

**Il rapporto tra impresa e mercato
in una prospettiva storica:
sulla soglia di un nuovo paradigma?**

Federico Brunetti

Università degli Studi di Verona

My Aim

- To me, it seems that we came – or at least we are coming – to a new era in the firm-market relationship
- I'll try to show you how and why

Summary

- Purpose and nature of historical reconstruction
- The evolution of the firm-market relationship
- What has happened?
- Exercises in reflection
- Now what? / Conclusion

Purpose and nature of historical reconstruction

- Looking at the past may seem something of an indulgence
- On the contrary, it can be a useful exercise, yielding unexpected results
 - focused look on past facts and events, filtering out the most essential aspects
 - understanding what is really important
 - identification of the source of current phenomena

Purpose and nature of historical reconstruction

- Historical reconstruction is usually conducted by identifying a series of successive phases
- But, be aware! A successive phase doesn't completely replace the previous one
- It rather *adds to*
- Total revolution is exception, *stratification* is the rule

The evolution of the firm-market relationship

- Product orientation
- Sales orientation
- Marketing orientation
- Consumer orientation (Total Quality)
- Relationship / One-to-One Marketing
- Experiential Marketing (Economy)
- Marca valoriale

ORIENTAMENTO ALLA PRODUZIONE

- DOMANDA OMOGENEA E SUPERIORE ALL'OFFERTA (MERCATO DEL VENDITORE)
- PRODUZIONE DI MASSA STANDARDIZZATA (Modello "T" – Ford) (Usa, anni '20)
 - PREZZI BASSI
 - DOMANDA IN AUMENTO
- CIO' CHE IMPORTA E' PRODURRE (C'E' SPAZIO PER TUTTI SUL MERCATO)
- MARKETING = VENDITA E DISTRIBUZIONE FISICA
- SCARSA ATTENZIONE A RISORSE UMANE
- RUOLO PASSIVO DEL CONSUMATORE

ORIENTAMENTO ALLE VENDITE

- ECCESSO DI CAPACITA' PRODUTTIVA RISPETTO ALLE POSSIBILITA' DI ASSORBIMENTO DEL MERCATO (Usa, crisi '29)
- L'IMPERATIVO E' VENDERE ANCHE A SCAPITO DEI CONCORRENTI O, PEGGIO, DEI CLIENTI
Priorità VENDITA, ma con visione endogena (“vendere ciò che si produce”)
- CONVINCIMENTO CHE LA DOMANDA POSSA ESSERE AMPLIATA CON INVESTIMENTI IN PROMOZIONE
Marketing = “arte del vendere” (pubblicità e forza vendita)
- RISCHI DI PREGIUDICARE SUCCESSIVI ACQUISTI
“CALCANDO LA MANO” SUL CONSUMATORE

ORIENTAMENTO AL MARKETING

- OFFERTA > DOMANDA (MERCATO DEL COMPRATORE)
- DA UNA VISIONE “AZIENDOCENTRICA” AD UNA VISIONE “MERCATOCENTRICA”
“marketing concept” : “PRODURRE CIO’ CHE SI PUO’ VENDERE” piuttosto che “VENDERE CIO’ CHE SI PRODUCE”
- SODDISFARE (O SOLLECITARE) LE ESIGENZE DEL **MERCATO** PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI DELL’IMPRESA ATTRAVERSO GLI STRUMENTI DI MARKETING (le 4P)
- L’enfasi sulla ricerca di mercato

CAMBIAMENTI AMBIENTALI

- CONSUMATORE
 - Attento, esigente, selettivo, informato, maturo
 - Meno fedele alla marca
 - Esprime esigenze di personalizzazione (dal bisogno ai problemi/esigenze)
 - Esige il rispetto dei propri diritti alla sicurezza, salute, informazione, libertà di scelta,....
- CONCORRENZA
 - Processi di globalizzazione
 - Progresso tecnologico

L'impresa orientata al consumatore (market-driven, TQM)

- Ha un **atteggiamento *problem solving*** fondato sulla capacità di **dialogo** e di **ascolto** del consumatore
- Offre **prodotti personalizzati** anche coinvolgendo il consumatore nel processo produttivo e di progettazione
- Personalizza la relazione con il cliente
- Gestisce attentamente il disservizio e i reclami
- Rispetta i diritti del consumatore
 - Prodotto sicuro e sano
 - Prodotto compatibile con l'ambiente
 - Comunicazione non ingannevole
 - Informazioni complete
 -

L'impresa orientata al consumatore

- Dalla CUSTOMER SATISFACTION ALLA CUSTOMER LOYALTY
- Tutto ciò consente di instaurare una relazione duratura con il consumatore
- Dalla transazione alla **relazione**
- Il cliente abituale
 - Acquista di più
 - Acquista altri prodotti dell'impresa
 - Fa un passaparola positivo
 - È disposto ad accettare aumenti di prezzo

verso il **MARKETING RELAZIONALE**



Il marketing (relazionale) in quest'ottica

- Attività volta ad instaurare relazioni stabili con i clienti risolvendone i problemi attraverso l'utilizzo degli strumenti che ha a disposizione nel rispetto dei diritti fondamentali degli stessi clienti

Relationship Marketing

DA

- Transazione
- Produzione e Marketing di massa
- Breve periodo
- Gioco a somma 0 – conflitto reciproco
- Indipendenza delle scelte

A

- Relazione
- Personalizzazione di produzione e marketing
- Lungo periodo
- Logica win-win – mutual cooperation
- Interdipendenza

Experience Economy

- Cos'è / In che cosa consiste?
 - Offerta di esperienze inscenate (intrattenimento, esperienze estetiche, educative)
 - Tematizzazione dell'esperienza – armonizzazione indizi
- Quali i presupposti alla base?
 - Non + commodity – beni – servizi
- Che vantaggi offre?
 - Pdv cliente: > soddisfazione, > fiducia
 - Pdv impresa: > ritorni per life time value
- Aspetti operativi
 - Starbucks Cafè

Experience Economy

Economia	Oggetto scambio	Fattore chiave
Primaria	commodities fungibili	disponibilità - prezzo
Industriale	beni tangibili	caratteristiche - differenziazione
Terziaria	servizi	benefici - qualità della vita
<i>Esperienziale</i>	<i>esperienze</i>	<i>sensazioni memorabili</i>

Shopping esperienziale

- ✓ **Le aziende di PRODUZIONE** considerano il luogo di CONSUMO interessante per la loro evoluzione (inizio anni '80)
- ✓ Riduzione costi
- ✓ Comunicare al meglio l'identità di prodotti e di marca
- ✓ Trasmettere al consumatore un insieme di valori
- ✓ Creare un universo immaginario di marca

Concept Store

Luogo

in cui le componenti ruotano tutte attorno ad un'

unica tematica

dove prima dei prodotti si vuole vendere la

gratificante esperienza

che il consumatore può provare nel negozio stesso
che deve esprimere una vera e propria

filosofia dell'azienda

messa in scena in maniera

spettacolare

attraverso un particolare

sistema d'arredo

Esempi

- **Ralph Lauren**
- **Nike**
- **Sephora**
- **Swatch**
- **Sony** (elett.) ⇒ *eleganza nell'offerta*
- **Banana Republic** ... (abbigl.) ⇒ *avventure di I. Jones*
- **Timberland** (calzature) ⇒ *boschi e fattorie*
- **Body Shop** (cosmetici ecologici) ⇒ *natura*
- **Victoria's Secrets**... (intimo) ⇒ *stile vittoriano*
- **Original Levi's Store / Diesel Store**
- **Disney Store**
- **Mercedes Benz Spot**



Tematica:

Accentuata tematizzazione
Relazione sensoriale con il consumatore

Strumento:

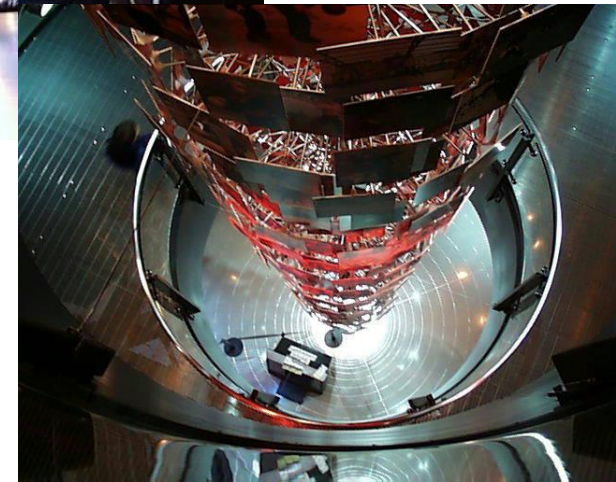
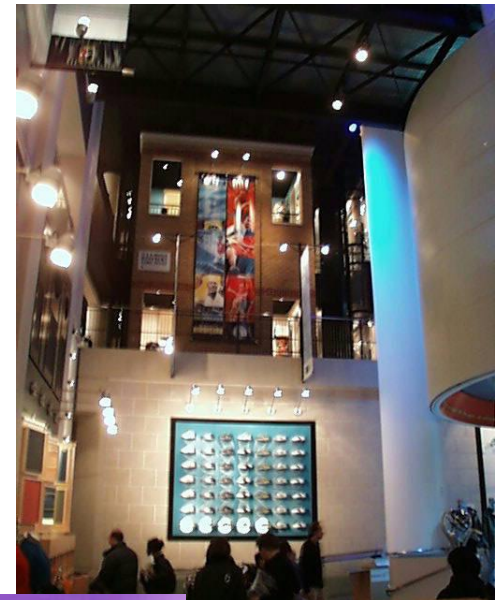
Sistema di suoni,
immagini, luci. (es. orologio)
Collezioni e oggetti "di culto"
Vetrine "tocca e senti"

Luogo:

New York, 1997

Obiettivo:

Mitizzazione della marca (swoosh®)
Intrattenimento del cliente all'interno



L'evoluzione della marca

La marca sta attualmente attraversando una fase di passaggio da meccanismi di funzionamento tradizionali a modalità espressive nuove

L'evoluzione della marca

- Tale evoluzione viene generalmente espressa in termini di marca relazionale
- Nel nostro approccio si parla in modo più appropriato di marca *valoriale*

Marca Relazionale / Valoriale

- Cos'è / In che cosa consiste?
 - Vuole essere in relazione con le persone. Creare relazione con consumatore, modelli di riferimento
- Quali i presupposti alla base?
 - Evoluzione fz marca: identificazione – differenziazione – simbolo, relazione
 - Crisi dei valori, perdita identità, valori deboli
- Che vantaggi offre?
 - Fidelizzazione cliente a livello profondo, di condivisione di valori
- Aspetti operativi
 - Swoosh Nike

La marca valoriale

- Non è quella che fa leva sul sostegno nei confronti delle buone cause
- E nemmeno gioca semplicemente sui sentimenti e sulle emozioni
- Piuttosto, sollecita una adesione profonda da parte del consumatore

La marca valoriale

È valoriale la marca che

- si fa paladina di ideali, principi, credo
- indica modelli di comportamento, propone modi di essere, suggerisce condotte di vita

Le evidenze sul campo

- Nike – Just do it
- Benetton – United Colors of Benetton
- Sector – No limits
- Camper – Walk, don't run

The evolution of the firm-market relationship

- Firm's market target
- Customer's aim in the transaction
- Firm's aim in the transaction
- Subject matter of the transaction
- Performance indicator
- Customer's role
- Key-word / Key-phrase
- Symbol-product
- Context / Background

The evolution of the firm-market relationship

	PRODUCT	CONSUMER	RELATIONSHIP	EXPERIENTIAL
MARKET TARGET	Mass market	Customer	Individual	Single individual
CUSTOMER'S AIM	Having	(Material) QOL	Customized QOL	Sensations, meanings
FIRM'S AIM	Production	Customer Satisfaction	LTV / Share of wallet	Share of mind / soul
SUBJECT MATTER	Commodities	Goods & Services	Customized products	Experiences
PERFORMANCE INDICATOR	Quantity / Efficiency	CSI	LTV / Share of wallet	Customer equity
CUSTOMER'S ROLE	Totally passive	Passive	Active	Pro-active
KEY-WORD KEY-PHRASE	I need	I can want	I can, I want to be able	Feeling, Experiencing, Learning
SYMBOL-PRODUCT	Ford Model T	Japanese Cars	Swatch watches	Starbucks Coffee
CONTEXT	Growth	Competition	Hyper Competition	Needs' saturation / Sense seeking

What has happened?

FROM

- Mass market
- Needs to be satisfied
- Commodities, Goods and objects
- “I need, I’m lacking of”
- Total passiveness

TO

- Single individual
- Sensations, meanings
- Experiences
- “I wanna feel, experience, be”
- Pro-active role of the customer

What has happened?

- This is exactly what happens when you put each and every step one after the other and look at them as a whole
- Only this way is it possible to realize the distance and the direction of the trail walked

Apogeo del Mktg

- “Il Mktg come nuova grande narrazione, nuovo grande racconto, nuova ideologia di riferimento della società odierna” (Codeluppi)
- “Mktg come colonna sonora della nostra generazione. Sta dettando le pulsazioni, sta creando il ritmo non solo di ciò che consumiamo, ma di ciò che bramiamo, che amiamo e che odiamo” (Moon)

Exercises in reflection

- How often is there ***product scarcity***?
- Is it harder to choose because there are ***too many or too few alternatives***?
- How would you evaluate the ***average quality*** of the products you use?
- Are there enough ***new products*** on offer?
- What can there be more than a brand able to sparkle even ***love***?

Exercises in reflection

So, from the marketplace we're now getting (and facing):

- Huge Quantity
- Great Variety
- Unprecedented Quality
- Tremendous Renewal
- Sensations, Experiences, Sense,
- Love

Exercises in reflection

- Comprare qualsiasi cosa (Era della grande opportunità)
- Sempre
- Dappertutto

Exercises in reflection

- The ongoing firm-market paradigm life cycle seems to have reached its final stage
- Which further stage could we imagine, once ever-high quantity-variety-quality-renewal-sense-(love) are already in our hands?

Now what? / Conclusion

- What I simply tried to say is that a change is coming (yesterday's paper)
- The source of the change lies – at least in part – in the inner dynamics of the firm-market relationship evolutionary path

Now what? / Conclusion

- A change is coming (needed) not only because scholars, resistant consumers or anybody else is predicting (asking for) it
- It's coming from the system itself, because *the current paradigm in the firm-market relationship is exhausted*

Now what? / Conclusion

Maybe it would be better for firms to independently explore new ways of organizing the production-consumption relationship before such changes are forced upon them by circumstances outside their control

*La speranza è la madre degli stupidi,
cosa che non le impedisce di essere
l'incantevole amante dei coraggiosi*

Stanisław Jerzy Lec