

RIASSUNTO MARKETING BUSINESS TO BUSINESS

CAPITOLO 1 – I MERCATI BUSINESS-TO-BUSINESS

1.1 LE SPECIFICITA'

Mercati dove i clienti non sono i consumatori (individui o famiglie) ma nell'accezione più ampia le organizzazioni; in primo luogo imprese industriali, commerciali o di servizi, ma anche diverse istituzioni ed enti pubblici o privati.

Tutti questi clienti business, che siano imprese o altre organizzazioni, acquistano una molteplicità di prodotti e servizi il cui valore supera largamente quanto viene acquistato dai consumatori -> il valore degli scambi tra i clienti business e i loro fornitori in un anno è 3-4 volte quello degli scambi nel mercato dei consumatori.

Per le imprese industriali si fa spesso riferimento a categorie elaborate in funzione dell'uso da parte dei clienti piuttosto che a categorie basate sulle caratteristiche del prodotto o servizio.

1.2 LE CARATTERISTICHE TIPICHE

1.2.1 Concentrazione

- Il numero dei clienti, ma anche dei fornitori di una certa categoria di prodotti o servizi, è piuttosto ridotto e che la distribuzione dimensionale di questi è fortemente concentrata.
- Il secondo è la concentrazione delle vendite e degli acquisti con la quale si confrontano le singole aziende. I primi dieci maggiori clienti rappresentano spesso il 60-70% o più delle vendite dell'impresa. Anche se esistono e sono noti all'impresa numerosi altri clienti potenziali questi spesso non sono, o non possono, essere serviti per motivi di incompatibilità delle aziende nella dimensione tecnica, organizzativa o altro.

La concentrazione riscontrabile di regola nei mercati b2b ha come conseguenza che anche il volume e il valore degli scambi con i principali singoli fornitori e clienti risultano essere altrettanto concentrati.

Un aspetto tipico del rapporto delle organizzazioni con i fornitori è dato dalla possibile complessità di quanto viene richiesto e fornito.

Ciò che avviene nella relazione tra fornitore e cliente tende a coinvolgere direttamente non solo le funzioni e gli addetti alla vendita o agli acquisti, ma anche gli addetti alla produzione, le funzioni tecniche, logistiche, amministrative e finanziarie dalle quali dipendono le prestazioni erogate.

L'oggetto di scambio diventa la prestazione complessiva dell'azienda fornitrice e non solo una certa forma di prodotto o servizio.

Anche la concentrazione geografica tende ad influenzare le modalità di gestione degli scambi, incidendo sulla scelta dei clienti e dei fornitori nonché sulle scelte localizzative e sulla distribuzione sul territorio delle forze di vendita e degli apparati logistici.

La concentrazione dipende da fattori come il diverso livello di concentrazione esistente nei settori dell'azienda venditrice e dell'azienda acquirente; dalla situazione concorrenziale presente in ciascun settore; dal grado di sostituibilità e di differenziazione dei prodotti offerti.

Il grado di concentrazione può essere modificato dalle singole imprese con diverse mosse strategiche come le acquisizioni, joint-venture e alleanze, o come avviene piuttosto frequentemente, differenziando le proprie prestazioni.

1.2.1 Eterogeneità

Le diversità e varietà delle esigenze dei clienti business appaiono maggiori rispetto a quelle dei consumatori anche perché i modelli organizzativi sono diversi e questo si traduce in diverse concezioni di quanto viene fatto nell'azienda stessa e di quanto viene richiesto ai fornitori; vi sono differenze notevoli nella dimensione e nei fabbisogni dei prodotti e dei servizi, vi è la diversità delle logiche di gestione e degli obiettivi perseguiti.

1.2.3 Continuità

Gli scambi commerciali hanno spesso una dimensione temporale in cui difficilmente possono essere isolati i momenti delle singole vendite e transazioni. L'atto stesso di vendita e la singola transazione spesso non

sono facilmente individuabili. I componenti, i materiali e i servizi vengono forniti con una certa continuità, spesso per anni, dagli stessi fornitori, talvolta su ordini e contratti aperti.

Il contenuto di questi continui processi di scambio tra cliente e fornitore è complesso e variegato; vi prendono parte numerosi individui e può riguardare diversi prodotti e vari tipi di servizio. La vendita. In ultima analisi, dipende da questo insieme di episodi ed eventi di interazione, ovvero da come si sviluppa nel tempo la relazione tra l'azienda fornitrice e quella acquirente nel suo insieme.

Raramente un fornitore importante viene sostituito completamente da un altro, piuttosto si riscontrano i casi di una graduale riduzione degli scambi e lo sviluppo altrettanto graduale con un fornitore diverso. La continuità degli scambi implica anche un coinvolgimento dei clienti nel processo di definizione dei contenuti dello scambio. È raro che tutti i clienti ricevano lo stesso assortimento, lo stesso trattamento, lo stesso tipo di servizi logistici, amministrativi e di assistenza. È molto più comune che le specifiche dei volumi, dei prodotti e dei servizi offerti vengano definite e specificate congiuntamente dal cliente e dal fornitore. Non mancano i casi estremi in cui le specifiche di prodotto, servizio e altro vengono decise dai clienti unilateralmente.

Il contenuto dello scambio tra clienti e fornitori nei mercati business si origina dall'estesa e spesso intensa interazione tra le due organizzazioni nel tempo e riflette le esperienze e le soluzioni del passato.

1.2.4 Cambiamento continuo

Continui cambiamenti sia per quanto avviene tra i singoli fornitori e clienti sia a livello della struttura complessiva dei mercati.

I cambiamenti sono contestuali a una continua ricerca delle soluzioni che avviene per spinte sia endogene sia esogene alle aziende coinvolte. Spesso le soluzioni non possono essere anticipate e le soluzioni nuove e diverse scaturiscono da un confronto e da una continua dialettica tra fornitore e cliente. Vi sono diversi motivi per cui le forniture devono essere continuamente adattate a cambiamenti indotti da ragioni di tipo economico, tecnologico e istituzionale.

1.3 IL FUNZIONAMENTO

1.3.1 Lo scambio relazione

Gli attori dei mercati business sono mossi principalmente da motivazioni economiche. Questo lascia supporre che se questi tendono a sviluppare relazioni continuative, allora è plausibile che le ragioni di sviluppo di tali relazioni siano di tipo economico.

Ogni rapporto tra cliente e fornitore inizia con un'interazione personale -> l'interazione tra questi incide sulle rispettive percezioni e conoscenze e sulle possibilità e opportunità di procedere allo scambio.

Nella realtà dei mercati industriali l'interazione tra clienti e fornitori rappresenta il più importante impulso allo sviluppo di idee e di nuove soluzioni di prodotto e servizio ma anche di metodi gestionali.

Le conseguenze economiche dell'interazione nella relazione, tanto per il cliente quanto per il venditore, sono riconducibili a tre aspetti: l'interazione tra gli individui, il coordinamento delle attività, l'adattamento delle risorse.

I clienti e i venditori nei mercati b2b acquistano e vendono l'insieme di prestazioni che compongono la relazione reciproca. La scelta di servirsi di un fornitore piuttosto che di un altro si basa sulle attese di una prestazione complessiva che include vari elementi utili e di valore per il cliente, che possono essere, ad esempio, la competenza di risolvere i problemi di sviluppo prodotto, la capacità produttiva, il potenziale di ricerca, l'efficienza amministrativa, la flessibilità e la disponibilità a collaborare che hanno conseguenze economiche tangibili per il cliente.

Il concetto di relazione richiama i comportamenti di interazione tra due parti in una dimensione temporale, pertanto una serie di azioni e di reazioni nel tempo tra due attori. La relazione è in primo luogo un reciproco intreccio di attività e comportamenti che ne costituisce l'elemento definitorio.

Assume scarso significato considerare il fenomeno delle relazioni semplicemente in termini di loro presenza/assenza nel contesto dell'impresa. Quando le relazioni diventano il punto centrale dell'analisi e si vuole capire e valutare il loro ruolo nel mercato occorre rilevarne le diverse dimensioni collegate all'impatto che esse hanno sulle imprese (Attori di mercato), come la durata, lo scopo, i contenuti, la funzione, l'intensità. Le relazioni sono importanti per le imprese perché implicano un coinvolgimento più o meno intenso. Il grado di coinvolgimento coincide con l'impatto che le relazioni hanno sulle aziende sia in

termini positivi che in termini negativi. Il grado di coinvolgimento definisce nello stesso momento la potenzialità della relazione e i vincoli che essa comporta per l'azienda.

1.3.2 Le interdipendenze

Le diverse relazioni fornitore-cliente sono spesso interdipendenti nel senso che ciò che succede in una ha un impatto sui contenuti e sui processi di un'altra. Le interdipendenze specifiche esistono anche in altre dimensioni come, ad esempio, le attività logistiche, commerciali o amministrative.

I mercati business-to-business non sono atomistici, cioè costituiti da numerosi attori indipendenti, ma sono organizzati nel senso che ogni impresa non è autonoma e indipendente ma selettivamente legata e dipendente da uno specifico insieme di altre organizzazioni tramite relazioni di scambio più o meno forti e pervasive -> network.

La rete di mercato rilevante può essere più facilmente delimitata in riferimento a una specifica realtà aziendale, partendo dalle sue relazioni con clienti e fornitori quando diventa evidente che le imprese tendono a servire e a utilizzare controparti ben specifiche proprio contraddistinte da problemi e soluzioni particolari.

1.3.3 La dinamica evolutiva

Né gli individui presi singolarmente né le organizzazioni coinvolte possono mai possedere un quadro esauriente e definitivo di tutte le soluzioni possibili per vari problemi che emergono nel condurre le loro attività.

La struttura reticolare, stabile almeno in apparenza, facilita l'introduzione di soluzioni nuove che a loro volta comportano la necessità di adattamenti in altre relazioni. Il fatto che le relazioni tra fornitori e clienti nel mercato siano il luogo di interazione, di confronto e di adattamento fa sì che le relazioni stesse diventino l'elemento che alimenta il cambiamento e lo sviluppo tecnologico e organizzativo nella struttura del mercato.

Nei mercati industriali diventa palese quanto siano le imprese stesse a formare i mercati, non individualmente bensì congiuntamente. Le interdipendenze esistenti rendono impossibile alla singola azienda assorbire i cambiamenti o imporli; è sempre l'azione congiunta che modifica le condizioni di contesto.

1.4 IL MARKETING BUSINESS-TO-BUSINESS

Tre aspetti che incidono sul funzionamento di questo tipo di mercati:

- Lo scambio relazionale
- Le interdipendenze e la struttura a rete
- La continua co-evoluzione tra i diversi attori del mercato, generata dall'interazione.

CAPITOLO 2 – CAPIRE I CLIENTI

2.1 L'IMPORTANZA DELL'APPROVVIGIONAMENTO PER IL CLIENTE BUSINESS

Gli acquisti per quasi tutte le aziende sono la maggior voce di costo.

La composizione degli acquisti (quanto e cosa acquistano) rispecchia il tipo e il peso dell'attività d'impresa e la natura degli acquisti.

Peso e composizione degli acquisti variano anche in funzione dell'idea imprenditoriale e delle scelte tecnologico-organizzative dell'azienda.

Nelle imprese industriali, l'approvvigionamento rappresenta una delle attività più strategiche.

RELAZIONI CON I FORNITORI → Le relazioni con i fornitori sono risorse strategiche. L'interazione fornitore-cliente può essere fonte di innovazione, di incrementi di efficienza, di apprendimento, di miglioramento delle prestazioni, in generale di maggior valore per il cliente finale.

Oltre ad essere rilevanti per l'entità dei costi a essi correlati, gli acquisti e quindi le relazioni con i fornitori giocano un ruolo importante per la competitività dell'impresa nel suo complesso.

Maggiore importanza al PROCESSO d'acquisto, alla relazione d'acquisto attraverso la quale l'impresa acquirente accede a risorse e competenze importanti e sviluppa nuove risorse e competenze.

BASE FORNITORI → le aziende tendono a concentrare gli acquisti su un numero limitato di fornitore (70% degli acquisti dipende dal 30% dei fornitori).

La parte principale del flusso di approvvigionamento di un'azienda cliente avviene nell'ambito di relazioni continuative con un numero limitato di fornitori primari o per il volume o per l'importanza.

Altri fornitori "minori" potrebbero comunque essere strategici per altri aspetti come la qualità, l'innovazione o il know-how.

CONCENTRAZIONE DI FORNITORI → due motivi: 1. numero limitato di fornitori di quel prodotto/servizio 2. Relazioni solide e consolidate con alcuni fornitori.

Struttura del parco fornitori continua e solida = si generano interdipendenze grazie alla continua interazione e al reciproco adattamento.

2.2 EFFETTI DELLE RELAZIONI CON I FORNITORI SUL BUSINESS DEL CLIENTE

Necessità di approvvigionamento continua, in quanto è continua l'attività di impresa → necessario selezionare e coordinare l'attività di approvvigionamento e le relazioni con i fornitori. I fornitori partecipano alla competitività del cliente non solo attraverso la singola fornitura bensì attraverso la loro attività e le loro capacità produttive e distributive.

4 RUOLI DEL FORNITORE → Razionalizzazione, focalizzazione, creazione di valore, posizionamento.

Razionalizzazione → Avviare attività che aiutino il cliente a ridurre i costi della relazione d'acquisto: costi diretti (prezzo del prodotto), costi indiretti di natura transazionale (costi di ricerca, costi logistici), costi indiretti di natura relazionale (mantenimento della relazione) e costi amministrativi e strutturali (investimento in sistemi informativi, risorse umane).

Focalizzazione → Efficaci relazioni con i fornitori consentono all'impresa la focalizzazione su aree di eccellenza sulle quali costruire il proprio posizionamento di mercato. Importante per le imprese fornitrici capire il ruolo attuale e potenziale che può essere da esse giocato nel complesso delle strategie di focalizzazione, di insourcing e di outsourcing presenti e future dell'impresa cliente.

Creazione di valore → Per l'impresa cliente le relazioni con i fornitori possono consentire di accedere a risorse e competenze tecnologiche e strategiche tali da consentire un miglioramento qualitativo, innovativo, delle performance dell'offerta realizzata per il cliente. Le relazioni con i fornitori possono consentire l'accesso a competenze di natura logistica e processuale del fornitore che permettono un miglioramento del time-to-market.

Posizionamento → La struttura e l'intensità delle relazioni con i fornitori a cui viene affidato lo svolgimento di determinate attività e le contestuali scelte di in-sourcing e di controllo diretto interno di processi e competenze concorrono ad attuare le scelte di posizionamento dell'impresa nel supply network.

SUPPLY NETWORK= rete di organizzazioni che è coinvolta attraverso legami a monte e a valle nell'insieme dei processi e delle attività che concorrono alla generazione del valore per il cliente finale.

La struttura e la sostanza delle relazioni con i fornitori concorre a valorizzare, rafforzare e indebolire la posizione dell'azienda-cliente nella rete.

2.3 LA GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I FORNITORI

2.3.1 Le tendenze in atto

La tendenza delle imprese è quella di consolidare una base fornitori relativamente stabile sotto il profilo strutturale, anche se dinamica per ciò che concerne i processi di scambio che caratterizzano le relazioni con gli stessi.

TENDENZE NELLA POLITICA DEGLI ACQUISTI DELLE AZIENDE NELL'OTTICA DI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT:

Focus sul mercato a valle: Centrale la soddisfazione "dei clienti dell'azienda cliente".

Concentrazione sui core business processes: Focalizzazione su attività e processi "chiave" e esternalizzazione di attività e processi che sarebbe troppo costoso, rischioso e impossibile (per ragioni di competenze e conoscenze necessarie) mantenere internamente. COMPETENZE CHIAVE= attività, servizi e sistemi ad alto contenuto intellettuale che l'impresa è in grado di eseguire meglio di tutte le altre e per le quali è al livello delle prime al mondo. CAPACITA' DISTINTIVE= abilità particolari di controllo e di coordinamento di processi e di risorse, tangibili e intangibili, non solo interni ma anche esterni.

Outsourcing: investimenti diretti in competenze chiave e capacità distintive, affidamento a una rete eterogenea di fornitori per lo svolgimento di attività e la gestione di risorse altrettanto importanti per il successo aziendale. Frequente l'outsourcing di attività funzionali o di servizio (contabilità, informatica, amministrazione del personale) o di attività in cui i soggetti esterni sono in grado di analizzare i problemi in maggiore profondità e soprattutto sviluppare un potenziale innovativo maggiore rispetto ai reparti aziendali (OUTSOURCING STRATEGICO= esternalizzazione di attività non banali).

Tendenza alla partnership: Le imprese coinvolgono i fornitori nella soluzione dei problemi del cliente e cercano cooperazioni con i fornitori finalizzate a sfruttare le loro risorse, il loro know-how e le loro conoscenze. I fornitori con tecnologie specialistiche rappresentano una risorsa vitale che completa e rafforza l'attività tecnologica (di sviluppo/innovazione del prodotto e dei processi aziendali) dell'impresa cliente. Obiettivo comune: generare e distribuire valore.

Interventi nella rete di offerta: Lo sviluppo efficace di relazioni forti con i fornitori presuppone una riduzione del numero degli stessi. PARALLEL SOURCING: un medesimo tipo di componente viene fornito per diversi modelli del prodotto da diversi fornitori. OVERLAPPING SUPPLY SYSTEM= coglie i benefici delle relazioni di lungo periodo tipiche del sole sourcing, limitandone le conseguenze negative dovute alla situazione di monopolio che verrebbe a crearsi in termini di elevato potere contrattuale del fornitore.

2.3.2 La varietà dei comportamenti gestionali

La strategia di approvvigionamento delle imprese può variare in queste 3 dimensioni: l'ampiezza degli acquisti (scelte di insourcing ed outsourcing), la configurazione del parco fornitori (numero dei fornitori utilizzati e ricorso a fornitori paralleli) e la natura dei rapporti nelle relazioni di fornitura (atteggiamento conflittuale o cooperativo nell'ambito della relazione con i fornitori).

La strategia di acquisto è caratterizzata da elevata variabilità.

All'interno dell'impresa si riscontrano una varietà di situazioni gestionali che possono prevedere varietà nel grado di intensità e di sostanza relazionale: dalla partnership strategica allo scambio transazionale semplice

MATRICE DI KRALIJC= segmentazione delle forniture sulla base dell'importanza dell'acquisto e sulla base della loro reperibilità.

Acquisti non critici= ci si pone un problema di standardizzazione e di abbattimento dei prezzi e per i quali i rapporti con i fornitori sono di natura conflittuale e competitiva.

Acquisti leva= è importante la conoscenza del fornitore più adatto per ottimizzare il processo di acquisto.

Acquisti collo di bottiglia= occorre avere un controllo dello stock, assicurarsi continuità nel tempo e dunque sviluppare relazioni di lungo termine con i fornitori.

Acquisti strategici= si ricerca un'integrazione strategica con i fornitori.

Difetto → assimilare tutte le relazioni cliente-fornitore sulla base del prodotto acquistato, lasciando in disparte tutte le differenze e le problematiche che possono scaturire dall'analisi delle caratteristiche strutturali e processuali della relazione cliente-fornitore.

		REPERIBILITA' (data dal numero di fornitori potenziali, dal potere contrattuale del cliente, dalla struttura del mercato)	
		ALTA	BASSA
IMPORTANZA (data dalla quantità di forniture e dalla loro rilevanza nel processo produttivo)	ALTA	PRODOTTI LEVA	PRODOTTI STRATEGICI
	BASSA	ACQUISTI NON CRITICI	PRODOTTI COLLI DI BOTTIGLIA

APPROCCI GESTIONALI ADOTTABILI DA UN'IMPRESA NEI CONFRONTI DEI FORNITORI: Approccio strategico, approccio all'approvvigionamento, approccio all'acquisto.

Capire l'approccio gestionale prevalente nell'azienda cliente (nello specifico verso la categoria di fornitori alla quale si appartiene) è importante per il fornitore al fine di poter adottare politiche d'offerta che incidano in modo coerente sulle aspettative che il cliente ha rispetto alla relazione d'acquisto.

Approccio strategico → riconoscimento da parte dell'impresa cliente che il proprio successo dipende anche dalle capacità di altre imprese e da adeguate interconnessioni sinergiche con le stesse.

Forte integrazione non solo di tipo tecnico-operativa nei processi logistico-produttivi, ma anche di tipo tecnologico-strategica, che porta alla formazione e all'attuazione di strategie congiunte di innovazione del prodotto e di sviluppo del business. CO-MAKERSHIP= cliente e fornitore condividono le problematiche progettuali e di industrializzazione del prodotto al fine di facilitare e accelerare l'introduzione di nuovi prodotti. CO-LOCATION= nei contesti distrettuali molte imprese incoraggiano l'insediamento di filiali del fornitore vicino ai propri stabilimenti. In alcuni casi si hanno anche scambi di personale tra le imprese e formazione di gruppi di lavoro congiunti.

L'integrazione suppone compatibilità nei limiti del possibile delle culture di gestione. Il processo di integrazione si fonda sul riconoscimento dell'interdipendenza degli obiettivi d business tra le due aziende che può condurre anche a scambi intensi di conoscenze e di informazioni sui prodotti, sui processi e sugli obiettivi di sviluppo futuri.

RISCHI: Rischio di un eccessivo potere contrattuale e di posizionamento strategico primario nella supply chain da parte di alcuni fornitori chiave. L'impresa deve ricomporre e ridefinire i propri processi core al fine di mantenere un controllo dinamico del customer value.

Approccio all'approvvigionamento → Attenzione alla massima consistenza e qualità del prodotto rispetto alle specifiche definite dal cliente. Attenzione particolare ai costi totali legati all'uso di un prodotto/servizio in un'ottica complessiva di total quality management. Il numero dei fornitori è abbastanza limitato e la selezione presuppone la necessità di collaborare per ottimizzare i flussi di scambio dei prodotti e delle informazioni. Aspetti chiave della relazione con il fornitore sono: il prezzo, la qualità e l'affidabilità del servizio. Obiettivo: conseguire un'integrazione tecnico-operativa con il fornitore, un coordinamento e un reciproco adattamento nella gestione degli ordini, delle consegne, nella certificazione di qualità e in tutti gli aspetti logistico-operativi legati al trasferimento dei materiali. Esso è praticabile quando entrambi riconoscono i propri vantaggi economici.

Approccio all'acquisto → L'impresa cliente è fortemente focalizzata sulla minimizzazione del prezzo d'acquisto. Il prodotto oggetto della transazione è spesso una commodity (=prodotto a bassa complessità sistemico-tecnologica). L'orientamento è quello di mantenere una pluralità di fornitori alternativi (MULTIPLE SOURCING) che vengono messi in concorrenza tra di loro. Rapporto di breve termine che spesso diventa adversarial, ossia volta ad un confronto anche conflittuale per ottenere una riduzione dei prezzi.

2.3.4 Ruolo e organizzazione della funzione approvvigionamento

Il livello di decentramento e accentrato della funzione approvvigionamento dipende da numerosi fattori: dimensione d'impresa, la sua strategia, il suo livello di integrazione, la struttura organizzativa, il livello di diversificazione, ecc.

4 FASI DI SVILUPPO:

Fase passiva → responsabile acquisti e i suoi collaboratori operano a risposta delle richieste delle altre funzioni aziendali

Fase indipendente → quando si avvale del supporto di sistemi informatici

Fase di supporto → riconoscimento di un maggiore ruolo strategico soprattutto per le informazioni sulle variazioni in essere nei mercati di fornitura

Fase integrata → maturità della funzione i cui responsabili sono coinvolti nelle decisioni strategiche e assumono compiti di coordinamento interfunzionale.

L'integrazione vera e propria con il fornitore si realizza a diversi livelli delle attività delle sue imprese: sviluppo di team interfunzionali, attuazione di strategie di coordinamento a supporto delle attività dei diversi attori impegnati nei rapporti con i fornitori.

Caratteristiche	Approccio Operativo	Approccio Strategico
Struttura Organizzativa	Scarsa visibilità, rapporti indiretti con l'alta direzione	Alta visibilità, dipendenza diretta dal vertice aziendale
Percezione della funzione nell'azienda	Reparto isolato che svolge attività burocratiche	I responsabili degli approvvigionamenti dispiegano comportamenti attivi ed efficaci sotto il profilo strategico
Accesso alle informazioni	Esclusione da rapporti e incontri di un certo livello	Ampio accesso a informazioni e dati interni e esterni; partecipazione ad incontri di elevato livello
Tecnologie ICT	Scarse	Ampiamente utilizzate
Ambiti decisionali	Attività esecutive; decisioni in base al prezzo	Attività di analisi e ricerca, decisioni operative e strategiche sui prezzi, reperibilità, selezione dei fornitori, valutazione dei fornitori, comunica e in parte risolve i problemi nelle relazioni di acquisto

2.4 I COMPORTAMENTI DECISIONALI NELL'APPROVVIGIONAMENTO

La comprensione dei comportamenti decisionali relativi all'acquisto è il punto di riferimento dell'azione di marketing per delineare i segmenti target, per attivare fattori influenzanti l'acquisto e per raggiungere gli acquirenti nei termini di efficienza ed efficacia da essi ricercati.

2.4.1 Le fasi del processo d'acquisto

Il processo di acquisto è la sequenza di fasi, dal riconoscimento di un problema e l'identificazione di una necessità alla decisione finale di come soddisfarla.

Prima fase → evidenziazione di un problema o di un'esigenza aziendale. Se esistono incertezze rispetto alla soluzione per risolvere l'esigenza si delinea una situazione d'acquisto a maggiore complessità e in genere si procede alla formazione dei criteri valutativi.

Seconda fase → il punto critico è il peso da assegnare a ciascun criterio individuato. Alla fine della selezione del fornitore si delineano diversi modelli:

- a) modelli lineari di compensazione semplici (definiti i criteri viene assegnato un punteggio e la scelta cade sui fornitori con punteggio più alto) o ponderati (il peso attribuito ad ogni criterio non è uguale per tutti, varia a seconda delle priorità dell'acquirente)
- b) modelli lineari senza compensazione, ovvero che non bilanciano le debolezze di un fornitore in un ambito con i suoi punti di forza. Possono essere di tipo congiuntivo (confronto dei fornitori sulla base dei loro punti deboli e la scelta del "meglio del peggio") di tipo disgiuntivo (scelta del fornitore con il miglior punteggio nel maggior numero di attributi "meglio del meglio") di tipo lessicografico (priorità tra attributi e assegnazione della fornitura sulla base del maggior punteggio ottenuto in tali attributi).

Terza fase → ricerca delle informazioni scegliendo il raggio d'azione. FONTI INFORMATIVE= possono essere di tipo personale (contatti con i venditori, scambio di info con altre aziende, giudizi dei colleghi) o impersonale (pubblicità specializzata, riviste tecniche, fiere di settore). Rilevante anche la comunicazione informale, il passaparola e il ruolo degli opinion leader.

Quarta fase → definiti i criteri per la compilazione della lista dei potenziali venditori (VENDOR LIST) tra i quali l'impresa sceglierà. È necessario stabilire a priori quanti fornitori potenziali, eventuali percentuali di acquisti da assegnare, regole di selezione. La quarta fase si conclude con l'invio di una richiesta di quotazione.

Quinta fase → valutazione delle proposte dei singoli fornitori secondo i criteri definiti. Si selezionano quelli che verranno contattati per approfondimenti e per la negoziazione del contratto di fornitura.

Sesta fase → negoziazione tecnica per comprendere le capacità tecniche del fornitore e le abilità e le conoscenze che vuole mettere a disposizione del cliente. La negoziazione si sviluppa anche sul piano economico: prezzi, condizioni di costo. Questa fase, che si conclude con la decisione finale dell'acquisto, prevede una riflessione di ordine generale sull'affidabilità, la reputazione, la credibilità del fornitore selezionato (si valutano vicinanza culturale, visione del business e stile negli affari).

Ultime due fasi → scelta del fornitore e comunicazione della scelta.

VENDOR RATING= 3 livelli di analisi

1 livello: vendor rating basato sull'output del fornitore

Fase di negoziazione: analisi delle specifiche di prodotto e di prezzo

Fase di certificazione: si entra nel livello qualitativo e prestazionale del prodotto

Offerta just in time → analisi dell'affidabilità e della flessibilità della consegna

2 livello: vendor rating basato sulle capacità interne del fornitore → capire se e quanto il fornitore può garantire i processi/servizi richiesti con le sue capacità interne

Integrazione operativa del fornitore: si esaminano le sue capacità di processo

Integrazione sui processi e sui prodotti: valutazione del livello tecnologico e umano del fornitore e il suo sistema manageriale

3 livello: vendor rating basato sull'adeguatezza e sul potenziale di ogni rapporto fornitore-cliente: comprendere come il fornitore sia in grado di contribuire globalmente al business del cliente.

2.4.2 Situazioni d'acquisto

Le situazioni d'acquisto possono variare in 3 dimensioni: problematicità, novità (novelty), incertezza e percezione di rischio.

Problematicità → Ogni decisione di acquistare un prodotto può comportare problemi di diversa natura e importanza per il cliente: può necessitare la modifica di alcune procedure amministrative, può richiedere un particolare impegno di formazione e di addestramento, l'adeguamento delle tecniche produttive, l'accesso a particolari fonti di finanziamento, ...

Quattro situazioni tipiche:

Problemi di routine: acquisti di prodotti privi di qualsiasi particolare specificità. Comportamento standardizzato e routinario.

Problemi di procedura: acquisto di prodotti rispetto ai quali l'impresa cliente presenta una certa esperienza e dimestichezza. Necessario modificare alcune procedure o addestrare il personale tecnico per ottenere un'utilizzazione ottimale del prodotto.

Problemi di performance: non è chiara la performance ottenibile da un determinato prodotto e come il suo inserimento in un processo produttivo e gestionale possa modificare l'efficacia e l'efficienza complessiva del sistema aziendale.

Problemi politici: prodotti il cui acquisto e utilizzo influenza la struttura e la performance dell'intera impresa acquirente. Le decisioni riguardanti la scelta dei fornitori vengono assunte solo dopo aver eseguito numerosi controlli, aver attivato numerose fonti alternative di informazione, avvalendosi spesso di referenze e consulenze esterne. La responsabilità finale spetta al top management dell'impresa.

Novità → Il comportamento dell'impresa acquirente è fortemente condizionato dalla programmabilità dell'acquisto: livello di incertezza, percezione del rischio, necessità di informazione, numerosità delle alternative prese in considerazione, sensibilità al prezzo, l'immagine e la reputazione delle aziende fornitrici.

3 tipi di novità: novità di prodotto (il contenuto innovativo riguarda chi lo acquista, il suo livello di conoscenza, di esperienza e di familiarità dell'acquirente), novità nelle procedure d'acquisto, nuove aziende fornitrici.

Si distinguono 3 situazioni:

Nuovo acquisto: l'acquirente ha scarsa esperienza nei confronti del prodotto e della situazione d'acquisto. Necessarie molte informazioni e assai numerose sono le alternative prese in esame prima di giungere alla decisione finale. Il tempo necessario può essere anche molto lungo.

Riacquisto modificato: l'acquirente ha esperienza e conosce le alternative esistenti sul mercato, ma alcuni elementi dell'offerta si sono modificati. È necessario assumere alcune informazioni e procedere a confronti tra offerte alternative. Richiede tempo, ma meno di un nuovo acquisto.

Riacquisto invariato: note le caratteristiche fondamentali del prodotto e le alternative presenti sul mercato.

Rischio percepito e incertezza → L'incertezza diventa problematica in quanto incide sulla percezione di rischio in una situazione decisionale e la necessità sempre sentita di contenere il rischio di impatto negativo sulle operazioni dell'azienda cliente. Il rischio percepito in una situazione dipende dalla misura di incertezza ma anche dall'entità di conseguenze negative sui risultati aziendali.

Incetezza di bisogno: specificazione incerta dei requisiti del prodotto. Fronteggiata ponendo un'attenzione particolare agli aspetti funzionali, qualitativi e di performance, mentre il prezzo passa in secondo piano.

Incetezza di mercato: mercato dei fornitori eterogeneo e dinamico, difficoltà di analisi e di selezione dei fornitori potenziali. Gestita dagli acquirenti aumentando i contatti con i fornitori e aumentando la conoscenza delle caratteristiche dei mercati di fornitura più complessi.

Incetezza dell'esecuzione della transazione: riconducibile ai differenziali esistenti tra le due imprese. Diminuita incrementando il numero dei fornitori alternativi, enfatizzando nei contratti di fornitura le clausole relative ai servizi e alle consegne e, più in generale, aumentando le occasioni di contatto, di reciproca conoscenza e di adattamento.

L'incetezza percepita può essere gestita sia dall'acquirente (per diminuirla), sia dall'azienda venditrice (sia per diminuirla, sia per aumentarla, a seconda della posizione che occupa sul cliente e degli obiettivi che si pone).

Tanto più l'acquisto si presenta con elevati livelli di novità, incetezza e problematicità, tanto maggiore ne è la sua difficoltà gestionale: aumenta il numero delle persone coinvolte al fine di prendere una decisione, numerose sono le fonti alternative prese in esame, si allungano i tempi decisionali e così via.

L'azienda fornitrice può avere convenienza a far percepire livelli diversi di novità, incetezza e problematicità, cercando di modificare a suo vantaggio i comportamenti di acquisto.

La presenza di incetezza è tanto un problema quanto una potenziale opportunità per il fornitore: problema in quanto rende più complesso e articolato il processo di acquisto e di vendita, opportunità perché consente un più elevato dispiegamento delle capacità di differenziazione competitiva e allontana dai confronti di prezzo.

2.4.3 I ruoli coinvolti nel processo d'acquisto

Il comportamento d'acquisto è il risultato di un processo decisionale congiunto a cui partecipano a vari livelli individui che interagiscono tra loro in modo attivo.

CINQUE RUOLI PRINCIPALI:

Utilizzatori → coloro che utilizzano il prodotto/servizio acquistato e coloro che iniziano il processo d'acquisto.

Influenzatori → particolare competenza e credibilità che può orientare in modo decisivo tanto la scelta del fornitore quanto la formulazione delle specifiche e la decisione finale d'acquisto.

Acquirenti → compito principale è la stipula dell'accordo contrattuale e la gestione del rapporto con i fornitori; l'acquirente interviene soprattutto nelle fasi di selezione e di valutazione dei fornitori;

Decisori → persona o team che compie la decisione finale in riferimento sia al fornitore che al prodotto.

Informatori (gatekeeper) → coloro che controllano il flusso e la direzione delle informazioni all'interno del centro d'acquisto orientando anche le decisioni.

Il centro d'acquisto è una struttura "mobile" nel senso che in relazione alla tipologia del prodotto acquistato, alla novità, all'incetezza percepita, al peso e al tipo di problematicità esso modifica la sua composizione, il "peso" nel processo decisionale dei singoli partecipanti, le modalità di funzionamento e così via.

Nel centro d'acquisto, le tensioni e le conflittualità tra gli attori possono essere rilevanti.

TRE LIVELLI DI OBIETTIVI:

Obiettivo aziendale complessivo verso il quale convergono tutti gli attori, si connette alla specifica strategia di business dell'impresa

Obiettivo funzionale, inerente l'area aziendale alla quale appartiene, delinea un preciso orientamento culturale.

Obiettivo individuale riconducibile a interessi e finalità personali e caratteristiche individuali.

La composizione dei conflitti non è facile e può essere ricondotta a tre possibili soluzioni:

Pratiche di persuasione → richiama nella situazione di tensione il prevalere dell'orientamento di uno o più attori con maggiore potere di coinvolgimento e capacità persuasiva

Negoziazione → composizione del conflitto inducendo le parti a processi di mutuo adattamento

Esercizio di autorità → composizione del conflitto ad opera dell'attore con maggiore potere direttivo nell'ambito del gruppo.

2.5 CAPIRE IL CLIENTE E IL SUO BUSINESS

Capire il cliente comporta l'analisi:

Del suo processo decisionale riguardante i fornitori (tenere in considerazione le fasi, i ruoli, le situazioni d'acquisto attraverso analisi micro-organizzative che consentono di orientare i processi di influenza)

Del suo contesto strategico e delle problematiche che deve affrontare (comprendere l'ambiente specifico di riferimento del cliente, le strategie attuate e in corso di attuazione, le principali problematiche che richiedono cambiamenti nella direzione strategica e organizzativa)

Del comportamento strategico-organizzativo verso i fornitori (analisi su 3 livelli)

1 livello: la rete dei fornitori → comprendere il tipo di orientamento strategico adottato dal cliente verso i fornitori in generale e rispetto alle strategie di posizionamento nella supply chain.

2 livello: la categoria specifica dei fornitori di appartenenza: si tratta di capire il ruolo della propria tipologia di offerta nel complesso delle strategie di approvvigionamento del cliente.

3 livello: il singolo fornitore: capire il ruolo della propria impresa e della propria offerta per il cliente.

Comportamenti, processi, ruoli e obiettivi d'acquisto delle imprese non possono essere facilmente generalizzati.

CAPITOLO 3 – RILEGGERE IL MERCATO: RETI E RELAZIONI

3.1 LA RETE DI MERCATO COME RETE DI OFFERTA

SUPPLY NETWORK= rete di organizzazioni che è coinvolta, attraverso legami a monte e a valle nei diversi processi e nelle diverse attività che producono valore nella forma di prodotti e servizi per il cliente finale.

Nel supply network si rileva:

- La centralità del cliente finale
- La generazione del valore in termini non meramente addizionali
- L'integrazione e l'interdipendenza tra gli attori della "catena"

Il cliente finale e la soddisfazione delle sue aspettative rappresentano sia l'inesco dei processi di scambio e di interazione tra gli attori della catena di offerta, sia il fine ultimo, il risultato per il quale tali processi si sviluppano e per i quali gli attori agiscono e interagiscono.

SODDISFAZIONE DEL CLIENTE= si persegue attraverso la generazione e la distribuzione di un "valore", primariamente un VALORE-UTILITA' da questo percepito quale superiore a quello prodotto da altri attori e da altre reti di offerta. Il valore è generato dall'interazione e dal confronto sinergico dei diversi attori della rete.

Nel supply network si rilevano processi di continua interazione e di coordinamento tra i diversi attori che realizzano interscambi ricchi di elementi materiali e immateriali, di conoscenze e di informazioni e di elementi di natura sociale.

3.1.2 L'impresa nella rete di mercato

Nel supply network ogni attore:

- Gestisce e controlla determinate attività di trasformazione o di trasferimento attraverso il controllo diretto o indiretto di risorse, tangibili e intangibili.
- Persegue obiettivi soggettivi in quanto ogni impresa ha una propria finalità caratteristica che rispecchia gli obiettivi di medio-lungo termine, le risorse disponibili, la struttura, la storia. L'impresa deve anche rispettare obiettivi collettivi, condivisi nella rete, che richiamano lo scopo di quest'ultima e il suo orientamento verso la soddisfazione del cliente finale (riconoscimento che in un contesto di interazione e interdipendenze ciascuna impresa deve rispettare e quindi condividere e perseguire anche gli obiettivi specifici della controparte in quanto il successo di quest'ultima è determinante per il successo dell'impresa stessa.
- Ha una diversa conoscenza e percezione rispetto alla rete di attori, risorse e attività che costituiscono la rete di offerte; ogni impresa ha una propria prospettiva e in base a essa mette in atto comportamenti che rispecchiano le interpretazioni soggettive del contesto.
- Riveste posizioni di potere a seconda della controparte di riferimento; tali relazioni di potere si basano sul maggiore o minore controllo di attività e risorse rilevanti in funzione degli obiettivi perseguiti.

Nella rete, attori, risorse, attività, si connettono in funzione i primi della convergenza o divergenza di obiettivi, delle posizioni di potere, dell'orientamento alla fiducia o all'opportunismo, le seconde in funzione della loro eterogeneità e complementarità, le terze in funzione della loro similarità e complementarità.

3.1.3 Come leggere e interpretare il contesto a rete

Comprensione più dettagliata del contesto di mercato a rete specifico di riferimento in cui opera l'impresa, rispondendo ai seguenti quesiti:

- Qual è il tipo di cliente finale a cui vogliamo fare riferimento? Quali sono le sue aspettative?
- Chi sono gli attori della rete che partecipano allo sviluppo e all'erogazione dell'offering per il cliente? Come si posizionano (monte/valle) rispetto all'impresa?
- Quali attività svolgono? Quali attività di trasformazione? Quali attività di trasferimento? Quali attività sono più strategiche e quali meno? Come si connettono tra loro tali attività? Con quali modalità di coordinamento=
- Quali risorse gli attori posseggono e controllano? Quali sono le risorse critiche? Quale grado di complementarità esiste tra le risorse? Qual è il grado di controllo diretto e indiretto di tali risorse?
- Chi sono gli attori e come sono tra loro interrelati? Quali rapporti di potere-dipendenza sussistono tra gli stessi? Quale grado di collaborazione? Quali conflittualità?

3.2 LE RELAZIONI

3.2.1 Le relazioni cliente fornitore

Nella rete di offerta ogni attore riveste contemporaneamente il ruolo di fornitore e il ruolo di cliente.

Il processo di interazione è influenzato dalle caratteristiche dei partecipanti e dei loro sistemi tecnologici, dalla dimensione, dalla strategia, dalla struttura organizzativa, dalle esperienze passate, dalle persone coinvolte, dalle loro finalità e dalla loro esperienza.

L'interazione è influenzata dall'ambiente esterno alle imprese interagenti e, in particolare, dalla struttura del mercato, dalla sua stabilità o dinamismo, dal livello di internazionalizzazione, dal sistema sociale e dalla posizione delle imprese nella rete di valore.

Cioè che conta in misura particolare è l'ATMOSFERA, contraddistinta dalle seguenti variabili:

- Intensità del legame (forte o debole) tra gli attori → la forza del legame è data dalla combinazione di tempo, intensità emotiva, mutua confidenza, mutuo adattamento, investimenti e servizi reciproci che caratterizzano il legame. L'analisi dell'intensità di un legame da parte di un'impresa non deve, dunque, portare a focalizzare l'attenzione solo sui legami forti ma, anzi, deve anche concentrarsi sul significato che i legami deboli possono avere per il posizionamento rispetto alla rete e ad altre specifiche relazioni.

- Il livello di mutuo adattamento e gli investimenti specifici delle parti → Da un lato lo sviluppo efficace ed efficiente di una relazione può richiedere investimenti e adattamenti di cui la relazione può largamente beneficiare, dall'altro questo genera interdipendenze che possono costituire un vincolo all'azione. Per l'impresa è importante valutare attentamente il grado di interdipendenza con un attore e le conseguenze possibili degli investimenti specifici nella relazione con lo stesso: in particolare, quanto queste possono limitare la libertà di azione e squilibrare i rapporti di potere.
- Il livello di fiducia tra le parti e il rischio di comportamenti opportunistici → Ogni attore deve valutare il grado di fiducia nella controparte e considerare quanto la controparte abbia fiducia in esso. FIDUCIA= frutto dello scambio sociale, dei rapporti tra le persone e si forma sulla base dei comportamenti passati; è frutto della storia e si costruisce lentamente nel tempo sulla base delle esperienze. La fiducia alimenta ed è alimentata dall'interazione, dalla forza del legame, dagli investimenti idiosincratici (=investimenti specifici per un solo settore di mercato, inutilizzabile per altri) nello stesso, dal grado di coinvolgimento.
- Cooperazione e conflitto → La natura sostanzialmente variabile del processo relazionale e le sue numerose dimensioni portano i due attori dello scambio relazionale a interagire cooperativamente tra loro in determinate circostanze e rispetto a determinati contesti di supply network e ad essere in concorrenza in altre circostanze ed altri contesti.
- Il rapporto di potere-dipendenza tra gli attori → Il potere dipende dalle risorse. A dipende da B, quindi B ha più potere su A: quanto più A necessita delle risorse di B, quanto più è difficile per A procurarsi altre risorse da attori alternativi. Una relazione si dice bilanciata se la dipendenza di A da B è uguale a quella di B da A. Una relazione è sbilanciata se A o B hanno un vantaggio di potere.
 - La dipendenza del cliente dal fornitore dipende da:
 - Il volume, il valore e il peso degli acquisti dal fornitore nel processo di creazione del valore
 - I rischi che si corrono in caso di fallimento del fornitore
 - I costi legati alla sostituzione del fornitore
 - L'esistenza di fornitori alternativi e la facilità di accesso agli stessi
 - L'importanza strategica del business del fornitore
 - La dipendenza del fornitore dal cliente dipende da:
 - Il peso percentuale della vendita al cliente
 - L'importanza strategica dell'acquirente
 - Il livello di concorrenza sul cliente
 - La capacità di differenziazione o il vantaggio di prezzo erogabile.

BILANCIARE IL POTERE DI B:

- Diminuire il valore della risorsa che A acquisisce da B
- Aumentare le alternative di attori a cui accedere, ampliare la rete
- Aumentare il valore di una risorsa detenuta per B, accrescere la dipendenza di B da una risorsa posseduta
- Ridurre le alternative aperte a B alleandosi con altri.

3.2.2 Il ciclo di vita della relazione

1. La fase pre-relazionale → in questa fase la distanza tecnologica, culturale e sociale tra le parti può essere elevata, la fiducia è minima e sia il cliente sia il fornitore si interrogano principalmente sul potenziale della relazione, sui vantaggi che essa può generare, sugli investimenti richiesti, sulle difficoltà possibili.
2. La fase esplorativa → cliente e fornitore avviano la discussione e la negoziazione generalmente riferendosi a uno specifico e limitato processo di scambio; i rapporti di potere e dipendenza tra le parti possono rivestire un ruolo molto importante. Il tempo dedicato alla relazione è considerevole, distanza tra gli attori elevata fiducia costruita su poche e limitate variabili.
3. La fase di sviluppo → avviata la consegna o firmato il contratto, la relazione si caratterizza per un'elevata continuità; talune relazioni si mantengono a lungo in questa fase che prevede una

standardizzazione dei processi di scambio e la continuità nel tempo delle forniture. La distanza diminuisce, i livelli di fiducia crescono e si estendono ad aspetti che vanno oltre la singola fornitura, i rapporti di potere e dipendenza possono anche in parte ridursi per effetto di abili manovre della parte più debole.

4. La fase di maturità → la relazione ha acquisito una certa stabilità, la distanza tra le parti è minima, l'investimento e il commitment nella relazione è alto, il livello di fiducia è ampio e riguarda molteplici dimensioni. In questa fase gli attori possono godere di numerosi benefici, in termini di contrazione costi grazie alle routine di scambio che si sono consolidate e nel contempo possono beneficiare dalla facilità di apprendimento che può derivare dalla profonda conoscenza della controparte. Mantenimento del processo relazionale o la rottura della relazione o il rinnovo della stessa.

3.3 LA RETE DELL'IMPRESA

La relazione per ciascun attore rappresenta sia una fonte di opportunità e benefici che una fonte di problemi e vincoli.

OPPORTUNITA' E BENEFICI → un mezzo per acquisire maggiore efficienza, capacità di innovazione, nonché una leva gestionale finalizzata a mobilitare risorse nella rete, a connettere tra loro diverse attività, a influenzare l'azione di altri attori, a reagire all'azione di questi ultimi.

PROBLEMI E VINCOLI → Le relazioni non possono essere controllate unilateralmente da una delle parti. Sviluppare una relazione comporta la necessità di reagire alle azioni della controparte e pertanto significa dover rinunciare a certi gradi di libertà di azione. Un altro aspetto è l'indeterminatezza del loro esito, che, essendo dipendente dalle contro-reazioni e remoto nel tempo, non è prevedibile né programmabile. Lo sviluppo e il mantenimento delle relazioni è costoso e ogni tentativo verso la massima efficienza può metterlo a rischio. A volte lo sviluppo di una relazione preclude lo sviluppo di alcune altre.

CAPITOLO 4 – IL MARKETING NEI MERCATI BUSINESS-TO-BUSINESS

4.1 LA FUNZIONE DI MARKETING

La presenza di relazioni importanti e interdipendenti che formano una struttura reticolare in cui l'impresa risulta essere un nodo, tende a incidere profondamente sui contenuti e sui compiti della funzione marketing e sulla sua gestione. Tre aspetti della relazione fornitore-cliente:

1. L'importanza delle singole specifiche relazioni con determinati clienti
2. La natura interattiva delle relazioni che ne rende impraticabile la gestione e il controllo unilaterale
3. La dinamica evolutiva delle relazioni, che rende impossibile anticiparne le traiettorie di sviluppo.

La questione del marketing nei mercati b2b è di come riuscire a gestire in modo proficuo le relazioni. Quello che rende problematico gestirle sono due aspetti: la necessità di reagire tempestivamente e rispondere in maniera efficace e comprensibile alle iniziative del cliente arrivando a mettere in pratica soluzioni necessarie ed economicamente conveniente, la difficoltà nel monitorare ciò che avviene e apportare interventi correttivi nella direzione desiderata.

4.3.2 I due compiti del marketing

1. La responsabilità per la gestione delle singole relazioni che a sua volta consiste nell'avviare, sviluppare, mantenere e sciogliere relazioni con i clienti
2. Assetto complessivo della base dei clienti dell'azienda, gestire la "macro" posizione dell'azienda nella rete di mercato, ossia il portafoglio delle relazioni.

Evidente la sovrapposizione delle attività di marketing con le attività di general management e con la gestione strategica del business.

4.4 IL MARKETING E LA GESTIONE DELLE RELAZIONI

Concepire, creare e trasferire valore al cliente sono i punti cardine delle attività di marketing.

Costruire relazioni di valore per il cliente è un processo nel quale concorrono dimensioni economiche, sociali e tecnologiche e in ognuna di queste le soluzioni emergono e vengono modificate in interazione tra fornitore e cliente.

Il compito di marketing in questo contesto relazionale non si esaurisce configurando le condizioni della transazione (definizione una tantum delle caratteristiche del prodotto offerto, della distribuzione, della promozione e del prezzo), piuttosto diventa quello di gestire con continuità quattro tipi di attività: comunicazione, coordinamento delle attività, adattamento delle risorse e controllo degli aspetti economici. COMUNICAZIONE → la continua ricerca di soluzioni nell'ambito della relazione implica il confronto continuo di opinioni, anche contrastanti, che le due parti possono avere rispetto alle soluzioni possibili ed il conseguente emergere di soluzioni nuove.

COORDINAMENTO DELLE ATTIVITA' → la programmazione della produzione e della logistica delle forniture è l'aspetto più visibile della necessità di coordinamento.

ADATTAMENTO DELLE RISORSE → cercare soluzioni nuove nella relazione che richiedono successivi adattamenti in entrambe le aziende e spesso anche nelle relazioni che queste hanno con i loro rispettivi clienti e fornitori.

CONTROLLO DELL'ECONOMICITA' DELLA RELAZIONE → le attività di comunicazione, coordinamento e adattamento comportano una serie di costi che sono più o meno difficili da tracciare e quantificare ma che incidono chiaramente sui risultati economici sia dell'azienda fornitrice sia dell'azienda cliente. Gestire l'economia della relazione richiede il monitoraggio di costi e benefici delle soluzioni alternative che vengono introdotte come conseguenza delle soluzioni individuate nell'interazione tra le imprese.

4.5 IL MARKETING E LA GESTIONE DELLA POSIZIONE NEL MERCATO

La gestione dell'insieme delle relazioni dell'impresa rappresenta l'aspetto realmente strategico del marketing industriale. Questo implica la gestione della base cliente (PORTAFOGLIO DELLE RELAZIONI) → dimensioni della base clienti: ampiezza, struttura, uso delle relazioni.

AMPIEZZA DELLA BASE CLIENTI → Problemi: concentrazione della clientela sia potenziale che attuale dell'azienda; assetti economici delle relazioni che tendono a seguire un ciclo predeterminato, entropia nelle relazioni con i clienti esistenti perché almeno alcune delle aziende clienti tendono nel tempo a perdere di importanza o quantomeno non si sviluppano in maniera soddisfacente rispetto agli obiettivi di crescita dell'azienda con la conseguenza di indurre alla ricerca di clienti nuovi e sviluppare nuove relazioni con essi.

STRUTTURA DELLA BASE CLIENTI → Problemi: diversità delle esigenze e dei bisogni dei clienti che è tipica dei mercati business. Quando le esigenze dei clienti divergono, la struttura del portafoglio clienti può diventare incompatibile con le risorse dell'azienda o diventa economicamente problematica.

USO DELLE RELAZIONI: necessario di concepire e assicurare il trasferimento di esperienze, in particolare delle soluzioni sviluppate, da una relazione alle altre. Il pieno sfruttamento delle opportunità che offre la diversità dei clienti è importante per favorire lo sviluppo della strategia di mercato dell'impresa.

4.6 GESTIRE IL MARKETING NEL MERCATO BUSINESS-TO-BUSINESS

L'efficacia degli interventi di management dipende soprattutto dalla capacità di interpretare il contesto e dunque dalla comprensione che si ha del comportamento dei singoli clienti nelle relazioni e delle dinamiche di mercato piuttosto che dalla disponibilità di dati puntuali e proiezioni riguardo i possibili scenari futuri.

Necessario gestire in parallelo tre processi: interpretazione del contesto, formulazione dell'intento, azione. L'azione di marketing si esplicita in azione organizzativa a 3 livelli:

1. Nella singola relazione, dove la prestazione tra le parti dipende dalla combinazione di diversi elementi che si manifesta nei modi in cui le parti si connettono e organizzano la relazione
2. Livello del sistema aziendale, dove vi è la necessità di coinvolgimento coordinato di diverse unità organizzative
3. Livello della struttura della rete di mercato, dove il successo o l'insuccesso dell'impresa nello sviluppare le relazioni con i clienti incide direttamente sull'assetto del mercato, modificando di fatto la forma della rete di mercato.

Conseguenze per il tipo di profilo di capacità e degli skills richiesti per gestire la funzione di marketing che risultano essere meno specialistici e molto più di natura generalista.

CAPITOLO 5 – L’ASSETTO ORGANIZZATIVO DELLA FUNZIONE MARKETING

5.1 LA FLUIDITA’ ORGANIZZATIVA DELLA FUNZIONE DI MARKETING

La collocazione e la valenza organizzativa della funzione dipendono dal tipo di orientamento culturale e gestionale prevalente nell’azienda e dal ruolo riconosciuto al marketing.

Bassa stabilità organizzativa del marketing → esso occupa un difficile ruolo di frontiera, operando da interfaccia tra l’ambiente interno all’azienda e l’ambiente-mercato.

La struttura di marketing rappresenta una determinante delle strategie di marketing perché influenza il modo in cui i membri dell’organizzazione percepiscono l’ambiente e si rapportano ad esso.

Il livello di qualità del servizio offerto, la cura del cliente e la sua soddisfazione risiedono in gran parte nell’abilità dell’organizzazione di gestire in modo efficace l’interfaccia organizzazione/cliente.

Nel mondo business-to-business il marketing non è solo un’attività “dipartimentale” (ossia riferita ad una specifica funzione o unità organizzativa aziendale), ma una FILOSOFIA DI GESTIONE del business e come tale una responsabilità di general management, poiché gran parte delle funzioni nell’organizzazione dovrebbero essere coinvolte nel servire i bisogni del cliente.

RISORSE PROFESSIONALI OPERANTI NELLE ATTIVITA’ DI MARKETING:

FTM → Full Time Marketers, appartenenti al dipartimento commerciale o di marketing

PTM → Part Time Marketers, tutte quelle persone che influenzano direttamente o indirettamente le relazioni dell’impresa con i clienti e la generazione e la distribuzione del valore per la loro soddisfazione, senza però appartenere ad un reparto marketing.

FUNZIONE DI MARKETING = comprende tutte le risorse e tutte le attività che hanno un impatto diretto o anche indiretto sulla possibilità di stabilire, conservare e rafforzare il rapporto con i clienti, a prescindere dalla loro collocazione nell’organizzazione.

REPARTO/DIPARTIMENTO DI MARKETING= soluzione organizzativa che mira a concentrare alcune o tutte le parti della funzione di marketing in uno specifico dipartimento.

5.2 LA VARIETA’ DELLE SOLUZIONI ORGANIZZATIVE

Come le responsabilità di marketing si distribuiscono, il loro grado di accentramento (la misura nella quale il potere decisionale è distribuito), il livello di specializzazione (la misura nella quale le attività di marketing sono divise in parti e si realizza una divisione del lavoro nell’organizzazione), il grado di formalizzazione (quanto le attività e le relazioni sono governate da regole), il potere e l’autonomia decisionale e la distanza dal vertice decisionale, l’intensità e la frequenza dell’interazione con le altre funzioni aziendali, dipendono da un sistema di variabili situazionali inerenti sia l’ambiente mercato, sia le caratteristiche strategico-organizzative dell’impresa, sia il tipo di business.

Dimensioni ambientali	Dimensioni dell’organizzazione marketing
<p>Fattori contesto-mercato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertezza • Eterogeneità/omogeneità • Stabilità/dinamismo • Maturità o innovatività dell’industria <p>Fattori firm-specific</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientamento strategico • Dimensione • Struttura organizzativa • Stile direzionale <p>Fattori business-specific</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalizzazione/standardizzazione prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> • Unità dedicata • Decentramento e differenziazione • Rapporto marketing-vendite • Livello di accentramento decisionale • Livello di formalizzazione • Intensità relazioni con altre funzioni • Potere decisionale

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Complessità delle tecnologie • Concentrazione del mercato | |
|--|--|

5.3 TIPOLOGIE ORGANIZZATIVE DI MARKETING

Evoluzione delle strutture organizzative di marketing al crescere del numero dei prodotti-mercati gestiti dalle imprese → formule organizzative che si caratterizzano per un crescente grado di complessità e anche per un diverso rapporto che si viene a instaurare tra la funzione di marketing e la funzione di vendita e tra le diverse funzioni e aree specialistiche aziendali.

ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE → caratterizza i contesti industriali a elevata concentrazione e caratterizzati da singoli prodotti standardizzati. Essa prevede diversi specialisti funzionali di marketing dipendenti da un responsabile che ne coordina le attività.

ORGANIZZAZIONE PER PRODOTTO → imprese che hanno numerosi prodotti destinati ad un unico comune mercato attraverso gli stessi canali di comunicazione e diretti agli stessi gruppi di clienti. Difficoltà dovute alla presenza di diversi mercati che hanno bisogni diversi e che richiedono differenti strategie e programmi di marketing.

ORGANIZZAZIONE PER MERCATO → il product manager è sostituito dal market manager che coordina le attività di marketing relative a una linea di prodotti con riferimento a insiemi o gruppi specifici di clienti organizzati per aree geografiche, per tipo di bisogni applicativi o nel rispetto della segmentazione ritenuta opportuna dall'azienda.

ORGANIZZAZIONE A MATRICE → La soluzione del "dilemma prodotto o mercato". Questa formula adotta contemporaneamente due criteri di specializzazione e collega ciascuno a una linea di autorità. Ne consegue che responsabili di risorse e responsabili di programma sono collocati al medesimo livello gerarchico.

L'organizzazione a matrice dà luogo alla costituzione di gruppi che operano su progetti congiunti con riferimento a prodotti o mercati specifici. Prevede un'unità specialistica di marketing collocata a livello di staff con compiti di supporto alla formulazione delle strategie e in parte alla definizione del business, alla segmentazione, al posizionamento e al trattamento delle informazioni.

Problemi legati soprattutto alla sovrapposizione delle responsabilità che si generano.

5.4 ORGANIZZAZIONE DEL MARKETING E ORGANIZZAZIONI DI MARKETING

Necessaria la conservazione, la formazione e l'attuazione di competenze specialistiche di marketing che possono anche essere presenti in più aree funzionali e il loro concreto contributo al processo di generazione del valore dell'impresa e al suo posizionamento di mercato.

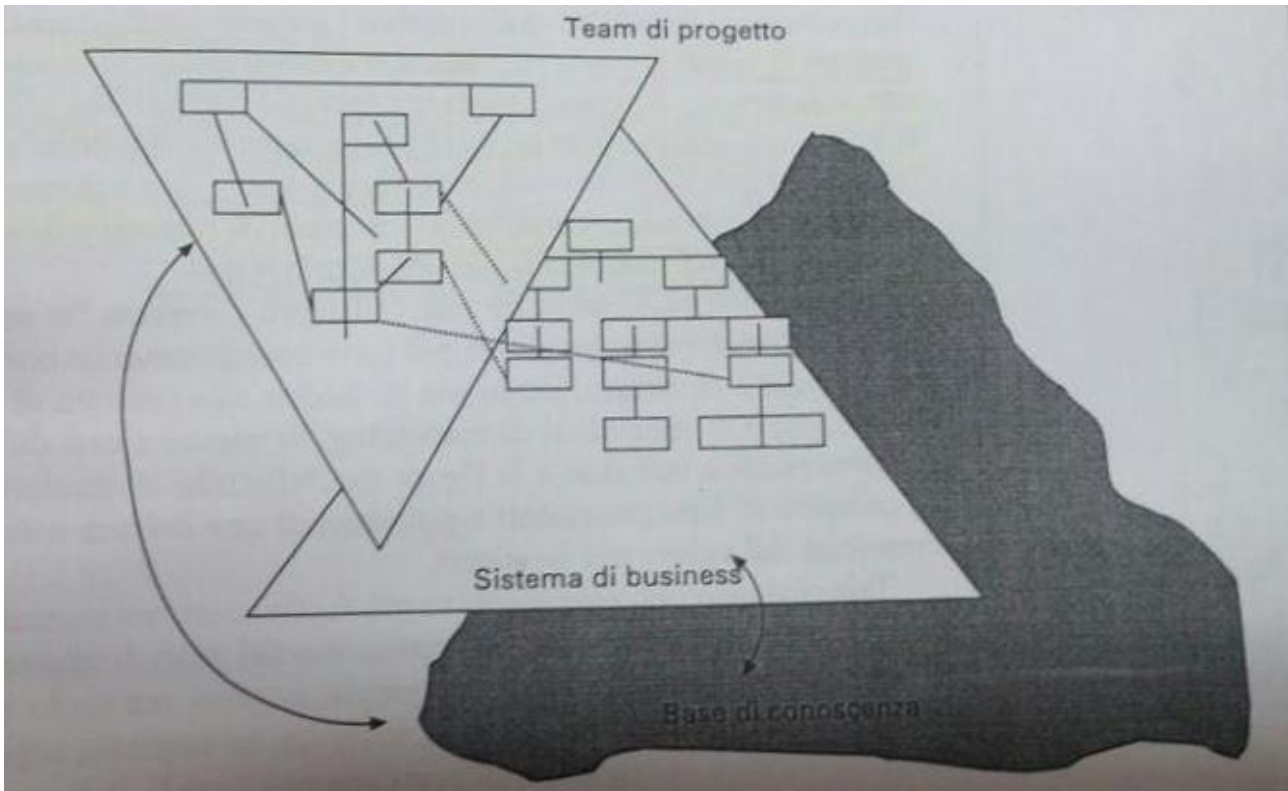
ORGANIZZAZIONE IPERTESTUALE → si configura come una formula organizzativa ibrida fondata su tre strati interconnessi, due strutturalmente identificabili e il terzo di carattere concettuale.

Lo strato centrale è il SISTEMA DI BUSINESS, organizzato dal punto di vista funzionale e come una piramide gerarchica dove vengono condotte le operazioni normali, di routine.

Lo strato al vertice è il TEAM DI PROGETTO nel quale molteplici gruppi di progetto sono impegnati in attività di creazione di conoscenza, quale lo sviluppo di nuovi prodotti. I membri del gruppo provengono da differenti settori del sistema di business e sono assegnati esclusivamente a un team fino al completamento del progetto.

Lo strato di base, quello concettuale, è la BASE DI CONOSCENZA nella quale la conoscenza organizzativa generata nei due strati superiori è ricategorizzata e ricontestualizzata. Trova espressione nella vision di corporate, che stabilisce il campo di attività e la direzione di sviluppo dell'impresa, nella cultura organizzativa, che orienta la mentalità e l'azione del personale aziendale e nella tecnologia che estrae la conoscenza esplicita sviluppata negli altri due strati.

Le linee di interazione e di comunicazione e i processi che caratterizzano l'organizzazione ipertestuale la rendono maggiormente orientata alla conversione di conoscenza, maggiormente concentrata sul raggiungimento degli obiettivi di progetto, nonché meno gerarchica e incentivante un dialogo più esteso e profondo tra i livelli manageriali.



Gli specialisti di marketing associano a competenze di comprensione del mercato e di vendita, competenze ulteriori più eterogenee e articolate: competenze tecniche e di prodotto, competenze relazionali e di interconnessione socio-culturale. Capacità di coordinamento e di comunicazione volte a promuovere orientamenti condivisi e omogenei di rispetto e di soddisfazione del cliente sia all'interno dell'impresa sia tra gli attori esterni.

La fissità degli investimenti, le regole burocratiche e la gerarchizzazione del processo decisionale, le incrostazioni degli interessi dei differenti partecipanti al sistema aziendale, il conglomerato dei riti, dei miti, delle credenze e delle convinzioni che popolano la struttura, le sedimentazioni culturali-aziendali della storia dell'impresa, i limiti della razionalità dei decisori aziendali e il coacervo di sordità e di ignoranza latente nella struttura sono tra i principali fattori "interni" che producono inerzie o danno luogo a processi diversi di resistenza al cambiamento.

5.5 IL RAPPORTO TRA MARKETING E ALTRE FUNZIONI AZIENDALI

MARKETING E RICERCA E SVILUPPO → La R&S porta nuovi stimoli al marketing e apporta anche le innovazioni che perseguono obiettivi specifici del marketing.

Problemi: scarsa comunicazione, mancanza di commitment, differenze nelle personalità, nel linguaggio, nella cultura, nelle attitudini delle risorse professionali (R&S attenzione agli aspetti tecnico-tecnologici e ricerca fine a se stessa, marketing più attento agli aspetti applicativi e di uso del prodotto). Ricerca di prodotti personalizzati da parte del marketing e di prodotti standardizzati da parte della R&S.

Soluzioni: lavoro in team, formazione congiunta e localizzazione organizzativa vicina.

MARKETING E VENDITE → in molte imprese il marketing è focalizzato sul prodotto e proiettato in una visione di medio-lungo termine, mentre le vendite sono focalizzate sul cliente e proiettate nel breve termine.

Cinque possibili situazioni:

1. Le vendite hanno responsabilità di prodotto limitate e compiti meramente operativi e operano in un'ottica di breve termine e il marketing svolge un ruolo solo di richiamo sull'importanza dell'orientamento al cliente, anche attraverso figure professionali e consulenti acquisiti dall'esterno. Il legame tra marketing e vendite è debole.

2. Marketing e vendite interagiscono strettamente tra loro, hanno entrambe profonda conoscenza del prodotto-mercato e un orientamento di lungo termine.
3. Le vendite dominano sul marketing; il marketing svolge un ruolo di supporto operativo alle vendite che hanno una profonda conoscenza dei prodotti mercati
4. Predominio del marketing sulle vendite e da relazioni formalizzate tra le due
5. Equilibrio tra marketing e vendite dovuto alla limitata conoscenza di prodotto da parte del marketing e la parziale conoscenza del mercato da parte delle vendite.

Necessità di una forte integrazione tra marketing e vendite:

1. Necessità di figure professionali di manager integratori, nonché di team focalizzati sul cliente che necessitano di assorbire competenze sia di marketing che di vendite per una strategia incentrata sul cliente.
2. Estrema varietà dei fabbisogni applicativi dei clienti che richiede attenzione alla diversità e ai mutamenti degli utilizzatori da parte delle vendite e attente strategie di micro-segmentazione e di posizionamento da parte del marketing.

Soluzioni: coinvolgimento dei product manager nelle attività orientate al cliente, costituzione di una figura dedicata responsabile di marketing e vendite, costituzione di team composti da figure professionali provenienti dalle due funzioni dedicati a specifici mercati o clienti, l'uso di tecnologie di supporto alla comunicazione, la job-rotation, incentivi alla collaborazione, momenti di formazione congiunta, premi alle iniziative di successo.

PARTE SECONDA – GESTIRE LE RELAZIONI CON I CLIENTI

CAPITOLO 6 – GENERARE VALORE PER IL CLIENTE

6.1.1 La soluzione per il cliente

Rispetto agli n attori che costituiscono la base clienti, il fornitore deve attivare n strategie di offerta differenziate perché diverse sono le situazioni d'uso e i fattori in base ai quali ciascun cliente formula le proprie aspettative. Le aspettative dei clienti si articolano da aspettative di soluzioni semplici e abbastanza standardizzate ad aspettative di soluzioni complesse ed estremamente personalizzate.

SOLUZIONE →

Per i fornitori: una combinazione integrata e personalizzata di beni e servizi volta a soddisfare i bisogni di business del cliente.

Per i clienti: i clienti concepiscono la soluzione in termini più allargati facendo riferimento alla qualità e alla natura dei processi che caratterizzano l'interazione con il fornitore, dalla fase di pre-negoziazione fino al servizio e all'assistenza post-realizzazione.

Il concetto di soluzione richiama la qualità dei processi relazionali dei clienti con i fornitori che si caratterizzano per:

- La comprensione delle esigenze specifiche dei clienti → sincronizzazione della progettazione, analisi dell'applicabilità del prodotto, rispetto dei tempi di consegna
- L'adattamento e l'integrazione di beni e servizi → progettazione, modifica e selezioni di componenti e materiali più adatti a combinarsi l'un l'altro.
- Il dispiegamento del sistema di prodotto-servizio (deployment) → consegna dei prodotti, installazione nel contesto applicativo specifico del cliente, comprensione del contesto d'uso, delle competenze del personale che utilizzerà il prodotto
- Il supporto successivo allo spiegamento (post-deployment support) → supporto costante all'uso del prodotto, rapidi interventi e aggiustamenti quando necessario, assistenza continua, attività di aggiornamento

I fornitori tendono a sottovalutare l'importanza delle molteplici dimensioni relazionali e di interazione con il cliente quali elementi base su cui il cliente costruisce, invece, il proprio livello di soddisfazione; le suddette

diverse dimensioni relazionali costituiscono per il cliente un elemento cruciale per misurare la qualità del fornitore e valutare la propria soddisfazione nei suoi confronti.

6.1.2 Soddisfazione del cliente e customer value

Rispetto alla medesima soluzione clienti diversi esprimono soddisfazioni diverse perché diverse sono le aspettative d'uso, l'applicabilità della soluzione, gli obiettivi che si vogliono perseguire, i confronti con le attese.

La customer satisfaction genera minore volatilità dei flussi di cassa futuri e un aumento dei flussi di cassa positivi; a essa si connettono una maggiore fedeltà del cliente, maggiore ricettività verso le iniziative di up e cross selling, minore sensibilità al prezzo, passaparola positivo e la crescita di flussi di cassa in entrata e una loro maggiore stabilità.

La customer satisfaction è strettamente connessa all'analisi combinata dei benefici che il cliente percepisce di ricevere dall'offering e dei sacrifici che il cliente percepisce di dover sostenere per ottenere i benefici suddetti (prezzo d'acquisto, costi di accesso, costi di adattamento, ecc) → La CS si basa sul valore che il cliente percepisce di ricevere, in termini di sacrifici e benefici, confrontati con i benefici e sacrifici attesi e con la percezione del valore dei sistemi di offerta dei concorrenti.

CUSTOMER VALUE= valore che il cliente percepisce di ricevere dal fornitore, frutto del rapporto tra sacrifici e benefici percepiti, dato come il valore in termini monetari dei benefici economici, tecnici, di servizio e sociali che il cliente business riceve in cambio del prezzo che paga per accedere all'offerta.

6.1.3 Customer value proposition

VALUE PROPOSITION	ALL BENEFIT	PUNTI DI DIFFERENZA FAVOREVOLI	FOCUS RAGIONATO
CONSISTE IN	Elenco di tutti i benefici che i clienti richiedono dall'offering	Tutti i punti differenziali che l'offering ha rispetto alla migliore alternativa	Uno o due punti di differenza (o pareggio) il cui miglioramento porta maggior valore per il cliente
RISPONDE ALLE DOMANDE DEL CLIENTE	Perché la nostra impresa dovrebbe comprare il vostro offering?	Perché la nostra impresa dovrebbe comprare il vostro offering rispetto a quello dei concorrenti?	Che cosa la nostra impresa deve soprattutto tenere a mente rispetto al vostro offering?
RICHIEDE	Conoscenza del proprio mercato	Conoscenza del mercato e delle migliori alternative	Conoscenza di quanto il proprio offering dia un valore superiore ai clienti rispetto alle alternative
HA COME TRAPPOLA POTENZIALE	Asserzione dei benefici	Presunzione di valore	Richiede ricerche sul customer value

6.2 ANALIZZARE LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE E IL CUSTOMER VALUE

- La soddisfazione del cliente non dipende solo dalla variabile "prodotto" ma da un insieme di elementi e di processi che abbiamo fatto in precedenza confluire nel concetto di soluzione. Riferimento alla natura e alle caratteristiche del processo relazionale fornitore-cliente, portando la soddisfazione a essere strettamente legata a come cliente e fornitore interagiscono e connettono tra loro attività e risorse sviluppate e detenute.
- La soddisfazione va relativizzata alle specifiche aspettative del singolo cliente in quanto nei mercati business-to-business ogni cliente può essere considerato un "mercato" con proprie peculiarità. La costruzione di un portafoglio clienti efficace richiede il ricorso a elementi qualitativi che spesso

risultano di difficile misurazione e le matrici di portafoglio vengono spesso accusate di eccessiva soggettività

- La soddisfazione dipende da percezioni individuali: il cliente business si compone di una pluralità di attori (centro di acquisto) che hanno interessi e obiettivi personali, funzionali e aziendali differenti
- Occorre considerare le diverse percezioni esistenti tra i diversi attori all'interno dell'impresa offerente in merito al valore ricercato dal cliente, al valore percepito e al valore erogato
- La singola relazione fornitore-cliente è influenzata dalle relazioni a essa collegate; la soddisfazione del cliente scaturisce non solo da elementi connessi al singolo processo relazionale con il fornitore ma anche da elementi legati ai processi relazionali interconnessi. Il valore ricercato e percepito dal cliente è connesso al valore percepito dal cliente del cliente: per comprendere bene le fonti della soddisfazione del cliente occorrerebbe indagare la cosiddetta domanda derivata.

Necessario individuare gli attributi prioritari su cui soffermare l'attenzione: tali attributi devono da un lato tenere in considerazione le attese prioritarie dei clienti, ma dall'altro devono anche tenere presenti gli elementi distintivi su cui può fare maggiormente leva l'impresa fornitrice rispetto ai concorrenti.

6.2.1 Modelli di analisi della customer satisfaction e del customer value nei mercati business

MODELLO INDSAT DI HOMBURG E RUDOLPH

Delinea sette dimensioni in base alle quali valutare la soddisfazione dei clienti business.

INDSAT 1: Soddisfazione verso il prodotto

- Performance tecniche del prodotto fornito
- Affidabilità del prodotto
- Relazione prezzo/valore del prodotto fornito
- Efficacia economica del prodotto lungo il suo ciclo di vita
- Semplicità/facilità di utilizzo del prodotto

INDSAT 2: Soddisfazione verso il personale di vendita

- Conoscenza del personale di vendita sulle modalità d'uso del prodotto presso l'azienda cliente
- Conoscenza del prodotto da parte del personale di vendita
- Supporto nel problem solving
- Disponibilità e cortesia nell'interazione
- Continuità di interazione personale
- Tempestività nel soddisfare richieste di visite
- Frequenza delle visite

INDSAT 3: Soddisfazione per le informazioni sul prodotto

- Informazioni fornite tramite documentazione tecnica
- Disponibilità di documentazione tecnica
- Fruibilità delle istruzioni operative sul prodotto fornito
- Informazioni date tramite altra documentazione

INDSAT 4: Soddisfazione per la gestione dell'ordine

- Tempo di risposta alla richiesta di ordine
- Affidabilità del processo di ordine
- Rispetto dei tempi di consegna
- Rispetto programma di consegna

INDSAT 5: Soddisfazione per i servizi tecnici

- Tempestività dell'assistenza
- Qualità tecnica del servizio fornito
- Rapporto prezzo/valore del servizio del fornitore

INDSAT 6: Soddisfazione dell'interazione con lo staff interno

- Raggiungibilità del personale dei siti produttivi
- Reattività alle richieste telefoniche
- Reattività alle richieste scritte

INDSAT 7: Soddisfazione della gestione dei reclami

- Azioni nel periodo di garanzia per lamentele sul prodotto
- Azioni oltre il periodo di garanzia per lamentele sul prodotto
- Reattività generale alle lamentele

LIMITI → il tipo di acquisto non viene considerata una variabile rilevante ai fini dell'analisi della soddisfazione, non è previsto un confronto con la concorrenza né vengono chiariti gli effetti delle sette dimensioni in termini di valore percepito, cioè sia dal punto di vista dei benefici che dei sacrifici.

MODELLO DI ULAGA E CHACOUR

Strumento per misurare la percezione di valore del cliente industriale nella forma di customer value audit (CVA). In questo modello il processo di misurazione del valore percepito dai clienti prevede il confronto tra benefici e sacrifici percepiti. I benefici vengono ricondotti ad attributi di qualità di prodotto, di servizio, di comunicazione; il sacrificio percepito viene ricondotto alla variabile prezzo.

Qualità legata al prodotto

- Caratteristiche del prodotto
- Range dei prodotti
- Importanza/consistenza del prodotto
- Facilità d'uso
- Altro

Qualità legata al servizio

- Supporto tecnico
- Velocità servizio/risposta
- Affidabilità e velocità del fornitore
- Altro

Qualità legata alla promozione

- Immagine, corporate identity
- Relazioni del personale
- Affidabilità del fornitore
- Altro

Valutate le percezioni interne e quelle dei clienti, si analizzano i gap e le strategie possibili. La qualità percepita dipende dal peso di ogni elemento rilevante nel sistema di offerta e dalla relativa qualità percepita. Tale valutazione consente di creare la mappa del customer value audit, che si sviluppa lungo le due dimensioni (qualità percepita e prezzo) sotto l'assunto che ad entrambi viene attribuito un peso. La mappa CVA permette di confrontare qualità e prezzi percepiti anche in riferimento alla concorrenza potendo comprendere il posizionamento generale.

LIMITE → il valore offerto viene esemplificato in termini di qualità percepita e prezzo, variabili che non sono sufficienti a spiegare tutti i benefici e i sacrifici percepiti dal cliente.

MODELLO DI MENON, HOMBURG E BEUTIN

Distinzione dei benefici core dai benefici aggiuntivi. I primi fanno riferimento alle caratteristiche fondamentali del sistema di offerta, caratteristiche che rispondo a richieste basilari e che sono un must senza cui il sistema di offerta non potrebbe essere competitivo: tra essi vengono segnalate le specifiche di prodotto e i servizi post-vendita. I benefici aggiuntivi sono attributi che servono a differenziare l'offerta; essi fungono da attrattori per i potenziali clienti.

I sacrifici richiamano i costi monetari per l'acquisto e tutti i costi di gestione della relazione (principali tipologie di costo sono il prezzo d'acquisto, i costi di acquisto e i costi operativi).

Anche le caratteristiche del prodotto, le caratteristiche della relazione e quelle del fornitore sono rilevanti:

Caratteristiche del prodotto → la qualità del prodotto determina maggiori benefici core percepiti, ma anche minori costi legati a minori difetti. La qualità del servizio (quanto l'offerta sia capace di rispondere alle esigenze legate alla consegna, ai processi, servizi pre-vendita, training per l'uso del prodotto, supporto tecnico) determina maggiori benefici core e minori costi operativi.

Caratteristiche della relazione → si riferiscono al livello di fiducia e alla capacità di lavoro congiunto. La fiducia determina minori costi di acquisizione (di controllo della controparte) e maggiori benefici core. Il lavoro congiunto alimenta i benefici aggiuntivi e riduce i costi di acquisizione e quelli operativi (maggiore velocità di realizzazione del design, coordinamento, sviluppo e reazione a problemi, grazie alla condivisione di conoscenza, differenziazione del sistema di offerta).

Caratteristiche del fornitore → Flessibilità (adattarsi alle richieste particolari dei clienti) determina maggiori benefici aggiuntivi e riduzione di costi di acquisizione e operativi e Commitment (desiderio e capacità di assumersi oneri per rispondere alle richieste del cliente) aumenta i benefici aggiuntivi e riduce i costi operativi.

SINTESI: i benefici aggiuntivi sono estremamente rilevanti per aumentare il valore percepito e in particolare fiducia, commitment e lavoro congiunto sono fondamentali per aumentare la percezione di questa categoria. In riferimento ai sacrifici percepiti, su di essi hanno maggior impatto i costi di acquisto e operativi in quanto spesso è difficile valutare quelli di acquisizione.

LIMITI → questo modello manca di riferire sulla relatività dei giudizi di valore riferiti a benefici e sacrifici percepiti, la cui valutazione è frutto del confronto con altre relazioni e con la concorrenza.

PREGIO → delineare in modo approfondito il ruolo dei diversi tipi di benefici e sacrifici percepiti e di alcune delle loro principali determinanti.

I MODELLI ANALIZZATI tendono a presumere che i driver del valore siano condivisi da cliente e fornitore. Essi prediligono una prospettiva supplier-oriented e non tengono in conto la necessità di confrontare l'analisi del valore nella prospettiva del cliente con l'analisi del valore nella prospettiva del fornitore cercando di cogliere eventuali gap tra il valore percepito dal cliente e il valore erogato quale è percepito dal fornitore.

6.3 GLI ELEMENTI DELL'OFFERTA DEL FORNITORE

L'offerta del fornitore, definita anche come value proposition, si sostanzia in una promessa al cliente rispetto a un particolare problema d'uso che esso ha.

La gestione dell'offering si presenta nelle imprese come un'attività complessa, solo in parte pianificabile, soggetta a continue trasformazioni e adattamenti. Gli elementi base su cui viene costruito l'offering e in base ai quali il cliente apprezza (o meno) i benefici economici di cui può godere sono riassumibili in:

- Elementi di prodotto/servizio: il prodotto è la parte fisica dell'offerta, al prodotto si associano i servizi, al prodotto/servizio occorre associare i supporti
- Il prezzo e i costi connessi di accesso e uso del prodotto-servizio: incidono sul livello di sacrificio percepito del cliente; il prezzo risulta connesso al livello di importanza del problema d'uso del cliente, a quanto e come l'offerta può effettivamente risolverlo e alle alternative disponibili
- Le modalità di trasferimento e di comunicazione del prodotto-servizio: il cliente apprezza il valore dell'offering in base a come esso viene comunicato ed erogato; le strutture e i processi di vendita fanno parte integrante dell'offering e incidono sul suo valore percepito, sia nel momento in cui devono rispettare le richieste di adattamento, accesso, disponibilità del cliente, sia nel momento in cui sono mezzo di comunicazione del valore offerto.

CAPITOLO 7 – SVILUPPO E ADATTAMENTO DEL PRODOTTO SERVIZIO

7.1 LA SOSTANZA ARTICOLATA E VARIABILE DEL PRODOTTO-SERVIZIO

L'efficacia della soluzione che un cliente riceve dipende dalle caratteristiche dell'offering, nonché dalla capacità del fornitore di sviluppare tale offering in modo adeguato per il cliente.

L'efficacia della soluzione dipende anche dall'abilità del cliente di esprimere con chiarezza i propri problemi applicativi, di relazionarsi opportunamente al fornitore, di motivarlo.

Nonostante l'importanza degli attributi fisici dei prodotti richiesti, i clienti apprezzano soprattutto i benefici che da essi possono derivare e che si concretizzano in un prodotto/servizio integrato.

Clienti diversi hanno esigenze diverse, diverse finalità, cultura, risorse e capacità che portano a esprimere esigenze diverse di uso e adattamento del prodotto. Inoltre, uno stesso cliente può variare le proprie esigenze nel tempo e richiedere anche una varietà di adattamenti allo stesso core offering in quanto esso va adattato a diversi tipi di utilizzi e a diverse linee di prodotto.

7.1.1 Il binomio standardizzazione-personalizzazione

L'offering, nelle sue articolate dimensioni di prodotto-servizio, è una variabile i cui attributi si modificano, in misura più o meno rilevante, rispetto a una offerta di base, a seconda dei bisogni dei clienti, sulla spinta della tecnologia, su suggerimento degli stessi utilizzatori o anche su suggerimento dei fornitori, nonché per effetto del confronto con la concorrenza.

Il grado di adattamento e di personalizzazione richiesto dai clienti può variare: in alcuni casi possono essere richiesti all'offerta di base elevati livelli di personalizzazione, in altri casi gli adattamenti richiesti dal singolo cliente sono solo interventi incrementali o comunque a basso investimento.

I processi di automazione flessibile della produzione, fino alle forme più raffinate di lean production consentono di combinare i vantaggi della produzione artigianale (qualità e personalizzazione in primis) con i bassi costi della produzione di massa. Essi evitano gli alti costi della prima e la rigidità della seconda.

Limite alla personalizzazione → quando la maggiore soddisfazione del cliente è relativamente minore dell'incremento dei costi addizionali legati alla personalizzazione che l'impresa offerente deve sopportare.

L'intera offerta di un'impresa non presenta mai, pena costi di produzione, gestione e coordinamento insostenibili, una continua e contestuale personalizzazione di tutte le sue componenti per ogni cliente.

Le attività di impresa tendono a bilanciare il rapporto tra grado di personalizzazione e grado di standardizzazione dei prodotti operando diverse strategie lungo un continuum tra i due estremi (pura standardizzazione e pura personalizzazione) → segmented standardization, customized standardization, tailored standardization.

	Standardizzazione pura	Standardizzazione segmentata	Standardizzazione personalizzata	Personalizzazione su misura	Personalizzazione pura
Design	standardizzazione	standardizzazione	Standardizzazione	standardizzazione	personalizzazione
Produzione	Standardizzazione	Standardizzazione	standardizzazione	personalizzazione	Personalizzazione
Assemblaggio	Standardizzazione	Standardizzazione	personalizzazione	personalizzazione	personalizzazione
distribuzione	standardizzazione	personalizzazione	personalizzazione	personalizzazione	personalizzazione

Si possono riscontrare diversi processi anche all'interno di una stessa industria con riguardo a diverse tipologie di clienti, quando l'impresa presenta un portafoglio prodotti diversificato e i clienti utilizzatori presentano caratteristiche e obiettivi d'uso fortemente eterogenei.

7.1.2 L'interazione cliente-fornitore per l'adattamento

3 situazioni di relazione user-producer:

- Relazioni supplier-driven
- Relazioni user-driven
- Relazioni interaction-driven (distinguibili in loose e tight)

RELAZIONI SUPPLIER-DRIVEN

Il fornitore guida l'intero processo di adattamento e diviene il principale responsabile e guida della contestualizzazione. Nei processi supplier-driven i flussi di scambio conoscitivo tra fornitore e utilizzatore sono mediamente intensi e prevalentemente di tipo unidirezionale verso il fornitore che è interessato a investire nelle conoscenze dell'utilizzatore in modo più o meno significativo a seconda dello sforzo di decodificazione e dunque di trasferibilità della propria conoscenza fatto da quest'ultimo.

Il fornitore ottiene dei vantaggi da apprendimento denominati di exploitation (sfruttamento) che consistono nello sviluppo e nell'adattamento delle conoscenze di base alle necessità dell'utilizzatore;

ottiene anche vantaggi di exploration (esplorazione) riferiti alle potenzialità di sviluppo e di esecuzione delle conoscenze di base.

RELAZIONI USER-DRIVEN

Situazioni dove è l'utente la guida della contestualizzazione. In particolare, il fornitore trasferisce all'utente un prodotto modulare di base con una strumentazione che incorpora la conoscenza tecnologica generale e l'esperienza teorica necessaria affinché questi, limitandosi alla conoscenza delle modalità generali di funzionamento e di uso di tali strumenti, possa procedere autonomamente al processo di adattamento.

Il fornitore offre soprattutto dei moduli, delle architetture di base e degli strumenti user-friendly all'utente che investe minimamente nella conoscenza generale necessaria per lo sfruttamento e l'uso della strumentazione fornita. Lo sforzo principale del fornitore è, invece, rivolto alla progettazione dell'architettura di base affinché questa trovi una pluralità di sbocchi applicativi e comporti bassi investimenti conoscitivi nella controparte utilizzatrice.

RELAZIONI INTERACTION-DRIVEN

Situazioni dove il processo di adattamento dell'offering è frutto di una interazione tra cliente e fornitore dove entrambi giocano un ruolo attivo. Si possono distinguere situazioni dove l'interazione è più debole e limitata a scambi di informazioni (situazioni loose) e situazioni dove l'interazione è maggiormente coinvolgente (situazioni tight o cooperative).

Situazioni LOOSE

Si hanno quando sia l'utente sia il fornitore guidano il processo di contestualizzazione ma alternandosi. Entrambi conducono in modo separato fasi distinte e sequenziali del processo di sviluppo che conduce al problem solving. Entrambi "economizzano" nello scambio di conoscenze in quanto ciascuna non necessita di sapere con precisione come dovrebbe articolarsi la successiva fase di sviluppo.

L'intensità dello scambio sociale è bassa ma non necessariamente è "semplice" la sostanza conoscitiva scambiata che può essere costituita da un patrimonio di conoscenze estremamente vario e complesso. Attraverso i processi loose il fornitore non sviluppa conoscenza specifica sulle applicazioni da sviluppare o sull'ambiente dell'utente, ma si limita a rilevare l'informazione trasmessa da quest'ultimo. Questo può essere fonte di vantaggi da sfruttamento e in questi termini il fornitore può migliorare le proprie conoscenze tecniche di prodotto e soprattutto di processo (manufacturing abilities).

Situazioni TIGHT

Si hanno quando tra utente e fornitore ha luogo un intenso processo interattivo nell'ambito del quale si realizza lo scambio e la combinazione di conoscenze e di informazioni. Attraverso tale processo di intensa cooperazione si realizza la contestualizzazione. Sia l'utente sia il fornitore sono interessati (o costretti) a estendere l'area della conoscenza condivisa e uniscono e combinano le rispettive risorse, conoscenze ed esperienze attraverso una relazione collaborativa stretta e duratura. Nel corso di questa esse sviluppano un linguaggio condiviso hanno luogo processi di mutuo adattamento, si generano routines e la condivisione di obiettivi specifici; inoltre si sviluppa un'atmosfera basata sulla fiducia che rende possibile a sua volta più intensi scambi informativi ed una maggiore condivisione di conoscenza.

Fornitore ed utente investono in misura significativa nell'accesso e nell'apprendimento delle conoscenze e delle preferenze della controparte e nella generazione di un linguaggio condiviso che è alla base dell'efficacia del processo di sviluppo stesso. Effettuano un investimento considerevole nel codificare le rispettive conoscenze, nel condividere conoscenza specifica, nel generare fiducia.

Dal punto di vista del fornitore ampi possono essere i benefici legati allo sfruttamento della conoscenza esistente e alla generazione di nuova conoscenza decontestualizzata applicabile a diversi contesti.

Non si può identificare una one best way: ogni relazione deve essere valutata e gestita di volta in volta a seconda delle prospettive e delle potenzialità di sviluppo innovativo delle conoscenze in gioco e in considerazione dei costi e dei vincoli che le diverse situazioni di intensità relazionale possono comportare; ciò soprattutto in rapporto alla bassa replicabilità delle soluzioni adottate e alla eccessiva dipendenza dai clienti chiave che può comportare delle limitazioni all'operare con altri clienti concorrenti di questi ultimi.

7.1.3 Lo sviluppo continuo di nuove soluzioni

Il confronto continuo con fornitori, clienti e concorrenti produce processi continui di sviluppo e di innovazione e l'offerta dell'impresa presenta elevati connotati di variabilità.

La natura pervasiva delle nuove tecnologie e la relativa facilità di appropriarsi delle stesse da parte delle imprese hanno accelerato il confronto competitivo e imitativo sul piano dell'innovazione del prodotto. Ne è derivata una progressiva contrazione del ciclo di vita dei nuovi prodotti, sottoposti ad una accelerata obsolescenza in quanto sostituiti sempre più velocemente da prodotti superiori. Si assiste anche a una riduzione dei tempi di sviluppo dei nuovi prodotti. La contrazione dell'intervallo di tempo tra la generazione del concetto di prodotto e la sua introduzione sul mercato viene a rappresentare una fonte di competenza distintiva di primaria importanza in molti mercati industriali.

DIVERSI ANDAMENTI DEL CICLO DI VITA → in presenza di diversi livelli di accettazione del prodotto da parte della domanda ci si può trovare di fronte a diversi andamenti del ciclo di vita.

Prodotti LOW LEARNING, per i quali lo sforzo di comprensione e di apprendimento del cliente risulta essere minimo → lo sviluppo segue un andamento esponenziale. Ciò che conta maggiormente sono le doti di flessibilità produttiva, distributiva e commerciale.

Prodotti HIGH LEARNING → l'andamento del ciclo di vita presenta una fase di introduzione assai lunga e solo dopo molto tempo le vendite del prodotto iniziano a crescere. L'interesse massimo dell'azienda venditrice deve essere rivolto all'abbattimento dei vincoli conoscitivi del cliente potenziale. Si enfatizzano allora le doti di particolare attenzione al cliente. Lo scopo è quello di minimizzare la percezione del rischio da parte del cliente affinché i suoi acquisti possano dispiegarsi come desiderato dall'azienda venditrice.

LEAD USERS → spesso le imprese portano avanti dei progetti innovativi in collaborazione con i clienti più significativi ed "evoluiti", i lead users. Sono coloro che percepiscono e affrontano per primi i bisogni applicativi che diverranno successivamente diffusi nel mercato; grazie al loro posizionamento essi possono beneficiare per primi delle soluzioni più appropriate. Sperimentano per primi il risultato dello sviluppo e rappresentano delle referenze importanti per la diffusione del prodotto presso altri contesti applicativi e di mercato.

7.2 IMPLICAZIONI PER LA GESTIONE

7.2.1 Strategie di modularizzazione del prodotto

Esiste un limite di efficienza economica e di efficace coordinamento all'espansione della differenziazione e della personalizzazione delle prestazioni che possono essere offerte dalla singola impresa. L'impresa deve valutare fino a che punto assecondare le richieste di adattamento dei clienti.

Due pratiche: modularizzazione del prodotto e posticipazione della fase di personalizzazione.

MODULARIZZAZIONE DEL PRODOTTO → È il processo attraverso il quale le imprese costruiscono un prodotto complesso da un insieme di sottosistemi che possono essere progettati in modo indipendente l'uno dall'altro e che funzionano insieme come un tutt'uno. Un prodotto complesso, visto come sistema modulare, si compone di un insieme di unità (moduli) collegati da interfacce standardizzate.

Il processo di modularizzazione prevede già nella fase di progettazione:

- La definizione dell'architettura, ossia la definizione di quali moduli faranno parte del sistema e delle loro funzioni
- La definizione delle interfacce, ossia di quali moduli dovranno interagire, come dovranno essere connessi e comunicare
- La definizione degli standard, ossia le misure di performance e di conformità dei moduli

La modularizzazione assicura contemporaneamente benefici di costo e di differenziazione: l'impresa fornitrice può gestire economicamente la varietà della domanda, grazie ai risparmi di costo e alle migliori performance di prodotto; l'utilizzatore può avere accesso a una varietà di offerta e adattarla ai propri bisogni a prezzi sostenibili (mass customization).

Applicando la modularità già nella fase di progettazione si può:

- Massimizzare il numero dei componenti standard utilizzati per tutti i suoi prodotti e postporre l'aggiunta dei componenti differenziati nelle fasi finali del processo.

- Proporre moduli separatamente e contemporaneamente, accorciando il tempo totale di produzione
- Diagnosticare più facilmente i problemi produttivi e isolare i potenziali problemi di qualità
- Accelerare il tasso innovativo del prodotto grazie alla focalizzazione di diversi attori su diversi moduli
- Dare al cliente la possibilità di partecipare attivamente alla composizione del prodotto
- Dare al cliente la possibilità di scegliere tra diverse combinazioni di prezzo del prodotto a seconda dei moduli selezionati e combinati.

La progettazione di prodotti modulari consente alle imprese di gestire una varietà complessa di tecnologie, di accrescere la flessibilità, recuperare efficienza, generare innovazione e coinvolgere maggiormente il cliente nella definizione dell'offerta.

Occorre assicurarsi che la modularizzazione si traduca concretamente in un maggiore beneficio differenziale percepito dal cliente, ossia in una riduzione del sacrificio percepito e in un effettivo maggior valore:

- Occorre capire rispetto a quali moduli il cliente ricerca una varietà e quali moduli invece possono essere lasciati standardizzati
- Occorre capire fino a che punto portare avanti costose strategie di progettazione di prodotti estensivamente modulari
- Capire qual è l'effettivo valore percepito dal cliente nel prodotto modulare
- Capire fino a che punto il valore dell'offerta modulare risiede nel prodotto modulare in sé e quanto invece viene associato alle capacità insite nei processi di delivery e di assistenza del fornitore che si accompagnano al prodotto modulare.

Imprese diverse possono assumere la responsabilità di moduli separati, ma anche cooperare per lo sviluppo del prodotto/sistema comune.

POSTICIPAZIONE DELLA FASE DI PERSONALIZZAZIONE → La posticipazione del momento di differenziazione nei centri locali più vicini ai clienti, supportato dalla modularità del prodotto (e di parte dei processi produttivi) rende possibile una personalizzazione di massa dei prodotti, consegne più rapide e una riduzione dei costi. È richiesta una forte interconnessione tra i diversi centri internazionali di progettazione, di produzione e di assemblaggio e pertanto reti di fornitura efficaci ed efficienti.

7.2.2 Modelli organizzativi per l'innovazione

L'efficacia delle prestazioni conseguenti allo sviluppo di un progetto innovativo sono determinate dalla coerenza complessiva del sistema di sviluppo nel suo complesso, dalla più generale strategia di prodotto dell'azienda e dalle sue capacità/abilità organizzative e di processo.

Il rischio in cui incorre l'impresa è tanto maggiore quanto più il prodotto presenta gradi di novità sia rispetto all'impresa che rispetto al mercato. Il rischio è, inoltre, particolarmente elevato nelle innovazioni technology-push, ossia generate da sperimentazioni industriali e di laboratorio portate avanti individualmente e creativamente dall'impresa. Si tratta spesso di innovazioni di rottura rispetto alle innovazioni demand-pull, ossia scaturite da una osservazione diretta delle esigenze dei clienti o suggerite dagli utilizzatori stessi e volte generalmente a determinate innovazioni incrementali.

Un efficiente processo di sviluppo nasce dalla capacità di progettare prodotti tali da generare esperienze positive. Si deve configurare come una simulazione dell'esperienza del cliente. Ne consegue che la capacità di simulazione è tra le capacità che rappresentano una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa.

In generale il processo di sviluppo innovativo del prodotto è un processo complesso che vede coinvolti una pluralità di soggetti, competenze e specializzazioni funzionali.

Si possono individuare due approcci alla realizzazione operativa dell'innovazione del prodotto:

1. APPROCCIO FUNCTIONAL-ORIENTED (APPROCCIO SEQUENZIALE)

Secondo questo approccio, il processo innovativo viene pianificato e suddiviso in una sequenza di fasi e attività tra loro collegate, ciascuna affidata a responsabili funzionali specializzati.

Esiste una sequenzialità di stadi:

- Identificazione delle opportunità e selezione delle idee
- Analisi del business
- Sviluppo del processo
- Test preliminari al lancio
- Commercializzazione

In tale insieme di attività il marketing produce informazioni sui bisogni dei clienti e definisce la product idea; effettuato un test del concetto, la progettazione definisce le specifiche per la realizzazione del prototipo, realizza il prototipo e lo trasferisce alla produzione che realizza il prodotto; quest'ultimo viene, dunque, trasferito al marketing per essere testato e lanciato.

2. APPROCCIO COGNITIVO

Questo approccio considera il processo innovativo come un processo di generazione, uso e diffusione di conoscenza.

L'approccio cognitivo punta l'attenzione sull'impresa come parte di una rete di attori che gestiscono l'innovazione in una prospettiva interattiva e collaborativa; inoltre, esso si concentra maggiormente sulle modalità con cui condurre il processo innovativo piuttosto che sulle fasi che lo caratterizzano.

MODELLI ORGANIZZATIVI

La logica dei modelli paralleli o del concurrent engineering appare particolarmente appropriata nei contesti caratterizzati da una forte pressione competitiva, da una contrazione del ciclo di vita del prodotto, dall'importanza del time to market e della qualità. Sono considerati da alcuni formule distinte e differenziate soprattutto dai gradi di utilizzo delle nuove tecnologie per la gestione delle informazioni e della comunicazione, da altri sono trattati come sinonimi.

Si basano su un team interfunzionale di individui appartenenti a diverse unità specialistiche d'impresa che organizzano il proprio lavoro in autonomia dall'idea alla realizzazione del progetto. Il processo non si sviluppa in modo rigido da una fase all'altra ma è il risultato di interazioni spontanee tra i componenti del team che comportano uno svolgimento parallelo di diverse fasi d'attività.

Il concurrent engineering ha dunque luogo quando le imprese lavorano nel processo di produzione del prodotto mentre sono ancora impegnate nella sua progettazione.

L'idea centrale è che tutti quelli che sono interessati al nuovo progetto dovrebbero partecipare fin dalle prime fasi al ciclo di progettazione.

PROGETTAZIONE ANTICIPATA → altra pratica utilizzata al fine di contrarre i tempi di sviluppo e il time-to-marketing. Consiste nello sviluppare in anticipo i componenti con requisiti tecnologici elevati, mettendoli "in frigorifero" fino al momento della progettazione del prodotto e modificandoli secondo le necessità.

Il team al cuore dei processi paralleli viene paragonato a una squadra di rugby che deve lavorare in sincronia, condividere conoscenze e obiettivi e sviluppare un senso di appartenenza al gruppo. Ciò stimola la motivazione a cooperare e promuove lo sviluppo di idee e di progetti innovativi.

Operare nel team, però, non è privo di difficoltà. Nel team si ha spesso una sovrapposizione nei tempi, negli spazi, nei concetti, negli skills, nei linguaggi, nei metodi e negli atteggiamenti e ciò richiede ai diversi membri del team una reciproca profonda comprensione ed un impegno condiviso per la realizzazione degli obiettivi.

Lavorare in team serve ad evitare il problema dell'isolamento delle funzioni, evitare la gestione isolata dei singoli processi di sviluppo che comporta dei rischi. Innanzitutto, il rischio di porre l'enfasi sul raggiungimento di risultati di successo a livello di singolo nuovo prodotto perdendo di vista la ricerca di un efficace sforzo innovativo complessivo dell'impresa. Il secondo rischio è quello di non tenere conto delle potenzialità insite nello sfruttamento di sinergie sul piano tecnico-produttivo, oltre che nella trasmissione e valorizzazione delle informazioni/risorse tra processi contigui.

L'attenzione al singolo processo innovativo viene sostituita con l'attenzione alle sinergie, alle interazioni e alle ricadute tra processi contigui.

Ciò comporta la necessità di figure di integratori capaci di agire, per potere ricevuto o know-how posseduto, di sistemi informativi adeguati, forme di incontro anche informale e ciò non è facile se sono coinvolte culture diverse. Occorrono inoltre particolari capacità manageriali nei principali responsabili (doti di motivazione, contrattazione, negoziazione), nuovi incentivi e sistemi di compensazione che premiano la performance di gruppo anziché dell'individuo ed enfatizzino la creatività e la capacità di sperimentare.

CAPITOLO 8 – PREZZI E COSTI

8.1 IL RUOLO DEL PREZZO NEL MARKETING BUSINESS-TO-BUSINESS

È certamente giusto conferire al prezzo il ruolo di sintesi economica delle scelte prese in tema di prodotto, di comunicazione, di distribuzione, di logistica, di politiche di vendita, di servizi al cliente. Non è corretto, però, considerare il prezzo solo come la conseguenza economica di quanto deciso sulle altre variabili dell'offerta, come se non avesse, a sua volta, un ruolo determinante e di guida delle decisioni di marketing. In realtà è vero il contrario: si può partire con il definire il prezzo e successivamente decidere le altre componenti dell'offerta e il loro livello di intervento.

Come è noto, le decisioni di prezzo dipendono da numerose variabili, di norma riconducibili a quattro elementi fondamentali:

- La domanda e la sua sensibilità al prezzo
- I costi
- La concorrenza e i suoi comportamenti
- Gli obiettivi e le politiche dell'impresa

NEL BUSINESS-TO-BUSINESS

I comportamenti d'acquisto dei clienti, l'attenzione posta nella relazione alle implicazioni in termini di valore per il cliente, la necessità per il fornitore di comprendere la natura e l'evoluzione del business del cliente anche in termini economici, i costi del prodotto/servizio e di gestione della relazione sono tutti elementi che conferiscono alle politiche di prezzo una notevole importanza.

Se l'impresa fornitrice non comprende la struttura dei costi del cliente e non tiene in dovuta considerazione l'impatto dei costi di un prodotto acquistato sui costi del cliente, è piuttosto improbabile che una relazione possa nascere e svilupparsi. Ugualmente non positiva è la situazione nella quale il fornitore non analizza correttamente i propri costi. Anche non tenere conto dei comportamenti e delle possibili reazioni dei concorrenti normalmente conduce a formulare un prezzo sbagliato.

La complessità tipica dei mercati business induce però una riflessione più approfondita sui fattori che dovrebbero essere presi in considerazione per prendere decisioni di prezzo più corrette.

- Se si escludono i prodotti molto standardizzati, per i quali solitamente esistono prezzi "di mercato" sui quali è possibile intervenire in modo piuttosto limitato, solitamente il prezzo di un prodotto/servizio industriale è il frutto di un processo di interazione e di numerose fasi di negoziazione. Questo genera il fatto che per uno stesso prodotto possano esistere prezzi anche molto differenziati.
- Il prezzo finale risulta allora composto da una parte predefinita, almeno entro certi limiti, e da una parte fortemente aleatoria, perché condizionata dal risultato ottenuto. Questa seconda parte del compenso del fornitore spesso non è affatto controllabile.
- Prima di giungere alla definizione di un'offerta, soprattutto se molto personalizzata e con molti adattamenti richiesti dal cliente, il fornitore deve produrre uno sforzo relazionale e progettuale spesso molto consistente. In questi casi non è semplice contabilizzare il tempo e le energie profuse e, ancor meno, risulta facile far riconoscere nel prezzo al cliente quanto è stato speso nelle fasi pre-contrattuali.
- In molti casi la vendita di un prodotto è soggetta ad accordi di lungo periodo che frequentemente comportano progressive riduzioni del prezzo (target pricing). Una situazione di questo tipo comporta una capacità di previsione dell'evoluzione dei costi molto sofisticata e impone una considerazione attenta delle aree di contenimento dei costi nel medio-lungo periodo.
- La formulazione del prezzo di un prodotto industriale non può non tener conto dei benefici/sacrifici che il cliente può ottenere dal suo utilizzo e da una loro quantificazione economica.

8.2 PREZZO E VALORE PER IL CLIENTE

Uno dei tradizionali modi per giungere alla definizione del prezzo considera come punto di riferimento la domanda, la sua sensibilità al prezzo e le reazioni che essa attua in presenza di cambiamenti nei prezzi.

Questo consente all'impresa di comprendere quali possano essere i limiti al di sopra dei quali i clienti non sono disposti a considerare il prodotto/servizio offerto economicamente interessante.

Solo quando si vendono prodotti molto standardizzati il riferimento generico al mercato può avere senso; in tutti gli altri casi è necessario comprendere come il prodotto/servizio offerto entra a far parte del sistema di creazione del valore del cliente e in quale misura può contribuire ad elevarlo.

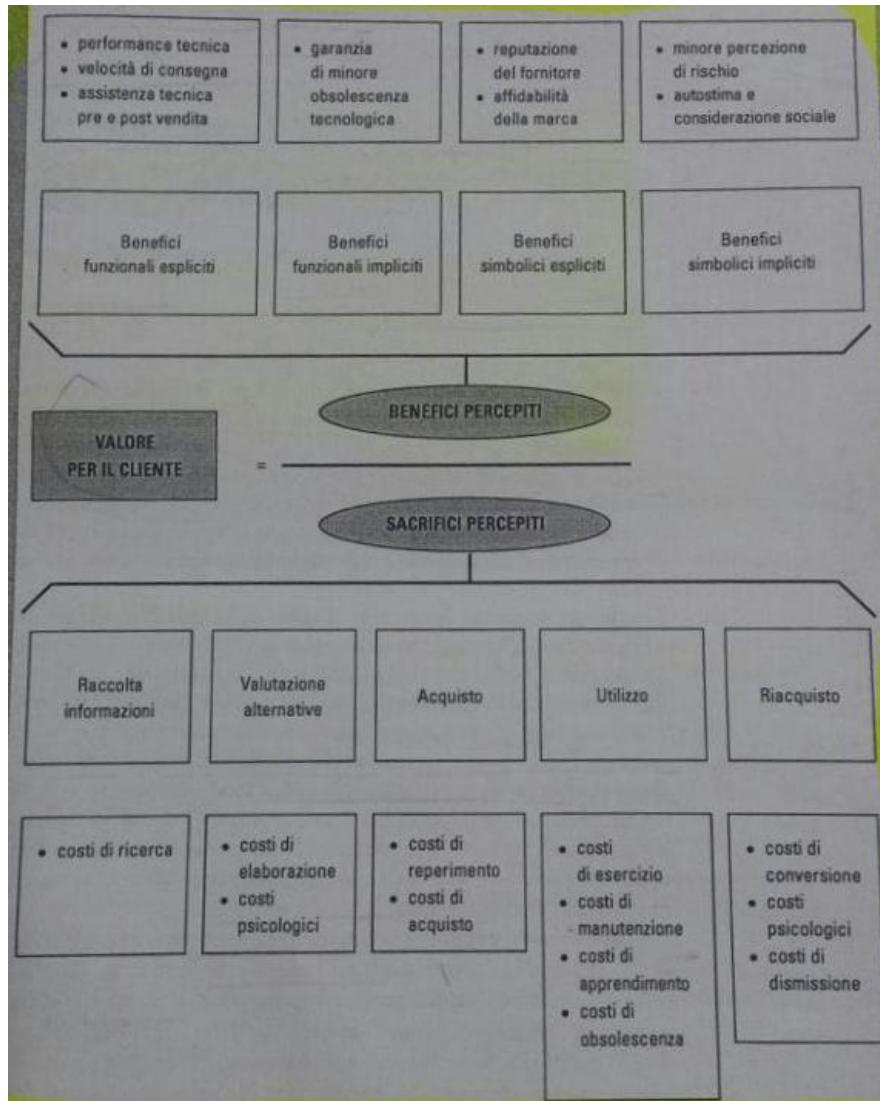
La fissazione e la gestione del prezzo basata sulla determinazione del valore per il cliente si deve fondare preliminarmente su un'analisi del valore, che conduca ad una quantificazione la più precisa possibile delle componenti dell'offerta che costituiscono il valore.

Il valore per il cliente è il risultato delle percezioni e delle valutazioni che il cliente fa di tutte le componenti dell'offerta, confrontandole con le proprie esigenze e mettendole a confronto con offerte concorrenti e sostitutive. Inoltre le percezioni di valore tendono a essere instabili nel tempo poiché sono soggette all'interazione con variabili esterne e interne all'impresa acquirente.

Il valore per il cliente allora deve essere considerato come un elemento SOGGETTIVO, essendo legato alle percezioni individuali, RELATIVO, cioè continuamente soggetto al confronto con l'offerta della concorrenza, DINAMICO, poiché le percezioni che lo determinano sono soggette a continui cambiamenti e MULTIDIMENSIONALE in quanto composto da un insieme molto ampio ed eterogeneo di fattori che vengono sintetizzati nelle parole benefici e sacrifici.

Proprio dal rapporto tra benefici e sacrifici si individua il valore per il cliente, inserendo una misura della performance percepita per ciascuno dei benefici ricercati e l'onerosità percepita in riferimento a ciascuna componente di costo.

$$V = B * P / C * O$$



Una volta identificate le componenti del valore per il cliente, in termini di benefici e di sacrifici, si può procedere alla loro misurazione. Ai fini della definizione del prezzo, si tratta di tradurre in termini economici le percezioni dei benefici e dei sacrifici. Si parla in proposito di valore economico per il cliente (Economic Value for the Customer EVC) la cui definizione può essere ottenuta applicando diverse tecniche di misurazione.

ECONOMIC VALUE FOR THE CUSTOMER

L'EVC tradizionale si attua identificando i fattori di beneficio e di costo più rilevanti; si individuano successivamente le caratteristiche tecniche che generano i benefici e i costi e si quantificano in termini economici e monetari. Il maggiore vantaggio della EVC è nella relativa semplicità di applicazione e nella trasposizione sostanzialmente immediata del valore per il cliente in termini di prezzo e di differenziali di prezzi tra offerte alternative.

Limite → il limite maggiore sta nel fatto che si tende a identificare il valore per il cliente solo con categorie di benefici e di costi oggettive e, spesso, già espresse in termini economici eludendo però la natura articolata e composita del valore per il cliente.

Per superare questi limiti si può ricorrere alle **TECNICHE DI QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT**: vengono individuati i diversi attributi dell'offerta in grado di generare benefici e costi per il cliente e si classificano in base alla loro importanza e in termini di differenziali di performance rispetto alla concorrenza. Una volta identificato un indice sintetico di valore, ottenuto ponderando l'importanza relativa dei singoli fattori con le

performance relative di ciascuno di essi, lo si rende proporzionale al prezzo e si ottiene un valore differenziale delle diverse offerte espresso in termini monetari e quindi di prezzi corrispondenti.

TECNICHE DI TOTAL COST OF OWNERSHIP: tengono conto anche della vita utile del prodotto: esse sono quindi particolarmente utili per la definizione del prezzo di prodotti durevoli e di beni di investimento. Oltre a considerare i benefici e i costi di acquisizione di un determinato prodotto, quantifica anche quelli che si possono manifestare durante l'uso ripetuto del prodotto stesso.

$$EVO = P - R + M + S + G$$

Dove P è il prezzo, R il valore attualizzato del valore residuo del bene, M i costi di manutenzione, S i costi di sostituzione e G quelli di gestione.

TECNICA DI JOINT ANALYSIS: tecnica multivariata che oltre a dare una quantificazione del valore, consente di definire e di modificare il prezzo. Consente di fornire una valutazione dei singoli elementi che costituiscono l'offerta e attraverso un processo di simulazione, di pervenire al prezzo del bene comprensivo (o non) di certi attributi a determinati livelli di performance.

Il valore per il cliente e, quindi il prezzo che paga è riferito a due insiemi diversi anche se strettamente correlati tra loro:

- A. Il valore dell'offerta, rappresentato dalla capacità dell'offerta di risolvere i problemi del cliente, che dipende sia dall'offerta in sé, sia da come viene trasmessa e attuata, oltre che dall'importanza che un determinato problema ha per il cliente
- B. Il valore attuale e potenziale della relazione, inteso, in particolare, come sintesi dei processi di apprendimento e di adattamento del fornitore alle esigenze del cliente.

8.3 IL PREZZO NELLA RELAZIONE

La definizione del prezzo nel marketing business-to-business non può limitarsi a considerare esclusivamente la singola transazione, ma deve considerare anche gli investimenti, i costi, il valore e i ritorni riferibili alla relazione.

La nascita di ogni relazione e l'acquisizione di un cliente comportano investimenti spesso rilevanti, determinati principalmente dalla necessità di individuare e comprendere le caratteristiche e le esigenze del cliente e di predisporre le capacità necessarie per soddisfarne le richieste (CUSTOMER ACQUISITION COST). La gestione della relazione, inoltre, comporta costi per il suo mantenimento nel tempo (CUSTOMER RETENTION COST) che possono variare notevolmente in relazione al dinamismo del cliente e delle sue esigenze e dei comportamenti dei concorrenti sul cliente, considerando le necessità di adattamento dell'offerta che la relazione può richiedere.

Nelle prime fasi di sviluppo ogni relazione determina flussi di cassa negativi per il fornitore che potranno essere compensati dai flussi positivi generati dallo sviluppo del business → potrebbe essere opportuno diminuire progressivamente il prezzo per condividere con il cliente i minori costi della relazione, trasferendo quindi al cliente parte del beneficio economico derivante da una relazione che si protrae nel tempo.

Inoltre, se il cliente vuole cambiare fornitore deve sopportare dei costi di cambiamento (switching cost) tanto più elevati quanto maggiore è il livello di personalizzazione che il fornitore è riuscito a generare nella relazione. Se i costi di cambiamento di un determinato fornitore sono elevati, il cliente sarà disposto a pagare un prezzo superiore per evitare di doverli sopportare.

POLITICA OPEN BOOKS → la reciproca conoscenza delle condizioni di costo può suggerire una politica cosiddetta di "open books" con la quale il fornitore e il cliente condividono le condizioni di costo e si accordano per una equa ripartizione dei benefici.

INCERTEZZA → L'attenzione e la sensibilità del cliente al prezzo tende ad aumentare in situazioni poco rischiose, quando la situazione d'acquisto si ripete in modo inalterato e non presenta aree di incertezza. Condizioni di questo tipo determinano relazioni a basso livello di coinvolgimento, la prevalenza di un'offerta standardizzata e relativamente bassi livelli di adattamento: tutte situazioni che portano il cliente a dare molta importanza al prezzo del prodotto e che, in parallelo, suggeriscono al fornitore un attento controllo sia dei propri costi sia dei prezzi dei concorrenti. Al contrario, quando il cliente si trova a dover affrontare situazioni

molto complesse, il coinvolgimento aumenta e, a parità di altre condizioni, la sua sensibilità al prezzo diminuisce, facendone passare in secondo piano l'importanza tra i criteri di scelta.

Le politiche di prezzo devono tenere conto di tutti i fattori che intervengono nella relazione e seguirne progressivamente l'evoluzione.

Le politiche di prezzo devono anche considerare l'insieme delle relazioni che si svolgono nel network. Prendere in esame la struttura e le condizioni di funzionamento del network significa considerare gli eventi che possono accadere nella rete e che possono influenzare la dinamica dei prezzi.

8.4 ANALISI DEI COSTI E POLITICHE DI PREZZO

Così come il valore percepito dal cliente costituisce il limite superiore del prezzo, il calcolo dei costi consente di stimare il limite inferiore, al di sotto del quale non si ottiene la redditività desiderata.

La definizione del costo comporta sempre delle STIME soprattutto in presenza di costi fissi e costi comuni che devono essere allocati a determinati prodotti o a specifiche relazioni con i clienti. Il problema viene superato ricorrendo a criteri, più o meno analitici, di imputazione dei costi comuni ai singoli prodotti/clienti. I giudizi di convenienza dei prezzi sono spesso espressi utilizzando i costi variabili e i margini di contribuzione per l'analisi della redditività. Per ogni prodotto viene così calcolata la capacità di contribuzione alla copertura dei costi fissi e attraverso la break-even-analysis, si definiscono i diversi livelli di vendita necessari per il raggiungimento del pareggio.

Si possono distinguere tra COSTI DI CARATTERE GENERALE, indipendenti dalla relazione e costi specifici di ogni singola relazione distinti tra COSTI DI ATTIVAZIONE (riguardano i costi iniziali di sviluppo di una relazione, le spese che vengono sostenute per i contatti iniziali, per preparare una presentazione, per definire una proposta), COSTI DI MANTENIMENTO (maturano nel corso della relazione e riguardano tutte le attività messe in essere per mantenere viva la relazione stessa. Si tratta di costi di adattamento continuo della relazione che sono tanto più rilevanti quanto più numerose e importanti sono le circostanze e le occasioni di dinamismo che possono comportare un progressivo allontanamento tra le parti) e COSTI RIFERITI ALLA SINGOLA TRANSAZIONE (costi diretti di produzione e di vendita del prodotto oggetto di scambio).

8.5 PREZZO E CONCORRENZA

Le decisioni riguardanti il livello del prezzo nel caso di lancio di nuovi prodotti, il suo utilizzo in chiave tattica o strategica, l'adeguamento del prezzo alle caratteristiche del cliente, la valutazione del valore percepito dal cliente, ecc., non possono essere assunte senza prestare attenzione al comportamento dei concorrenti e alle loro possibili reazioni, sia a livello generale di mercato, sia nella specifica relazione.

La pericolosità deriva dall'elevata trasparenza e dalla maggiore confrontabilità del prezzo rispetto alle altre variabili dell'offerta, dal fatto che ogni intervento sul prezzo può essere facilmente imitato dalla concorrenza e, se in diminuzione, può generare una pericolosa spirale al ribasso e dal fatto che spesso i clienti sono portati a mettere in concorrenza i fornitori proprio sul prezzo.

Il prezzo può essere utilizzato diversamente nella relazione in riferimento alla posizione dell'impresa nel portafoglio fornitori del cliente. Il fornitore leader raramente utilizza il prezzo come leva competitiva e se lo fa è perché solitamente è costretto dalla minaccia di nuovi entranti nella relazione con condizioni di prezzo significativamente più basse.

È preferibile agire contrastando la concorrenza sul prezzo migliorando il servizio o aumentando il livello di adattamento alle esigenze del cliente.

Più spesso è il fornitore neo-entrante che utilizza il prezzo come leva concorrenziale, cercando di attrarre l'attenzione del cliente su un elemento di facile confronto.

In sintesi è sempre necessario prestare attenzione alla concorrenza nella formulazione delle politiche di prezzo, ma che il vantaggio competitivo nel business market si fonda solo in parte sulla variabile di prezzo.

8.6 LE PRINCIPALI DECISIONI DI PREZZO

In qualsiasi impresa decidere il prezzo del prodotto/servizio comporta una duplice riflessione: una sui fattori analitici di fissazione del prezzo e una di attuazione, cioè sugli elementi che determinano l'operatività delle politiche di prezzo.

DIMENSIONE ANALITICA → verte sulle cosiddette fonti conoscitive, elaborate le quali l'impresa comincia a prendere le sue decisioni. L'analisi si concentra prevalentemente sui tre versanti (costi, mercato/clienti e concorrenza) e assume, come ulteriore indispensabile criterio, la politica generale dell'impresa, tanto di mercato, quanto delle altre aree funzionali più direttamente coinvolte (finanza, produzione, ecc.). In questi casi il dinamismo può colpire differenzialmente le componenti della determinazione del prezzo.

ATTUAZIONE → le alternative che l'impresa può prendere in considerazione sono assai numerose. Solitamente l'impresa si pone una serie di interrogativi quando si accinge a discutere di prezzo che ricadono nelle seguenti aree decisionali:

- L'alternativa tra una politica di scrematura e una di penetrazione del mercato viste rispetto all'evolversi della domanda, dei costi e della concorrenza e per gli effetti che questi cambiamenti possono avere sia per l'impresa venditrice che per il cliente
- La sostenibilità della politica di prezzo, cioè se nel medio periodo le condizioni che hanno determinato certe scelte di livello di prezzo sono mantenibili
- Le varie possibilità di discriminazione dei prezzi, più o meno evidenti e dichiarate, attuabili per le numerose possibilità di articolazione dell'offerta, per le combinazioni plurime di componenti di servizio che si aggiungono e differenziano il prodotto fisico, per i diversi modi in cui si attua l'adattamento reciproco tra impresa acquirente e venditrice. Tutti questi fattori generano una scarsa trasparenza delle offerte, rendono problematica la confrontabilità tra i prodotti e consentono l'applicazione di prezzi multipli
- La necessità di controllare periodicamente il prezzo e i margini di redditività, in funzione degli adattamenti richiesti, dei gradi di libertà assegnati alla forza di vendita nella determinazione del prezzo al cliente e dall'incidenza degli sconti eventuali
- La volontà di seguire una politica di prezzi improntata su continue riduzioni di costi (target costing), a volte condivise e concordate, a volte imposte dal cliente, alle quali corrispondono altrettanto continue riduzioni di prezzo (target pricing).

LE PRINCIPALI DECISIONI DI PREZZO NELLA LOGICA DELL'IMPRESA BUSINESS-TO-BUSINESS

- a) La scelta tra una politica di prezzi alti (scrematura) o bassi (penetrazione) viene normalmente discussa in merito alla fase di lancio di un nuovo prodotto. Si suggerisce l'adozione di una politica di scrematura allorché la domanda presenti una certa rigidità al prezzo, il nuovo prodotto sia difendibile sul piano delle reazioni dei concorrenti, il prodotto incorpori interessanti elementi di valore percepito e l'azienda preferisca avvicinarsi al mercato con gradualità. Le condizioni contrarie si applicano alle scelte che determinano prezzi (relativamente) bassi, cioè una politica di penetrazione del mercato. Nel b2b si devono aggiungere delle riflessioni:
- a. Il centro dell'attenzione non è tanto il prodotto quanto il cliente. Ciò significa che bisogna domandarsi come formulare i prezzi nell'ambito di nuove relazioni, riferendosi quindi alla novità della relazione oltre che a considerare l'alternativa scrematura/penetrazione nel caso di lancio di un nuovo prodotto.
 - b. È necessario considerare il continuo evolversi e trasformarsi della relazione, le condizioni che potrebbero aver determinato certe scelte di prezzo possono essere mutate e così dovrebbe accadere anche al prezzo.
 - c. Bisogna anche domandarsi quali siano le caratteristiche dell'offerta (prodotto fisico, performance, elementi di servizio, immagine del fornitore, logistica e distribuzione, servizio al cliente), come esse siano percepite dal cliente prospect, se si tratta di una situazione di fornitore in, o di fornitore out, quali e quanti concorrenti si devono affrontare sul cliente, allo stato attuale della decisione e in prospettiva quali barriere all'entrata sul cliente il fornitore è in grado di erigere, quali competenze e capacità possono dispiegare i concorrenti e così via.
- b) La sostenibilità nel tempo delle politiche di prezzo dipende dai livelli di prezzo che sono stati fissati, dai fattori che li hanno determinati e da quanto permangono nel tempo. In proposito possono verificarsi due situazioni opposte: una politica di premium price e una che fa leva sulla leadership di costo.
- a. L'impresa può attuare una politica di premium price qualora si verificino determinate condizioni: l'offerta deve essere particolarmente apprezzata dal cliente, la concorrenza non

deve essere in grado di opporsi, l'impatto del prodotto acquistato non deve essere particolarmente gravoso sugli economics del cliente, la performance rilevante per garantire efficacia al prodotto del cliente → maggiore libertà dell'impresa venditrice nel definire prezzi particolarmente elevati.

- b. In presenza di leadership di costo, cioè che conta maggiormente per l'impresa venditrice è il continuo controllo dei costi (cost consciousness). In sostanza l'impresa venditrice, rendendosi conto che il vantaggio competitivo sul cliente è strettamente legato alle sue abilità di controllare e contenere i costi, gestisce la relazione con questi obiettivi. Nel raggiungimento di questo obiettivo spesso l'acquirente si fa parte diligente, consigliando, assumendosi alcuni compiti "da venditore", mostrandosi comunque attento nell'aiutare il fornitore a contenere i costi.
- c) Spesso nei business markets si attuano prezzi diversi per offerte apparentemente molto simili tra loro. La natura dei prodotti e dei servizi scambiati e l'articolazione delle relazioni rendono scarsamente confrontabili le diverse offerte per cui è opportuno considerare le diversità nei prezzi come l'espressione della personalizzazione del beneficio e del sacrificio economico generato dal fornitore e trasferito al cliente. La formulazione dei prezzi multipli altro non è che la conseguenza sul piano economico dei necessari processi di personalizzazione dell'offerta.
- d) La verifica continua del prezzo è particolarmente importante nei casi in cui si possono attuare significative turbative nelle componenti che lo determinano.
- e) Il target costing (e il suo corrispondente target pricing) nasce per rendere dinamica la relazione costi/prezzi (e ottiene questo primo importante risultato), ma si spinge oltre, incorporando nel concetto di valore gli effetti delle capacità negoziali e organizzative dei contraenti. L'integrazione fornitore-cliente che si viene a concretizzare durante i negoziati di target costing e pricing conduce spesso l'azienda fornitrice a far analizzare le proprie schede di costo (e quindi i relativi margini). Lo stesso accade nei confronti dell'azienda cliente che per giustificare la richiesta di adeguamento prezzi verso il basso deve rendere esplicita al fornitore la sua situazione economica. In alcuni casi inserendosi una logica di tipo negoziale, non sempre guidata dalla trasparenza dei comportamenti, il target costing e pricing può essere la causa scatenante della perdita di reciproca fiducia tra le parti.

CAPITOLO 9 – LOGISTICA E DISTRIBUZIONE

9.1 SODDISFAZIONE DEL CLIENTE E PROCESSI LOGISTICI

Il servizio al cliente (customer service) è per l'impresa fornitrice elemento base per la differenziazione, cui si associa il contenimento dei prezzi, soprattutto nel momento in cui i contesti di mercato si globalizzano e vi è sovraccapacità produttiva. A ciò si aggiunge il fattore temporale: tra gli elementi principali che definiscono il servizio al cliente rientrano la riduzione del time-to-market e dell'order cycle time, la pronta disponibilità della merce, la frequenza e l'affidabilità delle consegne, la qualità e la validità della documentazione e più in generale la completezza, la tempestività e quando possibile la personalizzazione dell'ordine.

Le attività di cliente e fornitore devono essere sincronizzate e interconnesse convergendo entrambe verso l'obiettivo comune della soddisfazione del cliente finale.

Una primaria responsabilità nel perseguire tali obiettivi di sincronizzazione, sinergia e coordinamento (dunque della crescita dell'efficienza delle attività operative delle imprese) spetta ai processi logistici nella catena di fornitura.

LOGISTICA → consiste nel processo di gestione strategica degli approvvigionamenti, della movimentazione e del magazzino di materiali, parti e prodotti finiti, attraverso l'organizzazione e i canali di marketing per la massimizzazione della redditività presente e futura delle imprese, grazie all'evasione efficiente degli ordini acquisiti.

Dal punto di vista della singola impresa, le attività logistiche attengono sia all'area della gestione dei materiali (LOGISTICA IN ENTRATA – processi di acquisto, trasporto, ricezione) sia all'area della distribuzione fisica (LOGISTICA IN USCITA – acquisizione dell'ordine, inventario, magazzino, consegna). Tali attività devono

essere interconnesse con quelle produttive e nel loro insieme esse delineano un complesso integrato e interrelato di attività (LOGISTICA INTEGRATA) il cui compito è di garantire il passaggio fluido e coordinato di materiali e la loro trasformazione dagli attori più a monte fino al cliente finale.

L'efficacia e l'efficienza delle attività logistiche della singola impresa si conseguono allorché sussiste un coordinamento altrettanto efficace con le attività logistiche di clienti e fornitori. È dunque necessario considerare i processi logistici attraverso la varietà di attori intra-organizzativi e inter-organizzativi che vi partecipano e che li definiscono.

9.2 LE FORZE DI VENDITA INDIRETTE

Il peso degli intermediari commerciali nei mercati business è piuttosto consistente → problema di connettersi nel modo più veloce ed efficiente possibile ai propri clienti diretti soprattutto se agisce su scala geograficamente allargata.

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in particolare internet e lo sviluppo del commercio elettronico, associate al crescente outsourcing di servizi logistici da parte delle imprese, offrono numerose opportunità di crescita alle aziende fornitrici di servizi logistici, nonché la possibilità di rafforzare la loro posizione nella supply chain → offrire nuovi servizi di logistica integrata di supporto al cliente, quali diverse formule di trasporto, gestione dei resi, servizi finanziari e di pagamento.

DISTRIBUTORI → circa il 75% di tutti i prodotti industriali vengono oggi veicolati grazie all'operato di distributori che assumono la proprietà delle merci e vendono stabilendo autonomamente i prezzi. I distributori possono essere generalisti, quando vendono numerose categorie di prodotti appartenenti a settori merceologici differenti, oppure specializzati per prodotto e mercato. Essi dispongono spesso di una propria rete di vendita, offrono assistenza tecnica e formazione sull'uso del prodotto ed effettuano piccoli servizi di personalizzazione.

OEM e VAR → sono operatori che acquistano dal produttore alcuni beni e li rivendono inglobandoli in un loro prodotto finale (Original Equipment Manufacturer – OEM) oppure arricchendoli con una serie di servizi (Value Added Reseller – VAR).

AGENTI → gli agenti gestiscono spesso il 20% dei prodotti venduti, ma non assumono la proprietà della merce, hanno poco controllo sui prezzi e sui termini di pagamento e ricevono una commissione sul venduto. A differenza dei broker, che tendono ad assumere comportamenti più opportunistici, gli agenti tendono a mantenere relazioni costanti e durature con i propri principal.

Gli agenti spesso rappresentano un'alternativa alla forza di vendita diretta perché offrono numerosi vantaggi: profonda conoscenza del mercato e relazioni stabili con i potenziali clienti; massimo impegno professionale, giacché lavorano su provvigione; necessità di un investimento minimo per raggiungere una buona copertura del mercato. Lo svantaggio principale loro associato è invece il limitato potere di controllo sull'attività di vendita e sulle relazioni con i clienti da parte dell'impresa.

L'utilizzo di canali distributivi indiretti e di intermediari commerciali consente, operando in prossimità dei clienti, di colmare lacune di spazio e temporali, di ridurre gli investimenti in strutture fisse, di gestire una varietà di offerte personalizzate e di informazioni eterogenee.

Nel complesso svolgono attività a valore aggiunto che li qualificano come centri di competenze che arricchiscono l'offerta del fornitore. Gli attori del canale distributivo, quindi, rappresentano per il produttore una risorsa esterna "chiave" e spesso vengono considerati come veri e propri clienti con i quali instaurare rapporti strategici duraturi.

Lo stretto coordinamento con gli attori del canale distributivo permette una riduzione dei costi di trasferimento del prodotto e mantiene intatta la possibilità di impegnare risorse nella ricerca di nuovi business.

Si possono verificare iniziative di coordinamento logistico tra imprese clienti di una stessa area industriale e il piccolo fornitore, dove quest'ultimo coordina le proprie consegne ai diversi clienti in modo da minimizzare i costi dovuti a un maggior numero di trasporti da effettuare e da massimizzare l'efficienza e la contrazione dei tempi di consegna.

9.3 I SISTEMI IBRIDI

Si parla di canali di marketing di tipo ibrido o “multipli” quando si associano strutture di vendita di tipo diretto con canali di vendita indiretti basati su un’ampia varietà di attori con diverse responsabilità, a seconda del tipo di prodotto distribuito e della dimensione del cliente servito.

Possibilità di distribuire in modo capillare elevati volumi di prodotti relativamente poco sofisticati e di offrire un’ampia varietà di soluzioni applicative grazie al valore aggiunto (non solo logistico, ma anche tecnologico e di servizio) offerto dalle terze parti. Il canale indiretto può risultare meno dispendioso in quanto diminuisce gli alti costi connessi alla gestione di prodotti di grandi volumi (e a bassa redditività) e favorisce una copertura del mercato capillare.

I sistemi distributivi ibridi consentono sia un ampliamento della quota di mercato, permettendo la copertura di segmenti di clientela differenti, sia un contenimento dei costi, perché affiancano alla costosa struttura di vendita diretta forme distributive che ripartiscono costi e rischi anche con altri attori. Se opportunamente progettati, i canali “multipli” consentono anche un miglior servizio ai clienti e una crescita della loro soddisfazione.

Importante la scelta del mix di canali o di metodi comunicativi che assicurino lo svolgimento ottimale delle funzioni necessarie per individuare la tipologia di clienti, vendere e gestire la clientela → occorre progettare un sistema dove a ogni canale corrisponda un preciso e adeguato segmento di clientela con un coerente comportamento d’acquisto. Ciò richiede una profonda conoscenza dei clienti e dei loro comportamenti poiché ciascuna scelta effettuata deve essere in linea con la soddisfazione del cliente considerando che clienti diversi sono attratti da diversi tipi di canale in base ai loro obiettivi economici, alla necessità di adattamento, al significato simbolico dato al prodotto e al processo d’acquisto, all’interazione sociale e alle esperienze precedenti.

La scelta dei canali è condizionata dalla natura del prodotto da trasmettere al cliente, dalla struttura, dalla localizzazione dal potere contrattuale degli intermediari commerciali presenti in loco, dalle norme legislative, dal comportamento della concorrenza.

La gestione di canali ibridi presenta problemi di conflitto tra canali differenti, dovuti alla competizione che può generarsi tra canali per conquistare clienti e profitti. Inoltre, l’incapacità di generare sinergie tra i diversi canali può rendere i canali ibridi fonte di costi considerevoli.

I sistemi ibridi permettono un ampliamento della quota di mercato e un contenimento dei costi, ma tali obiettivi possono essere perseguiti in modo efficiente solo se si stabilisce una politica di coordinamento delle attività dei diversi canali, definendo dei principi di massima divisione del lavoro, degli ordini di priorità dei clienti, degli standard di comportamento, degli incentivi alla collaborazione.

In linea di massima le imprese adottano soluzioni di vendita dirette per raggiungere clienti di rilievo e clienti che richiedono un’elevata personalizzazione dell’offerta e formule distributive indirette, nei confronti dei clienti meno redditizi con esigenze applicative standardizzate. I problemi sorgono, di solito, con la clientela intermedia, ossia con i clienti di medie dimensioni o nei mercati dai confini frastagliati.

	VENDITORE DIRETTO	INTERMEDIARIO
COSTO	Fisso	Variabile
POSSIBILITA’ DI DIREZIONE E INFLUENZA	Alta	Bassa
PRESIDIO DEL MERCATO-CLIENTE	Alto	Basso
MOTIVAZIONE	Carriera e remunerazione	Remunerazione
ORIENTAMENTO IMPRENDITORIALE	Basso	Alto
RIFERIMENTO	Azienda/prodotto	Cliente
RITORNI INFORMATIVI	Medio-alti	Bassi
TENDENZA AL MULTIPLE SOURCING DA PARTE DEL CLIENTE	Contrastata	Assecondata

9.4 OLTRE L’APPROCCIO NEGOZIALE AI CANALI DI MARKETING

Gli attori del canale, per operare con successo in una situazione competitiva sempre più pressante e grazie alle competenze e alle conoscenze accumulate attraverso l’interazione sia con clienti che con fornitori, hanno

affermando competenze distintive proprie, ora di tipo tecnologico-applicativo, ora tecniche, di servizio e di assistenza e hanno acquisito una crescente autonomia sul mercato.

L'interazione tra fornitore e partner commerciali prevede intensi scambi amministrativi, commerciali, tecnici e di informazioni per consentire reciproci adattamenti e percorsi di sviluppo coerenti e comuni → fornitore e partner di canale realizzano un coordinamento delle rispettive attività soprattutto di tipo tecnico e di marketing, coordinamento che viene considerato essenziale per il successo di mercato di entrambi. Entrambi infatti riconoscono che il successo di ciascuno dipende in buona misura anche dalla controparte, di conseguenza ciascuno agisce in modo da realizzare uno sforzo di coordinamento delle rispettive attività, finalizzato a soddisfare congiuntamente le esigenze specifiche dei clienti finali.

Dal punto di vista dei fornitori, le relazioni con gli attori del canale di marketing rappresentano delle vere e proprie risorse critiche che rafforzano le competenze aziendali, soprattutto in considerazione del fatto che gli stessi fornitori, oltre alle tradizionali funzioni (assortimento, magazzino, assemblaggio e trasporto) assolvono un ruolo informativo, ovvero di centro raccolta informazioni sia sui clienti che sui concorrenti cui gli stessi si rapportano, e di sviluppo del valore, completando il processo di personalizzazione per il cliente finale.

Canali di marketing → rete di competenze cui si connettono alcune implicazioni gestionali e organizzative che verranno trattate nel prossimo paragrafo.

Canale di marketing → insieme di componenti interrelate e interdipendenti che interagiscono tra loro per il perseguimento di un fine comune e nello specifico per rendere disponibile un prodotto o un servizio per l'uso o il consumo.

Gli attori del canale di marketing, in particolare gli intermediari, vengono considerati un nodo connettore per un certo numero di produttori con un certo numero di clienti. Il produttore, tuttavia, è il channel leader che, per perseguire i suoi obiettivi di efficienza, dirige la sua attenzione alla minimizzazione dei costi attraverso i canali distributivi, considerati unità ancillari e subordinate capaci di offrire vantaggi di tempo e di luogo.

Oggi gli intermediari sono al pari dei produttori e degli utilizzatori finali → attori primari coinvolti a loro volta in una rete di relazioni con una pluralità di fornitori e di clienti, i quali partecipano attivamente ai processi di scambio che portano alla generazione e alla differenziazione del valore per gli utilizzatori finali, in virtù delle competenze distintive che hanno sviluppato e rese operative anche grazie all'insieme delle loro interrelazioni con una nutrita serie di fornitori e di clienti. Tali interrelazioni consentono all'intermediario di conseguire un posizionamento autonomo sul mercato, che mina la posizione di channel leader del produttore, il quale deve considerare gli stessi come controparti autonome e data la loro criticità come veri e propri clienti.

RETE DELL'INTERMEDIARIO → l'intermediario promuove l'efficienza economica del produttore riducendo il numero di contatti che sono necessari, ma non connette solo un determinato produttore a uno specifico cliente. Piuttosto le reti di entrambe le parti appaiono connesse a mezzo della rete dell'intermediario → l'intermediario diventa un fulcro di competenze strategiche per il fornitore.

Stabilità e dinamismo, cooperazione e conflitto sono binomi che coesistono nelle reti di canale, veri e propri sistemi sociali dove convergono un insieme di forze economiche e socio-politiche che interagiscono tra loro e che nel complesso influenzano i comportamenti e le performance collettive.

Alle dinamiche cooperative che contraddistinguono le relazioni con gli attori del canale si affiancano tensioni e conflitti legati alle situazioni di divergenza di obiettivi, per esempio la ricerca di fondo della brand loyalty da parte del produttore e della store loyalty da parte del distributore.

Due tipi di approccio (negoziale o di partnership) nei confronti dell'intermediario commerciale. Il passaggio dall'uno all'altro richiede all'organizzazione un cambiamento anche nei criteri di gestione dei canali.

APPROCCIO NEGOZIALE	APPROCCIO DI PARTNERSHIP
Canale distributivo specializzato in aspetti logistico-amministrativi	Canale rappresentato da partner allineati ai valori aziendali e alle linee guida commerciali e di marketing
Obiettivo di crescita del fatturato	Obiettivo di acquisizione e mantenimento della fedeltà del cliente
Difesa dei prezzi e influenza degli intermediari	Co-progettazione di soluzioni con gli intermediari

Contenimento delle spese nella gestione delle reti commerciali	Offerta di servizi e incentivo alla collaborazione delle reti commerciali
Logia di sell-in	Logica di sell-out

9.5 LA GESTIONE DEI CANALI DI MARKETING

Nel momento in cui si riconosce la valenza strategica dei canali di marketing (e il venire meno della concezione monocentrica dell'impresa fornitrice che, nell'ambito del marketing mix assegna un ruolo tattico alle politiche distributive), l'impresa fornitrice deve affrontare in modo diverso le proprie controparti. In particolare, l'interdipendenza con le stesse richiede comportamenti colti a promuovere i processi di cooperazione e di mutuo adattamento.

La gestione dei canali di marketing prevede sia decisioni di carattere strategico inerenti la struttura dei canali, il numero dei livelli, il mix dei partner commerciali, sia decisioni di tipo tattico, come la definizione degli incentivi ai partner commerciali, i criteri di comunicazione, gli sconti, la condivisione delle informazioni.

Le attività manageriali dell'impresa devono essere rivolte a promuovere e mantenere relazioni "di valore", offrendo anche diversi tipi di supporto alle controparti, ponendo così le basi per una relazione di lungo termine fruttuosa. Ciò richiede innanzitutto una conoscenza approfondita dei partner di canale e in particolare delle loro competenze e dei loro bisogni.

Nelle relazioni tra il produttore e i suoi partner commerciali di minore dimensione, tre sono generalmente le principali aree critiche di intervento del primo a favore dei secondi: quella TECNOLOGICA, quella GESTIONALE e quella COMMERCIALE.

TECNOLOGICA → il fornitore, grazie alla maggiore visibilità sul mercato, offre ai partner commerciali un supporto informativo per quanto attiene le dinamiche in corso nel proprio ambiente tecnologico-applicativo, in modo che essi possano tenersi aggiornati e beneficiare di questo supporto informativo per attuare la propria offerta e i propri servizi.

GESTIONALE → formazione e consulenza per quanto attiene attività amministrative, finanziarie e di gestione del personale.

COMMERCIALE → iniziative di supporto alle attività di marketing e di vendita dei partner, finalizzate all'attuazione dei loro canali di vendita indiretti, laddove presenti, e alla qualificazione delle loro forze di vendita dirette.

L'obiettivo è quello di creare le basi per una mutua collaborazione e allentare le eventuali tensioni legate alle situazioni di sovrapposizione di obiettivi.

A questo si associano le iniziative del fornitore volte a connettere e a coordinare i propri modelli organizzativi e logistici con quelli dei partner.

Lo sviluppo di capacità logistico-distributive e di servizio al cliente da parte dei distributori è strettamente connessa alla riorganizzazione dei processi di gestione e di organizzazione del magazzino da parte dei fornitori.

Al fine di poter beneficiare al meglio dell'integrazione operativa e logistica con i propri partner commerciali, il fornitore cerca di incentivare gli stessi a investire nelle nuove tecnologie di comunicazione in modo coerente con i propri specifici investimenti. I considerevoli investimenti che tutte le suddette operazioni gestionali richiedono al produttore inducono lo stesso a operare un'attenta selezione nell'ambito degli attori dei propri canali di marketing.

Con riferimento alla rete commerciale le imprese attuano un processo di riduzione del numero delle terze parti con cui interagiscono, processo che risponde alla necessità di focalizzare meglio l'attenzione e gli investimenti su un numero ristretto di attori, di razionalizzare i compiti che essi assolvono per l'impresa e di eliminare ridondanze, duplicazioni e sovrapposizioni.

In considerazione del contributo che il partner commerciale fornisce al business dell'azienda, anche le modalità di regolazione economica degli scambi con i partner commerciali subiscono modificazioni.

EXTRANET → Il rapporto con ogni singolo attore può essere rafforzato grazie alla tecnologia extranet. Essa consente il collegamento con i partner commerciali, al fine di produrre il miglior coordinamento delle parti comuni. L'idea di extranet deriva dal concetto che ogni impresa ha una sua catena del valore e che il punto finale della catena del valore di un'azienda coincide con il punto iniziale della catena di un'altra azienda.

Il fornitore deve cercare di qualificarsi come centro di convergenza delle informazioni di mercato acquistate attraverso tali partner e quindi come centro di smistamento di tali informazioni contribuendo in tal modo allo sviluppo di sinergie dell'intero canale di marketing.

Oltre ad agevolare la gestione delle emergenze, la collaborazione fra tutti i membri del canale rende quest'ultimo maggiormente in grado di soddisfare la crescente domanda dei clienti di un'offerta di mercato più ampia e più capace di incrementare la qualità del servizio al cliente, laddove le inferiori capacità di un membro del canale possono essere sostituite dalle superiori competenze di un altro.

CONDIVISIONE DI CAPACITA' → le capacità di alcuni attori vanno a sostenere quelle degli altri. Ogni membro del canale offre, dunque, un maggior numero di servizi di alta qualità a un prezzo inferiore di quanto non farebbe agendo da solo e ogni distributore che contribuisce riceve un compenso appropriato quando mette in comune le proprie capacità.

9.6 E-COMMERCE NEI MERCATI INDUSTRIALI

Il web si aggiungerà alle pre-esistenti forme di vendita e si caratterizzerà come uno dei mezzi impiegabili dall'azienda per raggiungere il cliente finale e sviluppare con lo stesso relazioni consolidate.

VANTAGGI DEL COMMERCIO ELETTRONICO → esso può innanzitutto permettere un incremento delle vendite attraverso la sottrazione di quote di mercato ai concorrenti o l'ampliamento della dimensione del mercato in un contesto di competizione globale, grazie al fatto che essere presenti su internet significa essere presenti su scala internazionale. Inoltre consente un'interazione personalizzata one-to-one tra compratore e venditore e facilita lo sviluppo di nuovi prodotti grazie alle informazioni acquisite direttamente dai clienti. Infine una riduzione dei costi, distribuendo per via elettronica il maggior quantitativo possibile di informazioni e minimizzando il rischio di errori.

Le opportunità sono molte ma per poter essere colte adeguatamente e con successo occorre che siano sfruttate anche attraverso la predisposizione di un contesto organizzativo d'impresa e di processi gestionali coerenti e reattivi alle implicazioni che dall'uso delle nuove tecnologie scaturiscono – riduzione del time-to-market, criticità dei servizi logistici, rispetto della personalizzazione in tempi brevi, mantenimento di prezzi competitivi, ecc.

CASO DELL – BUILT TO ORDER

Il built-to-order è una filosofia produttiva che consiste nell'assemblare un personal computer nelle fabbriche Dell esattamente secondo le specifiche dell'ordine emesso dal singolo cliente. Gli impianti di produzione sono appositamente strutturati e ottimizzati per poter effettuare questo tipo di servizio, anche per quanto riguarda la gestione dei rapporti con i fornitori collegati in rete con Dell.

Internet e il supporto tecnologico rendono meno netti i confini tradizionali tra fornitore, costruttore e cliente, che divengono virtualmente integrati. Attraverso internet, i clienti hanno accesso immediato alle più recenti informazioni sui prodotti, i servizi e i prezzi, i quali possono essere configurati individualmente e ordinati sul sito web.

Il modello dell'integrazione virtuale per rispondere in modo efficiente ed efficace al modello diretto di vendita, e il posizionamento ricercato da Dell nella supply chain, trovano corrispondenza in un assetto organizzativo che affianca alle tradizionali funzioni risorse specialistiche designate a supportare costantemente il modello di rapporto con la clientela avviato.

CASO IBM

Anziché superare i partner commerciali utilizzando il canale internet, IBM ha attuato una politica volta a sfruttare tale canale per rendere più efficiente l'operato dei propri partner.

In sostanza il canale distributivo internet non deve essere considerato alternativo ad altre formule distributive, ma complementare alle stesse in un'ottica di sistemi distributivi di tipo ibrido o multiplo.

CAPITOLO 10 – LE VENDITE: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

10.1 LA VENDITA E I VENDITORI

Lo scambio è un processo con una sua dimensione temporale, ogni rapporto tra fornitore e cliente implica una serie di contatti che danno luogo a momenti di interazione più o meno intensi tra le due parti.

L'interfaccia tra fornitore e cliente consiste di un insieme di persone e tecnologie organizzate in diversi ruoli e processi e può essere piuttosto semplice quando sono pochi gli individui e i ruoli coinvolti, ma nelle relazioni con i clienti chiave può essere anche piuttosto complessa.

PERSONALE FRONT-LINE → Il personale a contatto con il cliente ha un ruolo importante nel produrre ed erogare le prestazioni che sono alla base del valore percepito di cui fruisce il cliente.

L'idea diffusa è che l'essenza della vendita sia la persuasione e la manipolazione del cliente.

VENDITE → presentazione personale di alcuni aspetti dell'azienda e del prodotto a individui o gruppi e che funge da stimolo per le vendite. Altre definizioni focalizzano l'essenza della vendita nella comunicazione persuasiva e nella negoziazione.

Negli ultimi decenni il ruolo della forza di vendita è profondamente mutato. La forza di vendita non è più un semplice elemento promozionale del marketing mix con una natura e un approccio conflittuale volto a persuadere i clienti all'acquisto.

RUOLO DEL VENDITORE → Coloro che assumono il ruolo del venditore nelle relazioni con i clienti business svolgono di fatto almeno quattro compiti diversi:

- **NEGOZIAZIONE E VENDITA**= attività di comunicazione atte a portare a compimento una transazione
- **RENDERE UN SERVIZIO AL CLIENTE**= a seconda delle situazioni specifiche questo può consistere nell'assistenza tecnica, nel controllo del prodotto, nella consulenza, o nell'espletamento di alcuni aspetti amministrativi come il controllo e l'informazione su ordini, pagamenti ecc.
- **INTELLIGENCE**= raccogliere diverse informazioni riguardo i piani, problemi, strategie del cliente e interpretarne il senso
- **PROBLEM-SOLVING**= interagire con il cliente per risolvere diversi problemi che emergono nella relazione.

Ogni ruolo di vendita tende ad essere di fatto un mix di questi quattro compiti.

Nei mercati business, in presenza di relazioni continuative, il momento della vendita vero e proprio diventa difficile da isolare e non sorprende che la componente di vendita in senso stretto diventi secondaria nel ruolo del venditore mentre tendono a prevalere le attività di servizio e soprattutto quelle di intelligence e di problem-solving.

Quello del venditore nelle aziende che operano nei mercati business-to-business è soprattutto un ruolo di confine che oltre ad agire sull'esterno, ha un importante ruolo verso l'interno dell'azienda, non solo perché è un sensore di mercato ma anche perché di fatto può fungere da progettista dell'offerta rivolta al cliente.

I contenuti specifici del ruolo del venditore variano fortemente da azienda ad azienda ma anche nelle varie unità aziendali in funzione di almeno 4 fattori interni ed esterni all'impresa:

- Caratteristiche ed esigenze della clientela
- Tecnologia e organizzazione dell'impresa
- Tipo di prodotto-servizio offerto
- Struttura e organizzazione della funzione marketing

10.2 L'INTERFACCIA FORNITORE-CLIENTE E LE VENDITE

La configurazione dell'interfaccia fornitore-cliente, in pratica quali persone e tecnologie, e quali ruoli e processi vengono coinvolti varia in funzione del ciclo di ordine o fornitura che caratterizza il business e riflette le caratteristiche organizzative delle due parti.

La configurazione dell'interfaccia con il cliente è importante per due ragioni: la prima è che dal punto di vista del cliente ogni contatto concorre all'esperienza complessiva e alla valutazione da parte del cliente, la seconda è che il cliente, anche se in misura diversa, è parte attiva nel produrre il prodotto-servizio erogato.

La configurazione del front-line è importante perché ha almeno tre funzioni che sono critiche per l'azione di marketing in senso lato:

- 1) Permette di cogliere le reazioni, i desideri, le opinioni dei clienti; è il "sensore" che rileva e registra le esigenze e i comportamenti del cliente
- 2) Comunica al cliente ma anche con il cliente
- 3) Di fatto produce alcune delle prestazioni alle quali il cliente dà un peso e alle quali attribuisce un valore.

La problematica del ruolo delle vendite, dell'organizzazione della forza di vendita e della sua gestione è strettamente connessa al disegno dell'interfaccia e ai processi interattivi tipici dello specifico business in cui opera l'azienda.

La forza di vendita è la parte integrante dell'offerta aziendale ed elemento importante del mix comunicazionale nelle aziende che operano nei mercati b2b. aiuta il cliente, ma anche la propria organizzazione, nella definizione del prodotto-servizio, è il consulente e l'operatore tecnico nella realizzazione della prestazione complessiva per il cliente e siccome rappresenta e riflette l'immagine e l'attività dell'azienda, deve essere gestita con cura. La forza vendita ha la responsabilità della gestione dei rapporti fra l'azienda e i clienti, ma spesso anche la responsabilità della gestione dei rapporti con diversi intermediari e con i canali distributivi → contribuisce alla value proposition dell'azienda per il cliente.

La varietà nel ruolo assegnato alle vendite nelle aziende può esser ricondotta a due ordini di fattori:

- IL CONTESTO ESTERNO → in particolare le caratteristiche del portafoglio clienti dell'azienda. Il portafoglio clienti dell'azienda può essere più o meno differenziato, la differenziazione, in termini di dimensioni dei clienti, tecnologie e applicazioni, comporta spesso un diverso ciclo di ordine e fornitura che dovrebbe riflettersi nel lavoro di vendita. La presenza di clienti molto diversi tra loro nel portafoglio clienti dell'azienda richiede una differenziazione delle strategie di marketing, del disegno dell'interfaccia e di conseguenza del ruolo assegnato ai venditori e alla forza di vendita.
- IL CONTESTO INTERNO → si traduce in attese diverse sul ruolo delle vendite e riflette l'assetto organizzativo della funzione marketing e delle altre funzioni dell'azienda. La varietà dei contesti interni è pressoché infinita.

10.3 L'ORGANIZZAZIONE DELLE VENDITE

La rete di vendita è costituita dalle persone dipendenti dell'azienda (oppure legate a essa da un contratto continuativo come, ad esempio, diverse forme di agenti o rappresentanti).

Il dimensionamento della rete di vendita, in particolare il numero dei venditori a contatto con i clienti, dipende da:

- Il numero dei clienti che vanno contattati e la loro localizzazione e segmentazione
- I compiti assegnati ai venditori
- Il numero di visite, l'estensione e frequenza dei contatti necessari

Definire le dimensioni della forza di vendita richiede perciò un censimento dei clienti attuali, una loro classificazione in tipologie che possono richiedere diversi tipi di interventi, e un chiarimento in termini di compiti che la rete di vendita deve svolgere.

La differenziazione dei clienti e degli obiettivi di marketing impone una differenziazione dei ruoli di vendita. Alcuni ruoli di vendita tipici dei mercati b2b:

- Raccogliitore di ordini
 - Responsabilità: raccoglie e riceve gli ordini e segue la transazione fino alla consegna
 - Tipicamente impiegato nelle situazioni di vendita dei prodotti-servizi maturi e standard, senza particolari necessità di adeguamento del prodotto o delle procedure di consegna. Spesso tende ad essere un "venditore interno" che interagisce poco con i clienti, ma ha un ruolo importante nell'amministrazione e programmazione degli ordini e delle spedizioni
- Persuasore al servizio del cliente
 - Responsabilità: informare e aggiornare il cliente riguardo i prodotti-servizi disponibili, persuadere sui vantaggi dell'offerta propria rispetto alle alternative dei concorrenti.
 - Tipico delle situazioni di prodotto-servizio maturo e delle forniture non continuative dove vi è anche una certa necessità di istruire ed assistere il cliente.
- Problem solver
 - Responsabilità: fornire elementi utili al cliente per soddisfare le esigenze manifestate o concepire le soluzioni ai problemi del cliente
 - Tipicamente impiegato nelle situazioni di rapporti continuativi o relazioni più o meno complesse tra fornitore e cliente. Richiede capacità di connettere diversi ruoli nell'organizzazione del cliente e nell'organizzazione propria. Ruolo piuttosto complesso,

spesso vi è la tendenza a separare le varie componenti in problem solving e nella successiva amministrazione degli ordini e della logistica.

- Gestore della relazione
 - Responsabilità: sviluppare la relazione tra la propria azienda e quella del cliente in varie dimensioni e gestirne l'aspetto economico e strategico. L'obiettivo è di congiungere e sfruttare le competenze esistenti dalle due parti
 - Tipico nelle relazioni con i clienti chiave che tendono verso qualche forma di partnership, nelle situazioni di reciprocità di business. Il Key-Account Manager è una delle forme tipiche di questo tipo di ruolo nella forza di vendita.
- Venditore missionario
 - Responsabilità: sviluppo delle relazioni con la clientela, acquisizione e sviluppo di nuove relazioni con categorie prioritarie di clienti nell'ottica complessiva della strategia di mercato.
 - Spesso in forma di business development manager o di field marketing manager singoli o in team. Tende ad essere parte dell'organizzazione di marketing piuttosto che parte dell'organizzazione commerciale o di vendita in senso stretto. L'acquisizione degli ordini è fatta spesso da altri ruoli di vendita.

In molte aziende che operano nel contesto b2b, dove le tipologie dei clienti ai quali si rivolge l'azienda sono marcatamente diverse, uno dei problemi dell'organizzazione della rete di vendita riguarda quale struttura della rete adottare.

Quando ci sono marcate differenze tra i clienti che si traducono nella necessità di differenziare il ruolo dei singoli venditori, ogni soluzione adottata diventa di fatto un trade-off tra criterio di efficacia nei confronti del cliente e quello dei costi. In pratica, soprattutto nelle imprese di medie dimensioni che lavorano sul mercato globale diventa un fattore condizionante il disegno stesso della forza di vendita la disponibilità di risorse umane adeguate.

KEY ACCOUNT MANAGER → nell'ambito delle strutture organizzative di vendita si riscontra sempre più spesso il ruolo dei responsabili di clienti chiave; questo avviene quando un'azienda si trova ad avere clienti molto importanti che presentano una certa complessità di gestione. Rispetto ai clienti chiave l'interfaccia coinvolge le vendite e numerosi altri ruoli e tende a essere piuttosto articolata. Esiste la difficoltà di monitorare ciò che avviene nelle relazioni con i clienti e di intervenire quando necessario per garantirne un funzionamento integrato ed efficace.

Il ruolo di KAM è certamente più complesso di quello tradizionale dei venditori o responsabili commerciali perché deve sostenere lo sviluppo della relazione a medio-lungo termine e implica compiti e competenze di natura manageriale. Egli deve essere in grado di interpretare il business del cliente, deve saper dialogare e coordinare coloro che intervengono nella relazione nella propria azienda. Il ruolo del KAM più che un ruolo di vendita è un ruolo di marketing, capace allo stesso momento di tradurre le esigenze del cliente in proposte e coordinarne e garantirne l'effettiva attuazione; è quindi un ruolo di confine e di raccordo tra il sistema cliente e quello della propria azienda.

UTILIZZO DELLA FORZA VENDITA ESTERNA → il personale di vendita esterno può essere costituito da agenti monomandatari che rappresentano solo l'azienda o plurimandatari che rappresentano più aziende, tipicamente remunerati prevalentemente con provvigioni sulle vendite. Sono molte le aziende, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, che usano una forza di vendita ibrida, cioè dove alcuni clienti vengono affidati alla forza di vendita interna e altri alla forza di vendita esterna o addirittura si affidano quasi esclusivamente alla forza di vendita esterna.

Disegnare la funzione vendite riguarda sia l'articolazione della sua struttura in ruoli definiti, sia il raccordo tra i ruoli che compongono la struttura, e i sistemi e le procedure a supporto dei vari ruoli.

10.4 LA GESTIONE DELLA FORZA DI VENDITA

Gestire la forza di vendita implica innanzitutto monitorarne l'attività e intervenire per indirizzarla nella direzione desiderata. L'indirizzo dell'attività della forza di vendita è connesso al problema della sua

incentivazione e in parte della remunerazione. Altri problemi tipici della gestione della forza di vendita nelle aziende business-to-business riguardano, in particolare, il reclutamento e l'addestramento dei candidati per vari ruoli commerciali.

10.4.1 Monitorare le prestazioni della forza di vendita

Lo scopo primario del monitoraggio delle attività svolte dalla forza di vendita è di disporre degli elementi utili per formulare interventi correttivi e per indirizzare l'attività verso uno sviluppo positivo della posizione di mercato dell'azienda → monitoraggio manageriale che permetta una valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività della forza di vendita nel suo insieme, oltre che dei singoli ruoli che ne fanno parte, rispetto ai compiti affidati.

COSA VA CONTROLLATO?

Rilevare l'efficacia della vendita enfatizzando l'andamento dei volumi di vendita è una prassi diffusa ma insufficiente allo scopo per diversi motivi: l'andamento dei volumi di vendita dipende da molte variabili che non sono gestite dalla forza di vendita e sulle quali questa influisce spesso solo indirettamente o in parte; c'è una marcata dipendenza dei volumi di vendita dall'andamento del business dei singoli clienti chiave che può incidere in modo fortemente positivo o negativo sui volumi di vendita per circostanze del tutto estranee alla funzione vendite; l'attività di vendita in senso stretto è solo uno dei compiti affidati alle vendite e spesso neppure il principale. Monitorare l'efficacia delle attività di servizio, di problem-solving, o di intelligence richiede l'uso di altri indicatori come reclami, interventi correttivi di assistenza, ritardi nelle consegne, errori amministrativi, soddisfazione del cliente, perdite dei clienti o ordini, ecc., che possono essere più o meno specifici e caratteristici o critici per lo specifico business dell'azienda.

MONITORARE L'EFFICIENZA E LA PRODUTTIVITA' DELLE VENDITE

Richiede l'identificazione dei parametri legati alla profittabilità e degli elementi principali di costo.

INDICATORI DI EFFICACIA DELLA VENDITA	<ul style="list-style-type: none"> • Volumi di vendita • Andamento (tasso di crescita) del fatturato • Volume di vendita rispetto agli obiettivi • Prezzo medio realizzato • Numero di clienti nuovi acquisiti • Numero di clienti persi • Quota di mercato • Quota sui bisogni dei clienti serviti
INDICATORI DI PRODUTTIVITA'	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di contatti/cliente • Numero di ordini/contatto • Spese di vendita/venduto • Costo di vendita per contatto • Costo di vendita per cliente
ALTRI INDICATORI COMPLEMENTARI	<ul style="list-style-type: none"> • Indici di customer satisfaction • Qualità rapporti informativi • Ordini generati per prodotti-servizi nuovi • Redditività per cliente

10.4.2 La motivazione e gli incentivi

La problematica della motivazione e della remunerazione è in parte legata a quella del monitoraggio delle prestazioni, ma pur per molti aspetti distinta.

Varie soluzioni che vedono presente una remunerazione fissa, con un componente più o meno significativa variabile, ma anche, più raramente, una remunerazione interamente variabile.

La prassi di legare la componente variabile della remunerazione al raggiungimento degli obiettivi di vendita ha i suoi limiti: da una parte per le ragioni discusse nel paragrafo precedente, dall'altra parte viene osservato che legare gli incentivi all'andamento delle vendite tende a distrarre l'attenzione del venditore e a trascurare o mettere in secondo piano altri compiti affidati alla funzione o al singolo ruolo.

Una soluzione è l'uso di vari indicatori più compositi della prestazione che vengono concordati con il personale o con la funzione.

PERFORMANCE REVIEW → l'unica soluzione capace di risolvere il problema di fondo sia quella di adottare un sistema di performance review di tipo manageriale. Questo consiste in incontri periodici nei quali si stabiliscono gli obiettivi personali differenziati per ruolo e funzione e in occasione dei quali si verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati.

Va inoltre menzionata la tendenza a legare gli incentivi al raggiungimento non di obiettivi individuali ma di obiettivi aziendali o comunque collettivi che possono essere la penetrazione di un certo mercato, il risultato economico, il tasso di crescita, ecc. questi obiettivi possono essere definiti a livello aziendale, di divisione o di unità organizzativa.

Le prospettive di carriera, le possibilità di sviluppo professionale, di stabilità, il riconoscimento della professionalità e, non ultimo, il clima aziendale hanno forti valenze motivazionali, sempre riconosciute a livello di principio ma troppo spesso disattese nella pratica di gestione.

10.4.3 Reclutamento e formazione – lo staffing

Il turnover del personale di vendita appare significativamente più elevato rispetto a quello di altre funzioni aziendali, dall'altra, vi sono da considerare le caratteristiche e i profili del ruolo. La necessità di reclutamento del personale per le funzioni commerciali, oltre al rimpiazzo di turnover, diventa particolarmente critica nei momenti di sviluppo dell'azienda.

Come abbiamo osservato in precedenza, i tipici ruoli di interfaccia, come quelli delle vendite, nel caso delle aziende business-to-business, tendono ad essere ruoli con contenuti compositi che richiedono un insieme di capacità e competenze particolare.

Ci sono almeno tre tipi di competenze e capacità richieste per questo tipo di ruolo:

- CAPACITÀ RELAZIONALI che consistono nelle capacità di comunicare ed interagire con interlocutori diversi
- COMPETENZE TECNICHE DI PRODOTTO-SERVIZIO che sono spesso specifiche per il settore di attività
- COMPETENZE GESTIONALI che sono più difficili da specificare ma comprendono la capacità di analisi del business, dei costi, e del mercato, la capacità di capire le relazioni economiche e la familiarità con i meccanismi organizzativi.

Diventa importante disporre di piani di reclutamento per far fronte alle necessità di reclutamento del personale di vendita, e predisporre piani di formazione ed addestramento al ruolo.

Nelle aziende di grandi dimensioni i piani di reclutamento, addestramento e formazione, possono riguardare decine se non centinaia di persone ogni anno. Ma anche nelle aziende di dimensioni più contenute il problema non si limita a poche persone ogni anno. Data la specificità e l'importanza relativa delle competenze tecniche di prodotto-servizio nelle imprese che operano con i clienti business spesso viene fatto ricorso al reclutamento interno e all'addestramento "on the job".

10.5 L'INTEGRAZIONE DEI RUOLI DI INTERFACCIA E LA TECNOLOGIA

La configurazione dell'interfaccia fornitore-cliente si è evoluta negli ultimi tempi sulla spinta di varie tendenze di mercato e con l'impulso del crescente impiego di tecnologie informatiche e di comunicazione.

Riuscire ad integrare efficacemente il sistema di interfaccia con i vari ruoli di front-line, può rappresentare nella prospettiva del cliente un elemento di differenziazione rispetto ai fornitori concorrenti. Per contro, le carenze e malfunzionamenti del sistema front-line, anche se nelle prestazioni apparentemente insignificanti, possono avere delle conseguenze gravissime sullo sviluppo delle relazioni con i clienti.

L'emergere dei "ruoli misti" nell'interfaccia fornitore-cliente è pure favorito dalle potenzialità offerte dall'evoluzione nell'applicazione delle tecnologie informatiche e di comunicazione. È chiara la tendenza nell'ambito delle vendite a un crescente impiego e applicazione di queste tecnologie nell'attività di vendita.

I diversi ruoli commerciali possono oggi contare sul supporto di sistemi quali il catalogo elettronico dei prodotti, di diversi database riguardanti il portafoglio clienti e la storia del cliente, della possibilità di accesso remoto anche a funzioni di progettazione per verificare la fattibilità di certe soluzioni richieste dal cliente, o la possibilità di tracciare la logistica dei prodotti servizi.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Il CRM è un approccio gestionale che fa leva su un insieme di attività e di processi finalizzati a creare, sviluppare e promuovere relazioni con clienti selezionati ed importanti per accrescere il valore della base clienti (customer equity) e la potenzialità futura dell'impresa di generare valore.

Attraverso gli strumenti di CRM si possono meglio conoscere e monitorare i comportamenti d'acquisto e gli usi dei prodotti da parte dei clienti, adattare più efficacemente le strategie e le politiche di marketing, nonché i processi di creazione ed erogazione del valore a ciascuno di essi; si può quindi segmentare più efficacemente la base clienti, razionalizzare la sua gestione, ridurre gli errori e il rischio di attività decisionali.

Le attività di CRM possono assumere tre diverse connotazioni:

- ANALITICA= si occupa dell'acquisizione e valorizzazione di tutte le informazioni utili alla gestione della relazione
- COLLABORATIVA= condivisione delle informazioni raccolte all'interno dell'azienda mediante apposite piattaforme e sistemi di workflow
- OPERAZIONALE= comprende tutte le attività di relazione diretta con il cliente gestita tramite tutti i punti di contatto.

Grazie a INTERNET è possibile interfacciare direttamente e in tempo reale le informazioni raccolte dal cliente con i sistemi di pianificazione decisionale (ERP, Entrepreneur Resource Planning) di tutte le aree aziendali. Questo consente di ridurre significativamente il tempo intercorrente tra l'acquisizione delle informazioni dalla clientela e l'attuazione di specifiche azioni di risposta al mercato.

Anche le EXTRANET sono applicazioni CRM capaci di generare una comunicazione personalizzata con il cliente (o cliente-canale): il cliente, tramite password, accede a un percorso personalizzato e periodicamente aggiornato fruibile sul sito web dell'impresa.

CAPITOLO 11 – COMUNICAZIONE

11.1 I PROCESSI DI COMUNICAZIONE NEI BUSINESS MARKETS

L'articolazione e la complessità tipica delle relazioni di mercato che si sviluppano nei business markets conferiscono alla comunicazione un ruolo tutt'altro che marginale.

Le funzioni assolte dalla comunicazione in qualsiasi processo di marketing sono sintetizzate nella capacità di trasferire l'offerta al mercato, facendone percepire i fattori di differenziazione sui quali possono concentrarsi l'attenzione e le preferenze dei clienti attuali e potenziali.

Lo sviluppo di una relazione tra imprese, come tra qualsiasi soggetto, comporta necessariamente lo scambio di informazioni e di comunicazioni, che consentono la conoscenza tra parti, l'apprezzamento delle reciproche abilità e competenze e che permettono il necessario avvicinamento e adattamento.

La struttura delle relazioni e le differenti esigenze dei clienti richiedono di approntare modalità comunicative anche fortemente differenziate tra loro e questo fatto rende ancora più evidente l'importanza della comunicazione.

La comunicazione di impresa ha un obiettivo prioritario: diffondere e creare valore economico. Questo fine non è raggiungibile parcellizzando la comunicazione, ma sviluppandone una visione integrata che possa trasferire ai diversi pubblici di riferimento e ai diversi mercati i valori interni d'impresa, in particolare la conoscenza, le capacità di "fare e di relazionarsi", il coinvolgimento attivo dei membri dell'organizzazione, la condivisione di una missione, ecc. → è attraverso questo meccanismo di diffusione che si sviluppa il processo di creazione di valore.

Trasferire un valore intrinseco in un valore percepito è il compito principale della comunicazione. La percezione deve trovare conferma nella realtà → entrano in gioco gli elementi tangibili dell'offerta: la qualità (percepita e effettiva), l'eccellenza nel servizio, gli aspetti distributivi e logistici, le capacità di comprensione dei bisogni, le competenze e la volontà di relazione con il cliente, ecc.

Dalle scelte riguardanti "cosa" e a "chi" derivano le decisioni riferite al "come" comunicare, cioè a quali strumenti di comunicazione è preferibile ricorrere.

L'applicazione di questi concetti ai business markets evidenzia l'esistenza di differenti aree di intervento della comunicazione, riferendosi sia ai contenuti sia ai destinatari.

		DESTINATARI DELLA COMUNICAZIONE	
		Mercato	Singolo attore/relazione
CONTENUTI DELLA COMUNICAZIONE	Impresa	1) Corporate/market communication	2) Corporate/relationship communication
	Prodotti/servizio	3) Product/market communication	4) Product/relationship communication

Il processo di comunicazione nei business markets si presenta quindi in modo molto più articolato e complesso rispetto a quanto accade normalmente nei mercati di consumo.

Gli strumenti della comunicazione vengono utilizzati in maniera molto differente in funzione delle caratteristiche dell'impresa, della sua politica di marketing e di comunicazione, del tipo di relazioni in essere con i clienti, ecc.

Suddivisione della comunicazione d'impresa in quattro aree: comunicazione istituzionale, comunicazione interna (o gestionale, o organizzativa), comunicazione finanziaria e comunicazione di marketing.

L'importanza dell'integrazione e il valore generato da essa sono tanto più elevati quanto maggiore è la complessità relazionale tra impresa e mercato di riferimento. Quando il rapporto con i mercati è facilmente governabile, anche un approccio specialistico alla comunicazione può dare buoni risultati. Ma se le relazioni con i diversi mercati si intrecciano, l'integrazione della comunicazione diviene una caratteristica sostanzialmente indispensabile.

Nelle imprese più orientate al mercato e alla gestione della relazione c'è il riconoscimento esplicito che la relazione con il cliente si fonda su elementi quali la reputazione, l'immagine, la stima reciproca e la fiducia → poiché questi si sviluppano anche agendo in modo equilibrato sulle leve della comunicazione, ne deriva un attento ricorso a questi fattori, essenziali tanto in prospettiva strategica quanto gestionale.

11.2 LA NUMEROSITA' DEI PUBBLICI DI RIFERIMENTO

Tutte le imprese vivono all'interno di un ambiente dal quale traggono le risorse necessarie alla loro sopravvivenza e sviluppo e verso il quale indirizzano i frutti della loro attività. L'ambiente è formato da pubblici di diversa natura, ciascuno dei quali esprime interessi specifici nei confronti delle imprese e con i quali l'impresa interagisce.

L'interazione con l'ambiente e con i pubblici che lo compongono è sostenuta dalla comunicazione.

❖ I PUBBLICI DI RIFERIMENTO DELL'IMPRESA

- PUBBLICO
 - Media & opinione pubblica
 - Movimenti e gruppi di pressione
 - Opinion leader
- FINANZA
 - Azionisti attuali e potenziali
 - Istituti di credito
 - Società finanziarie
- INTERNO
 - Management
 - Dipendenti e quadri
 - Forza di vendita
 - Dipendenti potenziali
- MERCATO E CLIENTI
 - Clienti finali e potenziali
 - Clienti intermediari attuali e potenziali
 - Influenzatori di mercato
 - Fornitori
- ISTITUZIONI

- Pubblica amministrazione
- Enti locali
- Organizzazioni sindacali
- Associazioni di categoria
- CONCORRENTI E PARTNER
 - Concorrenti attuali
 - Concorrenti potenziali
 - Imprese partner

La pluralità di pubblici e di interessi che gravitano intorno all'impresa determina l'utilizzo di diverse forme di comunicazione finalizzate al raggiungimento di obiettivi specifici nei confronti di ciascuno dei pubblici di riferimento. Si sviluppano intensi flussi di comunicazione che, utilizzando strumenti di diverso tipo, sono finalizzati all'ottenimento di obiettivi parziali ma che, idealmente, dovrebbero concorrere al raggiungimento della finalità comune, cioè quello della diffusione e dell'accrescimento del valore economico dell'impresa.

AMBITI DELLA COMUNICAZIONE

TARGET DEL PROCESSO DI COMUNICAZIONE (PUBBLICO) → la posizione dei pubblici rispetto all'impresa (interni e esterni) suddivide gli ambiti della comunicazione tra interna ed esterna e anche gli strumenti utilizzati. Tuttavia la distinzione fra comunicazione interna ed esterna non è del tutto coerente con la logica decisionale e di comportamento delle imprese.

OBIETTIVI → obiettivo comune di tutta l'attività di comunicazione dell'impresa, prescindendo quindi dal target di riferimento e dai contenuti, è lo sviluppo di migliori relazioni con i propri interlocutori. Il fatto che l'impresa persegua obiettivi particolari (notorietà, immagine, affidabilità dei prodotti, solvibilità, credibilità strategica, senso di appartenenza, ecc.) nei confronti di ciascun gruppo di stakeholder è comunque perfettamente funzionale, se viene collocato nell'ambito di un obiettivo di ordine superiore: il miglioramento delle relazioni, a sua volta strumentale al processo di creazione di valore economico.

Si possono indicare almeno 4 aree di comunicazione presenti, seppure con pesi e articolazioni diverse, in tutte le imprese:

- COMUNICAZIONE DI MARKETING → volta a migliorare le relazioni con il mercato dei clienti finali e intermedi, rendendo percepibile il valore dell'offerta aziendale, ovvero la sua capacità di soddisfare i bisogni della domanda
- COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE → migliorare le relazioni con i diversi pubblici (interni ed esterni), facendo conoscere l'impresa, i suoi valori, la sua missione
- COMUNICAZIONE INTERNA → finalizzata a migliorare le relazioni con i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nella gestione dell'impresa, rendendo condivisibili la mission e i valori di fondo dell'impresa e attuando la capacità di coordinamento, controllo e omologazione delle risorse e delle produzioni cognitive dell'impresa stessa
- COMUNICAZIONE FINANZIARIA → indirizzata a migliorare le relazioni con i portatori di risorse economiche, esplicitando gli aspetti patrimoniali, reddituali e finanziari dell'impresa, nonché gli auspicabili incrementi di valore del capitale economico, ovvero rendendo percepibile la capacità dell'impresa di produrre stabilmente reddito attraverso l'uso di determinate risorse.

Ciascuna area della comunicazione diffonde e crea valore in funzione delle sue capacità di migliorare le relazioni di impresa; in particolare, si può affermare che ogni singola area della comunicazione d'impresa diffonde un valore oggettivo e crea valore percepito (credibilità, fiducia, immagine), che a sua volta alimenta la creazione di valore oggettivo.

Comunicazione di marketing → per determinate aree della comunicazione la capacità di creare e diffondere valore è facilmente riscontrabile nella realtà quotidiana, si pensi alla comunicazione di marketing e ai suoi strumenti elementari e ai risultati che essi determinano: maggiori volumi di vendita, incrementi di quota di mercato, miglioramenti in termini di notorietà e di immagine. Si tratta di risultati importanti per l'impresa, misurabili quantitativamente e quindi valorizzabili anche se la loro misurazione comporta qualche difficoltà connessa alla non immediata e non perfetta corrispondenza tra azioni di comunicazione e risultati ottenibili.

Comunicazione interna → alimenta i processi di apprendimento che consentono di accrescere le competenze distintive d'impresa, presupposto necessario allo sviluppo delle capacità di innovazione e di differenziazione.

Comunicazione istituzionale → contribuisce alla creazione e alla diffusione del valore. L'impresa, infatti, comunicando la sua missione e la sua identità, ricerca e ottiene collaborazione e consenso sui suoi progetti di sviluppo e sul ruolo che essa intende svolgere nel contesto socio-economico. La comunicazione istituzionale consente quindi di ottenere risultati apprezzabili sul piano della creazione del valore, sintetizzabili nell'espressione "credibilità strategica".

Comunicazione finanziaria → diffonde valore intrinseco, creando ulteriore valore. Una corretta e articolata informativa sui contenuti e sui risultati dell'attività dell'impresa è oggi considerata una necessità per potere ottenere la fiducia dei portatori di risorse sia interni sia esterni all'impresa → credibilità reddituale patrimoniale e finanziaria.

11.3 LA COMUNICAZIONE NELLE RELAZIONI TRA IMPRESE

Ogni processo di relazione tra imprese è pervaso di flussi comunicativi. Attraverso la comunicazione e i suoi strumenti si attua infatti buona parte del processo di adattamento.

Spesso è difficile individuare e comprendere fino in fondo quale sia il ruolo della comunicazione di marketing nelle relazioni tra imprese perché, accanto a strumenti di comunicazione formali e facilmente identificabili, buona parte dei flussi comunicativi si attua in modo informale oppure mediante strumenti e modalità di comunicazione solitamente non riconducibili alla tipica strumentazione di marketing.

Elementi cruciali della comunicazione di marketing nelle imprese business-to-business: in primo luogo la comunicazione tende a promuovere l'impresa prima ancora dei prodotti e delle applicazioni offerte dall'impresa venditrice. In secondo luogo tali comportamenti rinforzano la necessità che le decisioni di comunicazione siano assunte privilegiando comportamenti basati su una forte integrazione, sia nella scelta degli strumenti, sia e soprattutto nelle logiche di fondo.

Le imprese b2b dispongono di funzioni organizzative dedite alla comunicazione spesso collocate al vertice aziendale e con compiti di coordinamento anche operativo di tutte le iniziative di comunicazione, comprese quelle rivolte specificatamente al mercato.

INTERATTIVITA' → così come il processo di adattamento è reciproco, altrettanto reciproco e interattivo è il processo di comunicazione. Il livello di interattività della comunicazione dipende dalle caratteristiche del rapporto che si instaura tra le imprese, a sua volta determinato dalla complessità dei prodotti/servizi scambiati, dalla specificità e dal dinamismo delle richieste del cliente, dalle capacità dell'impresa venditrice, dall'intensità della concorrenza nel mercato, sullo specifico cliente e così via.

Nei mercati business-to-business si possono osservare diverse tipologie relazionali:

- Le imprese sono collegate da legami molto semplici e lineari nel caso di situazioni standard, indifferenziate, scarsamente problematiche, delle quali sono note alle parti in causa, le caratteristiche e i comportamenti prevalenti. In questi casi esiste una relazione che coinvolge unicamente i responsabili di vendita e d'acquisto ma non riguarda, se non marginalmente, altre strutture o funzioni aziendali.
- Se la situazione relazionale è molto complessa e/o nuova per le parti in causa, spesso si verificano condizioni di notevole distanza tra i soggetti. Conseguentemente il rapporto che si instaura tra le parti diviene molto complesso. La relazione tra due o più aziende, in genere, non si limita a uno o pochi "rappresentanti" per ciascuna delle parti, ma tende a coinvolgere interamente i soggetti in relazione: ciò significa che viene coinvolta una pluralità di individui e/o di funzioni. Si sviluppano allora intensi flussi di comunicazione sia tra le parti in relazione sia all'interno di ciascuna di esse.

La relazione avviene all'interno di una serie di condizioni (atmosfera della relazione, capitolo 3) che facilitano o ostacolano lo sviluppo della relazione. L'atmosfera è formata dai sistemi ambientali, da contestualizzarsi però in una prospettiva dinamica, subordinati al ruolo di facilitatore e/o di ostacolo della comunicazione e della relazione → intensissimi flussi di comunicazione → elemento legante delle relazioni, sia quelle verso l'esterno che quelle interne, fra i vari individui/dipartimenti/funzioni dei singoli contraenti.

I flussi di comunicazione che si instaurano tra le aziende e le controparti presenti nell'ambiente sono portatori, tra l'altro, di due elementi fondamentali: la specificazione compiuta dall'impresa delle caratteristiche dell'offerta e l'autospecificazione dei bisogni operata dalla domanda.

INDIVIDUALITA' → ogni acquirente ha una percezione dell'offerta di ciascuna impresa diversa da quella degli altri acquirenti, in quanto recepisce in modo individuale (e quindi diverso) le caratteristiche dell'offerta. Può anche accadere, però, che diversi acquirenti percepiscano in modo omogeneo l'offerta di una certa impresa → l'impresa ha presumibilmente trasferito ai clienti effettivi e potenziali una serie di azioni comunicative che hanno determinato, nella mente dei riceventi, uniformità di percezioni.

Se si allarga il campo di osservazione a più imprese appartenenti allo stesso settore e si considerano le percezioni dei clienti rispetto alle caratteristiche dell'offerta proposta, si può assistere a due situazioni limite: da una parte un settore caratterizzato da profili uniformi e dall'altra un settore articolato in termini di percezioni.

- Profili uniformi → più acquirenti considerano tra loro simili le diverse offerte aziendali e tale condizione è tipica dei settori indifferenziati; poco importa se la scarsa differenziazione percepita sia causata da incapacità o non volontà delle imprese o da effettiva difficoltà di perseguire una strategia di differenziazione dell'offerta.
- Settori articolati in termini di percezioni → i singoli clienti percepiscono in modo differenziato l'offerta di più imprese e si definisce una corrispondenza biunivoca tra l'offerta di una certa impresa con le percezioni di un gruppo di acquirenti; l'impresa ha differenziato la loro offerta e che la loro azione è stata percepita dal mercato.

Più imprese possono interpretare la domanda percependone un'elevata omogeneità, oppure queste possono avere individuato gruppi di imprese potenziali clienti che posseggono le stesse percezioni nei confronti di determinate offerte d'impresa (segmentazione, segmento basato sulle percezioni e non su elementi strutturali della domanda). È infatti il modo con il quale l'impresa interpreta e percepisce il mercato a definirne il livello di omogeneità e/o diversità.

Con il passare del tempo tutti i profili modificano la loro posizione, poiché esigenze e capacità evolvono continuamente. Idealmente la direzione dei cambiamenti dovrebbe condurre a un continuo e reciproco avvicinamento. L'avvicinamento avviene per mezzo delle relazioni, nelle loro componenti di informazione e comunicazione e di adattamento.

La comunicazione rappresenta infatti l'elemento portante dei rapporti tra imprese e ambiente e delle relazioni che si svolgono all'interno dell'impresa.

11.4 GLI STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE DI MARKETING

Due categorie: strumenti volti all'interazione individuale tra imprese e strumenti di comunicazione di massa, indirizzati all'atmosfera, all'ambiente che circonda la relazione.

REPUTAZIONE → la reputazione di un'impresa si basa su una serie di fattori: la credibilità individuale dei manager, la storia dell'impresa, il suo parco clienti, gli investimenti in R&S, la sua posizione finanziaria, ecc. si tratta di elementi che non vengono comunicati da un'unica struttura/area/funzione aziendale preposta alla comunicazione, ma da una pluralità di azioni e di comportamenti.

I singoli strumenti di comunicazione hanno spesso caratteristiche multipurpose che vanno ben al di fuori dei confini della specializzazione funzionale.

- PUBBLICITA' → la pubblicità può svolgere una funzione assai rilevante nei mercati business-to-business. Obiettivi → ottenimento e consolidamento della notorietà, dell'immagine e della reputazione dell'impresa e dei prodotti (il legame della notorietà, dell'immagine e della reputazione con il concetto di brand equity conferma ulteriormente l'importanza della pubblicità industriale). Non sono molte le agenzie di pubblicità veramente in grado di comprendere la natura del processo di comunicazione delle imprese b2b. Media utilizzabili: i tipici mass media sono generalmente fuori target e fuori budget e si investe sulla stampa specializzata di settore.
- PROMOZIONE DELLE VENDITE → le promozioni risultano più facilmente misurabili in termini di effetti tanto sulla componente comunicativa che su quella delle vendite. Nel marketing business-to-business le sales promotion possono assumere diverse caratteristiche e riguardare tanto il rapporto con l'atmosfera, quanto la singola relazione. Iniziative quali l'oggettistica promozionale tendono a essere indirizzate ad un target più ampio, mentre gare

di vendita, incentivi monetari e non monetari, ecc. si sviluppano maggiormente nell'ambito delle singole relazioni.

- RELAZIONI ESTERNE → le relazioni esterne possono essere considerate come lo strumento comunicazionale più tipico del business marketing, in riferimento alla necessità di integrare i due livelli della comunicazione (impresa e prodotto) che si è detto essere una delle caratteristiche peculiari dei mercati industriali
- FIERE → Ai tradizionali obiettivi di vendita e di informazione alla clientela potenziale si associano finalità di tipo relazionale, di comunicazione istituzionale, di controllo dei comportamenti e delle politiche dei concorrenti e così via.
- VENDITA PERSONALE → la vendita personale è in grado di assolvere una pluralità di funzioni, adattandosi perfettamente al modello relazionale: dalla vendita in senso stretto, alla comunicazione e informazione ai clienti attuali e potenziali, al controllo del livello di soddisfazione dei clienti, alla verifica dei comportamenti dei concorrenti, alla raccolta di informazioni a finalità di tipo conoscitivo. Non esiste strumento di comunicazione migliore della vendita relazionale per assolvere appieno i compiti di adattamento reciproco tra impresa acquirente e impresa venditrice.
- DIRECT MARKETING → molte delle caratteristiche (selettività del messaggio, personalizzazione della comunicazione, misurabilità dell'azione, interattività, ecc.) sono molto adeguate tanto a gestire rapporti con target ampi, quanto a sviluppare un processo di comunicazione personale e continuativo nell'ambito della relazione. Viene percepito, tuttavia, come una modalità "fredda" di comunicazione, soprattutto nella sua veste elettronica (email).
- INTERNET → rappresenta certamente un fattore rivoluzionario sia a livello di comunicazione (si pensi solo alla possibilità di incrementare le informazioni disponibili nelle prime fasi del processo d'acquisto), sia di commercializzazione dei prodotti (alcune esperienze di e-commerce nel business-to-business lo confermano). Ma internet non sostituirà mai la componente umana e sociale di una relazione tra imprese. La potrà facilitare se ben usato, ma non la annullerà.

11.5 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DELLA COMUNICAZIONE DI MARKETING

La sequenza tipica del processo di pianificazione della comunicazione prevede l'esecuzione dei seguenti passaggi:

- 1) Individuazione degli obiettivi raggiungibili → chiara esplicitazione dei risultati attesi dalla comunicazione. Gli obiettivi possono essere molto differenziati in relazione al tipo di prodotto e alle caratteristiche dei mercati e dei clienti.
- 2) Definizione del budget allocabile → numerose modalità (dalla percentuale delle vendite attuali o stimate future, al confronto con la concorrenza, alla stima degli obiettivi da raggiungere, ecc.) e la scelta del metodo più corretto è condizionata dalle caratteristiche dell'impresa e dalle condizioni dei mercati. Inoltre il rischio di disperdere il budget e di non raggiungere livelli adeguati di visibilità e di impatto è sempre molto elevato.
- 3) Sviluppo della campagna di comunicazione → lo sviluppo della campagna di comunicazione prevede il coinvolgimento di alcune strutture specializzate o di un'unica agenzia di comunicazione integrata che ha il compito di riunire e di integrare in un insieme unitario i diversi strumenti di comunicazione utilizzabili
 - a. Formulazione del brief all'agenzia di comunicazione → documento in grado di trasferire all'agenzia tutte le informazioni necessarie allo sviluppo creativo della campagna e alla scelta degli strumenti e dei mezzi di comunicazione più idonei per il raggiungimento dei risultati desiderati.
 - b. Scelta del messaggio → riferendosi al brief l'agenzia predispone i messaggi
 - c. Scelta e pianificazione dei mezzi di comunicazione → riferendosi al brief l'agenzia predispone un piano mezzi, cioè indica quali possono essere i mezzi più consoni per la trasmissione dei messaggi ai target individuati.

- 4) Valutazione dei risultati → valutazione dei risultati ottenuti in termini di comunicazione (incremento della notorietà, miglioramento dell'immagine complessiva dell'impresa e/o dei suoi prodotti), di relazioni (nuovi clienti contattati, ad esempio) e di vendite. La suddivisione degli effetti tra elementi riconducibili alla comunicazione in senso stretto e ad altre aree di intervento dell'impresa (tipicamente la relazione di vendita con i clienti) è particolarmente problematica, proprio per l'intreccio continuo di variabili che influenzano le decisioni dei clienti.

CAPITOLO 12 – LE STRATEGIE DI MERCATO E LA GESTIONE STRATEGICA

12.1 IL CONCETTO DI STRATEGIA

C'è chi concepisce la strategia come un'idea o un piano, ed altri che preferiscono concepirla come l'insieme di comportamenti e scelte di fatto.

Noi faremo riferimento alla strategia di mercato di un'impresa con riguardo alla sua condotta di mercato effettiva → considerati i risultati dell'azione strategica nella prospettiva dei clienti e considerando ciò che è stato fatto nei loro confronti. La condotta dell'impresa riflette le idee e le interpretazioni degli individui dell'organizzazione. Ciò porta a considerare che ciascuna impresa ha una propria strategia, vale a dire che l'approccio al business varia da impresa a impresa.

Non esiste una strategia di successo, vista la varietà e la diversità dei modelli di business e delle scelte di fatto che sono state adottate da imprese che si considerano di successo.

La strategia implica un INTENTO, ovvero un orientamento al futuro nello scopo, negli obiettivi e nei cambiamenti ritenuti utili rispetto a ciò che è stato fatto in passato. La strategia prevede una dimensione temporale di sviluppo e di cambiamento futuro.

Il valore della visione strategica del mercato risiede principalmente nella riflessione e nell'apprendimento di come funziona il contesto di mercato e nell'identificazione delle soluzioni alternative per affrontarlo.

Due obiettivi:

- 1) Dare sistematicità e diffondere nell'impresa l'apprendimento, ossia la comprensione dei meccanismi e dei comportamenti del mercato
- 2) Mettere in luce gli aspetti e i problemi ai quali non si sa dare risposta, per i quali non si conosce la soluzione ma che necessitano di essere monitorati, affrontati e risolti in futuro.

I piani, con diversi gradi di formalizzazione, possono avere due funzioni: innanzitutto segnalano l'intento strategico e rappresentano una modalità più o meno esplicita di esprimere e comunicare tale intento; in secondo luogo fungono da meccanismo di coordinamento. Soprattutto se basati su indici qualitativi, i piani servono a coordinare le diverse attività dell'impresa: marketing e vendite, produzione, R&S, acquisti, gestione delle risorse umane, ecc.

12.2 IL CONTENUTO DELLA STRATEGIA

Assumere una visione strategica richiede distinguere ciò che è più importante da ciò che lo è meno per conseguire gli obiettivi desiderati → nel business significa rispondere alla domanda "che cosa conta per la performance di impresa?".

Un modo abbastanza diffuso di affrontare questo aspetto è quello di assumere che certe scelte operate dall'impresa incidono in maniera profonda sulle sue performance economiche, dunque, il contenuto della strategia può essere caratterizzato in termini di scelte.

Le imprese possono esercitare un certo grado di scelta, anche se limitato, della clientela alla quale si rivolgono (chi) e nell'ampiezza della loro base clienti, come anche di quale valore offrono ai clienti (cosa).

Tanto la base clienti quanto l'offerta dell'impresa cambiano nel tempo e differiscono, anche nello stesso settore, da impresa a impresa. Come questi fattori variano nel tempo è un importante descrittore del profilo strategico d'impresa.

La terza dimensione delle attività d'impresa che determina le sue performance definisce come l'impresa persegue il suo business, come si organizza per approcciare i clienti e per proporre loro la sua offerta (come).

Una data strategia di mercato ha un impatto su tutte le operazioni di impresa. Ciò rende difficile tracciare una distinzione chiara tra la strategia di mercato e l'intera strategia di business. Le due sono strettamente interconnesse e la strategia di mercato diviene il nucleo della strategia di business.

12.3 IL PROCESSO STRATEGICO E LA GESTIONE DELLA STRATEGIA

Gestire la strategia di mercato significa per l'impresa apportare dei cambiamenti nei contenuti della strategia, adattarsi ai cambiamenti e influenzare gli stessi attraverso i propri comportamenti proattivi e reattivi.

La strategia di un'impresa è il risultato di una serie di decisioni e di supporti assunti e forniti giorno per giorno dal middle management, coinvolto più direttamente nella gestione operativa e che dispone, o dovrebbe disporre, dei dati, delle informazioni e delle competenze necessarie per compiere scelte coerenti.

Il contenuto della strategia è il prodotto di un flusso di decisioni assunte da parti diverse dell'organizzazione che riflettono anche diverse percezioni sulla rilevanza dei problemi che si pongono.

MODELLO RAZIONALISTICO DELLO SVILUPPO DELLA STRATEGIA → prevede una sequenzialità dei momenti analitici, decisionali e di attuazione. I principali connotati dei mercati business-to-business che rendono problematico applicare la sequenzialità del modello razionalistico sono riassumibili in:

- Una reale incertezza dovuta alla imprevedibilità delle azioni e delle reazioni dei diversi attori, clienti e concorrenti, la cui strategia è in continuo divenire.
- L'interdipendenza che accresce la difficoltà di identificare le possibili azioni che le parti possono intraprendere e che alimenta l'incertezza e l'incompletezza delle informazioni disponibili.
- Le scelte interattive che derivano dal fatto che gli attori adottano certe soluzioni in funzione delle reazioni attese degli altri attori, che sono a loro volta influenzate dalle reazioni di altre. La scelta di ciascun attore riflette le scelte delle controparti ed è dunque difficile effettuare una programmazione delle azioni.

Nel business-to-business prevale un MODELLO DI SVILUPPO STRATEGICO DI TIPO ORGANICO.

L'essenza del modello organico è che il contenuto della strategia di mercato (ovvero le scelte inerenti la base clienti, il differenziale di offerta e le soluzioni tecnologia/organizzative) emerge dalla continua interrelazione di tre processi:

- 1) L'interpretazione del contesto → scopo principale del momento analitico è comprendere come funziona il mercato, come si sviluppa e come reagiscono gli attori nello stesso, vale a dire la dinamica del mercato. L'interpretazione richiede ben più che acquisire informazioni e analizzare i dati disponibili. È un processo che richiede di sviluppare, apprendere e diffondere la "teoria del business" nell'impresa, di formulare assunti su come i clienti reagiscono, su che cosa essi giudichino di valore, su che cosa sia stato fatto per soddisfarli e debba essere ancora fatto.
- 2) La formulazione dell'intento strategico → la necessità di formulare un intento e di comunicarne i contenuti in modo comprensibile all'interno dell'azienda scaturisce dall'incertezza e dall'ambiguità del mercato, oltre che dalla complessità delle attività che devono essere coordinate e dalle persone coinvolte. L'intento (la strategia desiderata) risente di continui aggiustamenti e riformulazioni in base alle esperienze maturate ed elaborate. Formulare un intento vuol dire dunque richiamare un "futuro preferito" e quindi realisticamente voluto, piuttosto che probabile, e implica qualcosa di più che porre degli obiettivi quantitativi. Implica formulare ciò che alcuni definiscono visione strategica, la quale consiste in un insieme di idee su come possa prefigurarsi una situazione futura voluta e condivisibile da tutti gli attori dell'organizzazione.
- 3) L'azione → genera gli elementi di esperienza sui quali poggiano l'interpretazione e l'intento. L'azione basata sull'interpretazione parziale o inesatta e senza intento può generare conseguenze e determinare esiti reddituali dell'impresa non desiderabili. La maggior parte delle reazioni sono basate su convinzioni radicate nella passata esperienza e che si sono tradotte in regole di comportamento. Generare azione e impegno non può dunque essere ricondotto a prescrizioni e controlli sul comportamento, né all'attuazione di precisi programmi. Il modo di agire e reagire di tutti quelli che nella prospettiva dei clienti sono gli "agenti" che rappresentano l'azienda è una funzione delle loro condizioni organizzative.

I tre processi si sviluppano in parallelo, ma sono strettamente interdipendenti.

12.4 IL RUOLO DEL MANAGEMENT NELLO SVILUPPO DELLA STRATEGIA

Il compito primo dei vertici aziendali è quello di prendersi cura di tali processi dai quali dipendono gli effettivi comportamenti di mercato dell'impresa. La dirigenza non deve tanto assumere delle decisioni effettuando delle scelte, quanto garantire che le scelte assunte dal middle management producano le performance desiderate e si concretizzino in una strategia efficace. I suoi compiti, molteplici, riguardano la gestione del processo di sviluppo della strategia, che deve essere finalizzata a porre e mantenere tutte le condizioni necessarie per efficaci cambiamenti nel contesto della stessa.

Gli skills personali, i sistemi di supporto, la struttura dei ruoli, le strategie dichiarate, lo stile e i valori dell'azienda, orientano il modo di agire dei singoli e costituiscono di fatto gli strumenti del management con i quali indirizzare i comportamenti nella direzione desiderata. Dirigere significa indirizzare i comportamenti: nelle condizioni come quelle caratteristiche dei mercati reattivi ciò si traduce nell'utilizzo degli strumenti organizzativi. La formulazione della strategia consente di valutare le alternative possibili. I processi interpretativi e i comportamenti risentono poi dell'influenza di molteplici altre variabili: la struttura organizzativa delinea i diversi ruoli raffigurabili nell'impresa; il sistema di controllo e di supporto del management hanno un impatto su ciò che viene misurato e tenuto in conto nell'assunzione delle scelte; le abilità e le competenze individuali influenzano le modalità con cui vengono delineate le situazioni e identificate le soluzioni; lo stile e la cultura manageriale offrono norme e valori che guidano l'azione, specie nei contesti caratterizzati da elevata incertezza.

Tre compiti:

- 1) Esprimere e infondere il senso e lo scopo alle attività dell'organizzazione
- 2) Creare le condizioni che favoriscono l'azione individuale nell'affrontare i problemi
- 3) Sostenere lo sviluppo delle capacità dei singoli e dell'organizzazione nel suo insieme.

La gestione della funzione marketing nei mercati business-to-business si sovrappone a quella di general management.

12.5 LE STRATEGIE COLLETTIVE

La diversità delle strategie risiede nelle diverse scelte in termini di: base clienti, differenziazione dell'offerta e soluzioni tecnico-organizzative.

Tuttavia la gestione strategica di mercato nelle aziende business-to-business presenta una particolarità che non può non essere presa in considerazione ed è la dimensione collettiva della strategia. Nel contesto dei mercati business-to-business, vi sono marcate interdipendenze tanto che pare giustificato considerare le imprese come il prodotto delle loro relazioni e non solo i soggetti.

È necessario leggere le tendenze di mercato in modo più ampio di quanto generalmente suggerito nella letteratura di marketing. Per poter sfruttare le opportunità emergenti nel contesto dell'impresa in queste condizioni diventa oltremodo utile focalizzare le parti della rete di mercato a monte e a valle dell'impresa. Questo si traduce nella necessità di monitorare da una parte le possibilità emergenti nel supply network e dall'altra quelle che emergono nella parte della rete di rilevanza per i clienti.

CAPITOLO 13 – IL PORTAFOGLIO CLIENTI

13.1 INTRODUZIONE

La segmentazione del mercato costituisce il punto focale di ogni processo di marketing, perché è a livello di segmentazione che si sintetizzano le valutazioni emerse nella fase conoscitiva e di analisi del mercato, ed è a partire da questo punto che discendono le decisioni di marketing e si dispiegano le capacità dell'impresa che si concretizzano nell'offerta rivolta al mercato.

Incertezza sull'unità di analisi → considerare il mercato nel suo complesso o il cliente singolarmente inteso.

Questa condizione di incertezza si ripercuote nel processo di segmentazione che si sviluppa seguendo due percorsi diversi, in alcuni casi alternativi in altri complementari: quello della macrosegmentazione e quello della microsegmentazione.

Poiché nei mercati industriali ciò maggiormente conta ai fini della formulazione delle strategie di marketing è il numero assai ridotto di clienti e la conseguente necessità di instaurare relazioni di tipo continuativo, pare

necessario concentrare l'attenzione sul singolo cliente piuttosto che sul vasto mercato. Ma è anche vero che in alcuni mercati, che posseggono pienamente le caratteristiche dei business markets, la frammentazione della domanda giustifica un approccio meno selettivo e personalizzato, che si sviluppa partendo dalla selezione del mercato per poi identificare e gestire i clienti.

13.2 MACRO E MICRO SEGMENTAZIONE

MACROSEGMENTAZIONE → prevale quando l'impresa opera in mercati frammentati e si esprime nella ricerca di variabili che aiutino la scomposizione della domanda e siano sufficientemente esplicative dei comportamenti che si cercherà di soddisfare con la formulazione e con l'attuazione della strategia di marketing, dalla quale deriveranno decisioni e comportamenti gestionali coerentemente eseguiti. Tali variabili possono concernere:

- La localizzazione fisica (geografica) dell'impresa acquirente
- La sua dimensione in termini di fatturato, numero di addetti e valore aggiunto
- Il settore di appartenenza dell'impresa acquirente
- La destinazione del bene, poiché lo stesso prodotto può essere utilizzato in processi produttivi fondati su tecnologie diverse
- L'intensità di relazione con il fornitore

MICROSEGMENTAZIONE → considera l'analisi dei comportamenti dei singoli clienti e consente di delineare raggruppamenti (cluster) e segmenti (target) di clientela omogenei in termini di comportamenti rilevanti nel processo d'acquisto, che possono indicare utili differenziazioni nel contrapposto e complementare processo di marketing e di vendita.

La microsegmentazione presenta quindi il vantaggio di avvicinare le decisioni di marketing dell'impresa venditrice alle esigenze dei singoli clienti e di consentire un continuo adeguamento qualora uno stesso cliente si trovi a fronteggiare differenti situazioni d'acquisto.

SELEZIONE DEL CLIENTE → l'impresa fornitrice ha convenienza a selezionare una clientela omogenea perché così facendo riesce a perseguire l'obiettivo dell'efficacia senza perdere di vista quello dell'efficienza.

BASE CLIENTI → nella maggior parte dei casi la base clienti delle imprese tende a essere piuttosto concentrata. Le relazioni tra imprese durano spesso molto a lungo (long lasting relationship). La base clienti tende, inoltre, a essere eterogenea, formata da imprese sia di grande sia di piccola dimensione, vecchie e nuove, innovative e conservative, con diverse performance, stili manageriali e potenziali di crescita. L'eterogeneità dei clienti si traduce nella necessità di sviluppare una varietà di relazioni che siano in grado di soddisfare le esigenze di differenziazione dei clienti nei rapporti con i loro fornitori.

13.3 LA CONCORRENZA CLIENTE-MERCATO

La trasposizione sul piano dell'analisi e della formulazione delle strategie competitive del concetto di macro-micro genera la logica della concorrenza cliente-mercato.

Nei mercati business-to-business possono esistere due diverse dimensioni competitive: un livello di concorrenza generale e un livello di concorrenza specifica che si sviluppa su ciascun cliente.

LIVELLO GENERALE DI CONCORRENZA → caratteristiche strutturali ed evolutive del settore, dei mercati e dei concorrenti

SECONDO LIVELLO DI CONCORRENZA → molto più puntuale e centrato su ciascun cliente. Si ipotizza che ogni singolo cliente possa essere assimilato a un mercato, a motivo della sua importanza quantitativa e del fatto che spesso un singolo cliente esprime esigenze fortemente differenziate e difficilmente riconducibili a una media di per sé significativa.

OBIETTIVI DELL'IMPRESA → possono differenziarsi tra livello generale e del singolo cliente. Ad esempio, a livello generale, l'azienda può perseguire una strategia di sviluppo della quota di mercato, mentre su alcuni clienti questa stessa strategia può essere improponibile o inattuabile e saranno eventualmente preferibili azioni volte al consolidamento e al mantenimento della posizione acquisita. Naturalmente ciò comporta una differenziazione significativa nelle politiche di marketing sia tra il livello generale di mercato e quello specifico di singolo cliente, sia tra i diversi singoli clienti.

Operando una generalizzazione è possibile distinguere tre situazioni concorrenziali tipiche. Esse delineano la posizione che può assumere un fornitore rispetto a un cliente:

1. Fornitore leader → è solitamente orientato alla gestione della propria posizione di leadership, se non addirittura di esclusività, sul cliente. La relazione d'acquisto-vendita (analizzata dal punto di vista dell'azienda venditrice) è prevalentemente finalizzata al controllo dell'attività degli altri fornitori attualmente e/o potenzialmente concorrenti e all'innalzamento di barriere all'ingresso della concorrenza sullo specifico cliente o comunque alla creazione di ostacoli allo sviluppo di fonti alternative di approvvigionamento. Cura continua dell'evoluzione delle esigenze del cliente, cercando di anticiparne eventuali fabbisogni innovativi o di sostituzione di impianti e/o materiali in uso e creando un'intensa personalizzazione del rapporto che si concretizzi nella percezione, da parte del cliente, che il cambiamento del fornitore necessariamente implichi elevati costi di cambiamenti e elevata incertezza nei futuri rapporti di fornitura. L'analisi dinamica della relazione pone spesso in evidenza il continuo lavoro di adattamento-anticipazione delle esigenze del cliente da parte del fornitore. La relazione con il cliente è quindi esposta ai fattori di turbativa presenti nel mercato generale; esiste infatti una osmosi più o meno intensa tra i due livelli considerati. Il vantaggio non trascurabile del fornitore leader si concretizza nella possibilità di esercitare un maggior controllo sul cliente, filtrando in un certo senso le informazioni e i segnali di cambiamento e nella possibilità di godere quasi sempre di un vantaggio temporale e di un privilegio di fiducia e fedeltà, determinato dalla durata e dall'intensità della relazione. In sostanza, ciò che maggiormente determina l'evoluzione dell'offerta del fornitore e la sua ramificazione in svariate alternative è la vicinanza con il cliente e l'opportunità di operare continui adattamenti dell'offerta. Minore è invece l'influenza dei concorrenti, data la loro lontananza e la possibilità per il fornitore leader di controllarne le mosse abbastanza agevolmente.
2. Uno dei tanti fornitori → il confronto con i concorrenti è continuo e molto intenso. Sul cliente si può sviluppare una rivalità molto accesa, che può portare a un alternarsi incessante delle posizioni tra i vari fornitori. La relazione si presenta estremamente dinamica e instabile, perché nessuno dei fornitori alternativi, tra loro in concorrenza sullo specifico cliente, è in grado di controllare autonomamente e in via anticipativa la relazione. Due condizioni concorrenziali sul cliente estremamente differenziate: in un primo caso la concorrenza sul cliente si svolge utilizzando un insieme di variabili ben definito (servizio, prezzo, performance tecniche) e tra loro diversamente combinate. Ciò si verifica se il cliente ha chiaramente definito le proprie esigenze e va a ricercare le migliori condizioni di offerta presso i fornitori alternativi posti continuamente in diretta rivalità. L'incremento di quota sul cliente è quindi possibile per tutti i fornitori che si presentano con un'offerta più valida su quei fattori ritenuti critici dal cliente, anche se la politica degli approvvigionamenti del cliente può porre delle limitazioni alla possibilità che un singolo fornitore diventi leader. Qualora il cliente si trovi nell'impossibilità di delineare con chiarezza le proprie esigenze i fornitori non sono in grado di articolare le caratteristiche della propria offerta. Ciò può accadere per incapacità del cliente, per scarsa chiarezza nei rapporti con i fornitori, oppure perché le esigenze sono estremamente differenziate e richiedono fornitori in grado di proporre offerte molto diverse o ancora perché le esigenze del cliente non sono definibili con precisione e misurabili operativamente; quest'ultima situazione si verifica tipicamente quando il cliente opera in settori molto dinamici e incerti sul versante dell'evoluzione delle tecnologie e della domanda. → politiche alternative differentemente combinabili, tutte potenzialmente valide, benché per nessuna di esse possa esistere a priori una ragionevole certezza di successo.
3. Fornitore neo-entrante che si pone nella prospettiva di divenire uno dei possibili fornitori → la situazione di fornitore neo-entrante vede l'impresa in una posizione marginale sul cliente, se non completamente esclusa dal set dei fornitori. Movimentare le relazioni d'acquisto-vendita gestite dai fornitori presenti sul cliente, nell'intento di interrompere le condizioni di staticità decisionale dell'acquirente. Individuare eventuali punti deboli su cui intervenire con un'offerta alternativa e migliorativa della situazione attuale. Tale modo di procedere è molto simile a quello delle imprese che entrano in nuovi mercati.

L'impresa deve spesso gestire contemporaneamente tutte e tre le situazioni delineate → non è infrequente che l'azienda venditrice si trovi nella posizione di leader presso alcuni clienti a essere parte di un insieme numeroso di fornitori alternativi presso altri clienti e a porsi nella prospettiva del nuovo entrante presso altri clienti ancora.

Il successo, le capacità e le competenze, l'immagine, ecc. che l'impresa è in grado di sviluppare a livello macro le consentono di meglio operare a livello di singolo cliente. Una buona capacità di relazione con il cliente, con tutto ciò che da questo deriva, rinforza d'altra parte l'impresa a livello macro.

13.4 LE ANALISI DI PORTAFOGLIO

Ogni impresa gestisce un insieme di prodotti che si rivolge a un insieme di clienti. Sia gli uni sia gli altri cambiano, con maggiore o minore intensità nel tempo.

		CLIENTI	
		Mantenere	Cambiare
PRODOTTI	Esistenti	1	2
	Nuovi	3	4

Un'impresa può:

1. Mantenere la base clienti e la gamma dei prodotti/servizi esistente; in questo caso il reddito d'impresa può essere aumentato attraverso l'intensificazione dell'uso dei prodotti da parte dei clienti esistenti
2. Sviluppare relazioni con nuovi clienti o abbandonare alcuni di essi, mantenendo la stessa gamma di prodotti/servizi
3. Ampliare o ridurre la gamma di prodotti/servizi offerti, mantenendo gli stessi clienti; l'aumento della gamma richiede l'ampliamento dei contenuti delle relazioni esistenti
4. Perseguire varie combinazioni di ampliamento o riduzione della gamma di prodotti e della base clienti.

Le più note analisi di portafoglio prodotti prendono in considerazione due variabili, generalmente riconducibili alla dimensione "attrattività del mercato" e "posizione competitiva dell'impresa". Dalla posizione assunta dai diversi prodotti rispetto alle due variabili, si possono individuare le scelte migliori in termini di investimento, mantenimento o disinvestimento dalle posizioni di mercato.

13.5 L'ANALISI DEL PORTAFOGLIO CLIENTI

Il portafoglio clienti permette di guidare l'allocazione degli sforzi dell'impresa e dei relativi investimenti.

L'analisi del portafoglio clienti si concretizza in una serie di modelli, alcuni prevalentemente analitici, altri maggiormente orientati verso l'aspetto decisionale, fino ad assumere i caratteri della prescrittività.

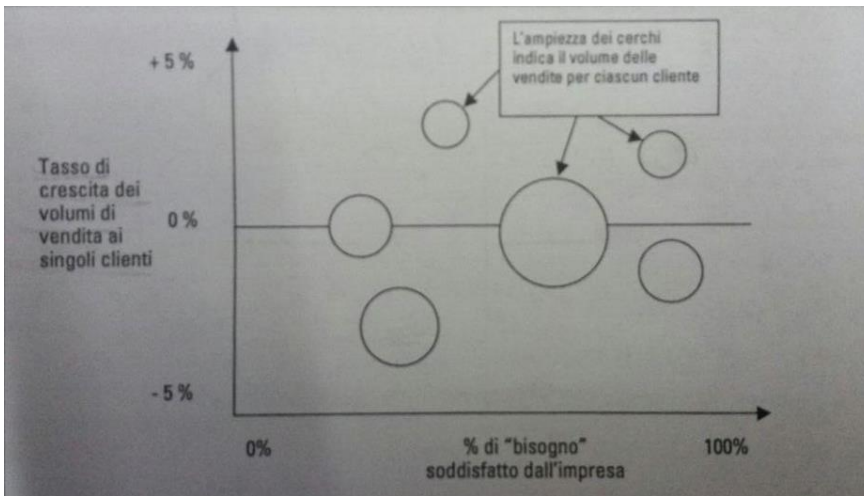
I clienti di un'impresa si differenziano in base al volume del fatturato, alla loro redditività, al tasso di crescita, all'intensità della relazione con l'impresa e al loro sviluppo potenziale. Il criterio differenziale preferito dai manager è generalmente quello della redditività, la priorità viene quindi attribuita ai clienti più redditizi.

L'evidenziazione dell'andamento congiunto di ricavi e costi può essere utile per identificare una situazione in un determinato periodo di tempo e per controllarne l'evoluzione. Delineare i cambiamenti nel volume dell'attività e della redditività può essere un buon punto di partenza per formulare la strategia di marketing indirizzata alla base clienti.

Alcuni clienti, anche se poco redditizi, possono essere importanti per altre ragioni: perché ci si aspetta un loro sviluppo futuro e/o perché possono essere fonte di conoscenze tecniche e commerciali. In questi termini i ritorni non monetari possono essere rilevanti. Inoltre, la singola relazione con il cliente non deve essere

valutata senza considerare le interdipendenze che caratterizzano le relazioni con altri clienti, fornitori, ecc. e il reciproco e congiunto loro impatto sulla relazione stessa.

L'altro elemento importante è il MONITORAGGIO DELLO SVILUPPO DELLA RELAZIONE NEL TEMPO.



Matrice che associa il tasso di crescita nei volumi di vendita per singolo cliente con la percentuale di quota di bisogno soddisfatto coperta dall'impresa.

Le diverse posizioni assunte dai clienti nella matrice forniscono indicazioni utili in termini di dipendenza del cliente, di spazi di opportunità possibili o di minacce derivanti da un'evoluzione negativa dei volumi di vendita a un determinato cliente.

CICLO DI VITA DEL CLIENTE

Come il prodotto, anche il cliente (la relazione) ha un suo ciclo di vita: quattro fasi, da quella pre-relazionale a quella esplorativa, dello sviluppo e della maturità. Le fasi iniziali il più delle volte sono caratterizzate da elevati livelli di difficoltà di gestione e il "bilancio" della relazione è spesso largamente insoddisfacente a causa dei forti investimenti effettuati dall'azienda venditrice per conquistarsi la fiducia del nuovo cliente, fiducia che solo in un secondo tempo si convertirà in vendite e profitti.

Il ritorno degli investimenti effettuati nelle prime fasi del ciclo di vita inizia a concretizzarsi nella fase dello sviluppo della relazione, allorché i volumi di scambio aumentano progressivamente. Migliora anche l'assetto dei profitti collegati alla relazione.

La maturità della relazione può durare un tempo lunghissimo. Spesso è possibile distinguere tra una maturità "statica" e una "dinamica". Nel primo caso poche innovazioni caratterizzano la relazione, che prosegue nel tempo pressoché inalterata e tende a porre in luce le doti di efficienza, controllo dei costi, minimizzazione degli sforzi dei partner, ecc.

Le relazioni dinamiche si concretizzano in innovazioni incrementali di prodotto, in miglioramenti continui sul piano gestionale, maggiore efficienza e così via.

Alla fine anche le relazioni possono declinare, fino alla loro dissoluzione. Varie possono essere le cause e molteplici le conseguenze. La fase di declino della relazione è comunque caratterizzata da una costante: la diminuzione dei volumi di scambio e dei relativi profitti.

13.6 LA COSTITUZIONE DEL PORTAFOGLIO CLIENTI

L'analisi e la costruzione del portafoglio clienti si articolano in due fasi: dapprima viene analizzato a un livello generale l'intero portafoglio dell'impresa in modo da avere un'immagine dei propri clienti (account) inseriti in una matrice nella quale vengono indicate l'importanza strategica e le difficoltà di gestione di ogni singolo account. La seconda fase consiste nell'esaminare in dettaglio ogni cliente rispetto a due variabili: l'attrattività delle attività del cliente e l'intensità delle relazioni acquirente-venditore; da quest'ultima analisi l'azienda venditrice può prefigurare alcune alternative di strategie di marketing e ipotizzare la redditività di ogni account desiderato.

13.6.1 Prima fase: l'analisi degli account a un livello generale

Da un'analisi generale degli account l'impresa può identificare ogni singolo account in funzione della sua importanza strategica e della difficoltà di gestione. In particolare può stabilire quali account necessitino di un'attenzione speciale e quali possono meritare successivamente un'analisi più approfondita. Allo stesso modo l'impresa può dividere i propri clienti rispetto alle difficoltà di gestione della relazione, difficoltà che derivano solitamente dalla specificità dei bisogni e del comportamento del cliente.

Determinanti dell'importanza strategica di un account

- Volume degli acquisti (a quantità o a valore)
- Potenzialità dell'account
- Prestigio dell'account
- Leadership del cliente nel suo mercato
- Generale desiderabilità dell'account:
 - Diversificazione delle attività dell'azienda
 - Apertura di nuovi mercati
 - Miglioramento delle competenze tecniche e/o commerciali
 - Miglioramento delle relazioni con altri clienti

Difficoltà di gestione di un account

- Caratteristiche del prodotto:
 - Novità
 - Complessità
- Caratteristiche dell'account:
 - Esigenze e richieste del cliente
 - Comportamento d'acquisto
 - Competenze tecniche e commerciali del cliente
 - Obiettivi perseguiti dal cliente
- Intensità della concorrenza sull'account
 - Numero dei concorrenti
 - Loro punti di forza e di debolezza
 - Posizione dei concorrenti nei confronti dell'account

Combinando le due variabili in una matrice a doppia entrata, l'azienda industriale può avere una chiara e immediata immagine del suo intero portafoglio clienti. I clienti possono giacere in una delle quattro caselle della matrice dove sono definiti come "chiave/non chiave" in riferimento all'importanza strategica e "facili/difficili" in riferimento alla difficoltà di gestione.

		IMPORTANZA STRATEGICA DI UN ACCOUNT	
		Alta	Bassa
DIFFICOLTA' DI GESTIONE DI UN ACCOUNT	Alta	Chiave – difficile	Non chiave – difficile
	Bassa	Chiave – facile	Non chiave – facile

13.6.2 Seconda fase: l'analisi di un account "chiave"

La seconda parte dell'analisi del portafoglio clienti è basata su una matrice a nove caselle. (Una matrice per ogni account).

		INTENSITA' DELL'ATTUALE RELAZIONE ACQUIRENTE-VENDITORE		
		Forte	Media	Debole
ATTRATTIVITA' DELLE ATTIVITA' DEL CLIENTE	Alta	3	2	1
	Media	6	5	4
	Bassa	9	8	7

Le variabili considerate nella matrice sono:

1. Sull'asse verticale: attrattività delle attività del cliente → l'analisi del portafoglio clienti non considera direttamente la domanda dell'impresa, ma la domanda dei clienti dell'impresa. L'attrattività delle attività del cliente può essere alta, media o bassa. Essa può essere definita in base a cinque fattori principali: fattori di mercato, concorrenza, fattori economico-finanziari, fattori tecnologici e fattori socio-politici. L'obiettivo dell'impresa nell'effettuare l'analisi dell'attrattività consiste in un giudizio globale di convenienza nei riguardi dei clienti. Se il mercato nel quale opera il cliente è attrattivo e se la sua posizione in questo mercato è forte, l'impresa potrà attendersi verosimilmente che le relazioni con questo cliente saranno positive.

ATTRATTIVITA' DEL MERCATO DEL CLIENTE	POSIZIONE DEL CLIENTE SUL MERCATO
Fattori di mercato	
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione a quantità e/o valore • Dimensione dei segmenti chiave • Tasso di crescita annuo • Sensibilità al prezzo, al servizio, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quota di mercato • Quota di mercato nei segmenti chiave • Tasso di crescita annuo • Capacità di influenzare il mercato
Concorrenza	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo di concorrenti • Grado di concentrazione • Cambiamenti della concorrenza e ingresso di nuovi concorrenti • Sostituibilità da nuova tecnologia • Grado e tipo di integrazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Punti di forza e debolezza • Vulnerabilità alla nuova tecnologia • Livello di integrazione
Fattori economico-finanziari	
<ul style="list-style-type: none"> • Margine di contribuzione • Economie di scala e di esperienza • Barriere all'entrata e all'uscita (finanziarie e non) • Utilizzazione delle capacità 	<ul style="list-style-type: none"> • Margine di contribuzione • Economie di scala e di esperienza • Barriere all'entrata e all'uscita (finanziarie e non) • Utilizzazione delle capacità
Fattori tecnologici	
<ul style="list-style-type: none"> • Frequenza del cambiamento • Complessità • Brevettabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Abilità e velocità di cambiamento • Competenze tecnologiche • Brevetti posseduti e difendibilità
Fattori socio-politici	
<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamenti dell'ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Abilità e velocità di cambiamento

Molto spesso è necessario integrare questi fattori con i giudizi soggettivi espressi da coloro che operano in stretto contatto con i clienti al fine di comprendere con precisione quali elementi ne determinino l'attrattività.

2. Sull'asse orizzontale: intensità dell'attuale relazione acquirente-venditore → l'intensità delle relazioni può essere considerata come una misura di ordine generale della posizione competitiva dell'impresa fornitrice. Al fine di avere maggiori informazioni sull'intensità delle relazioni acquirente-venditore, è necessario operare un confronto tra le relazioni esistenti tra acquirente e venditore con

le relazioni che l'acquirente intrattiene con altre aziende concorrenti dell'azienda venditrice. L'intensità della relazione acquirente-venditore può essere forte, media o debole. La misura dell'intensità di tale relazione è per buona parte di tipo soggettivo e si basa soprattutto sui giudizi espressi dalle persone che più conoscono un determinato cliente. È tuttavia possibile fornire alcuni elementi di analisi oggettiva, dall'esame dei quali l'impresa può essere in grado di definire in prima approssimazione l'intensità delle relazioni con i propri clienti.

	Relazione	
	forte	debole
• Durata della relazione	Lunga	Breve
• Volume d'acquisto (a quantità e/o valore)	Alto	Basso
• Importanza del cliente o del fornitore	Alta	Bassa
• Potere dei partecipanti	Alto	Basso
• Cooperazione tra i partecipanti	Alta	Bassa
• Distanza culturale e di mentalità	Bassa	Alta
• Distanza geografica	Piccola	Grande

Spesso l'impresa gestisce con un medesimo cliente più di una relazione contemporaneamente. In questi casi l'impresa dovrà esaminare ogni relazione separatamente al fine di conoscerne l'intensità.

13.7 REDDITIVITA' DEL CLIENTE E STRATEGIE DI MARKETING POSSIBILI

Le strategie di marketing derivabili dall'analisi del portafoglio clienti di un'impresa sono generalmente orientate a perseguire un obiettivo di redditività.

Redditività dell'account → nell'analisi del portafoglio clienti la redditività di ciascun account dipende principalmente da due fattori:

- L'AMMONTARE DEI COSTI di marketing, di sviluppo del prodotto e di R&S. nei primi stadi dello sviluppo della relazione acquirente-venditore, solitamente l'attività di marketing è piuttosto intensa, poiché il fornitore desidera sviluppare e consolidare la relazione, di conseguenza anche i costi di marketing sono elevati. Nuovi clienti spesso richiedono che il prodotto venga adattato alle loro operazioni, ciò comporta che nelle prime fasi della relazione acquirente-venditore anche i costi di ricerca e sviluppo del prodotto raggiungano livelli elevati.
- LA SENSIBILITA' AL PREZZO DEL CLIENTE dipende da due fattori:
 - ATTRATTIVITA' DELLE ATTIVITA' DEL CLIENTE
 - Settore particolarmente attrattivo → la sensibilità al prezzo è minore di quella di un settore poco promettente. La sensibilità diminuisce se si tratta di un nuovo prodotto (l'acquirente non ha tutte le informazioni necessarie)
 - Settore meno attrattivo → la sensibilità aumenta (le prospettive del cliente in termini di profitto peggiorano, il cliente è più attento al prezzo dei prodotti e cerca più informazioni)
 - STADIO DELLO SVILUPPO DELLA RELAZIONE ACQUIRENTE-VENDITORE → relazione più intensa significa una maggiore libertà per il fornitore di fissare i prezzi.

La redditività è:

- BASSA nei settori 1 e 4 → elevati costi di marketing e di sviluppo e maggiore grado di libertà di fissazione dei prezzi
- ALTA nei settori 6 e 9 → le spese dell'azienda diminuiscono e aumenta la sensibilità al prezzo.

Strategie di marketing → l'impresa può perseguire tre diverse strategie: migliorare l'intensità della relazione acquirente-venditore, mantenere la posizione oppure eliminare l'account dal portafoglio.

		INTENSITA' DELL'ATTUALE RELAZIONE ACQUIRENTE-VENDITORE		
		forte	media	debole
ATTRATTIVITA' DELL'ATTIVITA' DEL CLIENTE	alta	3 - MANTENERE LA POSIZIONE ACQUISITA (necessario prevedere ogni eventuale cambiamento che si verifichi esternamente alla relazione in grado di pregiudicarne la stabilità)	2 - MIGLIORARE INTENSITA' DELLA RELAZIONE	1 - MIGLIORARE INTENSITA' DELLA RELAZIONE (il cliente ha meno informazioni e quindi un'elevata percezione del rischio. Il cliente è più esigente dal punto di vista tecnico e commerciale, il tasso di crescita del settore è alto ed è difficile una pianificazione)
	media	6 - MANTENERE LA POSIZIONE ACQUISITA (necessario prevedere ogni eventuale cambiamento che si verifichi esternamente alla relazione in grado di pregiudicarne la stabilità)	5 - MIGLIORARE INTENSITA' DELLA RELAZIONE	4 - MIGLIORARE INTENSITA' DELLA RELAZIONE (il cliente ha meno informazioni e quindi un'elevata percezione del rischio. Attività più programmabile)
	bassa	9 - MANTENERE LA POSIZIONE ACQUISITA (necessario prevedere ogni eventuale cambiamento che si verifichi esternamente alla relazione in grado di pregiudicarne la stabilità. Situazione potenzialmente pericolosa → il cliente può pensare di migliorare la sua attrattività diversificandosi. L'azienda deve prevedere ed accompagnare questa diversificazione)	8 - ELIMINARE L'ACCOUNT DAL PORTAFOGLIO (senza precludere lo sviluppo di eventuali altre relazioni esistenti con lo stesso cliente, basate su prodotti inseriti in caselle più promettenti)	7 - ELIMINARE L'ACCOUNT DAL PORTAFOGLIO (senza precludere lo sviluppo di eventuali altre relazioni esistenti con lo stesso cliente, basate su prodotti inseriti in caselle più promettenti)

Esempio

13.8 L'ANALISI DI PORTAFOGLIO CLIENTI: LIMITI, CIRITCHE E POSSIBILI SVILUPPI

Le critiche alle analisi di portafoglio possono riguardare due ordini di motivi. Da un lato si può mettere in discussione il concetto stesso di portafoglio che, fatalmente, conduce ad una eccessiva semplificazione della realtà e a suggellare una logica di tipo riduzionistico, poco adatta ad affrontare ambienti di mercato complessi e continuamente evolutivi. Importante non dimenticare la natura di ausilio e di supporto alle decisioni e non considerarli come sostitutivi delle decisioni stesse.

Il secondo elemento di potenziale critica riguarda l'unità di analisi (il cliente rispetto ad altre possibili) e le variabili prese in considerazione.

Limiti:

- Quasi sempre si fa riferimento a criteri valutativi di tipo qualitativo, per loro natura soggettivi e, comunque, di difficile misurazione;
- Vi è un evidente riferimento al concetto di ciclo di vita del cliente e della relazione, ma non si evidenzia il fatto che l'evoluzione di una relazione è determinata dalla vitalità del cliente e non solo dalle azioni dell'impresa venditrice;
- I riferimenti empirici sono in genere piuttosto scarsi e approssimativi, anche a causa della difficoltà di acquisizione dei dati;
- Il riferimento alla redditività del cliente, che dovrebbe essere centrale rispetto alle decisioni che vengono assunte dall'impresa venditrice, risulta spesso essere piuttosto ambiguo e comunque riferito a ipotesi di maggiore o minore redditività, espresse dai manager dell'impresa venditrice, senza che si disponga, di norma, di un sistema di contabilità analitica che possa supportare queste "sensazioni"

Inoltre, la teoria della gestione dell'impresa si è arricchita negli anni più recenti di alcune riflessioni rivoluzionarie: la teoria delle conoscenze e delle competenze (competence e knowledge based management) e quella delle risorse (resources based management). Né l'una né l'altra trovano spazio, se non minimo, nelle analisi di portafoglio clienti fino ad oggi proposte.

Altro elemento di critica: l'unità di analisi, cioè il cliente. Ci si interroga su quanto sia possibile ricondurre all'interno di una matrice bi o tridimensionale concetti così complessi quali le competenze, la conoscenza, la fiducia, le relazioni, ecc., valutarli e misurarli, al fine di fornire al management un supporto decisionale operativamente utilizzabile. È suggeribile spostare la prospettiva d'analisi dal cliente alle relazioni e da queste alle risorse e al network. Non si parla più di portafoglio clienti ma di portafoglio di relazioni e di risorse e di network portfolio analysis.

13.9 DAL PORTAFOGLIO CLIENTI AL PORTAFOGLIO RELAZIONI/RISORSE

Le relazioni da elemento strumentale, di collegamento tra impresa e mercato, divengono il fattore centrale della gestione strategica dell'impresa. Inoltre, nella costruzione del portafoglio, non si può più avere una prospettiva unidirezionale dal fornitore verso il cliente, ma diviene necessaria una contemporanea duplice prospettiva essendo la relazione, per definizione, elemento di collegamento e di interazione.

Una relazione cliente-fornitore può generare valore rispetto a due punti di riferimento: un valore in termini di efficienza di costo (tecnico/operativa) e/o un valore in termini di efficacia (innovazione e sviluppo). Se i due attori riconoscono la possibilità di ottenere dalla relazione uno dei due tipi di valore (efficienza e/o efficacia), saranno portati a investire nella relazione tipologie di risorse differenti: qualora intendano ottenere efficienza, le risorse messe in campo saranno di natura tecnico-operativo-logistiche e l'obiettivo sarà prevalentemente di razionalizzazione (rationalization role); se, invece, si intende reciprocamente migliorare l'efficacia, le risorse principali saranno di natura tecnologica e strategica e l'obiettivo perseguito tende a promuovere lo sviluppo e l'innovazione (development role).

Una relazione orientata alla razionalizzazione consente di:

- Semplificare la routine amministrativa
- Contenere i costi aziendali
- Ottenere/proporre un'offerta di prodotto inclusiva di più alternative, di garanzie e di un servizio di assistenza tecnica
- Razionalizzare le funzioni logistiche
- Diminuire i tempi di consegna.

Una relazione orientata allo sviluppo consente di:

- Individuare e acquisire nuove proposte tecnologiche
- Personalizzare l'offerta
- Ottenere/proporre innovazioni di prodotto e di processo
- Ridurre il time to market
- Accedere a canali distributivi privilegiati

Normalmente non esiste una netta distinzione tra risorse necessarie ad ottenere obiettivi di razionalizzazione e obiettivi di sviluppo.

La condivisione tra fornitore e cliente di differenti orientamenti alla razionalizzazione e/o allo sviluppo consente di evidenziare quattro situazioni relazionali:

- RELAZIONI A VALORE ESTESO → le più complete, che consentono ai due attori di ottenere contemporaneamente razionalizzazione e sviluppo
- RELAZIONI IMPRONTATE ALL'INNOVAZIONE → nel caso in cui il reciproco interesse sia quello di promuovere attività, anche congiunte, orientate allo sviluppo dei prodotti, delle tecnologie, dei mercati, ecc.
- RELAZIONI IMPRONTATE ALLA ECONOMICITA' → l'orientamento è determinato dall'esigenza di contenere i costi, cercando di migliorare reciprocamente i processi produttivi e logistici e, in una logica transazionale, cercando di sviluppare capacità di tipo negoziale
- RELAZIONI A VALORE CONTENUTO → caratterizzate da uno scarso valore per entrambe le parti.

Idealmente il confronto tra le prospettive degli attori e la comparazione dei valori dovrebbe condurre ad una condizione di allineamento, tale per cui sia fornitore sia cliente condividono la natura della relazione e il suo ruolo (razionalizzazione e/o sviluppo), sia considerando i valori effettivamente percepiti (offerti dal fornitore e ricevuti dai clienti) sia la loro evoluzione in termini di valori attesi.

Le valutazioni che si possono dedurre dai diversi posizionamenti possono condurre alle seguenti situazioni:

- Gli attori (fornitore e cliente) riconoscono ed intendono mantenere una condizione di allineamento (data dalla vicinanza dei posizionamenti)
- Gli attori riconoscono una situazione di disallineamento e intraprendono azioni congiunte finalizzate ad un avvicinamento delle posizioni
- Gli attori si muovono lungo direttrici divergenti, ricercando valori diversi (disallineamento); quest'ultimo caso, a sua volta, può comportare la rinuncia da parte di uno dei due attori del valore ricercato, allineandosi al valore ricercato dalla controparte, oppure il mantenimento, fintanto che sia possibile, del disallineamento, oppure, infine, la decisione di interrompere la relazione.

Qualora si decida per lo sviluppo della relazione sarà opportuno aumentare l'impiego delle risorse nella prospettiva dell'allineamento; la scelta di riposizionamento comporta l'impiego di risorse differenti rispetto al passato; quella di mantenimento lascia inalterate le risorse impiegate e, infine, la scelta di conclusione della relazione comporta il disinvestimento delle risorse da quella relazione, reindirizzandole verso altre relazioni.

CAPITOLO 14 – POSIZIONAMENTO E DIFFERENZIAZIONE DELL'OFFERTA

14.1 POSIZIONAMENTO E DIFFERENZIAZIONE

Scopo del marketing è far sì che l'offerta dell'impresa sia preferita a quella dei concorrenti, che tale preferenza permanga inalterata e, anzi, migliori e si rinforzi nel tempo.

La definizione del posizionamento (cioè delle scelte compiute dall'impresa per individuare e scegliere una determinata posizione nel mercato) risulta condizionata da tre elementi:

1. L'abilità dell'impresa di comprendere le esigenze dei clienti, di progettare un'offerta adeguata e di farne percepire ai clienti la consistenza dei fattori e la loro adeguatezza alle loro esigenze
2. La capacità della domanda di definire una scala di preferenze rispetto ai fattori che specificano l'offerta delle imprese venditrici e di percepire le differenze esistenti tra le offerte delle imprese presenti sul mercato
3. Il comportamento dei concorrenti che possono essere diversamente in grado di approntare un'offerta comparabile a quella dell'impresa, determinando, di conseguenza, più o meno elevati livelli di affollamento concorrenziale intorno all'offerta dell'impresa.

Il collegamento concettuale tra posizionamento e differenziazione è molto evidente: il posizionamento si ottiene agendo su tutti i fattori che possono consentire all'impresa di essere valutata e preferita da parte del mercato. Le aree sulle quali le imprese possono ottenere le preferenze dei clienti sono molto numerose e possono essere individuate in tutti i fattori di differenziazione su cui l'impresa è in grado di intervenire (variabili del marketing mix).

Le infinite possibilità di differenziazione dell'offerta sono limitate da tre elementi:

1. La tecnologia → tutto può essere differenziato ma è chiaro che il costo di una eccessiva e a volte marginale differenziazione la rende inefficace e inefficiente, sia per il cliente, sia per l'impresa offerente.
2. La rilevanza per il cliente dei fattori su cui si basa la differenziazione → il cliente pur avendo un set di esigenze teoricamente infinito, pone dei limiti alla soddisfazione delle esigenze esprimendoli in termini di priorità e di rilevanza percepita. Lo stesso elemento differenziale può essere percepito come fortemente necessario da parte di alcuni clienti, mentre altri lo possono reputare del tutto irrilevante.

3. Difendibilità dei fattori differenzianti dalle azioni imitative dei concorrenti → accanto al termine differenziazione si colloca la parola “competitiva” a significare che le imprese agiscono sui fattori di differenziazione presupponendo di trarne un vantaggio sul piano concorrenziale. I concorrenti possono disinteressarsi totalmente di quel determinato elemento di differenziazione oppure possono cercare di imitarlo o di migliorarlo. Di conseguenza, prima di intraprendere qualsiasi azione che possa concretizzarsi in un elemento di differenziazione, è necessario valutarne la difendibilità concorrenziale ed è opportuno verificare quali possano essere le reazioni della concorrenza.

14.2 DIFFERENZIAZIONE DI MERCATO E DIFFERENZIAZIONE NELLA RELAZIONE

Nei mercati business-to-business le alternative di posizionamento e le scelte di differenziazione concorrenziale risentono delle condizioni dei mercati e in particolare dell'esistenza delle strutture relazionali che legano le imprese tra loro.

I fattori che possono determinare una posizione differenziante a livello di mercato (differenziazione di mercato) incidono sulla percezione di differenziazione da parte dei singoli clienti (differenziazione nella relazione) e viceversa, nel senso che quanto più l'impresa è in grado di differenziarsi a livello di relazione, tanto maggiore sarà la percezione che il mercato avrà delle sue capacità di differenziazione.

Due estremi di un continuum entro il quale sono possibili moltissime diverse soluzioni, tanto in assoluto quanto riferite a singoli elementi dell'offerta:

- Una politica di impresa e di prodotto volta alla minimizzazione dei costi, alla ricerca dei massimi livelli di semplicità e standardizzazione dell'offerta → allontanamento dalla capacità di soddisfare esigenze specifiche dei clienti e si concretizza in un'offerta estremamente standardizzata sul lato progettuale e produttivo e su quello delle vendite e delle consegne → convenienza di prezzo particolarmente rilevante e apprezzata dai clienti
- Politiche di marketing che vanno alla ricerca dei fattori di unicità, cioè di massima differenziazione possibile, fino al livello della completa personalizzazione dell'offerta → capacità di individuazione e interpretazione delle esigenze della clientela → prezzo in secondo piano

Situazioni intermedie:

- Una parte dell'offerta (progettazione e prodotto) segue le logiche della standardizzazione, un'altra parte dell'offerta (distribuzione e consegne) esprime invece una necessità di elevati livelli di differenziazione e di personalizzazione.
- Alternativa tra differenziazione verticale e differenziazione orizzontale → l'impresa può agire sia su variabili oggettivamente misurabili e quantificabili da parte del cliente, sia su elementi apprezzabili solo sul piano della soggettività. Per i primi è sempre possibile una collocazione di ogni fattore su una scala cardinale (soggettivamente determinata), per cui è possibile stilare una graduatoria tra le offerte presenti, sancendo quali sono le migliori e le distanze percepite dalle altre; la differenziazione orizzontale, invece, viene giudicata come espressione di una preferenza esclusivamente soggettiva e non misurabile su una scala cardinale.

14.3 L'AMPIEZZA DELLE SCELTE DI DIFFERENZIAZIONE NEI BUSINESS MARKETS

La capacità dell'impresa di far percepire un differenziale di offerta costituisce infatti il punto centrale dell'agire di marketing dell'impresa a motivo del fatto che, specularmente, gli stessi elementi rappresentano le ragioni della scelta di un determinato fornitore da parte del cliente → il fornitore deve valutare ciò che il cliente si aspetta e richiede da una determinata offerta, deve identificare gli attributi ricercati dal cliente e la loro importanza assoluta e relativa, e da questi derivare i criteri di valutazione che i clienti utilizzano nella selezione e nella scelta dei fornitori.

Spesso gli stessi clienti non sono in grado di identificare con chiarezza gli elementi di scelta di un fornitore piuttosto che di un altro. Il cliente, infatti, non sceglie sulla base di un'unica variabile, né valutando esclusivamente la natura e le potenzialità del prodotto/servizio. Il cliente spesso prende in considerazione e valuta l'offerta dell'impresa nel suo complesso e, in un certo senso, acquista l'impresa fornitrice, le sue capacità, l'efficienza e la qualità dei suoi processi → scegliere un fornitore significa per il cliente comprendere

in via anticipativi quali potranno essere le conseguenze economiche derivanti dall'incontro delle proprie competenze e dei propri processi con le competenze e i processi del fornitore.

Il cliente ricerca nel fornitore prestazioni e risultati in un insieme di prodotti e di servizi, la cui efficacia ed efficienza riflettono e corrispondono alle capacità e ai processi di generazione di valore d'uso differenziale da parte dell'impresa fornitrice.

Il valore percepito di un'offerta da parte del cliente è determinato dal beneficio percepito rispetto al sacrificio percepito entrambe dimensioni soggettive e in continua evoluzione.

Per poter intervenire con successo sul valore percepito dal cliente, il fornitore deve comprendere a fondo come si genera tutto il "valore" nella catena del cliente; deve essere consapevole che non è solo l'offering ad avere valore, ma l'intera relazione che si instaura tra l'impresa e il cliente.

I costi e i benefici considerati dal cliente e collegati alla relazione con un fornitore dipendono:

- Dal contenuto specifico dell'offerta, ovvero dalle caratteristiche dei prodotti, dai servizi connessi e dal prezzo, nonché dagli altri elementi che costituiscono l'offering di un'impresa: logistica, supporto all'utilizzo, adattamenti alle esigenze specifiche del cliente
- Dall'uso che viene fatto dall'impresa cliente dei prodotti/servizi e, più precisamente, dalla corrispondenza dell'offerta con il valore ricercato e quindi dall'abilità del fornitore di capire il cliente e di raccordare le proprie abilità e competenze alle richieste dello stesso
- Dalla posizione del fornitore nell'intera rete di offerta e dunque dai benefici che una relazione forte con il fornitore può dare in termini di posizionamento nell'intera supply chain, ossia dall'abilità del fornitore di usare le relazioni con altre imprese per utilizzare e combinare risorse per produrre un'offerta adeguata.

Poiché le variabili di contesto dell'impresa e del suo mercato sono differenti da impresa a impresa, il valore che ciascun cliente attribuisce a un fornitore è individuale, soggettivo e sottoposto a cambiamenti più o meno importanti, a seconda del variare delle circostanze in cui il cliente stesso opera.

14.4 DALLA DIFFERENZIAZIONE ALLA PERSONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA

La personalizzazione si connette al peso crescente che ha la dimensione intangibile dell'offerta. Il crescente peso delle componenti di servizio nelle richieste del cliente incentiva infatti la partecipazione dello stesso alla definizione dell'offerta e all'interazione con il fornitore.

La personalizzazione è possibile se il processo progettuale, produttivo e di vendita è guidato da un grado estremo di flessibilità e di elasticità. A questo risultato si giunge se le tecnologie di prodotto e di processo consentono la varietà quali-quantitativa e se l'intero processo è coadiuvato e supportato da una guida informativa e comunicativa.

Il problema tecnologico nell'organizzare e gestire il processo di orientamento alla personalizzazione è solo apparentemente di natura ingegneristica; ben più importanti sono le dimensioni informative (per conoscere le esigenze dei clienti) e culturali (per accettare che la dimensione tecnologica sia fortemente condizionata, se non addirittura guidata dal cliente).

La personalizzazione trova applicazione quasi esclusivamente nella fase progettuale e in quella produttiva, ma riscontra importanti limitazioni nelle fasi distributive e di comunicazione.

La gestione di una pluralità di processi individualizzati da parte del fornitore non è facile, soprattutto quando esso opera sia in contesti standardizzati sia in contesti di elevata personalizzazione → due anime: nell'una si sviluppano le economie di scala e di apprendimento, l'impresa cerca di ottenere vantaggi sui costi e, nelle relazioni con i clienti, cerca di trasferire un'immagine di credibilità connessa alla sua dimensione. L'altra anima dell'impresa è invece estremamente micronizzata, orientata al limite della gestione del singolo cliente; definita attorno alle relazioni con il cliente, cioè a quell'insieme di interscambi che le consentono di personalizzare l'offerta e anche se stessa.

Tale duplicità comporta problemi gestionali e organizzativi. Non è facile infatti conciliare una parte dell'impresa che opera e ragiona per volumi con un'altra parte che è invece orientata allo sviluppo di relazioni con clienti individuali finalizzate alla personalizzazione. → necessario trovare il giusto equilibrio tra queste due forze.

Il potenziale di personalizzazione, collegato alle possibilità offerte dalle nuove tecnologie, e il conseguente grado di innovatività della singola offerta personalizzata, possa trovare dei limiti nella volontà e nella capacità

dei clienti di accettare gli oneri connessi alla personalizzazione (grado di apertura alla novità del cliente-utilizzatore). Questo accade anche perché solitamente gli oneri per il cliente della personalizzazione dell'offerta si presentano prima dei vantaggi e hanno un livello di certezza maggiore. In sostanza il cliente deve mettere a disposizione risorse economiche, di tempo e di impegno delle persone fin dalle prime fasi del processo di personalizzazione, senza avere la certezza dei risultati ottenibili.

Il concetto di personalizzazione è una rivoluzione delle modalità e delle logiche con cui il cliente-utilizzatore può soddisfare i propri bisogni.

L'utilizzatore e il suo comportamento esprimono una velocità di reazione e di adattamento che è di gran lunga inferiore a quella che la tecnologia applicata ai processi di personalizzazione ha finora manifestato → possediamo un insieme di risorse, di conoscenze e di applicazioni tecnologiche, ma tale potenziale tecnologico non ha ancora espresso appieno le sue possibilità applicative.

L'impresa fornitrice deve decidere quale tipo di strategia di differenziazione adottare e in quali circostanze: se focalizzarsi sulla soluzione di un determinato problema d'uso, variano le tecniche per risolvere quel problema attraverso offering diverse; se sviluppare un ventaglio di offerte per problemi diversi e promuovere più offerte diverse per ogni singolo cliente.

14.5 UN MODELLO PER LA GESTIONE DEL DIFFERENZIALE DI OFFERTA

La definizione del differenziale richiede la conoscenza e la comprensione del sistema di business del cliente, in particolare di come vengono utilizzati i prodotti e i servizi e le conseguenze in termini di costi/benefici e della posizione del cliente stesso nella rete.

La soluzione al problema sta nella capacità di continuo adattamento dei contenuti dell'offerta alle esigenze del cliente, ferme restando le autonome considerazioni di convenienza economica formulate dal fornitore.

Nei mercati business-to-business i fornitori possono sempre contare su un certo grado di iniziativa e di coinvolgimento del cliente. Il ruolo tipicamente attivo del cliente, infatti, fa sì che questi spesso esprima apertamente i propri problemi applicativi, arrivando anche a suggerire possibili soluzioni agli stesso.

Nei mercati business-to-business le necessità dei clienti portano a richiedere due principali abilità nel fornitore:

- **PROBLEM SOLVING ABILITY** → capacità di offrire una prestazione o un prodotto che per le sue caratteristiche di funzionalità, qualità, prezzo e per i servizi annessi, sia in grado di soddisfare le esigenze del cliente, di risolverne i problemi e di migliorarne le performance. Strategie adottabili:
 - **Leadership di costo e bassi prezzi** → quando le esigenze da soddisfare sono poco complesse e standardizzate; il cliente sceglie in base al prezzo e il fornitore deve cercare di avere bassi costi, facendo leva sulle economie di scala e sull'uso efficiente delle risorse.
 - **Adattamento al cliente** → se le richieste del cliente non sono particolarmente complesse, ma si presentano con un elevato grado di adattamento; il fornitore deve mettere in campo capacità di adattamento, flessibilità produttiva e organizzativa e capacità di contatto e comunicazione con il cliente per percepirne le specifiche necessità.
 - **Sviluppo attento del prodotto** → se i prodotti domandati non sono di tipo personalizzato, ma sono caratterizzati da un alto livello qualitativo e da prestazioni fuori dal comune; il fornitore deve tenersi sempre all'avanguardia e migliorare continuamente il prodotto, anche attraverso un costante monitoraggio dei clienti e dei modi in cui utilizzano il prodotto.
 - **Forte collaborazione con il cliente ed elevati processi di adattamento** → quando le soluzioni richieste sono molto complesse e con caratteristiche personalizzate; occorre che il fornitore sviluppi elevate capacità tecniche e flessibilità; la capacità di cooperazione e comunicazione con il cliente deve coinvolgere tutti gli specialisti aziendali.
- **TRANSFER ABILITY** → capacità di trasferire il prodotto o la prestazione con modalità tali da renderla utilizzabile nel modo più confacente agli obiettivi e ai vincoli del cliente (soluzioni contrattuali, tempi di consegna, volumi delle singole forniture, informazioni e forme di assistenza messe a disposizione). Strategie adottabili:
 - **Standard** → quando c'è bassa complessità delle prestazioni ricercate (in termini di tempi e di volumi di consegna) e standardizzazione delle prestazioni; il fornitore mira a minimizzare i costi delle prestazioni rivolgendosi a clienti che desiderano minimizzare i prezzi

- Di adattamento al cliente → quando c'è bassa complessità ma elevata personalizzazione richiesta ai processi di consegna; il fornitore deve sviluppare capacità di adattare i processi di trasferimento alle specificità del cliente e ciò richiede un elevato grado di flessibilità per poter trattare i clienti in modo differente.
- Sviluppo di capacità logistiche → se i clienti richiedono forte precisione, rapidità, assistenza tecnica (ma sullo stesso tipo standard di prodotto); tale strategia si sviluppa quando i clienti ricercano precisione, rapidità e assistenza tecnica nelle consegne; tutti i clienti vengono trattati nello stesso modo. Ciò che viene richiesto al fornitore è una elevata capacità di precisione nei processi logistici e di consegna.
- Integrazione con il cliente → se occorrono particolari performance e servizi personalizzati; è una combinazione delle precedenti due strategie che richiede al fornitore le capacità di pianificare le consegne con precisione e di adattare alle necessità specifiche di ciascun cliente.

Alcuni clienti richiedono livelli standard di problem solving ability e di transfer ability, comuni a molti fornitori; altri invece richiedono abilità tecniche di risoluzione dei problemi più elevate e riferibili a pochi fornitori.

Data una offerta unitaria di base, ciascuna impresa deve bilanciare i processi di adattamento e di investimento sul cliente in funzione degli effettivi ritorni previsti, garantendo la soluzione dei problemi richiesti e il grado di specializzazione della prestazione richiesto.

Occorre monitorare costantemente i costi e l'efficienza delle attività operative dell'impresa; occorre inoltre promuovere ed innovare continuamente lo sviluppo delle competenze e delle risorse necessarie a mantenere e a espandere il business. Tali due aspetti vanno continuamente bilanciati, cercando di comprendere quali investimenti debbano essere evitati, ponendo, quindi, dei limiti precisi alle direzioni alternative dello sviluppo.

Il differenziale di mercato va costruito partendo dai diversi modi con i quali i clienti cercano di generare valore, agendo affinché il business del cliente migliori in termini di razionalizzazione e di efficienza e/o di innovazione e sviluppo. Perché questo accada è necessario che la relazione si fondi sulla competenza e sulla credibilità del fornitore e che si sviluppi partendo dalla sua capacità di comprendere a pieno il business del cliente.

CAPITOLO 15 – LE SCELTE TECNOLOGICHE E ORGANIZZATIVE

15.1 LE SOLUZIONI TECNOLOGICHE E ORGANIZZATIVE

Le scelte che riguardano le soluzioni tecnologiche e organizzative adottate dall'impresa sono importanti per due ragioni: la prima è che la struttura e i livelli di costo non dipendono tanto dal tipo di clienti o dalle caratteristiche di prodotto servizio offerto dall'azienda, ma solo dalle soluzioni tecnologiche e organizzative impiegate; la seconda è che la capacità di interpretare e concepire risposte efficaci per le esigenze di mercato riflette le soluzioni organizzative e la capacità dell'impresa di mettere in atto soluzioni di valore per i clienti dipende dal profilo della base tecnologica che l'impresa può attivare.

Affidare i servizi logistici, o certe fasi del processo produttivo, e la loro gestione a terzi (un fornitore) può comportare l'aumento del costo variabile, ma rende i risultati economici complessivi meno dipendenti dalle variazioni dei volumi di vendita.

Ogni tipo di prodotto o servizio per essere realizzato e offerto ai clienti richiede un insieme di tecnologie (intese in senso lato come abilità di costruire e produrre) rispetto al quale un'impresa non può avere tutte le competenze necessarie al suo interno. L'insieme delle competenze tecnologiche specifiche sulle quali può far leva l'impresa sono la base sulla quale si concepiscono e realizzano le soluzioni di prodotto e servizio richieste, sollecitate e apprezzate dai clienti e sono pertanto determinanti della capacità di sviluppare strategie di mercato efficaci.

Le scelte relative alle soluzioni organizzative e tecnologiche vengono spesso introdotte in modo incrementale, in risposta alle sollecitazioni da parte di clienti, fornitori e di altri partner. Questa dinamica comporta il rischio di una deriva strategica (strategic drift), di uno scarso controllo del modo in cui si

sviluppano le capacità tecnologiche e organizzative che poi possono diventare limitative per le opzioni di strategia di mercato praticabili.

La strategia dell'impresa deve essere coerente con le risorse e le competenze, la strategia è un risultato delle risorse e delle capacità dell'impresa e non sono le risorse e le capacità dell'impresa a dover essere adattate alla strategia → In questa corrente di pensiero si afferma che lo sviluppo della strategia di mercato è in primo luogo una questione legata all'individuazione degli spazi di mercato in cui le risorse e le capacità di cui effettivamente dispone l'impresa possono essere realmente messe a frutto.

Qualunque strategia di mercato definita in base all'ampiezza della base clienti e al differenziale di offerta richiede il coinvolgimento di un determinato staff, la mobilitazione di certe risorse e lo svolgimento di una serie di attività → a fronte dell'offerta di un dato differenziale alla base cliente, l'impresa deve scegliere come organizzare le attività di generazione e di trasmissione dell'offerta e su quali competenze e abilità fondare il differenziale stesso.

15.2 LE SCELTE TECNOLOGICHE NELLE STRATEGIE DI MARKETING

Il concetto di tecnologia richiama la sommatoria di tutte le abilità dell'impresa nel concepire il prodotto/servizio e nel produrlo, indipendentemente dal fatto che siano più o meno "nuove" rispetto a quelle presenti in altre imprese o in altri settori e include sia elementi tecnologici tangibili sia elementi intangibili riferibili a varie competenze → il concetto di tecnologia non include solo elementi fisici come i macchinari, gli impianti, i prodotti, la loro innovazione ma, soprattutto, elementi umani, sociali, culturali e immateriali.

Le tecnologie, ovvero le abilità che l'impresa deve saper mettere in atto, possono essere distinte in tre principali tipologie:

- **TECNOLOGIE DI PRODOTTO** → conoscenza delle proprietà fisiche e delle caratteristiche dei materiali e dunque nelle abilità dell'impresa di incorporare gli stessi nella progettazione di particolari tipi di prodotti o servizi di valore per il mercato
- **TECNOLOGIE DI PROCESSO** → conoscenza del modo di produrre i prodotti/servizi e dunque le abilità nel produrre gli stessi in modo che abbiano valore per altri; l'utilizzo di tali conoscenze e abilità richiede un certo numero di supporti, impianti e macchinari: sono principalmente possedute dal personale che è capace di sviluppare e di seguire il processo
- **TECNOLOGIE DI MARKETING** → conoscenze di mercato dell'impresa nonché del modo migliore di collegare i propri prodotti e servizi a quelli dei clienti; capacità di capire il mercato, di personalizzare le tecnologie di prodotto e di processo in base ai bisogni del cliente, alle capacità logistiche, comunicazionali e di vendita.

Il problema della gestione della capacità tecnologica dell'impresa, intesa come l'insieme delle conoscenze e delle competenze d'impresa, è dunque un problema di gestione di una combinazione di tecnologie piuttosto articolata. L'impresa usa una pluralità e una varietà di tecnologie che possono essere proprie e di altri, sviluppate internamente o acquisite esternamente e la principale questione gestionale è come acquisirle, applicarle, e utilizzarle in modo efficace ed efficiente.

Siccome le tecnologie possono rapidamente variare, essere sostituite da tecnologie nuove, essere imitate dai concorrenti, oltre a comportare costi di gestione e mantenimento, ogni impresa deve compiere serie valutazioni in merito a quali elementi tecnologici sviluppare internamente, quali reperire all'esterno e come e a quali dare la priorità → non tutte le tecnologie hanno e possono avere eguale valore per l'impresa → una gestione strategica della dimensione tecnologica dell'impresa richiede quindi di poter distinguere gli elementi tecnologici critici da quelli che lo sono meno, nella prospettiva dello sviluppo futuro dell'azienda.

- **Tecnologie di base** → necessarie e comuni a tutte le aziende per operare in un determinato contesto di mercato
- **Tecnologie distintive** → la vera fonte del vantaggio differenziale della singola impresa e che possono essere assimilate alle competenze chiave o distintive, ossia quelle tecnologie su cui si basa una reale differenziazione dai concorrenti

- Tecnologie complementari e correlate → pur essendo utilizzate, sono esterne all'impresa, sulle quali l'impresa può decidere di non effettuare investimenti diretti ma che, in certe condizioni, possono costituire la base per un'eventuale differenziazione delle prestazioni offerte dall'impresa.

Per individuare gli elementi tecnologici prioritari può essere utile esaminare in quale misura le tecnologie di base e quelle distintive, di prodotto e di processo, contribuiscono ai risultati dell'azienda.

Il problema della strategia tecnologica ha due aspetti:

1. Necessità di un continuo sviluppo della base tecnologica dell'impresa per sostenere una continua innovazione del prodotto/servizio offerto dall'impresa
2. Ogni generazione successiva del prodotto/servizio offerto tende a richiedere combinazioni tecnologiche tendenzialmente sempre più costose.

ACQUISIZIONE DELLE CAPACITA' TECNOLOGICHE

In linea di principio l'impresa può acquisire le capacità tecnologiche in tre modi:

1. SVILUPPARE autonomamente le competenze tecnologiche investendo in ricerca e sviluppo di proprie tecnologie nuove.
2. ACQUISTARLE in diverse forme: l'azienda può acquistare licenze e brevetti, acquistare altre imprese o parti di esse, commissionare lo sviluppo delle tecnologie a terze parti, reclutare persone che possiedono le competenze specifiche richieste; richiede una capacità di gestire l'integrazione di elementi tecnologici acquisiti con quelli già esistenti nella propria organizzazione
3. ESTERNE → acquistare prestazioni/prodotti dai fornitori che le possiedono e che sono capaci di incorporare le tecnologie necessarie nei prodotti/servizi offerti. Equivale a far uso di capacità tecnologiche esterne all'azienda, decisione che ha evidenti vantaggi in quanto non comporta la necessità d'investimento, ma ha lo svantaggio di rendere l'azienda dipendente da fornitori che dispongono di determinate capacità tecnologiche e non permette differenziazione rispetto ai concorrenti.

Le tecnologie necessarie per sostenere l'attività dell'impresa possono essere distinte in interne ed esterne. Le prima sono quelle possedute e controllate dall'impresa, che le ha sviluppate o che vi ha comunque investito in ricerca e acquisizione. Le seconde sono quelle di cui l'impresa beneficia, ma non possiede in quanto sviluppate da altre imprese che le forniscono.

Le capacità tecnologiche sono dipendenti da quelle di altre imprese → la base tecnologica dell'impresa è una risorsa passiva, attivata solo quando interagisce con quella di un'altra impresa che le conferisce valore perché vuole usarla o combinarla in qualche modo. La tecnologia non può essere usata da sola, ma in integrazione con altre, interne o esterne all'impresa → la tecnologia e le relazioni sono strettamente concatenate. Le tecnologie possedute e impiegate da diverse imprese impattano sulla natura delle relazioni tra le stesse imprese.

Le relazioni tra clienti e fornitori rappresentano i processi attraverso i quali le imprese possono sfruttare le risorse tecnologiche degli altri, ma costituiscono anche i processi attraverso i quali le nuove tecnologie hanno origine e si sviluppano. È un dato acquisito che l'innovazione tecnologica nei mercati business-to-business abbia origine prevalentemente nelle relazioni tra le imprese piuttosto che in autonomia e isolamento all'interno delle imprese stesse.

Un problema strategico di gestione è come promuovere le tecnologie sviluppate insieme a quelle dei fornitori e di altri attori, per applicarle in conformità con la direzione strategica d'impresa → gli effetti delle relazioni sulle tecnologie possedute dalle imprese possono essere distinti in "effetti interattivi" (conseguenti all'interazione fra tecnologie diverse possedute da diversi attori e che danno origine a nuove tecnologie) e "effetti complementari" (di sfruttamento e di acquisizione di altrui tecnologie).

15.3 LE SCELTE ORGANIZZATIVE NELLE STRATEGIE DI MARKETING

La problematica delle scelte organizzative ha in sostanza due versanti:

1. Assicurare l'uso efficiente ed efficace delle risorse e delle capacità esistenti. Il problema del "buon uso" delle risorse e delle capacità disponibili nell'azienda è soprattutto legato all'assetto organizzativo interno nei suoi vari aspetti di struttura (articolazione dei ruoli e delle funzioni e loro collegamento) e di funzionamento (sistemi di supporto, informativi e di controllo, modalità di coordinamento).

- Assicurare l'accesso e il controllo delle risorse, delle capacità e delle competenze critiche, anche in prospettiva di sviluppi futuri. Concerne maggiormente i rapporti e le relazioni esterne con altri attori nella rete di mercato dell'impresa e di conseguenza tocca anche la problematica dei confini di controllo e di influenza dell'impresa nella sua rete.

L'ASSETTO ORGANIZZATIVO INTERNO dell'azienda dovrebbe essere in primo luogo funzionale ad assicurare, in particolare, l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali che concorrono alle prestazioni in relazione ai clienti chiave. Quali siano le funzioni aziendali critiche può variare di caso in caso in relazione al contesto specifico di mercato (centrali le funzioni di ricerca e sviluppo, produzione e logistica, ma possono esserlo anche altre funzioni quali finanza, gestione del personale o amministrazione).

Continua sperimentazione di soluzioni organizzative nuove che riflettono il continuo mutare delle esigenze del contesto, ma anche un'accettazione del fatto che la ricerca di una soluzione organizzativa ideale e stabile è comunque vana → tendenza generale ad adottare strutture che sono orientate e focalizzate al cliente e pertanto differenziate in funzione delle tipologie di relazioni con i clienti piuttosto che della tipologia funzionale. Questa tendenza comporta in generale una crescita dell'importanza dei ruoli organizzativi di tipo "integrativo" come ad esempio key-account manager, alliance manager, sales engineers, business development manager e simili. In questo tipo di assetti organizzativi che si caratterizzano per essere trasversali alle funzioni aziendali tradizionali, sono premianti le capacità di interazione e di elaborazione delle soluzioni piuttosto che quelle esecutive.

ACCESSO ALLE RISORSE → diversi meccanismi di controllo per assicurare l'accesso alle risorse e alle capacità chiave.

La forma estrema di controllo è quella della proprietà che assicura, almeno in via di principio, la piena disponibilità e l'accesso illimitato.

Dall'altro estremo vi è una forma di controllo piuttosto debole che ricorre, per accedere alle risorse e capacità necessarie, a pure e semplici transazioni di mercato. Questo modo di procurarsi le risorse e le capacità esterne necessarie ha costi piuttosto contenuti, ma garantisce un grado di controllo solo limitato.

Nella realtà dei mercati industriali si assiste a un ricorso piuttosto generalizzato a forme ibride di controllo relazionale, che può assumere forme più o meno formalizzate. Se da una parte vi sono relazioni collaborative nella sostanza anche se non formalizzate con alcuni fornitori, clienti ed altri che assicurano all'impresa un accesso privilegiato a certe risorse e competenze, dall'altra parte vi sono le joint-venture, accordi di cooperazione e alleanze formalizzate che perseguono gli stessi obiettivi.

Gli orientamenti diversi rispetto al tipo di crescita e al ricorso più o meno estensivo alle risorse esterne danno luogo a diverse formule organizzative:

		CRESCITA	
		Interna	Esterna
CONTROLLO	Diretto	Impresa indipendente	Acquisizioni
	Indiretto	Impresa a rete	Alleanze e joint venture

LA CRESCITA ESTERNA → sviluppo dell'impresa attraverso fusioni, acquisizioni e joint venture, è sempre stata abbastanza diffusa. Essa comporta l'acquisizione di soluzioni tecniche e organizzative al di fuori dell'impresa ed è sempre stata valutata come una modalità di espansione piuttosto rapida, anche se non priva di problematicità. I costi di integrazione e di coordinamento, infatti, possono essere superiori a quanto previsto e procurare un calo delle performance economico-finanziarie dell'azienda.

Le acquisizioni rappresentano una modalità di controllo diretto dei processi di sviluppo esterni. Più di recente si sono sviluppate anche modalità di controllo indiretto attraverso alleanze e relazioni collaborative di lungo termine (outsourcing di attività e di risorse).

LA CRESCITA INTERNA → approcci alternativi di mobilitazione e di attivazione di risorse per sostenere la strategia di mercato. L'opzione tradizionale di crescita interna consiste nel controllo diretto proprietario delle risorse, comporta costi e investimenti importanti per l'impresa ed è per questo motivo generalmente più lenta in quanto dipendente dalle risorse che l'impresa riesce a generare.

Controllo relazionale → rete di relazioni stretta con altri, concentrati su poche attività ritenute centrali (core) e affidarsi a relazioni interattive con altre imprese per mobilitare e sviluppare altre risorse, competenze e attività.

Il controllo relazionale del contesto implica un confronto ed un'integrazione tra le parti che ha effetti anche profondi sull'interno dell'impresa in quanto fonte di sollecitazioni più intense nella modifica di risorse e competenze proprie dell'azienda. Questo viene a creare marcate interdipendenze tra le parti che fanno emergere delle configurazioni organizzative più ampie ed esterne rispetto alla singola impresa che diventano determinanti per lo sviluppo dell'impresa stessa. Questo rende i confini della singola impresa in termini di controllo piuttosto fluidi e certamente non coincidenti con i confini della proprietà.

Le scelte organizzative attengono alla definizione delle abilità e delle tecnologie da controllare internamente e di quelle a cui accedere attraverso processi relazionali. Esse richiedono una definizione della struttura organizzativa dell'impresa che favorisca oltre all'efficienza operativa interna anche l'interazione e l'integrazione con le altre imprese nel mercato. Riguardo a quest'ultimo punto si assiste oggi al crescente ricorso da parte delle imprese a formule organizzative di tipo organico, piuttosto che meccanico, accompagnate da stili manageriali flessibili e dinamici.