

‘Iconoclastia’ di alcune pratiche di marketing tradizionali ed introduzione dell’approccio di ricerca Ehrenbergiano

Carolina Guerini – LIUC Università Carlo Cattaneo

Nell’arena competitiva dei beni di consumo definiti *fast moving* prospera, attualmente, una serie di marche e di prodotti assai simili tra loro, sia sotto il profilo degli attributi, sia con riferimento ai supporti di marketing di cui si avvalgono. In essa i vantaggi competitivi cumulati dalle singole marche esercitano il loro effetto, generalmente, per pochissimo tempo e le innovazioni di successo vengono rapidamente copiate e superate dai prodotti concorrenti. In detto contesto, l’approccio tradizionale di marketing - fondato sui concetti di segmentazione del mercato e di posizionamento- risulta sempre più irrealistico, aprendo lo spazio a un dibattito quasi ‘iconoclastico’ nell’ambito del filone di letteratura di marketing dedicata alla *brand equity*.

Un approccio analitico alternativo – diversamente fondato sull’empiria e fortemente orientato alle generalizzazione dei risultati statistici sul comportamento dei consumatori- mette in discussione, da oltre mezzo secolo, sia in ambito accademico, sia a livello pratico, la validità di concetti portanti del paradigma transazionale.

Molteplici analisi condotte in contesti differenziati - riferite a consumatori individuali o al mercato - hanno dimostrato nel tempo la replicabilità dei trend di consumo, che divengono pertanto prevedibili, con un buon grado di approssimazione, attraverso l’utilizzo di modelli matematici e statistici. Così come in ogni altra disciplina scientifica, l’osservazione empirica ripetuta dei trend passati ha permesso la sperimentazione dei modelli e la successiva applicazione a contesti svariati, intesi sia quali categorie di prodotto, sia quali aree geografiche.

L’utilizzo di modelli statistici nell’ambito delle scelte di marketing è confortata dalla conoscenza di una serie di caratteristiche, facilmente osservabili nel comportamento dei consumatori moderni: per esempio, la maggior parte tende ad acquistare per ciascuna categoria di prodotto più di una marca, costruendo una sorta di *paniere personale di marche di gradimento* fra cui alloca le proprie scelte in maniera talora casuale. La maggior parte dei consumatori può essere, inoltre, considerata un ‘*acquirente leggero*’ poiché, in periodi ragionevolmente brevi (per esempio, un mese) acquista sia differenti categorie merceologiche, sia varie marche nell’ambito della medesima categoria. Infine, anche le preferenze individuali dei consumatori mostrano un certo grado di variabilità in archi temporali assai contenuti. Tali caratteristiche – sebbene soggette ad alcune eccezioni – rappresentano la *normalità* per la maggior parte dei mercati dei *fast moving consumer goods* e possono essere accuratamente descritte dal modello statistico noto come NBD-Dirichlet Model (Goodhardt et al., 1984).

Tale modello si configura come un insieme di distribuzioni statistiche le cui peculiarità matematiche e parametriche sono rappresentative delle caratteristiche osservabili empiricamente nel comportamento dei consumatori. Grazie a ciò, analogamente a qualsiasi altro ambito di applicazione della scienza matematica e statistica e sulla base dell’osservazione delle serie storiche, è possibile eseguire delle inferenze attendibili su quanto avverrà nel periodo temporale successivo. In altre parole, dato un certo scenario di mercato osservabile sia a livello aggregato sia di singole marche, è possibile ottenere delle stime sull’andamento futuro di quello stesso mercato e di ciascun brand in esso compreso, attraverso tipiche misure di performance quali la quota e la penetrazione di mercato della marca o la fidelizzazione del cliente.

La semplicità di analisi e la molteplicità delle implicazioni strategiche e manageriali consentite da un tale approccio al marketing, l’ha reso noto e ne ha determinato



l'utilizzo da parte di molte imprese multinazionali quali Mars Food, Unilever, Colgate Palmolive o Coca Cola. Una prerogativa dello stesso consiste nella possibilità di sviluppare attività di benchmarking nei confronti dei concorrenti, per ciascun brand, ma soprattutto quella di verificare, in modo agevole e immediato, i risultati e le implicazioni determinati da ogni tipo di iniziativa di marketing operativo. Pur non contemplando direttamente nelle componenti matematiche o statistiche del modello le classiche leve del marketing mix, il loro effetto emerge, infatti, dalla discrepanza rispetto allo scenario di mercato teorico diagnosticabile sulla base dell'osservazione storica.

Le conseguenze dell'adozione del secondo approccio sono molteplici e, come rilevato in apertura, esse sembrano minare i pilastri concettuali del marketing strategico tradizionale. L'idea che ci siano delle limitazioni 'fisiologiche' a quanto si può ottenere con costosi programmi di marketing risulta certamente difficile da accettare per docenti, manager e i consulenti di marketing abituati ad affrontare le problematiche commerciali in modo tradizionale, redigendo laboriosi e analitici piani di marketing. Tuttavia anche nel marketing l'utilizzo delle scienze matematico-statistiche e lo sviluppo di modelli previsionali può essere d'aiuto nell'arricchire e nel riorientare, in parte, la disciplina. Come spesso accade, idee 'irriverenti' possono essere difficoltose da "digerire", comprendere o applicare in via immediata, ma sono foriere dei maggiori progressi che sono sempre avvenuti, in qualsiasi ambito, sulla base di una certa dose di 'iconoclastia' e della confutazione dei capisaldi concettuali consolidati.

Ritornando al modello noto come NBD-Dirichlet Model (Goodhardt et al., 1984) è necessario precisare alcune delle ipotesi di base su cui è stato sviluppato, in modo da chiarire la pretesa di 'iconoclastia'.

Nell'ambito del marketing tradizionale o transazionale le linee guida strategiche e operative, contenute nella maggior parte dei libri di testo e ritrovabili con ogni probabilità nei piani di marketing di molte aziende anche di successo, sono chiare e ritenute universali. Fra queste, per esempio, la necessità di suddividere il mercato in diverse categorie di consumatori diverse fra loro (*segmentazione*), di valutarne l'attrattività per decidere a quale porzione di mercato dedicare le risorse disponibili (*targeting*) ed, infine, di sviluppare una serie di decisioni e azioni per servire tale segmento di mercato (*posizionamento*). Ora, se qualcuno potesse dimostrare che il profilo dei consumatori di marche fortemente differenziate è pressoché identico, sia dal punto di vista demografico, sia psicografico che cosa succederebbe? In tal caso, non sarebbe quasi automatico il pensare che le strategie di mercato studiate *ad hoc* per essere preferite da un preciso segmento non siano altro che dei potenziali autosabotaggi?

Uno studio di Ehrenberg & Kennedy (2001), qui riportato in versione estremamente semplificata nella tabella 1, esemplifica quanto sostenuto: analizzando i clienti di un prodotto finanziario ideato e lanciato per il segmento 'donne' (si trattava di una carta di credito destinata al target femminile, caratterizzata da immagini di bambini, colori tenui e sostenuta da una campagna comunicazionale sviluppata ad hoc), attraverso ben tre diversi campioni (uno misto composto da clienti e non clienti, uno composto da soli utenti della banca e uno da possessori della carta) si rinvenne che essi presentavano la medesima percentuale di individui maschili e femminili (rispettivamente 40% e 60%), percentuale che rispecchia, a sua volta, la distribuzione della popolazione mondiale!



Gender	Random Sample (%)	Bank's customers (%)	Carholders (%)
Females (%)	63	59	64
Males (%)	37	41	36
Tot.	100	100	100

Tabella 1 – Esempio di studio demografico, Ehrenberg & Kennedy (2001)

Le implicazioni concettuali e manageriali di tali risultati di ricerca sono evidenti: non può non colpire la conseguente insensatezza delle strategie di mercato mirate alla differenziazione (incluse le strategie *di nicchia*), a vantaggio della necessità di sviluppare mere attività di mass-marketing che non tralascino preziose opportunità di mercato.

Un altro tipico esempio delle dicotomie ontologiche diffuse nella letteratura di marketing (e assai poco conosciute e citate nel nostro Paese) riguarda il dibattito sulla fidelizzazione dei clienti e sulle strategie di crescita dei *brand*. Una delle domande a cui cercare una risposta attualmente consiste nel chiedersi: “Perché i leader di mercato sono solitamente 10 volte più grandi di qualsiasi altra marca della stessa categoria, ma se si analizzano i livelli di fedeltà tale differenza si attenua sensibilmente?” In conseguenza di ciò potrebbe insorgere il dubbio che ci sia una legge scientifica che limita la performance di ogni marca ad un mero effetto statistico causato dalla sua popolarità.

Un fenomeno scoperto nel 1963 da McPhee, noto come *Double Jeopardy* e ripetutamente verificato in moltissime categorie merceologiche (anche nei beni durevoli e nelle *utilities*), spiega come non esistano marche ‘forti’ o ‘deboli’, ma semplicemente marche ‘popolari’ o meno livello di mercato, ovvero marche con differenti livelli di penetrazione e quote. Di conseguenza, le marche dalla penetrazione e dalla quota di mercato ampia hanno anche una base di clienti più numerosa che le acquista *un po’ più spesso* di quanto non facciano i clienti con le altre marche della stessa categoria merceologica; inoltre esse dispongono anche di maggiori risorse per la comunicazione e la copertura del mercato. I brand con quote di mercato inferiori vengono penalizzati doppiamente (da qui il termine *Double Jeopardy*); non solo hanno una penetrazione di mercato nettamente inferiore, ma presentano altresì livelli di fidelizzazione *leggermente* inferiori al valore medio della categoria. Si notino al proposito anche i termini opportunamente utilizzati per caratterizzare i livelli di fidelizzazione: essi sono : ‘un po’ più spesso’ e ‘leggermente inferiori’ poiché la differenza non appare così significativa come molti programmi fedeltà vorrebbero invece dipingere.

La seguente tabella (Tabella 2) rappresenta uno spaccato di mercato inglese (UK) relativo allo shampoo :



Brands	Market Share (%)	Penetration (%)	Average Purchase Frequency
Brand A	11	13	2.3
Brand B	9	11	2.3
Brand C	5	8	1.8
Brand D	5	8	1.9
Brand E	5	9	1.6
Brand F	5	8	1.7
Brand G	2	3	1.7
Av.			1.9

Tabella 2 – UK data, shampoo (Source: Unilever)

L'osservazione dei maggiori brand operanti in tale mercato consente di evidenziare come essi differiscano tra loro, largamente, per quanto riguarda la quota di mercato e la penetrazione, ma come il livello di fidelizzazione di clienti (qui rappresentato dalla frequenza di acquisto) sia invece simile per tutti le marche (la frequenza è di circa 2 volte nel periodo analizzato, pari ad un anno), con lievi differenze al di sopra e al di sotto del valore medio determinate, semplicemente, dalla diversa quota di mercato. Detto scenario non costituisce un caso isolato o una manipolazione, esso rappresenta invece il risultato di una legge statistica nota come Double Jeopardy.

La maggiore implicazione di questo tipo di dinamica competitiva, soggetta in primis alla popolarità di un brand (o più precisamente alla sua 'grandezza' di mercato espressa nella quota di mercato), é che le strategie di crescita dovrebbero mirare soprattutto a migliorare la penetrazione di mercato, piuttosto che alla fidelizzazione dei clienti e a favorire la ripetizione dell'acquisto, determinate – a loro volta- dalla popolarità della marca e, comunque, non dissimili per i doversi brand di una medesima categoria merceologica.

Se, per esempio, i marketing manager del brand G (Tab. 2) volessero acquisire una quota di mercato pari al 10%, sarebbe necessario agire sulla penetrazione di mercato e fare in modo di incrementare il numero di consumatori che acquistano almeno una volta la marca G (considerato che la penetrazione di mercato può essere espressa come la percentuale del potenziale di mercato che ha acquistato almeno una volta il prodotto/marca in un certo periodo di tempo). L'alternativa alla suddetta strategia consisterebbe, in effetti, nel persuadere gli attuali clienti a comprare circa 8 volte il prodotto, quindi 4 volte più spesso (in media) di quanto avvenga attualmente, in generale, nel mercato dello shampoo, obiettivo che risulta altamente irrealistico (sarebbe l'equivalente di chiedere alle persone di lavarsi i capelli 20 volte a settimana, se solitamente lo fanno 5 volte, oppure 28 volte se fanno uno shampoo quotidianamente e così via). Questo tipo di considerazioni diagnostiche sui trend di consumo vengono totalmente neglette nella formulazione delle strategie di marca e dei piani di marketing dei prodotti *fast moving*, ricercando proprio di fidelizzare i clienti attraverso attività promozionali che hanno solamente l'effetto di 'prendere in prestito' vendite future. Se un consumatore compra oggi due confezioni di shampoo in promozione, molto probabilmente infatti non ne acquisterà alcuno nel periodo successivo ed utilizzerà ciò che ha a disposizione per i fabbisogni personali o famigliari; ne deriva che, in media, la quota di mercato risulterà invariata e, con ciò, l'obiettivo di crescita dell'impresa sarà disatteso.

