

Area occupazionale
COMMERCIALE E MARKETING

Studio di area

Direzione della ricerca

Pietro Taronna

Gruppo di lavoro

*Ginevra Benini, Andrea Laudadio, Silvia Lotito e Raffaella Nardiello
dell'Area "Ricerche sulle Professioni" dell'Isfol.*

*Hanno collaborato E. Corazza, F. Angi, F. Mallardi, S. Sinesi e G. Tosi
dell'ISRI.*

Indice

| | | |
|--|---|---------|
| Presentazione, di Pasquale Viespoli | pag. | 4 |
| Introduzione, di Pietro Taronna | » | 5 |
| Parte prima | | |
| L'area occupazionale Commerciale e Marketing | | |
| 1. | Caratteristiche generali dell'area | » 7 |
| 1.1. | La definizione dell'area di indagine | » 7 |
| 1.2. | Le caratteristiche strutturali essenziali dell'area Commerciale e Marketing | » 10 |
| | 1.2.1. Il Reparto Commerciale e Marketing all'interno di un'azienda | » 11 |
| 1.3. | Le dinamiche in atto nell'area | » 14 |
| | 1.3.1. Le dinamiche occupazionali in Italia | » 14 |
| | 1.3.2. Le previsioni nell'area Commerciale e Marketing | » 14 |
| | 1.3.3. Le figure professionali più richieste nell'area Commerciale e Marketing | » 15 |
| 2. | Analisi del processo di lavoro | » 17 |
| 2.1. | Le fasi di lavoro del Marketing | » 19 |
| | 2.1.1. Il marketing strategico | » 29 |
| | 2.1.2. Il marketing operativo | » 22 |
| | 2.1.3. Il lancio delle campagne pubblicitarie | » 27 |
| 2.2. | Le fasi di lavoro della Vendita | » 30 |
| | 2.2.1. La struttura di vendita | » 33 |
| | 2.2.2. La rete territoriale dei venditori | » 33 |
| | 2.2.3. Vendita diretta | » 34 |
| 3. | Le attività di lavoro e le occupazioni-qualifiche | pag. 36 |
| 3.1. | Gli addetti dell'area Commerciale e Marketing | » 38 |
| 3.2. | I processi di ristrutturazione e la trasformazione delle figure professionali | » 38 |
| | 3.2.1. Il Villaggio Globale, i mercati locali, nazionali e internazionali | » 39 |
| | 3.2.2. L'era della "Soddisfazione del Cliente": il Customer Care e la personalizzazione del Marketing e della Vendita | » 42 |
| | 3.2.3. Internet, l'e-marketing e l'e-commerce, l'impatto sull'area Commerciale e Marketing | » 45 |
| | 3.3. La mappa delle figure professionali caratteristiche dell'area Commerciale e Marketing | » 53 |
| 4. | Individuazione, selezione e definizione delle figure tipo | » 57 |

Presentazione

Nel vasto panorama delle pubblicazioni finalizzate alla formazione e all'orientamento, le scelte operate dall'Isfol in materia di professioni meritano la massima attenzione. Un know-how consolidato, acquisito in oltre venti anni di attività di studio e di ricerca in questo campo, ha creato le premesse per affrontare in modo organico il tema dell'informazione sulle professioni.

Negli anni scorsi, infatti, con la pubblicazione dei primi studi settoriali si è assistito alla nascita di uno strumento ritenuto molto utile dagli addetti ai lavori e, segnatamente, dagli operatori regionali: il Repertorio delle Professioni. Oggi, questo strumento ha assunto caratteristiche evolute e, pur mantenendo inalterati gli elementi di base che ne hanno assicurato il successo nel mercato della formazione e dell'orientamento, mostra una diversa impostazione delle attività finalizzando tutto lo sforzo di ricerca e di studio, e quindi anche di prodotti, alla realizzazione di supporti informativi per l'orientamento alla scelta professionale.

Un disegno complesso, articolato, con la definizione di una Mappa delle Aree occupazionali che tende a coprire l'intero panorama produttivo del nostro Paese, e con la realizzazione di più della metà degli studi settoriali previsti, anche per vincoli di natura economica – questo il progetto originale da cui sono derivate due linee editoriali distinte, destinate ad utenze diverse:

- Alla scoperta delle professioni, agili volumetti dai contenuti rigorosamente verificati, realizzati con linguaggio semplice e accessibile ad una utenza giovanile e con una veste grafica gradevole e curata;

- Isfol Orienta: Manuali per gli operatori, per così dire i “fratelli maggiori” degli opuscoli, che rappresentano dei veri e propri manuali per gli addetti ai lavori che contengono, oltre ad una accurata analisi delle caratteristiche organizzative, occupazionali, professionali dell'Area analizzata, una serie di schede approfondite in cui vengono presentate le figure tipo con le informazioni più rilevanti, dal punto di vista della formazione e dell'orientamento, relative ad ogni singola figura professionale, secondo uno schema standard originale messo a punto dall'Isfol. Tutto ciò ci sembra fornisca un supporto decisamente significativo per chi professionalmente deve operare lungo il percorso che precede ogni scelta scolastica e professionale, non solo nella fase d'ingresso ma per l'intero percorso della vita lavorativa.

Il mercato del lavoro evolve con una rapidità sconosciuta solo alcuni anni fa, e l'evoluzione riguarda sia i mercati che le figure professionali coinvolte. Proprio per questo motivo è necessario provvedere ad un aggiornamento costante delle fonti informative a cui far riferimento per gli approfondimenti relativi ad ogni singola professione. È necessario, insomma, in particolare per quanto riguarda i percorsi formativi, fornire informazioni aggiornate che corrispondano alla reale offerta presente sul territorio, perché solo in questo caso l'informazione sarà effettivamente utile, rappresentando un importante valore aggiunto per questo tipo di attività.

Anche se non tutti i settori sono interessati in egual misura, è indubbio che l'evoluzione rapida del sistema professionale e delle competenze sottese può ingenerare un rapido invecchiamento di studi ed analisi, per cui risulta essenziale la capacità di realizzare costantemente aggiornamenti e revisioni dei prodotti per mantenere il passo con la realtà produttiva e professionale del nostro Paese. L'Isfol sembra aver risposto in modo puntuale anche a questa esigenza, realizzando un sito web – www.isfol.it/orientaonline – in cui vengono illustrati tutti i lavori realizzati in tema di professioni, aggiornati costantemente, e in cui è stata aperta una sezione News, implementata quotidianamente, che provvede a segnalare le notizie più importanti per gli utenti e i professionisti dell'orientamento. Attività come queste contribuiscono quindi alla realizzazione di strumenti utili per il sistema formativo nel suo complesso e per i singoli operatori che ogni giorno sono chiamati a fornire risposte ai quesiti che vengono loro posti.

Pasquale Viespoli
Sottosegretario al Lavoro e alle Politiche Sociali

Introduzione

L'area Commerciale e Marketing riveste un'importanza strategica per ogni impresa – sia che essa produca beni materiali oppure servizi – e sono in molti a pensare che rappresenti il punto di riferimento centrale di qualsiasi attività produttiva. È importante rammentare che, anche se i due ambiti operativi richiedono competenze diverse, il commerciale e il marketing sono legati in modo inscindibile tra loro: non c'è di fatto attività commerciale che non venga condivisa e accompagnata dalla funzione marketing, non c'è strategia o singola scelta di marketing che non venga approvata e seguita dal commerciale.

Da numerose fonti da noi esaminate, emerge prima di ogni altra una considerazione apparentemente singolare: la risorsa maggiormente carente sul mercato non è il denaro, ma l'immaginazione. Proprio questo è il motivo che rende l'area Commerciale e Marketing una delle aree occupazionali più impegnate nella ricerca di personale, perché è quella che richiede costantemente capacità di progettare soluzioni innovative, creatività nella scelta delle strategie di immagine del prodotto-servizio, nelle campagne pubblicitarie, nei sistemi di vendita e nella cura della clientela.

Una ricerca effettuata su 20 siti web operanti sul territorio nazionale specializzati nelle offerte di lavoro on line, ha mostrato come nel solo mese di dicembre 2002 vi fossero presenti ben 956 proposte per la figura di commerciale nelle sue diverse accezioni. Abbiamo imparato che anche nei periodi di crisi del mercato del lavoro, la ricerca e gli annunci per la ricerca di “venditori” non mancano mai.

Va rilevato che molto spesso queste figure professionali vengono considerate di scarso prestigio e quasi di ripiego da parte di chi è in cerca di lavoro, secondo il paradigma che associa la figura del venditore ad un basso livello di qualità del lavoro.

L'aspetto apparentemente paradossale del problema è che sembra che questa stessa connotazione negativa venga condivisa e fatta propria dai datori di lavoro. Facendo riferimento all'indagine sui siti web già citata rileviamo come, sulle 956 offerte di impiego rilevate, ben il 69% alla voce “titolo di studio” riportava non richiesto, il 27% richiedeva un generico diploma, e solo il 4% una laurea (solo per la ricerca di venditori di nuove tecnologie).

Una indagine realizzata tra gli studenti che frequentano i corsi di Diploma Universitario, inoltre, mostra che tra tutti i laureandi che affermano di aver lavorato durante le medie superiori o l'università, ben il 54% dichiara di aver fatto attività di vendita – che peraltro era l'unica facilmente reperibile – avendo ben chiaro che si trattava di un lavoro temporaneo, che rispondeva esclusivamente ad una esigenza di tipo economico, privo di qualsiasi collegamento con il corso di studi frequentato, e che non rientrava in alcun caso tra le loro aspirazioni professionali.

Questo dato sembra confermato dal fatto che nei curricula presentati per la ricerca di lavoro, dopo aver declinato i propri titoli e le proprie competenze, molto spesso i candidati ritengono necessario, o perlomeno opportuno, specificare “no lavori di vendita”, quasi a segnalare che si preferisce la disoccupazione all'eventualità di fare il venditore.

Quello che emerge, insomma, è una immagine vecchia del venditore, quando emerge con chiarezza che il personale che opera in questa area deve possedere caratteristiche professionali decisamente più raffinate che nel passato, mettendo in conto oltre alle competenze tradizionali del “bravo venditore” che continuano ad avere validità, la disponibilità ad affinare le proprie competenze e di integrarle in modo sempre più stretto con il marketing.

Quasi tutte le aziende di medie e grandi dimensioni hanno al proprio interno una struttura dedicata al marketing e alle vendite. Nelle aziende di dimensioni minori, così come nelle imprese artigiane o nelle imprese a carattere familiare, spesso è lo stesso titolare ad occuparsi di promozione e vendita, oppure il servizio viene affidato a consulenti esterni o a società specializzate.

Nel marketing, ormai, esistono una serie di figure professionali codificate, ed altre emergenti, per cui è necessario pensare a percorsi di formazione specialistici. Pensiamo alla figura del direttore di ricerche, al ricercatore senior che imposta questionari e piani di campionamento del target, al ricercatore junior che sviluppa e gestisce le analisi di mercato, al responsabile degli intervistatori sul campo, all'informatico che imposta software specifici, allo statistico che interpreta i dati in entrata, solo per fare alcuni esempi.

Le aziende, sempre più consapevoli della necessità della presenza di elevate competenze specialistiche, spesso per le campagne di informazione su propri prodotti-servizi non utilizzano unicamente gli addetti interni. Anche nel caso in cui la strategia di marketing viene progettata e portata avanti dai responsabili dell'azienda, quasi sempre le campagne pubblicitarie sono organizzate e lanciate con il supporto di agenzie pubblicitarie, società specializzate che, seppure coordinandosi con il management del servizio marketing, operano dal di fuori, come specialisti dell'advertising.

Anche nei ruoli esecutivi le aziende utilizzano spesso collaboratori esterni, con contratti a termine. Gli intervistatori-rilevatori, ad esempio, sono infatti molto spesso neo-diplomati, universitari, casalinghe, che utilizzano queste occasioni per ottenere un reddito integrativo e una buona opportunità per entrare nel mondo del lavoro.

È il caso di sottolineare che, in considerazione del pesante impatto che Internet ha portato anche nell'area Commerciale e Marketing, stanno emergendo nuove funzioni e figure specifiche dell'e-marketing e dell'e-commerce. A questi fenomeni viene dedicata attenzione particolare nello studio presentato, e si può osservare, in estrema sintesi, che una parte delle competenze tradizionali sono naturalmente presenti anche nella gestione delle vendite e del marketing attraverso la rete. È altrettanto vero, comunque, che in particolare le aziende nate direttamente come "dot-com", ossia le imprese che commerciano esclusivamente on line, hanno sviluppato una struttura organizzativa e professionale del tutto peculiare, direttamente derivata dalla natura specifica dei servizi telematici.

In generale l'area Commerciale e Marketing, seppure soggetta a numerosi cambiamenti, mantiene un andamento positivo per l'occupazione, anche in termini previsionali. Questa area, quindi, conserva la tradizionale capacità di creare posti di lavoro, anche se è opportuno precisare che sembrano in crescita soprattutto le professioni legate alla vendita. La maggior parte delle opportunità, insomma, sembrano correlate con professioni esecutive, ossia di basso profilo, tendenza confermata dalle diverse fonti consultate.

Per riassumere, le figure professionali più richieste nell'area C&M sono in gran parte di profilo più operativo – agenti di commercio, addetti alla vendita, dimostratori, operatori di call center – a cui peraltro viene affidato un ruolo di grande delicatezza (basta pensare ai numeri verdi di assistenza clienti), spesso senza un sufficiente supporto formativo.

In un mercato in cui i prodotti sono sempre più simili per caratteristiche e prezzi, la qualità del servizio offerto ai clienti rappresenta l'elemento strategico in grado di differenziare le proposte delle aziende, e di orientare in misura significativa le scelte dell'acquirente. Le figure di contatto con la clientela sono dunque quelle di maggiore importanza per un servizio competitivo.

Dobbiamo purtroppo rilevare come la professionalità degli addetti costituisca un punto "debole" del sistema: non è sufficiente, ad esempio, rispondere in modo cortese al telefono con una frase standard del tipo "buongiorno, in cosa posso esserle utile?", se subito dopo lo stesso operatore dichiara che il problema posto dal cliente non è di sua competenza e che non può fare nulla. Customer Satisfaction e Customer Care non sono solo due espressioni foneticamente gradevoli, ma rappresentano, per unanime ammissione degli addetti ai lavori più avvertiti, le uniche politiche di marketing e di vendita vincenti nell'attuale scenario commerciale.

Pietro Taronna

Parte prima
L'area occupazionale
commerciale e marketing

1. Caratteristiche generali dell'area

1.1. La definizione dell'area di indagine

Le funzioni dell'area Commerciale e Marketing (C&M) rivestono storicamente una grande importanza, essendo in grado di determinare il successo (o l'insuccesso) delle imprese economiche di qualunque settore, tanto che quest'area potrebbe essere definita come il centro, il motore, la motivazione stessa dell'esistenza di una qualsiasi attività produttiva, fin da tempi remoti: i concetti di cliente, acquisto e vendita, produzione e distribuzione di beni e servizi, seppure fortemente modificati nel corso dei secoli, sono rintracciabili fin dall'inizio della civiltà, non solo occidentale, ma anche di quella delle popolazioni di altri continenti, o delle cosiddette "genti dei grandi fiumi", ossia delle comunità umane che vivevano sulle sponde delle più naturali e antiche vie di trasporto. Andare alla ricerca della nascita del "commercio" significa dunque perdersi nei secoli passati e nei luoghi più disparati¹.

In parte ciò è dovuto al fatto che l'evoluzione di quello che chiamiamo "progresso umano" si può quasi sovrapporre alla storia stessa del commercio.

Fin dagli inizi dell'uomo esiste infatti la forma più primitiva e più semplice di commercio: il baratto. Si tratta di una vera transazione di vendita e acquisto di beni tra due parti contraenti, che va a buon fine solo a seguito di una contrattazione, e che risulta di reciproca soddisfazione per entrambe le parti solo se si è sicuri di aver fatto un buon affare.

Il baratto è sempre stato anche una forma di "riciclaggio" dei beni d'uso comune e delle merci, cosa che sta ritornando ad emergere ai nostri giorni, come elemento di antitesi verso il consumismo sfrenato e lo spreco di risorse.

Tra l'antica forma del baratto e le grandi multinazionali del terzo millennio, con sedi produttive e distributive in diversi paesi del mondo, c'è di mezzo la lunga e complessa storia del commercio, che passa innanzitutto attraverso alcune vere rivoluzioni, quali l'introduzione della moneta come misura convenzionale di scambio, della scrittura come registrazione delle transazioni commerciali, e delle leggi, che iniziarono a codificare e diffondere le regole comuni per il corretto svolgimento delle transazioni stesse, prima a livello locale (le attuali Camere di Commercio), poi nazionale (l'Unioncamere, l'Ice, Istituto per il commercio estero), infine globale, la cui forma sociale dei nostri tempi può essere identificata nella recente creazione di un organismo internazionale, la Wto, World trade organization², ossia l'Organizzazione mondiale del commercio, il cui potere decisionale è ormai senza alcun dubbio superiore a quello dei singoli stati.

¹ Si veda il programma del corso di Storia del Commercio dell'Università di Bologna, Facoltà di Economia, del Prof. Saccone: <http://www.economia.unibo.it/facolta/arcguide/guida96/stocomm.html>; molte notizie interessanti sulla storia del commercio si trovano nel testo di Giulio Sapelli (a cura di), Storia dell'Unione Italiana delle Camere di Commercio (1862-1944), Rubbettino, 1997, e nell'articolo sulla "Storia del Commercio", a cura del Centro del Commercio, un portale di servizi per le aziende commerciali: http://www.centro-commercio.com/fisco_economia/economia/commercio.htm.

² Wto – World trade organization, con sede a Ginevra, Svizzera. Fu creata il 1° gennaio 1995, a seguito del primo "Uruguay Round negotiations" (1986-94). Al 1° gennaio 2002 contava 144 paesi membri. Dispone di un budget di 100 milioni di euro per il 2003. <http://www.wto.org/>.

Questi elementi cruciali di evoluzione – tra i quali la moneta appare come la più importante, ai fini dell’espansione del commercio e della attuale globalizzazione dei mercati – vengono tutti dall’Oriente e dalle prime comunità che decisero di basarsi prevalentemente sui traffici mercantili – tra cui le già citate “genti dei grandi fiumi” – tanto che ancora oggi i “mercanti” sono storicamente associati con alcune grandi storie orientali sul commercio, come le “vie della seta” di origine cinese, o il trasporto di spezie, tessuti, pietre preziose, provenienti dalla parte levantina del mondo.

Una forte impennata al commercio in occidente si è avuta dopo il medioevo, epoca particolare nella quale il lavoro era considerato dai nobili una sorta di “peccato”, contrapposto all’ozio, virtù suprema, mentre coloro che erano costretti a lavorare per procurarsi il necessario appartenevano alla classe inferiore, e comunque anch’essi producevano solo il minimo indispensabile alla sopravvivenza, avendo come obiettivo di imitare il più possibile l’ozio dei signori. Tanto è vero che, appena comparvero i primi mercati locali e i primi commercianti di professione, che, al contrario, lavoravano molte ore pur di guadagnare e accumulare denaro, vennero costruiti i primi “negozi”, da intendere appunto come luoghi dove si esercitava il lavoro in modo continuato, proprio l’opposto dell’ozio.

Da allora si sono susseguite diverse altre trasformazioni degli elementi che permettono l’esistenza del commercio, alcune delle quali sono accadute in un arco di tempo incredibilmente breve per la storia umana, infatti in poco più di cento anni si sono radicalmente trasformati, tra l’altro: l’utilizzo collettivo di alcune materie prime (si pensi al petrolio rispetto al carbone); le tipologie e i luoghi dei mezzi di produzione (la nascita della “fabbrica” come luogo produttivo concentrato, e degli agglomerati urbani intorno ad essa); i prodotti stessi (la scoperta della plastica e di molti nuovi materiali); la rapidità dei trasporti (impensabile anche solo fino a qualche decina di anni fa che un prodotto “fresco” potesse arrivare entro poche ore al capo opposto del pianeta); lo sviluppo esponenziale del volume complessivo dei traffici; l’estrema rapidità dei movimenti di denaro, che ormai si può spostare in tempo reale; la diffusione delle nuove tecnologie produttive, come la robotica, e la novità rappresentata da Internet e dal commercio on line, i cui sviluppi sono ancora tutti da scoprire.

Tuttavia, nonostante l’enorme differenza tra il passato anche recente e la situazione in cui si trova il commercio nella nostra epoca, a seguito delle suddette rapide trasformazioni, è possibile affermare che la struttura portante delle attività commerciali è più o meno rimasta la stessa. In sostanza, il concetto di marketing e vendita è immutato, anche se ora viene definito business, o trade, o e-commerce (se avviene tramite Internet)³.

Infatti oggi come ieri, per vendere un qualunque prodotto o servizio, ancor prima di iniziarne la produzione, occorre essere ragionevolmente sicuri che:

- esista un certo numero di potenziali acquirenti: una soglia minima, da calcolare con attenzione, al di sotto della quale risulterebbe antieconomico produrre un bene o erogare un servizio (analisi del mercato potenziale);
- sia impostata una completa analisi e progettazione delle tipologie e dei sistemi adatti per informare il pubblico sul nuovo prodotto/servizio (strategie di marketing);
- il prodotto/servizio sia opportunamente pubblicizzato attraverso i vari canali di comunicazione, e tale pubblicizzazione avvenga in modo congruente con le caratteristiche della potenziale clientela, per poterla raggiungere con l’informazione (dal marketing strategico al

³ Una particolare linea di continuità tra il passato e il presente è rappresentata dalla figura del Venditore Ambulante, ancora oggi esistente, che ha avuto per lungo tempo la funzione meritoria di mettere in comunicazione con il resto del mondo comunità altrimenti isolate, avendo anche la funzione di cantastorie e di “notiziario” umano. Un libro di Antonio Mazzocchi, *I Pellegrini del Commercio, Il Margine*, 2001, ricorda che alcune figure come il caldarrostaio, lo zampognaro, il lustrascarpe, lo scrivano, hanno resistito per secoli (alcune ci sono ancora ai giorni nostri). Il Commercio Ambulante è un fenomeno ancora importante, considerando che attualmente in Italia, dati del 2001, il fatturato annuo si aggira intorno ai 31 milioni di euro e vanta una copertura del mercato distributivo pari al 25%, con una forza lavoro di 139.000 addetti e un indotto di 417.000 lavoratori.

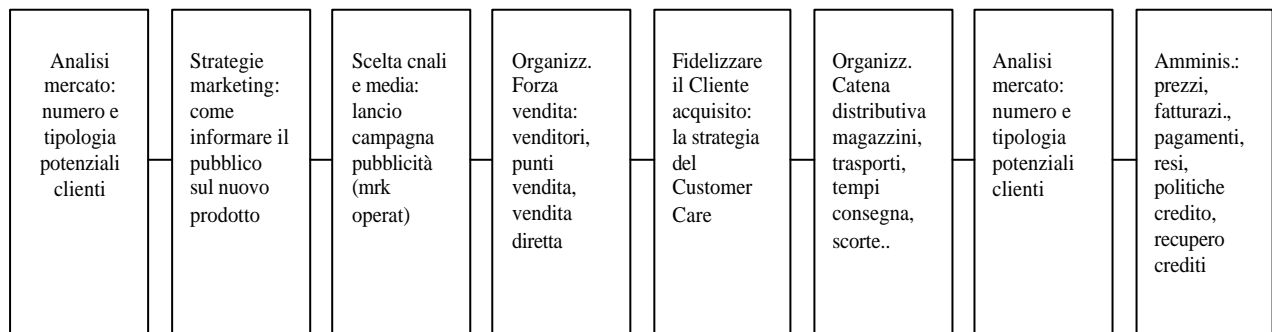
marketing operativo), secondo l'antichissima e immortale regola: "la pubblicità è l'anima del commercio";

- vi sia un'adeguata organizzazione territoriale di agenti di vendita, e/o punti vendita, e/o vendita diretta che, una volta fatto conoscere il prodotto/servizio, sia in grado di assicurare alla potenziale clientela, poi divenuta effettiva, la fornitura dello stesso (struttura commerciale);
- contemporaneamente alla rete di vendita, venga pianificata e strutturata un'ottimale strategia di distribuzione del prodotto/servizio (canali e tipologie distributive, per i prodotti: sistemi di trasporto, magazzinaggio, scorte, ricambi, manutenzione, consegne; per i servizi: metodi e tempi di erogazione, assistenza...);
- i venditori e/o i punti vendita siano in grado di operare con l'obiettivo della massima soddisfazione del cliente, il che presuppone una attenta formazione degli operatori (customer satisfaction);
- il cliente diventi un acquirente stabile, non occasionale: per ottenere questo importante risultato occorre mettere in piedi un sistema che consenta di curare e seguire il cliente acquisito con estrema attenzione, per evitare la ben più dispendiosa ricerca di un nuovo cliente (customer care);
- sia organizzata un'adeguata struttura amministrativa per la determinazione dei prezzi di produzione e quindi di vendita, delle promozioni/sconti, della gestione degli ordini, della fatturazione, dell'assistenza e/o manutenzione del prodotto/servizio, della politica di credito verso la clientela, dei sistemi di pagamento, dei resi, del recupero crediti in caso di insolvenza... in sostanza dell'intero ciclo finanziario ed economico che segue la commercializzazione e la vendita di qualsiasi bene o servizio.

Nel grafico il percorso sopra descritto viene rappresentato come un flusso, ma naturalmente bisogna considerare che alcune attività si sovrappongono nel tempo, altre possono essere svolte in una sequenza diversa da quella presentata, altre ancora sono state superate da alcune innovazioni di processo, e comunque tutte le fasi si modificano notevolmente in base al tipo di prodotto-servizio, alla porzione di territorio su cui si decide di agire (su scala locale, nazionale, europea o internazionale), e in base alle dimensioni aziendali e alla portata degli investimenti.

Tuttavia in linea generale le fasi necessarie sono sempre più o meno le seguenti (fig. 1):

Fig. 1 – Fasi del Marketing e Vendita



Fonte: ns. elaborazione.

Tutti questi elementi, più o meno sofisticati e complessi, sono comuni a qualunque transazione commerciale, che si tratti di vendere detersivi o consulenza direzionale, materie prime o manufatti altamente tecnologici, beni di prima necessità o prodotti-servizi di lusso.

In questa sede verranno quindi analizzati gli aspetti di pianificazione, programmazione, esecuzione e verifica delle varie fasi di lavoro del Marketing e della commercializzazione di beni e servizi.

Per definire meglio l'ambito della ricerca, è opportuno riassumere cosa si intende per bene e servizio.

In primo luogo vanno distinti i prodotti di prima necessità dai beni di lusso: naturalmente il consumatore si aspetta che vi sia una notevole differenza di prezzo per i prodotti di base, ma è intuitivo comprendere che uno stesso oggetto può passare, in alcune circostanze, da una categoria all'altra: un bene, un oggetto, normalmente reperibile a basso prezzo, può diventare molto costoso in relazione al luogo e al momento, perché sono le leggi di mercato, della domanda e dell'offerta, a determinare il valore del bene, quindi un identico prodotto può diventare improvvisamente molto richiesto e poco disponibile, arrivando in tal modo a costare cifre molto elevate, indipendentemente dal suo prezzo di produzione⁴.

In altri termini, insieme al bene materiale si vende anche un servizio, vale a dire la soddisfazione di un certo bisogno o desiderio, ed è la valutazione di mercato di tali elementi a farne un bene economico.

In senso stretto esiste la differenza tra prodotto e servizio: un prodotto è il risultato di un processo produttivo di trasformazione di materie prime in manufatti, mentre il servizio è un'attività immateriale di supporto, spesso un lavoro intellettuale, di consulenza alle persone; tuttavia sempre di più le due categorie si vanno fondendo tra loro, perché nessun prodotto ormai può essere competitivo sul mercato se non offre anche un eccellente servizio alla clientela⁵.

L'analisi si fermerà appena prima della fase di distribuzione del prodotto-servizio, poiché questo aspetto, che riguarda una serie di temi specifici, quali la tipologia dei trasporti, i tempi di consegna, l'organizzazione dei magazzini, la gestione dell'approvvigionamento e delle scorte e così via, è stato oggetto di studio dell'area professionale "Commercio e Distribuzione".

1.2. Le caratteristiche strutturali essenziali dell'area Commerciale e Marketing

Dalle diverse fonti esaminate, scaturisce in primo luogo una considerazione piuttosto singolare, ossia che la risorsa più scarsa sul mercato non è il denaro, ma l'immaginazione: infatti, l'area commerciale e marketing è una delle aree occupazionali costantemente alla ricerca di personale, perché necessita in modo particolare di soluzioni innovative, ideazione, creatività nella scelta delle strategie di immagine del prodotto-servizio, nelle campagne pubblicitarie, nei sistemi di vendita e nella cura della clientela.

È stata sufficiente una ricerca su 20 siti di offerte di lavoro on line su territorio nazionale, relativa al solo mese di dicembre 2002, per trovare 956 proposte per la sola figura di commerciale (nelle sue diverse declinazioni, da agente di vendita mono o plurimandatario, rappresentante, procacciatore d'affari, e varie altre tipologie, articolate dal codice civile a seconda delle funzioni più o meno autonome o della maggiore o minore appartenenza all'impresa, per le quali si rimanda alla specifica figura professionale descritta nelle Schede professionali)⁶. D'altra parte è una realtà acquisita da

⁴ Una completa trattazione delle variabili caratteristiche di un prodotto è consultabile nel testo di William J. Stanton e Riccardo Varaldo, Marketing, Edizioni Il Mulino, 1986.

⁵ Si veda Il mercato: beni economici, bisogni, domanda e offerta, prezzi e selezione di Fabio Ronco, pubblicato sul sito di "Aziende News" il 20/03/2002. <http://www.aziendenews.it/articoli/Commerciale/articolo.asp?I=95>.

⁶ L'Agente di Commercio è una figura di imprenditore commerciale, che promuove stabilmente i prodotti-servizi di una o più aziende e conclude contratti di vendita, salvo approvazione della società mandante, in una specifica zona, con una

molti decenni: perfino nei momenti di maggiore crisi occupazionale, gli annunci per la ricerca di venditori non mancano mai.

È noto peraltro come queste figure professionali non siano considerate molto prestigiose e appetibili da parte di chi è in cerca di lavoro, per una sorta di associazione tradizionale tra il mestiere di venditore e un basso livello di qualità lavorativa.

Tanto è vero che una ricerca rivolta agli studenti che frequentano i corsi di Diploma Universitario⁷, mostra che tra tutti i laureandi che affermano di aver lavorato durante le medie superiori o l'università, ben il 54% dichiara di aver fatto attività di vendita, l'unica facilmente reperibile, sapendo tuttavia che si trattava di un lavoro temporaneo, sicuramente non pertinente con il loro corso di studi né tanto meno in linea con le loro aspirazioni.

L'altra faccia della medaglia di questa tradizione nel considerare la vendita come un lavoro di basso profilo, si riscontra, nella realtà, anche tra le offerte di impiego: sulle 956 proposte, reperite nella ricerca on line sopra citata, ben il 69% alla voce "titolo di studio" riportava non richiesto, il 27% richiedeva un generico diploma, e solo il 4% una laurea (nei casi di ricerca di venditori per le nuove tecnologie).

Dunque sembra possibile affermare che le doti necessarie per lavorare in questo segmento occupazionale, più che con specifici titoli di studio e/o livelli di istruzione medio-alti, siano correlate in misura notevole con una certa attitudine al contatto, alla comunicazione, alla creatività, anche se naturalmente la formazione professionale sta diventando sempre più indispensabile e tendenzialmente di alto livello.

In sostanza, continua ad essere vero che "venditori si nasce", sebbene ormai sia chiaro che devono essere presenti anche solide basi di conoscenze e competenze specifiche.

La particolare personalità, essenziale per svolgere questi ruoli, abbinata al fatto che tali professioni risultano scarsamente appetibili, soprattutto nel settore della vendita⁸, fa sì che la ricerca di personale in quest'area difficilmente subisca flessioni.

1.2.1. Il Reparto Commerciale e Marketing all'interno di un'azienda

La quasi totalità delle medie e grandi aziende ha al suo interno un'articolata struttura dedicata al Marketing e alle Vendite. Nelle piccole aziende, nelle imprese artigiane o nelle micro imprese a carattere familiare, a volte è lo stesso titolare che ricopre anche i ruoli di promozione e vendita, oppure il servizio viene affidato ad una società esterna (outsourcing) o a singoli consulenti.

esclusiva territoriale (art. 1742 c.c.). Un Agente è "mono-mandatario" se vende prodotti-servizi per conto di una sola azienda, "pluri-mandatario" se ha un portafoglio di più aziende. Anche il Rappresentante di Commercio può concludere contratti per conto di una o più ditte proponenti in una zona preliminarmente definita. In questo caso, tuttavia, i contratti conclusi si considerano stipulati direttamente tra il cliente e l'azienda mandante (art. 1752 c.c.): il rappresentante è quindi una figura di dipendente interno dell'azienda. Esistono anche molte altri ruoli di intermediazione per la vendita, tra cui quello di Procacciatore d'affari: a differenza dell'agente e del rappresentante, il procacciatore non ha un incarico stabile da parte della/e azienda/e, non ha limiti territoriali, né diritto all'esclusiva. Opera solo occasionalmente, proponendo un "affare", ma non può stipulare direttamente contratti di vendita, quindi non assume vincoli o impegni per conto dell'azienda produttrice, né per conto dell'acquirente. Nel codice civile non esiste una norma specifica relativa a questa figura, peraltro piuttosto diffusa.

⁷ La ricerca "Minerva e Vulcano", svolta nell'ambito del progetto Campus, sugli sbocchi professionali dei Diplomi Universitari (Lauree brevi) – Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica (Murst), Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome. 2000: <http://www.quipo.it/orientanet/orientabiz/confindustria/minervaevulcano/indagine2/principale.html>.

⁸ Nella ricerca di lavoro, dopo le proprie competenze, spesso chi si propone ritiene necessario specificare "no lavori di vendita", come se questa attività fosse talmente sgradita da preferire la disoccupazione all'eventualità di fare il venditore.

È importante tenere conto che i due aspetti, commerciale e marketing, sono legati in modo inscindibile tra loro: anche se le figure professionali dei due settori hanno funzioni distinte, le une non esistono senza le altre.

Naturalmente, in relazione alla dimensione dell'impresa, l'organigramma è più o meno ricco di competenze specifiche, ricoperte da specialisti di settore.

- Nel marketing, oltre al direttore stesso, può essere presente la figura del direttore di ricerche, il ricercatore senior che imposta i questionari e i piani di campionamento del target, il ricercatore junior che sviluppa e porta a termine l'analisi di mercato, il responsabile che organizza gli intervistatori sul campo, l'informatico che imposta i software specifici, lo statistico che interpreta i dati in entrata.

Dunque le figure presenti in organico hanno una formazione in discipline economiche, statistiche, sociologiche, informatiche, ma anche gli studi umanistici possono condurre al lavoro in questo settore, nella misura in cui siano specificamente rivolti ai fenomeni e ai comportamenti socio-economici della popolazione di riferimento.

Nei ruoli esecutivi, spesso l'azienda impiega collaboratori esterni con contratti a termine: soprattutto gli intervistatori-rilevatori sono infatti neo-diplomati, universitari, casalinghe, che ottengono un reddito integrativo e una buona occasione per entrare nel mondo del lavoro.

Anche per le campagne di informazione sul prodotto-servizio non sono coinvolti unicamente gli addetti interni. Infatti, se la strategia di marketing viene sovente disegnata e portata avanti dai responsabili dell'azienda, tuttavia le campagne pubblicitarie sono organizzate e lanciate quasi sempre con il supporto di agenzie pubblicitarie, società specializzate che, seppure coordinandosi in modo puntuale con il management del servizio marketing, operano dal di fuori, come specialisti dell'advertising. In questo settore le figure professionali sono peculiari e con caratteristiche diverse rispetto agli esperti di marketing interni all'azienda⁹.

- Nelle vendite, oltre al direttore, possono essere presenti in organico un certo numero di capi-area, a seconda dell'estensione territoriale della struttura di vendita, i responsabili dell'export e dei mercati internazionali, i responsabili dei punti-vendita, i direttori della formazione per la forza vendita, i capi della rete di assistenza tecnica, i direttori dei call center, i responsabili del servizio di customer care, i responsabili amministrativi per le vendite, e tutta una serie di ruoli intermedi ed esecutivi, variabile per articolazione e numero di addetti in base alla dimensione aziendale.

Anche nella vendita, alcune funzioni esecutive vengono a volte affidate a collaboratori esterni, il cui esempio tipico attualmente è quello di operatore di call center, oppure vengono utilizzati servizi completi in outsourcing, ossia affidando ad una società esterna specializzata tutte le operazioni di assistenza clienti, manutenzione, ecc¹⁰.

Inoltre, bisogna ricordare che spesso la stessa rete di venditori è composta da collaboratori con varie tipologie di contratto, non da dipendenti in organico, e che per definizione la forza vendita non è stabilmente presente nel reparto commerciale interno, ma al contrario è sempre sul territorio, a contattare potenziali clienti.

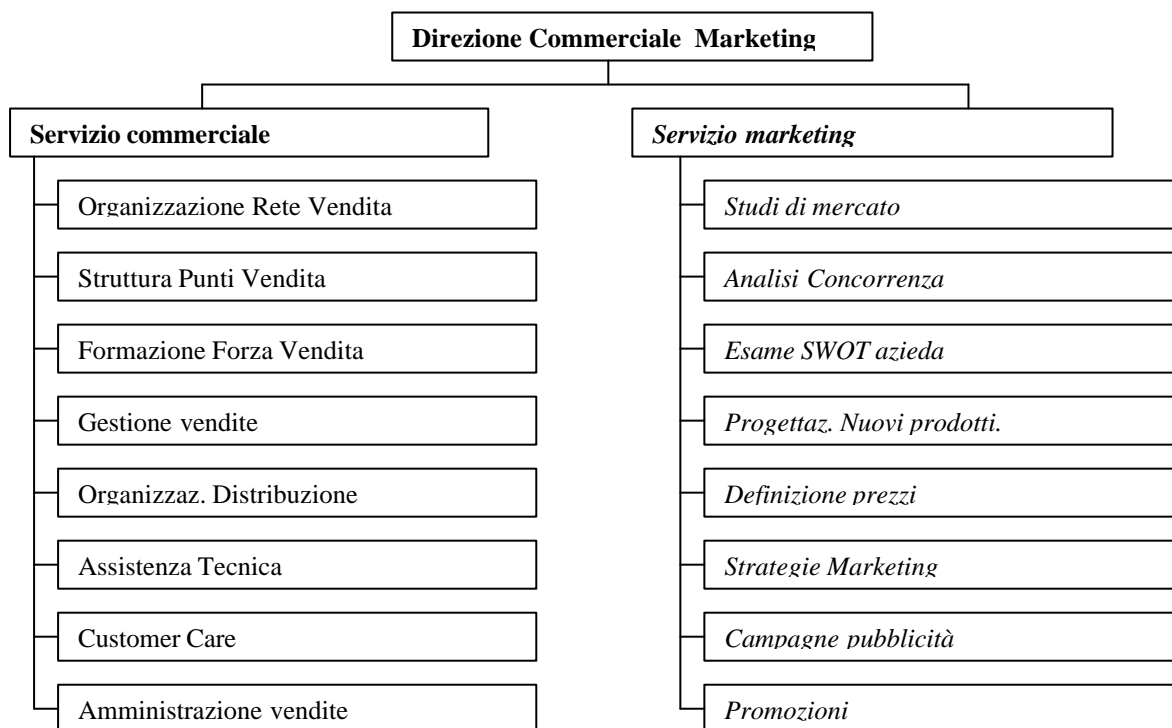
Tra l'altro, con l'avvento delle nuove tecnologie telematiche, ormai i venditori possono consultare on line i magazzini per la disponibilità dei prodotti, chiedere informazioni sui prezzi ai loro capi area, trasmettere ordini e ricevere conferme in tempo reale, anche attraverso l'utilizzo della firma digitale, tanto che la necessità di passare fisicamente in azienda sta diventando sempre più rara.

⁹ Le figure specifiche sono analizzate nella ricerca Isfol Orienta "L'Area Occupazionale Audiovisivi, Spettacolo e Pubblicità".

¹⁰ Si veda il documento La Gestione Commerciale e le Politiche di Marketing, a cura della Facoltà di Economia dell'Università di Udine, un esame delle principali linee guida, con diversi grafici esplicativi: http://web.uniud.it/fali/corsi_laurea/traduttori_int_no/documenti_scaricabili/lockar/EMC%20in%20Gorizia%20II%20d%20oc.pdf.

Si può quindi affermare che il reparto commerciale e marketing all'interno di un'azienda è composto in gran parte da profili di medio-alta responsabilità, che hanno la funzione di impostare strategie e fornire obiettivi e programmi alla rete di collaboratori sul territorio o alle società specializzate (fig. 2).

Fig. 2 – Esempio Organizzazione Direzione Commerciale e Marketing aziendale



È opportuno sottolineare che, vista la recente rivoluzione che Internet ha portato anche nell'area Commerciale e Marketing, quello fin qui presentato è solo un organigramma "tipo", nel quale, volutamente, non sono state integrate le molte nuove funzioni e figure specifiche dell'e-marketing ed e-commerce, ritenendo la materia abbastanza specifica da doverla trattare come un fenomeno a sé: si veda il capitolo 3 sulle innovazioni dell'area e in particolare il paragrafo 3.2.3, dove viene analizzato l'impatto dei servizi on line sul sistema di marketing e vendite.

Parte delle competenze tradizionali sono naturalmente presenti anche nella gestione delle vendite e del marketing attraverso la rete, ma è indubbio che, soprattutto per le aziende nate direttamente come "dot-com", ossia le imprese che commerciano esclusivamente on line, l'intera struttura organizzativa è influenzata dalla natura specifica dei servizi telematici.

1.3. Le dinamiche in atto nell'area

1.3.1. Le dinamiche occupazionali in Italia

In generale l'area Commerciale e Marketing, seppure soggetta a numerosi cambiamenti, mantiene un andamento positivo per l'occupazione, anche in termini previsionali.

“Tra le figure professionali maggiormente richieste dal mercato una posizione particolare è riservata ai profili legati al marketing ed al sistema di vendita.

Nel corso del 2001, secondo il sistema informativo Excelsior, le imprese italiane hanno assorbito oltre 21.000 profili, tra cui spiccano:

- 15.000 Tecnici addetti alla vendita e alla distribuzione;
- 2.000 Esperti in approvvigionamento e responsabili degli acquisti;
- oltre 1.800 Tecnici di marketing, di pubblicità e di pubbliche relazioni;
- 2.500 Agenti e rappresentanti di commercio richiesti da imprese di media e grande dimensione.

Si tratta di profili professionali per i quali è richiesta, di solito, una significativa esperienza professionale ed una conoscenza di base delle tecnologie di gestione aziendale, nonché una spiccata propensione alla relazioni esterne ed al lavoro di équipe”¹¹.

Va detto che i dati riportati sono comprensivi di alcune figure professionali che in questa sede non vengono esaminate, ossia quelle strettamente legate alla distribuzione, come gli Esperti in approvvigionamento e i Responsabili degli acquisti: ciononostante, anche al netto di tali profili, il saldo occupazionale del 2001 per l'area commerciale e marketing appare positivo, a conferma della tendenza strutturale dell'area.

In merito ai dati occupazionali complessivi del nostro Paese, il sistema Excelsior rivela che: “Nel 2002 le imprese italiane prevedono di espandere ulteriormente la loro base occupazionale di 324 mila unità. Questo risultato dovrebbe essere l'esito di 686 mila assunzioni previste dalle imprese (escludendo i passaggi diretti di lavoratori già occupati da impresa a impresa) nel corso del 2002 a fronte di 362 mila uscite di lavoratori attualmente alle dipendenze.

Il tasso di variazione nel 2002 dovrebbe quindi risultare pari al 3,2%, un valore decisamente positivo, anche se più contenuto rispetto al 2001 (3,9%), soprattutto se si considerano le difficoltà del sistema economico e le incertezze nella ripresa dell'economia nazionale e mondiale.

Con riferimento ai settori economici si deve registrare la maggior dinamicità dei servizi rispetto all'industria: ciò non rappresenta ovviamente una novità, ma conferma una tendenza ormai consolidata. Il tasso di entrata nelle imprese dei servizi dovrebbe attestarsi nel 2002 al 7,8%, mentre le previsioni per il settore industriale indicano un tasso di entrata pari al 5,6%.

Le tendenze rilevate appaiono in linea con quanto emerso nelle precedenti indagini, a conferma del carattere ormai strutturale di alcuni fenomeni che interessano l'intero tessuto imprenditoriale italiano: l'affidamento all'esterno di attività industriali o terziarie, il maggior livello di specializzazione produttiva, il consolidamento delle formule organizzative della grande impresa, in particolare di quelle del settore distributivo.

Il “tradizionale” contratto a tempo pieno e indeterminato concentra il 57,9% delle assunzioni programmate per il 2002.

La flessibilità contrattuale appare più diffusa all'aumentare della dimensione aziendale: si passa infatti dal 28% delle piccolissime aziende al 45% di quelle più grandi”¹².

¹¹ Tratto dal sito di “Okkupati”: le statistiche citate sono quelle del “Sistema Informativo Excelsior 2002”, dell'Unioncamere – Ministero del Lavoro, sull'andamento del lavoro in Italia. http://www.okkupati.rai.it/articolo/Archivio/Magazine/Ventiduesima%20puntata%20del%202004-2002/Borsino_del_lavoro.html.

1.3.2. Le previsioni nell'area Commerciale e Marketing

Dal rapporto sui movimenti occupazionali dell'indagine Excelsior 2002, risulta che l'area Commerciale e Marketing non smentisce la tradizionale possibilità di creare posti di lavoro: "In crescita le assunzioni di professioni esecutive e di vendita. Le assunzioni programmate di impiegati esecutivi, addetti alle vendite e ai servizi per le famiglie raggiungono le 205 mila unità, facendo di questo l'unico gruppo per il quale si sia verificato un incremento rispetto alle previsioni per il 2001. La loro incidenza sul totale, in continua crescita sin dal 1999, raggiunge il 29,9%"¹³.

È da sottolineare tuttavia che la somma delle possibili opportunità di Excelsior è composta da voci quali i servizi alle famiglie (che non sono del tutto sovrapponibili con l'area in esame), e che nella presente ricerca non sono state conteggiate nel computo delle previsioni occupazionali.

In questa sede infatti vengono prese in considerazione soltanto le figure riferibili direttamente all'area C&M, quindi la scelta dei profili, da classificazione Isco¹⁴ (esposta più avanti nella tab. 1), è stata guidata dalla pertinenza il più possibile esatta con l'area specifica.

Va detto che comunque la maggior parte delle opportunità sono correlate con le professioni esecutive, ossia di basso profilo, tendenza confermata sia da Excelsior, sia dalla ricerca in rete delle offerte di lavoro on line nel marketing e vendite¹⁵.

Nel riassumere le previsioni occupazionali per il 2002, sono state estratte, dal complessivo riepilogo del Sistema Excelsior, solo le figure professionali attinenti all'area C&M: in questo modo è stato composto un quadro dell'area commerciale e marketing, esposto nella tab. 1.

¹² Fonte: Rapporto 2002 – Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior 2002.

¹³ Ibidem.

¹⁴ I criteri sui quali è fondata la classificazione Isco-88 sono: 1) livello di qualificazione, 2) specializzazione della qualificazione. "Il livello di qualificazione è funzione della complessità e dell'ampiezza dei compiti da svolgere. Quanto maggiore è la complessità e l'ampiezza dei compiti tanto più elevato è il livello di qualificazione". A sua volta, la complessità "si riferisce al grado di competenza e alla somma delle conoscenze richieste, nonché alla qualità ed alla natura della risposta resa necessaria da date condizioni di lavoro". Viste le difficoltà dei diversi quadri istituzionali nazionali, l'Isco-88 si basa sulla Classificazione internazionale-tipo dell'istruzione (Isced), precisando però che la qualificazione può essere acquisita non soltanto tramite processi formativi, bensì anche attraverso l'esperienza informale.

¹⁵ Dall'esame di 20 siti di offerte di lavoro on line, su 956 proposte pubblicate nel mese di dicembre 2002, solo 4 riguardavano dirigenti marketing o vendite, tutte le altre si riferivano a figure di venditori senior o junior (agenti di vendita, rappresentanti).

Tab. 1 – Previsioni di assunzione nel 2002 figure professionali area Commerciale e Marketing

| <i>rifer. Isco</i> | <i>Qualifiche e funzioni</i> | <i>Assunzioni previste</i> |
|--------------------|--|----------------------------|
| 1 | Dirigenti e direttori | |
| 1233 | Dirigenti altre aree aziendali: vendite & marketing | 653 |
| 2 | Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione | |
| 2419 | Specialisti aziendali vendite, marketing, comunicazione | 4.893 |
| 3 | Professioni tecniche | |
| 341 | Tecnici delle vendite | |
| 3412 | Agenti assicurativi | 1.402 |
| 3413 | Agenti immobiliari | 845 |
| 3414 | Agenti di viaggio, tecnici settore turistico, alberghiero e ristorazione | 465 |
| 3415 | Agenti di vendita e rappresentanti di commercio | 2.511 |
| 3419 | Tecnici finanziari, pubblicitari e delle vendite | 21.049 |
| 342 | Addetti ai servizi alle imprese e intermediari commerciali 140 | |
| 4 | Professioni esecutive amministrazione e gestione | |
| 42 | Addetti al servizio clienti | |
| 4212 | Operatori di sportello | 7.520 |
| 422 | Addetti alle informazioni ai clienti | |
| 4221 | Impiegati di agenzia di viaggio e affini | 431 |
| 4222 | Addetti alla reception, alle informazioni e al call center | 5.756 |
| 4223 | Centralinisti | 1.479 |
| 5 | Professioni relative alle vendite ed ai servizi per le famiglie | |
| 522 | Addetti alle vendite: commessi e dimostratori | 51.740 |
| | Totale | 98.884 |

Fonte: ns. elaborazione su dati Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema informativo Excelsior, 2002.

Come si può notare, la somma delle previsioni occupazionali per il 2002 per le figure realmente correlate con il marketing e la vendita è meno della metà del dato complessivo di 205 mila assunzioni, previste nel rapporto di presentazione dell'indagine Excelsior 2002: come già segnalato, si è ritenuto opportuno conteggiare soltanto i profili maggiormente attinenti alle funzioni specifiche. Inoltre è bene ricordare che il sistema Excelsior tiene conto soprattutto dei contratti di dipendenza, che come è noto tendono a diminuire di anno in anno, soppiantati dai diversi tipi di contratti di lavoro che si stanno modificando in modo profondo: collaborazione coordinata e continuativa (i cosiddetti co.co.co.), formazione e lavoro, alternanza studio-lavoro, part time, assunzioni a termine, lavoro interinale, il “manager in affitto”¹⁶, il telelavoro, i contratti di consulenza.

Ormai esistono numerose alternative allo status di “dipendente”, che in realtà diventa sempre meno appetibile, data la tendenza alla estrema flessibilità accompagnata da un forte accento sulle competenze innovative, sulla formazione continua e sulla specializzazione. Tutto sommato l'avvento della “Società della Conoscenza” fa sì che il singolo lavoratore sia sempre meno un

¹⁶ È nata di recente una specifica Associazione per il Temporary Manager: <http://www.atema.net/>.

impiegato alle dipendenze di un'organizzazione e sempre più una sorta di imprenditore di se stesso, che ha come obiettivo primario la professionalizzazione¹⁷.

1.3.3. Le figure professionali più richieste nell'area Commerciale e Marketing

Seguendo la distinzione Isco delle professioni nelle prime quattro fasce di responsabilità, ossia Figure Dirigenziali, Specialisti, Tecnici e Ruoli Esecutivi, e inserendo le varie figure professionali sopra elencate in ciascuna delle quattro fasce, si ricava una matrice sulle previsioni di assunzioni, da cui si può rilevare come la richiesta maggiore da parte delle aziende per il 2002 riguarda le figure di addetti alle vendite, operatori di sportello, operatori di call center, ossia ruoli esecutivi (tab. 2).

Tab. 2 – Previsioni di assunzione nel 2002 secondo le fasce Isco di responsabilità

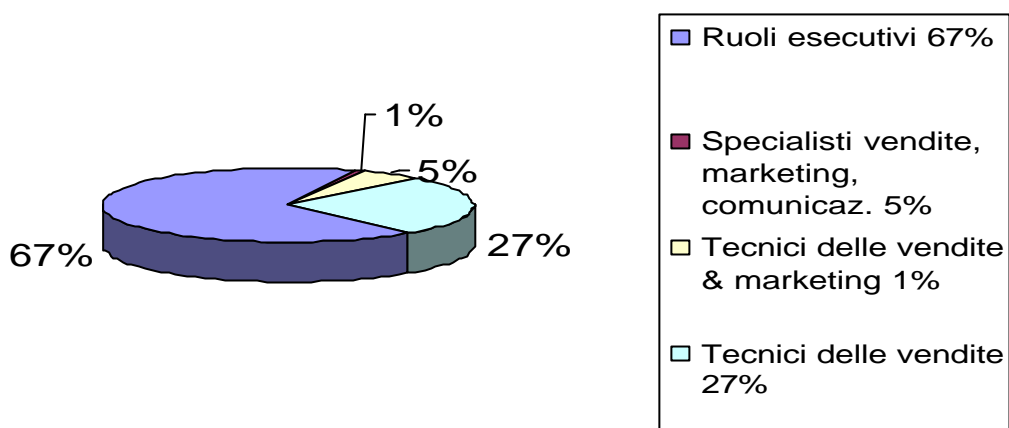
| | |
|---|--------|
| Dirigenti vendite & marketing | 653 |
| Specialisti vendite, marketing, comunicazione | 4.893 |
| Tecnici delle vendite | 26.412 |
| Ruoli esecutivi | 66.926 |

Fonte: ns. elaborazione su dati Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema in formativo Excelsior, 2002.

I dati della tabella, riportati in percentuale nel grafico seguente, danno un'idea dello scarto tra le assunzioni previste nel 2002 tra le figure dirigenziali, gli specialisti, i tecnici intermedi e gli addetti esecutivi (fig. 3).

¹⁷ Si veda a questo proposito: Ires “Il lavoro atipico in Italia: le tendenze del 2001” – Gennaio 2002, uno studio sui nuovi tipi di contratto e sul lavoro interinale <http://www.ires.it/file%20scaricabili/ossatip/Rapporto%20Atipici%202002.zip>.

Fig. 3 – Previsioni di assunzione area Commerciale e Marketing 2002 per fasce di responsabilità



Fonte: ns. elaborazione su dati Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema informativo Excelsior, 2002.

Questi dati forniscono alcune indicazioni sul mercato del lavoro legato all'area C&M, confermando che effettivamente nel nostro Paese il Marketing e la Vendita non hanno ancora assunto le caratteristiche di professionalità di medio-alto livello che in altri contesti sono già presenti, e alle quali occorre comunque adeguarsi velocemente, vista la situazione di concorrenzialità sempre più forte a livello internazionale.

Seppure le competenze richieste siano molto elevate per le figure manageriali, per i profili esecutivi si ritiene ancora sufficiente una sorta di attitudine al contatto con il pubblico e poco altro.

È vero che anche nelle offerte di lavoro per venditori sono ormai ritenute essenziali le nuove competenze informatiche, la conoscenza di una o più lingue straniere, la conoscenza dei mercati internazionali, ma ancora non viene data sufficiente importanza alla preparazione culturale di base (spesso non viene richiesto alcun titolo di studio), né alla formazione professionale di livello elevato, come la competenza sui nuovi sistemi organizzativi di management e software orientati alla cura del cliente, il Crm, Customer relationship management, la gestione del Customer Satisfaction, la specifica preparazione nelle Tecniche di Vendita della scienza di Pnl, Programmazione Neuro Linguistica, ecc. In sostanza non viene ancora richiesto al venditore che sia un vero professionista – anche se i segnali dell'importanza di questa formazione specifica sono in evidente crescita – e ci si affida ancora troppo alle “spiccate attitudini verso il contatto con il pubblico, spigliatezza, doti comunicative”.

Per riassumere, le figure professionali più richieste nell'area C&M sono massicciamente quelle di profilo più operativo, gli agenti di commercio, gli addetti alla vendita, i dimostratori, gli operatori di call center, a cui peraltro viene affidato un ruolo di grande delicatezza (basta pensare ai numeri verdi di assistenza clienti), spesso senza un sufficiente supporto derivato dalla necessaria formazione professionale.

In una società nella quale sempre di più i prodotti si somigliano per caratteristiche e prezzi, ormai è solo la qualità del servizio ai clienti a differenziare le proposte delle aziende, quindi ad orientare l'acquirente verso l'una o l'altra. Le figure di contatto con la clientela sono dunque quelle di maggiore importanza per un servizio competitivo.

La professionalità degli addetti è un punto abbastanza dolente: non è sufficiente rispondere al telefono con una frase standardizzata come “buongiorno, in cosa posso esserle utile”, se subito dopo l'operatore afferma che il problema non è di sua competenza e che non può fare nulla. Customer

Satisfaction e Customer Care sono le sole politiche di marketing e di vendita attualmente vincenti, ma non sempre vengono attuate.

2. Analisi del processo di lavoro

2.1. Le fasi di lavoro del Marketing

Le regole del marketing rimangono le stesse da sempre, anche se gli strumenti sono certo più sofisticati e complessi, e il mercato ha assunto caratteristiche peculiari a seguito della massiccia internazionalizzazione e di alcune notevoli innovazioni di prodotto e di processo.

In realtà la grande distribuzione, l'introduzione di un numero rilevante di prodotti diversi – come mai si era visto in passato – ha complicato non poco la funzione del marketing, che deve destreggiarsi nella giungla dell'inflazione di proposte commerciali, guadagnare la fiducia del potenziale cliente, e mantenerla il più a lungo possibile.

È pur vero che le attività di chi si occupa di marketing sono comunque legate all'esame del mercato potenziale, allo studio e programmazione della produzione del prodotto-servizio, alla politica dei prezzi, al lancio promozionale attraverso la comunicazione sui media, anche nel terzo millennio.

La vera differenza rispetto al passato riguarda l'attenzione e la cura da riservare al cliente, sia per conquistarlo sia per renderlo fedele, attività che nella nostra epoca di produzione di massa ha assunto una valenza strategica, imponendo scelte di marketing completamente orientate al cliente, non più centrate solo sulla qualità del prodotto¹⁸.

Conoscere il mercato vuol dire quindi conoscere le caratteristiche, i desideri, le aspettative dei potenziali clienti di un prodotto-servizio, prima di metterlo in produzione e distribuirlo sul territorio scelto¹⁹.

Senza le analisi di mercato è sostanzialmente impossibile valutare se valga o meno la pena di avventurarsi nei rischi economici, finanziari, occupazionali, della produzione di un bene.

In effetti, viste le nuove tecnologie progettuali – Cad e Cam – e produttive – le fabbriche integrate e la robotica –, i nuovi sistemi di distribuzione e assistenza, la diffusione esponenziale della telematica, si potrebbe affermare che è sempre più possibile, e opportuno, produrre un qualsiasi bene solo “dopo” averlo venduto, ossia fabbricare quello che è già stato virtualmente acquistato da un certo numero di clienti, piuttosto che vendere quello che è stato precedentemente prodotto, con il rischio di ritrovarsi quantità notevoli di merce invenduta.

Questa tendenza è ormai un fenomeno in rapidissima espansione, derivato dalla cosiddetta customizzazione totale dei prodotti-servizi, ossia dalla crescente necessità di vendere al cliente un pacchetto individuale, “sartoriale”, piuttosto che un prodotto standard.

Personalizzare un prodotto vuol dire ottenere la massima soddisfazione del cliente, aumentando le possibilità che l'acquirente, contento non solo del prodotto ma soprattutto del servizio, diventi una fonte di fatturato nel lungo periodo²⁰.

¹⁸ Si veda la definizione dell'“American Marketing Association” (1988), riportata da: Marketing Tradizionale vs Internet Marketing, testo pubblicato dalla Arcanet Consulting – www.arcanetconsulting.com.

¹⁹ In questo capitolo non viene esaminato il marketing per i mercati internazionali, che è oggetto di uno specifico paragrafo nell'ambito dei processi di ristrutturazione e di innovazione: si veda il paragrafo 3.2.1.

²⁰ Viene chiamato processo di fidelizzazione (si veda il paragrafo 3.2.2). Si veda: Marketing Tradizionale vs Internet Marketing, un testo pubblicato dalla Arcanet Consulting – www.arcanetconsulting.com.

Gli esempi non mancano: perfino in un settore come l'automobile, il cui ciclo produttivo, dalla progettazione all'immissione sul mercato, è storicamente piuttosto lungo (dai due ai quattro anni), alcuni recenti successi si sono basati sia sul bisogno – soddisfatto – di un mezzo di dimensioni ridotte, molto adatto alle città congestionate, ma anche sulla nuovissima possibilità di scegliere “in diretta” i colori personalizzati, da assemblare in varie combinazioni richieste dal cliente per la propria auto, in modo che la vettura risulti sempre meno standard e sempre più su misura del singolo acquirente.

A questo proposito sono in corso profonde revisioni dell'intero sistema produttivo, che tendono a ribaltare la logica del risparmio ottenuto con tagli alla produzione, o con altri dispositivi che potrebbero avere come risultato un decremento della qualità del prodotto.

Si sta iniziando infatti a progettare in modo del tutto diverso la stessa catena del processo manifatturiero, attraverso la metodologia del Customer order decoupling point²¹ – Codp, un sistema che definisce quando e come l'esigenza specifica del cliente può intervenire a modificare la produzione.

Questa metodologia, rispondendo alle richieste del singolo acquirente, fornisce una notevole garanzia di vendita sicura, riducendo i rischi commerciali della produzione: il Codp permette di programmare il punto nel quale un prodotto standard diventa “su misura”, già durante il ciclo produttivo, con le caratteristiche richieste dal cliente potenziale, che avrà quindi un'elevata motivazione ad acquistarlo²².

È evidente che il marketing attuale deve andare nella direzione opposta rispetto a quello della passata fase industriale, della tradizionale catena di montaggio che aveva come obiettivo assoluto proprio la standardizzazione per la riduzione dei costi, ossia l'epoca in cui Ford diceva che avrebbe fornito un'automobile personalizzata a qualunque americano, purché fosse il modello T, di colore nero.

Molte tradizionali strategie sono diventate obsolete nel giro di qualche decennio, tuttavia l'obiettivo da raggiungere, qualunque sia il metodo, è sempre quello di:

- fornire soluzioni in grado di raggiungere i potenziali clienti con un'immagine positiva dell'azienda produttrice;
- per informarli del prodotto-servizio, favorendone la vendita con ogni mezzo lecito;
- per allargare la quota di mercato del bene o servizio e ottenere il maggior margine di profitto possibile;
- valutando il ciclo di vita del prodotto, dopo aver analizzato con molta attenzione ogni aspetto relativo alla concorrenza e al potenziale sviluppo del bene;
- per determinarne il prezzo iniziale e le politiche successive dei prezzi.

Recentemente una funzione specifica si è aggiunta alla tradizionale necessità del marketing di promuovere presso il pubblico un'ottima immagine dell'azienda: da qualche tempo, infatti, si sta imponendo agli esperti di marketing la ricerca di sistemi per garantire ai potenziali clienti che l'impresa produttrice sia anche “eticamente responsabile”, che contribuisca cioè alla salvaguardia dell'ambiente naturale e sociale, perché alcune campagne internazionali contro le imprese che sfruttano il lavoro minorile o inquinano pesantemente il territorio dove sono presenti i loro stabilimenti, hanno effettivamente danneggiato in modo considerevole la vendita dei relativi prodotti²³.

²¹ P.M.J. Giesberts, L. Van der Tang (1996), Dynamics of the customer order decoupling point: impact on information systems for production control, in “Production Planning & Control”, 3, 3, pp. 300-313. Sul sito <http://people.fbk.eur.nl/mwolters/>.

²² . Si veda: Impatto del cliente e della distribuzione nella pianificazione delle operazioni di Michele Sanvido: modifiche dell'intero processo produttivo e distributivo, qualora il cliente sia presente fin dalle fasi iniziali della produzione. Sito web: http://www.studiocappello.it/wm/Distribuzione__pianificazione_/distribuzione__pianificazione_.html.

²³ Si veda l'interessante saggio degli studenti di Economia dell'Università di Bologna sulla Società dei Consumi: <http://www.criad.unibo.it/galarico/>.

Da questa esigenza sono nati i recenti spot di aziende petrolchimiche che vantano il loro impegno contro l'inquinamento, e le pubblicità indirette che derivano dalla sponsorizzazione di eventi benefici, di impegno sociale, ecc.

Nel 2000 anche l'Ecr (Efficient consumer response)²⁴, un ente di livello internazionale a cui sono associate oltre 2.500 imprese produttive e della grande distribuzione di tutti i paesi del mondo, nel convegno annuale di Torino ha voluto inserire il tema della responsabilità sociale di chi opera nei mercati.

La crescente attenzione all'immagine politicamente corretta del commercio trova il suo corrispettivo nei dati degli investimenti pubblicitari, che le grandi aziende stanno sempre più destinando alla promozione e sponsorizzazione di eventi benefici, iniziative etiche, assistenza sociale.

Si va quindi verso il superamento della vecchia logica secondo cui il mercante è un personaggio senza scrupoli che ha come unico obiettivo il profitto, perché allo stato attuale è proprio il guadagno che viene meno se l'impresa si comporta in modo tale da danneggiare le persone o l'ambiente.

Infatti, i consumatori chiedono ormai anche qualità sociale e ambientale, oltre che qualità di prodotto o servizio, tanto da ritenere l'etica un elemento che determina le proprie scelte di acquisto: nel sito di Eurobarometro²⁵ si trova la registrazione di una netta crescita dell'attenzione verso i temi del commercio etico²⁶.

Si pensi al diffondersi delle cosiddette botteghe del commercio equo e solidale, dove si vendono solo prodotti con una certificazione specifica, relativa al trattamento economico dei produttori, che testimonia dell'attenzione dedicata ad evitare ogni forma possibile di sfruttamento, oltre a garantire pari dignità e un equo guadagno a tutte le persone che lavorano ai diversi livelli della catena commerciale²⁷.

In altri termini, il mercato sta cambiando e il marketing deve cambiare di conseguenza²⁸. Nel paragrafo 3.2.3 viene esaminata la rivoluzione introdotta dalla rete, ma anche senza tenere conto di Internet le funzioni del marketing sono in rapido mutamento.

Tuttavia la tradizione ideativa e creativa di questo settore rappresenta al contrario una linea di continuità storica non irrilevante: l'esperto di marketing è comunque un professionista in grado di cogliere aspetti non visibili a tutti, sondare tendenze, ipotizzare scenari futuribili e scommetterci sopra (a volte rischiando investimenti di grande portata), inventare strategie originali di informazione, insomma mettere in atto una sorta di sfida costante con il mercato, sia quello di oggi, sia, soprattutto, quello di domani.

Vale la pena di ricordare a tale proposito che si sta affacciando una nuova specifica figura professionale, il cool hunter, il cacciatore di tendenze, che va a cercare i segnali di cambiamento, per anticipare i bisogni prossimi futuri dei consumatori.

²⁴ L'Ecr è un'Associazione di Tutela dei Consumatori che ha come partners anche molte grandi aziende: <http://www.ecr.ca/> info@ecr.ca.

²⁵ "Eurobarometro" è il sito della Commissione Europea per l'Analisi della Opinione Pubblica: http://europa.eu.int/comm/public_opinion/.

²⁶ Esiste già una nuova "certificazione etica", la SA 8000. Si veda anche il testo sulla Responsabilità sociale d'impresa del prof. S. Zamagli, citato sul sito bilanciosociale.it.

²⁷ Tratto dal testo Mercato, etica e le prospettive della new economy di Francesco Gallucci, Partner di Ito11ab.com. 2002. Si veda anche il sito web dell'associazione CTM Altromercato: <http://www.altromercato.it/> – e-mail: info@altromercato.it.

²⁸ L'"Economist" ha dedicato uno Special Report alla Corporate Social Responsibility, nel numero del 14 dicembre 2002.

Capire cosa piacerà agli acquirenti da qui a qualche mese sta diventando una esigenza sempre più strategica del marketing, che deve interrogarsi sui costumi del pubblico, sulle evoluzioni del tessuto sociale, per poter battere sul tempo la concorrenza, arrivando per primi sul mercato con una nuova proposta commerciale²⁹.

Ci sono già diversi cool hunter in giro per il mondo, armati di fotocamere e telecamere digitali – anche in Italia –, sparsi nelle grandi e piccole città, a caccia di eventi atipici, di luoghi inusuali, di strane novità, cose che divergono dalle abitudini consolidate, che per ora magari fanno inorridire, ma che potrebbero procurare un picco nella richiesta futura di un qualche specifico prodotto o servizio.

La funzione del marketing, si potrebbe dire, è quella di catturare i segnali deboli per poterli amplificare e diffondere, e colpire in tal modo l'immaginario del potenziale cliente.

2.1.1. Il marketing strategico

Nel mondo del marketing gira una storia: all'ingresso di una stazione tutte le mattine si sedeva un cieco, e chiedeva l'elemosina ai passanti. Il suo messaggio, scritto su un cartoncino da scatola, diceva: "Cieco dalla nascita". Al termine della giornata raccoglieva i pochi soldi e andava via. Una mattina passò un giovane esperto di marketing. Lesse il messaggio, tirò fuori un pennarello e scrisse sull'altra facciata: "È primavera, voi potete vederla, io no". Salutò e se ne andò. Dal minuto successivo le offerte si moltiplicarono e il cieco divenne ricco.

L'elemento struggente, del tutto sopra le righe, fornisce un esempio di come il marketing strategico deve muoversi: toccare corde profonde, a volte sconosciute, per indurre comportamenti che, se si aspettasse la loro spontanea attivazione, si verificherebbero con probabilità troppo scarse. Insomma, parallelo ai sondaggi, ossia all'esame dei "desiderata" più nascosti del pubblico pagante, deve viaggiare anche il messaggio per l'induzione di certi comportamenti.

Quindi occorre analizzare in dettaglio i bisogni del potenziale cliente e i suoi desideri, attribuendo al primo termine il significato della ricerca razionale di un bene-servizio, e al secondo la soddisfazione di un impulso meno razionale ma, proprio per questo, spesso più forte del bisogno³⁰.

Charles Revlon usava dire: "In fabbrica produciamo cosmetici, nei negozi vendiamo speranze".

Se si vuole catturare un cliente, per sviluppare una strategia di comunicazione efficace, è necessario fare appello a entrambi gli impulsi, ai suoi bisogni e ai suoi desideri e, per far questo, occorrono tecniche specifiche: di certo il marketing non si improvvisa.

Non sempre il bisogno porta all'acquisto del prodotto che si vuole vendere, e non sempre il desiderio è una spinta sufficiente. Per convincere un potenziale cliente a diventare un acquirente, bisogna preparare il terreno con molta accuratezza.

Generalmente questa fase viene affidata in tutto o in parte a società specializzate, le aziende di marketing (che rappresentano un settore specifico dell'economia, in Italia sono oltre 2.200, e fatturano più di 300 milioni di euro l'anno).

Sono imprese di varie dimensioni, dalla piccola società alla grande azienda, spesso multinazionale, e sono in grado di inserire ogni anno alcune centinaia di giovani, con ruoli professionali diversi, dallo statistico all'economista, dal sociologo al direttore di ricerche: quest'ultimo generalmente rappresenta l'interfaccia dell'azienda con il cliente.

²⁹ Vedi l'articolo "Caccia al futuro" di D. Polizia, su "la Repubblica" del 24 luglio 2001: http://www.dweb.repubblica.it/archivio_d/2001/07/24/attualita/attualita/076cac25976.html.

³⁰ Si veda: "Bisogni e Desideri" di Roberto Venturini – articolo presente sul sito web di "Web Marketing Tools" – <http://www.wmtools.com/>.

Quale che sia l'organico che se ne occupa, interno alla stessa azienda produttrice, o esterno e afferente ad una società specializzata, va sottolineato che questa fase è estremamente importante e deve essere affrontata con grande professionalità, perché le regole del gioco stanno cambiando velocemente e rendono la vita difficile agli strateghi del marketing.

In un report del Gartner Group, un istituto internazionale di ricerche di mercato, intitolato Interactive Marketing Strategic Analysis³¹ sono evidenziati alcuni trend che hanno già modificato profondamente le regole del marketing tradizionale:

- personalizzazione dei prodotti-servizi;
- crescita internazionale della concorrenza;
- aumento delle aspettative e delle capacità critiche del consumatore;
- frantumazione dei mercati di massa in mercati localizzati o di nicchia;
- diminuzione dell'efficacia dell'impatto dei mass media;
- accresciuta attenzione dei consumatori per i temi della privacy, della sicurezza, della etica sociale, della trasparenza.

Dunque non sono più efficaci le strategie di produzione e distribuzione pensate negli anni del boom industriale, laddove l'importante era produrre in quantità sempre maggiori e con sistemi standardizzati che facessero risparmiare al massimo, secondo il concetto di "economia di scala", ossia produrre ad esempio con le stesse attrezzature due manufatti invece di uno solo³².

Oggi quello che conta è mettersi in comunicazione con il cliente nel modo più personale possibile e tentare di rispondere puntualmente ai suoi desideri e bisogni.

Le nuove tecnologie sono essenziali per ottenere la diretta relazione con il cliente, infatti i piani di Crm, Customer Relationship Management, sono sempre più dettagliati e viaggiano in tempo reale attraverso la rete. Per lo specifico del "Marketing on line" si veda il paragrafo 3.2.3.

Dunque ogni strategia di marketing può essere vincente, ormai, solo se è in grado di predisporre e facilitare una stretta relazione con il cliente come individuo, non come parte di una massa indifferenziata di acquirenti.

2.1.1.1. Le ricerche di mercato

Secondo le 3 leggi del marketing, per muoversi attivamente verso il cliente, bisogna impostare innanzitutto un piano strategico, con l'obiettivo di:

1. indagare a fondo le caratteristiche tipiche del consumatore a cui ci si rivolge, per scoprire cosa preferisce, e produrre poi un bene-servizio in modo da essere certi che corrisponderà ai suoi gusti;
2. predisporre un piano economico di produzione e vendita che garantisca un Roi (Ritorno sull'investimento) elevato;
3. mettere a punto una serie di controlli in corso d'opera che siano in grado di monitorare costantemente la relazione tra l'impresa produttrice e il mercato (o segmento di mercato) in ogni momento dell'indagine, della produzione e della commercializzazione di un bene-servizio³³.

Sapere tutto sul potenziale cliente è quindi la prima e fondamentale fase del marketing strategico, senza la quale non è pensabile alcuna successiva strategia, ossia impostare il Marketing Mix, quell'insieme di strategie e tecniche che danno corpo al lancio di una nuova proposta commerciale.

³¹ Si veda il sito di "MyMarketingNet", dove sono raccolte molte ricerche: <http://www.mymarketingnet.com/index.asp?reloaded=1>.

³² Si veda B.J. Pine, Mass Customization: dal prodotto di massa all'industriale su misura, FrancoAngeli, Milano, 1997.

³³ Si veda il testo pubblicato sul sito di "Publinter - Accademia di Marketing & Comunicazione" http://www.publinter.com/publinter_home.htm.

Si deve innanzitutto arrivare ad avere una mappa della cosiddetta “propensione all’acquisto” dei potenziali clienti, dei loro desideri come consumatori, delle spinte motivazionali a comprare un certo prodotto, delle scelte qualitative e quantitative che operano e potrebbero operare in futuro.

Alcune attività di ricerca sono complesse e costose, ma valgono sempre la pena perché altrimenti si rischia troppo. Con le nuove tendenze si stanno aprendo nuovi orizzonti anche nelle indagini di mercato: “Le quattro P del marketing classico (product, price, place, promotion) si sono convertite nelle “quattro P” del societing: people, place, plans, project. Place, la sola P invariata, sancisce la centralità dei luoghi intesi come filtri di esperienza, (...) e polo di attrazione di esperienza e di consumo”³⁴.

Questa nuova prospettiva si è delineata anche in virtù dell’estrema rapidità dei cambiamenti sui consumi, con cui l’esperto di marketing si trova a dover fare i conti: i classici questionari e le interviste devono essere strumenti molto flessibili e veloci, altrimenti i progetti del consumatore, i suoi gusti, le sue propensioni all’acquisto potrebbero risultare già vecchi quando il prodotto viene immesso sul mercato³⁵.

Secondo alcuni consulenti, quindi, vale la pena di orientarsi su alcune tecniche brevi e poco costose, ad esempio quello che viene definito il concept test, che consiste in una metodologia apparentemente banale ma che risulta essere molto efficace: a un gruppo di persone si mostrano alcuni cartelli sui quali sono riprodotti i possibili slogan e i possibili target, chiedendo loro quali giudicano più efficaci per posizionare³⁶ quel prodotto³⁷. Sono già diversi i beni-servizi che, sottoposti al concept test, hanno ottenuto un notevole successo commerciale, consentendo alle imprese di risparmiare somme ingenti e di ottenere al contempo alcune indicazioni certe sul gradimento della nuova proposta³⁸.

Non sempre tuttavia è possibile e opportuno applicare tecniche di ricerca così semplificate, soprattutto se si tratta di prodotti-servizi molto sofisticati, tecnologicamente avanzati, con costi di lancio e produzione elevati, destinati ai mercati internazionali: in casi del genere occorre prevedere un’analisi di mercato capillare ed esaustiva, perché il rischio di non avere successo è piuttosto elevato.

Infatti, alcuni dati indicano che i fallimenti nel lancio di nuovi beni-servizi sono più numerosi dei successi (tre volte su quattro l’investimento risulta inutile), spesso perché non è stata dedicata la massima attenzione alla fase di ricerca. Ormai i consumatori, attraverso i vari media, vengono raggiunti da migliaia di spot promozionali ogni giorno, a qualunque ora, e anche solo entrando in un supermercato ci possiamo rendere conto dell’impressionante quantità di prodotti esposti, che sfiora attualmente la cifra media di 25 mila, rispetto ai 500 di soli 50 anni fa.

Di fronte al proverbiale imbarazzo della scelta, l’acquirente preferirà un nuovo prodotto unicamente se ne sarà fortemente attratto e se verrà motivato a comprarlo con argomenti molto convincenti,

³⁴ Francesco Morace, fondatore del Future Concept Lab, istituto di ricerca, autore di PreVisioni e PreSentimenti – Stili di pensiero per un futuro ormai presente (Sperling & Kupfer, 2000). Questo istituto ha attivato la ricerca delle nuove tendenze con i già citati cool hunter.

³⁵ Per una tecnica recente di ricerche per il lancio di un nuovo prodotto si veda il testo Il prodotto e la conjoint analysis di Luca Meyer, pubblicato su “Web Marketing Tools” <http://www.wmtools.com/articolo.asp?ID=1238>.

³⁶ Si veda più avanti per la descrizione del “posizionamento” di un prodotto.

³⁷ Per le fasi di lavoro del Marketing si veda anche Publinter – Accademia di Marketing & Comunicazione http://www.publinter.com/publinter_home.htm.

³⁸ All’interno del sito “Publinter – Accademia di Marketing & Comunicazione” è possibile simulare il lancio di un nuovo prodotto e ottenere un punteggio sulla qualità del piano: http://www.publinter.com/publinter_home.htm.

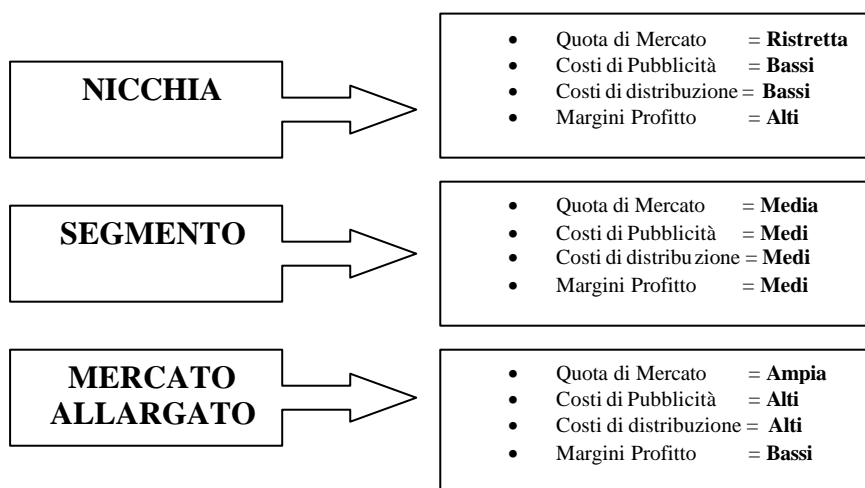
condizioni sempre più difficili da realizzare, per ottenere le quali occorre spendere molta creatività e molto tempo³⁹.

Quindi questa fase iniziale è di grande importanza, vanno prese alcune decisioni che influenzeranno l'intero ciclo di vita del prodotto⁴⁰ e il suo successo (o insuccesso) commerciale: le prime mosse dipendono dalla scelta attentissima della porzione di mercato nella quale si desidera introdurre una nuova proposta commerciale, e saranno vincenti solo se si è esaminata ogni variabile del "posizionamento".

Il posizionamento. Una delle fasi più delicate del marketing è la decisione di lanciare un prodotto "posizionandolo" in settori più e meno ampi del mercato: o in una cosiddetta "nicchia", ossia presso una piccola e specifica tipologia di consumatori, oppure in un "segmento" di mercato, vale a dire verso un pubblico più allargato, anche se comunque ben definito, o, ancora, indirizzare gli investimenti per raggiungere tutto, o quasi, il "mercato di riferimento".

Questi diversi "posizionamenti" influenzano naturalmente tutte le variabili in gioco nel lancio di un prodotto-servizio, aumentando o diminuendo i costi di promozione, i margini di profitto, la quota di penetrazione sul mercato e i costi di distribuzione, quindi facendo variare in modo considerevole l'intera organizzazione del lancio commerciale, come descritto nella fig. 4:

Questa decisione è cruciale, perché da tale scelta discendono tutte le variabili successive⁴¹.



Fonte: ns elaborazione su documenti "Publinter – Accademia di Marketing & Comunicazione" su articoli di "Aziende News" – <http://www.aziendenews.it/articoli/> e di "Web Marketing Tools" – <http://www.wmtools.com/>.

Il lancio di un prodotto-servizio è di importanza considerevole, e a volte bisogna investire molto nella ricerca di mercato: uno degli strumenti classici per scegliere il posizionamento è Sinottica, un

³⁹ Cfr. And now for the bad news (E ora le cattive notizie) di Helen Wing – pubblicato, in inglese, il 12/08/02 sulla Rivista Quadrimestrale dell'Istituto "Research International" <http://www.research-int.com/library/library.asp?id=267info@research-int.com>.

⁴⁰ In questa fase va determinato anche il possibile prezzo di vendita, le cui implicazioni sono molto rilevanti: per il percorso da seguire si veda il testo Il mercato: beni economici, bisogni, domanda e offerta, prezzi e selezione di Fabio Ronco, presente sul sito di "Aziende News" il 20/03/2002: <http://www.aziendenews.it/articoli/Commerciale/articolo.asp?I=95>.

⁴¹ Si veda il testo di Roberta Guerini, Marketing: strategie di posizionamento in un mercato, per un esempio concreto dei pro e contro di scelta del posizionamento per prodotti delle Piccole e Medie Imprese, pubblicato sul sito web di "Aziende News": <http://www.aziendenews.it/articoli/Export/articolo.asp?I=7>.

sistema che in Italia fu lanciato dall'Eurisko una ventina di anni fa, il cui costo per il solo servizio "base" è attualmente di oltre 22 mila euro. Tuttavia potrebbe rivelarsi un investimento necessario se si volesse affrontare il mercato nazionale evitando al massimo il rischio di non incontrare il favore dei consumatori, quel famoso target a cui si rivolge il prodotto-servizio che si vuole lanciare.

Come descritto dalla stessa Eurisko, Sinottica consiste in una rilevazione delle variabili descrittive di un consumatore, sia in merito alle sue caratteristiche personali sia per le scelte di acquisto, su una lista di oltre 350 prodotti-servizi. Fornisce anche una indicazione sui media che una certa tipologia di individuo tende a preferire, in modo che sia possibile progettare una campagna pubblicitaria mirata al target scelto.

La ricerca è basata su dieci mila interviste ogni anno, a domicilio. Il campione viene selezionato sull'intera popolazione a partire dai 14 anni. Il risultato è una matrice composita, la grande mappa, nella quale sono indicati età, sesso, valori, abitudini, preferenze degli intervistati, in sostanza lo stile di vita. Incrociando alcuni di questi parametri è possibile identificare la propensione di acquisto di alcune classi culturali, o di certe fasce di età, o di particolari settori territoriali.

La grande mappa delinea alcuni contesti sociali in maniera così capillare che ciascun individuo può essere facilmente collocato in uno dei quadranti descritti, e consente di prevedere, a grandi linee, quale propensione all'acquisto gli può essere attribuita⁴².

Senza aver deciso il posizionamento ottimale della proposta commerciale non è possibile continuare nella progettazione del lancio di un prodotto-servizio.

Successivamente vanno analizzati i "concorrenti": quote di mercato già saturate, i prodotti simili e le loro caratteristiche, i prezzi, la politica promozionale applicata (sconti, premi...).

Un'attenta analisi sulla concorrenza è una condizione necessaria per proseguire nelle strategie marketing: va deciso se il nuovo prodotto dovrà somigliare il più possibile a quello della concorrenza, per sfruttare il già consolidato successo commerciale della filiera, o dovrà differire, e se sì in cosa, come, a quale prezzo, per poter battere la concorrenza.

Inoltre, prima di prospettare il piano di marketing operativo vanno accuratamente esaminati i punti di forza e di debolezza della propria azienda, i cosiddetti Swot, Strength, Weakness, Opportunity, Threat, ossia Forza, Debolezza, Opportunità e Minaccia⁴³. Vale a dire che ogni impresa può contare su alcune caratteristiche peculiari che la rendono competitiva e deve allo stesso tempo conoscere bene le lacune da colmare.

Senza una chiara definizione della posizione dell'impresa rispetto al mercato, sia quello già coperto, sia quello potenziale, si rischia di fare operazioni non coerenti.

Si passa quindi al design del prodotto-servizio, che riveste ormai una importanza da non trascurare, e che deve contribuire al cosiddetto trade marketing, definito anche visual merchandising, ossia la tecnica di marketing operativo con la quale si cerca di rendere attrattivo, immediatamente riconoscibile e gradevole l'aspetto esterno del prodotto.

Il packaging. Una volta deciso il posizionamento, il prodotto-servizio deve trovare il suo "look", quindi inizia la fase della scelta della confezione, non importa se si tratta di un prodotto o di un servizio: in ogni caso bisogna pensare al primo impatto comunicativo con il consumatore.

Per catturare l'attenzione del potenziale cliente una nota azienda di packaging ha recentemente dato il via ad una ricerca su quello che viene denominato l'approccio multi-sensi, con l'obiettivo di creare confezioni che non solo attraggano la vista sui cartelli pubblicitari, in tv o sui giornali, ma siano anche profumate, calde e gradevoli al tatto, emettano qualche suono inconfondibile, e magari siano anche saporite.

Può sembrare paradossale, ma non lo è: il mercato occidentale è ormai saturo, si basa molto sugli stimoli visivi, quindi la competizione tra prodotti sta imponendo nuove sfide per attrarre l'emozione

⁴² La grande mappa è descritta sul sito dell'Eurisko, nella sezione dedicata a Sinottica: <http://www.eurisko.it/prodotti/sinottica.html>.

⁴³ Si veda Un esempio di check up per una società di servizi, di Alberto Guastini, della Publinter, albert@publinter.com.

e i sensi dei consumatori: si compra sempre meno per bisogni primari, sempre più seguendo sensazioni evocate dalla scaltrezza degli esperti di marketing.

Alcuni grandi successi di vendita sono dovuti in parte alla piacevole e geniale confezione del prodotto, così come alcuni “flop” possono dipendere in misura rilevante da un packaging non azzeccato. Per avere un’idea di quanto possa incidere sulle nostre scelte, basta ricordare uno dei prodotti che amiamo molto, immaginarlo confezionato con una veste completamente diversa, e chiederci se lo compreremmo comunque: non è del tutto sicuro.

Negli ultimi tempi la tendenza è quella di far apparire il prodotto il più possibile naturale (si pensi all’espansione dell’alimentazione biologica), quindi anche la ricerca dei materiali e dei colori con cui costruire la confezione è divenuta accurata e oggetto di studio capillare.

Inoltre, si tende ad evitare ormai un packaging troppo elaborato, si privilegiano gli aspetti ambientali, si cerca cioè di non produrre troppo materiale di scarto per ciascun prodotto: il target dei giovani, ad esempio, è molto sensibile all’elemento etico, di rispetto dei diritti sociali e dell’ambiente, e alla provenienza biologica dei prodotti, alla biodiversità come guida per la produzione, ad una maggiore attenzione al riciclaggio e alla prevenzione dell’inquinamento, tutti fattori che vengono veicolati già nella scelta della confezione⁴⁴.

In altri termini, oltre le questioni ambientali⁴⁵, resta fondamentale che la confezione sia attrattiva per il pubblico a cui ci si riferisce, e che induca il più possibile all’acquisto immediato.

Una volta elaborato il piano di introduzione sul mercato, il marketing strategico mette in piedi una sorta di prova generale, prima di avviare la linea di produzione: un pre-test per valutare il livello di accoglienza e gradimento riservato al nuovo prodotto da parte del pubblico dei potenziali clienti.

Questo può essere fatto in molti modi, dal campione di persone cui far provare il prodotto ai seminari dimostrativi, l’importante è ricavare dati utili e suggerimenti: normalmente chi è coinvolto nel pre-test come potenziale cliente fornisce volentieri la collaborazione e dà giudizi spassionati. Dai risultati del pre-test si prende spunto per aggiustare il tiro, e passare alla fase operativa.

Riassumendo i passaggi suddetti, l’obiettivo del marketing strategico può essere controllato attraverso l’uso del marketing mix comparato, che permette di valutare in un quadro d’insieme gli aspetti cruciali:

- prodotto – le caratteristiche specifiche del prodotto da lanciare, messe a confronto con quelle dei prodotti simili già sul mercato;
- posizionamento – il nuovo prodotto e quello della concorrenza: differenze, somiglianze del segmento di mercato potenziale rispetto al mercato già coperto dai concorrenti;
- prezzo – nuovo prodotto, più o meno costoso di quelli della concorrenza;
- distribuzione – come viene organizzata dai concorrenti e le ipotesi per la nuova proposta;
- packaging – come si presenta il nuovo prodotto e quali sono le differenze-somiglianze con quelli della concorrenza.

2.1.2. Il marketing operativo

Dopo aver ottenuto una mappa dei potenziali clienti – il cosiddetto target –, esaminato le caratteristiche, valutato le abitudini di acquisto, eseguito alcuni test per verificare l’accoglimento del nuovo prodotto, analizzato la quota di mercato già coperta dai concorrenti, valutati i punti di forza e di debolezza dell’impresa produttrice, occorre vagliare attentamente i rischi commerciali per procedere alle azioni di pubblicizzazione.

⁴⁴ . Tratto dall’articolo “Mercato, etica e le prospettive della new economy” di Francesco Gallucci, Partner di Ito1lab, web:ito1lab.com. 2002.

⁴⁵ Si veda a questo proposito il testo di “Greenlab”, sul sito: <http://www.greenlab.it/tematiche/ambiente/marketing/scenari.php#canali>.

Per fare questo bisogna rispondere ad alcune domande specifiche dell'azienda che vuole immettere sul mercato la sua nuova proposta: le risposte variano molto in relazione alla tipologia del prodotto stesso, alla dimensione territoriale su cui si è deciso di operare, all'investimento da destinare alla campagna informativa, e devono fornire indicazioni precise, perché a questo punto si deve mettere mano agli investimenti sulla comunicazione, ossia alle reali (costose) operazioni di pubblicizzazione.

Tali iniziative rientrano sotto la definizione di marketing operativo perché intervengono in modo diretto sul punto vendita per reclamizzare la nuova proposta commerciale, e sono ritenuti dagli addetti ai lavori come uno dei più importanti fattori di successo del lancio di un prodotto.

Il *visual merchandising*⁴⁶ è uno strumento che va utilizzato con continuità, perché il consumatore tende ad acquistare più facilmente quello che gli viene ricordato con maggiore frequenza, meglio se attraverso degustazioni, distribuzione di campioni omaggio, buoni sconto e premi promozionali⁴⁷.

Spetta dunque al *marketing operativo* organizzare le fasi successive alle strategie decise a monte (target, posizionamento, prezzi, packaging), e passare all'impostazione delle operazioni creative e mediatiche, ossia della vera e propria campagna pubblicitaria di informazione e persuasione all'acquisto della nuova proposta.

Il *trade marketing*. Una volta si chiamava merchandising: anzi, alla fine degli anni 50 una famosa accademia di marketing, definiva in tal modo il proprio Brand Department, il settore che si occupava dell'esposizione dei prodotti.

Lo sviluppo della Distribuzione Moderna ha indotto le aziende ad allargare l'originario concetto di merchandising con una serie di strumenti volti sia a pubblicizzare il prodotto presso i punti vendita sia a metterlo nella miglior evidenza possibile, così da accrescerne la visibilità: era nato il trade marketing.

Le tecniche differiscono notevolmente a seconda che ci si rivolga a negozi di tipo tradizionale, a Gruppi d'Acquisto, o alla Grande Distribuzione. È un settore di specializzazione: dove esporre la confezione, a quale distanza dagli occhi del consumatore, come rendere veloce e facile l'accesso fisico al prodotto, quali concorrenti mettere vicino, e molti altri accorgimenti, tutti mirati a far sì che anche un solo passaggio davanti al prodotto sia sufficiente per indurre all'acquisto.

Le promozioni. Negli anni 60, quando iniziarono a farsi strada i primi prodotti industriali di largo consumo, e la concorrenza di altri paesi cominciava a dare i primi risultati sul livellamento dei prezzi di vendita al dettaglio, vennero utilizzate alcune tecniche per disfarsi delle scorte invendute, o per superare con uno scatto i risultati di un prodotto antagonista: le promozioni nacquero dunque come evento "una tantum" per avere un picco straordinario nelle vendite, in modo che la maggiore quantità venduta equilibrasse il minor margine di profitto dovuto allo sconto praticato.

Ormai le promozioni sono invece diventate un elemento del tutto normale, che va previsto nell'ambito del marketing mix operativo, perché il consumatore sarebbe addirittura stupito qualora non potesse usufruire di uno speciale trattamento, di concorsi a punti e di premi più o meno costosi, come attestato della sua fedeltà di acquisto.

Vale la pena di ricordare che esistono ricerche molto serie sulla preferenza dei consumatori in merito alle diverse tipologie dei premi, che sono da tenere in gran conto nell'organizzazione delle

⁴⁶ Attualmente viene chiamato anche trade marketing (si veda più avanti): riguarda la strategia con cui il prodotto viene posizionato nel punto vendita: ad esempio, le aziende fanno a gara per far sì che la propria marca sia posta all'altezza degli occhi, calcolata in base all'altezza media della popolazione di potenziali acquirenti di quel prodotto (donne, uomini, adolescenti, bambini, anziani), perché ciò che il cliente vede per prima cosa, senza fare alcuno sforzo, è anche ciò che acquista con maggiore probabilità.

⁴⁷ Tratto da *L'operative marketing: strumenti, obiettivi, opportunità, continuità* di Marco Mancinelli, pubblicato il 12/04/2002 sul sito web di "Aziende News": <http://www.aziendenews.it/articoli/Company/articolo.asp?I=100>.

campagne promozionali: i consumatori preferiscono, ad esempio, le raccolte punti, il cui premio finale non comporta estrazioni a sorte ma è il semplice risultato della fedeltà di acquisto; oppure un premio a estrazione ma di valore elevato (un'auto, un viaggio costoso); o ancora, piccole cose ma molto ricercate, o prodotte specificamente per la campagna promozionale, che hanno il pregio di essere quasi pezzi unici, comunque fuori dal normale circuito commerciale⁴⁸.

Da queste ricerche risulta evidente che oggi il consumatore dà per scontato che verrà vezzeggiato con vari incentivi, tanto che il lavoro degli esperti di marketing operativo consiste ormai nell'inventare nuove tipologie di premio che facciano leva sui desideri più al passo con i tempi (ciclomotori, corsi di inglese, viaggi esclusivi).

Le pubbliche relazioni. Questo settore della promozione va assumendo un'importanza sempre maggiore, dato che il consumatore è più che mai attento all'immagine dell'azienda produttrice. Una volta si pensava alle "PR" come ad un'attività riservata a pochi personaggi dell'alta società che organizzavano cene sontuose e si incontravano nei posti più eleganti delle grandi metropoli per fare beneficenza o, più direttamente, per allargare il numero e la qualità dei contatti di lavoro.

Adesso è diventato fondamentale che tutti i potenziali clienti siano catturati da un'immagine politicamente corretta dell'impresa, affinché siano convinti che sì, il guadagno conta, infatti quel prodotto è lì per essere comprato, non è gratuito, ma che negli obiettivi dell'azienda non c'è solo il profitto, bensì anche l'interesse per i poveri del mondo, per le popolazioni colpite da eventi disastrosi, per i ricercatori impegnati nella lotta contro malattie epidemiche o inguaribili, ai quali l'azienda dedica parte degli introiti.

A creare questa immagine sono gli esperti di pubbliche relazioni, che intessono continuamente una rete di contatti con i testimonial più amati dal pubblico, con le istituzioni impegnate nel sociale, con gli enti pubblici maggiormente coinvolti nei programmi umanitari, per creare il collegamento tra azienda-prodotto e azione meritevole.

Non sono banali gli investimenti che si devono destinare a questo aspetto della promozione, se si vuole che abbia una eco sufficiente: sponsorizzare un evento benefico ad esempio costa molto denaro, soprattutto se è di livello internazionale, quindi gli esperti di PR sono professionisti con lunga esperienza e notevoli competenze organizzative, oltre ad essere abili comunicatori e attenti amministratori di risorse.

I collaterali. Si tratta di una serie di piccoli ma utili strumenti di vendita, come i cataloghi dei prodotti (alcune aziende ne fanno il loro punto di orgoglio, con foto e impaginazione degne delle migliori riviste patinate), i depliant di presentazione, i gadget con il logo dell'impresa (es.: la tipica agenda aziendale o le penne con impresso il marchio del prodotto), manifesti o cartelloni di lancio nei punti vendita, manuali di istruzioni, pubblicazioni come riviste tecniche o news letters, in altri termini i cosiddetti investimenti minori, che viceversa sono tutt'altro che economici e rivestono una grande importanza tattica nel marketing operativo⁴⁹.

In conclusione, ogni operazione di marketing rappresenta un notevole investimento e una sfida alla creatività unita all'oculatezza nella gestione delle risorse: pianificare il marketing operativo non è un compito facile, va affrontato con estrema attenzione e studiato nei minimi dettagli.

Anche per il marketing operativo può essere fatto un controllo finale del piano, mettendolo a confronto con la concorrenza, attraverso il mix comparato:

– *promozioni* – frequenza, tipologia, risorse investite dalla concorrenza e ipotesi di investimento per il nuovo prodotto;

⁴⁸ Tratto da L'operative marketing: strumenti, obiettivi, opportunità, continuità di Marco Mancinelli, pubblicato il 12/04/2002 sul sito web di "Aziende News": <http://www.aziendenews.it/articoli/Company/articolo.asp?I=100>.

⁴⁹ Si veda il sito web di "Publinter – Accademia di Marketing & Comunicazione": http://www.publinter.com/publinter_home.htm.

- *trade marketing* – come sono presentati nei punti vendita i prodotti della concorrenza, sviluppo della propria tattica di visual merchandising;
- *public relations* – cosa hanno attuato i concorrenti, come si intende procedere per il nuovo prodotto;
- *collateral* – quali sono stati utilizzati dai concorrenti, quali sono ipotizzati per il nuovo lancio.

Una volta analizzate le azioni del marketing mix, averle comparate e valutate in relazione alla concorrenza, la fase successiva è quella della pubblicizzazione.

2.1.3. Il lancio delle campagne pubblicitarie

Norman Douglas disse: “*Dalla sua pubblicità si possono capire gli ideali di una nazione*”⁵⁰.

Per quanto un’affermazione del genere possa apparire esagerata, è pur vero che la pubblicità, fattore assolutamente essenziale per la vendita di un qualsiasi prodotto o servizio, ha subito diversi cambiamenti negli ultimi anni, non sempre verso l’eccellenza, e in ogni caso il bombardamento di radio e televisione, giornali, internet, degli spot a ogni ora del giorno e della notte dice molto sul tipo di società (dei consumi) nella quale si vive.

A maggior ragione, vista l’inflazione attuale, il lavoro del pubblicitario è diventato sempre più complesso.

Infatti esiste il cosiddetto “mondo della pubblicità”, una sorta di universo a sé, dove si parla una lingua specifica, che va avanti con leggi tutte particolari, nel quale chi riesce a sfondare deve aver dimostrato di essere un genio della fantasia ma anche un abile analista e amministratore.

Come è noto, spesso la scelta di uno slogan può richiedere l’impegno di molti professionisti per lungo tempo, perché il linguaggio con cui veniamo informati della nascita di un nuovo prodotto è una delle componenti più importanti nel rendere attraente il messaggio.

Alcuni spot sono entrati nella cultura di tutti, ormai fanno parte del lessico familiare, e questo è esattamente il termometro della loro efficacia: sono veloci, a volte creano nuovi termini subito adottati dal pubblico, sono riassuntivi, entrano facilmente in testa e non vanno più via.

Se analizziamo i fattori che li hanno resi indimenticabili, troviamo sempre alcuni elementi ricorrenti: sono frasi che suscitano emozioni e sensazioni, “suonano” bene, anche se non sono musicali, sono brevi e accattivanti.

Ma per arrivare a tali caratteristiche la via è spesso lunga e difficile. Mettere in piedi una campagna pubblicitaria è un lavoro complesso e articolato, da professionisti specializzati, visto che gli investimenti sono molto alti e la possibilità di un fallimento comporta seri rischi, a volte irrimediabili per l’impresa.

Proprio perché si tratta di una materia altamente specialistica, è opportuno rifarsi alla descrizione degli esperti di settore per quanto riguarda le fasi della campagna, con l’avvertenza che i termini utilizzati dagli specialisti sono stati lasciati volutamente in inglese, vista la pervasività di questa lingua nel settore⁵¹.

Per capire da dove si parte per il lancio pubblicitario di una nuova proposta commerciale bisogna immaginare che gran parte del lavoro è artigianale, di volta in volta diverso e, sebbene molto creativo, ha in realtà molte fasi in cui invece occorre una grande disciplina e una estrema attenzione ai dettagli, meno romantici ma più produttivi, come l’ammontare e le voci di spesa del budget di previsione, i numeri del target, le informazioni sulla concorrenza: tutti questi dati di partenza compongono un brief, ossia un dossier da cui partire.

⁵⁰ Norman Douglas, narratore e saggista inglese del 900, scrisse diversi libri sul nostro Paese.

⁵¹ . È consultabile sul sito web di “Aziende News” il testo di Roberta Guerini, La pubblicità: qualche definizione, pubblicato il 7 giugno 2002: <http://www.aziendenews.it/articoli/Company/articolo.asp?I=110>.

Da questo nasce la copy strategy, vale a dire la pianificazione delle azioni, necessarie a raggiungere gli obiettivi, e la loro programmazione nel breve, medio e lungo periodo: si tratta delle linee guida da seguire, a cui anche i cosiddetti creativi dovranno attenersi, nelle quali sono attentamente vagliate le strategie per arrivare a comunicare perfettamente con il target group, la parte di popolazione scelta come riferimento per la vendita del prodotto. Nel documento vanno indicati anche la reason why, ossia il messaggio che spiega perché comprare quel bene-servizio, che deve essere fondato il più possibile sulle emozioni, per fare leva sui desideri non razionali del pubblico. Successivamente inizia la fase della scelta dei media, o, in generale, degli strumenti pubblicitari. Anche questo punto è strategico: occorre decidere dove va esposto o trasmesso il messaggio, se per la strada con i manifesti, sugli autobus, in metro, al cinema, in radio, in tv, sul web, per posta... e sono proprio i professionisti della pubblicità che devono, in base alla coerenza dei media con le caratteristiche del prodotto-servizio, e in base al budget disponibile, scegliere quale sia il veicolo migliore.

Solo a questo punto intervengono direttamente i *creativi*, che hanno il compito di trovare i contenuti e la grafica del messaggio, componendo il *body copy*, il vero e proprio cuore della campagna, quello che a volte ricordiamo per anni o addirittura per generazioni, se riesce ad essere persuasivo e originale.

Questo comporta la creazione dell'*headline*, ossia l'iniziale battuta veloce che deve colpire l'immaginazione e restare impressa nella mente; del claim, lo slogan che deve presentare in un solo attimo tutti i benefici che si ottengono comprando il nuovo prodotto; dell'*image*, la parte grafica, il personaggio, i colori, il logo che identificano lo specifico bene, e il pay-off, la frase ad effetto che chiude il messaggio, altrettanto importante di quella iniziale. È un lavoro molto impegnativo, possono essere necessari tempi lunghi e diverse risorse per arrivare a sintetizzare il valore di un prodotto-servizio in poche parole, immagini, suoni: e va considerato che se si sbaglia, è molto difficile rimediare.

Infatti prima di partire con gli investimenti c'è bisogno di sottoporre le scelte operate ad un campione di consumatori, identificati come rappresentativi del *target group*, e valutare l'impatto che il messaggio pubblicitario ottiene presso di loro. Questa fase di pre-test potrebbe rivelare che la strategia va rivista, se l'accoglienza da parte del campione è tiepida o negativa: è ancora possibile aggiustare il tiro, fino a quando la risposta sia positiva. Solo a questo punto si potrà partire con il vero e proprio lancio.

Ma naturalmente la campagna va anche *monitorata* con molta attenzione, perché dai risultati dipende il successo reale del bene-servizio pubblicizzato, e quindi attraverso un dossier di controllo si registra la resa dei primi messaggi, valutando immediatamente se il target group sta già comprando il prodotto, se lo slogan funziona, se magari viene cantato il jingle, ossia il motivo musicale abbinato al messaggio, e così via. I professionisti della pubblicità sono dunque incaricati di pianificare, realizzare e valutare l'intero processo di comunicazione.

Il gruppo di lavoro necessario per questo difficile incarico è composto da alcune figure molto specifiche: l'*account executive*, che prende i contatti con l'impresa produttrice, stabilisce con i dirigenti gli obiettivi e il budget, coordina tutte le attività successive, in sostanza dialoga costantemente con il cliente dell'agenzia pubblicitaria.

Lo affiancano il *responsabile marketing* della campagna, che deve stabilire quale target group è il più idoneo alla nuova proposta, oltre a fornire indicazioni sul posizionamento, l'*art director*, che è responsabile della grafica e dell'immagine abbinata al messaggio, il *copy writer*, colui che trova le parole giuste e le frasi fondamentali che dovranno attirare l'attenzione, e il *media planner*, il professionista che si occupa di organizzare la strategia mediatica, sceglie cioè i canali più adatti per quel prodotto-servizio in base agli investimenti stanziati.

Dunque "la conclusione di questa breve descrizione della pubblicità può essere una sola: un breve spot necessita di un lungo lavoro"⁵².

⁵² Ibidem.

Mettere in piedi una campagna di lancio è un lavoro capillare, rischioso, non banale, non veloce, sebbene la velocità degli spot sia invece aumentata molto nel corso degli anni: ad esempio le pubblicità in televisione sono sempre più corte e con immagini rapidissime, perché il mezzo comunicativo lo consente e in parte lo impone.

Così come salta agli occhi il massiccio uso della lingua inglese, appositamente sottolineato dalla descrizione delle fasi di lavoro, che ha invaso letteralmente questo settore, tanto che, da qualche tempo, il messaggio di alcuni spot televisivi viene pronunciato direttamente in inglese.

D'altra parte il mezzo televisivo assegna un evidente primato alle immagini, e tanto basta a far sì che le parole siano quasi di secondaria importanza.

Nella fondamentale opera di Marshall McLuhan⁵³, che negli anni 60 asserì per primo che *il mezzo è il messaggio*, erano delineate le previsioni, poi avveratesi, di una profonda influenza dei media moderni sulla società, perché il mezzo tende a prevalere sull'informazione contenuta, infatti la tv, ma anche i computer e ora la rete Internet, hanno trasformato le abitudini di tutto il mondo, arrivando alla creazione del cosiddetto *villaggio globale*, nel quale la forma e il veicolo del messaggio contano molto. In altre parole, il mezzo usato tende a influenzare e a comunicare ancor più del messaggio stesso.

Questo non significa che si possa tranquillamente trascurare il contenuto, ma va tenuto presente che nella scelta dei mezzi, a parità di capacità di raggiungere il target, è bene dare la precedenza a quelli che, da un punto di vista qualitativo, sono più in linea col nostro prodotto, con il suo posizionamento e con il tipo di messaggio. Significa inoltre che è auspicabile che il messaggio sia in armonia con il mezzo che lo veicola⁵⁴.

Dunque, una campagna di lancio rappresenta un momento cruciale ed essenziale per la nuova proposta commerciale, sia essa un prodotto o un servizio, e necessita di attenta e accurata preparazione.

Una check-list finale dell'impostazione della campagna pubblicitaria è riportata nella tab. 3.

Tab. 3 – Check-list della campagna pubblicitaria

| | |
|----------------|--|
| Target | Definizione e verifica dei consumatori da raggiungere |
| Ricerche | Pre, post-test pubblicità (impatto, gradimento, ricordo) |
| Posizionamento | Verifica del positioning comunicato dalla Campagna |
| Testo | Analisi e verifica dell'Headline e della Body Copy |
| Visual | Analisi e verifica delle immagini e dell'impaginazione |
| Mezzi | Analisi dei Mezzi scelti e della loro integrazione |
| Copertura | Verifica di frequenza, copertura dinamica |
| Budget | Analisi suddivisione e congruità stanziamento |
| Concorrenza | Cosa promette e quanto ci investe |
| Costanza | Da quanto tempo è in "run" l'attuale Campagna |

Fonte: "Publinter – Check-Up della Pubblicità" http://www.publinter.com/marketing_checkup.htm.

⁵³ Marshall McLuhan, *Understanding Media: The Extension of Man*, McGraw-Hill, New York, 1964; *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano, 1967; *La galassia Gutenberg. Nascita dell'uomo tipografico*, Armando, Roma, 1964; *Il medium è il messaggio*, Feltrinelli, Milano, 1968.

⁵⁴ Fonte: "Publinter – Accademia di Marketing & Comunicazione" http://www.publinter.com/publinter_home.htm.

Una volta impostata la campagna, lanciata sui media, occorre tenere sotto controllo i risultati e l'andamento, sia durante che dopo il periodo di lancio, per raccogliere tutti gli elementi di risposta della clientela e per impostare le fasi successive.

2.2. Le fasi di lavoro della Vendita

Tutto il lavoro del marketing descritto nei precedenti paragrafi, ha come unico obiettivo quello di vendere la nuova proposta commerciale, nella maggior quantità possibile, al massimo livello di profitto possibile, al maggior numero dei potenziali clienti identificati nel target in base al posizionamento.

In altri termini, l'intero piano di marketing potrebbe rivelarsi un investimento del tutto inutile se i dati di vendita non confermano nella realtà quello che gli esperti di marketing avevano ipotizzato essere il giusto target, prezzo, posizionamento, packaging, e tutte le operazioni di trade marketing, promozioni, PR, collateral ecc., per quello specifico bene o servizio.

D'altra parte bisogna considerare che la vendita è un processo tutt'altro che semplice, anzi, è un comportamento complesso che si deve concludere con una decisione/azione importante: l'acquisto.

L'atto del comprare è composto da fasi precise, una sequenza logica di alcuni passaggi obbligati che ogni persona, quando acquista qualcosa, deve necessariamente attraversare: sette, per l'esattezza.

Come esempio si può ipotizzare l'acquisto di un abito. Ecco le sette fasi:

1. *primo contatto* con l'abito, attraverso la vista e a volte anche il tatto;
2. *attenzione* concentrata sull'abito, a scapito degli altri articoli esposti;
3. *interesse* (ne conseguono alcune domande: quanto costa, ci sono altri colori, la taglia...);
4. *convincimento*, la fase in cui si indossa il vestito per la prova (questo passaggio conferma o smentisce l'interesse. Solo se lo conferma si passa alla fase successiva);
5. *desiderio*, caratterizzato dalla proiezione di un'immagine mentale di noi stessi con il nuovo abito in una certa situazione;
6. *induzione all'acquisto*: bisogna rafforzare la convinzione con qualche argomento, per superare il dubbio che si stia operando una giusta scelta nel comprare quel vestito (dubbio tanto più debole quanto più forti sono stati i punti precedenti);
7. *chiusura*: l'acquisto dell'abito.

Nessuna di queste fasi può essere saltata, altrimenti la vendita non avrà luogo: è evidente che il venditore deve essere in grado di analizzare, sorvegliare, indirizzare, aggiustare il tiro, suggerire e rispondere al cliente, durante ciascuna di queste fasi, quindi la sua preparazione, lungi dall'essere riconducibile al solo "istinto della vendita" (che peraltro esiste), deve essere tale da consentirgli di fare il massimo possibile per condurre il cliente alla fase di acquisto. Non è affatto una cosa facile.

2.2.1. La struttura di vendita

Vista l'importanza dell'intero sistema di vendita, e la sua strategicità per ogni impresa commerciale, all'interno della Direzione Commerciale e Marketing il servizio vendite va organizzato con estrema attenzione, secondo alcuni criteri precisi di orientamento al cliente.

Uno dei fattori di criticità nell'impostazione della rete di vendita è ovviamente la qualità dei venditori, che dipende in parte dalle attitudini personali, in parte dalla specifica formazione: in realtà, come più volte sottolineato, non è affatto facile trovare bravi venditori.

Inoltre, non sempre l'impresa è pienamente consapevole della valenza strategica di un'ottima organizzazione commerciale, sia in termini di motivazione dei funzionari di vendita, sia per la parte strutturale e organizzativa.

Questa approssimazione si rivela ben presto come un boomerang, perché un venditore a cui sia stato semplicemente consegnato un catalogo dei prodotti, un listino di prezzi e alcuni indirizzi di potenziali clienti, non potrà in nessun caso, anche qualora si rivelasse un genio a livello individuale, mostrare un'immagine efficace ed efficiente dell'azienda; non potrà trasmettere la fiducia in una intera organizzazione al servizio del cliente, essendo lui stesso il primo "cliente interno" ad essere stato trascurato.

Quindi mettere in piedi una rete di vendita davvero vincente vuol dire in primo luogo investire tempo e denaro nella cura e nella formazione dei venditori, perché questi professionisti sono le punte di diamante di ogni impresa commerciale: "Non esistono più prodotti che si vendono da soli in virtù del loro marchio e delle loro caratteristiche. Esistono prodotti che si vendono perché vengono comunicati e promossi adeguatamente"⁵⁵.

Nessuna azienda, neanche la più affermata, può quindi permettersi il lusso di lasciare il cliente da solo, senza il supporto degli specialisti alle vendite, che siano in grado di raggiungerlo e di soddisfare le sue richieste in modo continuato e ottimale.

Nel reparto vendite di una impresa il manager ha dunque il delicato compito di motivare i venditori con ogni strumento possibile: la formazione e l'aggiornamento permanente, incentivi economici e benefit, visibilità aziendale e premi produzione, grande attenzione alla "squadra" ma anche al singolo, e deve supportare al contempo la loro attività con l'organizzazione puntuale di tutti gli ausili indispensabili: politiche dei prezzi condivise e chiare, cataloghi e listini aggiornati, collegamenti in tempo reale con i magazzini per gli ordini, diretto accesso all'amministrazione per la fatturazione e il credito, margini di libertà per sconti speciali ad alcuni clienti, promozioni al momento giusto e così via.

Allo stato attuale del mercato, l'intero iter della vendita si è fatto più complesso e sofisticato, in particolare è diventato imprescindibile rivolgersi al cliente con la priorità di soddisfare le sue richieste, non tanto, come era in passato, esercitare le armi di persuasione per convincerlo comunque a comprare: professionalità vuol dire oggi preferire l'orientamento ai bisogni di un acquirente che, se soddisfatto, resterà fedele al prodotto o al servizio, effetto ben più rilevante al confronto della mera acquisizione di un ordine isolato.

Non a caso esistono ormai numerosi corsi di specializzazione nelle vendite, sia per i venditori, in modo che siano in grado di ascoltare il cliente con estrema attenzione, sia per chi governa l'organizzazione, la struttura, la logistica, ossia tutti gli aspetti tecnici legati alla pianificazione della rete di vendita.

2.2.2. La rete territoriale dei venditori

La forza vendite è l'elemento cruciale per il successo di una organizzazione: sbagliare nella scelta e non curare lo sviluppo professionale dei venditori può implicare perdere clienti, immagine e fatturato⁵⁶.

È quindi fondamentale strutturare al meglio il processo di reclutamento e formazione dei venditori utilizzando le tecniche per selezionare e inserire venditori adatti e coerenti al ruolo e alla cultura aziendale. Possono ormai essere utilizzati strumenti molto precisi per valutare l'idoneità dei candidati, per pianificare i vari processi di inserimento, valutazione ed incentivazione delle attività di vendita.

⁵⁵ Fonte: Marco Mancinelli, La rete di vendita, pubblicato il 20/02/2001 sul sito web di "Aziende News": <http://www.aziendenews.it/articoli/Commerciale/articolo.asp?I=23>.

⁵⁶ . Questo paragrafo è liberamente tratto dagli schemi formativi del corso Forza vendita: come reclutare, formare e incentivare venditori top performer organizzato dal "Gruppo di ricerca applicata al management" (Gram), <http://www.varvelli.com/>, e del corso Sales Management della Profingest, profingest@profingest.it.

In particolare occorre soffermarsi sui processi di coaching (affiancamento) e di valutazione delle prestazioni di vendita e delle tecniche di remunerazione della forza vendita, che sono il perno della motivazione di un team di successo.

Essendo sempre più rari i casi in cui un prodotto o un servizio si possono vendere da soli, l'efficacia del venditore diventa di fondamentale importanza.

La conoscenza del cliente attraverso l'analisi del suo comportamento d'acquisto e la gestione consapevole del processo di vendita in tutte le sue fasi contribuiscono ad aumentare le performance di vendita.

Quindi il venditore efficace dovrà conoscere:

- la segmentazione della clientela;
- la valutazione dei segmenti di mercato;
- la scelta dei target e le strategie di marketing;
- il modello di comportamento d'acquisto del consumatore;
- il modello di comportamento d'acquisto delle imprese;
- le tecniche di comunicazione interpersonale;
- lo sviluppo delle capacità di comunicare;
- il processo psicologico dell'acquisto;
- il processo di vendita;
- le fasi della trattativa;
- le tecniche interattive di vendita;
- gli stili di comportamento commerciale;
- il processo negoziale nella comunicazione a due vie;
- la costruzione dell'accordo che porta all'acquisto.

La comprensione delle problematiche che il manager delle vendite deve affrontare nella scelta e nella gestione della struttura di vendita è materia delicata.

L'organizzazione viene determinata in coerenza con gli obiettivi assegnati alla rete dei venditori attraverso diversi possibili approcci per il dimensionamento della rete di vendita. La gestione del team avviene attraverso la selezione, l'addestramento e la motivazione dei suoi componenti. Vanno decise:

- l'organizzazione territoriale della rete vendita;
- le possibili strutture organizzative;
- reti dirette/indirette e miste;
- il dimensionamento della rete di vendita;
- la gestione della rete di vendita;
- stili direttivi del manager delle vendite;
- tecniche e prassi nel reclutamento del personale di vendita;
- l'addestramento vendite di base e sul campo;
- i fattori motivazionali del venditore;
- la politica retributiva e i sistemi di incentivazione;
- le comunicazioni tra impresa e rete di vendita;
- organizzazione delle riunioni di vendita;
- la conduzione degli incontri motivazionali, dei convegni, delle convention aziendali.

I responsabili della rete di vendite sono anche chiamati ad esaminare e scegliere gli strumenti operativi necessari per la pianificazione dell'attività commerciale.

Si tratta di correlare la pianificazione aziendale, le previsioni di vendita e il budget da raggiungere (generalmente su base annua), in modo da poter assegnare ai singoli venditori e all'intera rete gli obiettivi di fatturato, che devono essere, come si usa dire nel settore, "realistici ma con un pizzico di sfida".

Vanno quindi scelti e utilizzati i principali strumenti di controllo e valutazione dell'attività commerciale:

- il processo di formazione del budget di vendita;

- sistemi per la determinazione del budget di vendita;
- tecniche quantitative e qualitative di previsione;
- l'allocazione del budget di vendita;
- la gestione del portafoglio clienti;
- la gestione ottimale del tempo e del territorio;
- metodi per aumentare il rendimento dei venditori;
- pianificazione della copertura territoriale delle visite;
- il piano promozionale;
- ruolo e finalità delle promozioni;
- il controllo e la verifica dell'attività di vendita;
- il processo di valutazione delle prestazioni dei venditori.

Quanto descritto verrà approfondito nelle Schede professionali, in particolare nelle figure del settore Commerciale: per ciascuna professionalità dell'area vendite verranno descritti i processi di lavoro e la formazione necessaria.

2.2.3. Vendita diretta

Questo sistema di vendita scavalca alcuni passaggi della vendita tradizionale, raggiungendo il cliente individualmente, senza intermediari tra il produttore e il consumatore.

È un settore assai rilevante: “Il comparto delle Vendite Dirette ha fatturato nel '97 in Italia 4.200 miliardi di lire. Annovera in Italia complessivamente 5.500 lavoratori dipendenti e 260.000 incaricati che si occupano di Vendita Diretta, senza avere un rapporto di lavoro dipendente. Soltanto lo scorso anno sono state 25.000 le opportunità di lavoro offerte dalle aziende Avedisco in Italia”⁵⁷.

Questa particolare tipologia di approccio alla clientela nasce in primo luogo dalla crescita esponenziale dei costi di pubblicizzazione, che naturalmente vanno a gravare direttamente sul prezzo di vendita finale, cosa che non tutte le imprese commerciali considerano positivo; inoltre, storicamente questo è stato effettivamente un modo per distinguersi dall'usuale utilizzo dei media pubblicitari, ormai talmente affollati che per poter risaltare occorrono investimenti molto ingenti.

È il caso di ricordare che alcune grandi aziende commerciali, anche multinazionali, non hanno mai usato i tradizionali canali di pubblicità, ma unicamente la vendita diretta, dimostrandone l'efficacia e la convenienza.

Nel direct marketing le informazioni commerciali vengono diffuse in modo da raggiungere senza intermediazioni i potenziali clienti, attraverso l'invio di stampati (direct mailing), o con il telefono (tele-marketing), o attraverso spot radiofonici e televisivi, con un messaggio proveniente direttamente dall'azienda produttrice, che in quest'ultimo caso compra soltanto gli spazi dei media⁵⁸.

La vendita diretta non è una panacea, è un sistema con alcune controindicazioni e alcuni limiti, soprattutto se non vengono seguite le regole comuni a qualunque operazione di marketing, ossia la scelta accurata del target, il posizionamento, la strategia del messaggio promozionale; così come può risultare inutile l'intera campagna nel caso in cui non siano stati predisposti strumenti per prevedere se e quanto la tipologia del prodotto-servizio è compatibile con la specifica metodologia

⁵⁷ Dati dell'Avedisco, Associazione Nazionale Vendite Dirette Servizio Consumatori, <http://www.avedisco.it/>, che è membro della Faid Federdistribuzione, a sua volta associata in Europa alla Fedsa (Federation of european direct selling associations), <http://www.fedsa.be/>, e a livello mondiale alla Wfdsa (World federation direct selling associations), <http://www.wfdsa.org/>.

⁵⁸ Si veda Il direct marketing cambia le regole dell'approccio al cliente di Marco Mancinelli, pubblicato su “Aziende News” il 17 aprile 2002: <http://www.aziendenews.it/articoli/Company/articolo.asp?I=101>.

dell'approccio diretto, o per rilevare puntualmente la risposta del pubblico, o per valutare il rapporto tra i costi e i benefici di questo sistema di vendita.

In altri termini, sebbene appaia come una strategia che fa risparmiare sia il produttore che il consumatore, non sempre la vendita diretta raggiunge questo obiettivo: molta parte del successo dipende dalla professionalità con cui vengono predisposti i piani di marketing, dalle caratteristiche del prodotto-servizio e dalla competenza dei venditori diretti.

La stessa Associazione Avedisco, che rappresenta oltre la metà di tutte le aziende di direct marketing, avverte che:

“Tre sono i requisiti affinché la Vendita Diretta abbia successo:

- la qualità dei prodotti;
- servizio efficace ed efficiente;
- professionalità del venditore”⁵⁹.

Come tutela del consumatore, infatti, non è un sistema che fornisca il massimo della garanzia: solo qualche anno fa è stata introdotta la clausola obbligatoria del diritto di recesso, come appare ad esempio nelle trasmissioni di televendita⁶⁰.

In realtà la televendita è solo uno dei canali del direct marketing, mentre resistono e si consolidano gli altri sistemi, quali il tele-marketing, più indicato per la promozione di servizi, e l'organizzazione delle dimostrazioni di prodotti vari (es.: cosmetici o oggetti per la casa), che prevedono anche la vendita.

Va detto peraltro che essendo un settore in continua espansione (una media del 5% annuo di crescita)⁶¹, va tenuto in grande considerazione: non può essere sottovalutata questa tipologia di vendita, che ha fatto la fortuna di diverse aziende, e che si è diffusa in maniera capillare sul territorio, grazie anche alle emittenti televisive locali.

D'altra parte, se effettuata nel rispetto delle leggi e del consumatore, questa forma di acquisto senza intermediari rappresenta un possibile risparmio effettivo sul costo finale del prodotto, senza intaccare i margini di profitto dell'impresa produttrice.

La stessa osservazione non può essere fatta a proposito del cosiddetto sistema di Vendita Multilivello⁶², sulla cui pericolosità vale la pena di riflettere, anche se non sembra opportuno inserire un tema del genere in questa sede.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ D.Lgs. 31 marzo 1998, n. 114 (Riforma della disciplina del commercio).

⁶¹ Dati Avedisco, Associazione Nazionale Vendite Dirette Servizio Consumatori, <http://www.avedisco.it/>.

⁶² Multi Level Marketing, atto primo: la farsa e Multi-level Marketing: e la truffa continua di Roberta Guerini, pubblicati sul sito di "Aziende News" del 26 giugno 2002: <http://www.aziendenews.it/articoli/Company/articolo.asp?I=114>.

3. Le attività di lavoro e le occupazioni-qualifiche

3.1. Gli addetti dell'area Commerciale e Marketing

Nell'8° Censimento generale dell'Industria e dei Servizi, dell'ottobre 2002, l'Istat ha rilevato che: "Dei 18.773.824 addetti censiti nel 2001 (...) il 17,8% lavora nel commercio. (...) L'analisi della composizione settoriale degli addetti mostra che rispetto al 1991 la quota degli addetti all'industria ha perduto 5,1 punti percentuali e quella relativa al commercio appena 0,6 punti".

Dunque nel settore specifico, stando ai primi dati del censimento, sono circa 3 milioni 340 mila i lavoratori dell'area, o meglio, quelli che risultano inseriti con il Ccnl del commercio. Vale a dire che non è facile estrarre da questi dati i segmenti più rappresentativi dell'area C&M.

Va ricordato tra l'altro che il mercato del lavoro si suddivide sempre di più fra domanda di personale altamente specializzato e domanda di personale esecutivo. La biforcazione diventa sempre più accentuata man mano che l'azienda va alla ricerca di figure specifiche, ma sempre meno disponibili, e di figure operative, ma sempre meno appetibili per chi è in cerca di lavoro.

Quindi il numero complessivo degli addetti del settore risente del fenomeno dello skill shortage per le figure più qualificate e della mancata saturazione delle opportunità occupazionali per i profili operativi.

Considerando la Classificazione delle attività economiche – Ateco91⁶³ l'area C&M risulta rappresentata in diversi macrosettori e declinata poi secondo alcune variabili di dettaglio.

Qui di seguito vengono indicate le categorie generali da cui discendono le altre sezioni di interesse per l'area C&M:

51 Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio

51.2 Commercio all'ingrosso di materie prime

51.3 Commercio all'ingrosso di prodotti alimentari

51.4 Commercio all'ingrosso di altri beni di consumo finale

51.5 Commercio all'ingrosso di prodotti intermedi

51.7 Commercio all'ingrosso di altri prodotti

52 Commercio al dettaglio

52.1 Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati

52.2 Commercio al dettaglio di prodotti alimentari

52.4 Commercio al dettaglio di altri prodotti

52.5 Commercio al dettaglio di articoli di seconda mano

52.6 Commercio al dettaglio al di fuori dei negozi

52.61 Commercio al dettaglio per corrispondenza

52.62 Commercio al dettaglio ambulante (su aree pubbliche) a posteggio fisso

52.63 Commercio al dettaglio effettuato in altre forme al di fuori dei negozi

52.7 Riparazione di beni di consumo personali e per la casa

74 Altre attività professionali e imprenditoriali

74.1 (...) Studi di mercato e sondaggi di opinione; consulenza commerciale e di gestione;

74.13 Studi di mercato e sondaggi di opinione

74.4 Pubblicità

74.40.1 Studi di promozione pubblicitaria

74.40.2 Agenzie di concessione degli spazi pubblicitari

91 Attività di organizzazioni associative n.c.a.

⁶³ Classifica Istat: <http://www.istat.it/ateco/ateco91/note.htm> – 35k.

- 91.1 Attività di organizzazioni economiche, di titolari di impresa, professionali
 - 91.11 Attività di organizzazioni economiche e di associazioni di datori di lavoro
 - 91.11.1 Attività di organizzazioni di datori di lavoro ed associazioni di categoria
 - 91.11.2 Organizzazioni economiche
 - 91.11.3 Camere di commercio

92 Attività ricreative, culturali e sportive

- 92.4 Attività delle agenzie di stampa
 - 92.40.01 Giornalisti
 - 92.40.02 Pubblicisti e assimilati
 - 92.40.03 Agenzie di stampa

3.2. I processi di ristrutturazione e la trasformazione delle figure professionali

3.2.1. Il Villaggio Globale, i mercati locali, nazionali e internazionali

Sono bastati alcuni decenni per arrivare ad una vera e propria rivoluzione del commercio, che ha modificato regole e consuetudini rimaste simili per secoli. Ormai il mercato è cambiato radicalmente⁶⁴.

L'Ice⁶⁵, il Ministero del Commercio Estero⁶⁶, così come altre istituzioni pubbliche e private preposte ad assistere le imprese nelle loro transazioni internazionali, si trovano a fare i conti con un massiccio mutamento delle leggi del commercio, dovuto a diversi fattori concomitanti, esplosi in un arco di tempo brevissimo: trasporti veloci, internet (movimenti di denaro in tempo reale, connessioni immediate per gli ordini che annullano le distanze), catene produttive robotizzate che possono lavorare a ciclo continuo, distribuzione rivoluzionata dagli accordi tra vari paesi per l'abbattimento delle barriere doganali... una serie di elementi che hanno contribuito a velocizzare e globalizzare la produzione e la vendita di qualsiasi prodotto⁶⁷.

Uno degli aspetti più evidenti di questa rivoluzione in corso è la marcata differenza rispetto anche solo a venti-trenta anni fa, del "ciclo di vita di un prodotto". Vediamo innanzitutto di cosa si tratta.

Un prodotto o un servizio attraversano alcune fasi tipiche, lungo un arco di tempo variabile, che possono essere riassunte come segue:

- 1) introduzione: è il primo stadio, nel quale solo alcuni acquirenti, conquistati dalla campagna di lancio, comprano il nuovo prodotto e ne diventano sostenitori. In questa fase è possibile che il passa-parola fornisca un ottimo impulso alla domanda, sempre che le aspettative dei primi consumatori siano state soddisfatte. Nella vita del prodotto siamo nel periodo dell'entusiasmo e della scoperta della novità, anche se ancora i profitti sono necessariamente contenuti;
- 2) diffusione: non è raggiunta la quota totale dei potenziali clienti, tuttavia un numero crescente di compratori sceglie di provare la nuova proposta. Si verificano oscillazioni notevoli nei volumi di

⁶⁴ Si veda il testo Internazionalizzazione: le aziende italiane cambiano l'approccio ai mercati esteri di Marco Mancinelli, del 21/06/2002, sul sito di "Aziende News": <http://www.aziendenews.it/articoli/Company/articolo.asp?I=113>.

⁶⁵ "Istituto per il Commercio Estero", e-mail: assistenza.vendita@ice.it – sito web: <http://www.ice.it/>.

⁶⁶ <http://www.mincomes.it/>. Si vedano anche i siti della World Trade Organization: www.wto.org/wto/eol/index.htm (questo indirizzo contiene un interessante corso di formazione sul commercio mondiale in inglese francese e spagnolo). Il sito della Banca Mondiale degli Investimenti è www.worldbank.org/; il sito dell'Ocse, l'Organizzazione Internazionale per lo Sviluppo Economico, www.oecd.org/.

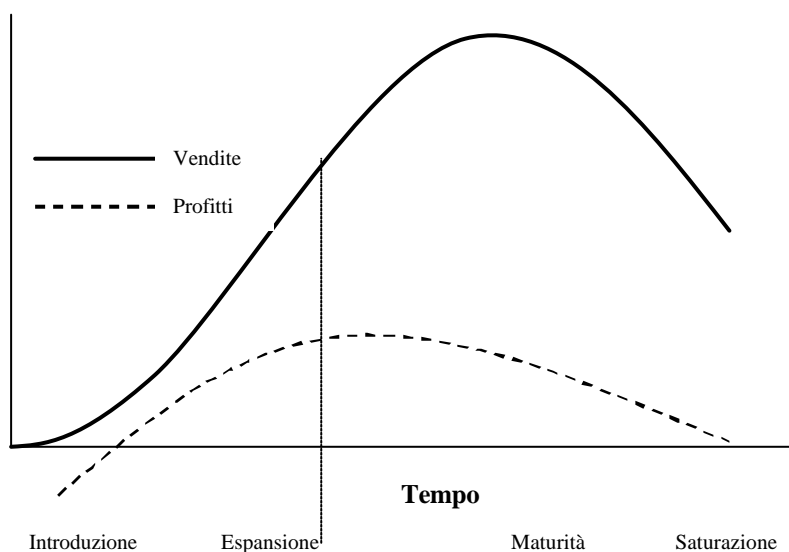
⁶⁷ Il Centro Spedizionieri Doganali, un ente di servizio alle imprese, <http://www.cdsr.com>, mette a disposizione sul sito una ottima Guida alla internazionalizzazione delle imprese, in cui tra l'altro è compreso un completo glossario: <http://www.cdsr.com/articoli/diritto/glossario.htm>.

vendita, a volte con picchi elevati, dovuti al battage pubblicitario, che in questo periodo riveste un'importanza cruciale, per fare in modo che il segmento di mercato sia informato capillarmente dell'esistenza di questo nuovo bene;

3) maturità: in questa fase, sebbene più stabile, la domanda subisce un rallentamento, e il fatturato complessivo inizia a scendere. Il target è già stato tutto raggiunto dalla pubblicità, e occorre fare leva sulle promozioni, gli sconti, i famosi “paghi due e prendi tre”, per poter allargare la base del consumo o per poter semplicemente mantenere costanti i volumi di vendita, con lo scopo di non farsi sottrarre quote di mercato dai concorrenti. Il margine di guadagno tende a calare, anche se il prodotto “tiene” e la fedeltà degli acquirenti è buona;

4) saturazione: è il momento in cui si “tradisce” il prodotto per una nuova proposta o anche solo per stanchezza e assuefazione. In questo ultimo periodo la richiesta scende drasticamente, e l'impresa produttrice tenta di rinnovare l'interesse del target con nuovi investimenti in pubblicità, anche se non sempre questa strategia può rivelarsi efficace: se un prodotto perde di attrattiva per motivi diversi dalla mancanza di messaggi promozionali (basta pensare alla decrescente necessità di detersivi per lavaggio a mano), sarà buona politica commerciale ritirarlo dal mercato o utilizzarne la notorietà per fargli cambiare composizione e destinazione d'uso.

La fig. 5 illustra il ciclo di vita “medio” e la variazione nel tempo dei profitti e delle vendite:



Fonte: La gestione Commerciale e le Politiche di Marketing, a cura della facoltà di Economia dell'Università di Udine

Sebbene la storia di un qualsiasi prodotto sia composta dagli stessi “capitoli”, oggi come ieri, la differenza evidente nella situazione attuale della produzione è la durata delle fasi, che si è accorciata in modo rilevante.

La velocità di tutti i passaggi descritti è andata aumentando in modo considerevole negli ultimi anni, tanto è vero che si parla in alcuni casi di prodotti “stagionali”, che durano un anno o anche meno.

Questo fenomeno è una delle conseguenze del Mercato Globale: concorrenza elevata, masse di merci che si spostano rapidamente, altrettanto rapidi cicli della domanda e dell'offerta di un prodotto.

Naturalmente ogni prodotto-servizio, in base al settore merceologico di appartenenza, ha un ciclo di vita specifico e periodi più o meno lunghi per ciascuna delle fasi descritte: alcuni sono addirittura "proposte lampo", con una crescita velocissima e un declino che si consuma in pochi mesi⁶⁸.

L'incertezza sembra ormai rappresentare la norma per la gran parte delle operazioni commerciali, che possono andare bene ma possono anche bruciare un corposo investimento pubblicitario in un lasso di tempo brevissimo e con scarsi fatturati.

Tanto è vero che una delle variabili di grande importanza per rimanere competitivi si sta rivelando quella dell'internazionalizzazione delle funzioni di Marketing e Vendita, che permette di allargare gli orizzonti del mercato nazionale, per raggiungere i più vasti mercati mondiali.

Tuttavia questa opzione richiede una volontà imprenditoriale e una preparazione specifica che a volte mancano. In particolare il nostro Paese è caratterizzato dalla presenza di numerose imprese medie, piccole e anche micro, spesso a carattere familiare, per le quali diversificare le linee di fatturazione e allargare i mercati di riferimento risulta essere ancora una scelta poco praticata.

Sebbene sia ormai accertato che la globalizzazione rappresenta una opportunità per le aziende di qualunque dimensione, soprattutto a seguito dell'avvento del commercio elettronico, in realtà dovrà passare ancora qualche tempo prima che la mentalità delle piccole imprese possa modificarsi fino a dare per scontato che la presenza sul solo mercato nazionale non è sufficiente per battere la concorrenza.

Finora sono state le grandi aziende a fare da pionieri, ma si sta moltiplicando il numero dei piccoli imprenditori che cominciano a muoversi oltre frontiera, avendo compreso la convenienza e il ventaglio notevole di occasioni che ne derivano, soprattutto attraverso la messa in rete dei cataloghi e, ove possibile, la vendita on line.

È il caso di ricordare che l'e-commerce ha recentemente ottenuto un impulso a livello nazionale, con l'attivazione di un finanziamento a valere su una legge, la 388/2000, con la quale il Ministero delle Attività produttive ha stanziato 100 milioni di euro da assegnare alle imprese su progetto, con termine fine febbraio 2003⁶⁹.

Questa incentivazione dimostra la volontà di adeguare il sistema produttivo e commerciale italiano alle prassi europee e, ancor di più, a quelle internazionali.

"È infatti possibile rivolgersi all'estero non solo per trovare nuovi clienti (siano essi consumatori finali o altri acquirenti), ma anche per individuare nuovi fornitori dai quali acquistare prodotti o materie prime a prezzi inferiori, oppure per entrare in contatto con altre aziende con le quali stringere accordi di collaborazione e di scambio di conoscenze aziendali (know-how). Tutto questo, al fine di ridurre i costi di produzione, aumentare la qualità dei propri prodotti, migliorare i processi produttivi, conoscere le esigenze dei consumatori stranieri ed eventualmente, in un secondo momento, decidere di spostare parte della propria produzione in qualche Paese estero"⁷⁰.

Si tratta di una possibilità che tuttavia tende a trasformarsi quasi in un obbligo, vista la crescente spinta all'innovazione e al mercato globale. Peraltro le nuove tecnologie permettono di governare i

⁶⁸ Si veda l'articolo Il ciclo di vita del prodotto di Fabio Ronco, pubblicato il 19/10/2001 sul sito web di "Aziende News": <http://www.aziendenews.it/articoli/Commerciale/articolo.asp?I=61>.

⁶⁹ "L'agevolazione, nel limite di 100.000,00 euro (de minimis) consiste in un credito d'imposta, un bonus fiscale, utilizzabile dal soggetto beneficiario, entro un periodo massimo di 3 anni. Sono finanziabili attività di sviluppo per via elettronica delle transazioni tra le imprese richiedenti, o nei confronti di altre imprese, nonché dei consumatori finali, nei mercati interni o esteri. Le attività possono consistere, in particolare, nella vendita in linea di merci". Tratto dal sito <http://www.legge388.info/home.htm> del Ministero delle Attività Produttive.

⁷⁰ Fonte: Il perché dell'internazionalizzazione per una PMI, Nadia Aimar 27/11/2000 <http://www.aziendenews.it/articoli/Export/articolo.asp?I=10>.

flussi commerciali da e per altri paesi in modo molto più puntuale che in passato, quindi una parte degli investimenti delle imprese commerciali è destinata ad essere rivolta sempre più frequentemente all'apertura di mercati all'estero.

“Oggi, l'impresa deve confrontarsi con il mercato globale: le cose sono più complicate (anche se più challenging) di 15 o 20 anni fa. (...) Una parte estremamente significativa delle operazioni di internazionalizzazione d'impresa andate a vuoto non è altro che la diretta conseguenza della mancanza di sensibilità culturale nel riconoscimento dei valori, degli usi e dei costumi propri di determinate aree internazionali: sono questi i fattori che rendono una strategia vincente per un Paese e perdente per un altro. (...) È in atto un ricambio generazionale all'interno delle aziende: entrano negli organici nuove risorse umane, giovani che si sono formati (a livello personale) vivendo con interesse l'ingresso delle nuove tecnologie nella vita quotidiana. È un'ottima occasione per abbinare l'importante esperienza di chi si occupa di export da anni con la maggior predisposizione a vivere determinati cambiamenti (ed a confrontarsi con essi) di chi inizia ad operare in azienda (e che va, in ogni caso, adeguatamente seguito e formato)”⁷¹.

Per ottenere il cosiddetto “vantaggio competitivo” è sempre più difficile rivolgersi esclusivamente al mercato locale o nazionale, le grandi aziende sono ormai tutte Multinazionali, il loro potere nei mercati internazionali si espande, e per i prodotti che non riescono a raggiungere i consumatori in vari paesi il ciclo di vita diventa sempre più breve.

Quindi internazionalizzare non è solo un'innovazione che si può adottare o meno, bensì sta diventando una necessità da tenere ben presente nella pianificazione delle risorse aziendali e nella strategia di marketing di qualsiasi prodotto-servizio.

3.2.2. L'era della “Soddisfazione del Cliente”: il Customer Care e la personalizzazione del Marketing e della Vendita

Per entrare nel mercato e, soprattutto, per rimanerci, è ormai diventato indispensabile occuparsi con la massima attenzione del servizio al Cliente, per conquistarlo e fidelizzarlo attraverso strategie e strumenti che siano in grado di ascoltare le richieste individuali e dargli seguito.

È assodato che un'impresa commerciale dipende totalmente dalla sua clientela, e ormai può sopravvivere solo se è capace di rendere non solo soddisfatti, ma addirittura felici i propri clienti: “Una volta si parlava di *Customer Service*. Poi di *Customer Care*. Adesso si sente parlare di *Customer Delight*”⁷².

In questa direzione vanno le nuove tendenze della customizzazione totale dei prodotti e dei servizi, basata sulla constatazione che i clienti acquistano sempre di più soltanto i prodotti su misura per le loro specifiche esigenze, preferendoli di gran lunga rispetto ai prodotti standardizzati, industriali, di massa.

Questa personalizzazione sta comportando una revisione profonda degli stessi sistemi di produzione, nella direzione opposta a quello che accadeva in passato, tanto da generare una nuova metodologia, il Product lifecycle management (Plm). È un sistema produttivo che tiene nel massimo conto le richieste della clientela, in modo da modificare la linea manifatturiera secondo tali indicazioni. Una sorta di catena di montaggio per prodotti su misura, cosa che solo apparentemente può risultare contraddittoria.

⁷¹ Fonte: La diversificazione strategica del marketing internazionale e L'export italiano tra sviluppo ed incertezze di Marco Mancinelli, pubblicati sul sito di “Aziende News” rispettivamente il 15 gennaio e il 24 maggio 2001: <http://www.aziendenews.it/articoli/Export/articolo.asp?I=16>.

⁷² Fonte: Bisogni e Desideri di Roberto Venturini, sul sito web di “Web Marketing Tools”: <http://www.wmtools.com/>.

Vanno infatti integrate le informazioni ricevute dai clienti con le fasi della produzione: questa nuova tendenza è una vera innovazione, e apporterà notevoli cambiamenti nell'intero processo di lavorazione, nei ruoli professionali, nelle competenze degli addetti dell'area C&M.

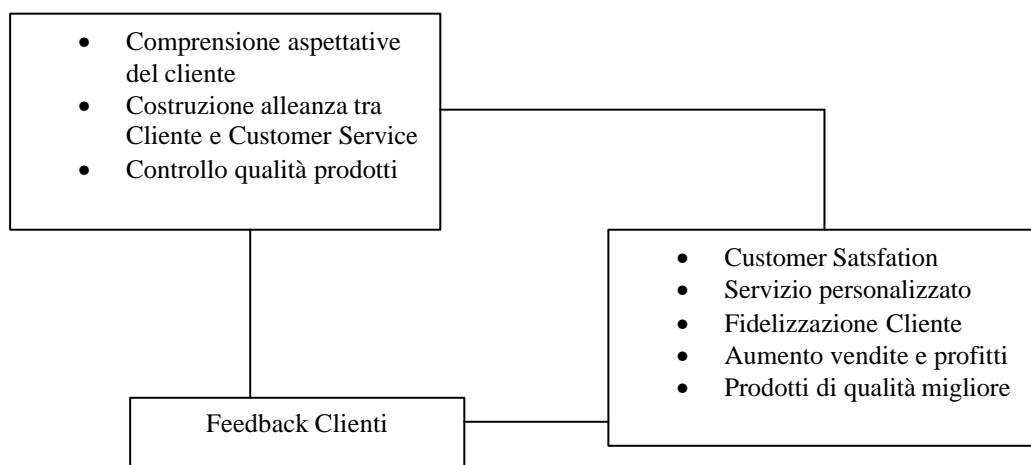
Di pari passo al Plm si è sviluppato, e sta rapidamente diffondendosi, il Customer relationship management (Crm), il sistema organizzativo aziendale, con relativo software, fondato sulla Centralità della Relazione con il Cliente.

È una strategia che si sta dimostrando come l'unico sistema per vincere la concorrenza: a parità di qualità del prodotto, un acquirente comprerà di nuovo solo ciò che lo soddisfa pienamente, sia perché corrisponde alle sue precise esigenze, sia perché ottiene un ottimo servizio personale dall'azienda commerciale. Solo la combinazione di queste due "personalizzazioni" renderà competitiva l'azienda nel futuro⁷³.

Con il Crm l'intera organizzazione di un'impresa cambia, in direzione del miglioramento del servizio, e ogni funzione aziendale viene riorientata fino ad avere come unico obiettivo prioritario la massima soddisfazione della clientela, potenziale o acquisita.

Riassumendo: "In passato all'interno delle aziende non c'era una vera integrazione tra le attività di sviluppo, produzione, vendita e assistenza; il Product lifecycle management (Plm) permette di ottenere questa integrazione e quindi di chiudere l'anello: dal mercato al prodotto e di nuovo al mercato. (...) Permette di integrare le informazioni, derivanti dal Customer relationship management (Crm), sulle esigenze della clientela con le informazioni relative ai prodotti e/o servizi dei propri fornitori partner, facilitando e riducendo i tempi e i costi della pianificazione"⁷⁴.

Come evidenziato nella fig. 6, occorre iniziare dall'esame delle attese espresse dal Cliente:



Fonte: ns. elaborazione

⁷³ Si vedano gli atti del Convegno della Idc Italia sul Customer Relationship Management, "Crm Conference 2003": www.idcitalia.com/eventi/.

⁷⁴ Fonte: Product lifecycle management di Fulvio Cerutti, Facoltà di Economia dell'Università di Torino, sul sito web di "Web Marketing Tools": <http://www.wmtools.com/articolo.asp?ID=1229>.

La Cultura della Soddisfazione del Cliente permette di orientare le singole azioni dell'azienda e le singole operazioni di ogni addetto interno verso l'obiettivo più importante: la conquista e la fidelizzazione dei consumatori.

Stanno cambiando a velocità sostenuta tutte le regole del mercato: concorrenza sempre maggiore, nuovi sistemi di vendita e di distribuzione, tecnologie in crescita esponenziale e diffusione capillare, variabili che modificano velocemente anche i comportamenti del cliente, sempre più informato, smalzato ed esigente: “Nonostante il potere dei media e delle grandi marche che sembrano in qualche modo pilotare le tendenze, il consumatore è sempre più autonomo nelle scelte, vuole distinguersi e si aspetta parallelamente un trattamento assolutamente personalizzato ed una relazione di alta qualità. Il futuro sarà delle aziende che sapranno condividere, seguire e supportare questo desiderio. Che ci piaccia o no, le organizzazioni che non attivano processi finalizzati a porre la massima attenzione al cliente non sopravviveranno alla fine di questa decade. La soddisfazione del cliente non è più indispensabile solo per il successo dell'azienda ma anche per la sua stessa sopravvivenza. La sovrabbondanza dell'offerta ha reso semplicissimo trovare alternative a servizi scadenti, tempi esageratamente lunghi, scarsa qualità delle relazioni, per non parlare della qualità dei prodotti o dell'assistenza. Quanto è grande il danno arrecato da un cliente che ci lascia per questi motivi, o peggio ancora per motivi che non siamo stati in grado di riconoscere? Un progetto di customer service deve rivolgere un attento intervento formativo e motivazionale sul personale, questo costituisce la chiave per lo sviluppo ed il mantenimento di una solida base di clienti di valore, fedeli e soddisfatti”⁷⁵.

La priorità è dunque diventata quella di acquisire un cliente e subito dopo, a qualsiasi costo, fidelizzarlo. Si tratta di una operazione la cui necessità è dettata dai conti aziendali, non certo da una visione romantica: mantenere fedele un cliente già acquisito costa notevolmente (circa sei volte) meno che conquistarne uno nuovo.

E non è sufficiente neanche tale impegno: perfino se perfettamente soddisfatti, ormai circa due terzi degli acquirenti tendono a cambiare fornitore, perché se trovano un servizio personalizzato molto più attraente non esitano un solo istante a passare ad altro. Dunque per raggiungere alti livelli qualitativi nel servizio al consumatore l'intera organizzazione aziendale deve poter ruotare intorno ai suoi desiderata⁷⁶. Per fidelizzare un cliente nel tempo occorre offrire un prodotto su misura e un trattamento personale eccellente, altrimenti il rischio di abbandono è alto.

“Il cliente che migra ha 3 ragioni per spendere meno:

- cambiamento dello stile di vita: cambiano i bisogni e di conseguenza gli acquisti;
- cambiamenti di opinione: ha fatto una scelta che ritiene migliore della precedente;
- è insoddisfatto: frequentemente ha avuto un trattamento non ottimale e si rivolge altrove.

Le strategie di fidelizzazione non sono ovviamente qualcosa che interessa solo le grandi aziende, conoscere al meglio i clienti deve essere un dogma per qualsiasi attività. (...) significa poter preparare azioni estremamente mirate e personalizzate, e una volta radicata questa conoscenza e stimolata giorno per giorno attraverso opportune proposte, sarà molto difficile per un concorrente interrompere una relazione diventata speciale ed esclusiva”⁷⁷.

Gokey and Coyles⁷⁸ hanno realizzato uno studio sul fenomeno, che ha evidenziato come “la gestione della customer migration nel suo insieme – focalizzando l'attenzione non solo nelle

⁷⁵ Tratto dal testo di Giuliano Girelli, Customer Care in 12 mesi, pubblicato sul sito www.giulianogirelli.com.

⁷⁶ Si veda la nuova Bibbia del Consumatore, racchiusa nelle 95 TESI del “Clue Train Manifesto”, che inizia con: 1) I mercati sono conversazioni; 2) I mercati sono fatti di esseri umani, non di segmenti demografici. Cfr. www.cluetrain.com.

⁷⁷ Le strutture organizzative orientate al cliente Fabio Ronco (08/10/2002) <http://www.aziendenews.it/articoli/Company/articolo.asp?I=166>.

⁷⁸ Stephanie Coyles & Timothy C. Gokey <http://www.marketing-online.nl/inprint.html>.

defezioni (customer retention) ma anche e soprattutto nelle variazioni del tipo di spesa – può risultare fino a dieci volte più redditizio che il prestare attenzione alle sole defezioni. (...) È cruciale riuscire ad intervenire sul cliente al momento della migrazione, questo consente di gestire il comportamento del cliente quando non si è ancora raggiunto il periodo critico”⁷⁹.

Come è evidente, ormai occorre mettere in opera una serie di strategie per riuscire a mantenere alta la fedeltà dei consumatori: all'apparenza questo impegno sembra gravoso e complesso, ma la posta in gioco è molto alta, perché un cliente che riceve un trattamento meno che eccellente si lamenterà, e questa ipotesi è da evitare con ogni mezzo. L'immagine aziendale risente particolarmente delle lamentele dei clienti insoddisfatti: uno studio della Galgano & Associati⁸⁰ dimostra come un cliente trattato male racconterà la sua disavventura mediamente a 20 persone, ciascuna delle quali a loro volta lo dirà ad altre 20 circa: un ciclo di pubblicità negativa attraverso il passa parola, che può essere fatale per un prodotto o un servizio, e che comunque è costosissimo, perché per acquisire un cliente occorre investire parecchio, e perderlo significa dover iniziare da capo, con in più l'handicap di una cattiva reputazione.

In sostanza, o ci si prende cura del consumatore con la massima attenzione, o il rischio di perderlo e di farne un potenziale denigratore dell'immagine aziendale diventa piuttosto elevato.

Tanto è vero che stanno nascendo sistemi sempre più sofisticati per monitorare la reale soddisfazione del cliente: uno di questi è un singolare intervento “in incognito” presso i punti vendita, “il metodo dei cosiddetti mystery clients (clienti misteriosi), (...) rilevatori di dati che, fingendosi clienti a tutti gli effetti, visitano il punto vendita e vivono l'intero percorso della classica shopping experience dall'ingresso fino all'uscita: contatti con il personale per chiedere informazioni, per essere assistiti e dunque serviti, valutazione delle condizioni globali del punto vendita, rapporto con l'area casse, ecc. (...) La visita al punto vendita è finalizzata ad un rilevamento mirato (un vero e proprio check-up) di dati sensibili e significativi per il livello di soddisfazione o meno del cliente”⁸¹.

Non è irrilevante che si stiano investendo risorse ingenti nell'area C&M per sapere se l'impresa riesce a dare al cliente esattamente ciò che desidera: la fidelizzazione è ormai sinonimo di sopravvivenza dell'azienda. Dagli anni 80, quando iniziarono i primi corsi di formazione sulla “Qualità del Servizio”, non è mai stato chiaro come oggi che la carta vincente non è il prodotto materiale ma il trattamento personale riservato al Cliente a fare la differenza, tra un'azienda commerciale di successo e una impresa che avrà sempre più difficoltà a rimanere sul mercato.

3.2.3. Internet, l'e-marketing e l'e-commerce, l'impatto sull'area Commerciale e Marketing

Al di là dell'eclatante invasione di Internet nei vari aspetti della produzione e del mercato del lavoro in generale, quindi anche nell'area C&M, sembra opportuno sottolineare innanzitutto che il fenomeno più rilevante, a seguito della diffusione della rete, non riguarda il commercio, ma la comunicazione interpersonale.

Infatti, a fronte di una scarsa incidenza delle compravendite on line sul totale delle transazioni commerciali, le cifre straordinarie del fenomeno Internet sono relative allo scambio di e-mail

⁷⁹ Si veda Giuliano Girelli, Customer Retention or Customer Migration, sul sito: consulenze per il Customer Care e la fidelizzazione: http://www.giulianogirelli.com/html/strumenti/customer_retention.html.

⁸⁰ Si veda il sito web della “Galgano Group”, Società di Consulenza: www.galganogroup.it/.

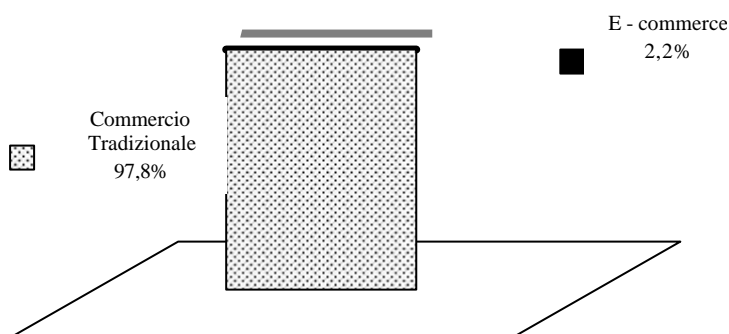
⁸¹ Tratto dal testo L'analisi della customer satisfaction: il metodo dei mystery clients di Marco Mancinelli, 6 novembre 2001, sul sito: <http://www.aziendenews.it/articoli/Commerciale/articolo.asp?I=66>.

(miliardi di lettere e file inviati e ricevuti)⁸², e non agli acquisti fatti direttamente sui siti di e-commerce, che al contrario stentano a decollare e, in Europa, hanno trovato un'accoglienza tutt'altro che entusiastica.

“Nei sei paesi europei (...) Francia, Germania, Italia, Gran Bretagna, Olanda, Spagna, i livelli di crescita dell'e-commerce per i beni durevoli di consumo registrati nel corso del 2001 hanno subito un consistente rallentamento. La crescita complessiva su base annua nel 2001 è del +20% rispetto al 2000. La seconda metà dell'anno 2001 mostra un lieve incremento rispetto al tasso di crescita (+17%) registrato nella prima metà dell'anno⁸³.

Il peso relativo del canale e-commerce per i prodotti rilevati⁸⁴ (...) è pari al 2,2%” (fig. 7)⁸⁵.

Fig. 7 – Incidenza dell'e-commerce sul totale delle transazioni commerciali nel 2001, in sei paesi europei



Fonte: Gfk Group, i dati raccolti nel 2001 si riferiscono a sei paesi europei: Francia, Germania, Italia, Gran Bretagna, Olanda, Spagna, e i prodotti considerati sono quelli del paniere della Gfk Group: <http://www.gfk.com>.

Come si vede, solo una percentuale irrisoria delle transazioni commerciali avviene in rete. Ciò non toglie che il commercio on line⁸⁶ sia un fenomeno in crescita – e diversamente non potrebbe essere – visto che: “l’Europa rincorre gli Stati Uniti e, almeno per quanto riguarda la penetrazione di Internet tra la popolazione, sembra averli superati. I dati di uno studio realizzato da Nua⁸⁷, una

⁸² Da Assinform, Associazione Nazionale Produttori Tecnologie e Servizi per l’Informazione e la Comunicazione: secondo le stime di Idc, contenute nel rapporto Worldwide Email Usage Forecast: “Know What’s Coming Your Way”, nel periodo 2002-2006 le e-mail quotidiane dovrebbero superare la quota impressionante di 60 miliardi. http://www.assinform.it/area_notizie/e_commercepmi/dati/1002/2.htm.

⁸³ Dati della Gfk Group, azienda di ricerche di mercato con sedi in 51 paesi: <http://www.gfk.com/>.

⁸⁴ I prodotti considerati sono quelli del paniere della Gfk Group. <http://www.gfk.com/>.

⁸⁵ E-commerce in Europa, aprile 2002, sul sito di “E-business Valley”: http://www.ebusinessvalley.net/root/datiricerche_1455.html. Si veda anche il testo Luoghi comuni sull’e-mail marketing, marzo 2002, http://www.ebusinessvalley.net/root/94_1431.html.

⁸⁶ Per Commercio Elettronico si intende “ogni iniziativa a supporto dell’attività commerciale di un’azienda che venga svolta sulla rete Internet”. La definizione è fornita nella Guida al commercio elettronico pubblicata nel 1999 dal “Forum Italiano sul Commercio Elettronico” con il Patrocinio del Ministero dell’Industria, consultabile all’indirizzo: http://sole.ilsole24ore.com/24oreinformatica/biblioteca/e_commerce/guidcomm.pdf.

⁸⁷ Nua, Natur- und Umweltschutz-Akademie: <http://www.nua.ie/surveys/>.

società di ricerche di mercato specializzata in indagini e statistiche su Internet, rivelano infatti che gli Usa hanno 183 milioni di utenti, mentre l'Europa ormai ne conta ben 186 milioni”⁸⁸.

Non è certo possibile ignorare cifre di questo livello: anche se ovviamente solo una piccola parte degli utilizzatori della rete compra o vende on line, è comunque necessario prestare attenzione al commercio elettronico, sia in termini di processo produttivo e distributivo dei beni e dei servizi, sia per quanto riguarda le nuove competenze necessarie per lavorare nell'area C&M.

Se la tendenza si manterrà, in Europa, soprattutto nei paesi del Nord, la crescita dell'e-commerce sarà comunque da considerare: “I paesi del Nord Europa continuano a guidare la classifica delle vendite web: all'interno di una situazione stabile o talvolta di declino delle vendite tramite web, l'Italia sembra essere il Paese con il più elevato tasso di crescita, guadagnando uno 0,8% sul totale dei paesi rilevati, che globalmente crescono dello 0,1%.

In realtà l'e-commerce in Italia mostrava già nel 2000 segni di declino. L'anno 2001 ha di fatto accelerato la concentrazione delle vendite in un numero più ristretto di siti, indirizzandole principalmente verso la domanda di prodotti IT.

Molti dei siti web italiani “generalisti” sono infatti in difficoltà, ed alcuni hanno chiuso i battenti. I paesi del Nord Europa (Germania, Gran Bretagna e Olanda) rappresentano tuttora i leader nello sviluppo dell'e-commerce, anche se le vendite tramite web nei singoli paesi hanno registrato stabilità o declino”⁸⁹.

A guardare le cifre del volume di affari statunitense, peraltro, è il caso di ricordare che generalmente in Europa accade con un po' di ritardo tutto ciò che negli Stati Uniti sta già accadendo:

“Ammonta a 11,06 miliardi di dollari il valore totale raggiunto dalle vendite al dettaglio on line nel corso del terzo trimestre del 2002. Ossia il 34% in più dello stesso trimestre dello scorso anno, secondo quanto riportato da un recente studio effettuato dal Census Bureau.

Secondo le stime degli ultimi tempi, l'e-commerce sembrerebbe dunque aver raggiunto la tanta sospirata esplosione.

Lo confermano anche gli analisti della GartnerG2, unità della Gartner Inc. di Stamford, Connecticut, che spiegano come nel trimestre in questione circa un terzo della popolazione adulta statunitense abbia effettuato shopping in rete.

Il maggior impulso alla crescita delle vendite al dettaglio arriva dai venditori “multi-canale”, ossia quelle aziende che i consumatori conoscono già per mezzo di negozi reali o cataloghi cartacei: Internet, secondo GartnerG2, rappresenterebbe dunque un ulteriore canale per gli acquisti.

La convenienza è una delle principali motivazioni dei consumatori. Altre ricerche dimostrano infatti come le ragioni che spingono gli utenti ad acquistare on line siano da ricercarsi nell'ormai acquisita dimestichezza con lo strumento Internet, così come nella possibilità di trovare il negozio virtuale aperto 24 ore su 24 o di effettuare paragoni fra negozi e prezzi in tutta comodità, dal computer di casa o anche durante le pause di lavoro in ufficio”⁹⁰.

Ormai anche le aziende della cosiddetta “old economy” sono sbarcate sulla rete con i propri siti, spesso non per fare marketing interattivo, o vendite on line, ma, più o meno coerentemente con le strategie generali di marketing, avendo preso atto della necessità di utilizzare anche la vetrina di Internet per farsi conoscere on line: non si può più correre il rischio di non essere presenti in rete, perché sarebbe un boomerang per l'immagine aziendale.

⁸⁸ Nua, Natur- und Umweltschutz-Akademie: <http://www.nua.ie/surveys/>.

⁸⁹ E-commerce in Europa, aprile 2002, sul sito di “E-business Valley”: http://www.ebusinessvalley.net/root/datiricerche_1455.html.

⁹⁰ Crescono le vendite al dettaglio on line, 26 novembre 2002 http://www.assinform.it/area_notizie/e_commercepmi/dati/1102/26.htm.

È palese che la rivoluzione di Internet ha iniziato a cambiare tutte le regole e le abitudini di qualsiasi settore produttivo e che, in tempi brevi, qualunque impresa manifatturiera o di servizi dovrà riorganizzare volente o nolente le varie funzioni in base a questa tecnologia.

Presso la Harvard University è stato organizzato un convegno a cui hanno partecipato imprenditori, professori universitari e professionisti della consulenza, dal quale è scaturita la conclusione che chi fa affari dovrà giocare forza adeguarsi, perché “è destinato a essere in Rete o essere preso nella Rete”⁹¹.

Tuttavia, tra la progettazione e la realizzazione di un sito utile solo per presentare la propria azienda e l'organizzazione delle vendite on line c'è una notevole differenza, in termini di investimenti, di costi di manutenzione, di sistemi gestionali e distributivi, di procedure di sicurezza, e varie altre questioni delicate, caratteristiche del commercio on line, che ancora risentono dell'incertezza legislativa e procedurale.

D'altra parte non sono ancora sicuri i sistemi di criptaggio dei dati delle transazioni commerciali: “Per far decollare l'e-commerce è necessario che si diffondano sempre più le cosiddette “identità digitali sicure”. (...) Rsa Mobile è un'innovativa tecnologia messa a punto da Rsa Security per l'autenticazione sicura degli utenti, che utilizza gli Sms per inviare rapidamente al telefono cellulare codici validi una sola volta per l'accesso alle applicazioni Web di B2C (business to consumer) e B2B (business to business). Il nuovo software è stato progettato per eliminare l'utilizzo della password come metodo di accesso alle applicazioni on line. Al suo posto, viene fornito all'utente un codice di accesso utilizzabile un'unica volta, che viene generato al momento della connessione alla rete e immediatamente inviato al cellulare (o anche al palmare o alla posta elettronica dell'utente). Quest'ultimo deve semplicemente digitare i suoi User Id e Pin⁹² seguiti dal codice ricevuto per essere immediatamente autenticato al sistema”⁹³.

Ancora dunque la fase sperimentale non è conclusa, la sicurezza dei sistemi non è sufficiente, la certezza di vendere anche on line esiste per ora solo per le grandi aziende già note, di cui il cliente si fida per conoscenza pregressa.

Quindi la cautela nell'avventurarsi a fare commercio on line è ancora l'unico comportamento saggio, perché gli investimenti non sono così banali e i ritorni non sono a tutt'oggi garantiti: in sostanza si rischia di fallire. I motivi sono principalmente i seguenti:

– carenza di una legislazione nazionale e globale sul commercio elettronico che tuteli gli stessi fornitori e ovviamente i clienti⁹⁴: l'Oecd (Organization for economic co-operation and development), la Wto (World trade organization) e la Wipo (World intellectual property organization) stanno lavorando per emanare direttive valide a livello internazionale, ma non è cosa facile, e per ora i timori sui pagamenti on line⁹⁵, sulla qualità dei prodotti e sul servizio sono affidati alla fiducia⁹⁶;

⁹¹ Cfr. l'articolo La E che fa paura di Marco Benetton, sul sito web dello “Studio Cappello”: http://www.studiocappello.it/wm/Articolo_-_Capire_E-commerce/page23861.html.

⁹² Pin, Personal identification number.

⁹³ E-commerce sicuro con i cellulari, tratto da www.marketpress.info, riportato sul sito di Assinform il 9 settembre 2002 http://www.assinform.it/area_notizie/e_commercepmi/dati/0902/9.htm.

⁹⁴ La vendita on line è prevista dal D.Lgs. 15.1.1992 n. 50 che ha regolato le vendite per corrispondenza introducendo, fra l'altro, il diritto di recesso; e dal D.Lgs. 22.5.1999 n. 185 (sito “<http://www.interlex.com>” – sezione “norme e documenti”), che ha attuato in Italia la direttiva 97/7/CE della Comunità Europea in relazione alla “protezione dei consumatori in materia di contratti a distanza”. Le autorizzazioni per l'attività commerciale sono le stesse per l'analoga attività svolta sul territorio con strutture tradizionali. Si vedano anche www.ispo.cec.be – il sito che tratta del commercio elettronico nella comunità europea e www.cordis.lu – il sito relativo ai finanziamenti europei per progetti di commercio elettronico.

⁹⁵ In realtà è una diffidenza ingiustificata, perché pagare on line è già molto sicuro, certamente più che in altre sedi fisiche, grazie ai protocolli informatici a chiave pubblica, una sorta di doppia chiave elettronica, che consentono di

- il risparmio nell’operare in rete per ora si limita al settore del cosiddetto B2B, ossia “business to business”: un’azienda compra in rete da un’altra, in quello che viene chiamato “e-Marketplace”, il mercato virtuale, luogo di incontro tra compratori e venditori di beni e servizi. Infatti, sono le imprese manifatturiere quelle che spendono e spenderanno sempre di più on line, essendo realmente conveniente acquistare in rete materie prime o altre forniture per la produzione. Tuttavia l’e-Marketplace in sé può essere anche fonte di rischio: entrarci significa ovviamente inserire i prodotti-servizi in un luogo molto frequentato, quindi pieno di potenziali clienti, ma al contempo significa esser messi a confronto diretto con tutti i concorrenti, e non sempre questa esposizione risulta vincente;
- spesso per il cliente finale che acquista al dettaglio (il cosiddetto B2C, “business to consumer”), comprare on line può addirittura rappresentare un cattivo affare: tra costo base, costi di consegna, tempi di attesa a volte lunghi, non sempre ha senso o conviene acquistare on line; inoltre, un notevole numero di beni di prima necessità da consumare in giornata, o con scadenze brevissime, difficilmente potranno mai essere oggetto di commercio on line;
- i servizi, come le assicurazioni o le società finanziarie, le immobiliari o le imprese di servizi alla persona, sebbene vadano annoverati tra i precursori nell’utilizzo della rete, non sono destinati ad un incremento significativo delle vendite on line, perché vendere servizi è una attività piuttosto complessa e non facilmente attuabile direttamente in Internet, quindi una grossa fetta delle attività produttive, legate al terziario e sempre più immateriali, non sembrano molto compatibili con le peculiarità della rete⁹⁷;
- una delle più potenti strategie di marketing on line è legata alla posta elettronica, che effettivamente possiede una capacità penetrativa enorme a costi molto ridotti, ma già in pochissimo tempo il fenomeno dello spamming – l’invasione di messaggi promozionali nella casella personale –, ha saturato la pazienza dei navigatori: “(...) la percentuale di cybernauti esasperata dallo spam è cresciuta dal 49 per cento di due anni e mezzo fa all’attuale 80 per cento. Il 74 per cento di questi proporrebbe addirittura di sancire l’illegalità delle e-mail spam⁹⁸. (...) gli attacchi spam sono passati dai circa 2 milioni rilevati⁹⁹ nel Novembre 2001 ai 5,5 milioni dello stesso periodo del 2002”¹⁰⁰.

crittografare i dati inviati via Internet. I due maggiori protocolli sono: Ssl, acronimo di “Secure socket layer” e Set, cioè “Secure electronic transaction”.

⁹⁶ Si veda lo “Speciale” sui “Mercati Digitali” curato da Opportunitalia, <http://www.opportunitalia.it/speciali/7mercatidigitali/>.

⁹⁷ Va detto peraltro che le banche offrono servizi on line ai loro clienti con una piccola spesa, e questo settore appare in ascesa: “Secondo gli ultimi dati rilasciati da Nielsen/Netratings, in Europa l’online banking continua la sua crescita. (...) Durante il mese di ottobre 2002, 18.6 milioni di europei hanno visitato il sito di una banca online: una crescita di 3 milioni di utenti in 6 mesi. In Olanda il 97% degli utenti dei siti finanziari utilizza anche i servizi di online banking. (...) Nel secondo trimestre del 2002, 5 milioni di italiani hanno visitato siti finanziari (di informazione, di trading online, siti bancari, assicurativi). Di questi il 56% ha avuto accesso alle aree riservate agli utenti registrati (https) di siti bancari. Nel terzo trimestre dell’anno questa quota arriva al 63%”.
http://www.mymarketingnet.com/agera/editoriali/contributi/dettaglio_articolo.asp?a=4&s=37&i=228.

⁹⁸ “La comunità virtuale vuole lo spam fuorilegge”, dal sito di Assinform; i dati sono stati pubblicati il 7 gennaio 2003: http://www.assinform.it/area_notizie/e_commercepmi/dati/0103/7.htm.

⁹⁹ Dati della Brightmail, società specializzata in sistemi di “filtraggio” e-mail: <http://www.brightmail.com/>.

¹⁰⁰ I dati provengono da una ricerca condotta in 89 paesi del mondo dalla società “Harris Poll”: <http://www.harrispollonline.com/>, associata della “Harris Interactive”, un’azienda di ricerche di marketing on line, <http://www.harrisinteractive.com/>. È singolare il fatto che la stessa Harris abbia un contenzioso in corso con la Maps, Mail abuse prevention system, un’associazione senza fini di lucro che mette a disposizione una lista nera, aggiornata in tempo reale, delle aziende che fanno spamming, nella quale lista vorrebbe includere anche la Harris: <http://www.mail-abuse.org/>.

Sebbene vi siano numerosi consulenti che aiutano le aziende ad inviare e-mail mirate e non invasive¹⁰¹, non è facile immaginare quanto questo strumento potrà contribuire all'attuazione di strategie di marketing dedicate specificamente al web.

Quale sia il futuro del web marketing e delle vendite on line è dunque difficile da prevedere in dettaglio. Si possono fare solo ipotesi, basate su alcune tendenze per la vendita in rete, che presumibilmente, nel settore B2C, business to consumer, sarà utilizzata per:

- prodotti e servizi progettati e realizzati specificamente per l'acquisto in Internet;
- prodotti semplici, standardizzati, che non hanno bisogno di un venditore nella fase di presentazione;
- prodotti di marca, quando l'acquirente on line sa esattamente cosa vuole, e naviga alla ricerca del miglior prezzo;
- prodotti e servizi specialistici, particolari, che a volte sono difficilmente reperibili attraverso i tradizionali canali del commercio;
- servizi nei quali conta più la comodità di Internet che la qualità intrinseca del prodotto (consegna di fiori in ogni parte del mondo, recapiti regali...).

In sostanza, non è pensabile che il commercio possa essere trasferito sulla rete. Tuttavia una espansione maggiore è prevedibile nelle transazioni commerciali on line nel B2B, tra aziende.

“Le soluzioni più innovative si sono concentrate nel B2B a conferma di quanto indicato da tutti gli istituti di ricerca: è dal B2B che bisogna aspettarsi la maggiore crescita sia in termini percentuali che assoluti nei prossimi anni.

I dati in Italia. Per analizzare l'impatto dell'e-business sulla realtà italiana prendiamo in considerazione i dati provenienti da 2 ricerche:

- il rapporto “E-business realtà e prospettive” curato dall'Ufficio Studi Federcomin, in collaborazione con Idc Italia, mette chiaramente in luce l'impatto dell'e-business sulle aziende italiane (ottobre 2001 – gennaio 2002);
- la ricerca condotta dall'Osservatorio MATE/Commercio Elettronico Italia (2° semestre 2001).

Dati sull'Europa. (...) Il commercio elettronico B2B in Europa crescerà da 61 miliardi di euro nel 2000 a oltre 1.500 miliardi di euro nel 2005. Questo significa un raddoppio del volume delle transazioni di commercio elettronico B2B annuo per i prossimi cinque anni.

La seguente tabella illustra l'andamento del mercato europeo del commercio elettronico B2B. È evidente che la crescita nel volume delle transazioni non sarà omogenea fra i diversi tipi di commercio elettronico (tab. 4).

¹⁰¹ Si veda il sito della Iab, Interactive advertising bureau italia l'associazione che raggruppa i più importanti operatori attivi sull'on line nel nostro Paese (www.iab.it).

Tab. 4 – Mercato del commercio elettronico B2B in Europa, 1995-2005 in milioni di euro

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | Cagr* |
|------------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|-----------|-------|
| eDistribution | 19.000 | 55.780 | 119.240 | 152.390 | 184.760 | 206.220 | 227.230 | 51% |
| eMarketplaces | 547 | 3.430 | 18.830 | 73.360 | 178.070 | 444.900 | 993.640 | 249% |
| eProcurement | 220 | 2.270 | 10.930 | 59.670 | 148.560 | 257.390 | 334.820 | 239% |
| Totale eCommerce | 19.767 | 61.480 | 149.000 | 285.420 | 511.390 | 908.510 | 1.555.690 | 107% |

* Cagr, Compound annual growth rate (tasso composto di crescita annuale).

L'evoluzione del mercato vedrà l'ingresso di nuovi modelli di business che diventeranno dominanti, come quello degli eMarketplace.

La crescita del mercato B2B sarà determinata da numerosi fattori. Le aziende mirano a raggiungere un maggior livello di efficienza ed a ottimizzare il flusso informativo nella gestione dei rapporti con i fornitori (supply chain) e Internet è una piattaforma ideale sulla quale realizzare questo obiettivo¹⁰². L'implementazione di soluzioni di commercio elettronico deriva, quindi, dalla volontà delle aziende di stabilire un dialogo elettronico con clienti e fornitori¹⁰³.

Fra le principali barriere all'implementazione del commercio elettronico B2B: (...) l'esperienza sconcertante di molte dot.com, che stanno vivendo a pieno gli effetti dello shake out del mercato. Anche se non dovrebbe esserci una correlazione negativa fra le vicende delle dot.com e l'andamento del mercato B2B. (...) Trend evidenziati dai dati:

- il mercato B2B è in forte crescita e raddoppierà annualmente durante il periodo stimato;
- ad oggi, il segmento di mercato con un peso maggiore è quello dell'eDistribution. Anche se questo canale diretto continuerà a crescere nei prossimi anni, le opportunità maggiori sono nei segmenti degli eMarketplace e dell'eProcurement;
- quello degli eMarketplace sarà il settore di maggior crescita nei prossimi anni. Questo segmento vedrà il consolidamento di alcuni modelli come standard di mercato mentre altri non raggiungeranno i requisiti dei mercati durante un prossimo shake out.

¹⁰² Sono già molto utilizzati per l'e-business i servizi di connettività (Isp, internet service provider), dell'Hosting e Hosting (Hsp), dell'Application service provisioning (Asp).

¹⁰³ "Questa comunicazione elettronica tra aziende si sta rapidamente diffondendo grazie allo standard per lo scambio di dati elettronici (Edi, Electronic Data Interchange), che è soggetto a modifiche a causa della crescente possibilità di trasmettere documenti Edi da un'azienda all'altra con i protocolli di trasporto Web. L'evasione degli ordini dipende, fondamentalmente, dalla sicurezza dell'EDI e dalla capacità tradizionale di spedire e tenere traccia di beni e servizi. Per i prodotti esclusivamente elettronici o i servizi basati sulle informazioni, il contesto del Web offre un vantaggio notevole. Il software acquistato, ad esempio, può essere scaricato direttamente dal Web. Allo stesso modo, per servizi in linea, quali preparazioni di moduli fiscali o notizie e analisi elettroniche, gli ordini vengono evasi direttamente sul Web." Tratto dal sito della "Proxar – Commercio elettronico e tradizionale" <http://212.41.201.72/site/proxar/Commerce.htm#2>.

Anche l'eProcurement è in crescita, ma questo segmento interessa principalmente il settore delle grandi industrie e quindi non si prospetta altrettanto promettente come quello degli eMarketplace¹⁰⁴.

Da queste ricerche si può facilmente dedurre che senza dubbio Internet va considerata vincente solo se può contribuire con una reale "convenienza" allo sviluppo dell'impresa, e in particolare se rappresenta una strategia ben studiata nell'area C&M a integrazione delle altre, infatti la soluzione ottimale risiede nella commistione delle diverse metodologie.

La rete da sola non può sostituire i canali tradizionali, sarebbe del tutto impossibile per una serie consistente di prodotti e di servizi: "Ai tradizionali strumenti del mix comunicazionale oggi si affianca anche Internet, con note peculiari rispetto ai primi, che la rendono particolarmente duttile e adatta alle mutevoli esigenze di comunicazione dell'Azienda e della Società moderna. Internet ha un valore 'aggiunto' derivato da:

- uso facilitato ed intuitivo per il neofita;
- possibilità di contatto diretto con l'utente con un'offerta di servizi differenziata;
- integrazione con le tradizionali fonti di informazione;
- avvicinamento dell'azienda al singolo utente;
- trasmissione dell'informazione secondo varie modalità (multimedialità): suono, immagini, filmati, testo;
- bassi costi di produzione e aggiornamento;
- costi ridotti per la distribuzione dell'informazione su vasta scala;
- restrizione dell'accesso ad utenti privilegiati;
- rapidità di feedback da parte dell'utenza che può utilizzare questionari appositamente predisposti o la posta elettronica;
- controllo della qualità e della quantità dei contatti con analisi dettagliata di essi;
- informazione di feedback e controllo dei contatti già in formato elettronico pronta per analisi con programmi software.

Allo stesso modo della televisione, che non uccise la radio, e della stessa radio, che non uccise la carta stampata, è molto improbabile, almeno nell'immediato futuro, che Internet possa soppiantare i tradizionali canali veicolo del messaggio di marketing. (...) La comunicazione interattiva va armonizzata con il marketing mix dell'azienda, costruendo una serie di servizi su misura, sfruttando le possibilità tecnologiche di Internet¹⁰⁵.

Quanto esposto porta ad alcune conclusioni sulla realtà occupazionale dell'area C&M, in relazione al fenomeno Internet:

- nessuna figura professionale di questa area può più permettersi di non avere conoscenze e competenze di marketing on line, vendite e servizi di customer care gestiti attraverso la rete; tuttavia sono competenze aggiuntive, che vanno ad integrare, non certo a sostituire, la necessaria preparazione di base, sulle regole del processo di lavoro dell'area C&M;
- l'obiettivo di ogni addetto dell'area C&M rimane comunque quello di raggiungere il cliente, convincerlo a comprare e fidelizzarlo con il customer care: con o senza Internet, che è dunque solo un mezzo ulteriore, le finalità non cambiano;
- saper utilizzare lo strumento on line nel miglior modo possibile per gli obiettivi del C&M risulta essere cosa non facile, soprattutto considerando che è ancora un mezzo molto "giovane", poco consolidato, senza le necessarie norme nazionali e internazionali che dovranno garantire, si

¹⁰⁴ Fonte: Idc, 2001, società internazionale di ricerche, analisi, servizi di marketing e consulenza per il mercato dell'Ict, consulente dell'European technology observatory (Eito), organismo con il quale collabora alla stesura del rapporto annuale relativo allo stato dell'arte del mercato informatico europeo: <http://www.idcitalia.com/>.
Tratto da: www.speedlab.it, nello "Speciale" sui "Mercati Digitali" curato da Opportunitalia, <http://www.opportunitalia.it/speciali/7mercatidigitali/>.

¹⁰⁵ Il web marketing: <http://www.ariadne.it/webmarketing/>.

spera in breve tempo, ogni transazione on line contro gli elevati rischi attuali. Nel frattempo, naturalmente un profilo professionale dell'area C&M che abbia una competenza approfondita sui temi del web marketing e delle vendite on line risulterà comunque più interessante per qualsiasi azienda commerciale.

3.3. La mappa delle figure professionali caratteristiche dell'area Commerciale e Marketing

Secondo la classificazione Istat, le figure professionali dell'area Commerciale e Marketing sono le seguenti (tab. 5):

Tab. 5 – Classificazione delle Professioni Istat – 2001

| Classificazione delle Professioni ISTAT- 2001 | | | | |
|---|---|---|---|--|
| 1 – legislatori, dirigenti e imprenditori | 1.2 – Imprenditori, amministratori delegati e direttori di grandi aziende private | 1.2.2 – Direttori di grandi aziende private | 1.2.1.4 – Imprenditori e amministratori di aziende private nel commercio 1.2.2.4 – Direttori di aziende private nel commercio 1.2.3.3 – Direttori del dipartimento vendite commercializzazione 1.2.3.4 – Direttori del dipartimento pubblicità e pubbliche relazioni | <ul style="list-style-type: none"> - amministratore delegato nel commercio - imprenditore nel commercio - direttore di consorzio area commerciale - direttore di filiale commerciale - direttore di magazzino di vendita - direttore di negozio - direttore di succursale commerciale - direttore di supermarket - responsabile di filiale commerciale - direttore di reparto, marketing - direttore di reparto, promozione delle vendite - direttore di reparto, vendite - dirigente servizio grandi clienti - dirigente servizio marketing - dirigente servizio sviluppo vendite - dirigente servizio vendite - direttore di reparto, pubblicità - direttore di reparto, relazioni pubbliche - dirigente pubbliche relazioni - dirigente servizio pubblicità |
| | 1.3 – Imprenditori, | 1.3.1 – Imprenditori, | 1.3.1.4 – Imprenditori, gestori e responsabili | - direttore, dirigente, responsabile |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | gestori e responsabili di piccole imprese | gestori e responsabili di piccole imprese | di piccole imprese nel commercio | <p>di piccola azienda di importazione esportazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - direttore, dirigente, responsabile di piccola azienda di rivendita al minuto - direttore, dirigente, responsabile di piccola azienda di rivendita all'ingrosso - direttore, dirigente, responsabile di piccola filiale commerciale - direttore, dirigente, responsabile di piccolo commercio al dettaglio (vendita per corrispondenza) - direttore, dirigente, responsabile di piccolo emporio - direttore, dirigente, responsabile di piccolo magazzino di vendita - direttore, dirigente, responsabile di negozio - direttore, dirigente, responsabile di piccolo supermercato - gestore di piccola azienda di importazione – esportazione - gestore di piccola azienda di rivendita al minuto - gestore di piccola azienda di vendita all'ingrosso - gestore di piccola filiale commerciale - gestore di piccolo commercio al dettaglio - gestore di piccolo emporio - gestore di piccolo magazzino di vendita - gestore di piccolo negozio - gestore di piccolo negozio di commercio al dettaglio - gestore di piccolo supermercato - gestore di spaccio |
| 2 – professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione | 2.5 – Specialisti in scienze umane, sociali e gestionali | 2.5.1 – Specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie | 2.5.1.5 – Specialisti nei rapporti con il mercato | <ul style="list-style-type: none"> - assistente commerciale - consigliere commerciale - consulente commerciale - esperto analisi di mercato - esperto in pianificazione di mercato - ricercatore di mercato - specialista in commercio estero |

| | | | | |
|--------------------------|--|---|---|--|
| | | | <p>2.5.1.6 – Specialisti nelle pubbliche relazioni, dell’immagine e simili</p> <p>2.5.2.2 – Esperti legali in imprese o enti pubblici</p> | <ul style="list-style-type: none"> - addetto stampa - consulente in proprietà industriale (brevetti) - esperto contrattistica internazionale |
| | | 2.5.3.1 – Specialisti in scienze economiche | | |
| 3 – professioni tecniche | 3.3 – Professioni tecniche nell’amministrazione e nelle attività finanziarie e commerciali | 3.3.3 – Tecnici dei rapporti con i mercati | <p>3.3.3.4 – Tecnici della vendita e della distribuzione</p> <p>3.3.3.5 – Tecnici del marketing</p> | <ul style="list-style-type: none"> - assistente di vendita - assistente tecnovendite - capo zona (distribuzione) - operatore commerciale estero - promoter - responsabile area dei servizi vendita e distribuzione - responsabile prodotti a marchio - tecnico commerciale - brand manager (marketing linea di prodotti) - tecnico di marketing operativo - tecnico di marketing strategico |
| | | | 3.3.4.2 – Agenti di commercio | <ul style="list-style-type: none"> - agente di commercio - esperto di baratto internazionale - incaricato di affari - intermediario commerciale - mandatario di mercati generali - mediatore d’affari - mediatore di piazza - procacciatore commerciale - procacciatore di affari - procuratore di affari - procuratore di commercio - sensale |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> - trader generale (broker estero) - trader specializzato di settore |
| | | | 3.3.4.3 – Agenti concessionari | <ul style="list-style-type: none"> - concessionario di vendita (auto, ecc.) - operatore commerciale per l'Italia |
| | | | 3.3.4.6 – Rappresentanti di commercio | <ul style="list-style-type: none"> - agente di vendita - agente merceologico - rappresentante di commercio - rappresentante di diritti d'autore - viaggiatore di commercio |
| | | | 3.3.4.9 – Altri tecnici della distribuzione commerciale ed assimilati | <ul style="list-style-type: none"> - consulente informazioni commerciali |
| 4 – impiegati | 4.2 – Impiegati a contatto diretto con il pubblico | 4.2.2 – Personale addetto all'accoglienza, all'informazione | 4.2.2.3 – Centralinisti e telefonisti | <ul style="list-style-type: none"> - centralinista telefonico |
| 5 – professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi | 5.1 – Professioni qualificate nelle attività commerciali | <p>5.1.1 – Esercenti ed addetti alle vendite all'ingrosso</p> <p>5.1.2 – Esercenti ed addetti alle vendite al minuto</p> | <p>5.1.1.1 – Esercenti e gestori delle vendite all'ingrosso</p> <p>5.1.1.2 – Addetti ad attività organizzative delle vendite all'ingrosso</p> <p>5.1.1.3 – Addetti alla vendita all'ingrosso</p> <p>5.1.2.1 – Commessi e assimilati</p> <p>5.1.2.2 – Esercenti delle vendite al minuto</p> <p>5.1.2.3 – Esercenti di distributori di carburanti</p> <p>5.1.2.5 – Venditori a domicilio, a distanza ed assimilati</p> | <ul style="list-style-type: none"> - addetto alla vendita telefonica di beni e servizi - agente promotore delle vendite - commesso viaggiatore - piazzista |
| | | | 5.1.2.6 – Cassieri di esercizi commerciali | <ul style="list-style-type: none"> - cassiere di negozio - cassiere di pubblico esercizio |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | 5.1.3 – Altre professioni qualificate nelle attività commerciali | 5.1.3.2 – Dimostratori ed assimilati | <ul style="list-style-type: none"> - addetto ai negozi o filiali di esposizione - campionarista - dimostratore a domicilio |
| | | | 5.1.3.4 – Addetti all'informazione e all'assistenza dei clienti | <ul style="list-style-type: none"> - informatore commerciale - banditore commerciale - propagandista commerciale - propagandista scientifico |

4. individuazione, selezione e definizione delle figure tipo

L'area Commerciale e Marketing è caratterizzata da:

- a) presenza di un limitato numero di ruoli di top management con funzioni strategiche e di coordinamento delle attività;
- b) una fascia di figure manageriali intermedie con funzioni tattiche e di supervisione;
- c) una linea di coordinatori di settore, responsabili di uno o più team di lavoro;
- d) una forte presenza numerica di figure esecutive, sia nelle aziende medio-grandi con varie articolazioni, sia nella piccole imprese commerciali.

Va ricordato infatti che il mercato del lavoro nell'area C&M si suddivide sempre di più fra domanda di personale altamente specializzato, sempre meno reperibile, e domanda di personale operativo, ossia di ruoli poco attrattivi e quindi sempre al di sotto della soglia di saturazione.

I profili professionali sono diversificati non tanto in base alla loro appartenenza ai diversi settori merceologici, quanto alla maggiore o minore responsabilità decisionale nell'ambito del processo di lavoro del C&M.

Le funzioni proprie dell'area C&M sono infatti riconducibili ad alcune sequenze strategiche ed operative che non sono molto variate nel tempo, anche se, recentemente, la maggiore attenzione verso la piena soddisfazione del cliente e la sua fidelizzazione sta delineando alcuni nuovi fenomeni di cui occorre tenere conto, sia nella previsione occupazionale di alcune figure piuttosto che altre, sia nell'esame delle competenze necessarie¹⁰⁶.

La scelta delle Schede professionali è stata quindi guidata innanzitutto dalla "continuità storica" di alcune figure che, pur se con diversi cambiamenti – dovuti alle modifiche dei mercati –, resistono nel tempo. A prescindere dalle innovazioni di prodotto e anche di processo (es.: e-commerce), molti ruoli si definiscono all'interno di una struttura operativa abbastanza consolidata e caratteristica del C&M.

D'altra parte è apparso necessario, per fornire un orientamento verso l'una o l'altra professione, evidenziare le vere novità che si profilano all'orizzonte nell'area C&M, vale a dire ad esempio un nuovo sistema produttivo, derivato dal "Customer Order Decoupling Point", il punto nel quale il cliente interviene direttamente per orientare la produzione (assemblaggio modulare o Assembly to

¹⁰⁶ Si veda il testo *Impatto del cliente e della distribuzione nella pianificazione delle operazioni* di Michele Sanvido, in cui si descrive il cambiamento dell'intero processo produttivo e distributivo se si fa intervenire il cliente fin dall'inizio. Pubblicato sul sito: http://www.studiocappello.it/wm/Distribuzione__pianificazione_/distribuzione__pianificazione_.html.

order, Ato), fenomeno che tenderà a modificare fortemente alcune figure del marketing e della vendita¹⁰⁷, così come l'esplosione del Customer Care, dei Call Center e delle funzioni esternalizzate, che hanno già introdotto cambiamenti notevoli nelle competenze necessarie ad operare nel C&M.

Inoltre si è ritenuto opportuno considerare la proliferazione delle figure legate all'e-commerce, e alle varie funzioni in rete di un'azienda produttiva e/o commerciale (ad esempio, il sito aziendale e il customer care on line), come altrettante funzioni specialistiche all'interno di figure professionali consolidate, non come profili a sé stanti, poiché le regole del marketing e della vendita in realtà non sono diverse se esercitate on line, cambiano unicamente alcune sequenze organizzative e gestionali, oltre ad alcuni contenuti, ma il processo strategico rimane invariato.

I criteri seguiti nella scelta delle figure da descrivere nelle Schede professionali possono essere così sintetizzati:

- i profili professionali sono facilmente identificabili, sia in merito alla diffusione nell'area C&M, sia in base al percorso formativo e alle competenze derivate dall'esperienza sul campo;
- sono figure professionali largamente diffuse a prescindere dal settore merceologico e dalla particolare specializzazione, ossia rintracciabili nell'ambito della maggior parte delle imprese commerciali, grandi, medie o piccole che siano;
- sono profili che possono appartenere sia al mondo produttivo in senso stretto sia alla fascia dei servizi immateriali, che si sta allargando anche a diversi settori ritenuti in passato tipicamente "product-oriented";
- è stata verificata una significativa richiesta da parte del mercato del lavoro, con la conseguente maggiore opportunità occupazionale nell'area C&M;
- qualora si tratti di profili legati ad attività di collaborazione esterna o consulenziale, non presenti all'interno delle aziende, la scelta è caduta sui profili maggiormente diffusi in termini numerici e/o ritenuti strategici dal management dell'area C&M;
- è possibile identificare un iter di formazione professionale e di aggiornamento e/o specializzazione specifica: seminari, corsi, master, forum, ecc., a cui fare riferimento per la formazione continua;
- sono presenti sviluppi concreti per il futuro, sia per l'evoluzione delle competenze, sia in merito ai processi di innovazione quali il Crm (*Customer relationship management*), il Customer Care, il Marketing interattivo, la vendita on line, le linee di produzione a misura del cliente, che stanno modificando sia i prodotti e i servizi sia le abilità necessarie a competere nell'area C&M;
- sono figure con possibilità di spostarsi da un settore all'altro della stessa area C&M, in virtù della preparazione non eccessivamente specialistica, che quindi hanno maggiori opportunità di carriera, sia in senso verticale sia a livello trasversale.

La matrice seguente consente di differenziare le figure professionali per fasce di autonomia decisionale e per settore specifico dell'area C&M:

¹⁰⁷ Si veda il paragrafo 2.1.

| | <i>Management</i> | <i>Responsabili Intermedi</i> | <i>Tecnici</i> |
|----------------------|----------------------------------|------------------------------------|---|
| Marketing | - Direttore Marketing strategico | - Responsabile marketing operativo | - Media planner |
| Commerciale | - Direttore commerciale | - Capo Area - Key Account | - Agente di commercio - Esperto mercati esteri |
| Customer Care | - Direttore Customer | - Call Center Manager | - Responsabile addestramento call center |
| Strategie | - Responsabile Comunicazione | Supporto | - Responsabile Analisi di mercato |