



Unione europea  
Fondo sociale europeo

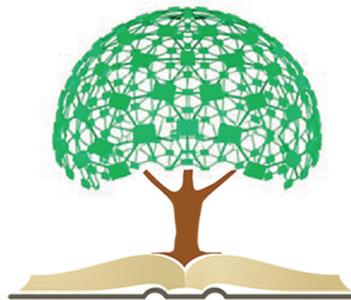


*Il futuro alla portata di tutti*



# I MANUALI

DELLA FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA



FONDAZIONE ITS  
ISTITUTO TECNICO SUPERIORE

Area "Nuove Tecnologie per il Made in Italy  
Sistema Alimentare - Settore Produzioni Agroalimentari"

P.O. PUGLIA 2014 – 2020 ASSE X  
Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017

## MARKETING DEI PRODOTTI AGROALIMENTARI



I MANUALI DELLA FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

**MARKETING DEI PRODOTTI AGROALIMENTARI**

I MANUALI DELLA FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

## MARKETING DEI PRODOTTI AGROALIMENTARI

Coordinatore

**Giuseppe Maggi**

*Direttore Tecnico Fondazione ITS Agroalimentare Puglia*

Testi e Ricerche

**Domenico Carlucci**

*Dipartimento di Scienze Agro-Ambientali e Territoriali*

*Università degli Studi di Bari Aldo Moro*

Progetto editoriale

**Giuseppe Maggi, Maria Grazia Piepoli, Vito Nicola Savino**

*Fondazione ITS Agroalimentare Puglia*

Redazione

**Fondazione ITS Agroalimentare Puglia**

*SC 138 Cda Marangi n° 26 – Locorotondo (BA)*

*email: [info@itsagroalimentarepuglia.it](mailto:info@itsagroalimentarepuglia.it)*

Finito di Stampare nel mese di Aprile 2018

**STAMPA: EMMECI GRAFICA**

<b>1. INTRODUZIONE AL MARKETING</b> .....	2
1.1. La filosofia del marketing ed il marketing management .....	2
1.2. Il marketing nel settore agro-alimentare .....	6
<b>2. ANALISI DI MARKETING</b> .....	9
2.1. Introduzione .....	9
2.2. L'ambiente interno .....	9
2.3. Il macro-ambiente.....	10
2.4. Il micro-ambiente .....	13
<b>2.5. Analisi SWOT</b> .....	15
<b>3. PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b> .....	17
3.1. Introduzione .....	17
3.2. La segmentazione del mercato .....	18
3.3. La scelta del mercato obiettivo (targeting) .....	23
<b>3.4. Il posizionamento di mercato</b> .....	26
<b>4. IMPLEMENTAZIONE OPERATIVA</b> .....	27
4.1. Introduzione .....	27
4.2. Il prodotto .....	28
<b>4.2. Il prezzo</b> .....	35
4.3. La distribuzione.....	38
4.4. La promozione .....	40
<b>5. MONITORAGGIO E CONTROLLO</b> .....	43
5.1. Introduzione .....	43
5.2. Valutazione della redditività aziendale .....	44
5.3. Valutazione della soddisfazione dei consumatori .....	45
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b> .....	48

# 1 INTRODUZIONE AL MARKETING

## 1.1. La filosofia del marketing ed il marketing management

Il marketing è una disciplina relativamente recente che ha cominciato ad affermarsi solo a partire dagli anni sessanta del secolo scorso. Nel 1967, infatti, il Prof. Philip Kotler, considerato da tutti il padre fondatore del marketing moderno, pubblicava il primo manuale di marketing dal titolo “*Marketing Management*” che, tuttora, viene utilizzato come testo didattico nella maggior parte delle università di tutto il mondo.

Da allora, il marketing ha conquistato una visibilità ed un’importanza sempre maggiori, non solo in ambito accademico, ma anche e, soprattutto, nel mondo delle imprese. Il successo di questa disciplina, infatti, va messo in relazione soprattutto con quella che è la sua natura pragmatica e concreta che privilegia la pratica operativa piuttosto che la ricerca della perfezione nell’enunciazione di paradigmi teorici. Oggi, tutte le aziende di maggiore successo che operano in tutto il mondo ed in tutti i settori produttivi, senza esclusione per il settore agro-alimentare, adottano sistematicamente i principi e le prassi operative del marketing.

Il marketing può essere definito come una disciplina economica che studia le modalità attraverso le quali le imprese si interfacciano con il mercato al fine di perseguire un duplice obiettivo: il primo è quello di conseguire un profitto mentre il secondo è quello di contribuire a soddisfare i bisogni dei consumatori. Il marketing, quindi, introduce un elemento di novità rispetto all’economia classica secondo la quale il solo ed unico obiettivo di un’impresa è quello generare un utile o profitto. Il marketing, invece, associa all’obiettivo del profitto, considerato comunque imprescindibile, un secondo obiettivo di pari importanza che è quello di contribuire a soddisfare i bisogni dei consumatori.

L’idea centrale intorno alla quale si sviluppa tutto il marketing è la cosiddetta “filosofia del marketing” o *marketing concept* secondo il quale ogni azienda dovrebbe porre al centro della propria attenzione il consumatore ed i suoi bisogni. In particolare, ogni azienda dovrebbe porsi come obiettivo prioritario quello di generare valore per il consumatore sforzandosi di offrire dei prodotti che siano in grado di soddisfare i suoi bisogni nel miglior modo possibile.

In altri termini, la filosofia del marketing si traduce nella ricerca della massima soddisfazione del consumatore, concetto che diventa poi la chiave del successo di un’impresa. Infatti, se un consumatore esprime un elevato grado di soddisfazione nei confronti di un prodotto, esso adotta una serie di comportamenti particolarmente favorevoli per l’azienda produttrice. Innanzitutto, un consumatore soddisfatto ripete frequentemente l’acquisto del prodotto fino a maturare una vera e propria fedeltà al prodotto stesso. Inoltre, un consumatore soddisfatto è anche disposto a pagare un prezzo più elevato pur di avere il prodotto da cui è gratificato. Infine, ma non per ultimo, un consumatore soddisfatto svolge un ruolo fondamentale nel promuovere l’acquisto del prodotto anche da parte di altri consumatori attraverso il cosiddetto “passaparola” (*word-of-mouth*).

Un'azienda che adotta la filosofia del marketing viene anche definita come un'azienda orientata al mercato (*market-oriented*) ma questa espressione viene spesso interpretata erroneamente in quanto induce a pensare che tutte le imprese adottano questo tipo di orientamento semplicemente perché vendono i propri prodotti sul mercato. Molte aziende, invece, seguono approcci completamente differenti rispetto alla filosofia del marketing. Alcune aziende, per esempio, sono orientate alla produzione (*production-oriented*) nel senso che sono concentrate essenzialmente sull'ottimizzazione dei processi produttivi e, quindi, si sforzano di realizzare prodotti a costi più bassi rispetto ai concorrenti in modo da poter utilizzare la leva del prezzo come principale vantaggio competitivo. Altre aziende sono orientate alla vendita (*selling-oriented*) nel senso che si concentrano sulle attività di promozione rivolte a spingere il prodotto sul mercato, nella convinzione che tali attività, se svolte intensamente e con tecniche efficaci, possono indurre il consumatore ad acquistare un prodotto anche se non ne ha realmente bisogno. Infine, ci sono altre aziende che risultano essere orientate al prodotto (*product-oriented*) nel senso che si focalizzano sul prodotto cercando di renderlo diverso e più complesso rispetto a quello dei concorrenti nella convinzione che il consumatore sia disposto a pagare un prezzo superiore per un prodotto che contiene elementi di differenziazione aggiuntivi anche se, di fatto, non ne ha realmente bisogno.

Tutti questi approcci, che sono alternativi all'orientamento al mercato, sono accomunati dal fatto che l'azienda perde di vista l'obiettivo fondamentale che deve avere un prodotto cioè quello di soddisfare i bisogni espressi dai consumatori. Il ragionamento di fondo che caratterizza questi approcci alternativi alla filosofia del marketing è, infatti, quello in base al quale, dapprima si realizza un prodotto e poi, solo in un secondo momento, ci si preoccupa di vendere tale prodotto sul mercato.

Sotto questo punto di vista, la filosofia del marketing segna una radicale inversione di prospettiva perché, ponendo al centro dell'attenzione il consumatore, suggerisce che l'attività prioritaria per un'impresa debba essere, innanzitutto, quella di capire quali sono i bisogni del consumatore e, solo successivamente, essa può pensare di realizzare uno o più prodotti che siano in grado di soddisfare quei bisogni. Pertanto, la ricerca del vantaggio competitivo, per un'azienda che adotta la filosofia del marketing, si concretizza nella capacità di offrire al consumatore dei prodotti che soddisfano i suoi bisogni meglio rispetto a quanto siano in grado di fare gli altri prodotti offerti dalla concorrenza.

Se da un punto di vista strettamente teorico, la filosofia del marketing può apparire molto semplice tanto da risultare, forse, fin troppo banale, da un punto di vista operativo, cioè passando dalla teoria alla pratica, la situazione si complica molto più di quello che può sembrare. Per un'impresa, infatti, mettere in pratica la filosofia del marketing richiede un notevole sforzo che deve essere, innanzitutto, di tipo culturale e deve coinvolgere tutta l'organizzazione aziendale a partire dalla direzione fino a tutti i reparti operativi. Tutta l'azienda, nella sua totalità, infatti, deve essere pienamente convinta e consapevole che il proprio obiettivo deve essere quello di realizzare prodotti che siano utili a soddisfare i bisogni espressi dai consumatori e, pertanto, dovrà mettere al centro della propria attenzione il consumatore e la sua soddisfazione.

Inoltre, vi sono altri fattori che complicano molto la situazione quando si tratta di mettere in pratica la filosofia del marketing. Innanzitutto, è opportuno evidenziare che, sebbene nel linguaggio corrente si utilizza spesso il termine "consumatore", al singolare, bisogna invece tener conto del fatto che il mercato è costituito, in realtà, da una moltitudine di consumatori ed, in particolare,

bisogna considerare che i consumatori non sono tutti uguali ma ciascuno di essi esprime specifici bisogni, esigenze, preferenze e gusti che possono essere anche diametralmente opposti rispetto a quelli espressi da altri consumatori. Pertanto, un'azienda non potrà mai realizzare un prodotto che soddisfa tutti i bisogni espressi dalla totalità dei consumatori ma, nella migliore delle ipotesi, sarà in grado di realizzare un prodotto che soddisfa solo alcune delle esigenze espresse da un gruppo di consumatori, più o meno omogeneo, che rappresenta solo una frazione del mercato complessivo.

Questo pone, quindi, una questione fondamentale, nel senso che ogni azienda, per potersi orientare al mercato, deve compiere delle scelte importanti che riguardano il tipo di bisogni che intende soddisfare ed il tipo di consumatori a cui intende rivolgersi. In altri termini, ogni azienda deve scegliere quella che dovrà essere la propria collocazione all'interno del mercato e questa decisione, come si può facilmente immaginare, può essere presa correttamente solo attraverso un complesso processo di analisi che tenga conto opportunamente di innumerevoli fattori.

Innanzitutto, bisogna tener conto del fatto che l'azienda opera in un sistema aperto e, quindi, dovrà anche fronteggiare la concorrenza di altre aziende che potrebbero rivolgersi agli stessi consumatori proponendo prodotti alternativi per soddisfare gli stessi bisogni. A questo bisogna poi aggiungere il fatto che le istituzioni, ai vari livelli (Comuni, Regioni, Stati, Unione Europea), impongono delle regole più o meno complesse da rispettare e che vanno a limitare la libertà di azione delle imprese. Infine, ma non per ultimo, l'azienda deve anche fare i conti con le risorse di cui dispone che sono sicuramente limitate e dovranno essere valorizzate il più possibile.

Dopo che l'azienda ha maturato con convinzione la scelta di seguire un orientamento al mercato, essa deve essere quindi in grado di organizzare e svolgere un insieme molto complesso di attività specificatamente rivolte a tradurre in applicazioni pratiche ed azioni concrete i principi teorici della filosofia del marketing. L'insieme di tutte queste attività ed, in particolare, le tecniche, i metodi, le procedure e le prassi operative a cui l'azienda può fare riferimento per l'applicazione pratica dei principi del marketing costituiscono il cosiddetto *marketing management* che, letteralmente, significa "gestione del marketing".

In generale, il marketing management comprende quattro insiemi fondamentali di attività che sono l'analisi, la pianificazione strategica, l'implementazione operativa ed, infine, il monitoraggio e controllo. Tali attività sono organizzate secondo un schema sequenziale e circolare nel senso che esse vanno svolte secondo un preciso ordine e vanno inoltre ripetute periodicamente al fine di ottenere un graduale processo di aggiustamento finalizzato al miglioramento continuo.

Ciascuna di queste attività verrà brevemente descritta di seguito mentre l'approfondimento seguirà nei capitoli successivi.

#### ▪ *Analisi*

L'analisi rappresenta la prima fase del marketing management e consiste nell'acquisizione sistematica di informazioni riguardanti sia il contesto in cui l'azienda si trova operare, sia il proprio ambiente interno ovvero le risorse di cui l'azienda dispone per affrontare il mercato. Una corretta acquisizione ed elaborazione di informazioni rappresenta la base di partenza per l'assunzione di qualsiasi decisione e fornisce un quadro razionale all'interno del quale poter motivare le proprie scelte. Al termine della fase di analisi, l'azienda potrà quindi disporre di una conoscenza analitica sia dell'ambiente in cui si trova ad operare sia del proprio ambiente interno cioè delle risorse di cui dispone.

- *Pianificazione strategica*

La pianificazione strategica è la seconda fase del marketing management e consiste nell'insieme di tutte quelle attività rivolte a definire una strategia aziendale cioè un indirizzo generale che dovrà guidare l'azienda nel suo complesso ed orientare tutte le sue attività. In particolare, attraverso la pianificazione strategica, l'azienda individua il proprio mercato obiettivo o *target* che comprende quell'insieme di consumatori a cui intende rivolgere la propria offerta. Allo stesso tempo, attraverso la pianificazione strategica, l'azienda definisce anche le modalità con cui affrontare la concorrenza di altre imprese che si rivolgono allo stesso mercato.

- *Implementazione operativa*

L'implementazione operativa rappresenta la terza fase del marketing management e comprende l'insieme di tutte quelle attività rivolte a tradurre la strategia aziendale in decisioni operative che dovranno essere implementate successivamente con opportune azioni. In particolare, attraverso l'implementazione operativa, l'azienda deve prendere diverse decisioni che riguardano quattro variabili fondamentali che, nel loro insieme, compongono il cosiddetto "marketing mix" aziendale. Queste variabili, dette anche "leve del marketing" o "4 P" sono: il prodotto (*Product*), il prezzo (*Price*), la distribuzione (*Place*) e la promozione (*Promotion*).

- *Monitoraggio e controllo*

Il monitoraggio e controllo è la quarta e ultima fase del marketing management e comprende l'insieme di tutte quelle attività finalizzate a verificare se l'azienda è stata in grado di raggiungere i suoi due obiettivi fondamentali cioè quello di generare un profitto e quello di soddisfare i consumatori che sono stati scelti come proprio *target* di mercato. Pertanto, le attività di monitoraggio e controllo sono focalizzate sull'analisi della redditività dell'azienda e sulla valutazione della soddisfazione dei consumatori (*customer satisfaction*). Tali attività, in particolare, non si limitano a verificare se vi è uno scostamento tra risultati attesi e risultati effettivi ma cercano anche di esaminare le cause che hanno determinato eventuali scostamenti e di proporre possibili misure correttive. Attraverso questo approccio, quindi, l'azienda sarà orientata verso un miglioramento continuo dei propri risultati in quanto ricercherà costantemente gli errori che commette e si sforzerà anche di trovare possibili soluzioni.

Figura 1.1 – Le attività del marketing management



## 1.2. Il marketing nel settore agro-alimentare

Il marketing ha trovato da subito terreno fertile nel settore agro-alimentare nonostante questo settore fosse caratterizzato da una matrice culturale molto legata alla tradizione e da una struttura produttiva basata prevalentemente su piccole e medie imprese.

Il marketing, infatti, ha cominciato ad affermarsi proprio in un momento storico in cui il mercato dei prodotti alimentari stava per essere investito da un profondo processo di cambiamento ed, in particolare, esso stava passando dall'essere un mercato essenzialmente di *commodities*, cioè prodotti agricoli semplici o scarsamente processati (grano, farina, patate, latte, ecc.), ad un mercato di *specialties*, cioè preparazioni alimentari più o meno complesse e sofisticate.

Questo processo di cambiamento ha interessato in maniera più o meno vigorosa il mercato dei prodotti alimentari in tutti i paesi sviluppati ed è avvenuto sotto la spinta di diversi fattori economici, politici, sociali e culturali che, nel loro complesso, hanno determinato un'evoluzione radicale dei modelli di consumo alimentare.

Uno dei fattori più importanti che ha innescato questo processo di cambiamento è stato sicuramente il notevole aumento del reddito che si è registrato in tutti i paesi sviluppati e che si è tradotto in un'aumentata capacità di spesa da parte dei consumatori. Di conseguenza, la popolazione ha cominciato ad esprimere, in generale, una crescente domanda di tutti i beni di consumo e questo, associato anche ad uno straordinario avanzamento del progresso tecnologico, ha stimolato una forte crescita della produzione.

In questo nuovo contesto, anche la produzione di risorse alimentari è cresciuta notevolmente permettendo di raggiungere un importante traguardo storico cioè il pieno soddisfacimento dei fabbisogni nutritivi di base per tutte le fasce della popolazione. In altri termini, almeno nei paesi economicamente più avanzati, questo ha segnato il raggiungimento della cosiddetta "fase della sazietà" ovvero il definitivo superamento dei problemi di denutrizione e sottanutrizione che, storicamente, hanno sempre afflitto le società umane.

Il raggiungimento di questo importante traguardo, tuttavia, ha rappresentato l'inizio di una nuova epoca, che si potrebbe definire "moderna", in cui i consumatori, avendo pienamente soddisfatto i bisogni di base legati alla nutrizione, hanno cominciato ad esprimere nuovi e più complessi bisogni legati al consumo dei prodotti alimentari. I consumatori moderni, infatti, non considerano più i prodotti alimentari come semplici prodotti la cui sola ed unica funzione è quella di nutrire, ma sono portati a valutare tali prodotti in base alla loro capacità di soddisfare nuovi bisogni emergenti che sono decisamente più complessi ed eterogenei rispetto al passato.

Innanzitutto, i consumatori moderni attribuiscono un'importanza sempre maggiore ai cosiddetti aspetti edonistici del cibo cioè quegli aspetti legati alla capacità degli alimenti di generare piacere, primo fra tutti quello di tipo sensoriale. Infatti, in una società che ha raggiunto ormai la sazietà e che è orientata sempre di più verso l'opulenza, il cibo viene spesso percepito essenzialmente come una fonte di piacere. Questo spiega, per esempio, il grande successo che stanno avendo, in questi ultimi anni, i cosiddetti prodotti "tipici", cioè quei prodotti con un forte legame al territorio di origine, che, oltre ad avere caratteristiche organolettiche molto gradevoli ed originali, sono anche in grado di esprimere un piacere di tipo culturale. Oggi, inoltre, tanti consumatori sono sempre più interessati ai cosiddetti *luxury foods* cioè quei prodotti alimentari particolarmente raffinati, eleganti

ed esclusivi (ad esempio, vini pregiati, gastronomia *gourmet*) che sono capaci di generare una gratificazione di natura essenzialmente emotiva.

I consumatori moderni sono anche molto più attenti alla salute ed, in particolare, essi sono sempre più interessati agli effetti che l'alimentazione può avere sulla salute sia in termini di rischi ma anche in termini di benefici. Innanzitutto, la salubrità degli alimenti sotto il profilo igienico-sanitario, cioè la cosiddetta sicurezza alimentare, è diventata una condizione imprescindibile per la quale i consumatori moderni richiedono garanzie sempre più stringenti. Inoltre, la ricerca del minor rischio per la salute spinge i consumatori anche a privilegiare alimenti più "genuini" cioè ottenuti impiegando ingredienti naturali ed escludendo l'uso di ingredienti artificiali come additivi, conservanti, coloranti, ecc.. In più, la diffusione di uno stile di vita sempre più sedentario spinge molti individui a porre maggiore attenzione al valore nutrizionale degli alimenti ed a preferire prodotti caratterizzati da un più basso contenuto calorico come, ad esempio, i cosiddetti prodotti *light*. Infine, sempre con riferimento alla salute, va evidenziato che i consumatori moderni, oltre a richiedere alimenti privi di rischi, sono anche sempre più interessati ad alimenti che possono essere capaci di apportare benefici alla salute come i cosiddetti alimenti "nutraceutici" o "funzionali" caratterizzati dal fatto di avere un elevato contenuto di sostanze salutari come vitamine, sali minerali, acidi grassi omega 3, steroli vegetali, ecc..

Va sottolineato, inoltre, che la società moderna sta anche subendo una profonda evoluzione di tipo sociale e culturale. In generale, gli stili di vita stanno diventando sempre più frenetici rispetto al passato e questo sta comportando una progressiva destrutturazione e semplificazione dei pasti tradizionali (colazione, pranzo e cena) con un aumento della frequenza dei pasti consumati fuori casa. Inoltre, i componenti dei nuclei familiari stanno diventando sempre meno numerosi ed, in particolare, sono sempre più frequenti le cosiddette famiglie mono-componenti, rappresentate cioè da persone che vivono da sole. Infine, ma non per ultimo, è opportuno evidenziare come stia cambiando il ruolo sociale della donna che è sempre più coinvolta in attività lavorative extra-domestiche rivolte a produrre reddito e, quindi, ha sempre meno tempo a disposizione per svolgere le tradizionali attività domestiche come fare la spesa e preparare i pasti.

Tutti questi cambiamenti si traducono in nuovi bisogni ed esigenze che i consumatori moderni esprimono quando si trovano a dover scegliere i prodotti alimentari da acquistare. In particolare, poiché il tempo sta diventando una risorsa sempre più scarsa, vi è una generale tendenza a concentrare gli acquisti dei prodotti alimentari nei fine settimana ed in pochi punti vendita che offrono vasti assortimenti di prodotti, come supermercati ed ipermercati. Una particolare attenzione viene posta sulla *shelf-life* dei prodotti (durata della conservazione) perché, se questa è sufficientemente lunga (prodotti in scatola, surgelati, liofilizzati, sottovuoto, in atmosfera controllata, ecc.), è possibile costituire delle adeguate scorte domestiche a cui attingere nei periodi in cui non vengono effettuati acquisti. Inoltre, i soggetti che vivono da soli o in nuclei familiari poco numerosi sono anche particolarmente attenti alla porzionatura degli alimenti al fine di evitare lo spreco degli avanzi che tendono a deteriorarsi molto rapidamente dopo l'apertura della confezione. Sempre con riferimento al tempo che sta diventando una risorsa scarsa, va evidenziato, infine, come anche la preparazione dei pasti deve poter avvenire in modo abbastanza rapido e questo sta determinando una crescente richiesta di prodotti alimentari ad elevato contenuto di servizio, detti *time-saving* o *ready-to-eat* o *convenience*, come pasti e condimenti pronti. Quando, invece, non vi

è la possibilità di rientrare a casa per consumare un pasto, si ricorre sempre più spesso al cosiddetto *snacking* cioè all'impiego di prodotti (*snacks*) adatti ad essere consumati fuori casa ed in condizioni non convenzionali come, ad esempio, per strada oppure presso la propria postazione di lavoro.

È opportuno evidenziare, infine, che la società moderna è anche caratterizzata da un notevole progresso civile e culturale al quale si associa una crescente sensibilità etica e morale. Di conseguenza, anche nelle scelte d'acquisto dei prodotti alimentari, i consumatori moderni sono sempre più attenti a conoscere le modalità con cui tali prodotti vengono ottenuti ed a verificare se i processi produttivi adottati siano stati svolti nel rispetto di alcuni principi etici fondamentali come il rispetto dei diritti dei lavoratori, il rispetto dei diritti dei minori, il rispetto dell'ambiente ed il rispetto del benessere animale. Esempi di prodotti alimentari caratterizzati da attributi etici sono i prodotti biologici (rispetto dell'ambiente), i prodotti del "commercio equo e solidale" (*Fair-Trade*) ed i prodotti ottenuti nel rispetto del benessere animale (*Animal Welfare*).

Appare evidente, quindi, che i consumatori moderni non possono più accontentarsi di alimenti che siano semplicemente in grado di nutrire o che siano semplicemente sicuri da un punto di vista igienico-sanitario ma richiedono prodotti alimentari che devono presentare specifici elementi di differenziazione attraverso i quali poter soddisfare, almeno parzialmente, un sistema di bisogni, esigenze, gusti e preferenze che appare decisamente più complesso e variegato rispetto al passato. Oggi, quindi, il successo di un'impresa che opera nel settore agro-alimentare dipende essenzialmente dalla capacità che essa saprà esprimere nell'intercettare questi bisogni e nel proporre prodotti che siano adatti a soddisfarli.

Pertanto, un'azienda che opera nel settore agro-alimentare deve essere convinta e consapevole che l'orientamento al mercato rappresenta ormai una condizione imprescindibile. Inoltre, poiché l'azienda deve misurarsi con uno scenario di mercato sempre più complesso e dinamico, il marketing può rappresentare uno strumento estremamente utile per stabilire e mantenere il contatto con l'esterno e per gestire attivamente i cambiamenti senza doverli, invece, subire in maniera passiva. Allo stesso tempo, il marketing costituisce una sorta di *tool-box* cioè un bagaglio di strumenti operativi a cui l'azienda può attingere, innanzitutto, per analizzare il mercato ed intercettare i bisogni dei consumatori ed, in secondo luogo, per pianificare e realizzare in maniera efficace una serie di interventi specifici, coordinati e controllati secondo precisi schemi razionali e rigorosi.

## 2. ANALISI DI MARKETING

### 2.1. Introduzione

L'analisi di marketing rappresenta la prima fase del marketing management e consiste nell'acquisizione sistematica di informazioni riguardanti sia il contesto in cui l'azienda si trova operare sia il proprio ambiente interno ovvero le risorse di cui dispone l'azienda per affrontare il mercato.

Una qualunque azienda, infatti, in quanto sistema aperto, deve sviluppare una conoscenza analitica sia di sé stessa che dell'ambiente in cui essa opera al fine di delineare un quadro razionale all'interno del quale poter motivare tutte le proprie decisioni, in particolare quelle strategiche di lungo periodo. Poiché tali decisioni rivestono una fondamentale importanza per il successo di un'azienda, queste non possono essere affidate al caso ma devono essere sempre opportunamente ponderate sulla base di fatti concreti e documentabili che vanno quindi acquisiti preliminarmente.

Inoltre, va sottolineato che sia il contesto esterno in cui opera l'azienda che il suo ambiente interno sono oggetto di continua evoluzione, nel senso che possono subire cambiamenti anche profondi nel corso del tempo. Pertanto, è fondamentale effettuare un costante monitoraggio della situazione, sia interna che esterna all'azienda, in modo da rilevare tempestivamente eventuali cambiamenti e tendenze in atto che richiedano interventi correttivi o riadattamenti delle proprie strategie.

La quantità e la qualità delle informazioni che vengono raccolte ed elaborate attraverso l'analisi di marketing dipendono molto, ovviamente, dalle dimensioni dell'azienda. Le grandi aziende, in genere, dispongono di complessi apparati interni che si occupano di gestire questo genere di attività (sistemi informativi di marketing), mentre le piccole e medie aziende, che dispongono di risorse più limitate, spesso si affidano ad agenzie specializzate nelle analisi di mercato (A.C. Nielsen, Eurisko, Databank, Abacus, Demoskopoea, ecc.). Le micro-imprese orientate al marketing devono comunque sforzarsi di svolgere queste attività di analisi seppure in una maniera più semplificata.

Al fine di agevolare la ricerca delle informazioni più significative per l'analisi di marketing è opportuno distinguere, sul piano concettuale, due principali ambiti di indagine che sono l'ambiente interno e l'ambiente esterno. Quest'ultimo, di solito, viene ulteriormente ripartito in un macro-ambiente ed un micro-ambiente.

### 2.2. L'ambiente interno

L'ambiente interno comprende tutti i diversi aspetti che riguardano direttamente l'azienda ed, in particolare, le risorse di cui dispone.

Ogni azienda dovrebbe sviluppare una conoscenza analitica di sé stessa che presuppone un'attenta valutazione delle proprie risorse al fine di individuare tutti quegli elementi che possono costituire dei punti di forza e, nello stesso tempo, anche tutti quegli elementi che possono costituire

dei punti di debolezza. L'azienda, infatti, deve essere consapevole che il proprio successo sul mercato dipenderà in gran parte dalla capacità che saprà esprimere nello sfruttare al meglio i propri punti di forza cercando, nello stesso tempo, di porre rimedio ai propri punti di debolezza.

A tal fine, quindi, l'azienda deve esaminare le proprie risorse interne ponendo particolare attenzione a:

- la qualità e la quantità delle risorse umane: le risorse umane rappresentano un punto di forza per l'azienda quando, oltre ad essere adeguatamente dimensionate, sono anche giovani, istruite, dinamiche e motivate; al contrario, se queste risorse sono sottodimensionate oppure sovradimensionate, hanno un'età media abbastanza elevata, sono poco istruite e sono poco inclini all'aggiornamento, allora esse rappresentano un elemento di debolezza;
- il *know-how* (conoscenze e abilità): il complesso delle conoscenze, delle esperienze e delle abilità specifiche di cui dispone un'azienda rappresentano una risorsa fondamentale; un *know-how* elevato ed altamente specializzato rappresenta sicuramente un elemento di forza mentre, al contrario, un *know-how* limitato e scarsamente specializzato rappresenta un elemento di debolezza;
- la quantità e la qualità delle infrastrutture: le infrastrutture di cui dispone un'azienda (edifici, impianti, macchinari, strumentazioni, mezzi di trasporto, attrezzature, ecc.) rappresentano un importante elemento di forza se queste sono moderne ed efficienti mentre rappresentano un punto di debolezza se sono vecchie, obsolete oppure non adeguatamente dimensionate;
- il valore del *brand*: il *brand* (o marca) rappresenta un potente strumento per la differenziazione e la valorizzazione dei prodotti alimentari; quindi, se un'azienda dispone di un *brand* ben affermato sul mercato e verso cui i consumatori hanno maturato un elevato grado di fidelizzazione, questo rappresenta uno straordinario punto di forza; invece, se un'azienda dispone di un *brand* poco conosciuto sul mercato, questo rappresenta un punto di debolezza;
- la situazione economico-finanziaria: tutte le aziende hanno la necessità di finanziarsi per svolgere la propria attività e quindi contraggono debiti con soggetti terzi (banche, istituti di credito, soci prestatori, fornitori, ecc.); se un'azienda ha una situazione debitoria sotto controllo ed una sufficiente disponibilità di liquidità può sicuramente contare su un elemento di forza perché si trova in una condizione ottimale per poter effettuare nuovi investimenti; al contrario, se un'azienda è fortemente indebitata ed ha problemi di solvibilità (capacità di restituire i debiti contratti) si trova in una posizione di forte debolezza soprattutto perché non è in grado di effettuare nuovi investimenti.

### 2.3. Il macro-ambiente

Il macro-ambiente rappresenta il contesto generale in cui l'azienda si trova ad operare e comprende una serie di elementi la cui caratteristica fondamentale è quella di non essere in alcun modo modificabili dall'azienda. Le componenti del macro-ambiente, quindi, sfuggono al controllo dell'azienda e rappresentano per essa dei vincoli che, tuttavia, vanno opportunamente identificati e valutati con la dovuta attenzione.

Naturalmente, l'analisi del macro-ambiente non è semplice da condurre a causa della sua complessità per cui è opportuno concentrare l'attenzione su alcune componenti di maggiore importanza ai fini del marketing. Tali componenti sono la popolazione, l'economia generale, la tecnologia, il quadro politico-istituzionale, il contesto socio-culturale e la domanda di mercato.

- *La popolazione*

La conoscenza in termini statici e dinamici della struttura della popolazione (sesso, età, professione, grado di istruzione, struttura dei nuclei familiari, distribuzione geografica, tassi di mortalità e natalità, flussi migratori, ecc.) è estremamente importante per identificare alcune tendenze in atto e, quindi, per analizzare in chiave prospettica alcuni macro-fenomeni che possono influenzare, anche notevolmente, l'evoluzione dei modelli di consumo alimentare.

Con riferimento all'Italia, per esempio, alcuni attuali macro-fenomeni che emergono dall'analisi della popolazione sono l'allungamento della prospettiva di vita, la riduzione del tasso di natalità ed il progressivo aumento dei flussi migratori in entrata. Attraverso questi semplici elementi è possibile prevedere un progressivo invecchiamento della popolazione che, molto probabilmente, si tradurrà in un aumento della richiesta di prodotti alimentari più adatti alle persone più anziane, quindi prodotti più leggeri e digeribili, magari con effetti benefici sulla salute. Considerando l'aumento dei flussi migratori in entrata, invece, è possibile prevedere un aumento della domanda di prodotti compatibili con le abitudini alimentari degli stranieri che arrivano in Italia. Per esempio, i numerosi immigrati di religione islamica non consumano bevande alcoliche e richiedono che la carne sia ottenuta da animali macellati secondo le linee guida "*Halal*".

- *L'economia generale*

L'economia generale rappresenta il naturale scenario di riferimento per una qualsiasi azienda. Le condizioni dell'economia e le sue dinamiche evolutive possono essere analizzate attraverso l'utilizzo di diversi indicatori come il PIL (Prodotto Interno Lordo), il PIL pro-capite, il tasso di inflazione, il tasso di disoccupazione, i tassi di cambio, ecc..

Una particolare attenzione andrebbe dedicata all'analisi delle dinamiche che riguardano i redditi delle famiglie, la loro distribuzione ed il loro potere di acquisto. Infatti, quando il reddito aumenta o si distribuisce più equamente o migliora il suo potere di acquisto, la capacità di spesa dei consumatori si accresce e, in generale, aumenta la domanda di beni e servizi. Inoltre, rilevanti variazioni del reddito possono anche stimolare significativi cambiamenti dei modelli di consumo. Ad esempio, con riferimento alla domanda dei prodotti alimentari, un aumento rilevante del reddito, oltre ad essere associato con una complessiva crescita della spesa alimentare, nello specifico, può stimolare una crescita della domanda dei cosiddetti alimenti "ricchi" (carne, pesce, formaggi, ecc.) ed una diminuzione della domanda dei cosiddetti alimenti "poveri" (pane, pasta, legumi, patate, ecc.). Ovviamente, qualora si dovesse prevedere una fase di stagnazione (cioè i redditi non crescono) o addirittura di recessione (i redditi diminuiscono) è possibile aspettarsi conseguenze diametralmente opposte a quelle appena descritte.

- *La tecnologia*

L'innovazione tecnologica rappresenta un fattore critico di successo per tutte le aziende. Attraverso l'innovazione tecnologica, le aziende sono in grado di migliorare la qualità dei prodotti offerti in modo da renderli sempre più adatti alle esigenze dei consumatori. Inoltre, attraverso l'innovazione tecnologica, le aziende riescono a rendere più efficienti i processi produttivi abbassando i costi di produzione e quindi anche i prezzi al consumo.

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da uno straordinario avanzamento del progresso tecnologico che ha interessato tutti i settori produttivi, senza esclusione per il settore delle produzioni alimentari. Questo risultato è stato ottenuto grazie alle notevoli risorse economiche che

sono state investite in attività di ricerca e sviluppo sia da parte dei soggetti pubblici che di quelli privati.

Un'azienda orientata al marketing dovrebbe continuamente investire in attività di ricerca e sviluppo per cercare di individuare nuove tecnologie rivolte a migliorare sia la qualità dei prodotti che l'efficienza dei processi produttivi.

Tuttavia, anche le aziende che non dispongono di sufficienti risorse da investire in attività di ricerca e sviluppo dovrebbero comunque rimanere costantemente aggiornate sulle innovazioni tecnologiche che, man mano, vengono rese disponibili sul mercato in modo da poterle adottare rapidamente e mantenersi così sempre al passo con i concorrenti.

#### ▪ *Il quadro politico-istituzionale*

Le dinamiche politiche ed, in particolare, gli interventi legislativi operati dai diversi soggetti istituzionali (Comuni, Regioni, Stati, Unione Europea) possono avere un notevole impatto sull'attività delle imprese.

In particolare, è opportuno ricordare che, in tutti i paesi, il funzionamento del mercato è regolato da norme che possono imporre dei vincoli più o meno stringenti alla libertà d'azione delle imprese al fine di tutelare il benessere della collettività (ad es.: norme sull'inquinamento, norme sulla sicurezza dei lavoratori, norme sugli scambi con l'estero, norme sull'igiene degli alimenti, norme sulla qualità dei prodotti, ecc.).

Inoltre, lo Stato e gli Enti locali possono intervenire sul regime fiscale (IRPEF, IVA, IRAP, Contributi Previdenziali, ecc.) con ricadute sulle imprese che possono essere sia negative (inasprimento delle imposte) ma anche, eventualmente, positive (riduzione della pressione fiscale).

Per queste ragioni, è molto importante che le aziende vadano ad operare un attento e continuo monitoraggio del quadro politico-istituzionale dal quale possono derivare improvvise e pesanti minacce da fronteggiare ma anche straordinarie opportunità da cogliere con estrema prontezza.

#### ▪ *Il contesto socio-culturale*

I fenomeni sociali e culturali come mode, tendenze e cambiamenti negli stili di vita sono forse gli aspetti più studiati dagli esperti di marketing delle aziende di maggiore successo. Infatti, se per un verso, questi fenomeni possono incidere pesantemente sulle scelte d'acquisto dei consumatori, per altro verso, tali aspetti vengono spesso sottovalutati o addirittura trascurati dalla maggior parte delle imprese.

Per esempio, negli ultimi anni, si è scatenata una vera e propria guerra mediatica nei confronti dell'olio di palma il quale è stato accusato di avere effetti particolarmente nocivi sulla salute umana. In realtà, quello che è realmente successo è stato che le indicazioni fornite dalla ricerca scientifica sono state eccessivamente enfatizzate dall'opinione pubblica che ha letteralmente "demonizzato" l'olio di palma. Tuttavia, le grandi aziende alimentari, preso atto del dilagante atteggiamento negativo che l'opinione pubblica stava maturando nei confronti dell'olio di palma, sono tempestivamente intervenute andando a sostituire, nei propri prodotti, l'olio di palma con quello di girasole. Contemporaneamente, queste imprese hanno anche provveduto a mettere bene in risalto sulle etichette dei propri prodotti l'indicazione "senza olio di palma".

#### ▪ *La domanda di mercato*

Tutte le aziende alimentari, fatta eccezione per le grandi multinazionali che dispongono di un portafoglio prodotti estremamente diversificato, sono normalmente focalizzate su una o comunque

poche tipologie di prodotti (ad es. vino ed altre bevande alcoliche, oli e grassi, latte e derivati, prodotti da forno, prodotti ittici, carne e derivati, orto-frutta fresca, conserve vegetali, trasformati del pomodoro, ecc.).

La domanda di mercato riferita ad uno specifico prodotto corrisponde alla quantità oppure al valore monetario degli acquisti effettuati in una determinata area geografica ed in un determinato periodo di tempo. Ad esempio, la domanda di pasta secca, nel 2015, in Italia, equivale a quanta pasta secca è stata venduta/acquistata nell'anno 2015 su tutto il territorio italiano.

Ogni azienda dovrebbe analizzare in dettaglio la domanda dei prodotti su cui intende focalizzarsi cercando di approfondire vari aspetti come la ripartizione della domanda per aree geografiche, gli andamenti passati, gli eventuali rapporti di causa-effetto con altre variabili nonché l'esistenza di dinamiche (trend) strutturali che possano aiutare a formulare delle previsioni sugli andamenti futuri. Le prospettive con cui affrontare il mercato, infatti, sono ben diverse se l'azienda dovrà confrontarsi con una domanda in espansione piuttosto che con una domanda in contrazione.

## 2.4. Il micro-ambiente

Il micro-ambiente comprende tutti quei soggetti con i quali l'azienda interagisce in maniera diretta. A differenza delle componenti del macro-ambiente, che sfuggono totalmente a qualsiasi controllo da parte dell'azienda, i soggetti del micro-ambiente possono essere sottoposti, almeno in qualche misura, ad un'azione di controllo.

I soggetti più importanti che compongono il micro-ambiente e con cui l'azienda deve quindi confrontarsi sono i concorrenti, i fornitori ed i clienti.

### ▪ *I concorrenti*

I concorrenti di un'azienda sono tutte quelle altre aziende che propongono agli stessi consumatori prodotti alternativi per soddisfare gli stessi bisogni. In altri termini, le aziende concorrenti si contendono tra di loro uno stesso mercato. Pertanto, ogni azienda dovrebbe conoscere molto bene i propri concorrenti in modo da poter definire delle strategie quanto più possibile efficaci per affrontarli.

Le grandi aziende possono arrivare a strutturare veri e propri sistemi di *intelligence* finalizzati a monitorare costantemente i comportamenti dei propri *competitors* in modo da poter rispondere tempestivamente ad eventuali azioni aggressive messe in campo da questi ultimi.

In generale, per analizzare correttamente la concorrenza, è opportuno considerare sia i concorrenti diretti che i concorrenti allargati.

I concorrenti diretti sono aziende che si rivolgono agli stessi consumatori (in termini di tipologia e localizzazione) proponendo prodotti molto simili da un punto di vista merceologico per soddisfare gli stessi bisogni. Per esempio, tutte le aziende che producono vino da tavola e lo vendono in Puglia sono tra di loro concorrenti diretti.

Invece, i concorrenti allargati sono aziende che si rivolgono agli stessi consumatori (in termini di tipologia e localizzazione) proponendo prodotti differenti da un punto di vista merceologico ma comunque finalizzati a soddisfare gli stessi bisogni. Per esempio, tutte le aziende che producono vino da tavola e lo vendono in Puglia dovrebbero considerare come concorrenti allargati anche le aziende che producono birra e la vendono in Puglia. Infatti, il vino e la birra, pur essendo prodotti

differenti da un punto di vista merceologico, sono di fatto sostitutivi l'uno con l'altro in quanto possono essere utilizzati entrambi come bevande per l'accompagnamento dei pasti.

Con riferimento a propri concorrenti, sia diretti che allargati, ogni azienda dovrebbe acquisire informazioni quanto più possibile complete e dettagliate riguardanti:

- le loro quote di mercato;
- le loro strategie e i loro fattori critici di successo;
- le caratteristiche dei loro prodotti.

Inoltre, andrebbe valutata con una certa attenzione anche l'esistenza di barriere all'entrata da cui dipende la probabilità che nuovi potenziali concorrenti possano entrare in un determinato mercato. In generale, va sottolineato che i mercati dei prodotti alimentari sono caratterizzati da barriere all'entrata relativamente ridotte rispetto ad altre categorie di prodotti e, di conseguenza, la pressione competitiva con cui le aziende alimentari devono confrontarsi risulta essere abbastanza elevata.

#### ▪ *I fornitori*

I fornitori sono tutti quei soggetti esterni a cui un'azienda si rivolge per l'approvvigionamento di tutte le risorse necessarie allo svolgimento della propria attività. Un'azienda alimentare, per esempio, deve innanzitutto preoccuparsi dell'approvvigionamento di materie prime agricole e semilavorati ma essa ha anche la necessità di acquisire impianti, macchinari, attrezzature, acqua, energia, nonché finanziamenti e servizi di vario genere come consulenze tecniche, amministrative, contabili, legali, fiscali, ecc..

Ogni azienda dovrebbe, quindi, valutare con molta attenzione tutti i potenziali fornitori a cui potrebbe rivolgersi in modo da poter selezionare accuratamente solo quelli che meglio soddisfano le proprie esigenze. In particolare, ciascun fornitore andrebbe valutato sotto diversi aspetti tra cui principalmente:

- la qualità dei prodotti e dei servizi offerti;
- il livello dei prezzi praticati;
- le modalità con cui vengono effettuate le forniture;
- la puntualità delle forniture;
- l'affidabilità nel tempo;
- i rapporti di forza in termini di potere contrattuale.

Al termine di questa attività di valutazione, l'azienda dovrebbe essere in grado di costituire un fascicolo contenente le schede tecniche di tutti i propri potenziali fornitori in modo poter selezionare quelli più adatti alle proprie esigenze ma anche in modo da avere la possibilità di sostituire un qualunque fornitore, qualora dovesse essere necessario, in tempi relativamente brevi.

#### ▪ *I clienti*

Per clienti si intendono tutti quei soggetti ai quali l'azienda vende direttamente i propri prodotti. I clienti di un'azienda sono rappresentati solo in alcuni casi particolari dai consumatori ovvero dagli utilizzatori finali dei prodotti. Molto più spesso, i clienti di un'azienda sono rappresentati da altre imprese che acquistano i prodotti per impiegarli in altri processi produttivi oppure per rivenderli ad altri soggetti, compresi i consumatori finali.

È opportuno puntualizzare che, sebbene il mercato di riferimento di un'azienda sia costituito da consumatori finali, non sempre l'azienda è in grado di raggiungere direttamente tali consumatori.

Pertanto, soprattutto le aziende più grandi devono organizzare dei sistemi di distribuzione più o meno complessi per rendere disponibili i propri prodotti agli utilizzatori finali cioè i consumatori. All'interno di tali sistemi di distribuzione, l'azienda può coinvolgere una o più tipologie di intermediari commerciali che diventano, quindi, i propri clienti ovvero i soggetti a cui l'azienda vende direttamente i propri prodotti.

Per un'azienda alimentare, gli intermediari commerciali (quindi i propri clienti) possono essere rappresentati, ad esempio, da grossisti, piccoli dettaglianti, catene distributive e operatori della ristorazione quali bar, trattorie, ristoranti, pizzerie, fast-food, mense collettive, alberghi, sale ricevimenti, ecc..

Ogni azienda dovrebbe valutare con molta attenzione tutti i potenziali clienti a cui potersi rivolgere in modo da selezionare accuratamente solo quelli che meglio soddisfano le proprie esigenze. In particolare, ciascun cliente dovrebbe essere valutato sotto diversi aspetti e principalmente con riferimento a:

- la specifica qualità dei prodotti richiesti da ciascuno di essi;
- il livello dei prezzi che tali operatori sono disposti a pagare;
- le specifiche modalità richieste per la consegna dei prodotti;
- la puntualità e la certezza dei pagamenti;
- i rapporti di forza in termini di potere contrattuale.

## 2.5. Analisi SWOT

Dopo aver raccolto un insieme quanto più possibile completo e dettagliato di informazioni su macro-ambiente, micro-ambiente e ambiente interno dell'azienda, difficilmente tali informazioni risultano essere direttamente fruibili per le successive attività di pianificazione strategica soprattutto a causa della loro eccessiva voluminosità ed eterogeneità.

Per questa ragione, tutte le informazioni raccolte andrebbero sottoposte ad una particolare procedura analitica che viene definita analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treaths*) la cui finalità è proprio quella di filtrare la notevole mole di informazioni raccolte attraverso le attività di analisi mettendo in evidenza solo gli aspetti critici riguardanti sia l'ambiente esterno che l'ambiente interno. Inoltre, tali elementi critici andrebbero anche ordinati secondo una scala di importanza decrescente mettendo cioè in risalto gli elementi più importanti e, a seguire, quelli meno importanti.

E' opportuno puntualizzare che le opportunità e le minacce (*opportunities and treaths*) saranno individuate con riferimento all'ambiente esterno, cioè il macro-ambiente ed il micro-ambiente, mentre i punti di forza ed i punti di debolezza (*strengths and weaknesses*) saranno individuati con riferimento all'ambiente interno dell'azienda.

L'output di un'analisi SWOT, pertanto, sarà uno schema estremamente sintetico ma particolarmente utile e funzionale alla successiva attività di pianificazione strategica la quale dovrà essere opportunamente formulata in modo da sfruttare al massimo le principali opportunità provenienti dall'ambiente esterno ed i principali punti di forza dell'azienda, cercando, allo stesso tempo, di contrastare il più possibile le minacce esterne e di porre rimedio ai punti di debolezza interni.

Figura 2.1 – Schema di output di un'analisi SWOT

<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>ecc. __</p>	<p><b>MINACCE</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>ecc. __</p>
<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>ecc. __</p>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>ecc. __</p>

## 3. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

### 3.1. Introduzione

Il mercato dei prodotti alimentari è sempre più complesso, eterogeneo e differenziato, oltre che in continua evoluzione. Ciò dipende dal fatto che ogni consumatore esprime bisogni, esigenze, preferenze e gusti che sono spesso anche molto differenti rispetto a quelli espressi da ogni altro consumatore ed, inoltre, il sistema delle preferenze di ciascun individuo non è stabile ma si evolve con il passare del tempo. Ciò implica che un determinato prodotto non può soddisfare efficacemente le esigenze di tutti i consumatori ed, inoltre, non è scontato che un prodotto oggi gradito da tanti consumatori possa continuare ad esserlo per sempre.

Per questa ragione, è fondamentale che ogni impresa vada a definire un'appropriate strategia con cui affrontare il mercato avendo come orizzonte temporale un periodo più o meno lungo ma certamente non infinito perché le condizioni in base alle quali viene formulata una strategia aziendale possono poi modificarsi, anche radicalmente, con il passare del tempo.

Definire una strategia significa individuare, in maniera chiara e razionale, un indirizzo generale che dovrà guidare l'azienda nel suo complesso ed orientare tutte le sue attività, non solo quelle produttive, ma anche quelle legate all'interfaccia con il mercato come le attività distributive e promozionali. In altri termini, tutte le scelte operative dell'azienda dovrebbero essere coerenti con l'indirizzo generale che è stato scelto come strategia aziendale.

In termini più concreti, per un'azienda alimentare, definire una strategia significa identificare, in maniera quanto più possibile precisa, il proprio "mercato obiettivo" detto anche "mercato di riferimento" o "*target*", non solo in termini di ampiezza e localizzazione geografica, ma anche, e soprattutto, in termini di tipologia di consumatori che esprimono particolari bisogni, esigenze, gusti e preferenze. Solo dopo aver individuato il proprio mercato obiettivo, infatti, un'azienda potrà organizzare e realizzare adeguatamente un'offerta che sia capace di soddisfare, in maniera migliore rispetto alla concorrenza, le esigenze del proprio *target* di riferimento.

Poiché la scelta del mercato obiettivo ha un valore strategico per l'azienda, tale scelta non può essere affidata al caso ma deve essere il risultato di un'attenta ed approfondita valutazione che deve essere svolta tenendo conto dei risultati ottenuti attraverso le preliminari attività di analisi ed, in particolare, tenendo conto delle opportunità e delle minacce provenienti dall'ambiente in cui l'azienda si trova ad operare nonché dei suoi punti di forza e di debolezza. Una strategia ottimale, infatti, dovrebbe essere formulata in modo da sfruttare al meglio le opportunità dell'ambiente esterno ed i punti forza dell'azienda e, allo stesso tempo, in modo da fronteggiare efficacemente le minacce esterne ed i punti di debolezza interni.

Ogni azienda, tuttavia, è diversa dall'altra e quindi è evidente che non esiste una strategia migliore in termini assoluti, cioè che funziona bene in ogni circostanza, ma ogni azienda dovrebbe sforzarsi di trovare una propria strategia ottimale che sia cioè la migliore per sé stessa.

Proprio per queste ragioni, il marketing non suggerisce strategie di successo “preconfezionate” ma fornisce i principi e gli strumenti che possono essere utilizzati per la formulazione di una corretta strategia tenendo conto opportunamente delle specificità di ogni singola azienda e del contesto in cui essa si trova ad operare.

Il marketing suggerisce, infatti, che una corretta formulazione della strategia aziendale può essere condotta solo dopo aver raccolto un insieme quanto più possibile completo e dettagliato di informazioni che riguardano l’ambiente in cui l’azienda si trova ad operare (opportunità e minacce) e dopo aver sviluppato una conoscenza analitica delle proprie risorse interne (punti di forza e di debolezza). Questo costituisce una base imprescindibile per una corretta pianificazione strategica ma, oltre a questo, è necessario anche svolgere altre attività che sono specificatamente rivolte ad identificare il migliore mercato obiettivo per un’azienda nonché a definire le modalità generali con cui l’azienda dovrà collocarsi all’interno di tale mercato. In particolare, queste attività specifiche di pianificazione strategica sono:

- la segmentazione del mercato;
- la scelta del mercato obiettivo o *targeting*;
- la scelta del posizionamento di mercato.

### 3.2. La segmentazione del mercato

La segmentazione del mercato è una delle più importanti attività che un’azienda orientata al marketing deve svolgere per sviluppare un’adeguata pianificazione strategica. L’idea di fondo è che ogni consumatore esprime bisogni, esigenze, preferenze e gusti che sono differenti rispetto a quelli di ogni altro consumatore. Ciò implica che è estremamente difficile riuscire a realizzare dei prodotti capaci di soddisfare le esigenze ed i gusti di tutti i consumatori. Le esperienze del passato hanno dimostrato, infatti, che seguire questo tipo di approccio, cioè cercare di proporre un’offerta indifferenziata o di massa, è assolutamente fallimentare perché, nel tentativo di mediare, cioè di trovare un compromesso tra differenti esigenze, gusti e preferenze, si corre il rischio che, di fatto, nessun consumatore possa rimanere realmente soddisfatto dei prodotti proposti.

Va detto, inoltre, che ogni azienda, in base alle proprie dimensioni ed alle risorse di cui dispone, è in grado di servire mercati con una diversa ampiezza geografica che può variare da una dimensione locale (quartiere, città, comune, provincia, ecc.) ad una dimensione decisamente più ampia come quella regionale, nazionale oppure internazionale. Tante aziende alimentari, infatti, esportano i propri prodotti anche al di fuori dei confini nazionali. Tuttavia, qualunque sia l’ampiezza geografica del mercato potenzialmente raggiungibile da un’azienda, rimane da affrontare la questione relativa all’eterogeneità che caratterizza i bisogni, le esigenze, le preferenze ed i gusti dei consumatori compresi nel raggio d’azione dell’azienda.

Pertanto, dopo aver delineato l’ampiezza geografica del mercato potenzialmente raggiungibile, ogni azienda deve individuare, in questo ambito, dei gruppi (o segmenti) di consumatori abbastanza simili tra di loro, nel senso che questi consumatori esprimono bisogni, esigenze, preferenze e gusti relativamente omogenei.

La segmentazione del mercato consiste, infatti, nel suddividere la totalità dei consumatori (potenzialmente raggiungibili) in gruppi o segmenti tali da essere abbastanza omogenei al loro interno ma molto differenti gli uni dagli altri. In altri termini, i consumatori compresi all’interno di

un gruppo o segmento presentano caratteristiche ma soprattutto bisogni, gusti e preferenze molto simili mentre i consumatori appartenenti a gruppi diversi presentano caratteristiche ma soprattutto bisogni, gusti e preferenze molto differenti.

Solo dopo aver segmentato il mercato, l'azienda potrà concentrare l'attenzione su uno o più di questi gruppi di consumatori (o segmenti) per elaborare specifici programmi di marketing che siano capaci di soddisfare le esigenze, i gusti e le preferenze espresse da ciascuno di essi.

Attraverso la segmentazione del mercato, quindi, l'azienda cerca di trovare un compromesso tra la produzione indifferenziata o di massa ed il cosiddetto "micro-marketing" o "marketing *one-to-one*" secondo il quale si cerca di proporre a ciascun consumatore uno specifico programma di marketing in base alle sue caratteristiche ed ai suoi bisogni. Quest'ultima prospettiva, che rappresenta sicuramente la nuova frontiera del marketing, teoricamente permette di ottimizzare la soddisfazione di tutti i consumatori, ma da un punto di vista operativo è ancora molto difficile da praticare soprattutto per prodotti di uso quotidiano e di largo consumo come i prodotti alimentari.

#### *Tecniche di segmentazione*

Sul piano pratico, va subito detto che non esiste una modalità ottimale per segmentare il mercato, ma ogni azienda, in base alle proprie caratteristiche ed alle risorse di cui dispone, dovrebbe individuare la modalità più efficace in base alla quale suddividere il mercato, sperimentando l'impiego di diverse variabili di segmentazione da utilizzare singolarmente oppure in combinazione fra di loro.

In generale, la segmentazione del mercato può essere effettuata in base a variabili di diverso tipo anche se le variabili più utilizzate sono quelle geografiche, socio-demografiche, psicografiche e comportamentali. Inoltre, una particolare tecnica di segmentazione che si sta rivelando molto efficace è quella che tiene conto dei cosiddetti benefici ricercati dai consumatori.

Va sottolineato, comunque, che la segmentazione del mercato viene spesso condotta in maniera più o meno "empirica", cioè avvalendosi delle informazioni che derivano dall'esperienza e dalla pratica quotidiana degli operatori che dispongono di una profonda conoscenza diretta del mercato e, solo in alcuni casi, tale attività viene condotta attraverso procedure rigorose, decisamente più complesse e sofisticate.

La maggior parte delle aziende alimentari, anche quelle molto grandi, difficilmente dispongono al proprio interno delle competenze e degli strumenti necessari per svolgere autonomamente una rigorosa segmentazione del mercato. Pertanto, le aziende che intendono adottare procedure di segmentazione più complesse, normalmente, si rivolgono ad agenzie specializzate nelle ricerche di mercato e da queste possono acquisire studi, ricerche, reports e altri strumenti informativi già predisposti oppure possono anche commissionare delle analisi "*ad hoc*" cioè specifiche per le proprie esigenze.

#### ▪ *Segmentazione geografica*

Questa tecnica di segmentazione si basa sul principio secondo il quale i consumatori possono esprimere gusti e preferenze che variano notevolmente a seconda dell'area geografica in cui vivono e dove hanno acquisito e consolidato specifiche abitudini alimentari. Le abitudini, in generale, sono dettate dalla tendenza che hanno tutti gli individui di ripetere sistematicamente certe azioni e certi comportamenti. Con riferimento al consumo dei prodotti alimentari, le abitudini rappresentano un fattore che incide in maniera determinante sulle scelte d'acquisto di ogni individuo. In pratica, la

maggior parte delle scelte che ogni individuo compie in merito all'acquisto ed al consumo di prodotti alimentari sono fondamentalmente dettate sempre da uno stesso schema abitudinario.

Poiché le abitudini alimentari sono fortemente radicate al territorio dove gli individui vivono, ne consegue che suddividere il mercato in diverse aree geografiche più o meno vaste (continenti, nazioni, regioni, province, città, quartieri, ecc.), ciascuna caratterizzata da specifiche abitudini alimentari, può essere estremamente utile per elaborare successivamente degli specifici programmi di marketing. Ad esempio, è noto che in Puglia vi è un elevato consumo di carne di cavallo mentre in altre regioni italiane la sola idea di mangiare carne di cavallo è ampiamente considerata come qualcosa di ripugnante.

Per una corretta applicazione di questa tecnica di segmentazione è necessario quindi analizzare in maniera approfondita come variano le abitudini alimentari dei consumatori nelle diverse aree geografiche focalizzando magari l'attenzione su certe categorie di prodotti alimentari di maggiore interesse per l'azienda.

Il principale limite di questa tecnica di segmentazione è che essa funziona adeguatamente solo a condizione che sia possibile realmente individuare macroscopiche differenze nelle abitudini alimentari che contraddistinguono le diverse aree geografiche raggiungibili dall'azienda. Tuttavia, in un paese come l'Italia, caratterizzato da abitudini alimentari estremamente complesse e variegate, non è difficile segmentare il mercato in base alla variabile geografica soprattutto se ci si focalizza su certe tipologie di prodotti alimentari come i prodotti locali, tradizionali e tipici per i quali i gusti e le preferenze dei consumatori sono fortemente radicati al territorio e possono quindi variare anche notevolmente passando da una zona all'altra.

#### ▪ *Segmentazione socio-demografica*

Questa tecnica di segmentazione si basa sul principio secondo il quale i bisogni, le esigenze, le preferenze e i gusti dei consumatori possono variare, anche notevolmente, in funzione delle caratteristiche socio-demografiche come l'età, il sesso, il grado di istruzione, la struttura del nucleo familiare, la professione ed il reddito.

Tali variabili possono essere utilizzate singolarmente oppure in combinazione tra di loro per ottenere una segmentazione del mercato. Ad esempio, le aziende che producono *baby-foods* operano una segmentazione del mercato sulla base di una sola variabile, cioè l'età, e poi concentrano la propria attenzione sul segmento della prima infanzia che, ovviamente, mostra esigenze alimentari profondamente diverse da quelle degli altri segmenti.

Il reddito è un'altra variabile molto importante nel discriminare i consumatori in base alle proprie preferenze in quanto il reddito influenza direttamente la disponibilità a pagare per l'acquisto di prodotti alimentari con un diverso livello qualitativo. Il reddito viene spesso utilizzato in combinazione con il grado di istruzione in quanto queste variabili sono frequentemente correlate fra di loro ed hanno un effetto sinergico nell'enfatizzare certi comportamenti e certe preferenze nella scelta di prodotti alimentari con un diverso livello qualitativo.

Per una corretta applicazione di questa tecnica di segmentazione è necessario quindi analizzare come variano i gusti e le preferenze dei consumatori in funzione delle loro caratteristiche socio-demografiche focalizzando magari l'attenzione su certe categorie di prodotti alimentari di maggiore interesse per l'azienda.

Va sottolineato, tuttavia, che anche questa tecnica di segmentazione funziona adeguatamente solo a condizione che sia possibile individuare macroscopiche differenze nei gusti e nelle preferenze dei consumatori attribuibili alle variabili socio-demografiche. In ogni caso, tali variabili vengono spesso utilizzate con finalità descrittive anche quando la segmentazione del mercato viene operata utilizzando variabili di altra natura. Le variabili socio-demografiche, infatti, sono utilissime per delineare il profilo dei diversi segmenti di mercato a prescindere dalla modalità con cui questi segmenti vengono identificati.

- *Segmentazione psicografica*

La segmentazione psicografica è focalizzata sulle caratteristiche psicologiche che contraddistinguono ciascun individuo e lo inducono ad assumere comportamenti relativamente costanti e coerenti con un sistema di valori e di atteggiamenti che definiscono la propria personalità. Ogni individuo, infatti, in base alle proprie caratteristiche psicologiche, sceglie coerentemente come condurre la propria vita, come svolgere le proprie attività, come trascorrere il proprio tempo libero e come rapportarsi con gli altri. Allo stesso tempo, in base alle proprie caratteristiche psicologiche, ogni individuo esprime anche particolari gusti e preferenze nei confronti dei prodotti disponibili sul mercato e tende a scegliere quei prodotti che, meglio di altri, risultano essere coerenti con il proprio sistema di valori e di atteggiamenti.

Ne consegue che individui apparentemente molto simili perché vivono nella stessa zona, magari nella stessa città, e presentano le stesse caratteristiche socio-demografiche (età, sesso, istruzione, professione e reddito) possono in realtà presentare caratteristiche assai diverse sotto il profilo psicologico e, quindi, esprimere gusti e preferenze anche diametralmente opposti nei confronti di una particolare tipologia di prodotto.

Le scelte di acquisto dei prodotti alimentari sono fortemente influenzate dai valori e dagli atteggiamenti che hanno una matrice psicologica. Basti pensare al diverso grado di importanza che i consumatori possono attribuire agli aspetti edonistici del cibo cioè alla ricerca del piacere sensoriale, ma anche alla diversa attenzione nei confronti della salute e degli effetti che l'alimentazione può avere su di essa. A questo bisogna poi aggiungere la diversa preoccupazione per la tutela dell'ambiente, la diversa sensibilità nei confronti di questioni etiche e morali, il diverso attaccamento alle tradizioni oppure la diversa curiosità nella ricerca della tipicità e del legame con il territorio. Questi sono solo alcuni dei tanti elementi che oggi stanno diventando sempre più importanti per la differenziazione qualitativa dei prodotti alimentari e che possono essere percepiti in maniera assai diversa dai consumatori proprio in base al sistema di valori e di atteggiamenti che caratterizzano ciascuno di essi.

In Italia, Gfk Eurisko, una delle più importanti agenzie specializzate nelle ricerche di mercato, pubblica, con cadenza annuale, una segmentazione dell'intera popolazione nazionale, dal titolo "Sinottica Eurisko", basata su un'indagine di natura prevalentemente psicografica. Tuttavia, ogni azienda può ovviamente commissionare indagini più adatte alle proprie esigenze rivolgendosi alle diverse agenzie specializzate nelle ricerche di mercato.

- *Segmentazione comportamentale*

La segmentazione comportamentale è focalizzata sul comportamento di acquisto che ogni consumatore mostra abitualmente con riferimento ad una particolare tipologia di prodotto. In particolare, il comportamento di acquisto può essere esaminato sotto diversi aspetti tra cui:

- l'intensità di consumo del prodotto (es.: nullo, limitato, medio, elevato);
- la frequenza di consumo del prodotto (es.: quotidiana, settimanale, mensile, ecc.);
- l'occasione di consumo del prodotto (es.: a casa, fuori casa, al lavoro, in vacanza, nei fine settimana, in ricorrenze particolari, ecc.);
- il grado di conoscenza del prodotto (es.: bassa, media, alta).

Ovviamente, in base al proprio comportamento abituale di acquisto, ogni consumatore esprime particolari esigenze e preferenze nei confronti del prodotto esaminato e, quindi, le varie componenti del comportamento di acquisto rappresentano variabili estremamente utili ai fini della segmentazione del mercato.

Una caratteristica specifica di questa tecnica di segmentazione è quella di essere maggiormente focalizzata su una specifica tipologia di prodotto per cui i risultati che si ottengono, per un verso, sono molto dettagliati con riferimento alla tipologia di prodotto esaminato, per altro verso, risultano essere poco versatili in quanto non estendibili ad altre tipologie di prodotti.

▪ *Segmentazione in base ai benefici ricercati*

La segmentazione in base ai benefici ricercati è una delle più moderne e sofisticate tecniche di segmentazione del mercato e si sta anche rivelando come una delle tecniche più efficaci.

Questa tecnica di segmentazione prende in considerazione le ragioni profonde in base alle quali i consumatori confrontano diversi prodotti alternativi e maturano poi la decisione di acquistare un determinato prodotto piuttosto che un altro. In altri termini, ogni consumatore sceglie tra i diversi prodotti disponibili sul mercato quelli che offrono particolari benefici che sono poi quelli che ciascun consumatore ricerca e si aspetta di ottenere con riferimento ad una determinata tipologia di prodotto.

In particolare, per quanto riguarda i prodotti alimentari, i benefici che vengono ricercati dai consumatori possono essere molteplici e riguardano diversi aspetti come la piacevolezza sensoriale, il valore nutritivo, l'equilibrio nutrizionale, la sicurezza igienico-sanitaria, la digeribilità, la genuinità, la praticità d'uso, l'originalità, la tipicità, il legame con il territorio, il rispetto dell'ambiente, l'eleganza, il prestigio, l'economicità, ecc..

Ovviamente, va evidenziato che, potenzialmente, tutti i consumatori possono ricercare questi benefici in un prodotto alimentare ma ciò che cambia da un soggetto all'altro è la scala di importanza che viene attribuita a ciascuno di questi benefici. Così può succedere che, nello scegliere un determinato prodotto, un soggetto può attribuire maggiore importanza alla ricerca della piacevolezza sensoriale mentre un altro soggetto può dare priorità alla leggerezza ed all'equilibrio nutrizionale; altri consumatori possono esprimere una primaria esigenza per quanto riguarda la praticità d'uso mentre altri possono guardare prioritariamente alla convenienza in termini di prezzo.

Il principale vantaggio di questa tecnica di segmentazione riguarda il fatto che, oltre focalizzarsi su una specifica tipologia di prodotto, essa permette di esplicitare direttamente quelli che sono i benefici maggiormente ricercati dai diversi segmenti di consumatori per un determinato prodotto. Di conseguenza, questa tecnica di segmentazione fornisce chiare indicazioni su come intervenire, successivamente, nella combinazione dei diversi attributi qualitativi del prodotto una volta individuato il segmento di mercato a cui l'azienda intende rivolgersi.

### 3.3. La scelta del mercato obiettivo (*targeting*)

La segmentazione del mercato cioè la suddivisione della totalità dei consumatori raggiungibili da un'azienda in diversi gruppi o segmenti non è fine a sé stessa ma è funzionale all'attività di *targeting* o scelta del mercato obiettivo. Tale attività consiste nello scegliere, tra i diversi segmenti individuati attraverso la segmentazione del mercato, quello (oppure quelli) verso cui indirizzare l'offerta dell'azienda. Pertanto, quando un'azienda decide di indirizzare la propria offerta verso uno specifico segmento di mercato, si dice che l'azienda ha scelto quel determinato segmento come proprio mercato obiettivo o *target*.

L'attività di *targeting* è ovviamente un passaggio molto delicato e richiede una particolare attenzione perché, se per un verso, questa scelta permette di ottimizzare la probabilità di successo dell'azienda, per altro verso, tale scelta sarà vincolante in termini strategici in quanto essa andrà poi ad orientare tutte le scelte operative che saranno prese in futuro. Di conseguenza, una scelta sbagliata in termini di *targeting* può avere effetti anche particolarmente gravi sulla capacità competitiva di un'azienda.

Anche in questo caso, va sottolineato che non esiste un segmento di mercato che sia migliore di altri in termini assoluti, ma ogni azienda dovrebbe compiere la scelta del proprio mercato obiettivo in modo che questa scelta sia la migliore per sé stessa. Pertanto, l'attività di *targeting* dovrà essere sempre condotta tenendo conto dei risultati ottenuti nella preliminare fase di analisi e dalla quale sono emerse le principali opportunità e minacce riguardanti l'ambiente esterno nonché i principali punti di forza e debolezza interni all'azienda. In generale, la scelta del mercato obiettivo dovrebbe essere il risultato di un processo razionale finalizzato a sfruttare al meglio le opportunità dell'ambiente esterno ed i punti forza dell'azienda cercando, nello stesso tempo, di fronteggiare efficacemente le minacce esterne ed i punti di debolezza interni.

Il marketing, tuttavia, fornisce delle utili indicazioni in merito a questa fondamentale scelta strategica mettendo in evidenza alcuni elementi che vanno valutati con estrema attenzione con riferimento al segmento di mercato che l'azienda intende eventualmente scegliere come proprio *target*. In particolare, il marketing individua tre condizioni fondamentali che devono essere soddisfatte contemporaneamente affinché un segmento di mercato possa essere scelto da un'azienda come proprio mercato obiettivo, ovvero:

- la rilevanza;
- la praticabilità;
- l'attrattività.

#### ▪ *Rilevanza*

Affinché un segmento di mercato possa essere scelto come *target* da parte di un'azienda, esso deve avere, innanzitutto, una dimensione sufficientemente ampia da giustificare l'organizzazione e la realizzazione di uno specifico programma di marketing ad esso indirizzato.

La dimensione di un segmento di mercato va valutata, innanzitutto, in relazione alle caratteristiche dell'azienda perché un segmento di mercato potrebbe essere sufficientemente ampio per una piccola azienda, mentre potrebbe non esserlo per una grande azienda che adotta processi di produzione dimensionati su larga scala.

Inoltre, va anche considerata la "profittabilità" del segmento che va messa in relazione, invece, con la disponibilità a pagare da parte dei consumatori per l'acquisto di un certo tipo di prodotto. È

possibile, infatti, che un segmento di mercato possa essere relativamente piccolo in termini di numero di consumatori ma molto profittevole in termini di disponibilità a pagare espressa dagli stessi. Ad esempio, certi consumatori esperti ed appassionati di vino sono disposti a spendere anche centinaia di Euro per l'acquisto di una bottiglia di vino pregiato ma, ovviamente, questi consumatori non sono tanti. Un segmento di mercato con queste caratteristiche, cioè relativamente piccolo ma molto profittevole, viene definito come un segmento o mercato di "nicchia".

▪ *Praticabilità*

La praticabilità di un segmento di mercato da parte di un'azienda va intesa come la capacità dell'azienda stessa nel riuscire a realizzare concretamente un'offerta che sia in grado di soddisfare efficacemente le esigenze, i gusti e le preferenze dei consumatori compresi in quel segmento.

Di conseguenza, per un'azienda, un certo segmento di mercato potrebbe anche risultare interessante sotto vari punti di vista ma se essa non dispone delle risorse adeguate per sviluppare concretamente un'offerta che possa essere apprezzata da quel segmento di consumatori, di fatto, quel segmento non risulta essere praticabile per l'azienda e, quindi, non può essere scelto come mercato obiettivo. Ad esempio, se un segmento di mercato preferisce prodotti biologici ma l'azienda non è organizzata e non dispone delle risorse e delle capacità per certificare la propria produzione secondo gli standard del metodo biologico, di fatto, l'azienda in questione non può scegliere quel segmento di mercato come proprio target. In altri termini, la condizione della praticabilità non può essere soddisfatta per quel determinato segmento.

▪ *Attrattività*

L'attrattività di un segmento di mercato dipende dal numero e dalla competitività dei concorrenti che hanno già scelto quel segmento di mercato come proprio *target* (concorrenti attuali) o che potrebbero farlo in futuro (concorrenti potenziali).

Il successo di un'azienda nel servire un certo mercato obiettivo, infatti, dipende dalla misura in cui questa azienda riuscirà a proporre un'offerta specifica di prodotti che sia capace di soddisfare le esigenze di quel segmento di consumatori meglio rispetto a quanto siano in grado di fare le altre aziende concorrenti. Appare evidente, quindi, che se un segmento di mercato è caratterizzato da un'elevata pressione competitiva, nel senso che è già servito da un rilevante numero di concorrenti ben affermati, esso risulta essere scarsamente attrattivo in quanto difficilmente altre aziende riuscirebbero a trovare uno spazio per proporre anche la propria offerta.

Pertanto, nella scelta del mercato obiettivo, un'azienda dovrebbe concentrare la propria attenzione su quei segmenti che risultano essere maggiormente attrattivi cioè quei segmenti che risultano essere ancora poco presidiati o addirittura trascurati da altre aziende concorrenti.

*Strategie di targeting*

Nello scegliere il proprio mercato obiettivo o *target*, un'azienda può adottare tre possibili strategie di *targeting* che sono:

- il *targeting* concentrato;
- il *targeting* differenziato;
- il *targeting* indifferenziato.

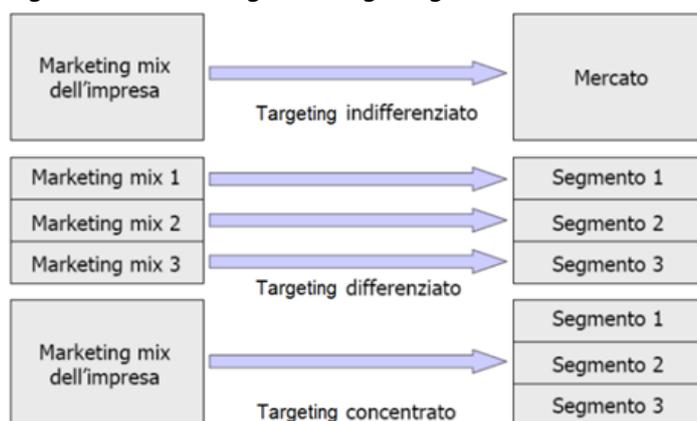
Si parla di *targeting* concentrato quando un'azienda sceglie di indirizzare la propria offerta verso un solo segmento di mercato e, quindi, andrà ad organizzare e realizzare uno o più programmi di

marketing costruiti intorno a uno o più prodotti specificatamente pensati per andare a soddisfare le esigenze di un unico segmento di mercato.

Attraverso il *targeting* differenziato, invece, l'azienda sceglie di rivolgere la propria offerta contemporaneamente verso più segmenti di mercato andando però a proporre diversi programmi di marketing, ciascuno dei quali sarà specifico per un determinato segmento tra quelli prescelti. Questa strategia di *targeting* è tipica delle grandi aziende che propongono offerte molto diversificate. Per esempio, Granarolo e Parmalat, aziende *leader* in Italia nel settore del latte alimentare, adottano un *targeting* differenziato perché propongono diverse tipologie di latte alimentare, ciascuna delle quali risulta essere specifica per un determinato segmento di consumatori (ad es.: latte con una formulazione specifica per bambini, latte per gli intolleranti al lattosio, latte scremato per consumatori attenti all'apporto calorico, latte fresco, latte arricchito con minerali e vitamine, ecc.).

Infine, si parla di *targeting* indifferenziato quando un'azienda decide di servire l'intero mercato proponendo un'offerta che non sia specifica per nessuno dei segmenti individuati ma cercando di trovare un compromesso tra le esigenze espresse da tutti i segmenti. Questa strategia di *targeting*, apparentemente non in linea con la filosofia del marketing, può in realtà trovare una giustificazione in alcuni casi particolari. Un primo caso è quello in cui, dopo aver segmentato il mercato, può emergere che un segmento sia talmente grande da annullare l'importanza di tutti gli altri. In una situazione di questo tipo, cioè di un mercato fortemente polarizzato, non ha senso, infatti, seguire un *targeting* differenziato o concentrato in quanto i segmenti più piccoli non avrebbero una dimensione sufficiente per giustificare la realizzazione di specifici programmi di marketing. In questo caso, potrebbe essere più opportuno che l'azienda si concentri sul segmento più grande, cercando comunque di adattare in qualche modo l'offerta tenendo anche conto delle esigenze espresse dai consumatori che si collocano nei segmenti più piccoli. Un altro caso è quello in cui, dopo aver segmentato il mercato, emerge che tutti i segmenti individuati risultano essere troppo piccoli per giustificare specifici programmi di marketing ad essi indirizzati. Per esempio, i consumatori di caviale oppure di tartufi sono già poco numerosi per cui, operando una segmentazione degli stessi, si otterrebbero dei segmenti troppo piccoli per giustificare un *targeting* concentrato oppure differenziato.

Figura 3.1 – Strategie di targeting



Tratto da: Kotler, "Marketing Management"

### 3.4. Il posizionamento di mercato

Dopo aver scelto il proprio mercato obiettivo o *target*, l'azienda deve svolgere un'altra attività strategica fondamentale che è quella di definire il proprio posizionamento all'interno del segmento (o dei segmenti) di mercato verso cui ha deciso di indirizzare la propria offerta.

Sebbene la scelta del mercato obiettivo sia stata condotta cercando di individuare uno o più segmenti di mercato caratterizzati da una minore pressione competitiva, è impensabile, soprattutto in un mercato molto concorrenziale come quello dei prodotti alimentari, che un segmento di mercato sia totalmente privo di concorrenti.

Pertanto, ogni azienda deve essere consapevole del fatto che altre aziende concorrenti si rivolgono allo stesso *target* e, quindi, ogni azienda deve programmare le modalità con cui fronteggiare la concorrenza di queste aziende al fine di riuscire nell'intento di ritagliarsi un proprio spazio all'interno di un mercato che dovrà essere necessariamente condiviso con altre aziende.

Il posizionamento di mercato è proprio quell'attività strategica finalizzata a definire una specifica identità, per un'azienda ed i suoi prodotti, che possa essere adeguatamente percepita dai consumatori in termini di immagine, riconoscibilità e differenziazione rispetto alla concorrenza.

Per raggiungere tale obiettivo, un'azienda può fare leva su diversi elementi che, per un verso, siano ritenuti importanti per il *target* di consumatori prescelto, per altro verso, permettano di distinguere efficacemente la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti diretti.

Tra questi elementi assumono una particolare importanza l'immagine della marca, il prezzo e la confezione mentre altri elementi più specifici per i prodotti alimentari possono riguardare l'originalità sensoriale, la durevolezza nel tempo (*shelf-life*), la praticità d'uso, la tipicità, il rispetto per l'ambiente, il rispetto di norme etiche, ecc.. Ad esempio, nel segmento dei vini basic, il posizionamento del Tavernello è basato principalmente sul valore della marca (la cui notorietà è decisamente superiore rispetto a quelle dei concorrenti diretti) e sulla particolare tipologia di confezionamento basata sull'impiego del brick. Certe aziende che producono pasta secca, invece, basano essenzialmente la differenziazione del proprio prodotto su una speciale tecnica di trafilatura della pasta che è la cosiddetta "trafilatura al bronzo". Altre aziende, inoltre, fanno leva sulla certificazione biologica oppure sulla tipicità del prodotto attraverso l'impiego dei marchi DOP e IGP.

## 4. IMPLEMENTAZIONE OPERATIVA

### 4.1. Introduzione

L'implementazione operativa è quella parte del marketing management che comprende tutte le attività finalizzate a tradurre la strategia aziendale in azioni operative.

È opportuno ricordare che, dopo aver condotto la pianificazione strategica, l'azienda ha elaborato una propria strategia attraverso la quale, sostanzialmente, ha individuato il proprio mercato obiettivo, cioè la tipologia di consumatori verso cui intende indirizzare la propria offerta, ed ha scelto anche il proprio posizionamento rispetto ai concorrenti.

A questo punto, però, l'azienda deve procedere con l'attuazione concreta della propria strategia e ciò avviene attraverso l'implementazione operativa durante la quale l'azienda dovrà prendere una lunga serie di decisioni a cui dovranno sempre seguire delle azioni finalizzate a concretizzare le decisioni prese.

In particolare, le decisioni che l'azienda dovrà prendere durante la fase di implementazione operativa riguardano il cosiddetto "marketing mix" che può essere definito come lo strumento operativo di cui si avvale l'azienda per l'attuazione della propria strategia.

Il marketing mix comprende le seguenti quattro variabili fondamentali che vengono anche definite "leve del marketing" o semplicemente "4P", cioè:

1. il prodotto (*product*);
2. il prezzo (*price*);
3. la distribuzione (*place*);
4. la promozione (*promotion*).

Ovviamente, poiché il marketing mix è lo strumento operativo di cui si avvale l'azienda per attuare la propria strategia, tutte le decisioni che riguardano questo programma, cioè le scelte relative alle quattro leve del marketing, dovranno essere innanzitutto coerenti con la strategia dell'azienda oltre che con i risultati dell'analisi SWOT da cui sono emerse le opportunità e le minacce provenienti dall'ambiente esterno nonché i punti di forza e di debolezza dell'azienda stessa.

Di conseguenza, come già sottolineato quando si è parlato di pianificazione strategica, è opportuno ribadire, anche in questa circostanza, che non esistono delle scelte operative che sono migliori di altre in termini assoluti ma ogni azienda dovrebbe sforzarsi di elaborare un proprio marketing mix che sia quello più efficace per attuare la strategia che ha precedentemente elaborato.

Figura 4.1 – Schema di Marketing Mix



## 4.2. Il prodotto

Il prodotto, come variabile del marketing mix, può essere definito come l'insieme dei beni e/o servizi che l'azienda offre sul mercato per soddisfare i bisogni dei consumatori che appartengono ad un determinato *target*.

Un'azienda alimentare offre sul mercato dei prodotti la cui funzione principale è sicuramente quella di nutrire ma, è opportuno ribadire che, oggi, i prodotti alimentari non possono essere più considerati come beni la cui unica funzione sia solo quella di nutrire ma devono essere invece considerati come prodotti complessi che siano capaci di soddisfare una molteplicità di bisogni espressi dai consumatori moderni. Di conseguenza, un'azienda, nel prendere le decisioni che riguardano le caratteristiche di un determinato prodotto alimentare, deve tener presente con molta attenzione i bisogni, le esigenze, i gusti e le preferenze del segmento di consumatori a cui l'azienda intende indirizzare il prodotto stesso.

Da un punto di vista del marketing, un prodotto alimentare può essere scomposto in tre livelli che sono:

- il prodotto essenziale;
- il prodotto effettivo;
- il prodotto ampliato.

Il prodotto essenziale è rappresentato dalla parte edibile o commestibile del prodotto alimentare mentre il prodotto effettivo, che è quello che normalmente viene presentato sul mercato, deve essere inteso come l'insieme del prodotto essenziale più una serie di elementi aggiuntivi, strettamente associati con esso, e che contribuiscono a migliorare la soddisfazione del consumatore. In particolare, per un prodotto alimentare, questi elementi aggiuntivi sono la confezione (*package*), l'etichetta (*label*) e la marca (*brand*). Infine, il prodotto ampliato va considerato come l'insieme del prodotto effettivo più una serie di servizi aggiuntivi che possono

contribuire a migliorare ulteriormente la soddisfazione del consumatore. Questi servizi aggiuntivi possono essere, ad esempio, la preparazione e la somministrazione di un pasto all'interno di un comodo ambiente come avviene in un ristorante.

- *Il prodotto essenziale*

Come già detto, il prodotto essenziale è rappresentato dalla parte edibile o commestibile di un prodotto alimentare. Esso può presentare diverse caratteristiche che vengono appunto definite "intrinseche" e che riguardano sia gli aspetti organolettici o sensoriali del prodotto, come il colore, l'odore, il sapore e la consistenza, ma anche altri aspetti extra-sensoriali come il contenuto nutrizionale, la salubrità igienico-sanitaria, la genuinità, l'origine, la sostenibilità ambientale, ecc..

Ogni tipologia di prodotto alimentare possiede delle specifiche caratteristiche intrinseche che sono oggetto di maggiore attenzione da parte dei consumatori. Ad esempio, per un vino, tali caratteristiche possono essere il colore, il grado alcolico, il contenuto in tannini, il vitigno, l'origine geografica e l'annata della vendemmia; per un olio di oliva, invece, alcune caratteristiche più importanti possono essere il grado di acidità, il colore, la varietà delle olive utilizzate, l'origine geografica e l'intensità dei gusti amaro, piccante e fruttato. Ogni azienda, ovviamente, dovrebbe sforzarsi di realizzare dei prodotti che presentano una combinazione di caratteristiche intrinseche che soddisfano al meglio i gusti, le preferenze e le esigenze espresse dal segmento di consumatori a cui sono indirizzati.

Una volta individuata la giusta combinazione di queste caratteristiche intrinseche, è necessario, inoltre, che l'azienda riesca a standardizzare tali caratteristiche all'interno di un processo produttivo in modo da garantire che una certa qualità predefinita del prodotto possa essere mantenuta costante nel tempo.

Purtroppo, la standardizzazione dei prodotti alimentari è molto più difficile rispetto ad altri prodotti di diversa natura merceologica, soprattutto perché i prodotti alimentari, in generale, sono altamente deperibili, quindi instabili, e le materie prime agricole sono caratterizzate da una forte disomogeneità legata alla stagionalità ed alla inevitabile variabilità dei fattori pedo-climatici.

- *La confezione (package)*

La confezione (detta anche "imballaggio" o *package*) è l'involucro che può essere utilizzato per contenere il prodotto essenziale. La confezione di un prodotto alimentare può essere realizzata con materiali di vario tipo (vetro, plastica, *tetrapak*, carta, alluminio, ecc.) e può avere diverse forme, colori e dimensioni. Inoltre, è possibile prevedere una confezione primaria (ad es. la bottiglia per un vino) ed una confezione secondaria (ad es. una confezione regalo o una confezione *multipack*).

La confezione svolge, innanzitutto, una funzione protettiva nei confronti del prodotto alimentare e, quindi, essa va scelta, caso per caso, in modo da garantire un'adeguata sicurezza igienico-sanitaria del prodotto, proteggendolo da eventuali agenti contaminanti, ma anche in modo da preservare al meglio la qualità complessiva del prodotto durante il periodo di conservazione (*shelf-life*).

Inoltre, la confezione svolge anche una funzione logistica in quanto essa può agevolare la manipolazione del prodotto durante le fasi di trasporto e stoccaggio. Ad esempio, le confezioni in *tetrapak* (molto utilizzate per il latte, i succhi di frutta, il vino, ecc.), oltre ad essere molto leggere e resistenti, consentono anche, grazie alla loro forma regolare, un utilizzo ottimale degli spazi sia in magazzino che sui mezzi di trasporto. Per contro, le confezioni di vetro, pur essendo considerate

ottimali sotto il profilo igienico, sono piuttosto fragili, pesanti e la loro forma irregolare non consente uno sfruttamento ottimale degli spazi (si pensi, ad esempio, al collo delle bottiglie).

Infine, va anche ricordato che la confezione può svolgere una funzione pratica nel senso che essa può agevolare l'utilizzazione del prodotto da parte del consumatore finale. Ad esempio, alcuni barattoli di latta utilizzati per le conserve alimentari presentano dei sistemi di apertura agevolata (*easy-open*) mentre alcune confezioni usate per i piatti pronti possono essere introdotte direttamente nel forno elettrico o a micro-onde.

La scelta della confezione, quindi, va operata con molta attenzione tenendo conto di tutte queste sue funzioni ma va anche sottolineato che la confezione può svolgere altre funzioni più strettamente legate al marketing. In particolare, sotto questo punto di vista, va evidenziato che la confezione di un prodotto alimentare può essere utile per:

- offrire un supporto adeguato alla marca, l'etichettatura e la presentazione del prodotto (si pensi, ad esempio, al cartoncino che avvolge i vasetti dello yogurt);
- offrire la possibilità di un riutilizzo (ad esempio, i vasetti di vetro possono essere facilmente lavati e riutilizzati a livello domestico);
- contribuire alla riduzione dell'impatto ambientale (ad esempio, l'utilizzo di materiali riciclabili rende possibile il recupero degli imballaggi attraverso la raccolta differenziata);
- attirare l'attenzione del consumatore nel punto vendita e rendere facilmente riconoscibile il prodotto sugli scaffali (ad esempio, questo è possibile attraverso l'utilizzo di confezioni caratterizzate da colori vivaci e forme originali);
- influenzare la percezione che il consumatore può avere circa qualità del prodotto.

Con riferimento a quest'ultimo punto, è possibile notare, osservando semplicemente le immagini seguenti, come diverse tipologie di confezione siano in grado di influenzare notevolmente la percezione che il consumatore può avere circa il livello di pregio di un prodotto senza conoscere minimamente le caratteristiche intrinseche del prodotto stesso.

*Vini basic in damigiane di plastica*



*Vini premium in eleganti bottiglie di vetro e gift-box*



*Vini super-premium in bottiglie tradizionali*



*Vini icon in confezioni gioiello*



▪ *L'etichetta (label)*

L'etichetta (o *label*) è la componente grafica che risulta essere integrata con la confezione di un prodotto alimentare e che svolge essenzialmente una funzione informativa per il consumatore. In particolare, l'etichetta di un prodotto alimentare viene utilizzata per descrivere:

- le principali caratteristiche intrinseche del prodotto;
- le modalità di conservazione del prodotto;
- le modalità d'uso del prodotto.

La funzione informativa dell'etichetta è particolarmente importante per i prodotti alimentari in quanto la maggior parte degli attributi qualitativi che possiedono tali prodotti, a partire dal

contenuto nutrizionale e la tipologia degli ingredienti utilizzati, fino agli attributi più complessi come la tipicità (legame con il territorio di origine), la funzionalità (capacità di apportare benefici per la salute), la sostenibilità ambientale, il rispetto di norme etiche, ecc., sono attributi che risultano essere “invisibili” al consumatore nel senso che non possono essere valutati e verificati direttamente neppure dopo aver consumato il prodotto stesso (attributi di tipo “fiducia” o *credence*). Pertanto, affinché il consumatore possa compiere delle scelte consapevoli e sia anche disposto a pagare un giusto prezzo per l’acquisto di un prodotto che presenta certi attributi qualitativi di tipo *credence*, è necessario che esso possa disporre di adeguate informazioni.

Proprio in virtù dell’importanza che riveste la funzione informativa rivolta al consumatore, l’etichettatura dei prodotti alimentari è regolata da una complessa normativa e, tra i più importanti riferimenti in materia, va sicuramente segnalato il Regolamento (CE) 1169/2011 valido in tutta l’Unione Europea. Tale Regolamento definisce, innanzitutto, cosa si deve intendere per etichettatura dei prodotti alimentari, ovvero: *“l’insieme delle menzioni, delle indicazioni, delle immagini, dei simboli che figurano direttamente sull’imballaggio che contiene il prodotto oppure su cartelli o fascette legati al prodotto medesimo oppure, in mancanza di questi, qualsiasi altro mezzo che accompagna il prodotto alimentare”*.

In generale, la normativa sull’etichettatura dei prodotti alimentari cerca di perseguire due obiettivi fondamentali. Il primo è quello di garantire al consumatore un livello minimo di informazione sui prodotti alimentari distinguendo le indicazioni che devono essere necessariamente presenti sulle etichette (indicazioni obbligatorie) dalle indicazioni che ciascuna azienda, a propria discrezione, può decidere di riportare (indicazioni facoltative). Il secondo obiettivo è, invece, quello di assicurare che tutte le indicazioni presenti sulle etichette dei prodotti alimentari (sia obbligatorie che facoltative) siano veritiere e non fuorvianti per il consumatore.

Pertanto, nel definire come strutturare l’etichetta di un prodotto alimentare, è necessario prevedere, innanzitutto, che tutte le indicazioni obbligatorie siano riportate correttamente anche in modo che esse siano *“facilmente visibili, chiaramente leggibili ed indelebili”* così come previsto dalla normativa vigente.

In particolare, le indicazioni obbligatorie che devono essere riportate sull’etichetta dei prodotti alimentari sono:

- la denominazione di vendita del prodotto (ad es. crema di nocciole, confettura di frutta, prodotto da forno, olive in salamoia, ecc.);
- l’elenco degli ingredienti riportati in ordine decrescente di peso, compresi tutti gli additivi come coloranti, conservanti, edulcoranti, ecc.;
- l’elenco degli allergeni eventualmente presenti nell’alimento (ad es. glutine, etanolo, lattosio, solfiti, uova, arachidi, noci, molluschi, ecc.);
- la quantità netta di prodotto contenuta nella confezione (espressa in peso o volume);
- la data di scadenza;
- le condizioni di conservazione del prodotto (ad es. “conservare in frigo a 4-6°C”, “dopo aver aperto la confezione consumare entro 4 giorni”, ecc.);
- le modalità d’uso del prodotto (ad es. “consumare il prodotto previa cottura”);
- la dichiarazione nutrizionale (valore energetico, grassi totali, grassi saturi, carboidrati totali, zuccheri semplici, proteine, sale per 100g/ml e/o per porzione);

- la denominazione e la sede legale dell'azienda produttrice;
- il paese d'origine o luogo di provenienza del prodotto.

Ogni azienda, inoltre, può riportare a titolo facoltativo, ulteriori indicazioni sulle etichette dei prodotti alimentari che, tuttavia, secondo la normativa vigente, devono essere precise, chiare, facilmente comprensibili, veritiere e assolutamente non fuorvianti, nel senso che *“non devono in alcun modo indurre in errore il consumatore”*.

La scelta delle indicazioni facoltative è un'operazione che richiede una particolare attenzione perché se, per un verso, è necessario evitare un eccessivo sovraccarico di informazioni sull'etichetta (*information overloading*) che potrebbe confondere e disorientare il consumatore, per altro verso, è assolutamente necessario evidenziare gli attributi qualitativi che sono maggiormente importanti per il *target* di consumatori a cui il prodotto è destinato. Ad esempio, se si sta pensando di realizzare un latte destinato a consumatori che sono intolleranti al lattosio, è evidente che l'attributo *“senza lattosio”* deve essere opportunamente segnalato in etichetta anche se tale indicazione non rientra tra quelle obbligatorie.

Va ricordato, infine, che per accrescere la fiducia dei consumatori nei confronti delle indicazioni facoltative riportate in etichetta, si può anche ricorrere alla certificazione da parte di un ente terzo indipendente (ente di certificazione o organismo di controllo), almeno nei casi in cui questo è possibile come, ad esempio, per i prodotti biologici, i prodotti DOP/IGP, i prodotti *gluten-free*, ecc..

#### ▪ *La marca (brand)*

La marca o *brand* è un nome, un termine, un simbolo grafico o una combinazione di questi elementi che identifica i prodotti di un'impresa e li differenzia da quelli offerti dalla concorrenza.

Il *branding*, cioè l'uso della marca da parte delle imprese per differenziare e valorizzare i propri prodotti, ha avuto uno straordinario sviluppo negli ultimi decenni ed, oggi, riveste un'importanza cruciale in tutti i settori produttivi compreso il settore agro-alimentare.

Per questa ragione, sia le diverse normative nazionali ma anche diversi trattati internazionali tutelano il diritto d'uso in forma esclusiva della marca da parte del legittimo proprietario cioè il soggetto che ha provveduto alla registrazione della marca stessa (in Italia, questo avviene presso l'Ufficio Marchi e Brevetti). La normativa vigente, infatti, prevede pesanti sanzioni contro la cosiddetta *“contraffazione”* cioè l'uso improprio di una marca senza che vi sia stata l'autorizzazione da parte del legittimo proprietario. Le marche, inoltre, diversamente da altre forme di proprietà intellettuale, come i brevetti ed i copyright, non hanno alcuna scadenza temporale per cui il proprietario conserva il diritto d'uso in forma esclusiva di una marca, regolarmente registrata, per un periodo di tempo illimitato.

Il marketing riconosce alla marca una potentissima capacità di influenzare la percezione che i consumatori possono avere circa la qualità di un prodotto (immagine della marca) e, quindi, pur trattandosi di un semplice elemento grafico presente sulla confezione, la marca rappresenta uno straordinario strumento di cui si avvalgono le imprese per differenziare e valorizzare i propri prodotti.

Per i consumatori la marca rappresenta essenzialmente uno strumento di garanzia che viene largamente utilizzato per orientare le proprie scelte d'acquisto. Infatti, la marca assicura, innanzitutto, il rispetto di una certa costanza qualitativa dei prodotti, nel senso che i consumatori possono essere sicuri del fatto che un prodotto, con una determinata marca, possiede sempre le

stesse caratteristiche qualitative. Questo è molto importante per i prodotti alimentari che sono prodotti di largo consumo caratterizzati da acquisti ripetuti piuttosto frequenti. Inoltre, la marca fornisce anche garanzie in merito alla veridicità delle informazioni riportate in etichetta, molte delle quali, come già detto in precedenza, non possono essere verificate direttamente dal consumatore neppure dopo aver utilizzato il prodotto. La marca, infatti, può influenzare notevolmente il grado di fiducia che i consumatori possono avere nei confronti di tutte le informazioni riportate sull'etichetta del prodotto e questo incide pesantemente sulla percezione che i consumatori possono avere, poi, circa la qualità di un prodotto.

È importante sottolineare, tuttavia, che non tutte le marche presenti sul mercato hanno la stessa capacità di fornire garanzie e generare fiducia nei confronti dei consumatori migliorando, sempre ed in ogni caso, la percezione della qualità dei prodotti. Infatti, sebbene, oggi, quasi tutte le aziende dispongono di una marca propria, va detto che ciascuna marca possiede una specifica capacità di influenzare la percezione dei consumatori circa la qualità di un prodotto.

Tale capacità della marca viene anche definita "valore della marca" o *brand equity* e dipende da due fattori fondamentali che sono:

- la notorietà della marca (*brand awareness*);
- la fedeltà alla marca (*brand fidelity*).

La notorietà di una marca dipende dal numero di consumatori che conoscono quella marca e la associano ad una percezione che può essere sia positiva ma anche negativa. In altri termini, i consumatori, anche se conoscono certe marche, non necessariamente le apprezzano, anzi potrebbero associarle ad un'esperienza di consumo negativa e, quindi, potrebbero evitarle sistematicamente. In ogni caso, è evidente che alcune marche sono caratterizzate da un elevato grado di conoscenza che può raggiungere anche la dimensione mondiale (ad es. Coca-Cola) mentre altre marche sono caratterizzate da una notorietà che è più ristretta a livello locale (ad es. Divella).

La fedeltà alla marca, invece, dipende dalla misura in cui i consumatori che conoscono una certa marca preferiscono acquistare i prodotti con quella marca, piuttosto che con altre marche concorrenti, anche a condizione di dover pagare un prezzo più elevato. In altri termini, la fedeltà alla marca cresce all'aumentare del differenziale di prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per acquistare un prodotto con la propria marca preferita.

E' opportuno evidenziare, però, che affinché il valore della marca possa essere costruito ed accresciuto sono necessari tempi piuttosto lunghi. A tal fine, inoltre, l'impresa deve impegnarsi a realizzare continui e rilevanti investimenti sia in attività di promozione, finalizzate a far conoscere la marca e farla apprezzare da un numero crescente di consumatori, ma anche in attività di ricerca e sviluppo, finalizzate ad offrire prodotti sempre più evoluti ed innovativi e, quindi, capaci di soddisfare sempre meglio le esigenze dei consumatori.

Questo significa che, nel breve periodo, il valore di una marca, di fatto, non può essere modificato e, quindi, per un'impresa, il valore della propria marca va considerato, a seconda dei casi, come un punto di forza, se la marca possiede un elevato valore, oppure come un punto di debolezza, se la una marca possiede uno scarso valore.

A tal proposito, è opportuno segnalare che alcune imprese possono anche rinunciare a promuovere delle politiche di sviluppo della propria marca e scegliere di utilizzare altre marche già affermate sul mercato. Queste marche possono essere concesse in licenza d'uso da altre aziende

produttrici oppure, come accade sempre più spesso nel settore agro-alimentare, è possibile utilizzare le marche della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) dette anche “marche commerciali” o *private labels*. In tal caso, però, va sottolineato che se un’azienda rinuncia a sviluppare una autonoma politica di marca e si avvale della marca (o delle marche) di altri soggetti, di fatto, sta delegando a tali soggetti tutte le attività di marketing, limitandosi a svolgere esclusivamente le attività di produzione.

## 4.2. Il prezzo

Il prezzo può essere definito come la quantità di moneta con cui viene scambiata una quantità unitaria di prodotto.

Come già detto in altre occasioni, un’azienda alimentare può vendere i propri prodotti direttamente ai consumatori, cioè agli utilizzatori finali dei prodotti, oppure ad intermediari commerciali come grossisti, piccoli dettaglianti, catene distributive ed operatori della ristorazione.

In ogni caso, tutte le transazioni che avvengono tra un’azienda ed i propri clienti sono sempre regolate attraverso il pagamento di un prezzo che viene deciso a monte dall’azienda venditrice e, poi, caso per caso, può subire delle contrattazioni.

Per un’azienda, la determinazione del prezzo (*pricing*) che dovrà essere applicato nella vendita dei propri prodotti riveste una notevole importanza per diverse ragioni.

Innanzitutto, è opportuno ricordare che il prezzo influenza direttamente il volume delle vendite di un prodotto ma anche i profitti che ne possono derivare. In particolare, aumentando il prezzo, l’azienda può incrementare il proprio margine di profitto unitario (cioè riferito ad una quantità unitaria di prodotto) ma deve attendersi una riduzione dei volumi delle vendite. Al contrario, riducendo il prezzo, il margine di profitto unitario diminuisce ma è possibile prevedere un aumento dei volumi delle vendite.

Ragionando in termini più strettamente di marketing, va evidenziato, inoltre, che il prezzo può anche influenzare notevolmente la percezione che i consumatori possono avere circa la qualità di un prodotto. In particolare, confrontando prodotti alternativi con diversi prezzi, il consumatore tende normalmente a percepire il prodotto venduto ad un prezzo più elevato come un prodotto di migliore qualità e viceversa.

Infine, è opportuno evidenziare che ciascuna azienda può determinare il prezzo di vendita dei propri prodotti solo entro certi limiti. Infatti, per un qualsiasi prodotto, esiste sempre un prezzo minimo al di sotto del quale non è possibile scendere, perché il margine di profitto unitario diventerebbe negativo, e vi è sempre un prezzo massimo, superato il quale, nessuno sarebbe più disposto a comprare il prodotto con un conseguente azzeramento delle vendite. In generale, per i prodotti alimentari, questo *range* di prezzo è molto modesto e, quindi, i margini di manovra delle aziende risultano essere piuttosto limitati.

Il marketing suggerisce diversi criteri procedurali che possono essere utilizzati per la determinazione del prezzo di vendita di un prodotto anche se quelli più importanti sono:

- l’analisi dei costi interni;
- l’analisi dei prezzi della concorrenza;
- l’utilizzo di prezzi flessibili.

#### ▪ *Analisi dei costi interni*

L'analisi dei costi interni costituisce quasi sempre il punto di partenza per la determinazione del prezzo di vendita di un prodotto e rappresenta un primo approccio procedurale che, normalmente, viene adottato da tutte le imprese.

L'idea di fondo su cui si basa tale criterio è che il prezzo di vendita di un prodotto dovrebbe essere fissato in modo da coprire almeno i costi di produzione e, preferibilmente, in modo da garantire anche un congruo margine profitto.

Sulla base di tale principio, quindi, l'azienda dovrebbe calcolare in maniera quanto più possibile precisa il costo che deve sostenere per realizzare una quantità unitaria di prodotto (ad esempio, il costo per un litro di vino, il costo per un chilogrammo di pasta, ecc.). Tale valore viene anche definito "costo unitario medio" o "costo unitario di produzione".

La differenza tra il prezzo di vendita del prodotto ed il costo unitario di produzione si definisce "profitto unitario", "margine" oppure *mark-up*. In particolare, quando il prezzo di vendita del prodotto coincide con il costo unitario medio, il profitto unitario è, ovviamente, pari a zero. Quando si applica, invece, un prezzo di vendita inferiore al costo unitario medio, l'azienda genera delle perdite, mentre quando si applica un prezzo superiore al costo unitario medio, l'azienda genera degli utili.

Di conseguenza, il costo unitario medio coincide con una sorta di "prezzo soglia", detto anche *break-even price*, al di sotto del quale, l'azienda non dovrebbe mai scendere per evitare di generare perdite. Ovviamente, affinché si abbiano delle condizioni ottimali, l'azienda dovrebbe riuscire a fissare il prezzo di vendita del prodotto ad un livello superiore rispetto al costo unitario medio in modo da generare un certo margine di profitto positivo.

#### ▪ *Analisi dei prezzi della concorrenza*

Ogni azienda che ha scelto di servire un determinato *target* di mercato dovrebbe essere consapevole del fatto che altre aziende concorrenti possono aver scelto lo stesso *target* e, quindi, possono proporre sul mercato dei prodotti molto simili ai propri (concorrenti diretti).

Già in sede di pianificazione strategica, l'azienda dovrebbe aver definito il proprio posizionamento rispetto ai concorrenti e, quindi, dovrebbe aver individuato i principali elementi su cui basare la differenziazione dei propri prodotti (marca, confezione, sapore, natura degli ingredienti, ecc.).

Di conseguenza, la determinazione del prezzo di vendita di un prodotto dovrebbe essere strettamente coerente con la strategia di posizionamento che l'azienda ha definito in precedenza. In particolare, osservando il comportamento dei propri concorrenti diretti, un'azienda può determinare il prezzo di vendita di un prodotto scegliendo tre approcci differenti che sono:

- la parità con la concorrenza;
- il *discount pricing*;
- il *premium pricing*.

La determinazione del prezzo di vendita di un prodotto secondo il criterio della parità con la concorrenza si realizza fissando un prezzo che sia compreso tra il prezzo più alto ed il prezzo più basso tra quelli praticati dalla concorrenza. Questa scelta può essere motivata dal fatto che il prodotto per il quale bisogna fissare il prezzo non è molto differente, in termini qualitativi, rispetto agli altri prodotti concorrenti. Di conseguenza, fissando un prezzo molto simile a quello dei

concorrenti, si possono evitare “turbolenze di mercato”, cioè reazioni da parte delle altre imprese concorrenti che possono innescare una “guerra dei prezzi” senza che vi sia alcun beneficio per nessuno degli attori coinvolti.

Attraverso il *discount pricing*, invece, il prezzo di vendita del prodotto viene fissato ad un livello inferiore rispetto a quello più basso praticato dalla concorrenza. Tale scelta potrebbe essere giustificata dal fatto che il livello qualitativo del prodotto offerto è oggettivamente inferiore rispetto a quello dei prodotti concorrenti. In tal caso, la scelta di adottare un *discount pricing* sarebbe coerente con la qualità del prodotto che, diversamente, non riuscirebbe ad essere competitivo sul mercato. Se, invece, la qualità del prodotto fosse in linea con quella dei concorrenti, allora la scelta di adottare un *discount pricing* si traduce in un’azione piuttosto aggressiva nei confronti dei concorrenti i quali, a loro volta, potrebbero reagire attraverso una riduzione dei prezzi. In tal caso, quindi, l’azienda deve essere in grado di resistere a tali reazioni facendo leva su una maggiore efficienza interna cioè su una capacità di produrre a costi più bassi rispetto ai concorrenti.

Infine, attraverso il *premium pricing*, il prezzo di vendita del prodotto viene fissato ad un livello superiore rispetto a quello massimo praticato dalla concorrenza. Anche questa scelta va ponderata con molta attenzione ed, in particolare, essa può essere giustificata solo a condizione che il prodotto offerto sul mercato sia ben differenziato, sotto il profilo qualitativo, rispetto agli altri prodotti concorrenti. Inoltre, affinché tale scelta possa avere successo, è molto importante che la differenziazione del prodotto sia anche adeguatamente percepita dai consumatori i quali dovranno essere effettivamente disposti a pagare un prezzo superiore per l’acquisto di un prodotto per il quale esistono delle alternative più convenienti sul mercato.

#### ▪ *Utilizzo di prezzi flessibili*

Il marketing normalmente sconsiglia che la vendita di un prodotto venga effettuata utilizzando sempre lo stesso prezzo ma suggerisce, invece, l’adozione di una strategia di prezzi flessibili che, se opportunamente calibrata, può generare notevoli benefici economici.

Tuttavia, è assolutamente necessario evitare che le variazioni di prezzo vengano effettuate senza alcuna logica perché questo potrebbe disorientare notevolmente i consumatori e la percezione che essi possono avere in merito alla qualità di un prodotto.

In generale, per ogni prodotto, è opportuno fissare sempre un prezzo di riferimento, detto anche “prezzo di listino”, il quale dovrebbe essere scelto in modo che sia quanto più possibile coerente con il posizionamento del prodotto e possa garantire una giusta percezione della qualità da parte dei consumatori.

Sebbene il prezzo di listino vada sempre reso noto agli acquirenti, l’azienda può comunque praticare dei prezzi più bassi seguendo approcci differenti tra cui quelli più diffusi sono le “promozioni” e gli “sconti”.

Attraverso le *promozioni*, il prezzo del prodotto viene ridotto rispetto a quello di listino per un certo periodo di tempo che viene opportunamente comunicato in anticipo. In pratica, la promozione si traduce in una riduzione temporanea del prezzo di listino di un prodotto ed il risultato atteso è un incremento dei volumi delle vendite perché i consumatori dovrebbero essere indotti ad acquistare una maggiore quantità di prodotto.

Attraverso gli *sconti*, invece, il prezzo del prodotto viene progressivamente ridotto rispetto a quello di listino in base alla quantità acquistata. In particolare, lo sconto segue la logica secondo la

quale quanto maggiore è la quantità di prodotto acquistata attraverso una singola transazione, tanto minore è il prezzo che viene applicato. Anche in questo caso, la ricerca dello sconto, cioè di un prezzo più conveniente, dovrebbe indurre i consumatori ad acquistare una maggiore quantità di prodotto ed il risultato finale dovrebbe essere un incremento dei volumi delle vendite. Un esempio di sconto applicato sul prezzo al dettaglio dei prodotti alimentari è il cosiddetto “3X2” che consiste nell’acquistare 3 confezioni di prodotto pagando solo il prezzo di 2 confezioni. Inoltre, applicando sconti proporzionali in base ai volumi acquistati, l’azienda può praticare, di fatto, prezzi differenziati ai propri intermediari commerciali.

### 4.3. La distribuzione

La distribuzione, come variabile del marketing mix, può essere intesa come l’insieme di tutte quelle attività che un’azienda deve svolgere per rendere disponibili i propri prodotti nei tempi, nei modi e nei luoghi che meglio soddisfano le esigenze dei consumatori che sono stati scelti come *target* di mercato.

Ciascuna azienda, in altri termini, deve organizzare una rete di distribuzione che permetta un efficace trasferimento dei propri prodotti dagli stabilimenti di produzione fino ai consumatori finali. In particolare, ogni azienda può avvalersi di una o più tipologie di “canali” o “circuiti” distributivi all’interno dei quali possono essere coinvolti diversi soggetti che vengono chiamati “intermediari commerciali”.

In generale, è possibile distinguere tre tipologie fondamentali di canali distributivi che sono:

- Il canale diretto (o corto);
- il canale indiretto breve;
- il canale indiretto lungo.

#### ▪ *Il canale diretto*

Il canale diretto, chiamato anche canale corto, è caratterizzato dal fatto che l’azienda vende i propri prodotti direttamente ai consumatori finali attraverso un rapporto “faccia a faccia” (*face-to-face*) e, quindi, senza il coinvolgimento di alcun intermediario commerciale.

Questo circuito di distribuzione può assumere diverse forme anche se quella più diffusa è sicuramente la vendita diretta in azienda come accade per tanti panifici, pasticcerie, cantine, caseifici, salumifici, ecc.. Per realizzare questa forma di vendita, l’azienda deve allestire e gestire un negozio al dettaglio, spesso chiamato anche “spaccio aziendale”, che, in genere, risulta essere attiguo al laboratorio di produzione.

La vendita diretta dei propri prodotti presenta sicuramente alcuni vantaggi che riguardano, in particolare, la possibilità di applicare prezzi più alti rispetto a quelli che sarebbero praticabili in altri circuiti di distribuzione nonché la possibilità di interagire direttamente con i consumatori finali ricevendo da questi ultimi degli utili *feedback* sui prodotti offerti. Il principale limite di questa forma di vendita, invece, risiede nel fatto che essa può consentire volumi di vendita piuttosto limitati in quanto il bacino di utenza di un negozio, in genere, non va oltre una dimensione di vicinato.

Tuttavia, un’azienda ha la possibilità di allargare la dimensione del mercato raggiungibile con la vendita diretta attraverso l’allestimento di un maggior numero dei negozi al dettaglio che possono essere sia controllati direttamente dall’azienda produttrice oppure possono essere anche gestiti con particolari formule contrattuali come, ad esempio, il *franchising*.

Nell'ambito dei canali distributivi diretti, infine, è opportuno segnalare anche la "vendita on-line" che prevede la scelta dei prodotti su un catalogo disponibile sul sito web dell'azienda, il pagamento con strumenti elettronici (ad es. con la carta di credito) e la consegna dei prodotti per via postale. Sebbene tale forma di vendita sia ancora poco diffusa, essa possiede sicuramente delle straordinarie potenzialità di sviluppo per il prossimo futuro.

▪ *Il canale indiretto breve*

Il canale indiretto breve è caratterizzato dalla presenza di un unico intermediario commerciale che si inserisce tra il produttore ed il consumatore finale. In particolare, questo operatore intermedio prende il nome di "dettagliante".

I rapporti tra produttore e dettagliante possono essere gestiti in maniera diretta oppure in maniera indiretta attraverso l'attività di una rete di agenti di vendita che possono essere "monomandatari", se curano la vendita dei prodotti di una sola azienda, oppure "plurimandatari", se invece curano la vendita dei prodotti di aziende diverse.

Nei circuiti distributivi dei prodotti alimentari, le più importanti figure di dettaglianti sono:

- i piccoli dettaglianti;
- gli operatori del settore HO.RE.CA.;
- la Grande Distribuzione Organizzata.

I piccoli dettaglianti sono operatori commerciali che gestiscono punti vendita al dettaglio con una superficie che, per convenzione, si considera inferiore ai 200 metri quadrati. Tali operatori si rivolgono essenzialmente ad un bacino di utenza di vicinato e praticano prevalentemente la cosiddetta "vendita assistita" nel senso che l'acquirente viene costantemente seguito da un addetto alla vendita. L'assortimento dei prodotti offerti dai piccoli dettaglianti è, in genere, piuttosto limitato essenzialmente a causa della ridotta superficie del punto vendita. Ciononostante, l'assortimento di un piccolo dettagliante può essere comunque molto eterogeneo e, in tal caso, si parla di "dettaglio tradizionale" che rappresenta una formula di commercio ormai in via di estinzione. Al contrario, se l'assortimento dei prodotti in vendita è molto omogeneo, si parla di "dettaglio specializzato" (ad es. macellerie, pescherie, enoteche, salumerie, gastronomie, ecc.) che, invece, continua ad avere una discreta rilevanza nel commercio al dettaglio dei generi alimentari.

Il settore Ho.Re.Ca. (Hotel, Restaurant, Catering) comprende un insieme piuttosto eterogeneo di operatori della ristorazione come alberghi, bar, trattorie, ristoranti, pizzerie, fast-food, mense collettive, sale ricevimenti, ecc.. Questi operatori rappresentano dei clienti sempre più importanti per le aziende alimentari, con una domanda in forte espansione che va messa in relazione con l'abitudine sempre più diffusa di consumare pasti fuori casa sia per svago ma anche per lavoro. Tuttavia, gli operatori del settore Ho.Re.Ca. esprimono anche delle particolari esigenze che si possono tradurre, ad esempio, nella richiesta di prodotti con specifiche caratteristiche qualitative ed uno specifico packaging.

Infine, la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) è rappresentata da grandi imprese che controllano e gestiscono in maniera coordinata numerosi punti vendita dislocati su aree territoriali più o meno ampie che vanno dalla scala regionale a quella nazionale o addirittura internazionale. I punti vendita della GDO possono avere una diversa dimensione (ipermercati, supermercati, minimarkets, discount stores) che, tuttavia, non è mai inferiore ai 200 metri quadrati. Di conseguenza, questi negozi presentano vasti assortimenti di linee merceologiche, sia *food* che *no-*

*food*, e adottano prevalentemente la formula della vendita a libero servizio, anche chiamata *self-service*. Attualmente, in Italia, le aziende della GDO controllano oltre i 3/4 delle vendite complessive al dettaglio dei prodotti alimentari e, quindi, esse rappresentano degli interlocutori fondamentali con cui devono necessariamente confrontarsi quasi tutte le aziende alimentari ed, in particolare, quelle di maggiori dimensioni che si rivolgono a mercati piuttosto ampi.

- *Il canale indiretto lungo*

Il canale indiretto lungo è caratterizzato dalla presenza di più operatori intermedi che si inseriscono tra il produttore ed il consumatore finale. In particolare, oltre al dettagliante, in questa tipologia di circuito distributivo possono essere coinvolte altre figure di intermediari commerciali come il “grossista”.

Questa tipologia di circuito distributivo può essere utile in alcune situazioni che riguardano, in particolare, quei prodotti alimentari caratterizzati da una domanda diffusa sul territorio ma da un’offerta che, invece, risulta essere concentrata in un’area piuttosto ristretta nonché frazionata fra molte piccole aziende. In queste situazioni, l’intervento del grossista può essere quindi utile per svolgere in maniera efficiente alcune operazioni come lo stoccaggio dei prodotti (ad es. vino, olio, cereali), la classificazione dei prodotti (ad es. la calibratura della frutta), la miscelazione dei prodotti (ad es. olio, vino) ed il confezionamento (ad es. l’imbottigliamento di vino ed olio).

#### 4.4. La promozione

La promozione, come variabile del marketing mix, comprende tutte quelle attività attraverso le quali l’azienda provvede a comunicare all’esterno l’esistenza sul mercato di un proprio prodotto con determinate caratteristiche qualitative.

Tuttavia, queste attività, oltre a svolgere una funzione prettamente “informativa”, dovrebbero anche cercare di perseguire una funzione “persuasiva” nel senso che dovrebbero cercare di convincere i soggetti esterni all’azienda circa la validità ed i pregi di un determinato prodotto offerto sul mercato.

Le attività di promozione possono essere classificate in due categorie fondamentali a seconda della tipologia di soggetti a cui sono indirizzate. In particolare, si parla di promozione di tipo *push* o “spinta” se le attività di promozione sono indirizzate agli intermediari commerciali a cui l’azienda cerca di vendere di propri prodotti. In tal caso, l’azienda può sviluppare diverse attività relazionali con i propri intermediari commerciali che includono la partecipazione a fiere o altri eventi, la distribuzione di materiale informativo nonché l’attività dei propri agenti di vendita. Invece, si parla di promozione di tipo *pull* o “attrazione” se le attività di promozione sono indirizzate direttamente ai consumatori finali attraverso delle campagne pubblicitarie (*advertising*).

Quest’ultimo tipo di promozione è quella che richiede un maggiore sforzo da parte dell’azienda, anche di tipo finanziario, ma è anche quella più efficace per sostenere le vendite di un prodotto.

L’organizzazione di un’efficace campagna pubblicitaria implica due attività fondamentali che sono, innanzitutto, l’elaborazione di uno o più messaggi pubblicitari e, in secondo luogo, la scelta degli strumenti attraverso cui veicolare il/i messaggio/i ai potenziali consumatori.

Entrambe queste attività richiedono competenze molto specifiche in diverse discipline come la psicologia (studio del comportamento umano), la sociologia (studio dei rapporti tra l’individuo ed i gruppi sociali) e l’antropologia culturale (studio dell’influenza dei fattori culturali sul

comportamento degli individui). Pertanto, le grandi imprese si avvalgono normalmente della consulenza di agenzie specializzate per mettere a punto adeguate campagne pubblicitarie.

▪ *Il messaggio pubblicitario*

Un efficace messaggio pubblicitario dovrebbe essere strutturato in modo da raggiungere 4 obiettivi fondamentali che sono sintetizzati nel cosiddetto modello AIDA, ovvero:

- attirare l'attenzione;
- suscitare l'interesse;
- sollecitare il desiderio;
- indurre all'azione.

Inoltre, è necessario scegliere un tema centrale del messaggio che può fare leva su richiami di tipo razionale, emozionale oppure morale. I richiami razionali consistono nel mettere in evidenza l'effettiva capacità del prodotto nel fornire certi benefici (ad es., gusto, leggerezza, praticità, ecc.). I richiami emozionali, invece, puntano soprattutto a suscitare emozioni che possono essere positive (gioia, amore, ironia, orgoglio) quando sono collegate al consumo del prodotto oppure negative (paura, vergogna, senso di colpa) quando invece sono collegate al non consumo del prodotto. Infine, i richiami morali cercano di stimolare il consumo di un prodotto mettendolo in relazione con il sostegno di cause etiche e sociali quali il rispetto dell'ambiente, la solidarietà per i meno abbienti, la lotta alla discriminazione sociale, ecc..

▪ *Gli strumenti per veicolare i messaggi pubblicitari*

Gli strumenti che possono essere utilizzati per veicolare i messaggi pubblicitari in maniera capillare a platee più o meno vaste di potenziali acquirenti sono i cosiddetti *mass-media* cioè la TV, la radio e la carta stampata che comprende quotidiani, periodici e riviste specializzate. Altri strumenti possono essere le sponsorizzazioni, la cartellonistica stradale ed il volantaggio.

La scelta dello specifico strumento da utilizzare per veicolare i messaggi pubblicitari va fatta tenendo conto essenzialmente di due fattori che sono l'ampiezza geografica del mercato di riferimento e le caratteristiche del *target* di consumatori che si intende raggiungere.

In particolare, la scelta del mezzo da utilizzare per veicolare un messaggio pubblicitario dovrebbe essere fatta in maniera tale che il grado di diffusione del mezzo di comunicazione (locale, regionale, nazionale) coincida il più possibile con l'ampiezza geografica del mercato di riferimento in modo da ottimizzare sia l'efficacia della campagna pubblicitaria ma anche la sua efficienza.

Inoltre, è molto importante che i messaggi pubblicitari vengano inseriti all'interno di programmi (televisivi o radiofonici) oppure su riviste (generiche o specializzate) che intercettano un pubblico con caratteristiche quanto più possibile simili a quelle del *target* a cui si rivolge l'impresa (ad es., una pubblicità di alimenti per ragazzi è più efficace ed efficiente se inserita all'interno di programmi televisivi seguiti prevalentemente da ragazzi).

Infine, è doveroso segnalare che, tra gli strumenti che un'azienda può utilizzare per far conoscere i propri prodotti, sia agli operatori commerciali che ai consumatori, vi è il *web* o *internet*. Questo è un nuovo e potentissimo strumento che sta acquistando una crescente visibilità ma che risulta anche essere accessibile a costi relativamente più bassi rispetto ai tradizionali *mass-media*. Oggi, infatti, quasi tutte le aziende dispongono di un proprio sito *web* attraverso cui possono fornire informazioni sui propri prodotti. A tal fine, però, è importante prestare grande attenzione all'ergonomia del sito che deve essere ben organizzato e strutturato, attraente e coinvolgente ma

nello stesso tempo anche agile e snello, con una grafica semplice e chiara per agevolarne l'esplorazione. Il web, inoltre, al pari di altri *mass-media*, come la TV o la radio, può essere anche utilizzato per veicolare messaggi pubblicitari di tipo audio/video che possono essere inseriti all'interno di siti caratterizzati da un elevato numero di visite (ad es., i siti dei giornali on-line, *Blog* oppure i *social network* come *Facebook*, *Instagram* e *Google+*). Inoltre, attraverso il *web* è possibile anche utilizzare degli strumenti sempre più sofisticati di profilazione degli utenti che offrono la possibilità di veicolare i messaggi pubblicitari in maniera estremamente mirata verso un determinato *target* di consumatori.

## 5. MONITORAGGIO E CONTROLLO

### 5.1. Introduzione

Sebbene un'azienda abbia svolto scrupolosamente tutte le diverse attività del marketing management, a partire dalle attività di analisi del mercato e, a seguire, le attività di pianificazione strategica ed implementazione operativa, è assolutamente inevitabile che alcuni errori possano essere stati commessi.

Tuttavia, un'azienda che ha adottato le prassi operative del marketing dovrebbe essere fiduciosa del fatto che gli errori commessi, per quanto inevitabili, non dovrebbero essere particolarmente gravi proprio perché tutte le decisioni e tutte le azioni operative sono state preventivamente definite attraverso un approccio razionale e rigoroso.

Ogni azienda, comunque, deve avere la consapevolezza che certe decisioni prese in passato potrebbero non essere state quelle ottimali e, inoltre, bisogna anche tener conto del fatto che, nel tradurre certe decisioni in azioni operative, ci potrebbero essere stati dei problemi pratici di attuazione. Infine, bisogna sempre tener presente che sia l'ambiente esterno in cui opera l'azienda, come anche l'ambiente interno, potrebbero aver subito dei cambiamenti che non erano stati previsti.

Il monitoraggio e controllo, ovvero la quarta e ultima fase del marketing management, comprende proprio una serie di attività che sono finalizzate a verificare, periodicamente, se l'azienda sta raggiungendo o meno i propri obiettivi. Tali attività, in particolare, non dovrebbero limitarsi a verificare se vi è uno scostamento tra risultati attesi e risultati effettivi ma dovrebbero anche essere funzionali ad individuare le cause che hanno determinato eventuali scostamenti ed a proporre possibili misure correttive. Attraverso questo approccio, quindi, l'azienda sarà orientata verso un miglioramento continuo dei propri risultati in quanto ricercherà costantemente gli errori che ha commesso e si sforzerà anche di trovare possibili soluzioni.

È importante ricordare che una qualunque azienda che adotta la filosofia del marketing deve sempre tener presente che gli obiettivi fondamentali da raggiungere sono due: il primo è quello di generare un profitto mentre il secondo è quello di soddisfare i consumatori che l'azienda stessa ha scelto come proprio *target* di mercato.

Affinché un'azienda possa avere successo e, soprattutto, possa mantenerlo nel tempo, è assolutamente necessario che entrambi questi due obiettivi vengano adeguatamente e costantemente raggiunti. Infatti, un'azienda che ottiene eccellenti profitti ma non presta la dovuta attenzione alla soddisfazione dei consumatori, in un ambiente caratterizzato da una forte concorrenza, corre il rischio di perdere quote di mercato perché i consumatori tenderanno a rivolgersi ad altre aziende che magari saranno più attente alle loro esigenze. D'altro canto, un'azienda che soddisfa al meglio le esigenze dei consumatori ma non presta la dovuta attenzione

alla propria redditività, nel lungo periodo, rischia di fallire e di uscire dal mercato in quanto potrebbe generare perdite anziché utili.

Pertanto, le attività di monitoraggio e controllo devono essere focalizzate su due aspetti fondamentali che riguardano i risultati della gestione aziendale: la redditività e la soddisfazione dei consumatori (*customer satisfaction*).

## 5.2. Valutazione della redditività aziendale

La valutazione della redditività aziendale è essenzialmente finalizzata a verificare se l'azienda sta generando profitti positivi (utili) oppure profitti negativi (perdite). Il profitto generato da un'azienda con riferimento ad un determinato periodo di tempo viene calcolato come differenza tra tutti i ricavi ottenuti (in particolare quelli collegati con la vendita dei prodotti) e tutti i costi sostenuti (in particolare quelli più strettamente legati alla produzione).

Lo strumento utilizzato per verificare la redditività dell'azienda è il cosiddetto "bilancio di esercizio" che tutte le aziende, in base alla normativa vigente, sono tenute a redigere almeno una volta all'anno. Il bilancio di esercizio è costituito da due documenti fondamentali che sono lo "Stato Patrimoniale" ed il "Conto Economico".

Lo Stato Patrimoniale è un documento che descrive la composizione e la dimensione del patrimonio dell'azienda con riferimento ad un determinato momento (in genere, il 31 dicembre di ogni anno). In particolare, lo Stato Patrimoniale si compone di due sezioni contrapposte di cui una descrive le "attività" cioè gli elementi positivi del patrimonio aziendale (immobilizzazioni materiali e immateriali, scorte di magazzino, crediti, liquidità di cassa, ecc.) mentre la seconda descrive le "passività" cioè gli elementi negativi del patrimonio aziendale (debiti verso le banche, debiti verso i fornitori, debiti verso i lavoratori, ecc.).

Il Conto Economico, invece, descrive la natura e l'entità di tutti i ricavi e di tutti i costi dell'azienda relativamente a un determinato periodo di tempo (in genere, si fa riferimento all'anno solare). In particolare, il Conto Economico presenta una struttura scalare che consente di esporre i risultati economici dell'azienda in maniera parziale e progressiva (gestione caratteristica o *core business*, gestione accessoria, gestione finanziaria, gestione straordinaria) fino a definire il risultato complessivo di gestione che può essere positivo (utile) oppure negativo (perdita).

Il bilancio di esercizio, oltre a fornire direttamente il risultato complessivo di gestione (profitto), mette a disposizione una notevole mole di informazioni che vengono normalmente sottoposte ad un'analisi molto complessa, detta appunto "analisi di bilancio", basata sul calcolo di opportuni indicatori, detti "indici di bilancio", che permettono una valutazione più approfondita della situazione reddituale dell'azienda ma anche della situazione finanziaria e patrimoniale.

Va detto, infine, che, sebbene la legge impone alle aziende di redigere il bilancio di esercizio almeno una volta all'anno, potrebbe essere utile, soprattutto per le aziende più grandi, redigere bilanci di esercizio intermedi (ad esempio, trimestrali o addirittura mensili) in modo da monitorare con maggiore attenzione l'andamento della redditività aziendale ed avere quindi la possibilità di programmare interventi correttivi con maggiore tempestività.

### 5.3. Valutazione della soddisfazione dei consumatori

La soddisfazione dei consumatori (*customer satisfaction*) è un obiettivo imprescindibile per un'azienda che adotta un orientamento al mercato e, in particolare, la ricerca della massima soddisfazione dei consumatori rappresenta il principale vantaggio competitivo su cui basare il proprio successo di mercato.

Infatti, è opportuno ricordare che, quando un consumatore esprime un elevato grado di soddisfazione nei confronti di un prodotto, esso adotta una serie di comportamenti che risultano essere particolarmente favorevoli per l'azienda produttrice. Innanzitutto, un consumatore soddisfatto tende a ripetere l'acquisto del prodotto da cui è stato gratificato e questo è molto importante per i prodotti alimentari che sono prodotti caratterizzati da una elevata frequenza di acquisto. Inoltre, un consumatore soddisfatto è anche disposto a pagare un prezzo più elevato pur di avere un prodotto che giudica molto positivamente. Infine, ma non per ultimo, un consumatore soddisfatto svolge un ruolo fondamentale nel promuovere l'acquisto del prodotto anche da parte di altri consumatori attraverso il cosiddetto "passaparola".

Bisogna puntualizzare, inoltre, che la soddisfazione del consumatore dipende dalla valutazione dell'esperienza di consumo riferita ad un determinato prodotto e, in particolare, essa scaturisce dal confronto della valutazione post-acquisto con le aspettative maturate in precedenza, cioè prima di aver consumato il prodotto stesso. Se la valutazione dell'esperienza di consumo corrisponde o, addirittura, va oltre le aspettative maturate in precedenza, il consumatore rimane soddisfatto o molto soddisfatto. Al contrario, se la valutazione dell'esperienza di consumo è inferiore a quelle che erano le aspettative maturate in precedenza, il consumatore rimane insoddisfatto e, quindi, molto probabilmente, non ripeterà l'acquisto di quel prodotto oppure potrà anche acquistarlo ma ad un prezzo più basso.

Per questa ragione, ogni azienda dovrebbe mettere a punto dei sistemi idonei a valutare il grado di soddisfazione dei consumatori in modo da prevedere un periodico monitoraggio che non sia fine a sé stesso ma che sia invece finalizzato ad introdurre misure correttive indirizzate proprio verso un miglioramento continuo della soddisfazione dei consumatori.

Tuttavia, la valutazione della soddisfazione dei consumatori è un'operazione tutt'altro che semplice. Sotto questo punto di vista, le aziende che praticano la vendita al dettaglio dei propri prodotti sono favorite perché hanno la possibilità di interagire direttamente con i consumatori, cioè gli utilizzatori finali dei prodotti, dai quali possono acquisire costantemente dei *feedback* sia positivi che negativi. Molte aziende alimentari, tuttavia, non hanno l'opportunità di relazionarsi direttamente con i consumatori e, quindi, devono necessariamente ricorrere a strumenti più complessi per la valutazione ed il monitoraggio del loro grado di soddisfazione.

In generale, i sistemi maggiormente utilizzati dalle aziende alimentari per monitorare il grado di soddisfazione dei consumatori sono i seguenti:

- sistemi per la segnalazione di reclami e suggerimenti;
  - analisi dei clienti perduti;
  - indagini campionarie.
- *Sistemi per la segnalazione di reclami e suggerimenti*

Uno dei sistemi che può essere utilizzato dalle aziende per ricevere *feedback* da parte dei consumatori è quello di mettere a disposizione degli stessi un "servizio clienti" o *customer care*.

Questo servizio dovrebbe essere essenzialmente finalizzato a raccogliere segnalazioni di eventuali reclami ma anche di suggerimenti che potrebbero essere estremamente utili per capire come migliorare l'offerta dell'azienda.

I consumatori dovrebbero avere la possibilità di mettersi in contatto con questo servizio in maniera semplice, immediata e non dispendiosa per cui è opportuno prevedere diverse modalità di comunicazione. Quelle più largamente utilizzate sono la comunicazione telefonica (sarebbe preferibile istituire un numero verde gratuito), la posta elettronica e la posta ordinaria. Tra gli strumenti più moderni, ma che sono sempre più utilizzati dalle imprese per ricevere *feedback* da parte dei consumatori, vanno anche ricordati i cosiddetti *social network* come *Facebook*, *Twitter*, *Google+*, ecc..

I contatti del servizio clienti andrebbero indicati in maniera ben visibile sulla confezione del prodotto e, magari, accompagnati da frasi incoraggianti del tipo *“Non esitate a contattarci: commenti e suggerimenti sulla qualità dei nostri prodotti sono assai graditi e servono per prenderci cura di Voi”*.

Il principale limite di questo sistema risiede nel fatto che la stragrande maggioranza dei consumatori che rimangono insoddisfatti di un prodotto difficilmente presenta reclami e/o fornisce suggerimenti su come migliorare il prodotto stesso ma si limita a non ripetere l'acquisto ed a ricercare prodotti alternativi ritenuti migliori. Si stima che solo il 5% dei consumatori che rimangono insoddisfatti di un prodotto siano effettivamente disposti ad inviare una segnalazione all'azienda produttrice.

Ciononostante, le segnalazioni effettuate dai consumatori, per quanto poco numerose, possono essere molto preziose per indirizzare eventuali interventi finalizzati a migliorare la loro soddisfazione.

Inoltre, va detto anche che l'attivazione di un servizio clienti può avere una forte ricaduta positiva in termini di immagine dell'azienda la quale, con questa iniziativa, dimostra di avere una particolare attenzione nei confronti dei consumatori dei propri prodotti.

#### ▪ *Analisi dei clienti perduti*

Molte aziende alimentari vendono i propri prodotti ad intermediari commerciali che possono essere, ad esempio, grossisti, piccoli dettaglianti, catene distributive ed operatori della ristorazione quali bar, trattorie, ristoranti, pizzerie, fast-food, mense collettive, alberghi, sale ricevimenti, ecc.. Tutti questi soggetti, diversi dai consumatori finali, ai quali l'azienda vende i propri prodotti vanno a costituire il cosiddetto "portafoglio clienti" dell'azienda.

Per un'azienda, la perdita di un cliente è un fatto sicuramente negativo e che può essere determinato da ragioni molto diverse. Pertanto, ogni volta che un cliente interrompe i propri ordini, esso dovrebbe essere immediatamente contattato dall'azienda la quale dovrebbe indagare adeguatamente le ragioni che lo hanno spinto a prendere questa decisione.

Infatti, se per un'azienda è abbastanza normale che, nel tempo, possano essere perduti alcuni clienti ed acquistarne altri nuovi, è anche vero che se il tasso di perdita dei clienti supera di molto il tasso con cui ne vengono acquisiti altri nuovi, questo evidenzia la presenza di alcune criticità.

Un'attenta analisi delle ragioni che hanno spinto i diversi clienti ad interrompere i propri ordini può essere quindi estremamente utile per individuare tali criticità e per riflettere sull'opportunità

di mettere in atto delle misure correttive finalizzate ad evitare che altri clienti possano comportarsi in modo analogo e per le stesse ragioni.

- *Indagini campionarie*

Nel settore alimentare, le indagini campionarie rappresentano sicuramente il sistema più efficace per la valutazione della soddisfazione dei consumatori sebbene tale sistema sia anche quello più complesso e, soprattutto, più costoso.

In generale, le indagini campionarie per la valutazione della *customer satisfaction* si basano sulla somministrazione di un questionario ad un campione di consumatori che va scelto in modo che sia rappresentativo del mercato obiettivo a cui si rivolge un'azienda.

I consumatori vengono normalmente approcciati nei punti vendita al dettaglio dove un incaricato può individuare i consumatori che hanno appena effettuato l'acquisto del prodotto per il quale si intende valutare il grado di soddisfazione.

Difficilmente le aziende, anche quelle più grandi, sono in grado di gestire queste indagini con personale interno ma, nella maggior parte dei casi, esse si rivolgono ad agenzie specializzate nelle ricerche di mercato.

È opportuno sottolineare, infatti, che le indagini campionarie per la rilevazione della soddisfazione dei consumatori richiedono delle competenze piuttosto elevate che sono necessarie, innanzitutto, per applicare correttamente la metodologia di campionamento ma anche per formulare, in maniera corretta ed efficace, le domande da inserire nel questionario.

Il principale problema da superare in questo tipo di indagini, infatti, riguarda proprio l'attendibilità delle risposte fornite dagli intervistati che, in base alla propria indole, tendono ad essere spesso eccessivamente compiacenti oppure eccessivamente critici.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Caccioni D. R. L.** (2005). *Ortofrutta e Marketing. Promozione, Gestione e Category Management dell'ortofrutta*. AGRA Editrice
- Castellet M. (a cura di)** (2006). *Marketing Management. Teorie e politiche di gestione di Marketing*. Franco Angeli Edizioni
- Foglio A.** (2017). *Il marketing agroalimentare. Mercato e strategie di commercializzazione*. Franco Angeli Edizioni
- Kotler P., Armstrong G., Ancarani F. G., Costabile M.** (2019). *Principi di Marketing 17/e*. Pearson Education Italia
- Kotler P., Keller K. L., Ancarani, F., Costabile, M.** (2017). *Marketing Management 15/e*. Pearson Education Italia
- Mora C.** (2017). *Organizzazione e Marketing delle imprese agro-alimentari*. McGraw-Hill Education
- Mora C.** (2019). *Marketing Agroalimentare*. McGraw-Hill Education
- Scarpellini M.** (2005). *Introduzione al Marketing*. Edizioni CieRre















FONDAZIONE ITS  
ISTITUTO TECNICO SUPERIORE

Area "Nuove Tecnologie per il Made in Italy  
Sistema Alimentare - Settore Produzioni Agroalimentari"

**IL MANUALE È STATO REALIZZATO NELL'AMBITO DEI PROGETTI FORMATIVI ITS:**

P.O. PUGLIA 2014 – 2020 ASSE X – Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017  
Realizzazione di percorsi formativi di Istruzione Tecnica Superiore (ITS)  
finalizzati al conseguimento del diploma di Tecnico Superiore,  
DGR n. 1417 del 05/09/2017 (BURP n. 107/2017)