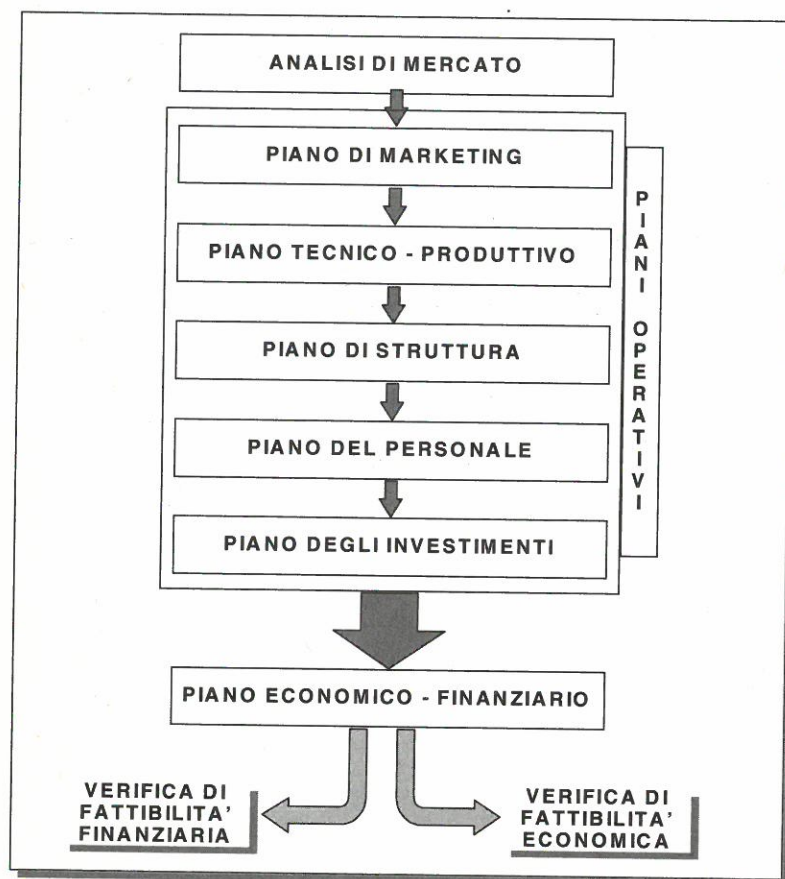


Una volta formulata la *business idea* è possibile approfondirne le implicazioni gestionali attraverso la redazione di un business plan; ciò al fine di verificare in maniera compiuta la fattibilità dell'iniziativa da un punto di vista economico - finanziario.

Nella figura 5.3 è rappresentato il modello di riferimento per la formulazione del business plan che verrà illustrato nei capitoli seguenti.

FIG. 5.3 - IL MODELLO DI RIFERIMENTO



6. Il piano di marketing

6.1. Finalità e processo di formulazione del piano di marketing

Il piano di marketing è quella sezione del business plan nella quale viene descritto:

- cosa si vuole fare (*obiettivi di vendita*);
- come farlo (*strategia di marketing*);
- con quali strumenti (*marketing mix*);
- chi lo farà e con che cosa (*risorse impegnate*).

Ciò al fine di verificare e dimostrare che:

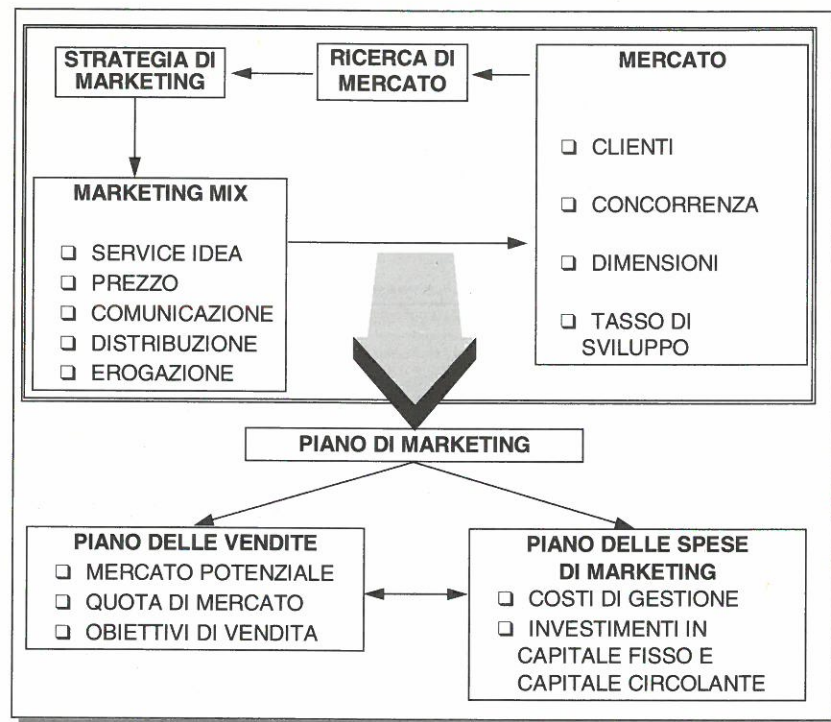
- ☐ i servizi offerti dalla nuova iniziativa avranno un mercato sufficientemente appetibile;
- ☐ la strategia e le leve di marketing che si prevede di utilizzare siano adeguate al raggiungimento degli obiettivi di vendita prefissati.

Nella figura 6.1 è schematizzato il processo di formulazione del piano di marketing.

Come evidenziato nella figura, prima di definire la strategia di marketing, è necessario attingere informazioni qualitative e quantitative dal mercato di sbocco, riguardanti:

- ☐ **clienti.** Occorre individuare e descrivere quali sono i clienti che potranno utilizzare i servizi. I clienti potenziali devono essere classificati in gruppi relativamente omogenei (principali segmenti di mercato) che hanno caratteristiche comuni ed identificabili.

FIG. 6.1 - IL PROCESSO DI FORMULAZIONE DEL PIANO DI MARKETING



Per ciascun segmento vanno, inoltre, individuate le modalità e le determinanti della decisione d'acquisto;

- ❑ **concorrenza.** L'analisi della concorrenza deve permettere di determinare le caratteristiche peculiari dei servizi offerti da imprese concorrenti. Tale analisi deve essere basata su una valutazione delle quote di mercato e delle loro determinanti (prezzo, prestazioni, livello di servizio, etc.);
- ❑ **dimensione e sviluppo del mercato.** La dimensione del mercato deve essere determinata sulla base dei dati statistici riguardanti il mercato e della conoscenza, da un lato, dei servizi offerti e, dall'altro, dei clienti potenziali in ciascuno dei segmenti individuati. Lo strumento operativo attraverso il quale attingere tali informazioni è la ricerca di mercato che è la risultante di un'analisi svolta sulla documentazione disponibile e di approfondimenti sul campo realizzati attraverso interviste o questionari. Gli elementi di informazione offerti dalla ricerca di mercato, congiun-

tamente a quelli provenienti dall'analisi di settore, costituiscono la base per la definizione della strategia di marketing complessiva che specifica:

- ✓ il gruppo di clienti che saranno raggiunti attraverso gli sforzi iniziali di vendita;
- ✓ il gruppo di clienti che saranno oggetto delle azioni di vendita successive;
- ✓ quali particolari attributi del servizio (qualità, prezzo, distribuzione, etc.) saranno utilizzati come elementi che qualificano l'offerta;
- ✓ l'ampiezza geografica del mercato di riferimento e la dinamica di tale ampiezza.

Gli obiettivi strategici di mercato trovano successivamente maggiore definizione nella formulazione delle scelte di marketing mix. L'individuazione del marketing mix ottimale è basata sulla definizione delle politiche da perseguire in termini di:

- **servizio.** Come già illustrato nel capitolo 3, l'utente di un servizio usufruisce di un pacchetto composto da un servizio base ("core service"), la cui utilità è legata alla funzione d'uso, e da un insieme di servizi accessori che hanno lo scopo di potenziare l'offerta complessiva. Mentre il contenuto del core service è intimamente legato alla individuazione della business idea, la definizione precisa del pacchetto di servizi complessivo viene effettuata in riferimento alle specifiche decisioni di marketing mix che si intende adottare. In altre parole, le decisioni sul servizio da prendere nell'ambito del piano di marketing riguarderanno esclusivamente le componenti accessorie che determinano nell'utente la percezione di un più elevato livello qualitativo;
- **prezzo.** Le decisioni relative alla politica di pricing sono tra le più importanti da prendere nel piano di marketing. E' necessario dedicare una grossa attenzione alla definizione del prezzo più corretto che consenta di:
 - ◆ penetrare il mercato con sufficiente velocità;
 - ◆ acquisire una posizione nel mercato (quota di mercato);
 - ◆ garantire margini adeguati;
- **comunicazione.** Nella fase di avvio del business, l'obiettivo della

comunicazione è quello di portare il servizio all'attenzione dei potenziali acquirenti. Il piano di comunicazione deve esplicitare in particolare:

- ✓ l'eventuale ricorso ad agenzie specializzate;
- ✓ le modalità di presentazione del servizio ;
- ✓ le tipologie di supporto ai venditori;
- ✓ il ruolo svolto dalla rete di vendita nella comunicazione della nuova iniziativa;
- ✓ lo scheduling delle campagne di comunicazione;
- ✓ il costo associato a tali strumenti.

- **distribuzione ed erogazione.** Le decisioni da prendere a questo riguardo devono definire le modalità attraverso le quali l'impresa può raggiungere i propri clienti:

- ◆ particolare ubicazione geografica;
- ◆ rete di vendita propria, distributori o rappresentanti e relativi margini di intermediazione;
- ◆ sinergie con prodotti tangibili ai quali il servizio possa essere opportunamente agganciato.

La ricerca di mercato deve fornire, tra le altre, anche le informazioni rilevanti ai fini di una corretta localizzazione dell'impresa.

In base alle decisioni risultanti dal processo descritto saranno definiti gli **obiettivi commerciali**. In particolare essi saranno esplicitati in termini di:

- ☐ mercato potenziale;
- ☐ quota di mercato acquisibile;
- ☐ previsioni di vendita;
- ☐ costi ed investimenti di marketing.

Nei paragrafi successivi vengono descritte, in dettaglio, le fasi attraverso cui si giunge ad una puntuale definizione del piano di marketing.

6.2. La ricerca di mercato

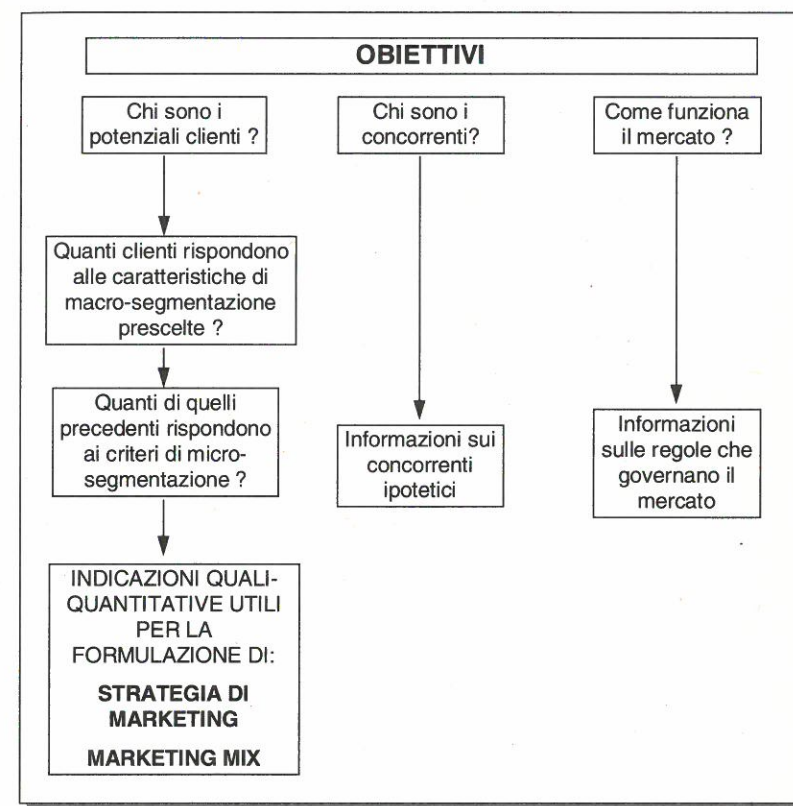
Lo scopo della ricerca di mercato è quello di reperire sufficienti

informazioni su:

- clienti;
- concorrenti;
- mercati.

Ciò consente di definire una strategia di ingresso sul mercato e di successiva espansione focalizzata sul target. In altre parole, occorre preliminarmente verificare, secondo lo schema illustrato in fig. 6.2, l'esistenza di un numero sufficiente di clienti disponibili ad utilizzare il servizio che si intende offrire, ad un prezzo che garantisca una adeguata redditività del business.

FIG. 6.2 - LA RICERCA DI MERCATO



Prima di avviare la ricerca di mercato occorre stabilire in maniera chiara e precisa gli obiettivi, piuttosto che cercare generiche informazioni sul mercato. E' necessario, pertanto, che la ricerca sia in grado di rispondere alle seguenti domande:

- ✓ chi sono i potenziali clienti?
- ✓ chi sono i concorrenti?
- ✓ come funziona il mercato?

Per quanto riguarda l'analisi della domanda è possibile procedere per passi successivi alla individuazione del mercato potenziale, definito come il limite massimo di domanda teoricamente esprimibile dal mercato¹, date certe condizioni ambientali.

In linea di principio tali passi sono:

- l'individuazione del numero e della capacità di spesa dei clienti che rispondono a precise caratteristiche oggettive (es. demografiche, anagrafiche, reddituali, geografiche, etc.). Si realizza così una **macro-segmentazione** del mercato di riferimento;
- l'individuazione del numero dei clienti (appartenenti a ciascun macro-segmento di interesse) che rispondono a caratteristiche di segmentazione di tipo comportamentale (es. abitudini di consumo, sensibilità a determinati fattori, etc.). In tale modo si perviene ad una **micro-segmentazione** di ciascun macro-segmento.

Prima di avviare una ricerca di mercato sul campo, è opportuno verificare la disponibilità di informazioni già pubblicate relative al mercato da analizzare. La disponibilità di tali informazioni riguarda generalmente le caratteristiche di tipo oggettivo, cioè quelle sulla base delle quali vengono definiti i macro-segmenti.

Per quanto riguarda, invece, le variabili comportamentali dei clienti è meno probabile che siano disponibili dati nella misura e nella forma necessaria. Occorre pertanto fare ricorso a ricerche da

1. Cfr. L. Guatri - S. Vicari, *Il marketing*, III edizione, Giuffrè, Milano, 1986, pp. 61-66. Tale impostazione, che è ritenuta più operativa per la stima della domanda, rivede quella esposta da Kotler che definisce il potenziale di mercato: "...il punto limite a cui giunge la domanda del mercato quando l'azione commerciale del settore tende all'infinito, nel contesto di una determinata situazione ambientale".
Cfr. P. Kotler, *Marketing management*, III edizione, Isedi, Milano, 1976, pp. 128 - 137.

condurre sul campo.

Per esempio, la pianificazione dell'apertura di un punto vendita di abbigliamento per giovani donne, sensibili alla moda, richiede una ricerca di mercato che abbia come obiettivi:

- ◆ *l'individuazione di quante donne di età compresa tra 18 e 30 anni, con un reddito annuo superiore a 30 milioni vivano o lavorino entro un raggio di due chilometri dalla posizione prescelta per l'ubicazione del punto vendita (macro-segmentazione);*
- ◆ *la valutazione, nell'ambito di tale macro-segmento, del numero di donne che risultino effettivamente sensibili alla moda (micro-segmentazione). Queste, infatti, rappresentano il target di riferimento: la loro capacità di spesa in abbigliamento rappresenta il mercato potenziale per il punto vendita.*

La prima tipologia di informazioni è senz'altro reperibile presso fonti ufficiali. Per poter conoscere, invece, il comportamento d'acquisto e la spesa destinata ad abbigliamento è opportuno, al fine di ottenere stime più precise, ricorrere ad una indagine sul campo.

La fig. 6.3 indica il percorso logico attraverso il quale si perviene alla scelta della modalità di conduzione dell'indagine.

6.2.1. L'indagine "a tavolino"

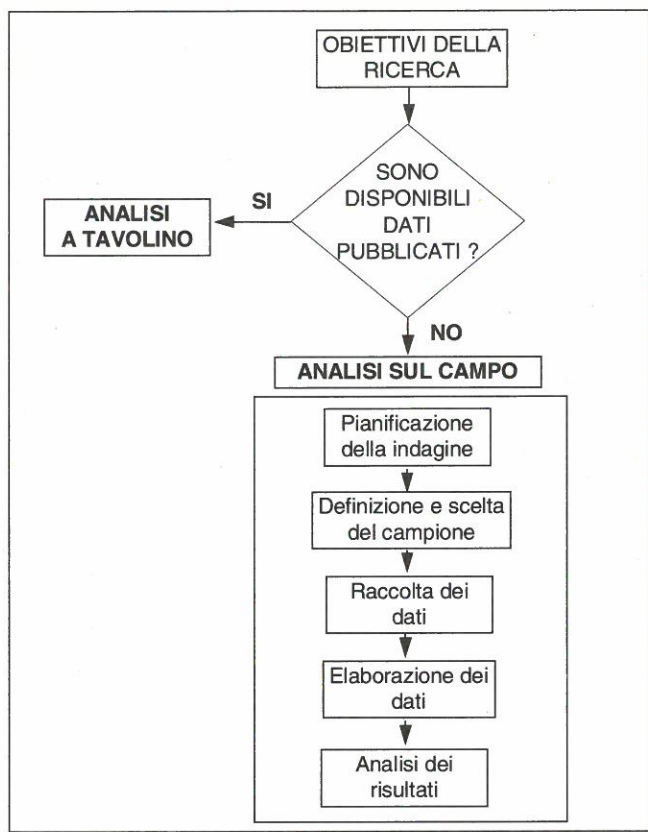
L'indagine a tavolino viene condotta tramite fonti bibliografiche e documentazione disponibile. Con riferimento a queste fonti è necessario stabilire prioritariamente²:

- l'attendibilità delle informazioni ivi contenute, che si riferisce essenzialmente al numero di elaborazioni che ha subito la fonte rispetto alla rilevazione originale (fonti originali ovvero dati citati in documenti diversi dagli originali);
- il modo in cui sono strutturate con riferimento alle unità di misura utilizzate, alle aggregazioni effettuate, etc.

La tecnica maggiormente utilizzata nelle indagini "a tavolino" è

2. Le parti che seguono sintetizzano, rielaborandoli, i concetti esposti in C. Mauri, *Nota introduttiva alle ricerche di mercato*, Dattiloscritto stampato in proprio, Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi, Milano, 1992.

FIG. 6.3 - IL PROCESSO DI CONDUZIONE DELL'INDAGINE DI MERCATO



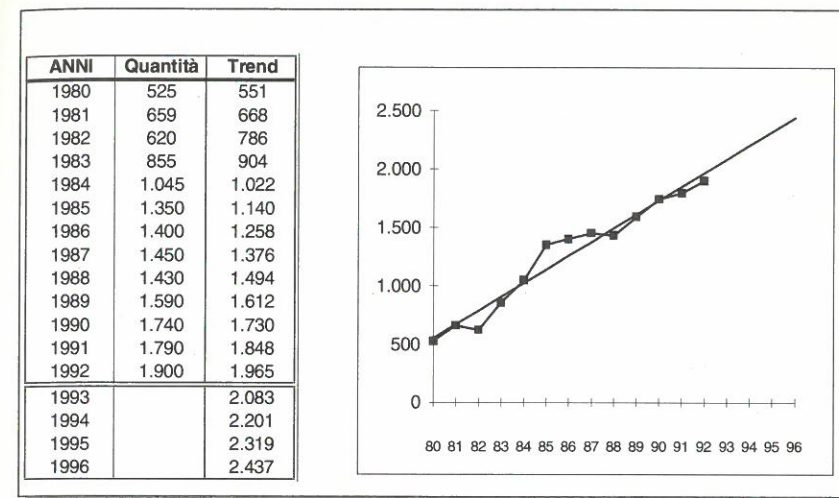
l'analisi delle serie storiche della domanda dello specifico servizio ovvero di prodotti cui questo si associa.

Tale analisi può essere realizzata utilizzando i dati storici prodotti dalle associazioni di categoria, nonché studi di settore specifici redatti periodicamente da società specializzate (es. Databank, Nielsen, etc.).

Su tale base è possibile stimare il trend delle vendite realizzate nel mercato di riferimento attraverso l'applicazione di uno dei tre metodi seguenti:

- ✓ **analisi del trend**, basata sulla estrapolazione delle vendite future

FIG. 6.4 - ESEMPIO DI ANALISI DEL TREND



partendo da dati storici di domanda (interpolazione, medie o totali mobili). Nella fig. 6.4 è riportato un esempio di analisi del trend effettuata per interpolazione con il metodo dei minimi quadrati³. Si tratta di metodi molto attendibili quando l'andamento della domanda si presenta molto regolare. Uno dei limiti più rilevanti è costituito dalla necessità di disporre di una serie storica piuttosto ampia, frequentemente indisponibile per iniziative realizzate in settori innovativi del terziario;

- ✓ **analisi di correlazione**, basata sui legami causa-effetto esistenti tra la domanda dello specifico servizio e fenomeni ad essa correlati. L'utilità di tali metodi è elevata allorquando si abbia conoscenza del legame logico esistente tra la domanda del servizio oggetto dell'iniziativa e fenomeni la cui evoluzione futura sia più facilmente prevedibile. *Ad esempio, per stimare la domanda di servizi di autonoleggio nel periodo estivo, può essere utilizzato il dato relativo alle prenotazioni alberghiere, qualora si sia verificata statisticamente una correlazione tra i due fenomeni;*
- ✓ **metodi qualitativi**, fondati su stime esterne di esperti (es. panel di esperti, metodo Delphi, etc.).

3. Per una illustrazione completa del metodo dei minimi quadrati vedi L. Vajani, *Statistica descrittiva*, II edizione, Etaslibri, Milano, 1978, cap. 17, pp. 372 e seguenti.

Questi metodi sono utilizzati a supporto di previsioni formulate su base statistica ovvero quando la indisponibilità di dati non consenta di adottare tecniche alternative. La utilizzabilità del metodo anche in assenza di dati (in quanto le previsioni sono formulate sulla base di giudizi di esperti) lo rende particolarmente adatto per nuovi servizi o nuovi mercati territoriali.

Nella valutazione del mercato dei servizi di consulenza/assistenza alle aziende che vogliano accedere ad una nuova legge di agevolazione finanziaria, un utile supporto può essere fornito, ad esempio, dalla realizzazione di interviste a funzionari ministeriali che abbiano partecipato alla estensione della normativa e dei relativi regolamenti di attuazione.

Attraverso tali interviste si possono valutare le complessità procedurali imposte dalla nuova normativa e pertanto stimare la percentuale di utenti che, nella redazione delle domande di agevolazione, avranno necessità di supporto consulenziale ed assistenza tecnica.

6.2.2. L'indagine sul campo

Quando le informazioni necessarie non sono disponibili in pubblicazioni è necessario effettuare una ricerca di mercato ad hoc, con l'obiettivo di chiedere al potenziale cliente ciò che del suo comportamento o delle sue caratteristiche si vuole conoscere.

Sulla base della natura e della quantità delle informazioni che si vogliono assumere è possibile definire la modalità di rilevazione (interviste personali, questionari postali, interviste telefoniche, rilevazioni automatizzate, etc.) e l'architettura complessiva della ricerca.

Ciò costituisce la fase di pianificazione propedeutica allo svolgimento della ricerca.

Il primo problema operativo da affrontare è quello di decidere come dimensionare il campione.

La necessità di operare un campionamento deriva dalla impossibilità (salvo rari casi) di effettuare l'analisi su tutto l'universo (ricerche "omnibus"⁴) a causa del loro elevato costo.

E' necessario, pertanto, ricorrere all'acquisizione di conoscenze riguardanti l'intera popolazione attraverso una rilevazione parziale

4. Cfr. G. Marbach, *Fondamenti di tecnica delle ricerche di mercato*, II edizione, Bulzoni, Roma, 1975, pp. 49.

di essa. Tale processo, se attuato attraverso il ricorso ad un "campione statistico" sufficientemente rappresentativo, consente di risalire, con un buon livello di approssimazione, alle caratteristiche della popolazione.

Al fine di impostare correttamente la ricerca occorre individuare la tecnica di campionamento che consenta di "estrarre" dalla popolazione il campione più rappresentativo al minor costo di rilevazione possibile, salvaguardando in ogni caso l'efficacia rispetto agli obiettivi.

Il ricorso a specifiche formule matematiche permette di dimensionare il campione in funzione dell'errore massimo ammesso e della tecnica di campionamento prescelta⁵.

I principali metodi di campionamento sono sintetizzati nella tabella 6.1.

TAB. 6.1 - PRINCIPALI METODI DI CAMPIONAMENTO

METODO	CARATTERISTICHE
Metodi casuali	
Casuale semplice	Estrazione casuale di un dato numero di elementi dall'universo
Stratificato	Suddivisione dell'universo in strati omogenei e successiva estrazione casuale all'interno degli strati
Sistematico	Estrazione casuale della prima unità del campione mentre le successive avvengono secondo una sistematicità prestabilita
A grappoli	Suddivisione dell'universo in classi (cluster) e successiva estrazione casuale del cluster che rappresenta l'universo
Metodi non casuali	
Per quote	Suddivisione dell'universo in strati omogenei ed assegnazione di una quota di rilevazioni per ciascuno strato. Gli elementi sono individuati dal rilevatore in base a criteri non casuali (esperienza, conoscenze, etc.)
Convenienza	Estrazione basata sulla conoscenza del fenomeno da parte di esperti
Sequenziale	Estrazione casuale dei primi elementi e successiva determinazione degli altri in base alle informazioni ottenute dalle prime interviste (autodeterminazione del campione)

5. Per una disamina completa della problematica del dimensionamento e dei metodi di campionamento citati si vedano:

G. Marbach, *op. cit.*, cap. 3;

L. De Lucia, *Problemi di tecnica campionaria nelle analisi di mercato. La stima delle proporzioni*, Giuffrè, Milano, 1958;

B. Giardina, *Manuale di statistica per aziende e ricercatori*, Franco Angeli, Milano, 1971.

Tra i metodi enunciati, i più utilizzati sono:

- **campionamento casuale semplice.** E' il metodo di base, che si articola nelle seguenti fasi:
 - ◆ elencazione di tutti gli individui che compongono la popolazione, con assegnazione a ciascuno di un numero progressivo;
 - ◆ estrazione casuale di tanti elementi della popolazione quanti ne occorrono per comporre il campione desiderato.

Affinché sia garantita una adeguata rappresentatività del campione tutti gli elementi della popolazione devono avere la medesima probabilità di essere estratti;

- **campionamento casuale stratificato.** E' un metodo che consente di ottenere stime più precise a parità di numerosità campionaria, oppure di ridurre la numerosità a parità di significatività dei risultati. Tale metodo si basa sull'utilizzo di informazioni aggiuntive che permettono di suddividere la popolazione in classi omogenee al loro interno (strati) su ciascuna delle quali viene effettuato un campionamento casuale. La partecipazione di ciascuno strato alla composizione del campione complessivo può essere:

- ◆ *proporzionale*, qualora si voglia rappresentare ogni strato in proporzione al suo peso sulla popolazione;
- ◆ *non proporzionale*, qualora si voglia studiare uno strato con maggior approfondimento (sovracampionamento), o perché esso risulta di particolare interesse per l'analisi, o perché gli elementi che lo compongono presentano una maggiore variabilità;

- **campionamento di convenienza.** Il campione viene definito attraverso l'estrazione di elementi indicati da esperti come rappresentativi. Ciò consente di ottenere un quadro di riferimento del fenomeno che risente in maniera determinante del punto di vista di coloro che hanno selezionato il campione e delle informazioni che essi hanno a disposizione sull'universo. Pur non essendo possibile estendere i risultati alla popolazione in esame, tale metodo consente di giungere a risultati attendibili in tutti quei casi in cui occorrono delle conferme sulle caratteristiche di fenomeni già noti in partenza.

6.2.3. La raccolta dei dati

Gli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati nella maggior parte delle modalità di rilevazione sono l'intervista e il questionario⁶.

A seconda delle caratteristiche dell'analisi da effettuare è possibile stabilire lo strumento di raccolta dei dati più adeguato, considerando la flessibilità delle informazioni acquisibili tramite l'intervista e la strutturazione (e pertanto la relativa omogeneità) assicurata dal questionario.

Intervista = Flessibilità

La flessibilità tipica dell'intervista riguarda sia il contenuto che la forma delle domande e delle risposte. Tale caratteristica consente di conoscere le motivazioni di talune scelte effettuate dal soggetto intervistato.

Inoltre, la dinamica della relazione che si instaura tra somministratore ed intervistato permette di ottenere risposte generalmente più spontanee e pertanto più affidabili.

Tutto ciò garantisce un potenziale adattamento dello strumento ai differenti obiettivi di analisi ed alle caratteristiche specifiche di ciascun intervistato.

Di contro vi è da segnalare un costo più elevato derivante dai maggiori tempi richiesti dall'intervista, dalla necessità di utilizzare, per la somministrazione, personale specializzato e dalle difficoltà di interpretazione e classificazione delle risposte.

Tali caratteristiche fanno sì che l'intervista sia utile soprattutto per indagini motivazionali ovvero per indagini "pilota", esplorative, nelle quali lo scopo e le variabili dell'indagine non sono completamente definite.

Questionario = Strutturazione

Il questionario rappresenta lo strumento ideale per la rilevazione dei dati nelle situazioni in cui gli obiettivi e le variabili dell'indagine siano conosciuti in anticipo e le possibili risposte siano definibili a priori.

6. Per una più approfondita analisi di tali strumenti cfr.:
H. Dautriat, *Il questionario*, Franco Angeli, Milano, 1988.
G. Marbach, *op. cit.*, cap. 5

La strutturazione delle domande consente di ottenere conoscenze superficiali attraverso risposte il più delle volte convenzionali.

L'omogeneità delle risposte ottenute, tuttavia, risulta utile nel favorire un'interpretazione priva di errori. Per questo motivo e per i minori tempi di somministrazione, un'indagine basata sul questionario risulta meno costosa di un'indagine basata sull'intervista.

Queste caratteristiche lo rendono adatto nelle situazioni in cui occorre studiare i comportamenti e non le motivazioni dei comportamenti stessi nonché quando le dimensioni del campione sono elevate.

Nelle ricerche di mercato per l'avvio di nuove iniziative normalmente viene utilizzato il questionario.

Per questo motivo si ritiene utile fornire alcuni consigli pratici per la sua formulazione:

- ☞ ridurre al minimo il numero delle domande e limitare il numero delle domande aperte (a risposta non precodificata);
- ☞ formulare le domande in modo comprensibile, senza preoccuparsi eccessivamente di mantenere una forma elegante, evitando formulazioni ambigue;
- ☞ evitare la formulazione di domande che influenzino le risposte, esprimendo, sia pure in maniera implicita dei giudizi di merito;
- ☞ utilizzare domande filtro per verificare se e quali parti del questionario possono essere somministrate all'intervistato;
- ☞ utilizzare domande di controllo per verificare l'attendibilità delle risposte.

6.2.4. L'elaborazione dei dati

Nella formulazione del questionario, qualora questo sia lo strumento utilizzato, occorre tener conto del sistema di elaborazione che verrà utilizzato per l'analisi. A tal fine si suggerisce di codificare sin dall'inizio le variabili, attribuendo un numero ad ogni possibile risposta.

Sulla base della codifica effettuata si provvede a strutturare l'archivio di dati nel quale verranno immagazzinati i risultati della indagine. Tale operazione, naturalmente, avviene con il supporto di un elaboratore elettronico e di programmi software, quali ad esempio:

- ☐ *Non specializzati* (Data Base Manager):
 - ✓ DBaseIIIplus o DBaseIV;

- ✓ SuperBase IV;

- ☐ *Specializzati* (Sistemi per calcolo statistico):
 - ✓ SPSSPC+;
 - ✓ Systat.

Successivamente si passa alla fase di elaborazione, cioè alla traduzione dei dati grezzi in tabelle di sintesi che mettano in luce le relazioni tra i dati.

La prima tipologia di elaborazioni consiste nell'analisi, per ciascun quesito, delle medie e delle distribuzioni di frequenza delle risposte.

Un ulteriore approfondimento è costituito dalle elaborazioni bivariate (cioè elaborazioni che incrociano tra loro due variabili). Propedeutica a tale fase è la definizione del "piano degli incroci", in cui vengono definite le variabili da utilizzare per ottenere significative elaborazioni congiunte.

Ciò consente di valutare le relazioni esistenti tra due fenomeni attraverso⁷:

- ☐ l'analisi della correlazione;
- ☐ la cross-tabulazione;
- ☐ la regressione semplice.

Se i fenomeni da analizzare sono particolarmente complessi (e se gli strumenti a disposizione sono adeguati) è possibile effettuare analisi basate sull'elaborazione contemporanea di più variabili (tecniche di analisi multivariata)⁸.

Tali tecniche, considerando simultaneamente le relazioni esistenti

7. Data la specificità dell'argomento si rimanda alla letteratura specializzata. Approfondimenti possono essere trovati in L. Vajani, *Statistica descrittiva*, II edizione, Etaslibri, Milano, 1978. In particolare i capp. 3-11 per le analisi univariate, i capp. 12-18 per le analisi bivariate.

Per una esemplificazione delle tecniche cfr. M.R. Spiegel, *Statistica*, II edizione, Etaslibri, Milano, 1976.

8. Una esaustiva e chiara trattazione di tali tecniche è contenuta in A. Rizzi, *Analisi dei dati*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1986. In particolare per l'analisi dei gruppi (cluster analysis) pp. 72-148; per l'analisi fattoriale pp. 158-192.

tra più variabili, si prestano alla descrizione di profili comportamentali molto utili, ad esempio, nella definizione dei segmenti di mercato.

6.3. La definizione della strategia di marketing

Come già precisato in precedenza, i risultati provenienti dalla ricerca di mercato costituiscono la premessa per la elaborazione della strategia competitiva, che consiste nella definizione delle modalità attraverso le quali si ritiene di soddisfare la domanda e di fronteggiare la concorrenza.

La strategia di marketing definita viene attuata attraverso una serie di strumenti (leve di marketing) che, a seconda del modo in cui sono combinati tra di loro (marketing mix), produrranno differenti risultati finali. Naturalmente deve essere assicurata una coerenza tra le diverse leve che si intendono attivare nell'azione di marketing.

Un negozio di abbigliamento femminile, che voglia trasmettere alle potenziali clienti un'immagine di elevata qualità attraverso un allestimento di lusso del punto vendita e l'ubicazione in una zona di prestigio, non potrà risultare credibile qualora attuasse una politica di prezzi bassi o qualora il personale offrisse un servizio di qualità scadente.

Il problema principale nella definizione della strategia di marketing è quello di stabilire il "posizionamento obiettivo" rispetto alla concorrenza e di pianificare un insieme di leve del marketing mix coerente con il raggiungimento di tale posizionamento⁹.

Nell'esempio del negozio di abbigliamento il "posizionamento obiettivo" va identificato con il livello qualitativamente elevato del punto vendita, mentre le leve coerenti del marketing mix dovrebbero consistere nell'allestimento lussuoso, nel servizio inappuntabile offerto dal personale, nella ampia gamma di capi ricercati e di prezzo alto.

Possiamo, dunque, definire il posizionamento come il modo attraverso il quale costruire e difendere uno spazio di mercato in un

9. Cfr. E. Valdani, "Il posizionamento del prodotto", in *Sviluppo e organizzazione*, n. 64, marzo - aprile 1981.

ambiente competitivo. In altre parole esso rappresenta il risultato del complesso di azioni finalizzate a differenziare il servizio offerto agli occhi dei consumatori.

Diviene allora rilevante individuare le caratteristiche (sia del "core service" che dei servizi accessori) che fanno percepire il servizio oggetto della nuova iniziativa come differente rispetto a quelli della concorrenza. Sulla base di tali caratteristiche si individuano le modalità di competizione cui tutte le decisioni di marketing devono uniformarsi.

Una volta definite le modalità competitive è possibile effettuare una pianificazione di dettaglio dei singoli elementi del marketing mix.

6.3.1. Il concetto di servizio (*service idea*)

A differenza di ciò che avviene nella pianificazione di un prodotto manifatturiero (per il quale le decisioni di marketing riguardano essenzialmente le caratteristiche materiali), in un'impresa di servizi le decisioni relative alla pianificazione dell'offerta sono finalizzate a stabilire:

- ☐ quale servizio di base (*core service*) offrire;
- ☐ quali servizi accessori aggiungere.

Mentre la definizione del servizio di base (*core service*) è intimamente legata alla business idea da sviluppare, nell'ambito della pianificazione del marketing mix occorrerà fondamentalmente definire:

- ☐ il livello di arricchimento dell'offerta, attraverso la istituzione di servizi accessori;
- ☐ le relazioni che dovranno esistere tra questi ultimi, in modo da formare, congiuntamente al servizio di base, un sistema che si traduca in un servizio globale.

E' necessario, in altri termini, costruire un pacchetto di offerta che sia composto da un insieme di prestazioni, magari poco rilevanti

singularmente, ma alle quali, nel complesso, l'utente conferisca notevole utilità. Bisogna agire con la massima cautela nella individuazione delle prestazioni periferiche da aggiungere al *core service*, in quanto è molto facile aumentare le aspettative dell'utente senza riuscire realmente a soddisfarle.

Poiché la valutazione dell'utilità è frutto di un processo soggettivo, diviene della massima importanza disporre di informazioni sulle variabili comportamentali del potenziale utente.

La definizione di un nuovo servizio si realizza attraverso l'individuazione di un "concetto di servizio" che sia il più possibile **originale ed unico**¹⁰.

L'**originalità**, ovvero la caratteristica di soddisfare determinati bisogni dell'utenza mai soddisfatti in quel modo, conferisce all'offerta un potere di "attrazione" nei confronti dei potenziali consumatori.

L'**unicità**, ovvero la convergenza dell'offerta verso un unico tipo di mercato, le conferisce il vantaggio di ottenere una grande forza di penetrazione all'interno del mercato stesso.

6.3.2. La definizione del prezzo

Uno degli errori più frequentemente commessi nel processo di definizione del prezzo di un nuovo servizio è quello di stabilire un prezzo di vendita troppo basso. Ciò, normalmente accade per due ordini di motivi:

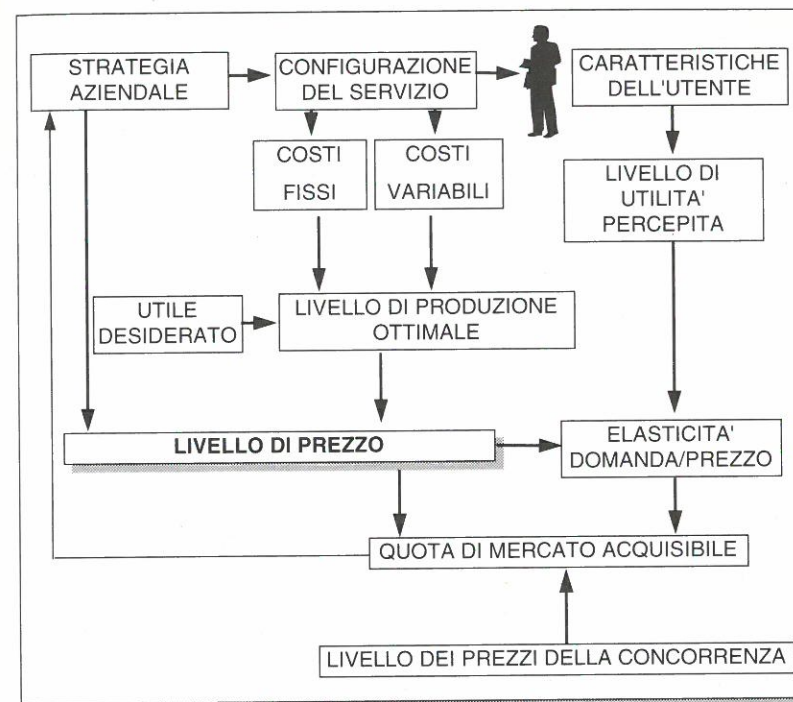
- ❑ errata quantificazione dei costi da sostenere per produrre e distribuire il servizio;
- ❑ volontà di presentarsi sul mercato con una politica molto aggressiva, in modo da spiazzare la concorrenza.

In entrambi i casi il rischio è quello di un precoce naufragio dell'iniziativa.

In realtà, il processo di fissazione del prezzo in un'impresa di

10. Cfr. P. Eigler - E. Langeard, *Il marketing strategico nei servizi*, Mc Graw Hill, Milano, 1988, pagg. 208 e seguenti.

FIG. 6.5 - IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PREZZO



servizi dovrebbe essere guidato dall'analisi dei seguenti elementi (figura 6.5):

- costi sopportati per la produzione e distribuzione del servizio;
- utilità e qualità del servizio percepita dall'utente;
- caratteristiche comportamentali dell'utenza;
- comportamento della concorrenza;
- elasticità della domanda;
- ◆ strategia aziendale.

Nella strategia aziendale viene definita l'offerta nelle sue componenti di *core service* e *peripherals services*; la configurazione di offerta ipotizzata influenza direttamente la struttura dei costi azien-

dali.

In particolare, a seconda del tipo di offerta da confezionare, il costo complessivo di produzione del servizio si ripartisce in una quota fissa ed in una quota variabile¹¹.

Per costi "fissi" o "costanti" si devono intendere quei costi sui quali il volume di attività dell'impresa non ha alcuna influenza.

I costi "variabili", di converso, sono quelli il cui ammontare dipende, in qualche modo, dall'entità del volume produttivo.

In realtà, se prescindiamo dall'astrazione di riferirci ad un limitato intervallo di variazione dell'attività produttiva, tutte le imprese operano a costi complessivi variabili¹².

E' possibile, pertanto, concludere che la distinzione tra costi **fissi** e **variabili** soffre di numerose limitazioni che impongono un utilizzo molto cauto delle informazioni che da essi si possono trarre.

In particolare il valore del costo medio unitario, frequentemente utilizzato nella pratica per la fissazione del prezzo di un prodotto o di un servizio, non può che rappresentare un indicatore e non può in nessun modo essere considerato l'unico ingrediente della "ricetta".

La struttura dei costi, unita al livello di utile desiderato dall'attività imprenditoriale, determina una prima configurazione del prezzo¹³.

Il passaggio successivo è quello della **verifica di compatibilità** dell'ipotesi di prezzo così ottenuta con la strategia aziendale adottata.

11. Il concetto espresso va meglio specificato precisando che i costi ai quali si suole riferire l'attributo di "fissi" presentano tale caratteristica solo per variazioni del volume produttivo contenute entro certi limiti. La letteratura sull'argomento è molto vasta. Per una trattazione autorevole in tema di distinzione tra costi fissi e variabili e sulla rilevanza delle informazioni sulla dinamica dei costi ai fini delle decisioni d'impresa si veda per tutti: D. Amodeo, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, V edizione, Utet, Torino, 1976, in particolare le pp. 557-602.

12. Cfr. D. Amodeo, *op. cit.*, pag. 576.

13. Si tratta di applicare la formula inversa a quella tradizionale del punto di pareggio. In altre parole, noto il livello dei costi ritenuti "fissi" (CF), il costo variabile derivante da ciascun servizio venduto (CVu), il livello di utile desiderato (UD) e il livello produttivo ritenuto ottimale (LP), il prezzo compatibile (P) sarà dato da:

$$P = CVu + \frac{CF}{LP} + \frac{UD}{LP}$$

E' necessario considerare che per un nuovo tipo di servizio è possibile applicare anche un prezzo più elevato; occorre, però, tenere conto del fatto che, se il servizio è facilmente imitabile, in breve tempo il mercato costituirà oggetto di attenzione per nuovi concorrenti attratti dagli elevati livelli di profittabilità.

Effettuata la taratura del prezzo sulla base della strategia aziendale, occorre considerare la sensibilità dei potenziali utenti al prezzo ipotizzato.

Tale sensibilità, denominata "elasticità della domanda al prezzo", si manifesta nella reazione degli utenti, in termini di frequenza e quantità di acquisto, nei confronti di una variazione del prezzo del servizio¹⁴.

Tra gli elementi che determinano in misura maggiore la sensibilità dell'utenza al prezzo, ovvero l'elasticità della domanda, vanno, senza dubbio, considerati:

☞ il livello di utilità percepita dall'utenza per quel tipo di servizio;

☞ le caratteristiche sociali e comportamentali dell'utenza.

Quanto a quest'ultime, una buona ricerca di mercato dovrebbe essere in grado di evidenziarle.

Con riferimento al primo punto, invece, il problema si presenta più complesso, poiché le percezioni dell'utente costituiscono variabili soggettive, difficilmente misurabili e, pertanto, poco confrontabili.

14. In realtà il concetto esposto nel testo rappresenta una banalizzazione del più rigoroso concetto di "elasticità" della domanda rispetto al prezzo. In termini matematici il coefficiente di elasticità della domanda di un bene o di un servizio rispetto al prezzo è definibile come segue:

$$e = \frac{\frac{\Delta q}{q}}{\frac{\Delta p}{p}}$$

dove: e = coefficiente di elasticità
p = prezzo del servizio
q = quantità venduta al prezzo p
 Δp = variazione di prezzo
 Δq = variazione di quantità venduta al prezzo p + Δp

se e > +/- 1 la domanda è elastica;
se e = 1 la domanda è ad elasticità unitaria;
se e < +/- 1 la domanda è rigida o anelastica.

Cfr. S. Cherubini, *op. cit.*, pag. 137.

Anche in questo caso, tuttavia, possono risultare di qualche utilità le ricerche di mercato condotte con la finalità di testare il gradimento del servizio presso l'utenza. In questo senso si vanno sviluppando sempre più delle tecniche speciali di ricerca basate su approcci statistici che associano diversi livelli di utilità percepita dall'utente a diverse configurazioni di offerta (*conjoint analysis*).

Gli elementi raccolti consentono di formulare delle ipotesi sulla reattività dei consumatori ai vari livelli di prezzo; se a ciò si affiancano le informazioni sulle politiche di prezzo della concorrenza, è possibile simulare la quota di mercato ottenibile ad un dato livello di prezzo.

Il processo di fissazione del prezzo diviene a questo punto iterativo: pertanto, nella misura in cui al prezzo precedentemente determinato corrispondesse una quota di mercato prevista che non consente di raggiungere gli obiettivi di sviluppo prefissati, si procederà ad ulteriori aggiustamenti che potranno riguardare:

- ☞ la strategia aziendale;
- ☞ la configurazione di offerta e la conseguente percezione da parte dell'utenza;
- ☞ la struttura dei costi;
- ☞ l'utile desiderato.

Naturalmente gli aggiustamenti interesseranno uno solo o alcuni dei seguenti elementi in funzione del *gap* che esiste tra obiettivi di vendita fissati e vendite previste.

6.3.3. Il piano di comunicazione

L'immaterialità del servizio, descritta nel capitolo 3, comporta la difficoltà di comunicarne caratteristiche ed attributi ai potenziali utenti.

Per questo motivo, ai fini della realizzazione di attività promozionali, le imprese di servizi dispongono di un numero più limitato di strumenti rispetto a quelli utilizzabili per promuovere un prodotto.

Il problema risiede essenzialmente nella indisponibilità di un

elemento materiale da mostrare, sia pure in fotografia, al potenziale acquirente affinché questi possa formarsi un'idea del servizio offerto.

D'altra parte la stessa caratteristica di immaterialità del servizio, oltre a limitare di fatto i *media* utilizzabili per la comunicazione, spinge l'utente a soffermare l'attenzione su tutti gli aspetti rilevanti del processo di erogazione del servizio.

In altre parole, l'impresa di servizi comunica con il proprio target non solo attraverso gli strumenti di comunicazione ma anche attraverso tutte le fasi in cui, nel corso del processo di generazione ed erogazione del servizio, essa entra in contatto con l'utente.

Un esempio potrà essere utile a chiarire quanto appena affermato.

Si immagini una giovane signora alle prese con il rinnovo del suo guardaroba: i punti di contatto tra utente ed erogatore del servizio possono essere schematizzati come segue:

- ✓ individuazione del punto vendita di abbigliamento presso il quale recarsi;
- ✓ insegna esterna ed immagine del punto vendita;
- ✓ esposizione delle modalità di pagamento accettate;
- ✓ verifica dell'offerta proposta attraverso l'esame della merce esposta nelle vetrine;
- ✓ ingresso all'interno del punto vendita;
- ✓ incontro-accogliimento da parte delle responsabili di vendita;
- ✓ abbigliamento e presenza delle responsabili di vendita;
- ✓ verifica delle forme di pagamento accettate (es. assegni, carte di credito, Bancomat, ecc.);
- ✓ garbo, gentilezza e disponibilità delle responsabili di vendita;
- ✓ stile dell'arredamento del punto vendita;
- ✓ lay-out dell'arredamento;
- ✓ sistema espositivo adottato (merce in vista oppure chiusa in armadi);
- ✓ tecniche di merchandising (per categorie merceologiche, per colori, per temi, ecc.);
- ✓ formulazione della richiesta da parte della cliente;
- ✓ attesa della proposta da parte della responsabile di vendita (modalità di gestione della fase di attesa: ad es. consegna di opuscoli, presentazione di collezioni per mezzo di video di sfilate);
- ✓ presentazione della proposta della responsabile di vendita;

- ✓ spiegazioni e consigli forniti dalla responsabile di vendita;
- ✓ verifica di gradimento della proposta;
- ✓ eventuale prova degli abiti proposti;
- ✓ accoglienza e funzionalità dei camerini di prova;
- ✓ funzionalità degli arredi ai fini della verifica di quanto indossato (es. disposizione adeguata degli specchi, passerella, ecc.);
- ✓ possibilità di effettuare delle modifiche ai capi;
- ✓ modalità di effettuazione delle modifiche (a pagamento o non, tempi di attesa, ecc.);
- ✓ disponibilità di una toilette;
- ✓ condizioni igieniche della toilette e servizi aggiuntivi (eventuale disponibilità di profumi e trucchi);
- ✓ sistema di packaging utilizzato (busta semplice, busta personalizzata, carta, ecc.);
- ✓ consegna dei pacchi (domicilio, sino all'automobile, ecc.);
- ✓ pagamento;
- ✓ assistenza successiva all'acquisto (es. mailing personalizzato).

Dall'elenco riportato si evince come l'impresa di servizi comuni-
chi con l'utenza in modo globale, attraverso tutti gli elementi di cui
si compone la sua offerta. In particolare è possibile schematizzare
per gruppi gli elementi di comunicazione¹⁵:

- ☐ luogo fisico;
- ☐ personale di contatto;
- ☐ attrezzature;
- ☐ supporti informativi;
- ☐ simboli, marchi, insegne, logo, ecc.

A differenza di un prodotto, un servizio, prima di essere utilizzato,
non può essere visto, toccato, annusato o udito.

Il consumatore, pertanto, tenderà a formarsi un'idea del servizio
che sta per acquistare ovvero ha appena acquistato, attraverso la
percezione degli elementi di comunicazione suddetti.

Essendo il servizio di per sé intangibile, è fondamentale, per chi

15. Cfr. Kotler P., "Il servizio e il cliente: implicazioni e strategie di marketing", in Gramma
(a cura di), *Il prodotto/servizio. Una chiave del "nuovo marketing"*, Isedi, Torino,
1991.

gestisce un'impresa di servizi, individuare (nell'ambito di quelli
precedentemente elencati) una serie di elementi tangibili e percetti-
bili che permettano di comunicare al potenziale utente un'idea del
servizio offerto.

In altri termini, se è vero che è difficile spiegare alla cliente
dell'esempio precedente come verrà erogato il servizio di assistenza
all'acquisto del suo guardaroba, è possibile, al contrario, comunicare
(attraverso le immagini ad esempio) il luogo in cui il servizio verrà
erogato.

E' possibile visualizzare il personale di contatto esaltandone le
capacità di fornire assistenza e cortesia.

I caratteri e l'eventuale logo utilizzati per il marchio hanno un
ruolo comunicativo importante, in quanto sono in grado, molto
spesso, di trasmettere messaggi psicologici che altrimenti sarebbe
difficile comunicare.

*A tal proposito, si pensi al logo di una banca o di una compagnia di
assicurazione che deve trasmettere l'idea di solidità e affidabilità: è
preferibile, in questo caso, fare riferimento a caratteri o ad immagini
che evocano l'idea della tradizione e della stabilità.*

Una volta individuati gli elementi del servizio che riescono meglio
di altri a "rendere percettibile l'intangibile", occorre scegliere il
metodo migliore per comunicare tali elementi al maggior numero di
utenti potenziali spendendo il meno possibile. In altri termini occor-
re scegliere il messaggio e i *media* per trasmetterlo.

Ai fini di una corretta definizione del messaggio è necessario
considerare il punto di vista del potenziale utente, il quale, tipica-
mente, si chiede:

- ☞ perché utilizzare quello specifico servizio?
- ☞ perché acquistarlo da quella azienda e non altrove?

La risposta alla prima domanda va ricercata analizzando le moti-
vazioni d'acquisto.

L'utente sarà indotto a preferire il nostro servizio rispetto a quello
della concorrenza solo se saremo in grado di fornire una risposta
maggiormente aderente alle sue motivazioni d'acquisto.

Il messaggio deve essere strutturato in modo da mettere in evidenza le caratteristiche del servizio che più aderiscono alle motivazioni d'acquisto del potenziale utente.

Occorre precisare, a tal proposito, che spesso le motivazioni di tipo razionale sono le meno importanti per l'utente.

La giovane signora dell'esempio precedente certamente non rinnova il guardaroba perché i suoi vecchi abiti sono tutti logori; esisteranno delle spinte di natura psicologica all'acquisto dei nuovi abiti che fanno leva sulla sua sensibilità alla moda e su altri elementi inconsci (quali ad esempio l'appartenenza ad una "ristretta classe di acquirenti" che acquista in un determinato punto vendita) che la spingono ad acquistare nuovi abiti anche se i vecchi rispondono ancora perfettamente alla loro funzione d'uso di base.

L'utente di una carta di credito sarà spinto all'utilizzo di quel servizio di pagamento sia da motivazioni razionali (non utilizzo del denaro, sicurezza degli addebiti, possibilità di contabilizzazione delle spese per natura, ecc.) che da motivazioni psicologiche (status symbol di una certa carta, comodità, assenza di contatto con il denaro al ristorante, ecc.).

E' importante, naturalmente, predisporre un messaggio che, oltre a suggerire all'utenza la rispondenza del servizio, rispetto alle sue esigenze, ne metta in luce le caratteristiche distintive, spingendo i potenziali utenti a preferirlo rispetto a quelli della concorrenza.

Una volta deciso l'obiettivo da raggiungere e il messaggio da utilizzare, bisogna individuare il miglior metodo per comunicarlo: non tutti i sistemi di comunicazione, infatti, hanno lo stesso impatto informativo ed esercitano la medesima capacità persuasiva sull'utente.

Nella scelta di una carta di credito, ad esempio, si può essere più favorevolmente influenzati dal consiglio di un amico, piuttosto che da quello di un venditore "porta a porta" o da un annuncio pubblicitario.

Le principali modalità di comunicazione adottate dalle nuove imprese di servizi, ovvero per il lancio di nuovi servizi, sono le seguenti:

- **Pubblicità su giornali, riviste, radio, TV**

Risulta un veicolo efficace quando si abbia una chiara idea (attraverso

la ricerca di mercato) della tipologia di utenti presso i quali promuovere il proprio servizio.

E' possibile al riguardo reperire presso gli editori, o presso specifiche associazioni, dati precisi, aggiornati e certificati, sulla tipologia di lettori, ascoltatori o telespettatori, nonché sulla loro numerosità;

- **Opuscoli, brochure e lettere**

L'utilizzo di strumenti informativi per effettuare un appropriato mailing costituisce il metodo più pratico, meno costoso e più rapido per informare i potenziali utenti dell'esistenza di un nuovo servizio e delle sue caratteristiche.

Tra i vantaggi vi è la possibilità di circoscrivere la diffusione ad una determinata area geografica, ovvero ad una determinata categoria professionale o sociale. Inoltre il sistema del mailing, instaurando un rapporto diretto con l'utente potenziale, consente un facile monitoraggio dei risultati raggiunti con l'azione promozionale.

Esistono aziende specializzate che dispongono di indirizzi aggiornati, differenziati a seconda dei "pubblici" da raggiungere (ad es. avvocati di una determinata area geografica, possessori di seconda casa, ecc.).

Tali aziende effettuano direttamente il mailing oppure mettono a disposizione, a pagamento, gli indirizzi.

Un metodo meno dispendioso per l'individuazione dei potenziali utenti (quando questi appartengano a categorie professionali molto precise ovvero a fasce sociali specifiche) è quello di procurarsi gli elenchi degli iscritti a quella determinata categoria professionale (presso i consigli nazionali degli ordini di professionisti, ovvero presso le associazioni di categoria quando non si tratti di ordini) oppure quello di procurarsi l'elenco degli associati ad un circolo sociale (Rotary, Lions, ecc.);

- **Fiere e mostre**

Questa modalità rappresenta, in primo luogo, un metodo per raccogliere informazioni di dettaglio sul settore e sui concorrenti.

Utilizzando invece le fiere e le mostre specialistiche come veicolo promozionale si ha il vantaggio di far conoscere la propria azienda e il proprio servizio rapidamente e di farlo "accettare" dal settore ad un costo abbastanza contenuto.

L'utilizzo di questa modalità comunicativa dipende in larga misura dal tipo di servizio da promuovere. E', infatti, ragionevole presentare un servizio informativo (banca dati) in una mostra per far apprezzare direttamente le possibilità offerte dal servizio; non è altrettanto ragionevole presentare un servizio di consulenza presso una fiera.

Esistono oggi migliaia di manifestazioni specializzate in tutto il mondo.

E' necessario scegliere con cura quelle più adatte al servizio da promuovere.

Gli enti organizzatori, le associazioni di categoria e le Camere di commercio sono in grado di offrire informazioni di dettaglio (oppure pubblicazioni illustrative) sulle fiere più conosciute e frequentate per ciascun settore e, spesso, dati sull'affluenza di visitatori e sulla loro tipologia.

Un piano di comunicazione dovrebbe contenere sinteticamente tutte le indicazioni utili per valutarne l'efficacia e la coerenza rispetto alle altre azioni intraprese.

Nel business plan, pertanto, occorre inserire sinteticamente le seguenti indicazioni che saranno costruite tenendo conto delle peculiarità delle imprese di servizi, evidenziate in precedenza:

- ☞ obiettivi da raggiungere con l'azione di comunicazione progettata;
- ☞ utenti potenziali da raggiungere (tipologia, numerosità, atteggiamento rispetto al nostro servizio);
- ☞ contenuti del messaggio;
- ☞ messaggio che si intende utilizzare;
- ☞ media da utilizzare per la trasmissione del messaggio;
- ☞ tempi dell'azione comunicazionale (inizio, fine, frequenza);
- ☞ risultati attesi dall'azione comunicazionale (unità di misura);
- ☞ costo dell'azione comunicazionale nel suo complesso.

In relazione a quest'ultimo punto è opportuno che la quantificazione dei costi sia la più analitica possibile.

Di seguito riportiamo un esempio di quantificazione del costo di una campagna di comunicazione di un corso di formazione manageriale realizzata attraverso vari media (tab. 6.2).

La raccolta delle iscrizioni al corso era preceduta da una richiesta di informazioni da parte dei potenziali partecipanti.

Ai fini di una corretta valutazione dei risultati associati a ciascuno

TAB. 6.2 - BUDGET DI COMUNICAZIONE

	Numero	Costo Unitario (milioni)	Costo Totale (milioni)	
Inserzioni pubblicitarie:				21
- quotidiano a tiratura nazionale A	2	3	6	
- quotidiano a tiratura nazionale B	2	2	4	
- quotidiano a tiratura regionale	4	0,5	2	
- settimanale A	2	2	4	
- settimanale B	1	5	5	
Locandine	2000			4
Mailing dei moduli di iscrizione	3000			3
Segnalazioni ad personam	?	?		?

TAB. 6.3 - MISURAZIONE DEGLI EFFETTI DELLA COMUNICAZIONE

	Costo Totale (milioni)	N. di richieste informaz.	Costo Medio per info	N. di iscritti	Costo Medio per iscritto
Inserzioni pubblicitarie:					
- quotidiano a tiratura nazionale A	6	200	30.000	10	600.000
- quotidiano a tiratura nazionale B	4	160	25.000	3	1.333.333
- quotidiano a tiratura regionale	2	50	40.000	1	2.000.000
- settimanale A	4	30	133.333	3	1.333.333
- settimanale B	5	200	25.000	15	333.333
Locandine	4	200	20.000	10	400.000
Mailing dei moduli di iscrizione	3	125	24.000	12	250.000
Segnalazioni ad personam	?	30		5	
TOTALE	28	995	28.141	59	474.576

strumento di comunicazione è necessario valutare:

- *l'efficacia, misurata dal numero di richieste di informazioni pervenute e dal numero di iscrizioni da queste originate;*
- *il costo medio per ogni contatto originato. Tale costo medio è riferibile sia alle richieste di informazioni che alle iscrizioni.*

Come evidenziato dalla tabella 6.3, non sempre al mezzo più costoso in assoluto corrisponde un costo medio elevato, in quanto quest'ultimo è funzione inversa dell'efficacia del mezzo di comunicazione utilizzato rispetto al servizio da promuovere.

6.3.4. Le modalità di distribuzione/erogazione

E' necessario che il business plan individui e descriva esattamente

attraverso quali modalità si intenda mettere a disposizione dei potenziali utenti i servizi oggetto dell'attività dell'impresa.

Nelle imprese manifatturiere la già citata materialità del prodotto (e di conseguenza la sua trasferibilità) consente di basare l'attività distributiva quasi esclusivamente sull'utilizzo di appositi canali di vendita¹⁶.

Le scelte distributive in tale tipo di imprese sono di conseguenza legate alla scelta del mix ottimale di canali.

Viceversa, nelle imprese di servizi, la frequente coincidenza dell'attività di vendita con quella di produzione fa assumere un ruolo determinante all'ubicazione del punto dove il servizio viene erogato.

Ciò nonostante, anche nel settore dei servizi, i canali di distribuzione forniscono spesso un contributo significativo nell'orientamento delle scelte di acquisto del cliente.

Nel caso di un negozio al dettaglio, di un garage o di un ristorante il cliente deve recarsi fisicamente presso il punto di erogazione per poter usufruire del servizio. In tal senso la localizzazione risulta fondamentale ai fini della stessa vendita del servizio.

Laddove la localizzazione assuma un ruolo fondamentale la distribuzione può essere supportata attraverso l'utilizzo di particolari canali. Si pensi, ad esempio, al meccanismo (spesso informale) dell'accordo esistente tra ristoratore ed una serie di soggetti in grado di procurare avventori (es. tassisti, portieri d'albergo, etc.).

Occorre quindi valutare le diverse alternative di mix tra ottimale localizzazione dei punti di erogazione ed eventuale utilizzo di canali di distribuzione.

Localizzazione

Dall'analisi del mercato di riferimento è possibile trarre una serie di elementi significativi per la scelta della localizzazione.

16. Una efficace definizione di canale di distribuzione è riportata in S. Cherubini, *Marketing dei servizi*, IV edizione, Franco Angeli, Milano, 1990.

"Nell'accezione corrente, s'intende per canale di distribuzione il percorso giuridico che l'oggetto della negoziazione compie per giungere dall'erogatore al consumatore ed, in genere, si distinguono tre principali forme di collegamento: il canale diretto, quello breve e quello lungo".

Di seguito sono elencati alcuni fattori di particolare importanza con riferimento alle imprese di servizi:

- influenza della localizzazione sull'immagine dell'impresa¹⁷;
- ubicazione prevalente del target di mercato;
- situazione economica locale;
- livello di competizione esistente nell'area con riferimento al settore specifico di attività;
- disponibilità di personale specializzato eventualmente necessario per la produzione del servizio;
- disponibilità e costo di infrastrutture, strutture fisiche e servizi reali.

Utilizzando questi criteri è possibile effettuare uno *screening* delle aree disponibili.

Ai fini della formulazione di un business plan è importante considerare tre aspetti:

- ☐ il costo delle possibili alternative di localizzazione in relazione ai benefici ad esse associati;
- ☐ la relazione tra tipologia di business e localizzazione. Ciò significa non considerare la localizzazione come un "dato". In altre parole non è possibile costruire un business plan basandosi su una localizzazione disponibile a costo zero ma, al contrario, immaginare il business adatto a tale localizzazione;
- ☐ nei casi in cui l'individuazione precisa della localizzazione risultasse complessa e dispendiosa, prima di avere la certezza di poter realizzare una nuova iniziativa è sufficiente definire le specifiche della localizzazione ottimale associando in tal modo ad essa gli ipotetici costi/benefici.

Canali di distribuzione

Nei casi in cui il servizio non viene acquisito direttamente dal cliente presso un punto di erogazione, ovvero si voglia potenziare l'efficacia della localizzazione, è necessario individuare i canali

17. La localizzazione riveste un ruolo spesso determinante per la formazione dell'immagine aziendale nelle aziende di vendita al dettaglio. Su tale argomento si veda S. Calderano, "L'immagine del punto di vendita", in L. Sicca (a cura di), *Il marketing dell'azienda dettagliante moderna*, Cedam, Padova, 1990.

attraverso i quali effettuare l'attività di vendita.

Le variabili da considerare sono:

- ☐ tipo di canale:
 - ✓ diretto (produttore-utente);
 - ✓ breve (produttore-intermediario-utente);
 - ✓ lungo (produttore-intermediario di 1° livello-intermediario di 2° livello-utente);
- ☐ capillarità della distribuzione:
 - ✓ bassa (su un target selezionato);
 - ✓ media (su più segmenti);
 - ✓ alta (indifferenziata sul mercato nel suo complesso).

Un esempio delle interazioni esistenti tra le due variabili citate è riportato in fig. 6.6.

FIG. 6.6 - SINTESI DELLE POLITICHE DI CANALE

CANALE	Diretto	* RISTORAZIONE ESCLUSIVA	* BANCHE * CATERING * FERROVIE (BIGLIETTERIE)	* SERVIZIO TELEFONICO PUBBLICO
	Corto	* VENDITA INTERNAZIONALE DI PRODOTTI TELEVISIVI	* FAST FOOD IN FRANCHISING * PAGINE GIALLE ELETTRONICHE (AGENTE SEAT)	* PAY -TV (TELE+) * ASSICURAZIONI * PAGINE GIALLE ELETTRONICHE (VIDEOTEL) * BANCOMAT * FERROVIE (AGENZIE)
	Lungo			* TRASPORTO E TURISMO (TRAMITE TOUR OPERATORS E AGENZIE)
		Bassa	Media	Alta
CAPILLARITA'				

L'adozione dei vari tipi di canale può avvenire attraverso l'utilizzo di diverse modalità distributive.

Il canale diretto può essere adottato attraverso:

- ☐ punti vendita propri (es. sportelli bancari);
- ☐ vendite a domicilio (es. consulenza);
- ☐ cataloghi (es. avantielenco Sip, vendite per corrispondenza);
- ☐ macchine distributrici automatiche (es. cash dispenser American Express, biglietterie automatiche).

Il canale breve può essere adottato attraverso il ricorso a diverse categorie di intermediari quali agenti, rappresentanti, franchisee.

Per quanto riguarda il canale lungo va segnalato che l'intermediario di 1° livello svolge funzioni di assortimento analoghe a quelle di un grossista di beni e, in luogo delle funzioni di stoccaggio, aggiunge valore ai servizi intermediati sia inserendosi nel processo di produzione/erogazione del servizio, che proiettando la propria immagine.

Un tipico esempio di quanto affermato è costituito dal ruolo giocato dal tour operator nel business dei pacchetti turistici. Il tour operator (intermediario di 1° livello) non si limita a svolgere la funzione di assortimento delle varie modalità di trasporto e di vitto e alloggio (produttori dei servizi originari) offerte alle agenzie (intermediari di 2° livello). A tale funzione, infatti, si affianca da un lato l'immagine di marca del tour operator, dall'altro, un servizio supplementare che è costituito dall'assistenza permanente al gruppo di turisti.

Come già evidenziato in precedenza, la scelta se privilegiare la localizzazione oppure i canali di distribuzione va condotta avendo riguardo al tipo di business da realizzare.

Se nel settore di riferimento la localizzazione non assume il ruolo di fattore critico di successo (in quanto il processo di vendita è separato da quello di erogazione), tutta la strategia distributiva dovrà essere focalizzata sui canali di distribuzione.

Se, viceversa, la localizzazione assume un ruolo decisivo nell'orientamento della decisione d'acquisto, le politiche di canale devono essere pianificate come elemento accessorio e di rafforzamento dell'effetto primario dell'ubicazione (fig. 6.7).

Indipendentemente dal ruolo svolto dai canali, la decisione sul

FIG. 6.7 - RELAZIONE TRA LOCALIZZAZIONE E CANALI



tipo specifico di canale da utilizzare va presa sulla base dei seguenti criteri:

- ☞ *convenienza economica*, da valutare sulla base della capacità di assorbire i costi connessi ai diversi canali.
Tale convenienza è il risultato di tre componenti:
 - ◆ il margine di contribuzione generato da ciascun canale alternativo;
 - ◆ il livello di costi fissi ad esso associato;
 - ◆ il volume di vendite ottenibile attraverso ciascun canale;
- ☞ *grado di controllo* del canale, determinato dalla maggiore o minore possibilità di orientare l'azione del canale sul mercato, alla luce degli obiettivi aziendali;
- ☞ *specifico mix di canale*, determinato dalla necessità di assicurare coerenza tra canali utilizzati, clienti serviti, aree geografiche e tipo di servizio offerto.

La decisione di utilizzare il canale telematico di distribuzione dei servizi bancari (electronic banking), potrebbe essere presa, ad esempio, anche in contrasto con la convenienza economica (in relazione ad un possibile canale alternativo). In taluni casi, infatti, attraverso tale canale può essere attuato un forte orientamento dell'attività di vendita (offerte personalizzate di pacchetti finanziari) verso specifici segmenti di mercato che rappresentano un target particolarmente appetibile per l'istituto di credito.

6.4. Il piano delle vendite

La previsione delle vendite rappresenta sicuramente un punto di snodo nella formulazione del piano di business, in quanto consente di tradurre le strategie di marketing in obiettivi quantitativi che costituiscono l'input di base per la redazione dell'intero piano economico-finanziario della nuova impresa.

La formulazione del piano delle vendite consiste pertanto nella determinazione, sulla base delle strategie di marketing ipotizzate, di:

- ☐ volumi di attività previsti;
- ☐ fatturato ad essi associato;
- ☐ costi necessari per raggiungerlo.

L'accuratezza con cui viene elaborato il piano delle vendite influenza la credibilità e l'affidabilità di tutto il piano di business. Ad esso deve, pertanto, essere dedicata particolare attenzione per evitare di rendere poco significativa la valutazione di fattibilità economica e finanziaria che da esso prende le mosse.

Nella figura 6.8 sono rappresentati gli elementi che determinano la formulazione del piano delle vendite e dei costi commerciali.

La definizione del piano delle vendite deve tenere conto delle indicazioni fornite dalla ricerca di mercato su:

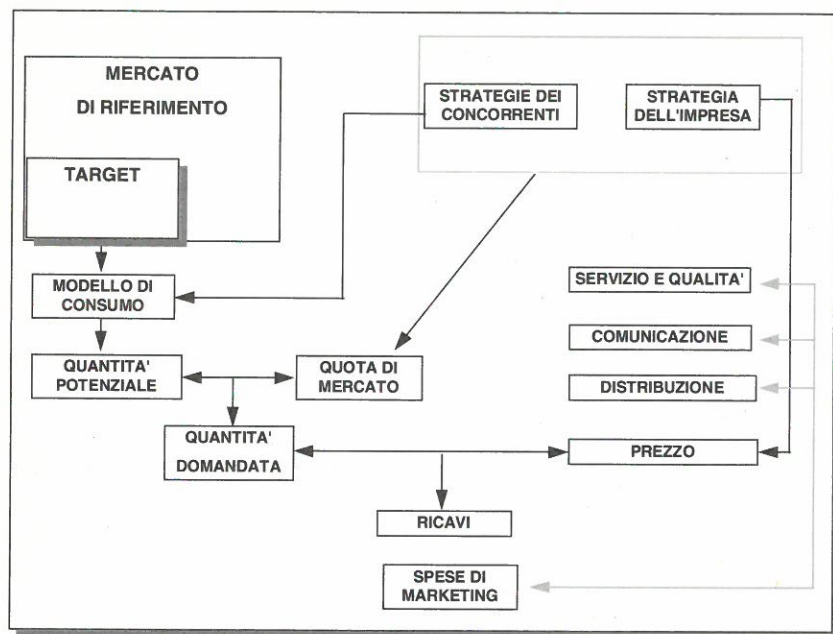
- ◆ dimensioni del mercato complessivo;
- ◆ caratteristiche dei segmenti che lo compongono.

Utilizzando tali informazioni, è necessario fissare le coordinate che permettono di individuare il mercato rilevante per l'impresa (target) del quale essa intende acquisire, attraverso opportune azioni di marketing, una certa quota.

La quantificazione delle vendite previste va, pertanto, limitata ai soli segmenti che la nuova iniziativa si propone di raggiungere, coerentemente con la strategia di marketing definita.

Va, inoltre, effettuata una ulteriore delimitazione sulla base della dimensione geografica del mercato che si intende approcciare. Soprattutto in imprese di nuova costituzione possono, infatti, esistere elementi di tipo interno all'azienda (localizzazione, dimensione,

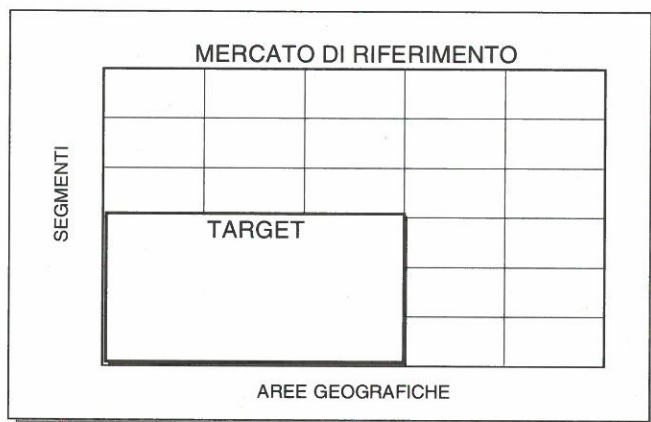
FIG. 6.8 - SCHEMA DI FORMULAZIONE DEL PIANO DI MARKETING



disponibilità di risorse, etc.) che suggeriscono la focalizzazione su una specifica area geografica.

Il target sarà rappresentato, pertanto, dalla intersezione delle due coordinate (segmenti ed aree geografiche), come illustrato in fig. 6.9.

FIG. 6.9: INDIVIDUAZIONE DEL TARGET

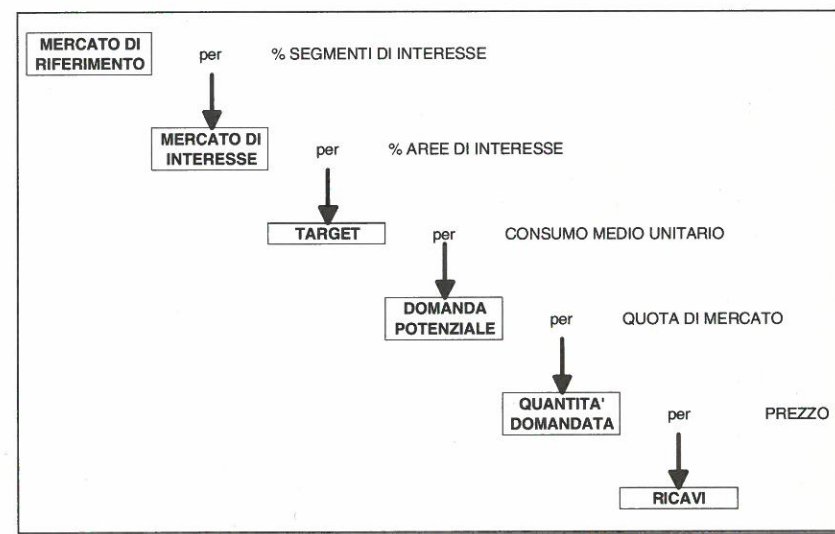


Per procedere alla determinazione puntuale delle vendite occorre compiere una serie di passi illustrati nello schema di fig. 6.10. Il procedimento suggerito è quello di:

1. restringere progressivamente la base di potenziali clienti fino a determinare il numero di utenti appartenenti al target;
2. stimare il consumo medio unitario del servizio ipotizzato, quantificandolo in tal modo la domanda potenziale;
3. stimare la quota di mercato obiettivo, e quindi la quantità di vendita prevista.

Successivamente, applicando a tale quantità il prezzo stabilito in sede di formulazione delle politiche di marketing mix, è possibile pervenire alla determinazione dei ricavi¹⁸.

FIG. 6.10: LA QUANTIFICAZIONE DEL PIANO DELLE VENDITE



18. Tale metodo, noto in letteratura come *catena degli indici*, "consiste... nel partire dall'osservazione di fenomeni più ampi di quello che si vuole esaminare, riducendone progressivamente l'ampiezza in funzione di successive specificazioni che delimitano in modo sempre più preciso il mercato di interesse principale". Cfr. F. Testa, *Gli studi di fattibilità di investimenti industriali*, Cedam, Padova, 1984 pp. 38 e segg. Un esempio di applicazione del metodo è riportato nella parte seconda del presente volume.

Nelle tabelle successive sono esemplificati gli output delle fasi descritte.

TAB. 6.4 - DATI DI BASE SULLE DIMENSIONI DEL MERCATO

	1993	1994	1995	1996
<i>Mercato di riferimento (n. utenti)</i>	2083	2201	2319	2437
<i>Peso percentuale segmenti:</i>				
* Segmento A	33,2%	33,4%	33,6%	33,9%
* Segmento B	28,1%	28,1%	28,0%	28,0%
* Segmento C	38,7%	38,5%	38,4%	38,2%
<i>Peso percentuale aree geografiche:</i>				
* Segmento A:				
- Area 1	20,9%	20,1%	19,2%	18,4%
- Area 2	33,9%	33,9%	33,9%	33,9%
- Area 3	45,2%	46,0%	46,8%	47,7%
* Segmento B:				
- Area 1	27,4%	27,5%	27,6%	27,7%
- Area 2	45,9%	46,5%	47,2%	47,8%
- Area 3	26,7%	25,9%	25,2%	24,5%
* Segmento C:				
- Area 1	54,4%	53,4%	52,4%	51,4%
- Area 2	16,0%	16,5%	17,0%	17,4%
- Area 3	29,6%	30,1%	30,7%	31,2%

TAB. 6.5 - QUANTIFICAZIONE DEL TARGET

	1993	1994	1995	1996
* Segmento A:				
- Area 1	145	148	150	152
- Area 2	234	249	265	280
* Segmento B:				
- Area 1	161	170	179	189
* Segmento C:				
- Area 3	239	256	273	290

(*) La quantificazione del target per area è ottenuta attraverso il prodotto di:
- mercato di riferimento totale (n° utenti)
- peso % del segmento sul mercato di riferimento totale
- peso % dell'area sul segmento

TAB. 6.6 - DETERMINAZIONE DELLA QUANTITÀ DI VENDITA

	1993	1994	1995	1996	NOTE
* Segmento A:					
- Area 1	145	148	150	152	A1=Target
Consumo medio pro-capite	5	6	6	6	B1=Stima (o da ricerca di mercato)
DOMANDA POTENZIALE	725	888	900	912	C1=A1*B1=Numero utenti
Quota di mercato obiettivo	20,0%	22,0%	22,0%	22,0%	D1= Da piano di marketing
QUANTITÀ DI VENDITA PREVISTA	145	195	198	201	E1=C1*D1
- Area 2	234	249	265	280	A2=Target
Consumo medio pro-capite	4	5	5	6	B2=Stima (o da ricerca di mercato)
DOMANDA POTENZIALE	936	1.245	1.325	1.680	C2=A2*B2=Numero utenti
Quota di mercato obiettivo	17,0%	18,0%	20,0%	20,0%	D2= Da piano di marketing
QUANTITÀ DI VENDITA PREVISTA	159	224	265	336	E2=C2*D2
* Segmento B:					
- Area 1	161	170	179	189	A3=Target
Consumo medio pro-capite	9	9	9	10	B3=Stima (o da ricerca di mercato)
DOMANDA POTENZIALE	1.449	1.530	1.611	1.890	C3=A3*B3=Numero utenti
Quota di mercato obiettivo	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	D3= Da piano di marketing
QUANTITÀ DI VENDITA PREVISTA	304	321	338	397	E3=C3*D3
* Segmento C:					
- Area 3	239	256	273	290	A4=Target
Consumo medio pro-capite	7	8	9	9	B4=Stima (o da ricerca di mercato)
DOMANDA POTENZIALE	1.673	2.048	2.457	2.610	C4=A4*B4=Numero utenti
Quota di mercato obiettivo	35,0%	36,0%	36,0%	38,0%	D4= Da piano di marketing
QUANTITÀ DI VENDITA PREVISTA	586	737	885	992	E4=C4*D4

TAB. 6.7 - CALCOLO DEI RICAVI

	1993	1994	1995	1996	NOTE
* Segmento A:					
- Area 1:					
Quantità di vendita prevista	145	195	198	200	A1=Numero utenti
Prezzo	1.000	1.050	1.103	1.158	B1=Da politiche di Marketing mix
RICAVI	145.000	204.750	218.295	231.525	C1=A1*B1
- Area 2					
Quantità di vendita prevista	159	224	265	336	A2=Numero utenti
Prezzo	1.000	1.050	1.103	1.158	B2=Da politiche di Marketing mix
RICAVI	159.000	235.200	292.163	388.962	C2=A2*B2
* Segmento B:					
- Area 1					
Quantità di vendita prevista	304	321	338	397	A3=Numero utenti
Prezzo	1.200	1.260	1.323	1.389	B3=Da politiche di Marketing mix
RICAVI	364.800	404.460	447.174	551.493	C3=A3*B3
* Segmento C:					
- Area 3					
Quantità di vendita prevista	586	737	884	992	A4=Numero utenti
Prezzo	1.672	2.045	2.455	2.611	B4=Da politiche di Marketing mix
RICAVI	979.875	1.507.414	2.170.075	2.590.435	C4=A4*B4
TOTALE RICAVI	1.648.675	2.351.824	3.127.706	3.762.414	C1+C2+C3+C4

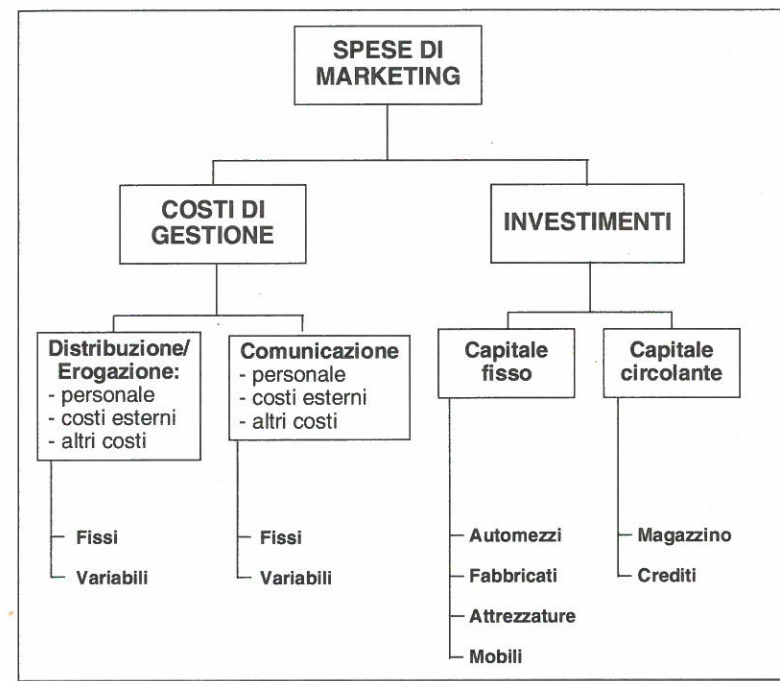
6.5. Il piano delle spese di marketing

Obiettivo del piano delle spese di marketing è quello di quantificare l'impatto delle decisioni prese nel corso del processo di elaborazione della strategia di marketing su:

- ☐ costi di gestione;
- ☐ investimenti in capitale fisso e in capitale circolante.

La fig. 6.11 illustra il livello di dettaglio necessario per una completa formulazione del piano delle spese di marketing.

Fig. 6.11 - ARTICOLAZIONE DELLE SPESE DI MARKETING



Costi di gestione

Le principali destinazioni di costo associate alla realizzazione di un piano di marketing si possono identificare in:

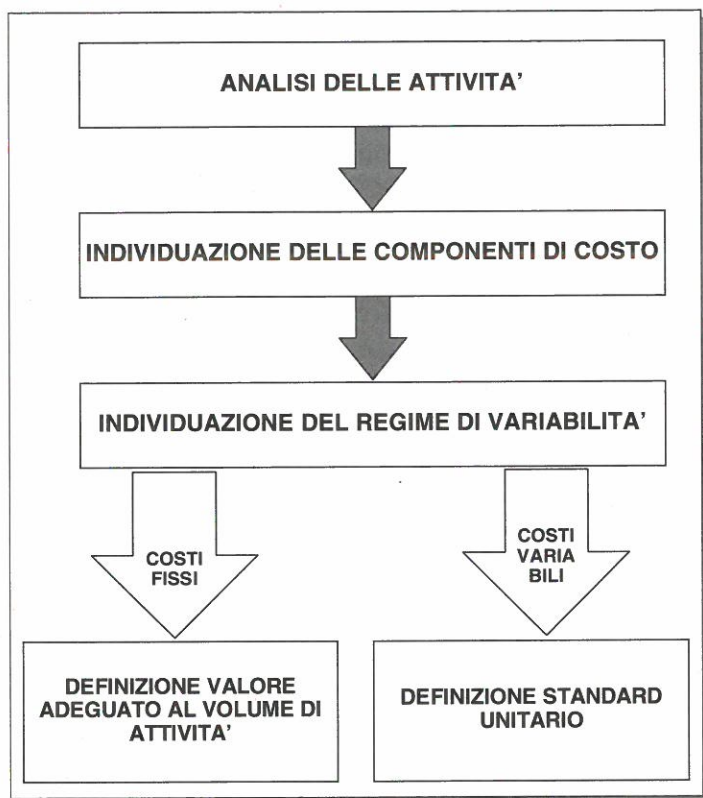
- ☐ costi di vendita;
- ☐ costi di distribuzione;
- ☐ costi di comunicazione.

Diversa, inoltre, può essere l'origine dei costi:

- personale;
- prestazioni di terzi e materiali;
- altri fattori (canoni, tasse su punti vendita, licenze, etc.).

Per ciascuna delle combinazioni tra origine e destinazione di costo, è possibile individuare costi che non variano al variare del volume di attività realizzato (*costi fissi*) e costi proporzionali rispetto

Fig. 6.12 - IL PROCESSO DI DETERMINAZIONE DEI COSTI COMMERCIALI



ad esso (*costi variabili*).

Tenendo presenti i tre punti di vista attraverso i quali è possibile prevedere i costi di marketing, il processo per la loro determinazione può essere schematizzato come in fig. 6.12.

Inizialmente va effettuata un'analisi delle attività da svolgere per la realizzazione delle azioni pianificate, relative alla vendita, alla distribuzione/erogazione o alla comunicazione.

Da tale analisi è possibile determinare quali siano le componenti di costo associate a ciascuna azione.

Successivamente va individuato il regime di variabilità.

Per i costi variabili è necessario reperire informazioni sugli standard di costo unitario prevalenti nel settore, in modo da applicarli ai volumi di attività previsti.

Per i costi fissi è viceversa necessario quantificare un livello di costi coerente rispetto al volume di attività previsto.

Un esempio può essere rappresentato dalla determinazione del fabbisogno di personale all'interno della struttura commerciale di una azienda di servizi finanziari.

Il complesso delle attività di marketing può essere classificato in tre tipologie, per ciascuna delle quali è necessario adottare un metodo di quantificazione distinto:

- ♦ **attività di contatto con l'esterno**, come ad esempio le attività di vendita (che rientrano nei costi di distribuzione/erogazione) o il contatto con i giornalisti realizzato dall'ufficio stampa (che rientra nei costi di comunicazione).
Il fabbisogno di personale (e di conseguenza il suo costo) per compiere tali attività dipende:
 - ✓ dal volume di attività pianificato (numero di visite per i venditori e numero di articoli da pubblicare per l'ufficio stampa);
 - ✓ dal tempo necessario per singolo contatto. Tale elemento determina uno standard (tempi medi di contatto) che è possibile prevedere sulla base della tipologia di interlocutore da contattare e sulla complessità del messaggio ad esso proposto;
- ♦ **attività manageriali e di supporto alle stesse** (che in larga parte assumono le caratteristiche di costo discrezionale).
Per tale tipologia di attività l'approccio più efficace è quello che basa la quantificazione su considerazioni prevalentemente legate alla necessità di costituire un nucleo fisso di persone in grado di:
 - ✓ presidiare il coordinamento ed il controllo delle attività;
 - ✓ assicurare un sufficiente supporto alla circolazione delle informazioni all'interno della struttura.

Ad esempio, sarà necessario individuare un rapporto ottimale tra numero di venditori e responsabili di area ovvero determinare l'opportunità di istituire un responsabile dell'ufficio stampa per coordinare le attività degli addetti qualora il loro volume lo richieda;

- ♦ **attività amministrative** (es. gestione ordini, fatturazione, gestione del credito) di tipo ripetitivo e standardizzabile.

Tali attività permettono, invece, la definizione di standard temporali medi, sulla base dei quali è possibile determinare il fabbisogno di personale, tenendo conto dei volumi di attività complessivi (numero di clienti da gestire, numero di fatture da emettere, numero di ordini da ricevere, etc.).

Investimenti

La quantificazione degli investimenti deve tenere conto delle dotazioni di:

- ✓ automezzi;
- ✓ fabbricati;
- ✓ attrezzature;
- ✓ mobili;

necessari per lo svolgimento delle attività di marketing. La dotazione prevista di tali beni, tradotta in valore sulla base dei costi medi d'acquisto, rappresenta il volume di investimenti in capitale fisso di competenza della funzione marketing.

Accanto agli investimenti in capitale fisso devono essere individuati i parametri di quantificazione degli investimenti in capitale circolante. In particolare, poiché nell'ambito delle leve di marketing, assume rilevanza la gestione del credito, occorre quantificare l'impatto derivante dall'adozione di specifiche politiche sul fabbisogno di capitale.

E' necessario, inoltre, specificare l'eventuale applicazione di imposte indirette (IVA, etc.) sia sulle spese che sui ricavi, in quanto esse hanno un impatto aggiuntivo sulla dinamica finanziaria dell'impresa.

Una esemplificazione dettagliata della quantificazione di tali aspetti verrà presentata nel capitolo dedicato alla formulazione del piano economico-finanziario.

7. Il piano tecnico-produttivo

7.1. Relazioni tra piano di marketing e piano di produzione

Nel business plan di un'**azienda di produzione**, il piano tecnico-produttivo prende le mosse da una serie di caratteristiche del prodotto, individuate in fase di definizione del piano di marketing.

In funzione di tali caratteristiche, il responsabile dell'area produttiva procede alla individuazione delle **specifiche tecniche del prodotto** sulla base delle quali verrà definito il processo da adottare e verranno quantificati i fattori produttivi necessari.

L'**intangibilità dei servizi**, viceversa, rende difficile l'individuazione di caratteristiche oggettive da tradurre in requisiti di marketing.

Pertanto è necessario che il momento di definizione del pacchetto di servizi preveda un'**integrazione delle esigenze relative al marketing con quelle relative alla produzione**.

Inoltre, mentre le modalità distributive di un prodotto non hanno significative influenze sull'attività produttiva, nel caso dei servizi le modalità di erogazione rappresentano un vincolo rilevante per la definizione del processo produttivo.

In casi estremi, caratterizzati da servizi ad elevato grado di intangibilità (e per i quali è perciò difficile individuare requisiti oggettivi di marketing), modalità di erogazione e processo produttivo