

LE PROSPETTIVE FUTURE VISTE DAGLI ASPETTI DI MARKETING

Davide Gaeta¹, Paola Corsinovi²

Premessa

Le repentine oscillazioni del mercato e i continui cambiamenti delle condizioni economiche costituiscono sia vincoli che opportunità per le imprese che si trovano, oggi come non mai, a ricercare ed attuare ogni possibile strategia di marketing, sviluppando fonti di vantaggio competitivo per il target dei loro potenziali clienti.

Le attuali difficoltà di mercato determinano, tuttavia, anche la necessità di ripensare i modelli di marketing, specie qualora ci si trovi nella difficile condizione di riposizionare prodotti, prezzi, marchi aziendali e collettivi, come nel caso in esame in questa sessione di studi, dovuto alla necessità di un nuovo “naming” del vino Tocai.

La letteratura economica, a tale proposito, viene in soccorso. Essa individua tre direzioni di crescita intorno alle quali si devono concentrare gli sforzi dell’impresa per conquistare quello che Porter³ definisce una posizione di vantaggio competitivo nel settore come: differenziazione produttiva, leadership di costo e focalizzazione. Ciascuno di questi elementi rappresenta una possibile linea guida che in questa sede si proverà ad approfondire nelle possibili implicazioni operative, sia a livello di singola azienda, sia estese al distretto produttivo e quindi al nuovo marchio collettivo che dovrà rappresentarlo in sostituzione del termine Tocai.

1. La differenziazione di prodotto come strumento di valorizzazione

Soddisfare i bisogni dei consumatori attraverso un prodotto o un servizio, che consenta di conseguire un vantaggio differenziale e qualitativamente superiore rispetto ai concorrenti è sicuramente l’obiettivo cardine di ogni strategia aziendale. La soddisfazione del cliente si colloca al centro del sistema di gestione di impresa rappresentando un importante input per la realizzazione del prodotto e un output necessario per attuare le scelte rivolte al miglioramento.

La differenziazione del prodotto consente di creare un’immagine distintiva attraverso l’utilizzo di un marchio, sia prettamente aziendale che collettivo (Docg-Doc-Dop-Igp) ed ha come obiettivo

¹ Facoltà di Economia, Università degli Studi di Verona

² Laurea Magistrale, Università degli Studi di Firenze

³ Porter M. (1985) - Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance, Free Press, New York.
Porter M. (1987) - Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review.

l'intero universo dei consumatori. Essa può essere ottenuta in vario modo: attraverso gamme diverse di prezzo o mediante la presenza in canali differenti di distribuzione, con un packaging specifico o con l'insieme di questi fattori. Essenziale è che questa sia fondata sulla percezione di vantaggi reali, cioè su requisiti espliciti e constatabili del prodotto. Il consumatore ha i propri gusti e si attende, da un certo prodotto, determinate caratteristiche sensoriali, funzionali, estetiche e specifici requisiti del sistema prodotto-servizio attraverso informazione e comunicazione.

Nel concetto e nella percezione di qualità che il consumatore ha di un prodotto, c'è la qualità di chi osa mettersi in gioco, soddisfacendo le attese esplicite ed implicite, direttamente valutabili. In questo modo, chi produce e ciò offre, entrano nella percezione della "qualità del prodotto": il prodotto è, in altri termini, ciò che il produttore decide di porre sul mercato, in un certo contesto, con un determinato processo produttivo e con determinate competenze.

Ogni prodotto deve quindi essere pensato in termini di "confini psicologici", in quanto i confini di un prodotto vanno al di là della sua forma fisica e, addirittura, delle sue caratteristiche e si estendono al percepito emozionale del consumatore, alla sua proiezione psichica nella funzione d'uso e alla capacità del prodotto di identificare lo status socio-economico e culturale del fruitore.

In questa logica si inserisce la strategia di riposizionare un marchio, come quello del Tocai, già ampiamente radicato nell'uso e nella percezione del consumatore che dovrà essere sostituito con marchi collettivi alternativi. Occorre approfittare di questa difficoltà tramutandola in un'occasione di innovazione. Il nuovo marchio collettivo, quale esso sia, dovrà al più presto esprimere una coralità di prodotti che sia ampiamente radicata nella volontà dei produttori, che ne esprima l'orgoglio e che rappresenti, in altri termini, quell'"idem sentire" che identifica il distretto economico di marshalliana memoria.

2. Leadership di costo e qualità: un binomio possibile

L'obiettivo della leadership di costo è quello di mantenere i costi di produzione ad un livello minimo, stimolando così la domanda attraverso la leva di un prezzo più basso.

Porter infatti sostiene che "un'impresa ha un vantaggio di costo se i suoi costi cumulati per realizzare tutte le attività generatrici di valore sono più bassi di quelli dei suoi concorrenti".

La leadership di costo però è difficilmente sostenibile, specie nel medio-lungo periodo, perché molto spesso si verifica un'imitazione da parte dei concorrenti, un'evoluzione nelle tecnologie, comportando ingenti oneri.

Una domanda che sorge spontanea è se la leadership di costo non sia in contrasto con la strategia di differenziazione e come un'azienda possa conseguire contemporaneamente le due strategie?. La

risposta trova le sue origini nel concetto di qualità. Il vantaggio che scaturisce dall'utilizzo di quest'ultima, consiste nel fatto che possono essere originati simultaneamente economie di scala e vantaggi di differenziazione, con effetti potenzialmente positivi sulla leadership di costo.

In realtà la qualità è una variabile strategica sulla quale puntare nel medio e nel lungo periodo per dare prospettive di sviluppo al sistema economico, ma la sua efficacia si esprime solo a condizione che essa rappresenti una costante e parossistica missione all'interno dell'impresa. La qualità è un concetto dinamico che deve essere continuamente riconsiderato alla luce delle evoluzioni del mercato, tenendo conto delle mutevoli esigenze dei consumatori in termini sia di gusti, sia di conoscenze sul prodotto, con la conseguenza che la scelta finale può dipendere da moltissimi attributi. Tutto ciò senza trascurare le attività della concorrenza e le nuove tecnologie per la produzione. Le imprese devono conoscere i diretti concorrenti e reagire adeguatamente alle loro azioni per guadagnarsi l'attenzione dei clienti e ottenere la loro preferenza.

3. La focalizzazione del mercato obiettivo

Mentre le strategie di differenziazione di leadership mirano all'intero mercato, la strategia di focalizzazione si concentra su un particolare segmento o su un numero ristretto di segmenti di un mercato più ampio. Per esempio nell'identificare un segmento di clientela. I rischi connessi a tale strategia derivano dal fatto che la nicchia prescelta non sia sufficientemente ampia da consentire alle imprese di operare con estrema efficienza e soprattutto con prospettive lungimiranti.

Da ciò l'importanza dello studio della segmentazione del mercato che consente di identificare gruppi distinti di consumatori che evidenziano bisogni relativamente omogenei al loro interno.

Una volta definito il proprio mercato, occorre però identificare le variabili che verranno utilizzate per raggruppare i componenti di mercato in segmenti. Le migliori variabili da utilizzare sono quelle che consentono di prevedere le probabilità di acquisto e di utilizzo del prodotto in questione. Per valutare i segmenti di mercato, occorre prendere in considerazione l'attrattiva e l'adeguatezza del segmento ed il momento in cui il mercato raggiunge la maturità, è allora che i produttori di beni di consumo cercheranno opportunità per differenziarsi.

La segmentazione del mercato (McDonald e Dunbar, 2004)⁴, può condurre verso mercati di nicchia in cui un'azienda può recitare un ruolo di monopolio, può permettere all'azienda di proporsi sul mercato come specialista nel segmento scelto, con una migliore comprensione dei desideri dei consumatori e, dunque, un vantaggio competitivo dei propri prodotti e servizi rispetto a quelli dei

⁴ McDonald M. – Dunbar I. (2004) - Market Segmentation – How to Do It, How to Perform from It, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

concorrenti. Essa può consentire di conseguire un vantaggio competitivo sui concorrenti, tale che l'impresa possa guardare al mercato in maniera diversa dagli altri attori e può permettere di concentrare le risorse in mercati in cui i ritorni siano elevati, individuando un gruppo specifico di potenziali clienti per offrire loro un adeguato marketing mix.

Un vantaggio di questo tipo può risultare particolarmente interessante considerando le attuali dinamiche di mercato del vino, caratterizzate da una costante crescita del numero di brand presenti e dalla scarsa conoscenza dei consumatori nei confronti di tale offerta. La possibilità di individuare interessanti segmenti di mercato in modo da qualificare la propria produzione, possibilmente con la creazione di una nuova category di prodotti può, infatti, costituire una strategia innovativa alla luce dei nuovi scenari del raggio competitivo internazionale.

4. Le strategie di aggregazione per la promozione collettiva

Perseguire la strategia della qualità significa però imboccare la direzione di una diffusa valorizzazione dei prodotti ed ecco così emergere i problemi: non perché non si è in grado di valorizzare ma perché le imprese, "oltre a segmentare il mercato, segmentano se stesse".

Aggregarsi per competere inseguendo gli stessi obiettivi? Spesso si pensa che il fattore determinante per la competitività sia la dimensione aziendale, ma è proprio quest'ultima l'unica chiave per il successo, oppure sono possibili aggregazioni tra imprese per ottenere analoghe posizioni di leadership sul mercato? Quanto si può essere competitivi aggregandosi? Le modalità in cui l'impresa si posiziona all'interno della filiera, la relazione che scaturisce e mantiene con i soggetti istituzionali e che l'accompagnano dentro i processi della globalizzazione, sono strategie vincenti? Sicuramente ad ogni domanda corrispondono molteplici risposte. Un'azienda vitivinicola di dimensione medio grande ha certamente vantaggi competitivi in termini di costi e segmentazione dei prodotti, rispetto ad una di dimensioni più modeste. Tuttavia le connessioni con il territorio, rappresentano temi determinanti della competitività. Il limite dimensionale della singola impresa può essere superato dalla capacità di fare sistema e dalla necessità di essere partner di un sistema territoriale capace di guidarla dentro la competizione globale.

E' dalla cultura del territorio, dalla coerente presentazione del legame tra prodotto e zona di origine, dalla capacità di proteggere e valorizzare la propria identità e tipicità che scaturiscono le azioni più efficaci per essere innovativi, competitivi e vincenti.

Un'altra questione che si pone, connessa alla precedente, riguarda la modalità con cui svolgere l'azione di promozione collettiva, amplificando al massimo il messaggio di unicità e riducendo al minimo gli elementi di diversità. La promozione collettiva, infatti, deve cercare di individuare dei

comuni motivi di cooperazione tra i produttori e non di competizione e limitare il raggio d'azione ad essi, rimanendo il più possibile neutrale rispetto agli equilibri del settore.

Si tratta, dunque, di riuscire a valorizzare le caratteristiche comuni dei prodotti e non le differenzianti del prodotto, come enuncia Porter. Le missioni imprenditoriali collettive, volte alla promozione del vino e del territorio, ne sono un chiaro esempio. L'occasione offerta dall'impronta dottrinale della nuova OCM vino orientata a recuperare i margini nei confronti dei Paesi Terzi, costituisce un'importante opportunità in favore di "uno sforzo comune tra produttori di un bene sostanzialmente omogeneo per diffondere informazioni sulle caratteristiche del prodotto tra i consumatori effettivi e potenziali, con l'obiettivo di rafforzare la domanda della commodity" (Forker e Ward, 1993)⁵. Questa definizione, presuppone tuttavia, una netta separazione delle iniziative di comunicazione dalle altre funzioni di marketing: la comunicazione deve venire pianificata e gestita da un soggetto collettivo rappresentante le diverse imprese, ma che non deve identificarsi con nessuna di esse. Le altre attività di marketing, quali la ricerca e sviluppo, il controllo qualità, il posizionamento nelle fasce di prezzo e la promozione della marca aziendale dovrebbero rimanere di pertinenza esclusiva delle singole aziende.

Un concetto di per se interessante ma che si scontra con la letteratura europea che considera un'iniziativa collettiva anche la comunicazione istituzionale (Orenga 1996)⁶. Certamente sono due aspetti che viaggiano in parallelo e, se si integrano, comportano ricadute sul tutto il settore produttivo. La promozione operata dai diversi enti istituzionali, può fornire un importante input per giungere al target desiderato, un mezzo per ridurre i costi e permettere, al contempo, un'aggregazione tra produttori per un intervento più massiccio ed incisivo sul segmento di mercato individuato. Con la comunicazione collettiva non si valorizzano solo beni specifici ma si fa riferimento ad un'intera filiera, coinvolgendo così tutti gli attori appartenenti.

La cooperazione, o forse è più opportuno parlare di aggregazione, serve a regolare i comportamenti correnti, in maniera tale da ampliare quelle risorse di fiducia che rendono possibile il mantenimento e la gestione nel tempo delle relazioni. Non sempre però le iniziative collettive trovano un efficace riscontro pratico forse perché, l'effettiva integrazione tra imprese, è ancora una visione culturalmente troppo avanzata. Quando le aziende capiranno che una comunicazione collettiva rappresenta da una parte una leva d'azione aziendale e dall'altra uno strumento di politica economica, cercando di apportare svariati benefici al comparto produttivo (e non una semplice "aggregazione lobbistica") solo allora, si potrà parlare veramente di strategia comune e di identità territoriale.

⁵ Forker O. R., Ward R. (1993) - Commodity advertising. The economics and measurement of Generic Programs, Lexington Brooks.

⁶ Orenga L. (1996) - La comunicazione collettiva, l'atout produite, Edition Jean-Paul Gisserot, Paris.

L'aggregazione tra imprese dovrebbe ispirarsi alle logiche che il modello della "teoria dei giochi" ci insegna. Il risultato dipenderà dalle scelte fatte da più attori che operano perseguendo obiettivi comuni interagendo strategicamente (Giochi cooperativi). La teoria dei giochi cooperativi si occupa di modelli pensati per descrivere situazioni in cui i giocatori hanno interesse a cooperare per ottenere più di quanto potrebbero da soli. Nella teoria dei giochi, tutti devono essere a conoscenza delle regole del gioco, ed essere consapevoli delle conseguenze di ogni singola mossa. Un gioco di questo tipo incentiva al coordinamento. La mossa, o l'insieme delle mosse, rappresenta una strategia, soddisfacente per tutti gli attori. In dipendenza dalle strategie adottate, ognuno riceve una vincita, che può essere positiva, negativa o nulla.

Le imprese vitivinicole, giocando in cooperazione, potrebbero attuare azioni di promozione collettiva. Il risultato sarebbe rappresentato non solo da un aumento del volume di vendita con un prezzo pressoché in equilibrio fra le aziende, ma anche dal valore aggiunto che l'aggregazione può apportare e l'immagine del Made in Italy o la peculiarità conferita dal territorio di produzione si rafforzerebbero maggiormente. Tutti benefici facilmente conseguibili riducendo l'ingente onere che si troverebbe ad affrontare una singola azienda che si affaccia per la prima volta sul mercato o vuole consolidare la propria immagine.

Le teoria dei giochi, identifica nel valore di Shapley⁷, il vantaggio che ciascuna impresa ottiene nell'aggregazione collettiva. Il gioco cooperativo ideale deve tendere a zero, nel senso che la totalità degli attori coinvolti usufruiranno degli stessi benefici.

Tutto ciò conferma l'importanza e l'utilità dell'aggregazione tra imprese.

Alcune considerazioni conclusive

La formula del successo di impresa, nella ricerca di vantaggi competitivi in termini di prodotto e di prezzo, non è purtroppo riconducibile a nessuna ricetta riportata tal quale da un manuale di economia aziendale. Essa rappresenta il risultato di un approccio per processi il cui obiettivo primario risiede nella soddisfazione dei clienti in termini di requisiti impliciti ed espliciti del prodotto.

La possibilità di differenziare i prodotti, dopo un attento studio del mercato, costituisce quindi una necessità inderogabile, ma occorre costruire un'immagine che trasmetta con uguale efficacia e chiarezza l'identità del binomio prodotto e territorio di appartenenza, con vantaggi di costo tali da permettere e mantenere alle imprese una strategia competitiva.

⁷ Si tratta di un valore utilizzato per assegnare una ricompensa equa ad ogni giocatore presente nella coalizione, in funzione del contributo marginale che apporta ad essa.
Shapley L.S. (1953). A value for n-Person Games. Annals of Mathematics Studies.

Accanto agli elementi sopra citati non deve essere trascurata, tuttavia, un'altra valenza determinante per il consumatore. L'attività agricola, infatti, somma una serie di asset intangibili che producono benefici per la collettività quali la tutela del territorio e del paesaggio, la sicurezza alimentare, la valorizzazione delle tradizioni e delle caratterizzazioni culturali dei territori. Negli ultimi tempi il mondo della comunicazione tende a recuperare, oseremmo dire finalmente, l'attenzione verso questi asset intangibili, che si affiancano altrettanto efficacemente alle sole e pure dinamiche economiche e di mercato dei prodotti.

La comunicazione collettiva, a tale proposito, può svolgere un'azione altrettanto sinergica rispetto alla valorizzazione di prodotto, muovendo le leve emozionali del consumatore in favore della valenza di bene pubblico che può e deve svolgere l'area viticola di origine. La tutela del territorio ed il suo valore paesaggistico ed ambientale, possono rappresentare un altrettanto efficace strumento di comunicazione da associare alla promozione dei singoli prodotti vinicoli, in un processo di fertilizzazione reciproca tra bene pubblico e bene privato.

Per raggiungere questi obiettivi è, tuttavia, necessario che la comunicazione tra imprese sia affiancata da un contestuale processo di formazione e aggiornamento manageriale. I modelli comportamentali dell'imprenditore viticolo, infatti, tendono ad essere ancora troppo individualistici mentre, al contrario, dovrebbero viaggiare all'unisono in modo da facilitare le scelte imprenditoriali. Le prevedibili difficoltà che si attendono dai futuri mercati del consumo, richiedono, che si superi il semplicismo del "fai da te" a favore di uno spirito di dialogo e cooperazione tra imprese volto a concentrare le comuni peculiarità della filiera distrettuale sotto un'egida unica, identificata da un marchio collettivo che raggiunga, in breve tempo, la stessa forza comunicativa che esprime l'attuale Tocai. In altri termini occorre tornare a quello spirito iniziale che aveva caratterizzato la nascita delle prime denominazioni di origini: "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali" che ha come caratteristica principale il fatto di incorporare un sistema omogeneo di valori che "si esprime in termini di etica del lavoro e dell'attività, della reciprocità, del cambiamento".⁸

⁸ In *The Pure Theory of Domestic Values*, Marshall, usa queste parole: "When large masses of men in the same locality are engaged in similar tasks, it is found that, by associating one another, they educate one another. To use a mode of speaking which workmen themselves use, the skill required for their work 'is in the air, and children breathe it as they grow up'" (1975, vol. II, p.197).