

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

**La nuova sfida del marketing: creazione di valore, nel rispetto dei valori della società**

**This is a pre print version of the following article:**

*Original Citation:*

*Availability:*

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/156908> since 2015-09-09T18:14:26Z

*Publisher:*

McGraw-Hill Education

*Terms of use:*

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

## La nuova sfida del marketing: creazione di valore, nel rispetto dei valori della società

**Fabrizio Mosca - Bernardo Bertoldi**

### 4.1 Il valore nel marketing

Il concetto di valore è il cuore del marketing del Terzo Millennio. Capire quale valore proporre ai propri clienti, crearlo, comunicarlo e trasmetterlo traendone un profitto è l'attività core di tutte le aziende – a qualsiasi settore merceologico esse appartengano e in qualunque mercato, fisico o virtuale che sia, facciano business – ed è quella da cui dipende maggiormente il loro successo o insuccesso a medio lungo termine nella competizione con i concorrenti e nelle relazioni con la società.

Il concetto di valore è, quindi, fondamentale per il marketing, essendo vitale per le aziende (profit o non profit che siano) la capacità di crearlo e tradurlo in una proposta tanto appetibile per i propri clienti da farla percepire come irresistibile e quindi migliore rispetto a tutte quelle delle organizzazioni concorrenti.

Creare valore per il cliente, sviluppare capacità distintive nei confronti dei competitor e saperle comunicare efficacemente sono, dunque, i caposaldi della competitività dell'impresa.

#### 4.1.1 Un concetto multidimensionale

Che cosa s'intende, quindi, per valore? La definizione è complessa, innanzitutto perché il concetto è condiviso da molte discipline, tra cui ad esempio la filosofia, che lo caricano di significati diversi. La stessa radice latina *valere* ha una pluralità di traduzioni possibili: essere forte, avere pregio, ma anche stare bene e (in senso figurato) prevalere.

Pur limitandoci all'ambito del marketing, e quindi ponendoci in primis nella prospettiva del customer value, il concetto non è univoco, ma multidimensionale (Ferrero, 2013).

Per il cliente, infatti, il valore risulta dalla differenza che egli percepisce tra i benefici ricevuti dal possesso e dall'utilizzo di un bene (prodotto o servizio) e i costi-sacrifici che deve sostenere per realizzare le sue attese.

Il valore percepito dal cliente può essere declinato in modi diversi, secondo il tipo di beneficio al quale corrisponde (Valdani, 2011):

- il valore funzionale comprende i benefici relativi alle caratteristiche tecnico-funzionali del bene e alle differenze di performance che lo distinguono da un altro suo concorrente;
- il valore economico è il costo-sacrificio finanziario sostenuto non solo per acquistare il bene, ma anche per il suo utilizzo, manutenzione e conservazione;
- il valore non monetario è anch'esso un costo-sacrificio, ma è legato all'apprendimento e all'aggiornamento;
- il valore intangibile è relativo ai servizi, alle applicazioni, alle relazioni che si instaurano con l'impresa e il suo personale, all'esperienza vissuta;
- il valore emozionale è il beneficio che deriva dal piacere del possesso, dall'appagamento nell'utilizzo, dall'ostentazione e dallo status o semplicemente dall'esperienza che la proprietà del bene conferisce e dal

senso di appartenenza a un gruppo di persone che condividono gli stessi interessi e passioni e con le quali ci si identifica.

Il valore, quindi, è sempre soggettivo. Ciò che conta, infatti, è il modo in cui esso viene percepito dal cliente, sia esso privato o business. E ciò è vero anche per il valore monetario, in apparenza il più oggettivo. Un investimento economico considerato troppo oneroso da una piccola impresa, può essere visto come estremamente conveniente da una multinazionale.

In pratica, se avessi il bisogno di autograticarmi e desiderassi possedere una Harley Davidson top di gamma, ma non potessi comprarla perché la mia capacità di spesa è insufficiente, per farmi comunque un regalo (e soddisfare così il mio bisogno di autograticazione) potrei orientarmi verso un prodotto meno costoso e appartenente a una categoria merceologica completamente diversa, ma con un altrettanto elevato valore simbolico, ad esempio un orologio sportivo di lusso Tag Heuer. Oppure, non volendo rinunciare allo sfizio di possedere una moto, potrei acquistarne una economicamente alla mia portata, come un'Honda, che mi darebbe un buon trade off di valore, risultato della differenza tra i benefici in termini di mobilità, di libertà, emozioni di guida da un lato, e costo monetario e sacrificio simbolico (rinunciando alla Harley) che devo sostenere, dall'altro.

## 4.2 Il processo di creazione del valore

Un'impresa orientata alla concorrenza e alla responsabilità sociale (vedi capitolo 1) deve aver chiaro il processo attraverso il quale identificare, progettare, creare, produrre, comunicare e trasferire il valore della sua offerta, facendo sì che i clienti lo percepiscano come distintivo rispetto a quello dei competitor. In questo modo può creare valore non solo per il cliente, ma anche per se stessa, per i fornitori e la catena di distribuzione e per la società nella quale è inserita.

### 4.2.1 La creazione del valore per il cliente

La creazione del valore per il cliente si può dividere in tre fasi (Kotler e Keller, 2012; Kumar, 2004; Webster Jr, 1997; Lehmann, 1997), che cominciano prima dell'esistenza del prodotto e del servizio e proseguono dopo il loro lancio sul mercato.

Il primo passo è la scelta e la progettazione del valore. È ciò che devono fare i marketing manager in via preliminare prima ancora che sia nato il prodotto, segmentando il mercato, selezionando il giusto target e sviluppando il posizionamento dell'offerta (la trilogia STP). La fase successiva è la fornitura di valore: vengono determinate le caratteristiche del bene, i prezzi e le modalità di distribuzione dell'offerta. La terza fase consiste nel comunicare il valore, promuovendolo sia tramite la forza di vendita, sia attraverso la pubblicità sui canali tradizionali e digitali (above-the-line) e le relazioni con i clienti, con la stampa e con le istituzioni (below-the-line).

Una componente fondamentale della strategia di marketing, alla quale concorrono gli elementi precedenti, è la proposizione di valore (value proposition), che sintetizza sia gli obiettivi aziendali (target dei clienti, concorrenti con cui confrontarsi, mercati in cui penetrare), sia le ragioni (caratteristiche tecnico-funzionali, monetarie, intangibili, emozionali) per cui il consumatore dovrebbe preferire il bene dell'impresa a scapito di quello dei competitor. Il vantaggio della proposizione di valore è che costituisce il punto di partenza per organizzare le variabili del marketing mix (la value source) rendendo nello stesso tempo esplicito l'obiettivo

di che cosa e come differenziare l'offerta per renderla (la) più appetibile nella percezione del cliente (Winer et al., 2013).

Creare il valore di un'offerta dipende, a sua volta dalla definizione di tre fattori chiave riguardanti gli attributi dell'offerta stessa (Chernev, 2014). Si tratta di scegliere quali siano quelli rilevanti per il target di clienti individuato; stabilirne la maggiore o minore importanza relativa; deciderne la performance.

I clienti della Ferrari, ad esempio, cercano potenza, velocità ed emozioni, ed è sulla performance di questi attributi che il marchio spinge a fondo l'acceleratore nel progettare, costruire e promuovere le sue vetture.

Una strategia alternativa consiste nel variare l'importanza relativa assegnata agli attributi per farne risaltare uno sul quale l'impresa si sente particolarmente forte. Ad esempio, la Kia Motors ha puntato molto, soprattutto in anni recenti, sull'estensione fino a sette anni della garanzia su ciascuna vettura.

Un'impresa può anche tentare la soluzione (difensiva e soprattutto molto rischiosa, come vedremo) di promuovere un attributo tradizionalmente considerato non rilevante dai clienti target, nel caso in cui la propria offerta sia debole su altri aspetti (come il comfort per un'auto sportiva le cui prestazioni non siano all'altezza delle concorrenti), oppure scommettere su un attributo che i clienti target non hanno richiesto perché non l'hanno ancora nemmeno immaginato. Questa è la strada (anch'essa rischiosa, ma di attacco) dell'innovazione radicale, che può rendere davvero irresistibile la proposizione di valore nella percezione della clientela e mettere l'impresa in una posizione dominante nel mercato. Le lunghe code viste a New York e in molte altre città del mondo davanti agli store Apple all'uscita di ogni nuova versione dell'iPad e dell'iPhone ne sono la testimonianza più lampante.

Carl Shapiro (1998) ha fatto notare anche un altro aspetto del possibile successo di una proposizione di valore, legato all'utilizzo del bene da parte dei consumatori: più un prodotto o servizio viene venduto, più è richiesto dai clienti. È un fenomeno di feedback positivo, generato sia dal passaparola (reale o digitale) degli stessi consumatori, sia dall'abilità dell'impresa di comunicare efficacemente i propri successi, ad esempio mettendo in grande evidenza le classifiche di vendita. Grazie a questo circolo virtuoso del successo che genera successo, alla fine il produttore, partito con un piccolo margine di vantaggio sui diretti concorrenti, ha buone probabilità di conquistare quasi per intero il mercato ("il vincitore prende tutto"). La vittoria schiacciante del sistema VHS su quello Betamax (da molti considerato tecnicamente superiore) per la videoregistrazione domestica è il caso che illustra questo fenomeno nel modo forse più emblematico.

Queste considerazioni ci riportano al fatto di quanto sia importante tener presente che il valore di un'offerta è sempre e necessariamente soggettivo e che la performance oggettiva (vedi Betamax) non si traduce direttamente in valore soggettivo, ovvero percepito dal cliente come un vantaggio.

Mettiamoci, dunque, nei panni del cliente per cercare di capire come venga percepito il valore di una offerta. Il ragionamento è semplice: se il vantaggio competitivo è dovuto alla capacità di un'offerta di creare valore superiore per il cliente, allora solo gli attributi rilevanti per le necessità del cliente possono creare un vantaggio competitivo.

Stando così le cose, diventa evidente che differenziare l'offerta puntando su caratteristiche del prodotto che il target ritiene prive di valore non porta ad alcun vantaggio competitivo, anzi, potrebbe addirittura sminuire agli occhi del cliente il valore complessivo dell'offerta, specie se il cliente stesso si formasse l'idea che questa strategia sia stata adottata in quanto gli attributi che gli interessano sono carenti o addirittura del tutto assenti.

Nella pratica, nessuna impresa riesce a essere leader su tutte le caratteristiche di un bene. Il vantaggio competitivo, quindi, viene determinato dai punti di differenza (forze e debolezze competitive) e da quelli di parità (indistinguibili da parte dei clienti).

L'obiettivo di un'impresa consiste nello sviluppare le forze competitive negli attributi chiave (sempre nella percezione del target) – se possibile facendo in modo che il vantaggio competitivo acquisito non sia facilmente imitabile da parte dei competitor – e nel minimizzare o annullare le debolezze, cercando di limitarle agli attributi meno rilevanti.

La situazione più favorevole è quando la proposizione del valore diventa irresistibile per il target. Ciò accade quando il cliente la ritiene indispensabile al punto da essere disposto a sopportare un costo-sacrificio più elevato pur di ottenerne i benefici (Valdani, 2011). Ad esempio l'orgoglio di possedere per primi l'iPhone 6 della Apple ha reso moltissime persone pronte a sottoporsi ad estenuanti attese e addirittura a sopportare il lancio di uova e farina da parte di gruppi anti-consumistici, oltre al pagamento di un prezzo d'acquisto molto elevato rispetto ai modelli concorrenti, sulla base di una promessa. In questo caso ha agito anche la brand image di Apple, che consiste nel complesso di significati, associazioni mentali e aspetti funzionali e simbolici che rendono unico e inconfondibile con gli altri la marca agli occhi dei suoi clienti, rendendo al contempo altamente desiderabile e credibile la sua promessa di valore.

#### 4.2.2 La creazione del valore per l'azienda

Un'impresa nasce con lo scopo fondamentale di creare valore per i propri azionisti. È un obiettivo strettamente correlato alla creazione di valore per i clienti: se un'azienda non crea valore per i clienti, fallisce; se non crea valore per gli azionisti, non ha le risorse necessarie da investire per proporre ai clienti un'offerta appetibile.

Dal punto di vista dell'impresa, il valore, pur declinandosi in modo simile a quello percepito dal cliente, assume una valenza più oggettiva e misurabile.

In estrema sintesi, si possono individuare tre fonti principali di valore per l'azienda: monetario, funzionale e psicologico (Chernev, 2014).

Il primo è legato alla performance finanziaria che l'impresa si è posta come obiettivo ed è misurato con indicatori quali i prezzi, i margini di profitto, l'utile netto, le entrate derivanti dalle vendite, i guadagni per azione e il ritorno sugli investimenti.

Il valore funzionale dell'offerta è legato a quanto essa contribuisce al raggiungimento del complesso degli obiettivi aziendali, ad esempio facilitando l'ingresso in un nuovo mercato, oppure fungendo da apripista alla commercializzazione di altri prodotti più remunerativi.

Il valore psicologico, infine, è il patrimonio in termini di fiducia e di orgoglio di appartenere ad essa che l'impresa ha saputo creare per mantenere fedeli e leali i propri dipendenti, per far sì che gli azionisti continuino a investire e che altri acquistino le sue azioni. Ma riguarda anche la sua capacità di essere in buone relazioni con le istituzioni e con la società in generale, grazie all'attenzione dedicata, ad esempio, ai temi della sostenibilità ambientale.

#### 4.2.3 La catena del valore di Porter

La catena del valore proposta da Michael Porter nel 1985 identifica in che modo sia possibile creare maggior valore per il cliente e, nello stesso tempo, anche per l'azienda.

Secondo questo modello ciascuna impresa è composta da una serie definita di attività, distinte tra cinque primarie e quattro di supporto, volte nel loro insieme a pro-gettare, produrre, commercializzare, distribuire beni e a dare supporto ai clienti che li acquistano. Le attività primarie sono la logistica in entrata (le materie prime vengono portate in azienda), le operation (le materie prime vengono trasformate in pro-dotti finiti), la logistica in uscita (i prodotti finiti vengono distribuiti nei punti di vendita), il marketing e le vendite (i prodotti vengono promossi e commercializzati), i servizi (i clienti ricevono assistenza dopo l'acquisto). A supporto di queste operano le attività di approvvigionamento, sviluppo tecnologico, gestione delle risorse umane e, infine, le infrastrutture (direzione generale, pianificazione, finanza, contabilità, affari legali e rapporti con le istituzioni).

Dal momento che queste nove attività creano sia valore, sia costi, per avere successo l'impresa deve saper identificare l'uno e gli altri per ciascuna di esse, cercando il modo di migliorarne le performance e di differenziarle rispetto ai diretti concorrenti, considerati come benchmark. Ma non deve accontentarsi di ciò. Per raggiungere performance eccellenti nella creazione di valore deve, infatti, individuare le best practice mondiali per ogni attività, confrontandosi anche con imprese di settori merceologici differenti dal proprio.

È necessario, inoltre, che le singole attività siano coordinate tra di loro per rendere efficaci ed efficienti i core business process (Hammer e Champy, 1993), ovvero i flussi di lavoro fondamentali dell'impresa – ad esempio la raccolta e l'elaborazione dei dati provenienti dal mercato, l'innovazione dei prodotti, la ricerca di nuovi clienti – estendendo la ricerca di vantaggi competitivi anche ai fornitori e alla rete di distribuzione, per formare insieme a loro una ininterrotta catena del valore integrata, definita in altri termini come 'ecosistema aziendale'.

Il modello di Porter si adatta bene ad aziende che producano volumi e abbiano con i clienti rapporti tendenzialmente one-to-many, meno bene alle organizzazioni non profit e alle imprese orientate a costruire una relazione one-to-one con i propri clienti.

#### 4.2.4 Trasferire il valore con i fornitori e la rete di distribuzione

Nell'attuale complesso contesto competitivo globale, nel quale agisce una grande pluralità di soggetti e si instaurano complessi intrecci di relazioni e interazioni, sarebbe fuori dalla realtà pensare che un'impresa possa essere autosufficiente (come invece poteva accadere in passato) nella creazione del valore per il cliente e per i propri azionisti. In particolare, deve tener conto della rete esterna di fornitori e distributori che contribuiscono al raggiungimento dei suoi obiettivi di business.

Il valore che l'impresa può offrire ai propri clienti si basa oggi anche sull'architettura della rete esterna che essa è in grado di costruire. I manager di un'azienda devono, quindi, interessarsi non solo alla buona gestione dei propri processi interni. Devono saper scegliere i partner esterni più adatti e supportarli nelle analisi, nelle scelte e nella relativa implementazione operativa dei loro processi e attività (Mattiacci, 2014). In altre parole, devono essere in grado di controllare una catena del valore allargata per essere in grado, oltre che di creare valore, anche di trasferirlo tempestivamente dove esso è richiesto.

Con l'outsourcing, una pratica ormai così diffusa da essere diventata la norma, alcune funzioni del business vengono delegate a partner esterni all'impresa. Ciò avviene nella convinzione che sia conveniente da un punto di vista tecnico ed economico ricercare la specializzazione funzionale, dividendo il lavoro fra organizzazioni diverse. Insomma, maggiori competenze e dimensioni dell'attività portano a una più elevata efficacia complessiva e a una maggiore efficienza nei costi.

Molte aziende, inoltre, preferiscono concentrare le proprie risorse cognitive e operative sulle attività core del proprio business, delegando le restanti (ad esempio alcune lavorazioni di base, la pubblicità, la distribuzione) ad altre società, le quali diventano a tutti gli effetti partner nel business dell'azienda e co-creatrici del valore da esso fornito al cliente finale.

Esistono, come per tutte le relazioni commerciali (e non solo), vantaggi e svantaggi in questo tipo di collaborazione. Dalla parte dei pro sono l'efficacia (la specializzazione funzionale), la redditività (maggior sfruttamento delle economie di scala di ciascuna funzione), la flessibilità (scegliere i partner adatti per ciascun mercato; variare l'architettura della rete di relazioni in funzione di cambiamenti tecnologici e di scenario economico) e il time-to-market (accedere rapidamente a tecnologie già sperimentate o a nuovi mercati). Dall'altra parte della bilancia, i possibili svantaggi sono la perdita di controllo (il pericolo di non riuscire a monitorare tutta la catena del valore e i suoi processi), la perdita di competenze (il rischio che una parte importante del know-how, prima patrimonio interno dell'azienda, venga indebolito o perduto) e il potenziamento della concorrenza (nel caso in cui i partner, grazie alle competenze accumulate collaborando con l'impresa, crescano al punto da diventare diretti concorrenti).

La collaborazione è anch'essa un valore e viene, quindi, valutata nello stesso modo: è sostenibile quando i benefici superano i costi corrispondenti per ciascuna delle parti coinvolte.

#### 4.2.5 La creazione di valore per gli stakeholder

Abbiamo già parlato diffusamente di etica e di sostenibilità nei capitoli precedenti e di orientamento del marketing alla responsabilità sociale. Data la sua estrema rilevanza per chi oggi voglia competere con successo sul mercato, torniamo brevemente sull'argomento nell'ambito della creazione del valore.

Le aziende hanno responsabilità più estese rispetto a un tempo, spaziando su temi caldi quali, ad esempio, la sostenibilità ambientale. Esse quindi, non possono limitarsi a fornire valore ai propri clienti, ai propri azionisti e ai partner, ma devono tener conto di tutti i cosiddetti stakeholder. Il termine, coniato da Edward Freeman a metà degli anni Ottanta del Novecento, si riferisce ai tutti portatori di interesse, ovvero a coloro con i quali l'impresa intrattiene relazioni e, anche se non necessariamente col-legati in modo diretto col business, sono interessati alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa stessa. Sono, quindi importanti i processi relazionali continui che l'impresa stabilisce non solo con collaboratori, partner, investitori e clienti (stakeholder primari), ma anche con le istituzioni, la società civile in generale e i media (stakeholder secondari).

In questo ambito, l'obiettivo per l'impresa è creare intorno a sé un clima favorevole e costruttivo, che faciliti il raggiungimento (sostenibile) dei propri obiettivi di business, tra cui non va mai dimenticata anche la ricerca del profitto, che resta anzi uno scopo fondamentale, oltre che pienamente legittimo (se ottenuto in modo legittimo) da raggiungere.

#### 4.3 Le fonti del valore e le variabili controllabili del marketing

Analizziamo le fonti di marketing (value source) alle quali il valore stesso (e di conseguenza la proposta di valore) attinge per alimentarsi concretamente e (si auspica) crescere nel tempo.

Si tratta delle ormai classiche 4P teorizzate da McCarthy (1960), alle quali vanno aggiunte altre 3P specifiche per i servizi, suggerite da Booms e Bitner (1981) e 4C per i clienti, proposte da Lauterborn (1990). Nella visione

olistica proposta da Kotler e Keller (2012), le decisioni di gestione sul marketing mix devono essere inquadrare in un modello che integri ulteriori 4P.

Da un punto di vista teorico, il marketing mix è una semplificazione che non tiene conto appieno della complessità dei mercati. Proprio la sua semplicità, tuttavia, lo rende un utile riferimento sul piano concettuale e perciò molto impiegato dalle aziende (Fiocca e Sebastiani, 2010).

#### 4.3.1 Le variabili tradizionali

Un'azienda deve far sì che il suo prodotto o servizio risponda alle attese dei suoi clienti in termini di valore (Product); deve farlo conoscere attraverso un'efficace strategia di comunicazione (Promotion); venderlo a un prezzo in linea col valore percepito e tenendo conto dei costi sostenuti (Price); distribuirlo in modo efficace, rendendolo facilmente disponibile ai clienti target (Place).

Sono i pilastri di quello che agli albori del marketing veniva definito marketing mix (di cui si è già parlato nel capitolo 1), ma rilette in chiave di valore proposto dall'impresa e percepito dal mercato. Se un'azienda riesce a gestire tutti questi elementi in modo integrato, allora ha ottime probabilità di riuscire a fornire valore ai propri clienti, quindi di soddisfarne o addirittura oltrepassarne le richieste più in fretta e meglio di quanto facciano i suoi competitor (Pellicelli, 2012).

Vediamo a che cosa si riferisce più nello specifico ciascuna delle 4P che compongono il marketing mix classico.

Per Product si intendono sia i beni, sia i servizi offerti dall'impresa ai potenziali acquirenti. Anche l'innovazione (se e quali prodotti o servizi innovare e con quale sequenza) – uno dei maggiori vantaggi competitivi che un'azienda possa acquisire nei confronti dei concorrenti – rientra in questa categoria, come pure tutte le decisioni relative al brand, al packaging, alle garanzie da fornire e ai servizi pre e post-vendita.

Il Price è ciò che l'azienda si prefigge di ottenere con la vendita di un prodotto o servizio. La sua determinazione dipende dagli obiettivi che l'impresa stessa si pone. Può essere elevato, ad esempio, se il bene venduto intende trasmettere un alto valore simbolico, oppure includere eventuali sconti in rapporto ai volumi d'acquisto. Per calcolarlo si può partire dal costo, dalla domanda, oppure dal confronto con ciò che fanno i competitor. Dato che nel Price sono compresi tutti i costi sostenuti dall'impresa, in questa categoria rientrano anche elementi propri delle altre P del marketing mix.

Come far sì che il potenziale cliente abbia accesso ai prodotti o ai servizi è l'area definita dal Place, la distribuzione. In concreto, qui occorre prendere decisioni sull'opportunità di utilizzare intermediari, dove collocare i punti di vendita (nell'era digitale: se collocarli), quanti e di quali dimensioni.

La quarta P di McCarthy è quella di Promotion e riguarda tutte le decisioni che l'impresa deve prendere per far conoscere la sua offerta ai potenziali acquirenti e convincerli ad acquistare i suoi prodotti o servizi a scapito di quelli della concorrenza, attraverso la pubblicità, ma anche le pubbliche relazioni e le promozioni sul punto di vendita o tramite Internet.

#### 4.3.2 Le variabili tradizionali controllabili nei servizi

Per tener conto della peculiarità del business dei servizi rispetto a quello dei beni tangibili, nel marketing mix sono state inserite, come abbiamo detto sopra, altre 3P che caratterizzano questo settore sempre più rilevante nell'economia globalizzata: Process, People, Physical evidence.

Con Process s'intende il processo di produzione del servizio che, a differenza di ciò che accade per i prodotti, coinvolge direttamente gli acquirenti ai quali sono rivolti, con continui adattamenti frutto di una stretta interazione tra venditore e cliente.

La seconda P di People è una diretta conseguenza di ciò. Nei servizi, infatti, è di fondamentale importanza il personale (la sua competenza, ma anche il modo di porsi) che gestisce il contatto diretto con la clientela e rende tangibile ciò che di per sé non lo è. Spesso la decisione di acquistare o meno è presa sulla base delle sensazioni che il potenziale cliente ha avuto durante i contatti con il referente aziendale, con conseguenze sulla customer satisfaction e quindi sulla fedeltà al brand.

Per tener conto delle sensazioni, che tanto influiscono sulle decisioni d'acquisto (dei servizi, ma anche dei prodotti) nel marketing mix è compresa la Physical evidence, ovvero l'ambiente fisico in cui avviene la vendita, un altro modo in cui i servizi diventano in qualche modo tangibili. Se esso è piacevole, il cliente tende a sentirsi a proprio agio e, anche se non è certo che compri di più, aumenta la sua propensione all'acquisto. Ciò vale anche per l'ambiente digitale: un sito graficamente piacevole e facile da consultare invoglia a indugiare nella visita, ad approfondirne i contenuti e a effettuare l'acquisto.

#### 4.3.3 Le variabili controllabili riferite ai clienti

Robert Lauterborn (1990) ha proposto di integrare nel marketing mix ulteriori 4 voci. In realtà non sono variabili completamente diverse dalle 4P teorizzate da McCarthy. A cambiare è semmai la prospettiva da cui le stesse variabili vengono prese in considerazione, un punto di vista che corregge il rischio di sbilanciamento dalla parte di chi vende, che si può correre adottando il paradigma classico delle 7P (Lambin, 2012).

Al Product corrisponde la Customer satisfaction, ovvero il fatto che il cliente riceva una soluzione ai suoi bisogni ed esigenze. Il Price si rispecchia nel Customer cost, il costo che il cliente deve sostenere sia in termini monetari, sia di tempo per l'acquisto del prodotto o del servizio. Il Place per l'impresa è la Convenience del consumatore, ovvero la sua facilità di accesso al prodotto, in termini fisici e, nell'era digitale, di visibilità sui motori di ricerca. Infine, la Promotion ha la sua corrispondente nella Communication, la comunicazione che il cliente esige sia leale, trasparente e sempre più personalizzata.

#### 4.3.4 Variabili controllabili e modello olistico

Il marketing mix tradizionalmente inteso non riesce, secondo Kotler e Keller (2012), a esaurire la complessità e l'ampiezza delle decisioni di marketing, le quali devono essere inquadrare in un modello olistico con ulteriori 4P: People (qualità del personale interno), Processes (tutti gli aspetti relativi a creatività, competenze e procedure), Programs (tutte le attività dell'impresa orientate al cliente) e Performance (la misurazione dei risultati, finanziari e non). Queste variabili non si applicano alla sola funzione Marketing, ma a tutte le attività aziendali e sono la base per creare condivisione e allineamento organizzativo tra tutti i comparti aziendali.

#### 4.3.5 Le caratteristiche di un marketing mix di successo

L'abilità dei marketing manager sta nel formulare una proposta di valore (value proposition) che integri tra di loro gli elementi del marketing mix in modo coerente, appetibile per il target al quale è diretta e

profittevole per l'azienda. Nessun elemento, preso di per sé ha valore. Il valore è dato dall'armonia del mix nel suo complesso.

Uno dei fattori fondamentali per un marketing mix di successo è, infatti, la coerenza tra le variabili che lo compongono. Di fronte a un'offerta contraddittoria, il cliente sarebbe disorientato, come nel caso di un bene con livelli qualitativi elevati o dall'alto valore simbolico venduto a un prezzo molto conveniente. Per un potenziale acquirente un'offerta di questo genere costituisce apparentemente un'occasione da cogliere al volo. Passato il primo entusiasmo, però, è probabile che prima di procedere all'acquisto si domandi in che modo questa super offerta vada interpretata. Sorgerebbe in lui il (legittimo) sospetto che "sotto ci sia qualcosa di poco chiaro". Si creerebbe, insomma, una dissonanza cognitiva non favorevole né per l'impresa, né per il cliente (Fiocca e Sebastiani, 2010).

La coerenza non deve essere solo interna al marketing mix, ma deve riguardare anche il rapporto con il mercato al quale l'offerta fa riferimento, tenendo conto della sua struttura, delle sue dinamiche e delle mosse dei concorrenti. Inoltre è necessario che si basi su un esame delle disponibilità, quantitative e qualitative, delle risorse in possesso o acquistabili dall'impresa e dell'efficienza ed efficacia dei suoi processi. Infine, ed è quasi ovvio affermarlo, il marketing mix deve essere coerente con gli obiettivi che l'impresa si pone su quel determinato prodotto o servizio.

#### 4.4 Comunicare valore al cliente e alla società

La comunicazione d'impresa (e in particolare la comunicazione di marketing, che ne fa parte) ha assunto un ruolo di crescente rilevanza strategica, a mano a mano che la cultura del business si è evoluta dall'iniziale orientamento alla produzione verso orientamenti più complessi, tesi a soddisfare le esigenze dei clienti e a coltivare buone relazioni con tutti gli interlocutori sociali, attraverso la creazione e la trasmissione di valore.

##### 4.4.1 Ruolo e obiettivi della comunicazione del valore

Per poter operare con successo nell'economia globalizzata, le imprese hanno la necessità di essere legittimate nel loro ambiente di riferimento attraverso una fitta rete di interscambi di informazioni e di relazioni interdipendenti, interconnesse con i propri stakeholder, primari e secondari.

In altre parole, tutte le aziende senza eccezione devono essere riconosciute come reali e coerenti portatrici di valore per i clienti, per se stesse, i propri business partner e per la società (o le società, nel caso di multinazionali) in cui sono inserite (Pastore, 2014).

Il rapporto stesso della comunicazione con il valore è duplice. La comunicazione, infatti, ha come compito primario diffondere il valore sia dell'impresa stessa, sia della sua offerta, facendo sì che esso sia conosciuto e correttamente percepito dal suo pubblico di riferimento. La comunicazione, inoltre, crea essa stessa valore puntando sugli elementi immateriali e simbolici dell'offerta, che completano e arricchiscono quelli materiali e oggettivi e sono altrettanto determinanti nella percezione dell'immagine del brand, quindi del suo valore, da parte degli interlocutori.

Ad esempio, comunicare che un prodotto è made in Italy trasmette automatica-mente valori come stile, tradizione, immaginazione, cultura e costituisce in tutto il mondo un fattore distintivo nei confronti di prodotti di origine diversa.

Oggi più che mai il punto per le imprese non è se comunicare, ma che cosa dire, come dirlo, a chi e quanto spesso (Kotler e Keller, 2007), riuscendo a farsi sentire, e soprattutto ascoltare, in un ambiente sovraffollato di messaggi e informazioni che provocano un assordante rumore di fondo.

Negli ultimi anni, inoltre, le tecnologie digitali hanno aperto nuove opportunità da cogliere, ma hanno anche fatto sorgere nuove insidie da fronteggiare. Ad esempio, l'immagine di un brand dipende sempre meno da ciò che l'impresa comunica, sempre più dalle opinioni scambiate in rete dai clienti. Esiste, quindi, anche il problema di come governare efficacemente un processo di comunicazione diventato molto complesso.

La rivoluzione digitale, insomma, sta cambiando, se non addirittura stravolgendo le logiche tradizionali e il processo di comunicazione (non solo d'impresa), rendendo chiaro il fatto che le novità di cui è portatrice riguardano i contenuti più ancora degli strumenti.

Diamo qui per conosciuto il marketing communication mix, ovvero le principali modalità in cui si articola la comunicazione d'impresa (pubblicità, pubbliche relazioni, promozioni, direct marketing, vendita personale, eventi ed esperienze), le loro rispettive peculiarità (personali o impersonali) e i mezzi utilizzabili (TV, radio, Internet, sms, quotidiani, fiere e così via) – per le quali rimandiamo ai più noti e autorevoli manuali di marketing – per concentrarci sull'analisi di quali caratteristiche debba possedere la comunicazione per essere un'efficace fonte di valore e su come il tradizionale processo di comunicazione si stia trasformando in seguito al nuovo scenario economico, tecnologico e sociologico.

#### 4.4.2 La comunicazione come efficace fonte del valore

Se l'obiettivo tradizionale della comunicazione d'impresa è informare, promuovere, persuadere al fine di facilitare la vendita di un prodotto o servizio o l'accettazione di un'idea (Pellicelli, 2012), attraverso un mix coordinato di modalità e mezzi, quali caratteristiche deve possedere per ottenere questo scopo? Se, poi, allarghiamo ulteriormente la visuale dalla vendita e dalla ricerca del profitto (anche se non necessariamente economico) attraverso la promessa di un beneficio, alla trasmissione di valore e alle relazioni con gli stakeholder e intendiamo la comunicazione anche come attivazione di contatti, gestione di rapporti, mantenimento della fiducia dei clienti, dei partner di business e degli interlocutori sociali, la domanda assume ancora maggiore rilevanza.

Per essere efficace nella trasmissione di valore e consentire al brand di instaurare con i consumatori un legame profondo e duraturo, la comunicazione ha bisogno di muovere le emozioni, tramite una soluzione creativa che catturi l'attenzione e l'interesse degli interlocutori, ovvero un'idea rilevante (densa di significato, suggestiva, motivante), pertinente (coerente con la natura della marca e indissolubilmente legata alla sua missione) e differente (capace di rompere con le convenzioni, offrendo una prospettiva nuova e unica), che possa venire diffusa attraverso tutti i possibili mezzi e modalità di collegamento con le persone (Pastore, 2014), utilizzando un linguaggio consono al media selezionato e chiaramente comprensibile.

Un'idea così concepita rende la marca memorabile o addirittura mitica, come la Ferrari che fin dalle sue origini ha genialmente associato i valori semplici e universali della bellezza e della velocità, diventando il brand più conosciuto e potente al mondo – più di Microsoft, Coca-Cola o Google – così attrattivo da non aver bisogno di utilizzare i media a pagamento per farsi conoscere o di ricorrere alle usuali azioni di marketing basate sul prezzo per promuovere la vendita delle proprie vetture, puntando al contrario sull'esclusività della sua offerta.

La Ferrari, però, è un unicum. Oggi per le aziende governare il processo di formazione delle brand association, ovvero degli elementi fondamentali che formano la percezione della marca nei consumatori, è molto più

complesso rispetto al passato, anche recente. Questo a partire dall'utilizzo dei media, che sta cambiando. Il tempo complessivo trascorso da una persona a guardare la TV, a navigare su Internet, a inviare messaggi o e-mail è cresciuto al punto da essere quasi pari a tutte le ore di attività disponibili nell'intera giornata. La domanda di informazione e intrattenimento, infatti, è virtualmente senza limiti. Quanto più aumentano i mezzi e i contenuti, tanto maggiormente cresce il loro consumo, grazie soprattutto alla fruizione di più dispositivi digitali contemporaneamente. È un fenomeno tipicamente giovanile, ma che or-mai coinvolge in varie misure ogni fascia di età. Per la comunicazione d'impresa l'insidiosa e inevitabile conseguenza di questa sovraesposizione mediatica è che a molti messaggi viene dedicata poca o nessuna attenzione.

Anche l'ambiente stesso dei media è mutato, con la cosiddetta media fragmentation, ovvero l'esplosione del numero di canali offline, online e mobile che porta gli utenti a trascorrere mediamente molto meno tempo su ogni singolo canale e quindi polverizza l'audience in segmenti sempre più piccoli.

Infine, ed è forse la novità di maggiore importanza, oggi le persone non sono più consumatori passivi, ma desiderano esprimere e condividere con gli altri le loro opinioni, gusti, emozioni e sensazioni, creando community in grado di diffondere contenuti in modo istantaneo e virale a un pubblico potenzialmente numeroso quanto gli utilizzatori stessi delle tecnologie digitali. In pratica, ormai quasi tutti gli abitanti del nostro pianeta.

Questo flusso di comunicazione non può essere controllato, né tantomeno governato dalle imprese e ciò costituisce un ovvio rischio. Pur calibrando con cura messaggi, mezzi e forme della comunicazione (controllando, quindi, in certa misura anche le possibili risposte), esse hanno un raggio di azione ormai limitato e non è possibile sapere con certezza quale sarà la reazione della rete e il messaggio che tramite essa verrà diffuso. Se questo è positivo, la spontaneità che lo genera può rivelarsi un grande vantaggio, grazie al fatto che l'attendibilità degli User (o Consumer) Generated Content viene recepita dal pubblico come molto maggiore rispetto ai messaggi pilotati dalle imprese stesse. Se un prodotto piace perché crea reale valore, saranno i consumatori stessi a darsi da fare per diffonderne la conoscenza, invitando altri ad acquistarlo. Se il messaggio è negativo, allora in certi casi è addirittura più conveniente ritirare il prodotto dal mercato, invece di insistere con campagne pubblicitarie o promozionali la cui credibilità sarebbe poca o nulla.

Un altro aspetto positivo è costituito dalla opportunità offerta alle imprese che sappiano muoversi con agilità nel modo digitale di raccogliere un'enorme quantità di informazioni di prima mano su che cosa i consumatori pensano dei propri prodotti e di ottenere grandi risultati in termini di brand affinity, il legame emotivo tra marca e cliente, creando gruppi di fedelissimi appassionati verso i quali rivolgersi con una comunicazione estremamente mirata e riservata a loro (marketing tribale).

#### 4.4.3 Come si sta evolvendo il processo di comunicazione

Con la rivoluzione digitale, anche il processo di comunicazione sta cambiando radicalmente. Ai modelli tradizionali di comunicazione lineare e a due input, si affianca e in molti casi si sostituisce quello interattivo, tipico ad esempio dei social network.

Nato negli anni Cinquanta del XX secolo, il modello lineare è tuttora valido per spiegare i meccanismi fondamentali della comunicazione di massa, analizzando la trasmissione di un messaggio da un emittente a un ricevente attraverso un canale: la fonte (la marca o l'azienda che invia il messaggio), i destinatari (il target al quale il messaggio è rivolto), la codifica del messaggio (la trasformazione in un linguaggio dei contenuti da trasmettere), il messaggio (la forma in cui i contenuti sono trasferiti), il canale (il mezzo che veicola il messaggio), la decodifica del messaggio (l'interpretazione che ne forniscono i destinatari). Al termine di questo processo, l'emittente cerca di ottenere un feedback di risposta da parte dei destinatari al messaggio inviato.

Dal modello vengono anche presi in considerazione i fattori che possono interferire nel processo di comunicazione, compromettendone l'efficacia: la differenza tra gli schemi di riferimento della fonte e quelli dei destinatari – dovuti a diversità di cultura, valori, conoscenze, atteggiamenti, percezioni – che causano difformità nella codifica e nella decodifica del messaggio; i rumor, ovvero qualsiasi fattore di disturbo, sia di natura fisica, come l'affollamento pubblicitario, sia psicologica, ad esempio la poca credibilità della fonte.

Pur considerando che nessun modello è probabilmente in grado di rendere conto della complessità attuale del processo di comunicazione, lo schema tradizionale pare davvero troppo semplice e meccanicistico. La sua validità è paragonabile al tentativo di rappresentare una montagna, con tutti le sue asperità e valli, disegnando un triangolo equilatero. Non vengono, ad esempio, considerate le situazioni in cui i destinatari sono sottoposti contemporaneamente a molti messaggi, provenienti anche dall'esterno della fonte primaria, ovvero l'impresa. Di queste tiene conto in particolare il modello a due input che nel processo include l'influenza esercitata sui destinatari da opinion leader e opinion former, grazie alla loro autorevolezza e affidabilità.

Il terzo modello di comunicazione, il più attuale, è quello interattivo, di cui abbiamo già parlato a più riprese nel corso del volume. Fonti e destinatari si confondono, scambiandosi i ruoli in un flusso di comunicazione circolare, come nel caso del rapporto one-to-one tra venditore e cliente e many-to-many tra una pluralità di soggetti, come accade nei social network, e utilizzando svariati canali, tra cui il passaparola tra consumatori.

Questa è la forma di comunicazione d'impresa certamente più persuasiva, perché non viene percepita come un canale istituzionale di marketing, promosso e pagato dalle aziende, ma come una fonte spontanea, imparziale e altamente credibile (Brown et al., 2007; East et al., 2008; Silverman, 2005), anche se in realtà può essere agevolata e stimolata dalle imprese (Cova et al., 2008), attraverso il fine tuning e il customer care (Fabris, 1995), ovvero ascoltando il cliente e cercando di fornire tempestivamente una risposta ottimale e se possibile superiore alle sue richieste; ottenendo la collaborazione degli opinion leader e degli opinion former (Watts e Dodds, 2007) soprattutto nell'ambito del web; offrendo ai clienti agevolazioni sugli acquisti successivi nel caso in cui segnalino il marchio e i suoi prodotti alla loro rete di contatti, ma stando attenti a non rendere l'iniziativa esclusivamente e palesemente commerciale (Brown e Reigen, 1987); stimolando il coinvolgimento emozionale dei consumatori, mediante gadget o altri omaggi oppure eventi organizzati appositamente sia dal vivo, sia sul web.

Come fa notare Keller (2001), la comunicazione è forse l'area del marketing che ha visto i maggiori cambiamenti negli ultimi anni. Si sono sviluppate forme di comunicazione globale, ma anche molto più diretta e personale perché fortemente interattiva, l'utilizzo dei classici media pubblicitari si è frammentato a causa del multitasking degli utenti, ma sono anche emersi molti strumenti alternativi per coltivare la relazione con i consumatori e le istituzioni sociali.

La necessità di fare comunicazione cogliendone tutte le nuove potenzialità ha spinto le imprese ad adottare un approccio di integrated marketing communication (IMC), una strategia coordinata e sinergica in cui è centrale la ricerca del come mettere insieme e gestire gli strumenti tradizionali e più noti, con quelli più innovativi e meno conosciuti (Uslenghi e Ostilio, 2011), superando la distinzione tra above-the-line e below-the-line per rendere la comunicazione through-the-line, trasversale e omogenea (Duncan e Everett, 1993).

Dal punto di vista dell'organizzazione, ciò significa la capacità di gestire in modo integrato l'intero processo di comunicazione, prima in linea di massima suddiviso tra il corporate (PR e sponsorizzazioni) e le funzioni Marketing (advertising e consumer promotion) e Vendite (trade promotion, incentive e fiere).

Occorre, infatti, che l'impresa comunichi con una sola voce, riconoscibile come unica, coerente e costante fonte della comunicazione, pur nella necessità di dire cose diverse, mirate ai vari target o agli stessi target ma in momenti successivi, ricercando la sinergia tra i messaggi e i media impiegati (through-the-line),

utilizzando tutte le potenzialità di questi ultimi e cercando di assumere per quanto possibile il punto di vista degli interlocutori.

#### 4.5 Coltivare un duraturo rapporto di valore col cliente

Proviamo, allora, a metterci nei panni dei consumatori, in particolare nella delicata situazione che segue l'acquisto di un bene.

Per sopperire a un bisogno, abbiamo prestato attenzione ai messaggi ricevuti da aziende che offrivano beni dal valore paragonabile, ci siamo informati su riviste specializzate nel settore e abbiamo cercato suggerimenti in rete da chi aveva esigenze simili alla nostra. Alla fine, abbiamo scelto il prodotto di una particolare marca e l'abbiamo acquistato presso un punto vendita o l'abbiamo ordinato online.

Le domande sono: siamo soddisfatti oppure no del nostro acquisto? Ricompreremmo di nuovo lo stesso prodotto dalla stessa azienda? Siamo invogliati a comprare altri prodotti dello stesso marchio?

##### 4.5.1 Il customer relationship management

Il customer relationship management (CRM) è, in estrema sintesi, la parte del marketing che aiuta le imprese a far sì che le risposte alle domande precedenti siano positive, instaurando e gestendo un rapporto profittevole e duraturo di lealtà, fiducia e fedeltà con i propri clienti.

Affinché ciò succeda, la prima regola da tener presente è che la vendita non può più rappresentare, come nel passato, l'operazione conclusiva per il venditore, dal momento che per il cliente non è che l'inizio dell'esperienza d'acquisto (Petersen e Harris, 2002), quindi della fruizione del valore.

L'esperienza post-acquisto va sempre seguita con cura da parte dell'azienda, sviluppando una strategia di CRM adeguata al tipo di rapporto che il cliente desidera instaurare con l'azienda stessa. Ciò deve avvenire non solo nel caso dei clienti favorevoli in partenza alla relazione con l'impresa, ma anche dei clienti cosiddetti transazionali, ovvero non interessati (almeno inizialmente) a un rapporto duraturo col venditore, ma solo all'acquisto del singolo prodotto.

Un programma efficace di CRM assicura all'impresa una crescita a lungo termine, garantendole un solido patrimonio in termini di clienti su cui contare per crescere nel lungo periodo. È, quindi, proiettato sul futuro, ma costituisce paradossalmente anche un salto nel passato, all'epoca in cui il proprietario della bottega della porta accanto conosceva tutti i suoi clienti per nome, sapeva quali erano le loro preferenze d'acquisto e li sapeva consigliare sulla scelta dei prodotti più adatti. Con l'aiuto della tecnologia, le aziende che operano nel mercato globale devono riuscire a comportarsi nello stesso modo, servendo milioni di persone (Winer et al., 2013).

Oggi, però, i clienti sono molto meno passivi e condizionabili di un tempo, più informati, competenti, esigenti e attenti al trade off tra costi e benefici dell'offerta proposta dalle diverse aziende in competizione. La tendenza che, di conseguenza, si manifesta è una minore fedeltà alle marche, che le tradizionali politiche di marketing mix non sono in grado di contrastare appieno. Da qui la necessità di ricercare nuove basi su cui fondare la creazione di valore differenziale per i consumatori, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, e nuove strategie per renderli fedeli nel lungo periodo (Ferrero, 2013).

Il valore resta il fattore centrale da cui dipende la customer satisfaction. Tanto più il cliente ha la percezione di avere ricevuto un valore all'altezza (o superiore) alle sue aspettative acquistando il bene offerto da un'impresa, quanto più sarà soddisfatto (o addirittura deliziato), quindi tenderà a rimanerle fedele, perché si fiderà di lei per effettuare nuovi acquisti.

I termini fedeltà e fiducia richiamano quello di lealtà reciproca: l'azienda garantisce al cliente di fornirgli il valore desiderato, il cliente si impegna a riacquistare i prodotti dell'azienda senza farsi attrarre dalle proposte dei concorrenti. Nel caso di insoddisfazione, ovvero di delusione da parte del cliente delle aspettative di valore, il patto di lealtà si rompe e il cliente rivolge altrove la sua attenzione. È comunque sempre il cliente ad avere in mano il potere di accettare o rifiutare questo tacito accordo che, se funziona, è estremamente proficuo per entrambi i contraenti.

Per accrescere la customer satisfaction, un'azienda potrebbe essere tentata, e di fatto molte lo sono, di abbassare i prezzi o di offrire un numero maggiore di servizi allo stesso prezzo, anche a scapito dei propri margini di profitto. Questo è indubbiamente un rischio da evitare in quanto se da un lato aumenta la soddisfazione del cliente, dall'altro diminuisce la capacità dell'impresa di investire e di reggere, quindi, sul lungo periodo una tale politica. Inoltre, questa impostazione si scontra direttamente contro gli interessi, e la relativa soddisfazione, degli stakeholder dell'azienda (dipendenti, azionisti, fornitori, distributori), ai quali verrebbe sottratto parte del capitale finanziario loro destinato (Kotler e Keller, 2007).

Le fasi che caratterizzano il CRM sono tipicamente quattro: la raccolta dei dati utili per la selezione del target, la loro analisi, la pianificazione di azioni da mettere in atto e la loro esecuzione. Questo processo è continuo perché le prime due fasi (raccolta e analisi dei dati) servono anche per monitorare l'andamento delle altre due (pianificazione ed esecuzione). L'approccio CRM, infatti, consiste in una gestione unitaria dell'interazione con la clientela e richiede l'integrazione tra i processi aziendali – quali le vendite, il marketing e il customer service – e i diversi canali di comunicazione. Identificando e differenziando i clienti, l'impresa ne migliora la propria conoscenza ed è così in grado di concentrarsi maggiormente su quelli che possono generare maggiore redditività (Kerin et al., 2014).

#### 4.5.2 Il cliente ha sempre ragione?

A questo punto della nostra riflessione, viene da porsi una domanda che può apparire stravagante: è proprio vero che il cliente ha sempre ragione?

Secondo quanto abbiamo appena osservato, la risposta provvisoria è "sì, ma...", nel senso che certamente è il cliente ad avere la parola finale sul valore offerto dall'impresa, però l'impresa può valutare se le richieste di un determinato target di clientela siano in linea con la redditività del proprio business.

Per questo, occorre che un'azienda sia in grado di misurare a sua volta il valore del cliente stesso, prima di decidere se servirlo o meno.

Ritorniamo, per certi versi, al negozio sotto casa di vecchio stampo citato in precedenza. In presenza di un cliente troppo esigente o con richieste diverse rispetto all'offerta presente sugli scaffali (o a magazzino o facilmente ordinabile presso i fornitori), il proprietario lo consigliava gentilmente di rivolgersi altrove, seppure allargando le braccia in segno di rammarico. Ma, non appena il cliente usciva, probabilmente non aveva rimpianti. Gli sarebbe costato troppo, anche solo in termini di tempo, reperire il prodotto richiesto, in rapporto al profitto che ne avrebbe tratto soddisfacendo quell'unico cliente.

Secondo la regola del 20/80, il 20% dei clienti genera l'80% dei profitti aziendali. Secondo Sherden (1994) andrebbe cambiata in regola del 20/80/30, per cui il 20% dei clienti genera l'80% dei profitti, metà dei quali

sono persi per servire i clienti peggiori (il 30%). Eliminando, quindi, i clienti peggiori un'impresa migliorerebbe notevolmente i suoi profitti.

Ma che cosa si intende per clienti peggiori? Sono quelli che nel tempo non fruttano all'azienda un reddito ragionevolmente superiore ai costi sostenuti per attrarlo, vendergli i prodotti e fornirgli il servizio. Il buon cliente, al contrario, è profittevole. Ciò va inteso non sulla singola transazione, ma lungo l'intero ciclo di vita del cliente stesso (Kotler e Keller, 2007).

Molte ricerche di marketing relazionale, inoltre, mettono in evidenza che è più oneroso acquisire nuovi clienti rispetto a mantenere quelli esistenti, che conoscono già l'offerta dell'impresa e ne sono in linea di massima soddisfatti (Winer et al., 2013).

Diventa, perciò, importante per l'azienda valutare attentamente il customer lifetime value (CLV), segmentando accuratamente i target da raggiungere e concentrando gli sforzi sui buoni clienti (sia quelli già acquisiti, sia quelli che potenzialmente saranno fedeli), senza sprecare risorse per quelli cattivi perché non profittevoli. La somma di tutti i CLV va a formare il customer equity dell'impresa, che si potrebbe intendere come il suo patrimonio di clientela.

Anche dal punto di vista del cliente una relazione duratura, basata sulla fiducia, è più profittevole, in quanto diminuendo sia l'incertezza dovuta alla poca conoscenza dell'offerta e della marca, sia il timore per comportamenti poco corretti da parte dell'impresa, diminuisce anche la necessità (e i relativi costi) di reperire informazioni per valutare tutte le proposte presenti sul mercato. Il cliente, inoltre, può ottenere prodotti e servizi che corrispondono alle sue richieste, usufruendo spesso di trattamenti di favore sui prezzi e le condizioni di pagamento. Infine, può essere gratificato socialmente dal rapporto di fiducia che si instaura con il personale dell'azienda (Ferrero, 2013).

La selezione è, quindi, bidirezionale: il cliente sceglie l'azienda la cui offerta secondo lui è in grado di offrirgli maggior valore, e quindi di soddisfare meglio le sue esigenze; l'azienda valuta se servire e cercare di soddisfare le esigenze di un determinato target di clientela, misurandone la profittabilità.

In conclusione, per le ragioni esposte, potremmo rispondere così alla domanda iniziale: il cliente non ha sempre ragione (se per una determinata impresa ha pretese eccessive in rapporto ai profitti apportati), ma certamente non ha mai torto (è libero di esprimere le sue richieste, di scegliere a chi rivolgersi e soprattutto ha il diritto di pretendere che le promesse fatte vengano mantenute).

#### 4.5.3 Innovazione e distruzione creativa

Abbiamo detto quanto sia importante per le imprese instaurare una buona relazione a lungo termine con il cliente, basata sulla qualità dell'offerta di valore e sul fatto che venga percepita come migliore rispetto a quella della concorrenza.

I gusti e le esigenze delle persone, le situazioni in cui vivono e lavorano, però, cambiano col trascorrere del tempo e non è pensabile che una relazione col cliente, per quanto attualmente solida, duri per sempre. Non esiste azienda che, negli attuali mercati regolati da normative anti-trust, possa sperare di mantenere a tempo indeterminato il suo vantaggio competitivo, per quanto alto sia oggi considerato il valore della sua offerta. Inoltre per un'azienda sarebbe utopico credere che, vista l'estrema concorrenzialità in ogni settore di business, i clienti non si facessero attrarre prima o poi da prodotti e da servizi dei rivali. La soddisfazione dei clienti, come i prodotti, ha una data di scadenza.

Per conservare la fedeltà dei clienti il più a lungo possibile e conquistarne di nuovi sottraendoli ai propri competitor, un'impresa deve investire nell'innovazione.

È sempre valido, a questo proposito, il principio della distruzione creativa di Schumpeter (1942), secondo cui i mercati a intensa concorrenzialità vivono uno stato costante di tensione-distruzione. Le aziende più innovative acquisiscono vantaggio competitivo, erodendolo a quelle in ritardo (e perciò a rischio di estinzione) nel rinnovare processi e prodotti, e ne godono i benefici fino a quando le forze del mercato, attraverso la diffusione della conoscenza, introdurranno altre innovazioni, rendendo obsolete quelle precedenti. E così via. Questo "eterno ritorno" dell'innovazione, che a differenza di quello nietzschiano non è mai uguale a se stesso, permette grandi vantaggi per tutti i consumatori, i quali possono beneficiare delle offerte sempre innovative e di maggior valore delle aziende in competizione tra di loro.

L'innovazione continua, quindi, è uno dei pilastri principali, insieme al marketing, su cui poggia la vitalità e la capacità di sopravvivenza dell'azienda e deve essere interiorizzata nella cultura d'impresa (Gatti, 2007).

#### 4.6 Il caso dei beni ad alto valore simbolico

Per esemplificare ciò che abbiamo detto fin qui sulla creazione del valore nell'arena globale e sull'importanza per le imprese di farne percepire ai clienti il differenziale rispetto ai competitor, indipendentemente dalle caratteristiche oggettive del prodotto e del servizio, ci sembra particolarmente emblematico analizzare più nei dettagli il mercato dei beni ad elevato valore simbolico anche identificati, con un'accezione in alcuni casi negativa, come beni di lusso. Questo insieme di settori, inoltre, è un ottimo esempio di come oggi la concorrenzialità non sia più circoscritta nell'ambito delle tradizionali categorie merceologiche, come accadeva in passato, ma trascenda queste divisioni per essere globale in tutti i sensi.

Il mercato dei beni ad elevato valore simbolico è complesso e di non facile definizione. Ciò è dovuto a due ragioni principali. La prima è che i prodotti e i servizi connotati come ad elevato valore simbolico appartengono a diverse categorie merceologiche – come un orologio, una crociera, una motocicletta – e sono fabbricati o erogati da aziende i cui settori di provenienza sono differenti, ma che possono trovarsi a competere per conquistare un consumatore alla ricerca di beni di alta gamma.

La seconda ragione è che il significato simbolico attribuito dai consumatori ai prodotti e servizi è soggetto a mutamenti nel tempo, per cui un bene considerato di élite in un determinato periodo storico, potrebbe non esserlo più dopo qualche anno e viceversa. Il telefono ad uso privato fu a lungo considerato un lusso per pochi (nel 1940 in Italia c'era un apparecchio ogni cento abitanti), mentre oggi è un bene di larghissimo (forse anche esagerato) consumo. Al contrario, i juke-box oggi sono ricercati oggetti di arredamento, mentre più o meno mezzo secolo fa erano solo comuni strumenti per trasmettere musica.

Il mercato allargato dei beni ad elevato valore simbolico può essere rappresentato come la sommatoria di un insieme di mercati in cui sono commercializzati prodotti e servizi che comunicano un modo di essere e di vivere elegante, raffinato, attento allo stile di vita e alla qualità e che toccano tanti momenti della vita quotidiana.

In questo contesto, pur essendoci un'estrema differenziazione di settori merceologici, si assiste a una convergenza della domanda nel momento in cui le imprese si confrontano nell'alto di gamma. Di conseguenza, le regole di gestione del marketing mix, le strategie di segmentazione e posizionamento sono omogenee e la tipologia di consumatori è la stessa (Allèrés, 1991).

Anche le caratteristiche distintive dei beni ad elevato valore simbolico non variano al variare della natura merceologica: l'immagine di marca, l'eccellente qualità, il prezzo elevato, la scarsità e unicità, l'estetica, l'eredità storica, la superfluità sono valori condivisi.

Il valore simbolico della marca assume per il compratore, a qualsiasi paese esso appartenga, la funzione di guida e orientamento nell'acquisto in ogni manifestazione di consumo e, di conseguenza, una marca con un'immagine consolidata e riconosciuta può essere declinata su una pluralità di prodotti anche appartenenti a categorie differenti.

In questo mercato, la cui classificazione – lo ribadiamo – è quanto mai rischiosa per la difficoltà di definirne le dimensioni, l'estensione e l'economia a causa della sua estrema varietà, gli aspetti rilevanti sono soprattutto la natura del bisogno che viene soddisfatto con il prodotto e/o servizio e il target al quale quel bisogno fa riferimento.

Dal lato dell'offerta la conseguenza del fenomeno di convergenza della domanda in un unico grande metamerco è la nascita e lo sviluppo di imprese e di grandi gruppi multiprodotto e multimarca – come il gruppo LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) – che producono e commercializzano beni ad elevato valore simbolico e hanno una presenza globale.

Esiste, però, ancora un'elevata frammentazione dell'offerta, con la presenza di piccole e medie imprese note a livello mondiale per la marca e la qualità dei prodotti. Sono per la maggior parte italiane e oggi faticano a crescere e a svilupparsi internazionalmente.

Il mercato allargato dei beni ad elevato valore simbolico, inteso come un'unica grande arena competitiva in cui si affrontano imprese che hanno lo stesso target di consumatori, è globale e può essere considerato come la somma di numerose nicchie, ridotte se analizzate nell'ambito del comparto merceologico di appartenenza, ma di dimensioni elevate in termini di fatturato e di numero di consumatori, se considerate a livello mondiale.

Altre importanti caratteristiche di questo specialissimo mercato sono l'alta redditività e i relativamente bassi volumi di produzione.

Alcune imprese, in particolare italiane e francesi, godono di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, dovuto in gran parte ai valori di artigianalità, tradizione e bellezza che trasmettono i loro prodotti. Valori emotivi, soprattutto.

Gusto e sensibilità personale, infatti, possono influenzare il consumo dei beni ad elevato valore simbolico più di qualsiasi altro fattore. Recenti studi hanno messo in evidenza che questa categoria di prodotti e servizi d'élite fornisce al consumatore benefici intangibili di natura "soggettiva". Più che nei bisogni da soddisfare, la loro utilità consiste nei desideri o, ancor più, nei sogni che realizzano.

Le ricerche hanno identificato numerose variabili emozionali connesse al consumo dei beni ad elevato valore simbolico: il piacere sensoriale, la bellezza estetica, l'eccitazione. Alla percezione eterea del lusso si collega l'aspetto edonistico. I consumatori ricercano questi beni perché suggeriscono un certo tipo di immagine connessa al possesso del bene (status, affermazione di sé, appartenenza a un gruppo di riferimento), mentre richiedono i beni funzionali perché sono adatti a un particolare bisogno o contesto d'uso.

In estrema sintesi, la principale motivazione al consumo dei beni ad elevato valore simbolico è affermare uno stile di vita attraverso la gratificazione personale, con un prodotto o un servizio perfetto in tutte le sue componenti e i suoi attributi.

#### 4.6.1 Creazione di valore con gli attributi di unicità e rarità del product concept

Su quali valori distintivi possono far leva i marketing manager per invogliare in particolare i consumatori occasionali, ad acquistare i beni delle rispettive case produttrici? Attrarre questa tipologia di consumatori non è facile, perché essi anche se sono attratti dai beni ad elevato valore simbolico, perché belli e di qualità, talvolta non li acquistano frenati dal prezzo elevato o dalla percezione della loro superfluità.

I marketing manager dovrebbero incoraggiare questi consumatori attraverso la comunicazione, aiutandoli anche a superare i loro sensi di colpa.

Per prima cosa occorre che adottino una comunicazione integrata, volta a mettere in evidenza gli attributi positivi del prodotto. Le imprese emergenti con marche non ancora diffuse a livello globale dovrebbero puntare sulla qualità artigianale, mentre le imprese già affermate su edonismo e tradizione del brand.

Devono anche mettere in evidenza i dettagli del processo produttivo che possano efficacemente ribadire l'alta qualità del prodotto e del servizio, come la scelta di materiali pregiati e l'accurata formazione del personale.

Infine, occorre svolgere una continua attività di rassicurazione sia prima, sia dopo l'acquisto. I consumatori occasionali sono, infatti, i più esigenti e non tollerano che il seppur minimo dettaglio non corrisponda allo scenario da sogno a lungo immaginato.

Sarebbe, invece, un errore fare riferimenti ai consumatori tradizionali di beni ad elevato valore simbolico nella presentazione del prodotto, per evitare paragoni fasti-diosi o imbarazzanti. Ancora peggio, ovviamente, sarebbe trattare i clienti occasionali con minore considerazione rispetto a quelli abituali.

Al contrario di quanto potrebbe apparire a prima vista, anche per i beni ad elevato valore simbolico l'innovazione (Techno Rarity) è un valore, in particolare per i pro-dotti il cui senso di rarità non sia connesso a materie prime difficilmente reperibili o a risorse umane scarse. Un nuovo prodotto innovativo, nella prima fase del suo ciclo di vita, può essere considerato un bene raro, perché offerto sul mercato da una sola azienda e da poche. Esiste sempre un segmento di consumatori disponibili a dedicare risorse economiche superiori per poter vantare di essere i primi a possedere un bene unico e innovativo. È il caso, ad esempio, dell'iPhone di Apple, che abbiamo già citato in questo stesso capitolo. Se l'azienda di Cupertino punta tutto sulla Techno Rarity, la Ferrari è, invece, un caso di impresa che sa coniugare mirabilmente, visti gli ottimi risultati, i valori di grande artigianalità e tradizione con l'innovazione continua dei suoi prodotti.

Nella costruzione della percezione del lusso la comunicazione ha un ruolo fondamentale. Le descrizioni visive e testuali utilizzate nell'annuncio permettono, infatti, all'osservatore di identificare i connotati da associare alla marca e al prodotto.

Il processo di interferenza degli attributi di status, prestigio, esclusività e unicità connessi a un oggetto o a un soggetto, sulla base degli elementi che lo descrivono, è una predisposizione naturale degli individui. In generale la comunicazione riferita ai beni ad elevato valore simbolico sviluppa il messaggio intorno ad alcuni elementi fondamentali: il prodotto in primo piano, con gli attributi che conferiscono unicità e differenziazione; gli elementi di sfondo che inseriscono il prodotto in un'ambientazione ricercata; gli elementi accessori che mettono in evidenza aspetti non rappresentabili con un'immagine, ad esempio la localizzazione prestigiosa dei punti di vendita.

#### 4.6.2 Creazione di valore con personalizzazione e mass customization

La personalizzazione è una variazione lieve o radicale del prodotto o del servizio rispetto alla configurazione standard in risposta a specifiche esigenze del consumatore (Ulrich e Eppinger, 1995). Essa rappresenta una

potenziale fonte di vantaggio competitivo, perché determina un incremento del valore percepito dal cliente, conferisce unicità, innalza la percezione di rarità del consumatore ed è pertanto una strategia classica nell'ambito dei beni di alta gamma.

In generale si possono identificare differenti gradi di personalizzazione: un bene può essere modificato in alcune componenti per far fronte a uno specifico bisogno del cliente (un optional su un'automobile); può risultare dalla combinazione di una pluralità di componenti standard (una casa prefabbricata), oppure il bene può essere completamente realizzato sulle specifiche esigenze del cliente-committente (un'imbarcazione).

Il grado di personalizzazione e il vantaggio per l'azienda sono strettamente correlati al valore percepito dal consumatore e al costo dell'intervento sul bene.

In molti settori le imprese sono oggi in grado di offrire numerosi prodotti diversi e personalizzati a costi di produzione accettabili, realizzando in questo modo sia economie di scala, sia economie di varietà senza aumentare i costi di produzione, condizione necessaria affinché la strategia di personalizzazione sia perseguibile.

La personalizzazione di massa o mass customization viene realizzata quando l'impresa offre al mercato un prodotto in serie che, tuttavia, può essere adattato alle specifiche esigenze della domanda a costi accettabili per l'impresa e per il cliente.

Spinta al suo limite estremo comporta l'adozione di un approccio al consumatore caratterizzato da un'offerta su misura al punto che a ogni cliente viene venduto esattamente il bene desiderato a costi accettabili.

La mass customization è una recente frontiera del marketing e trova la sua valida applicazione per i beni di alta gamma del livello accessibile o intermedio per i quali, anche se il consumatore è sempre disponibile a pagare un premium price, la produzione è comunque di serie e comporta il dover fare attenzione ai costi di produzione.

Personalizzazione e mass customization sono, quindi, particolarmente adatte per conferire unicità e rarità ai beni ad elevato valore simbolico, innalzando il valore percepito dal cliente, fino ad arrivare alla realizzazione interamente su misura per i prodotti di altissima gamma.

#### 4.6.3 Creazione di valore nel canale digitale per i beni ad elevato valore simbolico

Com'è possibile creare valore con le attività di distribuzione? Il canale digitale e le scelte di innovare le attività di distribuzione hanno favorito la crescita di numerose imprese del lusso negli ultimi anni (vedi capitolo 2).

Abbiamo visto che, in generale, dal punto di vista dell'offerta questo canale offre numerosi vantaggi, come l'allargamento dei mercati, lo sviluppo di comunicazioni bi-direzionali dirette e in tempo reale, informazioni sui consumatori, mass customization, abbattimento dei vincoli temporali, integrazione dei processi di marketing.

I vantaggi dell'utilizzo del canale digitale sono numerosi anche dal punto di vista della domanda: allargamento delle opportunità di accesso a mercati, beni e servizi; riduzione degli oneri a carico del consumatore e aumento della base di informazioni nel processo di acquisto; superiore personalizzazione dell'offerta; possibilità di confrontare i prezzi.

Nel caso dei consumatori di beni ad elevato valore simbolico, tuttavia, sono da tener presenti alcuni motivi di incompatibilità: mancanza del carattere emozionale dell'acquisto; mancanza dell'esperienza nel punto vendita; inadeguata relazione col venditore; scarsa attivazione di relazioni fiduciarie con il venditore;

impossibilità di reperire il prodotto desiderato. A questi si aggiungono tre altre ragioni che sono con-naturate al canale Internet in tutti i mercati: i problemi relativi alla sicurezza delle transazioni; il fenomeno della contraffazione dei prodotti di marca; la presenza di barriere cognitive nell'utilizzo del mezzo.

Questi ostacoli hanno frenato fino a qualche tempo fa lo sviluppo di questo canale per i beni ad elevato valore simbolico. Negli ultimi anni, però, lo scenario è completamente mutato e i motivi di incompatibilità sono in via di rapido superamento, come dimostrano i casi di successo di Dior, Gucci, Armani, LVMH e molti altri.

Evoluzione tecnologica, accresciuta cultura del consumatore e migliorate capacità logistiche delle imprese sono i tre fattori chiave grazie ai quali il canale digitale ha invertito l'iniziale trend negativo e può oggi, invece, guardare al futuro con notevoli prospettive di sviluppo.

I consumatori, in particolare, hanno progressivamente e velocemente modificato la loro attitudine ad acquistare beni di alta gamma nel canale digitale. Sono emersi nuovi profili di consumatori che ricercano consapevolmente o inconsapevolmente un'esperienza unica anche su Internet. Ed è ciò che le aziende che producono beni di alta gamma non devono dimenticare.

L'e-commerce, spiega Kapferer (2000) rappresenta allo stesso tempo un'opportunità e una minaccia per le marche del lusso. L'opportunità consiste nel poter raggiungere i consumatori potenziali che non hanno accesso comodo ai punti di vendita fisici o che sono intimiditi ad accedervi.

La minaccia deriva dal rischio di banalizzazione dell'immagine della marca derivante sia dall'essere referenziati da altri siti web, sia dal rischio di rivendita su canali non controllabili dei prodotti acquistati online.

#### 4.7 Nuove frontiere nella creazione del valore

Le recenti grandi crisi economico-finanziarie (1997-1998 e 2008) hanno avuto (e ancora hanno) non solo effetti negativi. Hanno, infatti, anche costretto tutti i sistemi industrializzati a ripensare radicalmente i valori che sono alla base della concezione di vita occidentale, coinvolgendo in questa evoluzione anche le nazioni emergenti.

Forse dal fiume in piena del postmodernismo, con la sua società "liquida" teorizzata da Bauman (2000) in cui tutto (ideali, valori, istituzioni, modi di vivere, relazioni interpersonali, comportamenti di consumo) muta di identità così rapidamente da non poter essere afferrato e non esistono più basi sicure alle quali ancorarsi, qual-cosa di "solido" (e di più "leggero") sta emergendo o riemergendo sotto altra forma, portando a quella che si potrebbe definire, pur con estrema cautela, la società "oltre-moderna", nella quale sono ritenute superate (a ragione o a torto) le grandi narrazioni ideologiche novecentesche portatrici di verità assolute ma, pur nella frammentarietà di opinioni e tendenze, ci si trova quasi universalmente d'accordo su dimensioni spiritualmente e concettualmente più generiche (quindi più facilmente condivisibili), tuttavia non per questo di poco rilievo, soprattutto per il messaggio di speranza che conservano e trasmettono in un futuro migliore, come ad esempio la solidarietà sociale, la sostenibilità, la pace con se stessi, la sobrietà. Valori che ci fanno guardare con spavento ai fanatismi e che, pur con i loro limiti di politically correct e di possibili manipolazioni, mostrano di resistere in qualche modo alla drammatica contrapposizione tra grande libertà ed estrema precarietà che caratterizza le società avanzate.

Il discorso è troppo ampio e articolato e coinvolge troppe discipline per poter essere approfondito qui.

Restiamo, quindi, nel più circoscritto ambito della nostra trattazione.

Per quanto riguarda il marketing, abbiamo visto nei capitoli precedenti quanto sia vasto e profondo il mutamento in corso dei fattori economici, sociali, culturali (tra cui è da sottolineare in special modo la

maggior consapevolezza dei consumatori) e tecnologici che influiscono sulle strategie e l'operatività del business.

Le imprese, per continuare a competere con successo nell'arena globale, devono non solo essere in grado di capire questi cambiamenti ma, se possibile, di anticiparli per acquisire vantaggio competitivo su concorrenti che nel mercato globale letteralmente sbucano da ogni parte, provenendo dai più vari e fino a poco tempo fa inaspettati settori merceologici, come accade in modo particolarmente significativo nel caso dei beni ad elevato valore simbolico.

In questo contesto diventa ormai problematico l'orientamento del marketing secondo cui l'obiettivo è garantire all'impresa un profitto attraverso la soddisfazione del singolo consumatore, nel momento stesso in cui effettua il consumo. Ciò implica, infatti, che vada bene commercializzare qualsiasi prodotto o servizio, purché sia gradito al cliente, compresi quelli che sul lungo periodo possono essere nocivi per il cliente stesso, per chi gli sta vicino e per l'ambiente, come ad esempio le sigarette. Andare oltre la soddisfazione immediata del bisogno e prendersi cura del benessere del cliente (consumer advocacy) sul lungo periodo, spesso significa portarlo anche a consumare di meno, rinunciando perciò al profitto immediato.

Si parla in questo senso di marketing responsabile, secondo il quale le imprese devono ridurre al minimo gli effetti dannosi dei loro prodotti, informando ed educando a un consumo responsabile e, se necessario, attuando vere e proprie politiche di de-marketing (Pratesi, 2010). La responsabilità sul lungo periodo costituisce un cambiamento di non poca rilevanza, se pensiamo al celebre aforisma di Keynes: "In the long run we are all dead", che ha costituito una sorta di tag-line per generazioni di manager, soprattutto in America.

Il tema non coinvolge solo settori palesemente controversi come il tabacco o il gioco d'azzardo, ma numerose categorie merceologiche i cui prodotti e servizi sono innocui o addirittura salutari sul breve, ma il cui uso protratto nel tempo e non regolato può rivelarsi dannoso per l'utente, dai videogame ai prodotti farmaceutici, dai programmi televisivi al fitness, dalle merendine per bambini ai servizi di credito al consumo.

Le imprese non possono farsi carico da sole delle nuove e pesanti responsabilità implicate in un marketing sostenibile e responsabile, ma devono coinvolgere tutta la catena del valore: azionisti, fornitori, distributori finali. Ma ancora non è sufficiente. Anche i consumatori e tutti gli altri stakeholder devono assumersi le loro responsabilità, collaborando per la parte che loro compete alla costruzione della sostenibilità. E, almeno in gran parte, i consumatori sembrano già pronti a farlo.

Il nuovo consumatore, infatti, è molto diverso rispetto a solo pochi anni fa, come abbiamo ribadito più volte, perché sono mutati i fattori che egli percepisce come creatori di valore.

Oggi il rispetto di standard di qualità dei prodotti e dei servizi viene da tutti dato quasi per scontato, soprattutto per le marche più note; si ricercano forme di appagamento che coinvolgano più aree sensoriali; vengono esplorate nuove forme di aggregazione e di condivisione di interessi, passioni e scelte di consumo; si richiede sempre di più alle aziende di essere considerati e di poter partecipare, e si hanno gli strumenti (i device digitali e Internet) per farlo; si pretende una maggiore attenzione delle imprese alla responsabilità sociale; si è molto più attenti a riciclare le materie prime e a evitare gli sprechi e l'iperconsumo (Fortezza, 2013).

Come conseguenza di questa nuova mentalità che, pur condividendo i valori di fondo sopra citati, resta ancora molto frammentata nei gusti e nelle scelte di consumo, sono nati nuovi filoni di marketing, tra cui uno dei più rilevanti è il green marketing, di cui abbiamo già parlato nel primo capitolo.

Analizziamo, dunque, brevemente alcuni fra gli altri principali nuovi approcci emersi di recente.

## Il marketing esperienziale

Questo filone si basa sul fatto che oggi più che mai le persone sono alla ricerca di significato e di senso (Fabris, 2008), che spesso ritrovano in offerte di mercato (Fortezza e Pencarelli, 2011). Sentono la necessità di vivere esperienze significative (Boswijk et al., 2005), spesso a carattere aggregante, come forma di soddisfazione della propria individualità (Fortezza, 2009 e 2013).

Il marketing esperienziale invita le imprese a non puntare sulle funzioni d'uso dei prodotti e dei servizi per la creazione del valore ma, appunto, sulle esperienze positive che i prodotti e i servizi permettono di vivere. È ciò che accade per i beni ad elevato valore simbolico, nei quali più che il prodotto in sé contano fattori come l'autogratificazione e lo status che il prodotto permette di sperimentare in ogni fase dell'esperienza del consumo (Arnould et al., 2002), a partire dal momento in cui ancora se ne pianifica l'acquisto assaporandone il possesso e prolungando il piacere addirittura a quando il bene non è più di proprietà, grazie al ricordo della felice esperienza vissuta.

Il modello di marketing esperienziale di Schmitt (1999), in particolare, è basato su moduli strategici esperienziali, ognuno dei quali corrisponde a un aspetto umano capace – da solo o in combinazione con altri – di procurare un beneficio esperienziale: sense per i cinque sensi; feel per i sentimenti; think per l'intelletto; act per le esperienze fisiche; relate per le relazioni con gli altri.

L'azienda può, quindi, scegliere di agire su uno o più di questi moduli, oppure su tutti per offrire un'esperienza olistica a maggior valore (Haeckel et al., 2003), in quanto in grado di conquistare il cuore del consumatore. L'esperienza positiva, inoltre, si riflette anche sul brand che l'ha procurata, dandogli un vantaggio differenziale rispetto ai concorrenti.

## Il co-marketing

Abbiamo già sottolineato che sempre di più il consumatore è un soggetto attivo nella relazione con l'impresa, diventando quasi un co-maker, soprattutto grazie alle accresciute e diffuse competenze e alla possibilità di condividerle rapidamente e facilmente utilizzando le tecnologie digitali.

Termini come User Generated Content e crowd sourcing stanno diventando di uso comune per descrivere situazioni sempre più frequenti con il crescere dei nativi digitali, i quali vogliono agire da pari a pari con le imprese, in una visione del marketing che porrà al centro le persone e le relazioni (Gerken, 2000).

Secondo alcuni (Vargo e Lusch, 2004) percorrendo questa strada il consumatore diventerà addirittura il soggetto fondamentale dell'intero processo di creazione del valore, con le imprese a ricoprire un ruolo di supporto, fornendo i servizi e le risorse adeguati.

Nel capitolo successivo ci soffermeremo ancora su questi aspetti e torneremo anche sul digital marketing, soprattutto per quanto riguarda le conseguenze davvero rivoluzionarie che possono avere sulla pianificazione strategica delle imprese.

Qui vogliamo sottolineare gli step fondamentali del marketing collaborativo (Ca-rù e Cova, 2011): l'identificazione delle competenze dei consumatori; la mobilitazione dei consumatori competenti; la ricompensa dei consumatori (monetaria oppure simbolica) per fidelizzarne la collaborazione, ma senza arrivare allo sfruttamento; l'eventuale processo interattivo di coaching tecnico con l'impresa, per creare nuove competenze nei consumatori, oppure potenziare quelle esistenti o, ancora, rinverdire quelle dimenticate.

Diversi sono anche i profili dei potenziali co-creatori (Boaretto et al., 2011): col-laboratori (propensi a creare valore anche per gli altri consumatori), i creatori (più inclini alla propria soddisfazione personale), i partecipanti (sono i follower, seguono i blog delle imprese e delle community di riferimento); i tester (desiderano risolvere problemi specifici); i visitatori (sono i consumatori passivi, che stanno alla finestra e poi prendono le loro decisioni di acquisto).

### Il marketing tribale

Per il marketing tradizionale hanno senso concetti come famiglia, classe sociale, stile di vita. Oggi, però, a questi legami (che pur essendo in crisi, tuttavia sopravvivono), se ne aggiungono altri, facilitati dai nuovi strumenti di comunicazione. Le persone spesso si incontrano online (e anche in luoghi fisici), per condividere gli stessi valori, passioni e gusti, per celebrare gli stessi riti, consumare gli stessi prodotti, riproducendo una dinamica sociale simile a quella di una tribù che si ritrova davanti al fuoco posto al centro dell'accampamento. Basti pensare, ad esempio, agli appassionati di Harley Davidson e ai loro raduni molto pittoreschi.

Il marketing tribale ha lo scopo di aiutare le imprese a riconoscere le specifiche competenze e i valori che caratterizzano le diverse tribù, per metterle a frutto sviluppando prodotti e servizi pensati e realizzati appositamente per le loro esigenze.

Esistono due tipi di marketing tribale: intensivo, ovvero mirato ai membri della tribù intesa come nicchia da coltivare, ed estensivo, ovvero tendente a estendere ad altri l'immaginario della tribù, principalmente attraverso il passaparola.

### Il permission marketing

Sviluppato da Seth Godin, il permission marketing aiuta l'impresa a identificare con precisione il target su cui puntare, contribuisce a creare e sviluppare relazioni e consente di risparmiare sui costi.

Per raggiungere questi obiettivi, per prima cosa occorre calcolare il valore potenziale del cliente per la durata prevista del rapporto con l'impresa. Basandosi su questo dato, è poi possibile definire quanto spendere per acquisirlo come nuovo cliente, quindi creare una serie di messaggi che (con il suo consenso, tacito o esplicito: permission) lo coinvolgano e gli diano elementi per valutare il valore delle offerte.

A mano a mano che il dialogo procede, azienda e consumatore imparano a conoscersi e il dialogo diventa sempre più personalizzato, con incentivi da parte dell'impresa per alimentarlo di continuo.

Occorre che l'impresa inviti sempre i clienti a dare una risposta, in modo da operare una selezione per mantenere gli interlocutori interessati ed escludere quelli che lo sono di meno, che si impegni a rispettare le normative sulla privacy e che garantisca la possibilità ai consumatori di modificare il loro livello di consenso e, quindi, la quantità e il tipo di informazioni ricevute.

### Il viral marketing

È il passaparola dell'Era 2.0. La strategia promozionale viene innescata non dall'impresa, ma dai consumatori, attraverso Internet o altri canali digitali, creando un intenso flusso di messaggi che richiama il ronzio delle api (buzz). La credibilità di questo fenomeno è molto elevata, come accade per il passaparola nel mondo reale, proprio perché la fonte non è ritenuta 'interessata', ma obiettiva. Diminuiscono, per-ciò, le resistenze all'accettazione del messaggio e dei suoi contenuti.

Sono tre gli approcci individuati affinché le imprese traggano vantaggio dal viral marketing: incorporare un messaggio promozionale nel prodotto e innescarne in questo modo la diffusione tra gli utenti; stimolare la condivisione di contenuti relativi a una marca da parte degli utenti; offrire incentivi promozionali a chi diffonde un certo messaggio.

#### Il marketing multicanale

Questa tipologia di marketing consiste nell'integrare tra di loro vari canali di comunicazione, di promozione e di distribuzione, lasciando ai consumatori la scelta della modalità che desiderano per accedere all'offerta. Ad esempio, un prodotto visto e confrontato con altri su Internet può essere acquistato dal cliente in un punto di vendita fisico o viceversa. Questa soluzione permette di cogliere appieno, sia da parte dell'impresa, sia del cliente, le opportunità offerte dalle peculiarità di ciascun canale di comunicazione e distribuzione.

#### Il cause-related marketing

Concludiamo questa rapida carrellata con un filone che in un certo modo è esemplificativo di una possibile trappola in cui può cadere l'attenzione al sociale e all'ambiente, anticipando argomenti che tratteremo nel paragrafo successivo, dedicato ai limiti del marketing. Il cause-related marketing consiste nel dare alla propria offerta una facciata politically correct per far sì che prodotti e servizi risultino più graditi ai consumatori. Per ottenere questo scopo si collega la propria offerta a cause o campagne in favore di temi socialmente caldi, spesso solo per un breve periodo e in modo formale, ad esempio impegnandosi a fornire una percentuale dei ricavi a sostegno di una causa specifica. In questo caso, l'obiettivo apparente è accrescere il proprio contributo per migliorare il mondo, mentre nei fatti tutto ciò è al servizio dell'incremento a breve dei profitti sulle vendite. In altre parole, l'orientamento alla sostenibilità (qui solo apparente) è una sorta di tassa pagata dall'impresa ai valori emergenti, ma non è un valore reale e duraturo creato dall'azienda. Se si vuole vedere il lato positivo di questo filone, si potrebbe dire "meglio questo di niente".

#### 4.8 Le critiche al marketing

Nelle pagine precedenti abbiamo più volte parlato di 'etica' e di 'eticamente responsabile' riferendoci al marketing. In questo paragrafo affrontiamo più da vicino le critiche che proprio su questo delicato versante vengono rivolte in particolare alla pubblicità.

Per quasi tutti, ad esclusione degli studiosi e dei professionisti del settore, il marketing e la pubblicità in pratica coincidono in toto e la cattiva fama della seconda si riflette sull'intera disciplina.

Ad esempio, quando si vogliono esprimere dubbi su un'iniziativa promossa da un'organizzazione, si sente spesso commentare in tono sprezzante: "È un'operazione di marketing", essendo evidente a tutti il valore sminuente o decisamente negativo implicito nel giudizio. Questo, tradotto in termini espliciti, indica la convinzione che l'iniziativa non crei valore o ne crei relativamente poco per i destinatari, ma sia concepita dall'organizzazione solo come strumento per farsi pubblicità, ovvero per fare bella figura nei confronti dei consumatori, degli stakeholder o delle istituzioni sociali. La prevalenza assoluta della forma sulla sostanza, insomma.

Le domande sono: quali sono le accuse rivolte alla pubblicità? Le accuse sono motivate? Perché la pubblicità trascina con sé sul banco degli imputati tutto il marketing nel suo complesso?

La risposta all'ultima domanda è che la pubblicità è l'aspetto più visibile del marketing, quindi anche quello con cui le persone più spesso si confrontano. Più facilmente, quindi, con quella che in retorica viene definita una *sineddoche*, molti commettono l'errore di confondere la parte con il tutto.

Più articolata, invece, è l'analisi delle critiche che vengono rivolte alla pubblicità da economisti, sociologi e psicologi.

Una delle accuse più gravi è che essa spinga ad acquistare prodotti di cui le persone non sentono effettivamente l'esigenza. In altre parole, induca all'eccesso di consumo e a propagare nella società stili di vita materialistici.

È vero questo? In parte certamente sì. La pubblicità e gli altri strumenti di comunicazione possono in effetti rafforzare le tendenze materialistiche della società, stimolando di continuo i consumatori a desiderare sempre nuovi prodotti, servizi ed esperienze di consumo e così diffondendo la convinzione che il loro ottenimento porti alla felicità (Miniero e Rinallo, 2011).

È, però, altrettanto vero che il consumatore odierno è sempre più attento, avveduto (anche a causa della crisi economica) e attrezzato psicologicamente a resistere a questa sorta di incantesimo, quindi più difficilmente rispetto al passato acquista un bene che non soddisfi una sua reale esigenza (materiale o psicologica), soprattutto se il prezzo è elevato (Pellicelli, 2012) e per acquistarlo sarebbe costretto a indebitarsi. Ciò non toglie che il consumatore possa comunque essere indotto a desiderare un bene che non è in grado di permettersi economicamente e che il fatto di non poterlo acquistare provochi in lui insoddisfazione per la mancata – per quanto ipotetica e di breve durata – felicità e quindi cerchi di colmare la mancanza rivolgendo altrove la sua attenzione, in un ciclo del desiderio che, appagato o meno, non si arresta mai.

Numerosi studiosi rispondono a questa critica osservando che i bisogni dei consumatori sono in un certo senso pre esistenti nel mercato. L'impresa con le sue attività di marketing intercetta sistemi di bisogni esistenti, sviluppando sistemi complessi di offerta per dare soddisfazione ad essi. Dunque non è l'impresa che genera bisogni inutili, bensì semplicemente essa li identifica e quindi fornisce una risposta (un prodotto o un servizio) per soddisfarli.

Un'altra critica che viene rivolta spesso alla pubblicità è che essa sia menzognera e ingannevole, esagerando nel presentare i prodotti ("il migliore di tutti") e fornendo un'informazione parziale, tesa a mettere in risalto solo gli aspetti positivi e minimizzando o addirittura occultando scientemente quelli negativi.

In questo caso è opportuno distinguere tra *dolus bonus* e *dolus malus*, già presenti nel diritto romano (Miniero e Rinallo, 2011). Per il *dolus bonus* è lecito esaltare a scopi commerciali un prodotto, dando per scontato che il consumatore medio sappia che l'esagerazione è operata a questo fine e, dunque, sia in grado di prendere le giuste misure. Il *dolus malus*, invece, è l'inganno vero e proprio con palese intento di frode e l'azienda che faccia una pubblicità di questo tipo rischia gravi conseguenze legali. Oggi, inoltre, esistono associazioni dei consumatori che tengono sotto controllo la pubblicità proprio per autotutelarsi da eventuali frodi.

In realtà, non è così semplice tracciare una linea di demarcazione tra l'esagerazione lecita e l'inganno: messaggi ambigui o parziali possono essere fuorvianti per il consumatore e pur tuttavia difficilmente perseguibili legalmente. Per evitare questo rischio, oggi esiste un sistema di autoregolamentazione definito dagli stessi operatori pubblicitari, che stabilisce una serie di norme per il rispetto di alcuni dettami etici nella realizzazione delle campagne promozionali.

Se questo non bastasse, è il passaparola tra i consumatori, che parte da quelli più esperti del settore interessato, a mettere in guardia da operazioni poco chiare tutti gli altri potenziali acquirenti. E con l'avvento delle tecnologie digitali questa è una pratica sempre più diffusa a maggior tutela di tutti e costituisce un forte

elemento di dissuasione per le imprese che fossero tentate di fare una pubblicità menzognera. Nell'era 2.0 la lealtà è una *conditio sine qua non* per la sopravvivenza competitiva di un'azienda.

L'impresa realmente orientata a sviluppare relazioni di lungo periodo con i clienti si asterrà sempre da pratiche di marketing che non rappresentano in modo equilibrato la *value proposition*. Il rischio, sempre in agguato, è la perdita del patrimonio di re-lazioni di fiducia creato nel tempo.

Una terza critica alla pubblicità, che quasi sconfinava nella leggenda metropolitana, è che sia manipolatoria, inducendo il consumatore ad acquistare un prodotto anche contro la propria volontà, attraverso l'invio di messaggi subliminali. Questo timore ha origine dal testo *I persuasori occulti* di Vance Packard (1957), che accusò la pubblicità di (mal) utilizzare la psicologia per indurre i consumatori a desiderare certi prodotti, inviando messaggi non percepibili consciamente.

Le prove scientifiche a sostegno della possibilità di mettere in atto questo tipo di manipolazione sono dubbie. Inoltre – lo ribadiamo –, secondo gli studiosi di marketing la pubblicità non può creare bisogni dal nulla, ma solo farli emergere.

Riportiamo, infine, altre due accuse per così dire più tecniche rivolte alla pubblicità. La prima è che sia a carico dei consumatori, perché va ad accrescere il prezzo del prodotto. Indubbiamente è vero che un prodotto senza il supporto della pubblicità costa di meno rispetto a un altro, ma corre anche il rischio di non essere conosciuto dai consumatori, quindi non acquistato, con la conseguenza, in assenza di domanda, che l'impresa che lo produce fallisca e che, quindi, il prodotto stesso non esista più.

La pubblicità, infine, stimolerebbe l'obsolescenza pianificata dei prodotti, presentando di continuo beni nuovi in sostituzione di quelli vecchi, anche se questi sono ancora validi (Pellicelli, 2012). L'accusa, in questo caso, sarebbe da rivolgere all'innovazione e non alla pubblicità che ne è la portavoce. L'innovazione è spinta dalla concorrenza e va a beneficio, come abbiamo visto parlando di distruzione creativa, di tutti i consumatori.

Concludiamo questo paragrafo dedicato alle critiche più comuni rivolte alla pubblicità con le illuminanti considerazioni di Sergio Sciarelli:

«La promozione in senso ampio, e più specificamente la pubblicità, è diretta ad attivare un flusso di comunicazioni fra l'impresa e i suoi stakeholder, mediante il qua-le dovrebbe crearsi quel rapporto di fiducia, che è alla base del successo aziendale nel lungo termine. Questo, ovviamente, non può che essere il risultato della trasmissione di informazioni corrette e veritiere nei confronti dei vari interlocutori dell'impresa. [...] il processo informativo può svolgersi secondo un continuum che vede agli estremi la verità assoluta e la totale bugia: la prima fondata su affermazioni fattuali, la seconda su affermazioni non vere. Ovviamente, si passa così da un comportamento con un elevato grado di eticità ad un altro sicuramente ingannevole. Non bisogna dimenticare o sottovalutare che uno degli effetti della pubblicità può essere quello di influenzare o addirittura determinare la personalità dei consumatori, inducendoli ad attuare comportamenti in contrasto o comunque non compatibili con i valori fino a quel momento condivisi. È chiaro che la "manipolazione" delle personalità rappresenta l'assoluto contrario di un marketing etico, essendo rivolta a segmentare il mercato secondo il volere dell'impresa e nel suo esclusivo interesse economico. Inviare comunicazioni false o comunque ambigue ai consumatori rappresenta, d'altro canto, una controindicazione fortemente penalizzante per qualsiasi sforzo d'introduzione di comportamenti etici nel marketing. Il mentire mina il rapporto di fiducia tra l'impresa e la sua clientela (reale e potenziale) e rende più difficile ristabilire le condizioni di una corretta relazione commerciale. In questo, la pubblicità gioca, naturalmente, un ruolo chiave perché costituisce la via più comune per diffondere le comunicazioni nel mercato, anche se per lo stesso scopo si può fare ricorso ad altre fonti di informazione [...] ». (pagg. 23-24, 2006)

## Riferimenti bibliografici

- ARNOULD E.G. - PRICE L. - ZINKHAN G. (2002), *Consumers*, McGraw-Hill, New York.
- ALLÉRÈS D. (1997), *Luxe, Stratégies, Marketing, Economica*, Paris.
- BAUMAN Z. (2000), *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- BAUMAN Z. (2006), *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- BELK R.W. - GER G. - ASKEGAARD S. (2003), *The Fire of Desire: A Multisited Inquiry in-to Consumer Passion*, *Journal of Consumer Research*, 30(3).
- BOARETTO A. – NOCI G. – PINI F. M. (2011), *Marketing Reloaded*, IISole24ore editore, Milano.
- BOOMS B.H. - BITNER M.J. (1981), *Marketing Strategies and Organisational Structures for Service Firms*, in Donnelly J.H. - George W.R., *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago.
- BOSWIJK A. - THIJSSSEN T. - PEELEN E. (2005), *A New Perspective on the Experience Economy: Meaningful Experiences*, Pearson Education, Amsterdam.
- BROWN J.J. - BRODERICK A.J. - LEE N. (2007), *Word of Mouth Communication within online Communities: Conceptualizing the Online Social Network*, *Journal of Interactive Marketing*, 21(3).
- BROWN J.J. - REIGEN P.H. (1987), *Social Ties and Word of Mouth referral Behavior*, *Journal of Consumer Research*, 14(3).
- CARÙ A. - COVA B. (2011), *Marketing e competenze dei consumatori*, Egea, Milano.
- CHERNEV A. (2014), *Strategia e valore. Le scelte del marketing strategico*, Pearson, Milano-Torino.
- COVA B. - GIORDANO A. - PALLERA M. (2008), *Marketing non convenzionale. Viral, Guerrilla, Tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, IISole24ore editore, Milano.
- DUNCAN T. - EVERETT S.E. (1993), *Client Perceptions of Integrated Marketing Communications*, *Journal of Advertising Research*, 33(3).
- EAST R. - HAMMOND K. - LOMAX W. (2008), *Measuring the Impact of Positive and Negative Word of Mouth on Brand Purchase Probability*, *International Journal of Research in Marketing*, 25(3).
- FABRIS G. (1995), *Consumatore & Mercato. Le nuove regole*, Sperling & Kupfer, Milano.
- FABRIS G. (2008), *Societing. Il marketing della società postmoderna*, FrancoAngeli, Milano.
- FERRERO G. (a cura di) (2013), *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino.
- FIOCCA R. - SABASTIANI R. (2010), *Politiche di Marketing. Analizzare e gestire le relazioni di mercato*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- FORTEZZA F. (2009), *Approcci di Marketing Tribale: il caso Fichimori*, in Andreani J.C. - Collesei U. (a cura di), *Proceedings of 8th International Conference Marketing Trends*, Marketing Trends Association, Paris.
- FORTEZZA F. (2013), *Le politiche di comunicazione*, in Ferrero G. (a cura di), *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino.
- FORTEZZA F. - PENCARELLI T. (2011), *Experience Marketing: Specific Features and Trends. The Wish days Case Study*, *Journal of Marketing*, 1(6).

FREEMAN E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy, Harpercollins College Div.

GATTI M. (2007), *Cultura d'impresa, innovazione e concorrenza*, in Brondoni S.M. (a cura di.), *Market-driven Management, concorrenza e mercati globali*, Giappichelli, To-rino.

GERKEN G. (2000), *Addio al Marketing*, ISEDI, Torino.

GODIN S. (1999), *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends in-to Customers*, Simon & Schuster, New York.

HAECKEL S. - CARBONE L. - BERRY L. (2003), *How to Lead the Customer Experience*, *Marketing Management*, 12(1).

HAMMER M. - CHAMPY J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.

JARACH D. - CIRRINCIONE A. (2011), *Intuire i trend dei mercati di oggi e di domani*, in Valdani E., *Marketing management. Progettare e generare valore per il cliente*, Egea, Milano.

KAPFERER J. (1992), *Les consommateurs face à la copie – Etude sur la confusion des marques créée par l'imitation*, *Revue Française du Marketing*, 136.

KAPFERER J. (1996), *Les marques, capitale de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris.

KAPFERER J. (1996), *Managing Luxury Brands*, *Journal of Brand Management*, 4(4).

KAPFERER J. (1998), *Why Are We Seduced by Luxury Brands?*, *Journal of Brand Management*, 6(1).

KELLER K.L. (2001), *Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs*, *Journal of Marketing Management*, 17(7/8).

KERIN R.A. - HARTLEY S.W. - RUDELIUS W. - PELLEGRINI L. (2014), *Marketing*, McGraw-Hill Italia, Milano.

KOTLER P. - KELLER K.L. (2007), *Il marketing del nuovo millennio*, Pearson, Milano.

KOTLER P. - KELLER K.L. - ANCARANI F. - COSTABILE M. (2012), *Marketing Management*, Pearson, Milano - Torino.

KUMAR N. (2004), *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, Harvard Business Press, Boston.

LAMBIN J.J. (2012), *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill Italia, Milano.

LAUTERBORN R. (1990), *New Marketing Litany: 4P's Passé; C-Words Take Over*, *Advertising Age*, 1 ottobre.

LEHMANN D.R. - JOZ K.E. (1997), *Reflections on the Future of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, Ma.

MATTIACCI A. - PASTORE A. (2014), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.

MCCARTHY E. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Homewood.

MINIERO G. - RINALLO D. (2011), *Etica della comunicazione di marketing*, in Valdani E., *Marketing management. Progettare e generare valore per il cliente*, Egea, Milano.

MOSCA F. (2010), *Marketing dei beni di lusso*, Pearson, Milano-Torino.

- PACKARD V. (1958), *I persuasori occulti*, Einaudi, Torino.
- PELLICELLI G. (2012), *Il marketing*, Utet, Torino.
- PETERSEN A. - HARRIS N. (2002), *Chaos, Confusion and Perks Bedevil Wireless Users*, *The Wall Street Journal*, 17 aprile.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- PRATESI C.A. - MATTIA G. (2002), *Piano marketing dei nuovi prodotti*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- PRATESI C.A. (2010), *Le scelte complesse del demarketing selettivo*, in AA.VV., *Marketing 2.0. Vincere le nuove sfide dei mercati interconnessi*, Harvard Business Review, IlSo-le24ore, Milano.
- SHAPIRO C. - VARIAN H. R. (1998), *Information Rules. Le regole dell'economia dell'informazione*, Etas, Milano.
- SHERDEN W.A. (1994), *Market Ownership: The Art & Science of Becoming #1*, Amacom, New York.
- SCHMITT B.H. (1999), *Experiential Marketing. How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company brands*, The Free Press, New York.
- SCHUMPETER J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Unwin University Books, London.
- SCHUMPETER J. (2002), *Teoria dello sviluppo economico*, Etas, Milano.
- SILVERMAN G.R. (2005), *Word of Mouth: The Oldest, Newest Marketing Medium*, in Kimmel A.J. (ed.), *Marketing Communication: New Approaches, Technologies and Styles*, Oxford University Press, Oxford.
- ULRICH K.T. - EPPINGER S.D. (1995), *Product Design and Development*, McGraw-Hill, New York.
- USLENGHI A. - OSTILIO M.C. (2011), *Comunicazione di marketing*, in Valdani E., *Marketing management. Progettare e generare valore per il cliente*, Egea, Milano.
- VALDANI E. (2011), *Marketing management. Progettare e generare valore per il cliente*, Egea, Milano.
- VARGO S.L. - LUSCH R.F. (2004), *Evolving to a New Dominant Logic of Marketing*, *Journal of Marketing*, 68, January.
- WATTS J.D. - DODDS P.S. (2007), *Influentials, networks and public opinion formation*, *Journal of Consumer Research*, 34(4).
- WEBSTER JR F.E. (1997), *The Future Role of Marketing in the Organization*, in Lehmann D.R. - Jocz K.E. (a cura di), *Reflections on the Future of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, Ma.
- WINER R.S. - DHAR R. - MOSCA F. (2013), *Marketing Management*, Apogeo, Milano.