

il cuore e il momento decisionale di una strategia di marketing. Il *capitolo 13* sarà interamente dedicato all'approfondimento del marketing mix. Per meglio comprendere la portata e l'ampiezza delle leve del marketing mix consideriamo l'esempio Mitsubishi Motors del **Caso 11.4**.

Come in ogni modello decisionale, le ultime due fasi del processo riguardano la programmazione operativa, la realizzazione e il controllo. È importante notare che nelle imprese di maggiori dimensioni, più strutturate e con organizzazione divisionale o addirittura a matrice (si veda in proposito il *capitolo 4*), l'analisi delle opportunità è tipicamente svolta a livello centrale (corporate), la ricerca e selezione dei mercati e lo sviluppo di una strategia di marketing sono tipicamente di pertinenza delle singole divisioni o delle business unit, anche se il livello corporate talvolta si spinge fino a determinare alcuni elementi del marketing mix, mentre la realizzazione e il controllo, inteso come la raccolta di informazioni e il reporting, sono spesso a livello funzionale e in parte anche esternalizzati. Il processo decisionale di marketing si dipana dunque attraverso vari livelli organizzativi. A proposito degli aspetti organizzativi della funzione di marketing rimandiamo al *paragrafo 11.5*.

## CASO 11.4

### Mitsubishi Motors

#### La società

Mitsubishi Motors Corporation (MMC) è il ramo automobilistico del gruppo giapponese Mitsubishi, uno dei principali *keiretsu* del Paese, che include colossi quali Bank of Tokio Mitsubishi, Mitsubishi Heavy Industries e Mitsubishi Electric. MMC sviluppa, produce e vende in tutto il mondo una gamma molto ampia di automobili e veicoli commerciali, ma nel nostro Paese è nota soprattutto per i fuoristrada Pajero. Nel 2001 MMC ha ceduto il 37% del capitale e il controllo effettivo del consiglio di amministrazione a Daimler-Chrysler, che perseguiva allora un'aggressiva politica di crescita attraverso acquisizioni internazionali. Nel 2005 gli azionisti tedeschi hanno posto fine a questa politica e MMC è ritornata sotto il controllo del *keiretsu* giapponese.

In Europa MMC è presente con una propria società, Mitsubishi Motors Europe B.V. (MME), con sede in Olanda, dove è anche proprietaria dello stabilimento Nedcar, nel quale si producono i modelli Colt e Outlander. In Italia le automobili Mitsubishi sono distribuite in esclusiva da M.M. Automobili Italia (MMAI), una società commerciale detenuta al 20% da MMC e per il restante dal gruppo privato Koelliker (che importa anche i marchi Hyundai, Kia e Ssangyong).

#### La distribuzione

MMAI, come le altre case automobilistiche, utilizza un modello di distribuzione indiretta: le automobili vengono vendute al pubblico attraverso una rete di 103 concessionari presenti su tutto il territorio italiano. L'azienda inoltre vende anche direttamente attraverso alcuni *flagship store* di proprietà del gruppo Koelliker a Milano, Roma, Torino e Padova. I concessionari sono società autonome: alcuni sono partner storici dell'azienda, che a volte vendono

anche altri marchi del gruppo Koelliker, mentre altri sono aziende note sul territorio per marchi che recentemente sono entrati a far parte della rete ufficiale Mitsubishi. La recente liberalizzazione del mercato dell'automobile in Europa, infatti, ha imposto una ridefinizione di tutti i contratti di concessione. In particolare, nel caso della cosiddetta distribuzione selettiva, non sono permesse restrizioni alla vendita di altri marchi né è possibile imporre vincoli territoriali; vengono soltanto definiti degli obiettivi commerciali e alcuni standard minimi di servizio.

La rete dei concessionari segue il cliente anche dopo la vendita, attraverso il servizio di assistenza. Per supportare questa attività, MMAI ha predisposto una rete di distribuzione dei ricambi originali, basata su un magazzino centrale a Milano. Inoltre, MMAI gestisce il rimborso degli interventi effettuati in garanzia e la formazione tecnica del personale delle officine. Esiste poi un reparto dedicato alle vendite alle aziende (*fleet sales*) e agli enti pubblici, che costituiscono un canale di vendita particolare, attraverso il quale vengono venduti lotti anche consistenti di veicoli, a volte con richieste particolari di personalizzazione.

### **Il portafoglio prodotti**

MMC ha una gamma di veicoli molto articolata, ma in ciascun Paese ne viene commercializzato soltanto un sottoinsieme più o meno ampio. La scelta del portafoglio prodotti comporta chiaramente il posizionamento e la percezione del marchio da parte di ciascun mercato. Ad esempio, in Italia Mitsubishi si è fatta conoscere attraverso i fuoristrada, inserendosi in una nicchia allora ristretta e poco presidiata dalla concorrenza, oltre che più remunerativa dato il valore unitario superiore di questi veicoli. In particolare il Pajero è stato subito riconosciuto come un prodotto di alto livello tecnico (Mitsubishi ha vinto 12 volte i rally Dakar), ma che contemporaneamente offre caratteristiche di comfort e guidabilità su strada di tutto rispetto. Con la recente diffusione dei SUV (*Sport Utility Vehicle*), queste caratteristiche vengono date per scontate e prevalgono sulle prestazioni fuoristrada, ma all'inizio degli anni Ottanta questi veicoli erano ancora molto spartani (il più famoso era probabilmente il Land Rover). Tale scelta ha fatto sì che nel nostro Paese il marchio venisse collegato a un prodotto di nicchia di alta qualità, con un prezzo abbastanza elevato, e di conseguenza si associasse al brand una connotazione di alta gamma. Al contrario, in Germania è sempre stata offerta una gamma più ampia, comprendente veicoli di massa e alla portata di un mercato molto più vasto: di conseguenza, in questo Paese il marchio viene percepito come generalista e di livello non particolarmente elevato. Negli ultimi dieci anni l'aumento della competizione nel settore automotive, che ha portato tutti i produttori a offrire gamme complete e a invadere anche le nicchie, unita all'esplosione del fenomeno SUV, ha fortemente minato la posizione di Mitsubishi in Italia. Infatti quasi tutti i marchi oggi offrono veicoli voluminosi con caratteristiche da fuoristrada (quattro ruote motrici, notevole altezza da terra ecc.), sebbene mai spinte quanto i veicoli che vengono utilizzati realmente *offroad*, e allo stesso tempo hanno buone prestazioni stradali unite a comfort e abitabilità, che sono in realtà i benefici immediatamente percepiti dal consumatore. Questo fenomeno ha inevitabilmente attaccato la nicchia in cui operava Mitsubishi nel nostro Paese, e MMAI ha reagito in diversi modi. Anzitutto allargando la gamma dei fuoristrada: il Pajero in versione sia passo lungo sia passo corto, il Pajero Sport e il Pajero Pinin (in collaborazione con Pininfarina); il pick-up L200 (in diverse configurazioni di cabina) e più recentemente il SUV Outlander. Quindi il portafoglio prodotti è stato esteso ad altri segmenti sempre con posizionamento medio-alto, in particolare le automobili sportive (Eclipse, GT3000 e oggi Lancer Evo) e le monovolume (Space Wagon, Space Runner, Space Gear e Grandis). Infine, più recentemente, Mitsubishi è entrata anche nei segmenti di massa con modelli come Space Star (monovolume compatto) e Colt (segmento B, 3 e 5 porte), appositamente sviluppati per il mercato europeo e prodotti in Olanda.

La composizione del portafoglio prodotti in ciascun Paese è chiaramente la prima e fondamentale scelta che determina il posizionamento in tale mercato: non si tratta in realtà di una

decisione presa autonomamente dalla casa madre, piuttosto è il frutto di una negoziazione in cui l'importatore ha un ruolo fondamentale nel guidare la scelta, in base alle caratteristiche del mercato.

### **La determinazione del prezzo**

Una volta definito il portafoglio prodotti, il passo successivo consiste nel decidere il prezzo a cui vendere ciascun modello. In realtà ogni modello è in genere disponibile in più versioni – che differiscono per motorizzazione, allestimenti, estetica e accessori di serie – alle quali è sempre possibile aggiungere una serie di optional. Anche il prezzo non viene in realtà imposto dalla casa madre ma concordato con l'importatore, sulla base di varie considerazioni. Anzitutto, ovviamente, il costruttore considera i propri costi, che costituiscono un limite inferiore al prezzo. Quindi viene stabilito il margine percentuale sul prezzo di vendita che verrà riconosciuto all'importatore, il quale di conseguenza non può imporre ai concessionari e ai clienti finali un prezzo senza che questo sia direttamente legato a quanto corrisposto al produttore. Contemporaneamente vengono effettuati studi approfonditi sulla concorrenza, in modo da confrontare il prezzo di ciascuna versione con quelle analoghe, a parità quindi di tutte le caratteristiche sopra citate. In una prospettiva commerciale, l'obiettivo del distributore è maggiormente focalizzato sui volumi di vendita, pertanto egli cerca di negoziare con la casa madre il prezzo più basso possibile.

In questo modo viene definito un prezzo di listino, che costituisce il prezzo base di ciascuna versione (*standard retail price*). Esso è tuttavia soggetto a modifiche, mirate a sostenere le vendite nel corso del ciclo di vita del prodotto: è il caso degli sconti, delle offerte nelle quali alcuni optional vengono inclusi nel prezzo, dei finanziamenti a tasso agevolato ecc. Tali politiche commerciali sono elaborate dal distributore e i relativi costi vengono condivisi con il concessionario.

Un fenomeno particolare molto diffuso nel settore è costituito dai cosiddetti “km zero”, veicoli cioè già immatricolati e quindi formalmente “usati” (e come tali venduti), ma che in realtà sono nuovi. La ragione di questa politica risiede nel fatto che, a differenza di quanto avviene in altri settori, le immatricolazioni di automobili vengono rilevate dal Ministero dei trasporti e la quota di mercato di ogni casa viene pubblicata mensilmente, creando un incentivo a immatricolare anche veicoli non ancora venduti.

### **La comunicazione**

Poiché lo scopo primario di MMAI è la vendita, tutte le attività mirate a supportare tale obiettivo ricoprono un ruolo fondamentale e sono delegate alla funzione marketing. In realtà questa funzione svolge un'ampia gamma di attività, fra le quali una delle più importanti è sicuramente la comunicazione. MMAI privilegia il canale della carta stampata, che offre un rapporto prezzo/copertura compatibile con il budget disponibile. Bisogna considerare infatti che, operando prevalentemente in una nicchia, non si dispone della massa critica che permette di avere le risorse per usufruire in modo massiccio del canale televisivo. Questo non vuol dire che non vengano occasionalmente utilizzati spot mirati, ad esempio per il lancio di un nuovo modello, ma in genere si preferisce lo strumento della cosiddetta “telepromozione”, ovvero la presentazione del prodotto da parte del conduttore all'interno di format quali “Striscia la notizia” o “L'eredità”, che a fronte di un'audience importante offrono un discreto spazio, visibile a un pubblico adatto in particolare ai prodotti di fascia più bassa introdotti negli ultimi anni. Per gli stessi motivi è molto utilizzato anche il canale radiofonico e negli ultimi anni il canale Internet, sempre più importante per la visibilità che offre a costi ancora contenuti. È importante sottolineare che l'attività di comunicazione è comunque mirata alla vendita, più che alla promozione del marchio. Tuttavia le modalità di comunicazione hanno un ruolo importante nel garantire la coerenza fra il messaggio veicolato, il prodotto e il posizionamento del brand. In particolare si è passati da una situazione

precedente l'acquisizione da parte di Daimler-Chrysler, in cui ogni filiale nazionale era completamente autonoma nella propria strategia di comunicazione, a un deciso sforzo di coordinamento e omogeneizzazione sotto la guida tedesca, sforzo che continua anche oggi dopo il ritorno dei giapponesi. Nei primi anni Duemila, infatti, è stata creata una direzione marketing europea, che ha cercato di controllare l'operato dei vari Paesi e di fornire strumenti e supporto. In particolare si è cercato di sfruttare economie di scala, ad esempio nella produzione di contenuti costosi quali spot televisivi, anche se questo non è possibile per l'acquisto di spazi pubblicitari, visto il carattere sostanzialmente locale di questo mercato. Oltre alla comunicazione pubblicitaria tradizionale esistono altre forme, quali la presenza alle fiere di settore, in particolare il Motor Show di Bologna, e le sponsorizzazioni mirate di eventi che coinvolgono un target coerente con il brand Mitsubishi, quali ad esempio i concorsi ippici della Federazione Italiana Sport Equestri. Vi sono poi le attività mirate alla fidelizzazione del cliente, come ad esempio un club di marca, ovvero un'associazione di proprietari di fuoristrada Mitsubishi che organizza raduni in collaborazione con enti specializzati nella guida in fuoristrada, al fine di aumentare il valore percepito dai clienti. Un caso diverso è invece quello delle competizioni internazionali, in particolare il rally Dakar, che sono gestite direttamente dalla casa madre ma che hanno chiaramente una ricaduta di immagine positiva in tutti i mercati. Mitsubishi partecipa con successo anche al campionato mondiale rally su strada con la Lancer Evolution, modello sportivo disponibile anche per il pubblico.

#### **La gestione del ciclo di vita**

Mitsubishi Motors è particolarmente attenta alla gestione del ciclo di vita dei suoi prodotti. Le case automobilistiche negli ultimi decenni hanno visto ridursi costantemente la vita dei loro prodotti a causa dell'inasprimento della competizione e dell'accelerazione dell'innovazione. Oggi la vita media di un modello va dai 5 ai 7 anni, a seconda del segmento. Queste in realtà sono le durate medie di un progetto di prodotto che si articola poi in numerose versioni e varianti, fino al momento in cui esce di produzione per essere sostituito con un altro, che potrebbe anche portare lo stesso nome (è il caso ad esempio del Pajero, nome che a partire dal 1982 ha accompagnato 4 generazioni di prodotti diversi succedutesi fino a oggi; la quarta è arrivata sul mercato a gennaio 2007). Considerando il ciclo di vita del singolo prodotto, sia il produttore sia il distributore dedicano grande attenzione a gestire le varie fasi, adottando le leve di marketing più adeguate alle esigenze del momento e cercando di prolungare e pilotare il ciclo di vita stesso.

Al momento del lancio di un nuovo modello, Mitsubishi generalmente presenta il prodotto alla stampa e al mercato, sia nei saloni internazionali, sia attraverso eventi dedicati ai giornalisti nazionali. In genere un nuovo modello viene reso disponibile con un numero limitato di motorizzazioni e versioni (ad esempio 3 o 5 porte, passo lungo o corto, sportiva, cabrio ecc.) e l'introduzione delle ulteriori versioni viene scaglionata nel tempo. Questo fenomeno permette di presentare al mercato alcune novità anche nei mesi e negli anni successivi al lancio, attirando nuovamente l'attenzione sull'intera gamma. Anche la comunicazione viene utilizzata in modo coerente, privilegiando inizialmente la stampa specializzata di settore per far conoscere il nuovo prodotto a potenziali clienti particolarmente sensibili alle novità, che spesso diventano opinion leader. A livello distributivo, il nuovo prodotto viene reso disponibile all'intera rete di concessionari, ma in caso di limitata disponibilità si privilegiano inizialmente i rivenditori dei grandi centri urbani, generalmente più propensi alle novità. In termini di prezzo, in questa fase il distributore e il produttore concordano i listini, che costituiranno il riferimento lungo tutto il ciclo di vita. Negli anni successivi vengono effettuati diversi tipi di modifiche al prodotto: normalmente verso metà della vita attesa si effettua un restyling, ovvero un intervento consistente che coinvolge sia l'estetica sia le caratteristiche tecniche del prodotto, pur non comportando una riprogettazione radicale. Spesso fra il lancio e il

restyling si effettua un face lift, ovvero un intervento meno radicale, ma che coinvolge comunque l'estetica, in particolare la carrozzeria e/o i paraurti. Inoltre ogni anno si offre un model year diverso, ovvero una nuova combinazione di fattori estetici quali i colori o le stoffe, che non richiedono quindi modifiche industriali al prodotto ma hanno comunque un effetto di rinnovamento della gamma e di rilancio. Per quanto riguarda gli accessori disponibili, il distributore sceglie all'interno dell'ampia gamma proposta dal produttore quali offrire al pubblico, utilizzando anche questa leva per modificare la gamma ogni anno. In particolare la dotazione di serie è lo strumento che il distributore usa per sostenere le vendite in momenti di difficoltà, offrendo un corredo più ricco, ma senza ridurre il prezzo di listino per non comunicare una perdita di valore a coloro che hanno acquistato il prodotto in passato. Questo può avvenire anche sotto forma di edizioni limitate, ovvero configurazioni particolari di prodotto offerte a un prezzo diverso dal listino per un tempo limitato. Accanto agli interventi sul prodotto e sul prezzo, in questa fase è fondamentale il contributo della comunicazione, che cerca di mantenere l'attenzione del mercato sul prodotto e di farlo conoscere a tutti i potenziali clienti.

Quando infine il prodotto si avvicina al termine del proprio ciclo di vita viene dapprima ridotta la gamma offerta e si limitano gli investimenti in comunicazione, quindi viene gestita l'uscita del prodotto dal mercato (run out), cercando di sostenere le ultime vendite offrendo ricche dotazioni di accessori incluse nel prezzo e a volte anche sconti diretti, operazioni che per essere efficaci spesso richiedono un'adeguata comunicazione. Un aspetto delicato in questa fase è la customer retention: alla fine del ciclo di vita si punta anche a fidelizzare i clienti affinché in futuro comprino altri modelli Mitsubishi.

Torniamo un istante al processo decisionale di marketing (si veda la *Figura 11.4*). Alla concezione della strategia occorre poi far seguire la fase di programmazione operativa e quella di realizzazione e controllo. Per questi aspetti più operativi e di dettaglio, che esulano dai nostri scopi, si rimanda a testi specialistici, come ad esempio Kotler (2003) e Goetsch (1993).

### 11.6.2 Il grado di decentramento delle decisioni

Chiudiamo il cerchio del nostro ragionamento sulle decisioni di marketing ritornando ad alcune considerazioni organizzative che fanno riferimento a chi, in azienda, prende tali decisioni (quali funzioni aziendali, quali ruoli, quali livelli organizzativi)

La struttura del processo decisionale di marketing illustrata (*Figura 11.4*) già fornisce un riferimento di massima. Nelle grandi organizzazioni, spesso globali, il marketing strategico e in particolare l'analisi delle opportunità di mercato e la scelta dei mercati obiettivo sono di competenza degli staff centrali di marketing e spesso direttamente dell'alta direzione o del CEO. Le decisioni di marketing mix e la programmazione operativa sono progressivamente delegate alle unità periferiche dedicate ai singoli prodotti o mercati. Tuttavia, possono esservi notevoli differenze anche in relazione alle diverse leve. Il caso Mitsubishi (**Caso 11.4**) contiene molti spunti in tal senso. Anzitutto

**Marketing  
di prodotto**