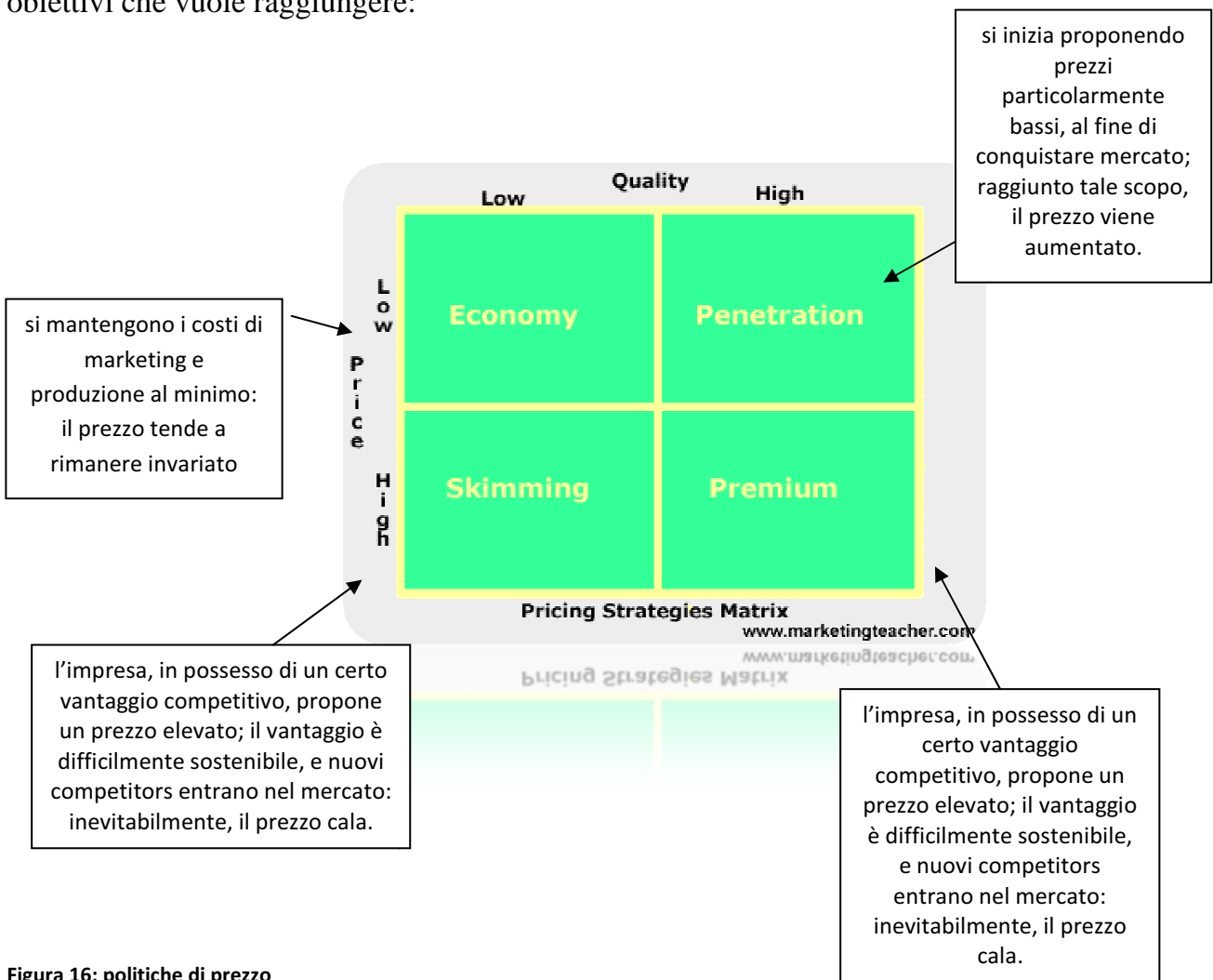


Figura 16: politiche di prezzo

## Place

La distribuzione è l'insieme di attività necessarie a far giungere un determinato prodotto al consumatore finale, con i vari passaggi intermedi. Essa avviene tramite la gestione, detta channel management, dei canali di distribuzione e dei magazzini, logistica delle merci, copertura del mercato. Nel momento in cui si sceglie un canale distributivo si devono prendere decisioni riguardo alla sua tipologia (canale diretto o indiretto)<sup>11</sup>, alla quantità di canali da usare, al tipo di intermediari a cui affidarsi, al loro numero, e ai possibili conflitti che possono nascere con altri canali distributivi.

Ci sono alcune regole da seguire durante la scelta del canale distributivo:

- Il canale scelto deve essere adatto al segmento a cui viene applicato
- Si deve essere pronti ad effettuare dei cambiamenti durante il ciclo di vita del prodotto
- Produttore e addetti alla distribuzione devono essere coerenti nella strategia da seguire

## Promotion

La Promotion è l'insieme di attività volte a promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato un'azienda o un suo determinato prodotto. Recentemente tra gli studiosi di marketing si preferisce sostituire il termine **comunicazione aziendale**, definita come il complesso di attività mediante le quali un'azienda si presenta al mercato

Per diffondere il proprio messaggio, come definito nel capitolo 2, l'impresa ha a disposizione diversi canali di comunicazione; i principali sono i seguenti:

- **Personal selling**: consiste nell'insieme delle attività di supporto e informazione per il potenziale cliente, che possono essere intese come delle attività a valore aggiunto per l'acquirente, svolte per esempio dall'intermediario o dal venditore stesso

---

<sup>11</sup> Si parla di canale diretto quando il prodotto passa direttamente dal produttore al consumatore; al contrario, se sono presenti intermediari, si ha un canale indiretto.

- **Promozioni:** forme di comunicazione tese a stimolare le vendite nel breve periodo, come per esempio i concorsi a premi, le raccolte punti, le offerte speciali, la distribuzione di campioni gratuiti e i buoni sconto
- **Pubblicità:** si intende quella forma di comunicazione a pagamento, diffusa da mezzi come la televisione, la radio, i giornali, le affissioni, la posta, Internet, che tende in modo intenzionale e sistematico a influenzare gli atteggiamenti e le scelte degli individui in relazione al consumo di beni e all'utilizzo di servizi
- **Direct marketing:** tecnica di marketing attraverso la quale le aziende e enticomunicano direttamente con i clienti finali
- **Pubbliche relazioni:** sono tutte le attività di comunicazione il cui obiettivo sia sviluppare relazioni, mettere in comunicazione istituzioni, aziende, persone, con la loro clientela di riferimento
- **Comunicazione sul punto di vendita:** comprende espositori, materiale da vetrina, cartelli sospesi, dimostrazioni tramite personale specializzato e ogni altra forma di comunicazione che si svolga sul luogo di vendita del prodotto
- **Packaging :** ci si riferisce al prodotto, composto di materiali di qualsiasi natura, adibito a contenere e a proteggere determinate merci, a consentire la loro manipolazione e la loro consegna dal produttore al consumatore , e ad assicurare la loro presentazione
- **Letteratura aziendale e documentazione di prodotto:** stampati, da brochure istituzionali dell'azienda, cataloghi, schede tecniche e pieghevoli illustrativi
- **Marketing relazionale:** viene descritto come la creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l'ottimizzazione delle relazioni tra clienti ed azienda, basato sulla

centralità del cliente. Rappresenta l'insieme dei processi di gestione della relazione con i clienti attraverso l'analisi delle sue informazioni

### **3.3 LE FASI DEL POSIZIONAMENTO**

Riprendendo il posizionamento, dopo aver definito l'offerta, ossia il marketing mix, analizziamo le varie fasi che lo caratterizzano.

In un primo stadio, si cerca di affrontare la risposta base e di soddisfare le esigenze chiave del mercato in cui si colloca il bisogno da risolvere. Successivamente, si individuano gli elementi capaci di costruire la risposta attesa, ossia quella risposta che consente al prodotto di venire considerato all'interno della rosa di scelta. Infine, si parlerà di risposta estesa, prendendo in considerazione caratteristiche distintive che accresceranno il valore del prodotto. Per giungere al risultato di posizionamento, si seguono cinque tappe:

- 1) si deve conoscere la situazione attuale di posizionamento rispetto agli obiettivi di marketing, alle strategie e all'immagine che si vuole trasmettere
- 2) si controlla la posizione occupata dal prodotto rispetto a prodotto ideale e all'offerta dei concorrenti
- 3) si ridefinisce il prodotto negli attributi, alla luce dei risultati ottenuti, al fine di raggiungere il posizionamento desiderato
- 4) si verifica se c'è coerenza tra la percezione del prodotto e l'immagine costruita e trasmessa dello stesso
- 5) si sviluppa un marketing mix comunicazionale appropriato

Il posizionamento deve essere monitorato costantemente nel tempo. Inoltre, la lettura della mappa di posizionamento, oltre a fornire informazioni sul proprio prodotto, consente anche di individuare i punti di forza e di debolezza dei concorrenti; si possono trovare discrepanze tra prodotto reale e immagine, spazi di mercato non ancora sfruttati, nuove strade da percorrere in termini di miglioramento del prodotto.

## **RIASSUMENDO....**

Riassumendo la prima parte della tesi, si è concluso che la strategia è l'insieme di iniziative che consentono all'impresa di primeggiare nel confronto competitivo.

Il primo passo che il marketing manager deve compiere è la definizione degli obiettivi da raggiungere, visti come il criterio tramite cui si giudica il successo o meno della strategia.

Successivamente, si andrà a segmentare il mercato, e quindi a definire quale vantaggio competitivo si intende perseguire. Per concludere, si cerca di organizzare un marketing mix utile a posizionare il proprio prodotto nel modo migliore.

Nella seconda parte della tesi ci si concentrerà sul processo di segmentazione, usando strumenti statistici (in questo caso la cluster analysis) per segmentare il mercato: verranno poi fatte alcune considerazioni in merito alle possibili strategie perseguibili.



# LA SEGMENTAZIONE CON LA CLUSTER ANALYSIS

## 4.1 LA METODOLOGIA

L'analisi cluster è l'esempio più conosciuto di tecnica di classificazione non supervisionata, ed è considerato uno degli strumenti più utili per analizzare dati non strutturati multivariati, al fine di segmentare il mercato. La metodologia consiste nel suddividere i dati in gruppi omogenei all'interno ed eterogenei tra di loro: nessuno garantisce che si possa trovare più di un gruppo. Generalmente, ci si riferisce alla classificazione delle  $n$  unità statistiche: tuttavia, anche le  $p$  variabili possono essere divise in gruppi distinti, come è possibile classificare in gruppi basandosi sia sulle unità statistiche che sulle variabili. Molti degli algoritmi utilizzati nel processo di clustering vanno bene sia per le variabili che per le osservazioni, è sufficiente porre particolare attenzione nell'interpretazione dei risultati.

### 4.1.1 TECNICHE DI CLUSTERING

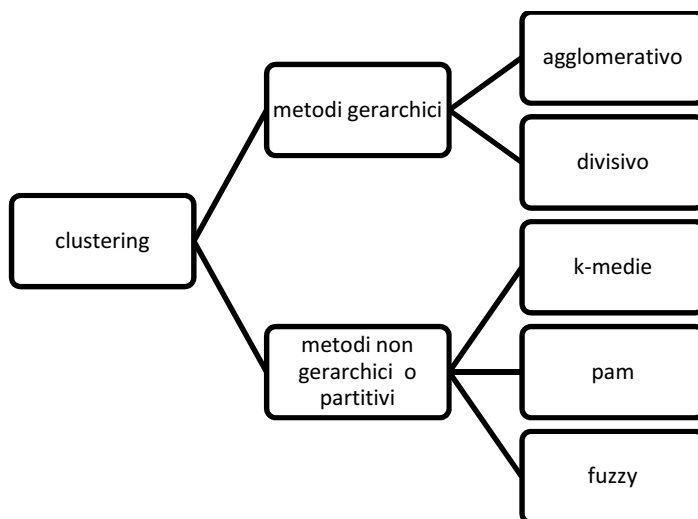


Figura 17: le tecniche di clustering

Come mostra il grafico, le tecniche di classificazione si dividono in due blocchi: metodi gerarchici e partitivi. Nel metodo agglomerativo, si assume che inizialmente ogni cluster contenga un singolo punto; ad ogni passo, poi, vengono fusi i cluster più "vicini" fino ad ottenere un singolo grande cluster. Con il metodo divisivo invece si parte considerando lo spazio organizzato in un singolo grande cluster contenente tutti i punti, e via via lo dividono in due. Ad ogni passo viene selezionato un cluster in base ad una misura, ed esso viene suddiviso in due cluster più piccoli. Normalmente viene fissato un numero minimo di punti sotto il quale il cluster non viene ulteriormente suddiviso (nel caso estremo uno). Per le rappresentazioni grafiche si utilizza il **Dendrogramma**, che esprime:

- nell'asse delle ascisse, la distanza logica dei clusters secondo la metrica definita
- nell'asse delle ordinate, il livello gerarchico di aggregazione (valori interi positivi)

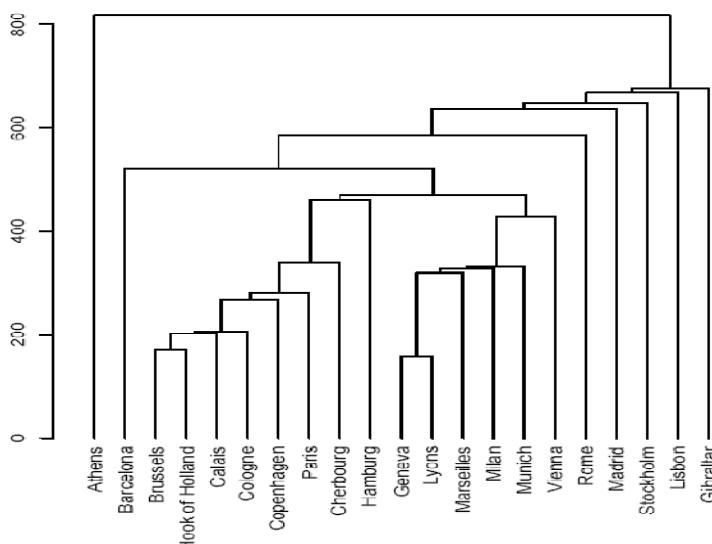


Figura 18: esempio di dendrogramma

La scelta del livello gerarchico (del valore dell'asse Y) definisce la partizione rappresentativa del processo di aggregazione. È importante sottolineare che in entrambe le tipologie di clustering sono necessarie funzioni per selezionare la coppia di cluster da fondere ("agglomerativo"), oppure il cluster da dividere ("divisivo").

Nel primo caso, sono necessarie funzioni che misurino la similarità, ossia la distanza, tra due cluster, in modo da fondere quelli più simili. Le funzioni utilizzate nel caso agglomerativo hanno lo scopo di misurare la similarità, ossia la distanza, tra i cluster. Le principali misure di similarità sono:



- **Single-link proximity**

Calcola la distanza tra i due cluster come la distanza minima tra elementi appartenenti a cluster diversi:

$$D(C_i, C_j) = \min_{x \in C_i, y \in C_j} d(x, y)$$

- **Average-link proximity**

Questa funzione calcola la distanza tra i due cluster come la media delle distanze tra i singoli elementi:

$$D(C_i, C_j) = \frac{1}{C_i \times C_j} \sum_{x \in C_i, y \in C_j} d(x, y)$$

- **Complete-link proximity**

Questa funzione calcola la distanza tra i due cluster come la distanza massima tra elementi appartenenti ai due clusters:  $D(C_i, C_j) = \max_{x \in C_i, y \in C_j} d(x, y)$

- **Distanza tra centroidi**

La distanza tra i due clusters coincide con la distanza calcolata tra i centroidi (o medioidi):

$$D(C_i, C_j) = d(\widetilde{C}_i, \widetilde{C}_j).$$

$d(x, y)$  indica una qualsiasi funzione distanza su uno spazio metrico.

Nel clustering divisivo, invece, è necessario individuare il cluster da suddividere in due sottogruppi. Per questa ragione sono necessarie funzioni che misurino la compattezza del cluster, la densità o la sparsità dei punti assegnati ad un cluster. Le funzioni normalmente utilizzate nel caso divisivo sono:

- **Average internal similarity**

Questa funzione valuta la similarità media tra i documenti interni ad un cluster: più sono tra loro dissimili (valori bassi di similarità), più il cluster è da suddividere in sottogruppi:

$$D(C_i) = \frac{1}{C_i \times (1 - C_j)} \sum_{x \in C_i, y \neq x} d(x, y)$$

- **Maximum internal distance**

Questa funzione valuta la distanza massima tra due punti interni ad un cluster. Tale valore è noto anche come 'diametro del cluster': più tale valore è basso, più il cluster è compatto:

$$D(C_i) = \max_{x, y \in C_i} d(x, y)$$

Per quanto riguarda il clustering partitivo invece, i due metodi sono molto simili.

Con le k – medie si suddividono i gruppi in modo arbitrario, e se ne calcolano i centroidi, ossia i vettori delle medie. Successivamente si alloca ogni osservazione al gruppo con centroide più vicino, iterando il processo sino a quando la partizione non viene più modificata.

Il metodo dei medoidi si basa invece sulle osservazioni rappresentative di ogni gruppo, ma il processo iterativo è poi lo stesso.

#### 4.1.2 VALUTAZIONE DEL RAGGRUPPAMENTO

Determinato un raggruppamento, lo strumento utilizzato per verificare la bontà di tale partizione(ossia in che misura si abbia coesione interna e separazione esterna), è la **silhouette**. Il primo passo da compiere è calcolare la distanza dell'osservazione  $x_i$  dal gruppo  $R_g$ , composto da  $n_g$  elementi:

$$D(x_i, R_g) = 1 / n_g \sum_{x_j \in R_g} d(x_i, x_j)$$

Sia quindi  $R_g$  il gruppo in cui è incluso  $x_i$ , e sia  $D_o$  la distanza di  $x_i$  dal gruppo più vicino diverso a quello cui appartiene:

$$D_o = \min_{f \neq g} D(x_i, R_g)$$

Si confronta quindi  $D_o$  con la distanza dal suo gruppo tramite:

$$S(x_i) = \frac{D_o - D(x_i, R_g)}{\max\{D_o, D(x_i, R_g)\}}$$

$S(x_i)$  è una quantità  $\leq 1$  ed è tanto maggiore quanto più  $x_i$  è vicino al suo gruppo e distante dagli altri: un valore  $S(x_i)$  minore di 0 indica al contrario che  $x_i$  è più vicino agli altri gruppi che al suo. I valori ottenuti vanno poi messi in un grafico, che evidenzia quanto i gruppi sono separati tra loro e se ci sono osservazioni problematiche.

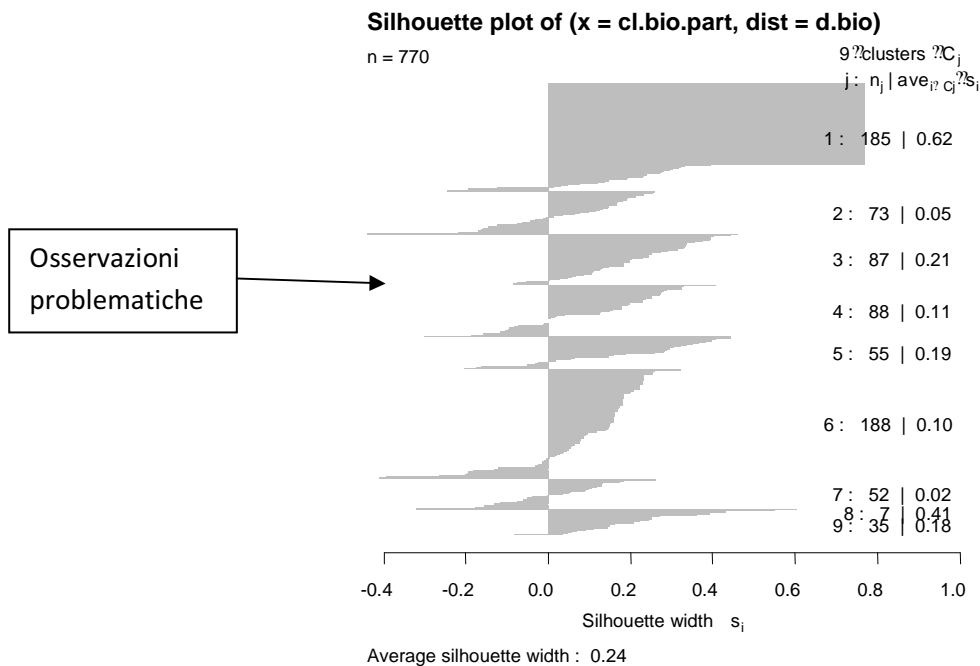


Figura 19: esempio si silhouette

Nell'analisi presentata nelle pagine successive verrà eseguita la partizione avvalendosi di una gerarchia di partizioni agglomerativa; il legame scelto sarà quello completo, in quanto dopo varie prove risulta essere quello che fornisce risultati migliori.

## 4.2 IL CASO: L'ACQUISTO DEL BIOLOGICO

### 4.2.1 IL PROCESSO DI SEGMENTAZIONE

Nel caso seguente si vogliono segmentare i clienti che acquistano prodotti alimentari biologici; l'analisi seguente si basa su dati reali. Un'azienda che si occupa di prodotti alimentari biologici vuole capire se tra i suoi clienti abituali esistono tipologie di acquirenti che possono costituire la base di riferimento per l'adozione di diverse strategie di marketing. Viene a tale scopo condotta un'indagine su un campione casuale composto da 770 unità statistiche.

Le domande poste agli intervistati mirano a raccogliere informazioni riguardanti i seguenti aspetti:

1. grado di soddisfazione del prezzo del prodotto biologico
2. grado di fiducia verso il prodotto biologico
3. luogo in cui acquista il prodotto biologico
4. caratteristiche del prodotto a cui si pone più attenzione durante il processo d'acquisto
5. giudizio sulle informazioni riguardanti il biologico: si ritengo sufficienti?

L'analisi di raggruppamento avviene a partire dalle cinque variabili riguardante l'importanza dei diversi caratteri durante il processo d'acquisto. Per giungere alla segmentazione dei clienti viene utilizzato una gerarchia di partizioni agglomerativa, data dalla funzione daisy; tutte le analisi vengono svolte usando il software R. Si sceglie di usare il legame completo (dopo varie prove risulta essere lo strumento che fornisce risultati migliori), e si crea quindi il dendrogramma.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> La decisione di scegliere il legame completo è stata raggiunta dopo aver svolto varie prove, le quali dimostravano che tale legame fornisce la partizione migliore; i risultati di tali prove sono riportati nell'appendice 1.

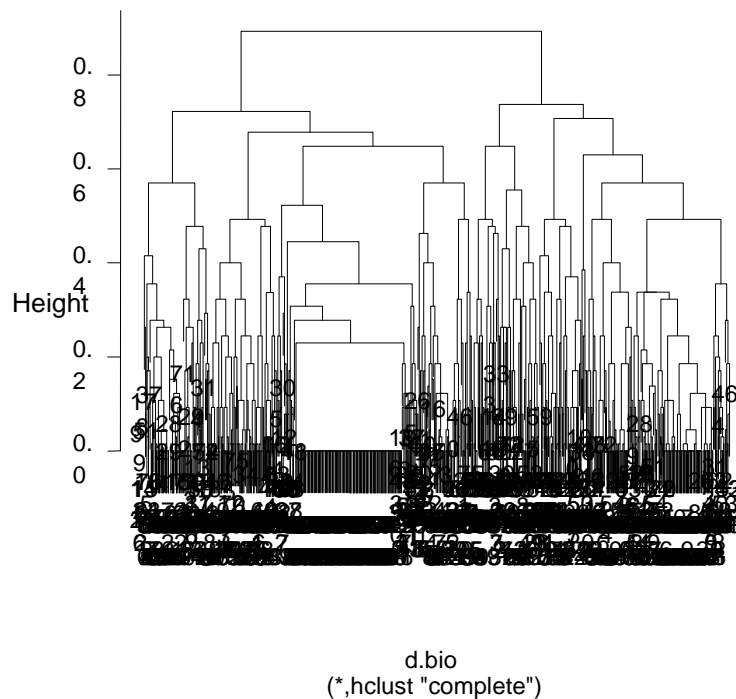


Figura 20: dendrogramma

Scegliendo la partizione corrispondente all'altezza  $h=0.8$ , si arriva ad ottenere le liste dei due gruppi:

**\$1`**

```
[1] "1" "2" "3" "4" "5" "7" "9" "10" "11" "14" "15" "16"
[13] "17" "18" "19" "20" "21" "22" "23" "24" "25" "26" "27" "28"
[25] "30" "31" "32" "34" "35" "36" "37" "38" "39" "40" "41" "42"
[37] "43" "44" "45" "46" "47" "48" "49" "50" "51" "52" "54" "55"
[49] "58" "59" "60" "61" "62" "66" "67" "68" "69" "70" "71" "72"
[61] "73" "75" "76" "77" "78" "80" "82" "84" "86" "87" "88" "89"
[73] "90" "91" "92" "93" "94" "95" "96" "97" "98" "99" "102" "105"
[85] "106" "108" "109" "110" "112" "113" "114" "115" "116" "117" "118" "120"
[97] "121" "122" "123" "124" "125" "126" "127" "129" "131" "132" "133" "134"
[109] "137" "138" "139" "142" "144" "145" "146" "147" "149" "151" "152" "153"
[121] "155" "157" "159" "161" "162" "164" "166" "167" "169" "171" "172" "173"
[133] "176" "178" "179" "180" "181" "182" "183" "185" "186" "188" "189" "191"
[145] "193" "194" "195" "197" "198" "199" "200" "202" "203" "204" "205" "206"
[157] "210" "211" "214" "215" "216" "217" "221" "223" "225" "226" "229" "231"
[169] "232" "233" "235" "236" "238" "239" "241" "245" "246" "247" "250" "251"
[181] "252" "253" "255" "258" "260" "261" "265" "268" "269" "270" "271" "277"
[193] "281" "283" "285" "286" "288" "291" "292" "294" "299" "304" "305" "308"
[205] "309" "310" "311" "312" "314" "315" "320" "321" "322" "323" "329" "332"
[217] "334" "336" "337" "338" "342" "343" "344" "346" "354" "356" "357" "358"
[229] "359" "360" "361" "362" "363" "365" "368" "370" "371" "372" "373" "375"
[241] "376" "377" "378" "379" "382" "383" "386" "387" "392" "393" "395" "396"
[253] "397" "399" "401" "403" "404" "408" "411" "412" "413" "416" "417" "418"
[265] "419" "420" "421" "423" "425" "426" "427" "428" "430" "431" "432" "433"
[277] "436" "439" "440" "441" "442" "443" "444" "446" "447" "448" "449" "452"
[289] "453" "455" "458" "460" "461" "465" "466" "467" "472" "474" "475" "476"
[301] "477" "478" "479" "480" "483" "484" "485" "487" "489" "491" "497" "498"
[313] "499" "501" "502" "504" "505" "506" "508" "509" "512" "513" "514" "516"
[325] "519" "520" "524" "529" "531" "534" "536" "537" "539" "546" "548" "549"
[337] "550" "551" "552" "565" "566" "567" "570" "571" "572" "574" "581" "582"
```

```

[349] "583" "586" "589" "594" "604" "605" "608" "612" "614" "615" "617" "618"
[361] "619" "621" "628" "631" "632" "635" "640" "641" "642" "643" "644" "647"
[373] "649" "651" "652" "653" "654" "655" "656" "657" "658" "660" "661" "662"
[385] "664" "666" "667" "668" "673" "675" "676" "677" "680" "681" "682" "689"
[397] "691" "694" "700" "703" "704" "707" "710" "711" "716" "723" "730" "731"
[409] "733" "734" "735" "737" "738" "740" "741" "742" "743" "744" "745" "750"
[421] "751" "753" "754" "755" "756" "757" "758" "760" "762" "763" "768" "769"
[433] "770"

```

## \$2`

```

[1] "6" "8" "12" "13" "29" "33" "53" "56" "57" "63" "64" "65"
[13] "74" "79" "81" "83" "85" "100" "101" "103" "104" "107" "111" "119"
[25] "128" "130" "135" "136" "140" "141" "143" "148" "150" "154" "156" "158"
[37] "160" "163" "165" "168" "170" "174" "175" "177" "184" "187" "190" "192"
[49] "196" "201" "207" "208" "209" "212" "213" "218" "219" "220" "222" "224"
[61] "227" "228" "230" "234" "237" "240" "242" "243" "244" "248" "249" "254"
[73] "256" "257" "259" "262" "263" "264" "266" "267" "272" "273" "274" "275"
[85] "276" "278" "279" "280" "282" "284" "287" "289" "290" "293" "295" "296"
[97] "297" "298" "300" "301" "302" "303" "306" "307" "313" "316" "317" "318"
[109] "319" "324" "325" "326" "327" "328" "330" "331" "333" "335" "339" "340"
[121] "341" "345" "347" "348" "349" "350" "351" "352" "353" "355" "364" "366"
[133] "367" "369" "374" "380" "381" "384" "385" "388" "389" "390" "391" "394"
[145] "398" "400" "402" "405" "406" "407" "409" "410" "414" "415" "422" "424"
[157] "429" "434" "435" "437" "438" "445" "450" "451" "454" "456" "457" "459"
[169] "462" "463" "464" "468" "469" "470" "471" "473" "481" "482" "486" "488"
[181] "490" "492" "493" "494" "495" "496" "500" "503" "507" "510" "511" "515"
[193] "517" "518" "521" "522" "523" "525" "526" "527" "528" "530" "532" "533"
[205] "535" "538" "540" "541" "542" "543" "544" "545" "547" "553" "554" "555"
[217] "556" "557" "558" "559" "560" "561" "562" "563" "564" "568" "569" "573"
[229] "575" "576" "577" "578" "579" "580" "584" "585" "587" "588" "590" "591"
[241] "592" "593" "595" "596" "597" "598" "599" "600" "601" "602" "603" "606"
[253] "607" "609" "610" "611" "613" "616" "620" "622" "623" "624" "625" "626"
[265] "627" "629" "630" "633" "634" "636" "637" "638" "639" "645" "646" "648"
[277] "650" "659" "663" "665" "669" "670" "671" "672" "674" "678" "679" "683"
[289] "684" "685" "686" "687" "688" "690" "692" "693" "695" "696" "697" "698"
[301] "699" "701" "702" "705" "706" "708" "709" "712" "713" "714" "715" "717"
[313] "718" "719" "720" "721" "722" "724" "725" "726" "727" "728" "729" "732"
[325] "736" "739" "746" "747" "748" "749" "752" "759" "761" "764" "765" "766"
[337] "767"

```

Il parametro  $S_x$  vale 0.23, è maggiore di 0 e quindi indica che  $x_i$  è vicino al suo gruppo e lontano dagli altri.

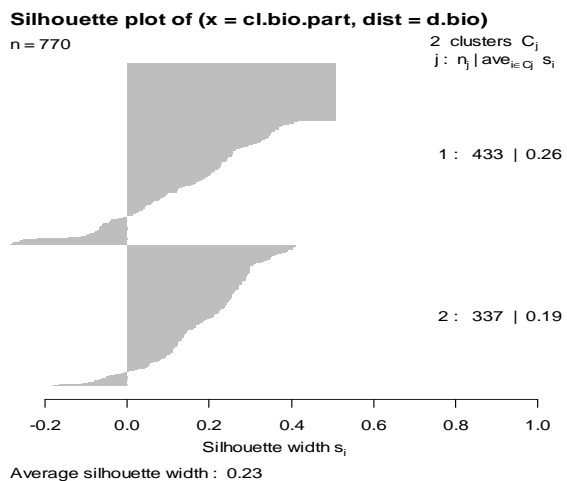


Figura 21: silhouette della partizione scelta

## 4.2.2 ANALISI DEI DUE SEGMENTI

Dopo aver individuato i due gruppi, il passo successivo consiste nell'analizzare le loro caratteristiche al fine di giungere ad una descrizione dei profili dei segmenti. Vengono riportate di seguito le analisi svolte e le relative interpretazioni.

**La prima variabile** esaminata è il grado di fiducia nei confronti del prodotto biologico; si tratta di una variabile qualitativa ordinata, e in particolare i valori della scala corrispondono a :

0 = completa assenza di fiducia

1 = non fiducioso

2 = poco fiducioso

3 = abbastanza fiducioso

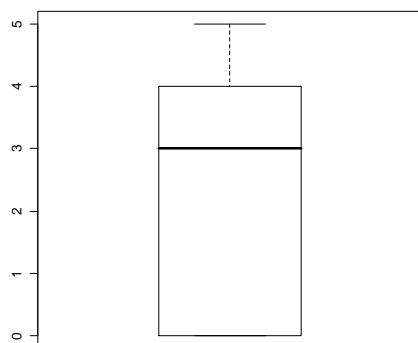
4 = molto fiducioso

5 = completamente fiducioso

Utilizzando il software R, sono stati creati i boxplot.

**Cluster 1**

Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
0.000	0.000	3.000	2.349	4.000	5.000



**Cluster 2**

Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
0.000	3.000	4.000	3.795	4.000	5.000

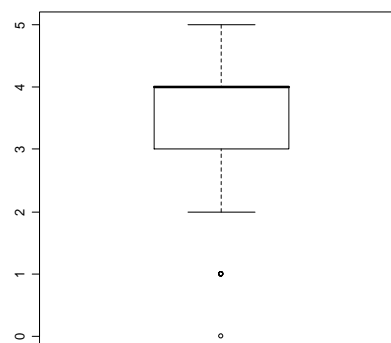


Figura 22: boxplot, fiducia verso prodotto biologico

Nel primo boxplot, corrispondente al primo cluster, la mediana vale 3, mentre nel secondo grafico, relativo al secondo cluster, la mediana vale 4. Il primo quartile nel primo grafico si posiziona sullo 0, mentre nel secondo grafico si posiziona sul 3. In entrambi i grafici il terzo quartile corrisponde a 4. I boxplot mostrano come il secondo gruppo abbia un grado di fiducia più alto rispetto al primo. Infatti, nonostante il terzo quartile assuma lo stesso valore in entrambi i casi, nella prima cluster i giudizi dei consumatori sono distribuiti maggiormente tra il valore 0, completa assenza di fiducia, e il valore 3, abbastanza soddisfatto, mentre nella seconda cluster si concentrano tra i valori 3, abbastanza fiducioso, e il valore 4, molto fiducioso. I baffi del secondo box plot inoltre arrivano sino al valore 2, corrispondente a poco fiducioso, mentre il primo boxplot tocca valori pari a 0. In entrambi i casi si giunge a picchi corrispondenti al valore 5, completamente fiducioso.

**La seconda variabile** esaminata è la soddisfazione nei confronti del prezzo; si tratta di una variabile qualitativa ordinata, e in particolare i valori della scala corrispondono a:

0 = completamente insoddisfatto

1 = insoddisfatto

2 = poco soddisfatto

3 = abbastanza soddisfatto

4 = molto soddisfatto

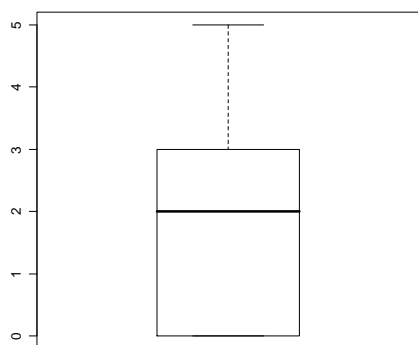
5 = completamente soddisfatto



Si presentano i boxplot.

### Cluster 1

Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
0.000	0.000	2.000	1.644	3.000	5.000



### Cluster 2

Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
0.000	2.000	2.000	2.433	3.000	5.000

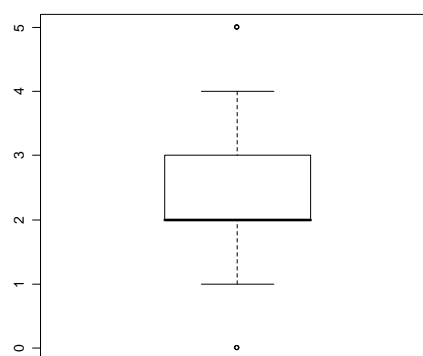


Figura 23: boxplot, soddisfazione verso il prezzo

Nel primo boxplot, corrispondente al primo cluster, la mediana vale 2, mentre nel secondo grafico, relativo al secondo cluster, la mediana vale 2,433. Il primo quartile nel primo grafico si posiziona sullo 0, mentre nel secondo grafico si posiziona sul 2. In entrambi i grafici il terzo quartile corrisponde a 3. I boxplot mostrano come nel secondo gruppo ci sia un numero maggiore di clienti soddisfatti del prezzo del prodotto biologico rispetto al primo gruppo. Infatti, nonostante il terzo quartile assuma lo stesso valore in entrambi i casi, nella prima cluster i giudizi dei consumatori sono distribuiti maggiormente tra il valore si concentrano tutti tra i valori 2, poco soddisfatto, e il valore 3, abbastanza soddisfatto. I baffi del secondo box plot inoltre arrivano rispettivamente sino al valore 1, corrispondente a insoddisfatto, e a 4, corrispondente a molto soddisfatto. Nel primo box plot invece il secondo baffo tocca il valore 5, ma è ampiamente compreso nel grafico anche il valore 0.

La terza variabile riguarda il luogo in cui i consumatori acquistano biologico.

punti vendita proposti	cluster1	cluster2
iper/super	49.65%	53.11%
negozio specializzato	25.87%	58.75%
azienda agricola	4.15%	17.8%
mercatini	6.93%	15.54%
altro	0.69%	2.97%

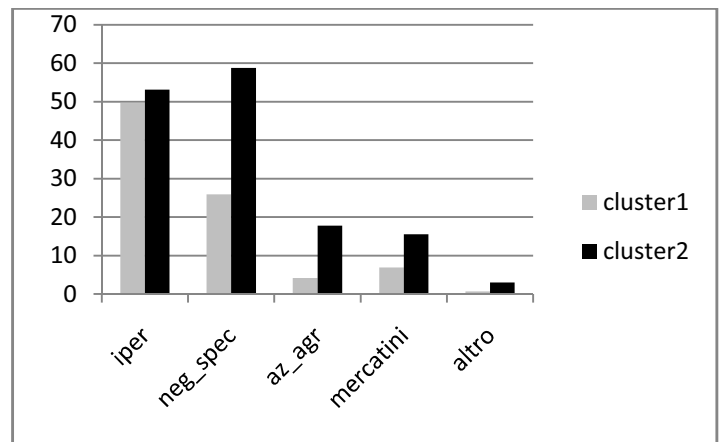


Figura 24: istogramma della tabella 2

Tabella 2: valori percentuali

Entrambi i gruppi acquistano principalmente in punti vendita quali ipermercati, supermercati e negozi specializzati; in particolare, entrambi i gruppi trascurano maggiormente i mercatini, mentre il secondo preferisce i negozi specializzati e il primo gruppo acquista soprattutto nei supermercati e negli ipermercati. Valori particolarmente bassi si registrano alla voce “altro”, ma non essendo in possesso di informazioni più precise risulterebbe difficile sviluppare una strategia di marketing al riguardo.

La quarta variabile riguarda le caratteristiche a cui i consumatori fanno più attenzione durante il processo d’acquisto.

Variabili proposte	cluster 1	cluster 2
Logo	22.63%	20.77%
marca	6.93%	10.38%
prodotto italiano	15.47%	52.52%
ingredienti	19.63%	63.20%
provenienza	13.86%	20.77%
Altro	10.39%	2.96%

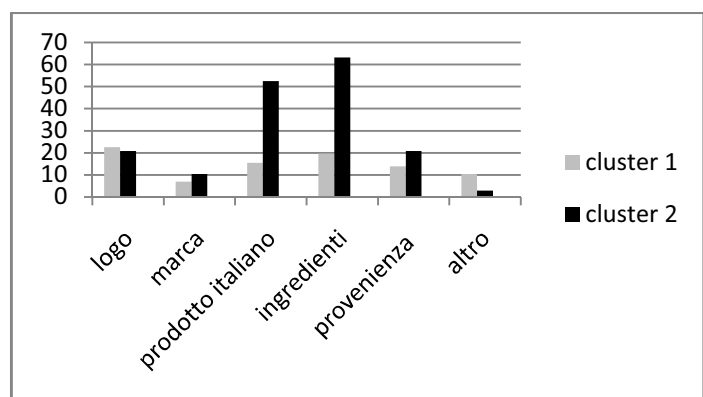


Figura 25: istogramma

Tabella 3: valori percentuali

Entrambi i gruppi pongono circa la stessa attenzione al logo e alla marca quando acquistano un prodotto; il secondo gruppo presta invece grande attenzione agli ingredienti e al fatto che il prodotto sia italiano. In linea generale, sembra che le altre variabili influenzino il processo d'acquisto dei due gruppo circa nella stessa misura.

Con **la quinta variabile** analizziamo infine se i consumatori ritengono che le informazioni riguardanti il biologico sono sufficienti o meno

	Cluster 1	Cluster 2
<b>Informazione</b>	55.89%	71.6%

Tabella 4: valori percentuali

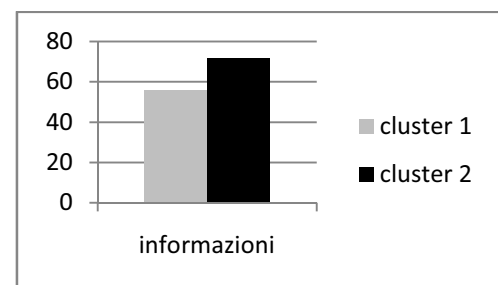


Figura 26: istogrammi

Il primo gruppo si può ritenere meno soddisfatto delle informazioni fornite riguardo ai prodotti biologici rispetto al secondo.

### 4.2.3 RISULTATI

Il risultato che appare più evidente nell'analisi cluster appena svolta, è che un gruppo risulta essere più soddisfatto del prezzo rispetto all'altro. È inoltre importante sottolineare che nessuno dei due cluster esprime soddisfazione piena nei confronti del prezzo: semplicemente, il primo sostiene di essere per la maggior parte insoddisfatto, mentre il secondo ammette di essere abbastanza soddisfatto, senza comunque sbilanciarsi troppo.

È probabile quindi che il prezzo dei prodotti biologici sia effettivamente alto. La prima riflessione che sorge spontanea è relativa al reddito: il gruppo che appare più soddisfatto ha a disposizione un reddito più elevato? La risposta a tale domanda potrebbe essere affermativa se ci limitassimo a considerare l'aspetto del prezzo. Tuttavia, prendendo in considerazione anche i risultati relativi alle altre domande, emergono alcuni aspetti interessanti: il secondo gruppo, definitosi più soddisfatto, preferisce comprare in negozi specializzati, e al momento dell'acquisto pone una particolare attenzione alla provenienza

del prodotto e ai suoi ingredienti. Inoltre ritiene sufficienti le informazioni che gli vengono date. Al contrario, il primo gruppo compra negli ipermercati e nei supermercati, non pone particolare attenzione alle caratteristiche del prodotto (tra le variabili proposte, non ce n'è una preferita in assoluto), e non ritiene soddisfacenti le informazioni fornite.

La domanda che ci si pone quindi diventa un'altra: il diverso atteggiamento nei confronti del prodotto biologico può essere dovuto al diverso peso che il soggetto dà alla variabile prezzo rispetto alle altre? In altre parole: il primo cluster è una sorta di gruppo di Paperoni, benestanti ma così attenti al prezzo da mettere in secondo piano variabili come la qualità, il tempo impiegato per acquistare il prodotto (si suppone che serva più tempo per recarsi in un negozio specializzato o nei mercatini rispetto ad andare in un ipermercato, dove si possono acquistare più beni) e il tempo necessario per prestare attenzione alle informazioni fornite sul biologico; il secondo cluster, potrebbe essere quello dei Topolino, il consumatore che economicamente non spicca per livello di reddito elevato, ma comunque nel momento in cui acquista un prodotto pone una certa attenzione alla qualità (nel nostro caso, agli ingredienti e alla provenienza) e preferisce impiegare un po' del suo tempo per cercare i prodotti in punti vendita specializzati e per raccogliere le informazioni che gli sono proposte. Si può anche supporre che il gruppo dei Topolino abbia una famiglia, per cui l'acquisto di prodotti ritenuti "migliori" potrebbe essere fatto nell'ottica di offrire qualcosa in più alla famiglia.

Le azioni di marketing da svolgere sono perciò differenti in base al gruppo a cui vengono applicate e in base agli obiettivi che si vogliono raggiungere. Per esempio, se si vogliono aumentare le vendite, per il gruppo dei Paperoni si farà leva sul prezzo, mentre per quello dei Topolino si cercherà un compromesso qualità - prezzo. Resta comunque il fatto che il modesto grado di soddisfazione ottenuta nei confronti del prezzo indica che quest'ultimo è senza dubbio elevato, e andrebbero quindi fatte delle azioni o per ridurlo o distogliere l'attenzione da esso. Si tende però ad escludere la presenza di un gruppo di Paperini, poveri in canna che non possono permettersi l'acquisto di alcun prodotto.

In conclusione, si può dire che sono stati individuati due segmenti; il segmento dei Topolino risulta avere più fiducia nei prodotti biologici rispetto al primo: in particolare, mentre in questo gruppo i clienti si concentrano nella fascia medio - alta, nel segmento dei Paperoni si incontrano parecchi soggetti che esprimono completa assenza di fiducia nel biologico. Anche il grado di soddisfazione nei riguardi del prezzo risulta essere maggiore

per il segmento dei Topolino, dove i clienti si concentrano ancora una volta nella fascia medio – alta.

Per quanto riguarda i luoghi d'acquisto, il gruppo dei Paperoni preferisce punti vendita quali supermercati e ipermercati, mentre il secondo gruppo predilige i negozi specializzati; entrambi sembrano trascurare i mercatini. Per quanto riguarda i fattori che influenzano il processo d'acquisto, appare evidente che Topolino attribuiscono grande importanza agli ingredienti e al fatto che il prodotto sia italiano. Infine, tra i due gruppi il secondo risulta essere più soddisfatto delle informazioni disponibili rispetto al primo.

Da un punto di vista manageriale, possono essere fatte alcune interessanti considerazioni:

- Manifestando un grado di fiducia minore verso il prodotto biologico e una maggior insoddisfazione per quanto riguarda il prezzo, il segmento dei Paperoni risulta essere più instabile rispetto al secondo, garantendo un giro d'affari meno sicuro; l'impresa deve compiere quindi maggiori sforzi per migliorare la sua performance.
- L'impresa deve valutare quali sono i punti vendita su cui vuole fare più affidamento, in modo da decidere se deve impegnarsi per modificare i comportamenti di un segmento oppure di un altro. In alternativa, può decidere di attribuire a tutti i punti vendita la stessa importanza, e agire sul livello di accettazione indifferenziato.
- I risultati relativi ai fattori che influenzano il processo d'acquisto sono soggetti a più interpretazioni in base agli obiettivi dell'azienda. Ad esempio, se i manager puntano sull'influenza della marca, allora devono compiere degli sforzi in entrambi i segmenti, perché nessuno dei due sembra essere particolarmente influenzato da questa variabile. Al contrario, se la variabile più importante sono ritenuti gli ingredienti, allora l'azione di miglioramento va svolta solo nel primo segmento.
- Infine, verrà considerato il lato dell'informazione. Tale aspetto è comunque fondamentale, qualunque sia l'obiettivo dell'azienda; e dovrebbero essere prese delle iniziative per aumentare e migliorare le informazioni fornite al primo gruppo, mentre

si cercherà quantomeno di mantenere quel 71,6% di clienti soddisfatti all'interno del secondo segmento.

Fatte tali considerazioni, i manager dovranno decidere quali linee strategiche seguire e a quali azioni correttive dare la priorità. I risultati saranno tanto migliori quanto più abili si dimostreranno nel gestire ed applicare correttamente le variabili del marketing mix.

## ***CONCLUSIONI***

In questa tesi è stata proposta una serie di elementi da valutare per definire una strategia di marketing. Si può dire che la seconda parte del capitolo 4 prova a riassumere e mettere in pratica i processi teorici illustrati nei capitoli precedenti. La base da cui partire è la definizione degli obiettivi: nel nostro caso, un'azienda che si occupa di prodotti alimentari biologici vuole capire se tra i suoi clienti abituali esistono tipologie di acquirenti che possono costituire la base di riferimento per l'adozione di diverse strategie di marketing. Successivamente, raccolti i dati necessari<sup>13</sup>, si segmenta il mercato con le tecniche di clustering. Non c'è un metodo univoco per stabilire quale sia in assoluto la tecnica migliore per segmentare: l'unico modo è continuare ad elaborare i dati sino a quando non si raggiunge un risultato ritenuto soddisfacente ai propri obiettivi. Una volta segmentato il mercato, il marketing manager deve decidere quali sono gli obiettivi da perseguire: solo dopo che sarà giunto a una conclusione, potrà prendere delle decisioni relativamente al grado di copertura, al vantaggio competitivo da raggiungere, al posizionamento che vuole raggiungere e a come gestire il marketing mix. Un aspetto che questa tesi vuole sottolineare è che non esistono strategie assolutamente "buone" o assolutamente "cattive", così come le caratteristiche dei segmenti trovati vanno valutate in base alle aspettative dell'azienda; inoltre, il marketing manager prima di agire deve tenere in considerazione dei mezzi e delle disponibilità dell'azienda, per evitare di arrecare danno alla stessa. Si vuole infine sottolineare il perché dell'inserimento di un esercizio pratico all'interno della tesi. Come si è detto nell'introduzione, il marketing è una disciplina che lascia ampio spazio alla creatività del soggetto, e il successo o meno della strategia dipende in buona parte dalle abilità e dalle intuizioni del suo ideatore. Tuttavia, tale disciplina è stata spesso oggetto di critiche, sia perché ritenuta troppo teorica, sia perché dipende troppo da chi la applica, diventando vittima quindi di soggettivismo. Attraverso questo esercizio si è voluto dimostrare che nel marketing le occasioni per applicare modelli matematici e statistici non mancano, conferendogli quindi quella razionalità che lo rendono più attendibile. Tuttavia, l'applicazione di tali tecniche non esclude la parte più soggettiva del marketing, quella che

---

<sup>13</sup> Nella seguente tesi viene trascurata completamente la fase della raccolta dati; è importantissimo sottolineare che tale fase è fondamentale ed una delle più importanti del processo, per la quale sono richieste tecniche specifiche e precise competenze.

dipende dalle capacità del soggetto. Ciò gli permette quindi di essere uno strumento flessibile, caratteristica importantissima al giorno d'oggi, in mercati caratterizzato da continui cambiamenti ed evoluzioni.

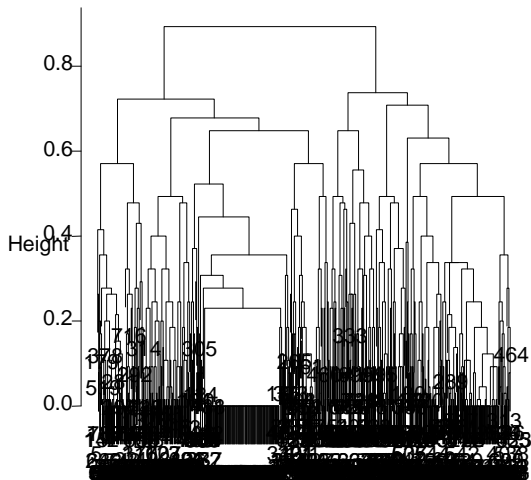


## ***APPENDICE A***

### ***GRAFICI DEI RISULTATI PER DIVERSE PARTIZIONI***

Di seguito verranno mostrate le analisi svolte durante la ricerca di una corretta segmentazione; sono state riportati soltanto i dendrogrammi e le silhouette, in quanto sono gli strumenti che mostrano la bontà della partizione. In ordine, in Figura 27, Figura 28, Figura 29, Figura 30 si incontrano le partizioni svolte con il legame completo, di ward, medio e singolo. La scelta di una partizione ottenuta con il legame completo è stata fatta sia considerando il valore della silhouette, sia tenendo conto del numero di cluster ottenuti: un numero troppo elevato di gruppi rende infatti difficile organizzare una strategia di marketing efficace.

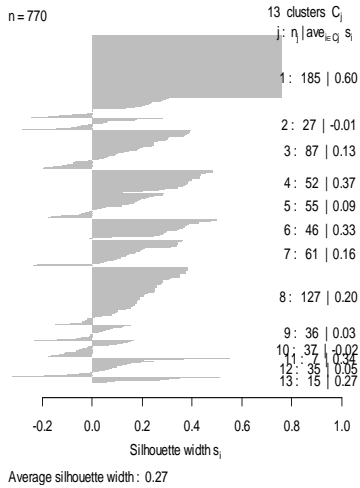
**Cluster Dendrogram**



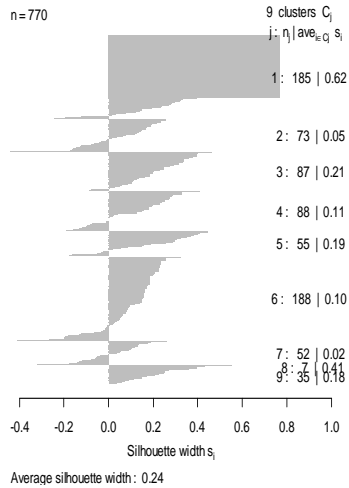
**Figura 27: dendrogramma ottenuto usando il legame completo e silhouette considerate**

d.bio  
hclust (\*, "complete")

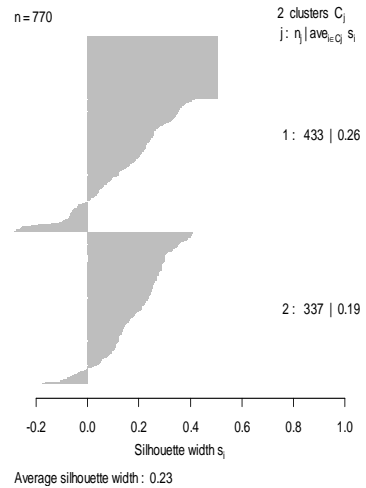
**Silhouette plot of (x = cl.bio.part, dist = d.bio)**



**Silhouette plot of (x = cl.bio.part, dist = d.bio)**



**Silhouette plot of (x = cl.bio.part, dist = d.bio)**



### Cluster Dendrogram

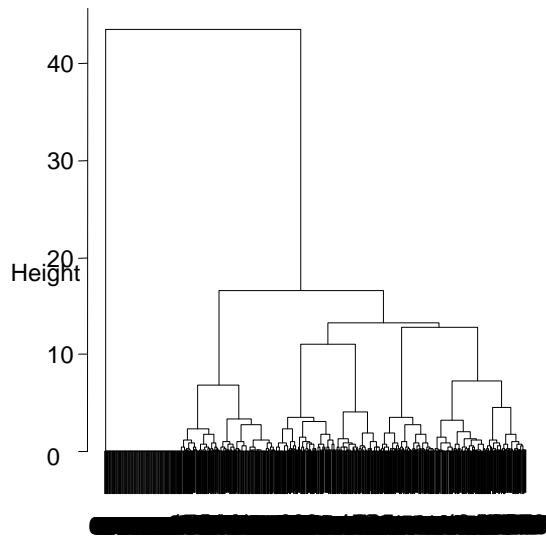
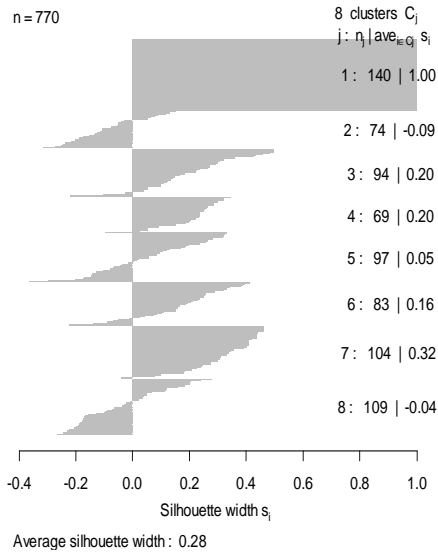


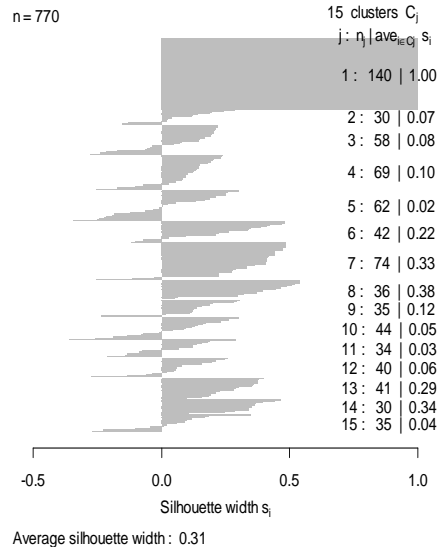
Figura 28: dendrogramma ottenuto usando il legame di ward e silhouette considerate

d.bio  
hclust (\*, "ward")

#### Silhouette plot of (x = cl.bio.part, dist = d.bio)



#### Silhouette plot of (x = cl.bio.part, dist = d.bio)



### Cluster Dendrogram

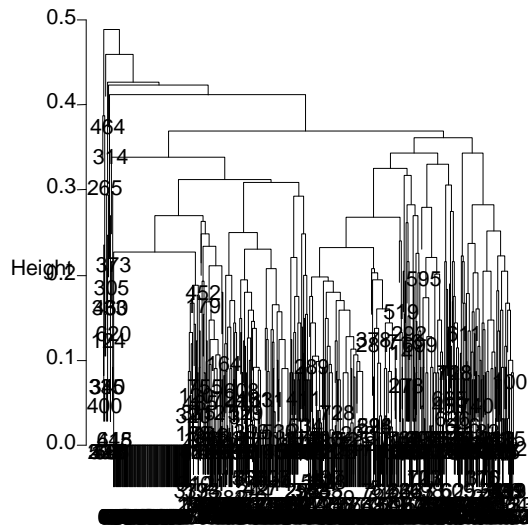
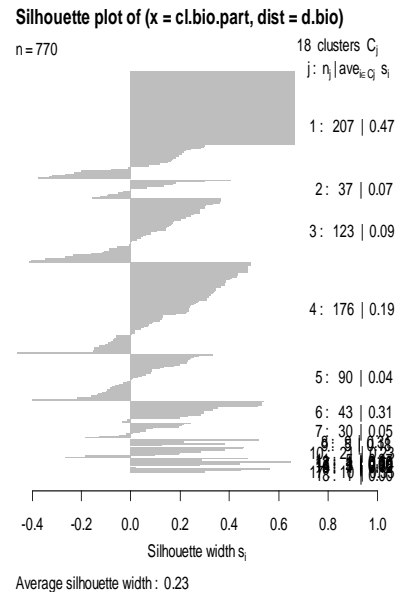
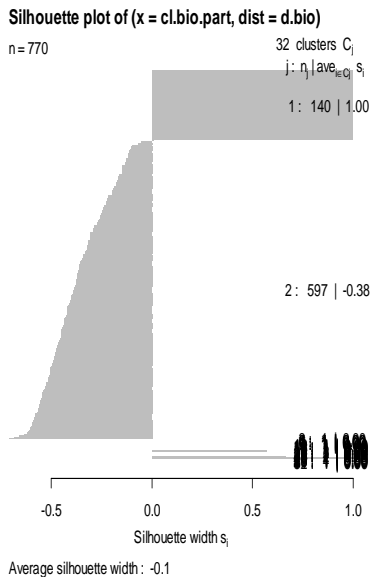


Figura 29: dendrogramma usando il legame medio e silhouette considerate

d.bio  
hclust (\*, "average")



Cluster Dendrogram

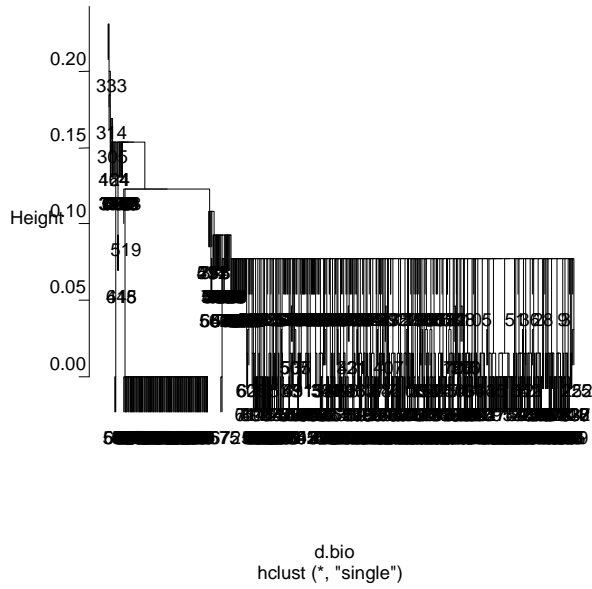
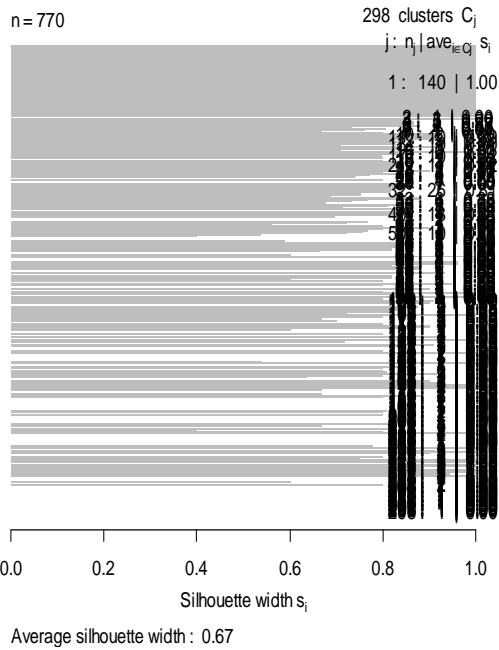


Figura 30: dendrogramma usando il legame singolo e silhouette considerate

Silhouette plot of (x = cl.bio.part, dist = d.bio)





## ***BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA***

[1] S. Brasini, F. Tassinari, G. Tassinari, “Marketing e pubblicita: metodi di analisi statistica”,  
Il Mulino : Il mulino, 1999

[2] R. Grandinetti, “Marketing”,  
Mercati, prodotti e relazioni  
Carrocci Editore - 2008

[3] P. Kotler, “Marketing Management”,  
Edizione Isedi – Prince Hall International, Torino, 1997

[4] J. J. Lambin, “Marketing strategico e operativo”,  
Market – drive management  
Edizione McGraw – Hill, 2000

[5] G. Volpato “La gestione d'impresa”,  
Editore Cedam, 2003

[6] <http://www.agrsci.unibo.it/~canavari/pub/GestMktg/GMktgIA20061130.pdf>

[7] <http://www.ing.unisi.it/matdid/841.pdf>

[8] [http://www.scienzemanageriali.unich.it/corsi\\_07-08/spda/laleadershipdicosto.pdf](http://www.scienzemanageriali.unich.it/corsi_07-08/spda/laleadershipdicosto.pdf)





## ***INDICE DELLE FIGURE***

Figura 1: strategia di marketing proposta .....	11
Figura 2: la divisione del mercato in sottoinsiemi omogenei .....	14
Figura 3: il Prodotto mercato .....	15
Figura 4 : il modello di Porter .....	21
Figura 5: schema delle barriere all'uscita e all'entrata di un segmento .....	22
Figura 6: le componenti del valore reso .....	27
Figura 7: la catena del valore secondo Porter .....	27
Figura 8: settori industriali classificati in base al vantaggio competitivo .....	28
Figura 9: esempio di prodotto ampliato .....	31
Figura 10 : relazione tra qualità del prodotto e profittabilità .....	33
Figura 11: i concetti legati all'immagine .....	35
Figura 12: componenti del concetto di marca .....	36
Figura 13: elementi della brand equity .....	39
Figura 14: grafico economie di costo .....	40
Figura 15: grafico economie di esperienza .....	42
Figura 16: politiche di prezzo .....	49
Figura 17: le tecniche di clustering .....	55
Figura 18: esempio di dendrogramma .....	56
Figura 19: esempio si silhouette .....	59
Figura 20: dendrogramma .....	61
Figura 21: silhouette della partizione scelta .....	62
Figura 22: boxplot, fiducia verso prodotto biologico .....	63
Figura 23: boxplot, soddisfazione verso il prezzo .....	65
Figura 24: istogramma .....	66
Figura 25: istogramma .....	66
Figura 27: dendrogramma ottenuto usando il legame completo e silhouette considerate .....	67
Figura 28: dendrogramma ottenuto usando il legame di ward e silhouette considerate .....	67
Figura 29: dendrogramma usando il legame medio e silhouette considerate .....	67
Figura 30: dendrogramma usando il legame singolo e silhouette considerate .....	67

## ***INDICE DELLE TABELLE***

Tabella 1: limiti del vantaggio di costo e di differenziazione .....	45
Tabella 2: valori percentuali .....	66
Tabella 3: valori percentuali .....	66
Tabella 4: valori percentuali .....	66



## ***RINGRAZIAMENTI***

Se sono giunta finalmente a questo importante traguardo, devo ringraziare prima di tutti i miei genitori, Pellegrino e Nadia, per avermi sempre sostenuto nei momenti difficili e non aver mai smesso di credere in me, dandomi tutte le opportunità di cui avevo bisogno per compiere questo percorso. Ringrazio anche mio fratello Andrea, per tutte le volte che mi ha sopportato quando nei weekend tornavo a casa nervosa, perché nonostante continuiamo a bisticciare, non potrei avere un fratello migliore di lui.

Ringrazio anche la mia relatrice, la professoressa Martina Pertile, che mi ha assistito in questi mesi, dimostrandosi sempre molto gentile e disponibile nei miei confronti.

Un grazie v'è poi a tutta la mia famiglia: alle mie nonne, che si preoccupano sempre un sacco per me, ai miei cugini e ai miei zii: grazie in particolar modo a mia zia Paola, che da 22 anni st'è svolgendo benissimo il suo ruolo di madrina!

Voglio dedicare un ringraziamento a due persone che ormai non ci sono più, ma che hanno segnato la mia vita e di cui non mi dimenticherò mai: i miei due nonni, a cui dedico questa tesi.

Ringrazio poi Katia, mia compagna di corso ma soprattutto mia grande amica, con cui ho passato buona parte del mio tempo universitario, divertendomi un sacco, che ha provato inutilmente a farmi distinguere Vasco da Ligabue: grazie a lei ci ha offerto da bere mezza Jesolo!

Ringrazio anche le mie coinquiline Anna, Roberta e Laura: in loro ho trovato non solo delle compagne d'appartamento, ma anche delle amiche, con le quali spero continueremo a sentirci anche dopo la laurea.

Un grazie anche alla mia migliore amica Francesca, per tutte le risate che ci siamo fatte insieme, e a Martina, con la quale, nonostante gli alti e i bassi, ho passato dei bei momenti che ricordo sempre con piacere.

Ringrazio poi tutte le persone che ho conosciuto a statistica: Lele, Tommy, Ale, la Cami (i nostri duetti al karaoke sono uno spettacolo!), Matteo, Alessio, Tonio, Palmiro, Laura, Silvietta, e tutti i miei compagni di corso, che hanno reso speciali questi anni.

Voglio concludere questa pagina ringraziando la persona, assieme alla mia famiglia, più importante: un grazie ad Andrea, per essermi stato sempre vicino, anche in questi mesi più impegnativi in cui spesso davo di matto, per avermi aiutato con questa tesi quando litigavo con lei, per avermi fatto ridere quando ero giù: in fin dei conti, un grazie semplicemente per esserci.