

Giuseppe Volpato, Professore Ordinario  
Università Ca' Foscari  
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale  
[volpato@unive.it](mailto:volpato@unive.it)

Andrea Stocchetti, Ricercatore  
Università Ca' Foscari  
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale  
[stocket@unive.it](mailto:stocket@unive.it)

## **Analisi della competitività del prodotto. Problemi e strumenti**

### **1. Introduzione**

Questo articolo propone un set di strumenti per la misura del grado di competitività di un prodotto, con particolare riferimento ai prodotti di consumo e ad integrazione dei tradizionali strumenti di indagine presso la domanda.

In un mercato competitivo un prodotto, in ogni momento, è a rischio di insuccesso ed è sempre attuale il rischio che la domanda prediliga i prodotti concorrenti fino al punto da pregiudicare l'ottenimento di adeguate quote di vendita e di margini. Si tratta del rischio di mercato, che non è eliminabile ma che si può cercare di contenere tramite un monitoraggio *sistematico e continuativo* della competitività dei propri prodotti. Le decisioni relative alle politiche di prodotto - dal lancio di un nuovo prodotto alla modifica di un attributo, dalle scelte di prezzo alle “non-decisioni” che si sostanziano nel mantenimento della linea di condotta in atto – devono mantenere e migliorare la capacità dell'offerta di attrarre domanda.

È sempre presente, dunque, l'esigenza di disporre di strumenti efficaci per il monitoraggio della posizione competitiva. Gli strumenti qui proposti mirano a tre obiettivi principali:

- a) misurare la competitività del prodotto nei confronti dei concorrenti diretti a partire da dati di mercato, al fine di poter valutare rapidamente, anche “a vista”, le direzioni di intervento più opportune;
- b) evidenziare le interdipendenze tra prodotti e tra specifiche modificazioni dell'ambiente competitivo (in senso ampio) e il grado di competitività dei prodotti;
- c) individuare l'esistenza di relazioni significative tra l'efficacia competitiva e gli attributi (o caratteristiche)<sup>1</sup> afferenti ad determinato prodotto, per orientare opportunamente l'eventuale, successiva analisi presso la domanda.

### **2. Ambito d'analisi e definizione di “competitività di prodotto”**

Il problema di fondo è quello di definire *metodi* e *strumenti* per analizzare la competitività di prodotto per quanto riguarda l'apprezzamento del prodotto da parte della domanda.

---

<sup>1</sup> Di seguito i termini “attributo” e “caratteristica” vengono utilizzati come sinonimi.

Di seguito si descrivono: A) l’ambito specifico nel quale si colloca lo schema di analisi qui proposto, B) la definizione di competitività di prodotto alla quale si fa riferimento ai fini del sistema di rilevazione proposto e le ragioni alla base delle scelte metodologiche di cui sopra.

*A) Ambito specifico di applicazione del modello*

I fattori che determinano il successo commerciale di un prodotto sono numerosi e articolati; rappresentando il problema in modo semplificato e considerando i soli fattori sui quali l'azienda dispone di un certo margine di controllo, si possono individuare quattro principali ordini di fattori (Lambin 1996):

- a) la competitività del prodotto;
- b) una adeguata rete di distribuzione (per ciò che riguarda la copertura delle aree servite, l’intensità dei punti vendita, esposizione del prodotto nel punto vendita, ecc.);
- c) una adeguata comunicazione (in grado di diffondere la conoscenza del prodotto e delle sue caratteristiche da parte dei potenziali acquirenti);
- d) adeguata consistenza della domanda effettiva per quel prodotto (il numero di acquirenti potenziali, la frequenza di utilizzo e il reddito spendibile sono tali da garantire un mercato al prodotto).

Il modello proposto in questo articolo si inserisce nel tema legato al primo ordine di fattori, la competitività di prodotto.

Si possono formulare diverse definizioni di competitività di prodotto. In senso lato, essa rappresenta la *capacità del prodotto di attrarre e soddisfare clienti e di generare profitti* (Clark e Fujimoto 1992a, 104); espressa con diverse parole, la competitività del prodotto in quest’ottica è *l’efficacia con la quale un prodotto crea valore per l’offerente (l’impresa) e per l’acquirente (il cliente)* (Lambin 1996). Emergono quindi due dimensioni: una “esterna”, relativa alla capacità di un prodotto di attrarre clienti e di creare *valore per i clienti*, ed una “interna”, inerente al fatto che crea *valore per l’impresa* (Lambin, 1996, 329 e ss.; Luchs 1990; Clark e Fujimoto 1992a, 1992b).

Nel complesso, un prodotto è realmente competitivo se crea le premesse per una redditività di lungo termine, ma l’analisi di competitività richiede una doppia linea d’indagine: l’una rivolta alla dimensione esterna, tesa a conoscere il grado di apprezzamento della domanda al variare dei prezzi dei due prodotti, l’altra rivolta all’interno per conoscere a quanto ammontano i costi di produzione (in senso ampio, includendovi anche gli oneri indiretti) al variare del volume e del tipo di produzione.

L’analisi della dimensione interna investe il problema della misurazione delle performance dei sistemi che producono e commercializzano il prodotto ed è ascrivibile all’area del controllo (Sink, 1985; Rolstadas, 1998); la valutazione della dimensione esterna è invece di competenza del marketing e di questa si parlerà da adesso in poi, in senso lato, lasciando da parte il problema della capacità contributiva del prodotto stesso<sup>2</sup>.

*B) Competitività di prodotto: definizione e problemi*

Il modello qui proposto parte dalla seguente definizione di competitività: *il prodotto più competitivo è quello che vende di più al prezzo più elevato*. Questa accezione, più ristretta e per certi versi limitata rispetto a quella che parla di “capacità di creare valore per la domanda”, ha il pregio di aggirare una serie di problemi teorici e applicativi che sorgono quando si vuole dare una misura quantitativa alla competitività.

Consideriamo innanzitutto la definizione più ampia: “capacità di creare valore per la domanda”. La competitività a livello di prodotto è sovente definita in termini di rapporto tra il

<sup>2</sup> Difficilmente si incontrano lavori che mirano ad unire i due punti di vista. Si segnalano Phillips, Chang e Buzzel (1983) e la nozione di vantaggio competitivo riferita al prodotto di Lambin (1996, p. 253 e ss.)

valore del prodotto per il cliente ed il prezzo del prodotto stesso<sup>3</sup>. In realtà un qualunque metodo teso a misurare la percezione di valore di uno o più individui si scontra con due (apparentemente insormontabili) problemi teorici: a) la variabilità dei giudizi tra soggetti e per uno stesso soggetto nel tempo, b) la *relatività* di questi giudizi nei confronti di una (pressoché infinita) serie di variabili. Questi due problemi teorici hanno rilevanti conseguenze in termini di applicabilità di questi modelli; in primo luogo, i giudizi sono di per sé variabili al punto che, per quanto le tecniche di indagine presso la domanda possono essere complete e sofisticate al punto da permettere di avere una rappresentazione ragionevolmente fedele dei giudizi di un individuo o di un gruppo, la volatilità dei risultati ottenuti rischia di rendere tali sistemi molto costosi in rapporto alla loro efficacia: nessuna “istantanea” garantisce di essere affidabile nel momento successivo a quello della rilevazione perché non esiste alcun legame causale tra il giudizio di un consumatore oggi e il suo giudizio domani, né tra il suo giudizio e quello di un altro consumatore.

Ma anche qualora vi fosse costanza di valutazione, resta il problema che la percezione di valore è fortemente condizionata dal quadro di riferimento complessivo relativo allo specifico consumatore intervistato. L'indagine presso il consumatore non dovrebbe, quindi, esaurirsi con una rilevazione di giudizi, ma dovrebbe risalire alle connessioni causali tra le (innumerevoli) variabili che influenzano il giudizio sul prodotto, con tutti i problemi del caso. Questo problema è *ineliminabile* nello studio del giudizio dei consumatori; è *aggirabile* se, anziché considerare l'individualità dei consumatori (misura del valore) si considera la manifestazione di variabili aggregate (la domanda dati i prezzi). La definizione ristretta, che tira in ballo il *prezzo più elevato* e le *quote più elevate* aggira questi problemi e circoscrive l'indagine alla rilevazione di parametri di mercato, a scapito ovviamente della perdita di informazioni riferite ai clienti come individui.

Da qui la definizione del prodotto più competitivo come *quel prodotto che vende di più al prezzo più alto* perché questa definizione è condivisibile e, nei modi che vedremo, misurabile senza ricorrere all'indagine presso la domanda (come richiesto invece da un approccio che pone al centro il “valore” del prodotto), con i vantaggi che ciò comporta. L'informazione ideale sarebbe quella che dice, per ogni consumatore potenziale, *chi* preferisce un certo prodotto e *perché*; a questo cercano di rispondere le ricerche di mercato, le ricerche motivazionali, ecc.; il modello qui proposto non sostituisce tali ricerche, ma vi si affianca con l'intento di fornire importanti punti di riferimento per una loro migliore focalizzazione. A questo riguardo, il prossimo paragrafo mette appunto a confronto la soluzione “ideale” con le soluzioni “possibili”.

### **3. Analizzare la competitività del prodotto: soluzioni ideali e soluzioni possibili**

#### **3.1 Soluzioni ideali**

In questo paragrafo si descrive una soluzione teorica ottimale (ma non praticabile) al problema di valutare la competitività di un prodotto; quindi, si valutano le “soluzioni possibili” presentando una breve rassegna di alcuni interessanti contributi in materia.

Per descrivere una soluzione teoricamente ottimale (anche se inapplicabile in concreto) si consideri innanzitutto un caso semplificato; dato un insieme di prodotti differenziati in concorrenza reciproca e un singolo consumatore, si vogliono risolvere i seguenti problemi:

- a) ordinare i prodotti per competitività;
- b) individuare le cause dei diversi valori di competitività.

<sup>3</sup> Ad es. Thompson, 1998; Carù e Cugini, 2000; De Vita, 1993, p. 66 e ss. Sul posizionamento di prezzo si veda Andreani, 1998.

Si assuma la definizione più ampia di competitività (valore per il cliente): per sapere con precisione quale prodotto è più competitivo occorrerebbe conoscere il valore attribuito dal consumatore ad ogni prodotto in rapporto al suo prezzo. Se, inoltre, volessimo sapere *perché* un prodotto è più competitivo, dovremmo misurare il variare del valore attribuito al variare di tutte le caratteristiche del prodotto, incluso il prezzo; in altre parole, l’elasticità del valore attribuito da ciascun consumatore al prodotto rispetto a ciascuna caratteristica.

- Siano dati n prodotti differenziati: 1, 2, ...,j, ...,n; j è un generico prodotto di questo insieme;
  - ciascun prodotto presenta m caratteristiche;  $C_{(i,j)}$  è la generica caratteristica i del prodotto j-esimo, mentre  $p_j$  è il prezzo del prodotto j-esimo.
- $V_j$  è il valore attribuito dal consumatore al generico prodotto j-esimo; misurando  $V_j/p_j$  per ogni prodotto si ottiene una graduatoria di competitività dei prodotti. Si assuma di poter calcolare l’elasticità  $\epsilon_C$  del valore attribuito al prodotto rispetto a ciascuna caratteristica;

$$\epsilon_{C(i,j)} = \frac{\Delta V_j}{V_j} \cdot \frac{C_i}{\Delta C_i}$$

$\epsilon_C$  è un indicatore di quanto ciascuna caratteristica è rilevante nel determinare il valore del prodotto; tanto maggiore è il valore di  $\epsilon_{C(i,j)}$  tanto più la caratteristica i-esima è rilevante per la competitività del prodotto.

L’indicatore  $\epsilon_C$  rappresenterebbe, se fosse concretamente misurabile, uno strumento di segmentazione ideale, poiché rileva per ogni consumatore quanto ciascuna caratteristica “pesa” nell’attribuzione di valore al prodotto; i segmenti saranno quindi individuati da quei gruppi che daranno valutazioni relativamente omogenee (l’elasticità rispetto al prezzo, per una serie di ragioni, conviene che sia considerata a parte).

Purtroppo, la misurazione di  $\epsilon_C$  non è concretamente effettuabile a causa dell’evidente difficoltà di costruire un test in grado di dare risultati attendibili e duraturi (si tratta di rilevare giudizi individuali), ma anche per il fatto che uno specifico valore  $\epsilon_{C(i,j)}$  può variare in funzione delle combinazioni di caratteristiche presenti nel prodotto stesso e nei suoi concorrenti. Il numero di rilevazioni dovrebbe essere quindi elevatissimo.

Se, nonostante ciò, immaginiamo ugualmente di voler attivare un processo di rilevazione basato su questo indicatore, esso sarà così strutturato:

1 - siano dati n prodotti concorrenti differenziati;

2 - i consumatori scelgono i prodotti in base alla propria soggettiva attribuzione di valore a ciascun prodotto e in base al proprio personale rapporto di sostituibilità tra valore e prezzo. All’interno di ciascun segmento vi è relativa omogeneità di preferenze, sicché i giudizi dei consumatori di ciascun segmento circa il valore dei prodotti sono sostanzialmente convergenti; tuttavia, diversi vincoli di bilancio fanno sì che anche all’interno di un medesimo segmento le scelte dei consumatori si distribuiscano su diversi prodotti, poiché il rapporto valore/prezzo è valutato diversamente.

3 - Il criterio di ordinamento per competitività è il seguente: *è più competitivo il prodotto riconosciuto dalla maggior parte dei consumatori come quello dal miglior rapporto valore/prezzo*. Ciò comporta che tra due o più prodotti, se uno di questi ha una quota superiore a quella dei concorrenti ed è venduto ad un prezzo superiore allora è sicuramente più competitivo (e viceversa).

4 - Se invece un prodotto ha una maggior quota ad un prezzo inferiore (o viceversa) il differenziale competitivo è funzione del differenziale di quota e del differenziale di prezzo (cioè del rapporto tra quota e prezzo relativo);

5 - la diversa competitività discende dalle caratteristiche che differenziano i due prodotti e dai tassi di sostituibilità valore/prezzo soggettivi di ciascun consumatore.

Con questo procedimento si può teoricamente stabilire immediatamente una relazione di maggiore o minore competitività in un sottoinsieme dei casi possibili (punto 3), cioè quello in cui un prodotto venda quote maggiori a prezzi superiori (oppure il caso opposto, di un prodotto che venda quote inferiori a prezzi minori), mentre va definito il meccanismo di calcolo per definire il rapporto tra prodotti che vendono maggiori quote a prezzi inferiori e minori quote a prezzi superiori (punto 4). Inoltre, per conoscere le cause dei differenziali competitivi occorre valutare il tasso di sostituzione qualità/prezzo espresso dalla domanda, ovvero quanto la domanda è disposta a pagare in più per un prodotto che essa reputa migliore.

### 3.2 Soluzioni possibili

Nell'impossibilità di calcolare  $\epsilon_c$  la misurazione della competitività di prodotto dovrà avvalersi di strumenti meno rigorosi ma attuabili.

Dal punto di vista del tipo di informazioni rilevate e trattate i metodi empiricamente praticabili con i quali si cerca di analizzare le performance competitive di singoli prodotti possono essere ricondotte a tre grandi famiglie di sistemi:

- a) sistemi che si fondano su indagini campionarie e semplificate presso i consumatori effettivi e/o potenziali;
- b) sistemi che si fondano sulla rilevazione delle performance commerciali;
- c) sistemi ibridi che uniscono due o più tipi di informazioni;
- d) applicazioni dei “modelli di attrazione”

L'obiettivo ultimo di tutti tali sistemi è quello di monitorare il grado di efficacia dell'azione commerciale e/o di individuare le direzioni di intervento per mantenere o aumentare la competitività. Tali sistemi sono generalmente applicati al prodotto (inteso sia come bene che come servizio), così come ad altri elementi di contatto con la domanda, quali la distribuzione, il personale, il punto vendita, ecc.

a) I sistemi che si fondano sull'indagine presso la domanda sono i più numerosi e diffusi e includono:

- misura di giudizi sulla qualità percepita del prodotto e delle motivazioni all'acquisto (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; Mattsson, 1990; Danelli e Russo, 1996;)
- misura della *customer satisfaction* (Fornell et al., 1996; Hinterhuber et al., 1997; Bertucci e Marziale, 2000).

Con l'indagine presso la domanda si affronta il problema alla radice, poiché si mira a descrivere il sistema di preferenze del consumatore e il grado di valore riconosciuto al prodotto, sicché questi metodi sarebbero quelli più rigorosi dal punto di vista teorico. Come abbiamo visto prima, ove si riuscisse a misurare per ciascun consumatore, in maniera precisa e inequivocabile, il giudizio di qualità sui diversi prodotti concorrenti e il tasso di sostituzione prezzo/qualità per gli stessi, allora avremmo ottenuto una misura della competitività dei prodotti. Tuttavia questo è un ottimo teorico praticamente irraggiungibile. Infatti, l'indagine presso la domanda risente di problemi di: i) attendibilità del dato di partenza (dichiarazioni, giudizi, ecc.), ii) volatilità dei risultati, per il rapido mutare di gusti e opinioni, iii) difficoltà nel valutare l'effettiva rappresentatività del campione indagato, v) elevati costi di rilevazione che crescono rapidamente proprio in funzione della necessità di superare i primi tre svantaggi indicati.

b) I sistemi di misurazione che si fondano sulla rilevazione delle performance commerciali includono:

- misure di elasticità della domanda rispetto al prezzo (Montgomery e Rossi, 1999)<sup>4</sup>,
- analisi delle quote di mercato, del fatturato, della profittabilità (Cooper e Nakanishi, 1988; Docters, 1996). Questi sistemi presentano il vantaggio di fondarsi su dati di partenza tecnicamente semplici da rilevare grazie ai sistemi in grado di registrare e far confluire i dati in un data-base in modo automatico (ad es. bar-code scanner-data); tali dati sono inoltre affidabili, ancorché di limitato apporto informativo. Per contro, questi dati possono essere difficoltosi da reperire, in particolar modo quelli della concorrenza, per diversi motivi. Il principale punto debole, tuttavia, risiede nel fatto che la performance commerciale è una conseguenza e non una causa della competitività, sicché per ottenere indicazioni sul motivo della maggiore/minore competitività occorre comunque integrare tali sistemi con ulteriori indagini.

c) Tra i sistemi ibridi si trovano:

- strumenti che mirano a individuare relazioni significative tra prezzo e performance o qualità (Luchs, 1990; Phillips, Chang e Buzzel, 1983);
- “importance/performance analysis” (o quadrante importanza/soddisfazione) (Ennew, Reed e Binks, 1993);
- analisi congiunta di dati di mercato e giudizi individuali (Hellofs e Jacobson, 1999);
- Quality Function Deployment (QFD) (talvolta indicato anche come “Casa della Qualità”) (Hauser e Clausing, 1988).

Si tratta di metodi che incrociano dati e informazioni provenienti da più fonti (ad es., dati di mercato e giudizi dei consumatori) per valorizzarne il contenuto informativo e per approfondire questioni specifiche più chiaramente di quanto non avvenga con i modelli che si avvalgono solo dei dati di mercato o solo dei giudizi rilevati presso i consumatori. In questo senso gli svantaggi di cui si diceva poco fa circa i giudizi espressi dai consumatori sono in parte attenuati da una sorta di verifica che viene svolta su dati commerciali. In taluni casi, si ricerca una correlazione tra elementi-chiave dell’impresa o del prodotto e performance<sup>5</sup>; si tratta di una tecnica utile a mettere in evidenza relazioni significative tra variabili ma che deve comunque essere integrata da supplementi di indagine per evitare di incorrere in risultati banali o, peggio, fuorvianti<sup>6</sup>. Infine, per quanto riguarda i sistemi QFD, il problema principale è che viene dato risalto ai soli attributi che possono essere fatti risiedere in una o più specifiche tecnico-progettuali, col rischio di trascurare elementi importanti sul piano percettivo ma non legati a specifiche costitutive del prodotto.

d) Le applicazioni dei “modelli di attrazione” mirano a stimare il valore dei parametri dell’azione di marketing (qualità, promozione, comunicazione, ecc.) in grado di spiegare la quota di mercato di un prodotto (Kotler, 1992, pp. 293 e ss.; Tassinari, 1998; Cooper e Nakanishi, 1988; Swann e Taghavi, 1992). L’*appeal* di questo modello sta nella promessa di individuare i legami significativi tra la quota di mercato e l’azione sulle diverse leve del

<sup>4</sup> Si può utilizzare la misura dell’elasticità incrociata come indicatore di competitività di un prodotto nei confronti di un diretto concorrente; più precisamente, dati due prodotti “a” e “b” concorrenti, sia  $\epsilon_{a/b}$  l’elasticità della domanda di a rispetto al prezzo di b; se  $\epsilon_{a/b} > \epsilon_{b/a}$  ciò indica una maggiore vulnerabilità del prodotto “a” alle variazioni di prezzo di “b”, il che equivale a dire che la domanda di “b” è più rigida alle variazioni di prezzo di “a” di quanto “a” non lo sia alle variazioni di prezzo di “b”.

<sup>5</sup> È il caso delle ricerche “PIMS - Profit Impact of Market Strategies”; si tratta di un programma emanato dallo Strategic Planning Institute verso i primi anni '70 il cui scopo è quello di costituire un data-base che permetta di verificare l'esistenza di correlazioni significative tra le diverse variabili d'impresa e i risultati delle stesse, nel tentativo di individuare gli elementi "chiave" del successo. Vengono rilevati con una indagine continua e su larga scala i principali parametri inerenti ai settori di produzione e di servizi. Il programma PIMS, raccoglie dati di imprese relative a diverse centinaia di *business*, e per ognuno di questi colleziona circa un centinaio di dati inerenti alle variabili significative dei vari *business*, quali risultati delle imprese, investimenti, struttura organizzativa, ecc; (Buzzel e Gale, 1987 Schoeffler, 1977).

<sup>6</sup> Emblematico, in questo senso, l’esempio fornito dall’articolo di .Buzzel, Gale e Sultan, (1975).

marketing-mix. Tuttavia, i punti deboli di queste formulazioni sono numerosi. Nella formulazione più generale i modelli di attrazione si fondano su quella che Kotler chiama nientemeno che “teorema fondamentale per la determinazione della quota di mercato” (Kotler, 1992, pp. 293-294), cioè:

$$Q_j = \frac{\alpha_j S_j}{\sum_{j=1}^n \alpha_j S_j}$$

dove  $Q_j$  è la quota di mercato dell'impresa  $j$ -esima,  $S_j$  un non meglio identificato “sforzo di marketing” e  $\alpha$  rappresenterebbe il coefficiente di elasticità dello sforzo (in altre parole, un parametro espressivo dell'efficacia dell'investimento di marketing).

A ben vedere quel “teorema” può essere interpretato in una generalità di modi: se per “sforzo di marketing” si intende genericamente l'insieme di tutte le attività che l'impresa svolge per collocare un prodotto sul mercato, dalla progettazione alla commercializzazione, allora quella formula afferma una cosa del tutto ovvia: la quota dipende dalle capacità dell'impresa; in tal caso, però, non si vede quale sia l'utilità operativa di quel “teorema”.

In realtà, dietro una formale sofisticazione del modello si nasconde l'ipotesi che esiste una proporzionalità diretta tra la quota dell'investimento in marketing e la quota di mercato anche se questa relazione è stemperata nella formula da coefficienti di elasticità e da parametri di efficacia. Questo assunto è difficile da condividere: il numero di fattori potenzialmente in grado di incidere sulla quota di mercato è molto grande e la maggior parte di tali fattori non sono misurabili e nemmeno osservabili. Quelli che nel modello di attrazione sono chiamati “coefficienti”, che dovrebbero ponderare il grado di efficacia dei singoli strumenti di marketing utilizzati, e la cui misurabilità viene data per scontata sono in realtà proprio le variabili che è difficile conoscere. Per ironia, l'unica variabile facilmente quantificabile tramite misurazione diretta è proprio la quota di mercato, che secondo i sostenitori della validità previsionale del modello, dovrebbe invece costituire l'incognita<sup>7</sup>.

## 4. “Sistema per il Monitoraggio della Competitività di Prodotto” (SiMCoP)

### 4.1 Il procedimento per l'analisi

Nel paragrafo 3.1 è stato definito come *più competitivo il prodotto riconosciuto dalla maggior parte dei consumatori come quello dal miglior rapporto valore/prezzo*. Di conseguenza, quando un prodotto ha una quota superiore a quella dei concorrenti ed è venduto ad un prezzo superiore allora è sicuramente più competitivo (e viceversa). La tecnica proposta in questa sede aggira il problema del valore e si fonda sulla rilevazione di dati di mercato (volumi e quote di vendita, prezzi) associata alle caratteristiche del prodotto, ipotizzando di poter individuare un legame diretto tra le caratteristiche del prodotto (in senso lato) e le scelte d'acquisto e la soddisfazione dei clienti, quindi senza avvalersi in modo diretto dei giudizi dei consumatori, ma solamente implicito.

Una volta individuato il gruppo di prodotti concorrenti (arena competitiva) e rilevati i dati per l'analisi, la tecnica qui proposta consta dei seguenti *steps*;

<sup>7</sup> Curiosa, al riguardo, una laconica constatazione di Kotler: “se l'impresa non dispone di una quota di mercato pari al [valore previsto dal modello] deve essere presente l'influenza di altri fattori” (Kotler, 1992, p. 294). In sostanza, si potrebbe maliziosamente affermare che secondo Kotler in caso di errori significativi nella previsione delle quote di mercato con un modello di attrazione, il problema non sta nel modello ma nel fenomeno che si vuole studiare.

step 1: costruzione di una “mappa competitiva”; si tratta di un diagramma che fornisce una valutazione a vista della posizione competitiva dei prodotti dell’arena, con determinate proprietà.

Step 2: calcolo degli indicatori di competitività che misurano su scala quantitativa il grado di competitività di ciascun prodotto dell’arena.

Step 3: individuazione di correlazioni significative tra caratteristiche e grado di competitività.

L’intero procedimento può essere applicato ad una rilevazione spot così come ad una sequenza di rilevazioni effettuate lungo un arco temporale; in questo secondo caso si ha un ulteriore step che consiste in:

step 4: misura delle variazioni e dei trend.

L’arena competitiva è costituita da quei prodotti che il consumatore confronta all’atto di effettuare un acquisto finalizzato ad un dato bisogno; nell’arena ricadono quindi in prima analisi i prodotti caratterizzati da *omogeneità funzionale e merceologica*, cioè prodotti che svolgono la medesima funzione nello stesso modo (es.: acqua minerale). Un’analisi più estesa può comprendere anche prodotti sostitutivi sul piano funzionale, ma diversi per composizione e caratteristiche (ad esempio acqua minerale e altre bevande analcoliche). All’estremo di formalizzazione si possono utilizzare modelli di *misura della differenziazione* che, disponendo i prodotti su una mappa multidimensionale in base del valore assunto da ciascuna delle caratteristiche che li costituiscono, individuano le distanze relative tra prodotti.

L’individuazione dell’arena competitiva è determinante ai fini della validità delle misurazioni successive; l’esclusione di un concorrente rilevante comporta una lettura falsata dei dati inerenti alle interazioni competitive tra prodotti.

I dati necessari, considerando una rilevazione spot, effettuata cioè in un certo istante e relativa ad un arco temporale definito, sono:

- a) i volumi di vendita per ciascun prodotto, riferiti, ad esempio, alla settimana, al mese, ecc.
- b) i prezzi di vendita di ciascun prodotto, ipotizzato costante per il periodo di riferimento; di fatto, a fronte delle variazioni consideriamo in prima battuta il prezzo medio; tanto più l’arco temporale di riferimento è contenuto (vendite di una settimana, di un giorno, ecc.) più è ragionevole attendersi una media espressiva dei prezzi effettivi.
- c) Caratteristiche (o attributi) ed altri elementi rilevanti afferenti a ciascun prodotto; si ipotizza che le caratteristiche rilevanti ai fini della commercializzazione di ciascun prodotto possano essere descritte e misurate (mediante la trasposizione su scala quantitativa oppure ordinale dei giudizi qualitativi, secondo i criteri più opportuni). Le caratteristiche rilevanti sono quelle che non sono possedute nello stesso grado da tutti i prodotti dell’arena; le caratteristiche comuni possono essere tralasciate nell’analisi perché ininfluenti ai fini della differenziazione.

I dati sub a) e b) sono tecnicamente rilevabili in modo sistematico, mentre il terzo tipo di informazioni richiede un complesso lavoro preventivo di: 1) classificazione degli elementi rilevanti, 2) definizione di una scala di misurazione per ciascuno di essi, 3) misura riferita a ciascun prodotto considerato. Questa operazione è tutt’altro che semplice: i principali problemi al riguardo sono essenzialmente di due tipi: riuscire a considerare tutte le caratteristiche rilevanti per un potenziale consumatore (sono generalmente numerose e molto varie), definire una scala metrica per le caratteristiche qualitative. Non costituisce, invece, un problema in questa fase la soggettività di giudizio espressa di ciascun consumatore, poiché (come si vedrà meglio più avanti) la tecnica proposta non formula alcuna ipotesi al riguardo né mira ad indagare le preferenze individuali, bensì si limita ad osservare una correlazione tra valore della caratteristica e livello di competitività definito in un certo modo. Una volta stabilita la lista di caratteristiche e i valori corrispondenti la rilevazione dei dati può avvenire in modo automatico, ad esempio associando al codice di prodotto il vettore dei dati.

Ai fini della descrizione successiva conviene ora introdurre una simbologia sintetica; perciò definiamo:



- {a, b... j... n} prodotti dell'arena (n prodotti nell'arena)
- j generico per un prodotto dell'arena
- {1, 2... i... m} caratteristiche (o attributi) presenti in ciascun prodotto dell'arena (m caratteristiche per ciascun prodotto dell'arena)
- i generico per una caratteristica
- {C<sub>i</sub>} insieme dei valori che assume la caratteristica i-esima negli n prodotti
- C<sub>(i,j)</sub> valore della caratteristica i-esima del prodotto j-esimo
- p<sub>j</sub> prezzo del prodotto j-esimo
- $\bar{p}$  prezzo medio (media semplice dei prezzi dei prodotti dell'arena)
- V<sub>j</sub> vendite del prodotto j-esimo
- V vendite totali dei prodotti dell'arena;  $V = \sum_{j=1}^n V_j$
- $\bar{V}$  vendite medie (media semplice delle vendite dei prodotti dell'arena);  $\bar{V} = \frac{V}{n}$

I dati necessari per l'analisi sono indicati nella tabella 1.

Tabella 1: i dati per l'analisi

Caratteristiche	PRODOTTI						
	a	b	...	j	...	n	
1	C <sub>(1,a)</sub>	C <sub>(1,b)</sub>	...	C <sub>(1,i)</sub>	...	C <sub>(1,n)</sub>	
2	C <sub>(2,a)</sub>	...	...	...	...	...	
...	...	...	...	...	...	...	
i	C <sub>(i,a)</sub>	...	...	C <sub>(i,j)</sub>	...	...	{C <sub>i</sub> }
...	...	...	...	...	...	...	
m	C <sub>(m,a)</sub>	...	...	...	...	...	
<b>P = prezzo</b>	p <sub>a</sub>	p <sub>b</sub>	...	P <sub>j</sub>	...	p <sub>n</sub>	
<b>V = Vendite</b>	V <sub>a</sub>	V <sub>b</sub>	...	V <sub>j</sub>	...	V <sub>n</sub>	ΣV <sub>j</sub>

*Step 1 – Costruzione della mappa competitiva*

La prima elaborazione consiste nella costruzione di quella che chiameremo *Mappa Competitiva*, tramite la quale si può ricavare una prima valutazione “a vista” del grado di competitività di un prodotto.

La mappa competitiva si costruisce disponendo i prodotti su un diagramma così costruito:

- in ascissa è riportata la quota riferita all'arena; il valore di ascissa Q<sub>j</sub> di ciascun prodotto riportato nella mappa sarà quindi:  $Q_j = \frac{V_j}{V}$ .

- In ordinata è riportato il *prezzo relativo*, definito come rapporto tra il prezzo di vendita di un prodotto e il prezzo medio di vendita dei prodotti dell'arena di riferimento. Il valore di ordinata pr<sub>i</sub> di ciascun prodotto riportato nella mappa sarà quindi:  $pr = \frac{p_i}{\bar{p}}$ .

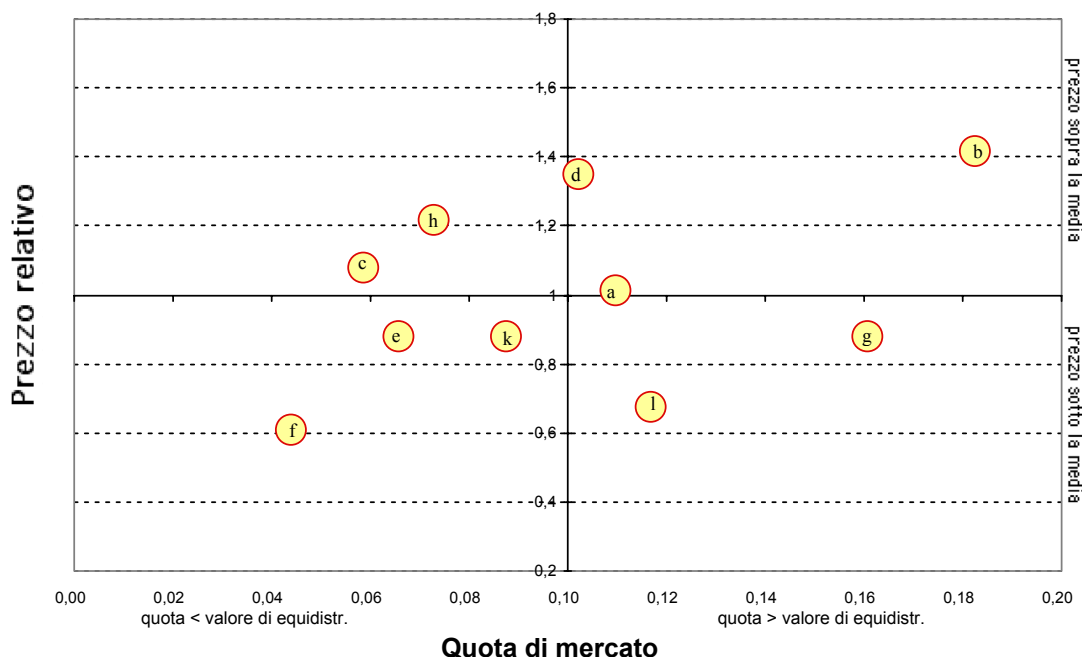
Per una migliore visualizzazione della posizione competitiva gli assi cartesiani sono tracciati come segue:

- l'asse delle ascisse interseca l'asse delle ordinate al valore 1, corrispondente alla parità tra prezzo del prodotto e prezzo medio dei prodotti dell'arena;

- l'asse delle ordinate interseca l'asse delle ascisse al valore corrispondente alla quota di equidistribuzione.

La figura 1 mostra un esempio con dati fittizi: nella mappa, tanto più un prodotto si trova in alto a destra, tanto più è competitivo, quindi, considerando ad esempio il prodotto “a”, tutti i prodotti che si trovano a Nord-Est di “a” nella mappa sono più competitivi di “a”, mentre tutti quelli a Sud-Ovest sono meno competitivi di “a”.

Fig. 1 - Esempio di mappa competitiva con dati simulati

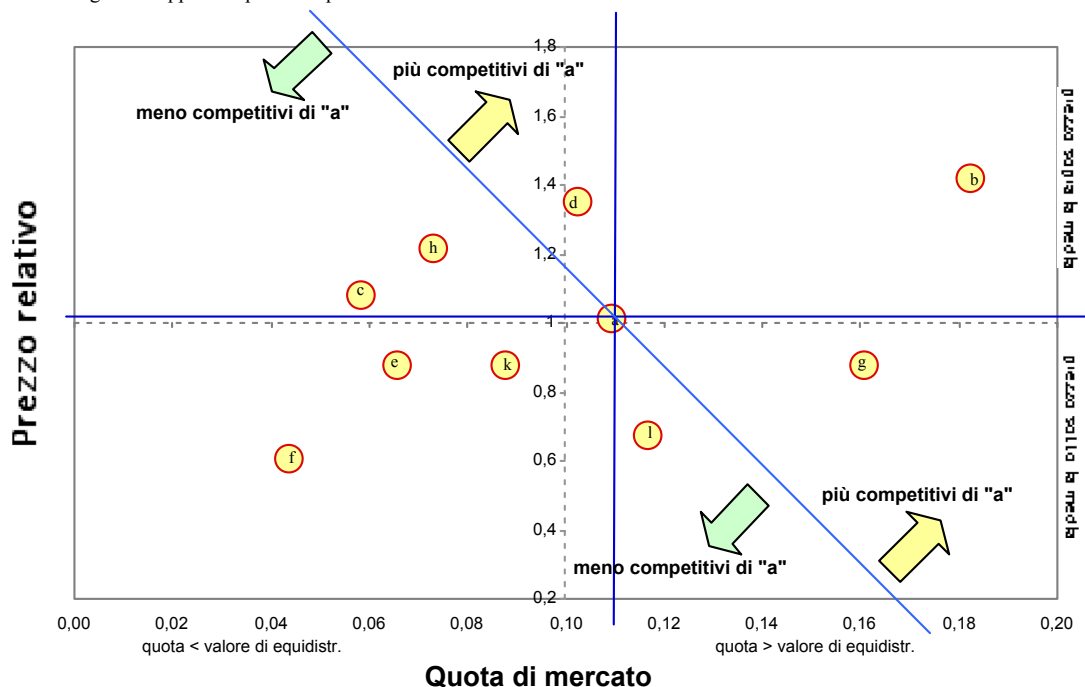


Per evidenziare con maggior chiarezza la posizione competitiva di uno specifico prodotto conviene traslare l'origine degli assi di riferimento fino a farla coincidere con il prodotto interessato (che qui poniamo essere, ad esempio, il prodotto “a”). In questo modo otteniamo una Mappa Competitiva Specifica (MCS; Figura 2) dove si possono individuare due aree principali<sup>8</sup>. La nuova origine degli assi è individuata in corrispondenza del prodotto “a”; nell'area a sinistra della bisettrice del 2° e 4° quadrante vi sono i prodotti rispetto ai quali “a” è meno competitivo, mentre a sinistra della bisettrice si trovano quelli rispetto ai quali “a” è più competitivo. In particolare, nel 1° quadrante ricadono i prodotti in assoluto più competitivi di “a” (maggior quota e maggior prezzo) e, simmetricamente, nel 3° quadrante quelli in assoluto meno competitivi (minor quota e minor prezzo) (figura 2).

Nel 2° e 4° quadrante della fig. 2, tagliati dalla bisettrice, vi sono prodotti che presentano una situazione intermedia, ovvero: hanno una maggior quota ma con minor prezzo (2° quadrante) oppure hanno una minor quota ma con maggior prezzo (4° quadrante). La posizione competitiva di “a” nei confronti di questi prodotti si può definire di maggiore o minore competitività in base al fatto che la maggiore (o minore) quota sia proporzionale al minore (o maggiore) prezzo. Ciò è visivamente espresso dal fatto di trovarsi a destra (situazione di vantaggio per il competitor) o a sinistra (vantaggio per “a”) della bisettrice (figura 2).

<sup>8</sup> Alle aree individuate sulla Mappa Competitiva Specifica corrispondono determinati intervalli di valori degli indici di competitività che verranno illustrati più avanti.

Fig. 2 - Mappa Competitiva Specifica



Fin qui ciò che riguarda la valutazione sintetica, quella che si può ottenere, per così dire, “a vista”. A questa valutazione sintetica è tuttavia opportuno affiancare misurazioni più precise; in particolare, l’obiettivo è quello di giungere ad ottenere degli indicatori di competitività che, oltre a fornire un ranking dei prodotti e una misura del differenziale competitivo, permettano anche di valutare l’eventuale co-variazione tra grado di competitività e presenza di un certo attributo ad un certo livello. La formulazione e il calcolo degli indicatori di competitività costituiscono il quarto *step* dell’analisi.

### Step 2. Indici di competitività

Gli indici di competitività qui proposti sono di due tipi:

- Indice Sintetico di Competitività (ISC): misura il grado di competitività di un prodotto con riferimento all’insieme dei prodotti dell’arena;
- Indice di Competitività Specifica (ICS): misura il grado di competitività di un prodotto con riferimento ad uno specifico concorrente.

#### Indice Sintetico di Competitività (ISC):

Definiamo  $ISC_j$  Indice Sintetico di Competitività del prodotto j-esimo:

$$ISC_j = \frac{Q_j}{\bar{P}} = Q_j \cdot \frac{P_i}{\bar{P}}$$

L’indice ISC calcola il rapporto tra la quota del prodotto e il prezzo relativo, entrambi calcolati per l’arena di riferimento. Le principali proprietà di ISC sono così sintetizzabili:

$ISC_a > ISC_b$  indica che “a” è competitivo rispetto a “b”

$ISC_a = ISC_b$  indica una situazione di parità concorrenziale

$ISC_a < ISC_b$  indica una situazione di debolezza di “a” nei confronti di “b”.

Più in generale, tanto più l’ISC di un prodotto è elevato, tanto più quel prodotto è competitivo; questo si traduce, visivamente, in una posizione tendente a Nord-Est nella mappa competitiva e viceversa.

Calcolando ISC per tutti i prodotti dell’arena si possono quindi ordinare i prodotti in una classifica di competitività. A questo scopo è utile usare l’indicatore ISCN che si ottiene normalizzando i valori di ISC su scala 0-1; definiamo quindi:

$ISCN_j$  Indice Sintetico di Competitività Normalizzato del prodotto j-esimo: misura la competitività del prodotto j-esimo nell’arena su una scala che va da 0 (prodotto meno competitivo) a 1 (prodotto più competitivo):

$$ISCN_j = \frac{ISC_j - \min(ISC)}{\max(ISC) - \min(ISC)}$$

dove  $\min(ISC)$  e  $\max(ISC)$  sono rispettivamente il minimo e il massimo valore di  $ISC_i$  rilevati tra i prodotti dell’arena.

A partire da ISCN si possono elaborare in vario modo indicatori di *Differenziale Competitivo* (DC) di un prodotto rispetto ad un concorrente, tramite operazioni basate sulla differenza e/o sul rapporto tra i valori ISCN dei diversi prodotti. Si può quindi definire un indice in grado di misurare la competitività specifica di un prodotto rispetto ad un altro

*Indice di Competitività Specifica (ICS):*

Definiamo Indice di Competitività Specifica del prodotto “a” nei confronti del prodotto “b” (che indicheremo:  $ICS_{(a/b)}$ )

$$ICS_{(a/b)} = \frac{V_a}{V_b} + \frac{p_a}{p_b} - 1$$

L’indice ICS è tale che:

$ICS(a,b) > 1$  “a” è più competitivo di “b”

$ICS(a,b) = 1$  vi è parità competitiva tra “a” e “b”

$ICS(a,b) < 1$  “a” è meno competitivo di “b”

Il grado di competitività di “a” rispetto a “b” è ulteriormente analizzato dal calcolo di due ulteriori indicatori DV e Dp:

$$DV_{(a,b)} = \frac{V_a}{V_b} - 1$$

misura lo scostamento tra le vendite di a e di b dalla parità, restituendo valore positivo se “a” vende più di “b”:

$DV = 0$  se  $V_a = V_b$

$DV > 0$  se  $V_a > V_b$

$DV < 0$  se  $V_a < V_b$

$$Dp_{(a,b)} = 1 - \frac{p_a}{p_b}$$

misura quanto i prezzi di a e b si discostano dalla parità, restituendo valore positivo se “a” costa meno di “b”:

$Dp = 0$  se  $P_a = P_b$

$Dp > 0$  se  $P_a < P_b$

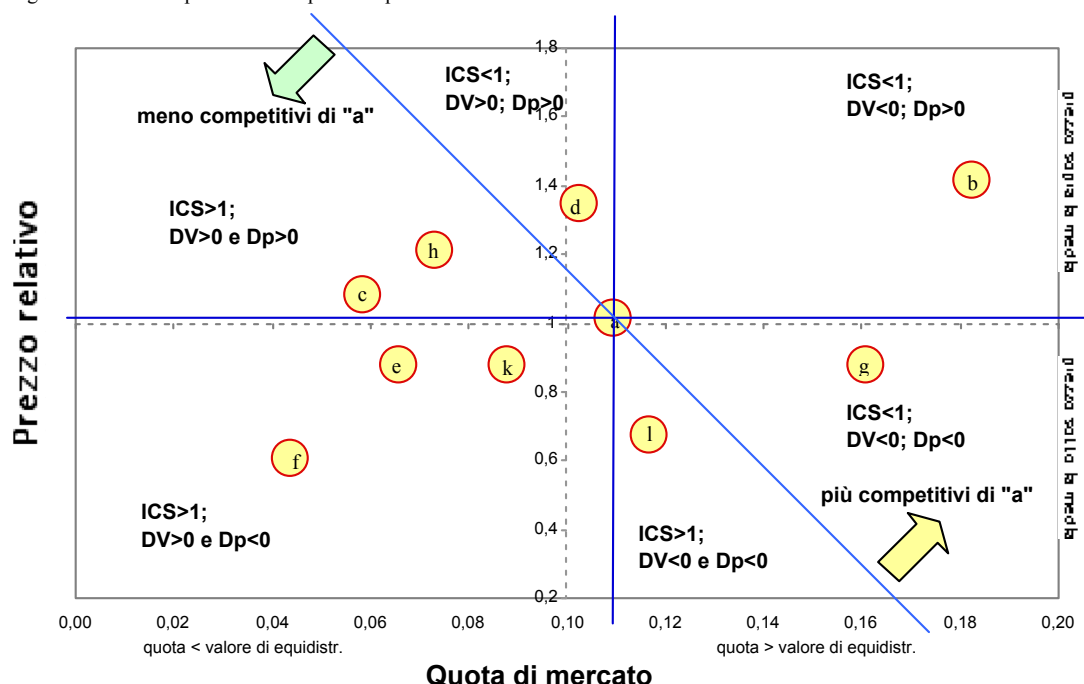
$Dp > 0$  se  $P_a < P_b$

Si ottiene quindi:

$$ICS_{(a,b)} = \frac{V_a}{V_b} + \frac{p_a}{p_b} - 1 = DV_{(a,b)} - DP_{(a,b)} + 1$$

Associando la lettura degli indicatori DV e Dp all'ICS si ha un indicatore numerico che specifica quanto si può apprezzare visivamente sulla mappa competitiva specifica di un prodotto (figura 3) e in più fornisce una indicazione di massima sul tipo di differenziale competitivo: se afferente ad una maggior quota, ad un prezzo più competitivo o ad entrambi. In sostanza, a parità di valore di ICS possiamo avere indicazioni differenti a seconda del rapporto tra i valori DV e Dp. Di seguito sono elencati i valori e le corrispondenti indicazioni circa la competitività.

Fig. 3 - Analisi della posizione competitiva specifica



Il dettaglio del significato dei valori di ICS è spiegato di seguito:

ICS > 2      Alta Competitività  
 “a” vende quantità significativamente superiori a prezzi significativamente superiori.

1 > ICS < 2      Competitività:  
 Caso 1:  $Dv > 0$  e  $Dp < 0$ ; *competitività assoluta*: il prodotto “a” vende quantità superiori a quelle del concorrente a prezzi superiori.  
 Caso 2:  $Dv < 0$  e  $Dp < 0$ ; *competitività “quality-based”*: “a” vende quantità inferiori ma a prezzi superiori (suffraga l’ipotesi che la domanda percepisca per quel prodotto una differenziazione basata sulla qualità).  
 Caso 3:  $Dv > 0$  e  $Dp > 0$ ; *Competitività “price-based”*: “a” vende quantità superiori ma a prezzi inferiori (suffraga l’ipotesi che la domanda percepisca “a” come più conveniente rispetto a “b”).

ICS = 1

Parità competitiva

Dv = Dp; *differenziazione orizzontale simmetrica*: "a" e "b" sono differenziati orizzontalmente sulla base di un trade-off prezzo/quota; la percentuale di differenza tra i prezzi dei prodotti è uguale alla differenza percentuale tra le quote.

Caso particolare: Dv = 0; Dp = 0; *parità competitiva*: "a" e "b" vendono le stesse quantità allo stesso prezzo

0 < ICS < 1

Debolezza:

Caso 1: Dv < 0 e Dp > 0; *debolezza assoluta*: il prodotto "a" vende quantità inferiori a quelle del concorrente a prezzi inferiori.

Caso 2: Dv < 0 e Dp < 0; *debolezza "da prezzo"*: il prodotto "a" vende quantità inferiori a quelle del concorrente a prezzi superiori ma il differenziale di prezzo è proporzionalmente inferiore alla minor quota (ipotesi di differenziazione con livello di qualità non adeguato).

Caso 3: Dv > 0 e Dp > 0; *debolezza "da qualità"* il prodotto "a" vende quantità superiori a quelle del concorrente a prezzi inferiori ma il differenziale di quantità è proporzionalmente inferiore al minor prezzo (ipotesi di differenziazione con livello di convenienza non adeguato)

ICS < 0

Grave debolezza

"a" vende quantità significativamente inferiori a prezzi significativamente inferiori.

La tabella 2 mostra lo sviluppo dei valori di ICS<sub>(a/b)</sub> al variare dei rapporti tra le vendite e dei prezzi negli intervalli indicati.

Tabella 2: valori di ICS, DV e DP in funzione di Va/Vb e Pa/Pb

range di variazione:  
 $0,1Vb^2 \leq Va^2 \leq 2Vb$   
 $0,1Pb^2 \leq Pa^2 \leq 2Pb$

$ICS = (Va/Vb) + (Pa/Pb) - 1$

Pa/Pb	Va/Vb																				Dp
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2	
2	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	3,0	-1,0
1,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	-0,9
1,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	-0,8
1,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	-0,7
1,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	-0,6
1,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	-0,5
1,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	-0,4
1,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	-0,3
1,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	-0,2
1,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	-0,1
1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	0,0
0,9	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	0,1
0,8	-0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	0,2
0,7	-0,2	-0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	0,3
0,6	-0,3	-0,2	-0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	0,4
0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	0,5
0,4	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	0,6
0,3	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	0,7
0,2	-0,7	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	0,8
0,1	-0,8	-0,7	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	0,9
Dq	-0,9	-0,8	-0,7	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	

Gli indici ISCN e ICS tracciano un quadro dei rapporti di forza tra i prodotti e forniscono alcune prime indicazioni circa il ruolo del rapporto dei prezzi nel determinare la performance rilevata; in particolare, ISCN evidenzia il *ranking* competitivo e il differenziale su scala normalizzata con riferimento a tutti i prodotti dell’arena, mentre ICS approfondisce la relazione competitiva tra due prodotti.

Il passo successivo consiste nell’individuare eventuali correlazioni tra le caratteristiche del prodotto e le performance competitive.

### Step 3. Relazione tra caratteristiche e competitività

L’analisi della relazione tra i valori delle caratteristiche e il grado di competitività mira a formulare ipotesi circa il ruolo dei diversi attributi nel determinare i differenziali competitivi. Il procedimento è il seguente:

- si ordinano i prodotti per competitività calcolando ISCN<sub>j</sub> per tutti gli n prodotti considerati; ISCN è l’insieme degli n valori di ISCN<sub>j</sub> ordinati da 1 a n.
- Si individuano una serie di caratteristiche e si misura quanto quello specifico attributo è presente in ciascun prodotto, ossia il livello di quell’attributo in ciascun prodotto; se si tratta di attributi non misurabili o discreti, si possono ad esempio assegnare valori convenzionali del tipo 0-1 per quelli dicotomici, 0-n per n manifestazioni dell’attributo oppure stabilire un *ranking*. Si noti che occorrerebbe non limitarsi alle specifiche costitutive del prodotto, bensì occorre individuare le caratteristiche con riguardo all’apprezzamento del cliente (ad esempio, per uno yogurt oltre a considerare il contenuto % di zuccheri serve anche una valutazione circa il fatto che sia più o meno dolce). Si indicherà con {A<sub>i</sub>} l’insieme degli n valori dell’attributo i-esimo misurato per tutti i prodotti considerati (mentre indichiamo con A<sub>(j, i)</sub> il valore che l’attributo i-esimo assume per il prodotto j-esimo).
- Si eliminano gli attributi presenti in ugual misura (o senza differenze significative) in tutti i prodotti.
- Per ciascun attributo (o per gruppi di attributi) si valuta, con diversi possibili criteri, l’esistenza di una relazione o meno tra il grado di competitività e la presenza di quello specifico attributo. Nel caso che all’attributo sia associata o associabile una variabile numerica, il modo più semplice è quello di calcolare la correlazione semplice (coefficiente di Pearson) tra l’insieme ISCN (competitività dei prodotti) e l’insieme {A<sub>i</sub>} (valori di quell’attributo nei prodotti):

$$\rho_{[ISCN, A_i]} = \frac{\text{cov}(ISCN, A_i)}{\sigma_{ISCN} \cdot \sigma_{A_i}}$$

Le ipotesi che si possono formulare sono quindi le seguenti:

- alta correlazione positiva (o negativa) ⇒ la presenza (o l’assenza) della caratteristica potrebbe avere un ruolo rilevante
- bassa correlazione ⇒ attributo non rilevante ai fini della competitività.

Per caratteristiche non misurabili né trasponibili su scala quantitativa si può procedere ordinando i prodotti in base al grado di possesso delle caratteristiche e calcolando l’indice di correlazione-rango (coefficiente di Spearman) tra il rank dei prodotti così ordinati quello dei medesimi prodotti ordinati però in base all’indice di competitività ISCN:

$$\rho_r [ISCN, A_i] = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (d^2)}{n(n^2 - 1)}$$

dove d è la differenza tra i ranghi corrispondenti ed n il rango massimo.

Ulteriori indicazioni circa eventuali legami tra caratteristiche del prodotto e competitività si possono ottenere, tramite un monitoraggio ripetuto, qualora emergano trend monotoni circa il grado di una o più caratteristiche possedute dai prodotti.

#### *Step 4. Misura delle variazioni e dei trend*

Il passo ulteriore per l'affinamento delle conoscenze sul comportamento del prodotto è costituito dalla raccolta di serie storiche per l'analisi dei trend e delle variazioni. In questa sede non si approfondisce questo aspetto; naturalmente, si possono sviluppare diversi e articolati strumenti in questo senso, in particolare vi sono due ordini di analisi che rivestono un certo interesse per l'azione commerciale: a) lo studio sulle più recenti variazioni della posizione competitiva; b) l'analisi dei trend.

L'uso di questa tecnica presuppone che vi sia una rilevazione periodica dei dati tanto più frequente quanto più lo richiede la dinamica del mercato di riferimento (ad esempio, per *commodities* di largo consumo la frequenza della rilevazione dovrà essere molto alta); il monitoraggio continuo può avvalersi di un diagramma analogo alla mappa competitiva ma costruito per mettere in risalto le modifiche alla situazione.

La costruzione di serie storiche dà ulteriori possibilità di analisi dell'evoluzione della competitività di un prodotto. In particolare, è utile valutare l'andamento delle singole caratteristiche indipendentemente dai prodotti nei quali sono presenti; in altre parole, misurando il trend dei valori di una caratteristica indipendentemente dai prodotti che la possiedono si possono avere indicazioni circa il crescere o il diminuire della sua rilevanza commerciale. Ad esempio, qualora l'analisi di trend mettesse in evidenza che la domanda di una certa caratteristica è in crescita ed in crescente correlazione con il grado di competitività, si avrebbe un avviso del crescente ruolo di quella caratteristica. Nei casi di introduzione graduale di piccole modifiche innovative il modello può essere utile, perché coglie dei segnali deboli di cambiamento.

## **5. Un test empirico con l'acqua minerale**

Il modello è stato sottoposto ad un test empirico riguardante il prodotto “acqua minerale”<sup>9</sup>. Per lo studio sono stati utilizzati i dati di vendita (fatturato e unità) di un ipermercato per il periodo gennaio 1999 – maggio 2001. Sono state prese in considerazione le unità da 1,5 lt. (il formato più diffuso) e in un caso particolare il formato da 1.lt, unico formato in vendita per uno dei marchi considerati.

L'applicazione rigorosa del modello prevede che vengano utilizzati i dati complessivi relativi alle vendite di tutte le marche; nonostante i volumi venduti dal punto vendita coinvolto nella ricerca siano molto elevati (circa 1 milione di bottiglie all'anno), l'uso di dati relativi alle vendite di un ipermercato non può dunque fornire indicazioni pienamente attendibili, sia perché il consumatore vi trova in vendita solo alcune tra le marche del mercato, sia perché non è dato di sapere quanto la composizione delle vendite del campione considerato sia rappresentativo delle vendite complessive<sup>10</sup> anche per le sole marche coinvolte nel test.

Lo scopo di questo test è pertanto solo quello di verificare su scala ridotta l'applicabilità del modello a dati reali, illustrandone i possibili usi interpretativi.

<sup>9</sup> A questo riguardo si ringraziano il dott. Salvatore Dina e il gruppo PAM per aver messo a disposizione i dati utilizzati nel test.

<sup>10</sup> Un ruolo rilevante è giocato, in questo senso, dalle politiche promozionali messe in atto dalle diverse catene distributive e da ciascun punto vendita.



*Periodi a confronto*

Si veda innanzitutto la situazione relativa al 1999 (tavola 1). L'arena competitiva è costituita da 16 prodotti<sup>11</sup> che, per semplicità, sono indicati con lettere dell'alfabeto.

La situazione relativa a quell'anno può essere così sintetizzata (tavola 1):

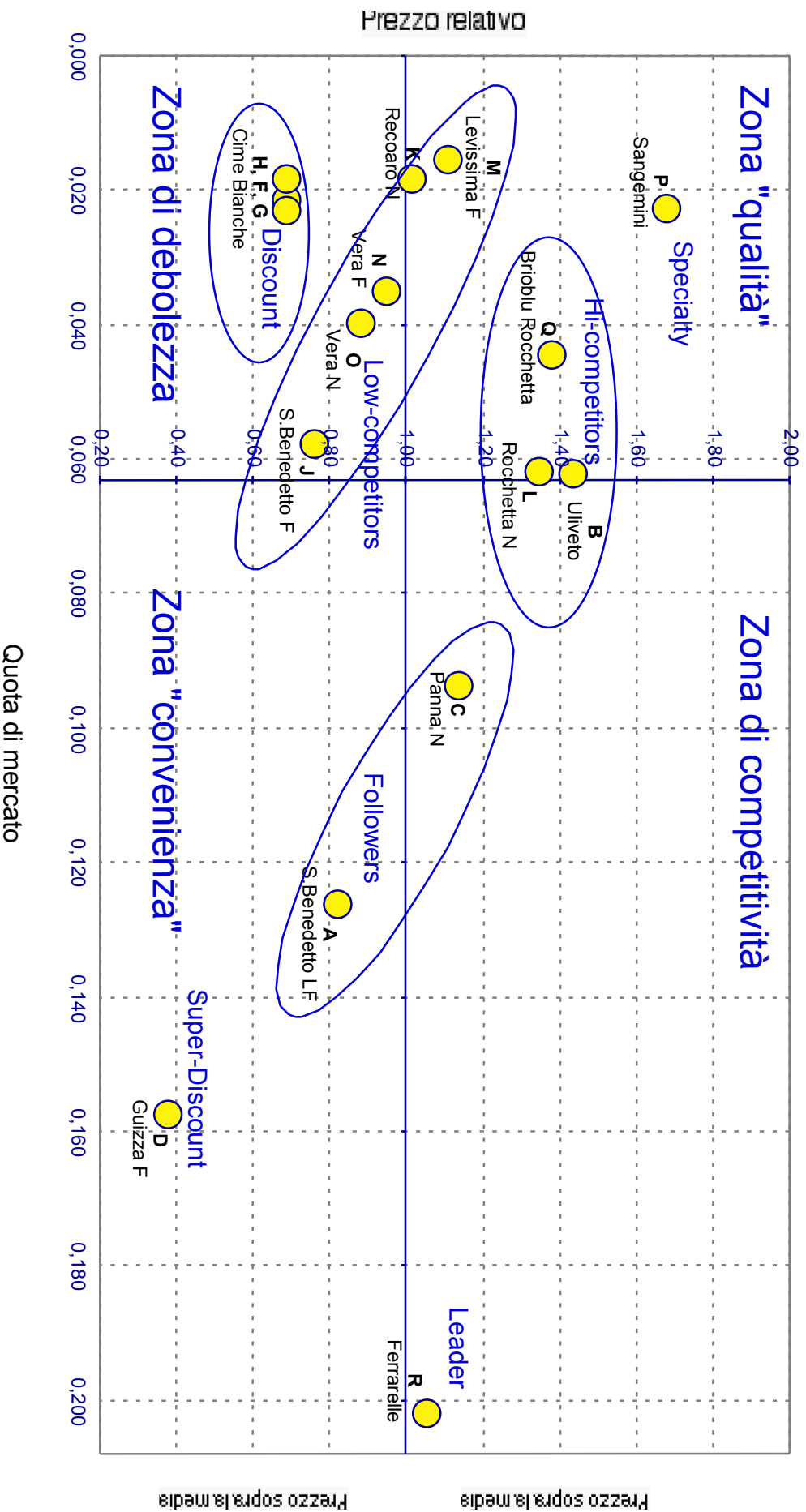
- a) un prodotto *leader* (R) appartenente ad un importante gruppo alimentare detiene il 20% del mercato attestandosi sul prezzo medio; l'ISC per questo prodotto è pari a 0,212.
- b) Due marchi *follower*, l'uno con prezzo inferiore alla media (A, pr = 0,82) e quota del 12,6%, l'altro con prezzo di poco superiore alla media e quota del 9,4%. Gli ISC di questi due prodotti sono rispettivamente pari a 0,103 e 0,107.
- c) Un gruppo di *hi-competitors* (B, L e Q) posizionati sulla fascia medio-alta di prezzo (tra il 135 ed il 144% della media) con quote intorno ai 4-6 punti percentuali e indici di competitività compresi tra 0,061 (Q) e 0,089 (B).
- d) Un gruppo di prodotti relativamente deboli (low-competitors; K, M, N ed O) con prezzi compresi in un intorno di 12 punti percentuali rispetto alla media ma con quote attestate tra l'1,5 ed il 4%.
- e) Una serie di prodotti *discount*. Il prodotto D, forte di un prezzo relativo pari a 0,38 (*super-discount*), ottiene una quota pari al 15,7%. Il prodotto J con prezzo relativo pari circa 0,8 e quota del 6%; infine, i prodotti H, F e G, di marca commerciale, con prezzi del 40% inferiori alla media e quote pari circa il 2% ciascuno.
- f) Un marchio *specialty* (P), il cui prezzo è pari al 168% del prezzo medio e che ottiene una quota del 2,3%.

Nel 1999 la situazione competitiva ha contorni piuttosto delineati; sono infatti individuabili un leader e gruppi di prodotto significativamente differenziati in termini di grado di competitività come di politiche di prezzo.

---

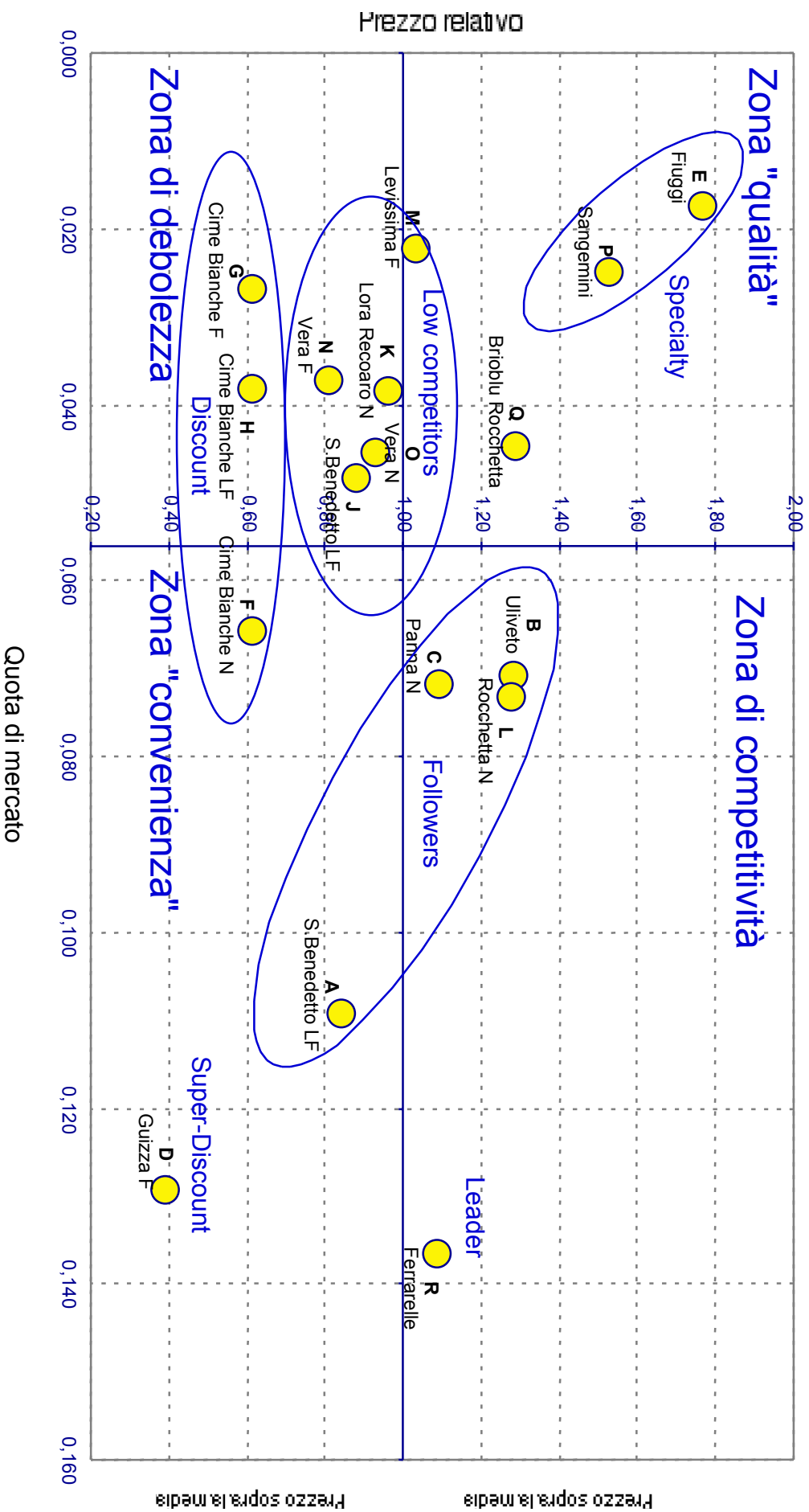
<sup>11</sup> Non sono state inserite nel computo acque minerali con quota inferiore allo 0,5%

Tavola 1 - test su acque minerali (dati PAM, ipermercato Panorama - VE -, 1999)



Nel 2000 la competizione è invece più accesa e i differenziali competitivi si riducono (tavola 2). L'ISC del prodotto leader scende da 0,212 a 0,148, così come scendono anche gli indicatori di competitività dei due follower A e C, ma in misura proporzionalmente inferiore o uguale (rispettivamente da 0,103 a 0,92 e da 0,94 a 0,78. In particolare, si riduce il distacco del prodotto A dal prodotto leader, come si evince dalla lettura dell'indice ISCN, passato per A da 0,453 a 0,574. Rispetto al leader il prodotto C mantiene sostanzialmente la medesima posizione (ISCN pressoché invariato), ma viene sopravanzato dai prodotti B ed L che dalla zona “qualità” passano alla zona di competitività grazie ad aumenti di quota proporzionalmente superiori alla riduzione dei prezzi relativi nel 2000 rispetto al 1999. Rimane costante la posizione sulla mappa competitiva del concorrente Q, mentre vanno compattandosi le posizioni del low-competitors del 1999 che restano, tuttavia, in posizione di debolezza. Da segnalare, invece, il forte incremento di vendite della marca commerciale (prodotti G, H ed F), il migliore dei quali (F) vede la propria quota incrementare di 4,5 punti percentuali (da 2,1% a 4,6%) a fronte di una lieve riduzione del prezzo relativo (da 0,69 a 0,61). L'ISC di (F) passa da 0,015 a 0,40, portandosi nel ranking competitivo dall'ultimo posto del 1999 (quindi ISCN = 0) al decimo (ISCN = 0,181).

Tavola 2 - test su acque minerali (dati PAM, ipermercato Panorama - VE -, 2000)



*Interdipendenze ed effetti delle variazioni*

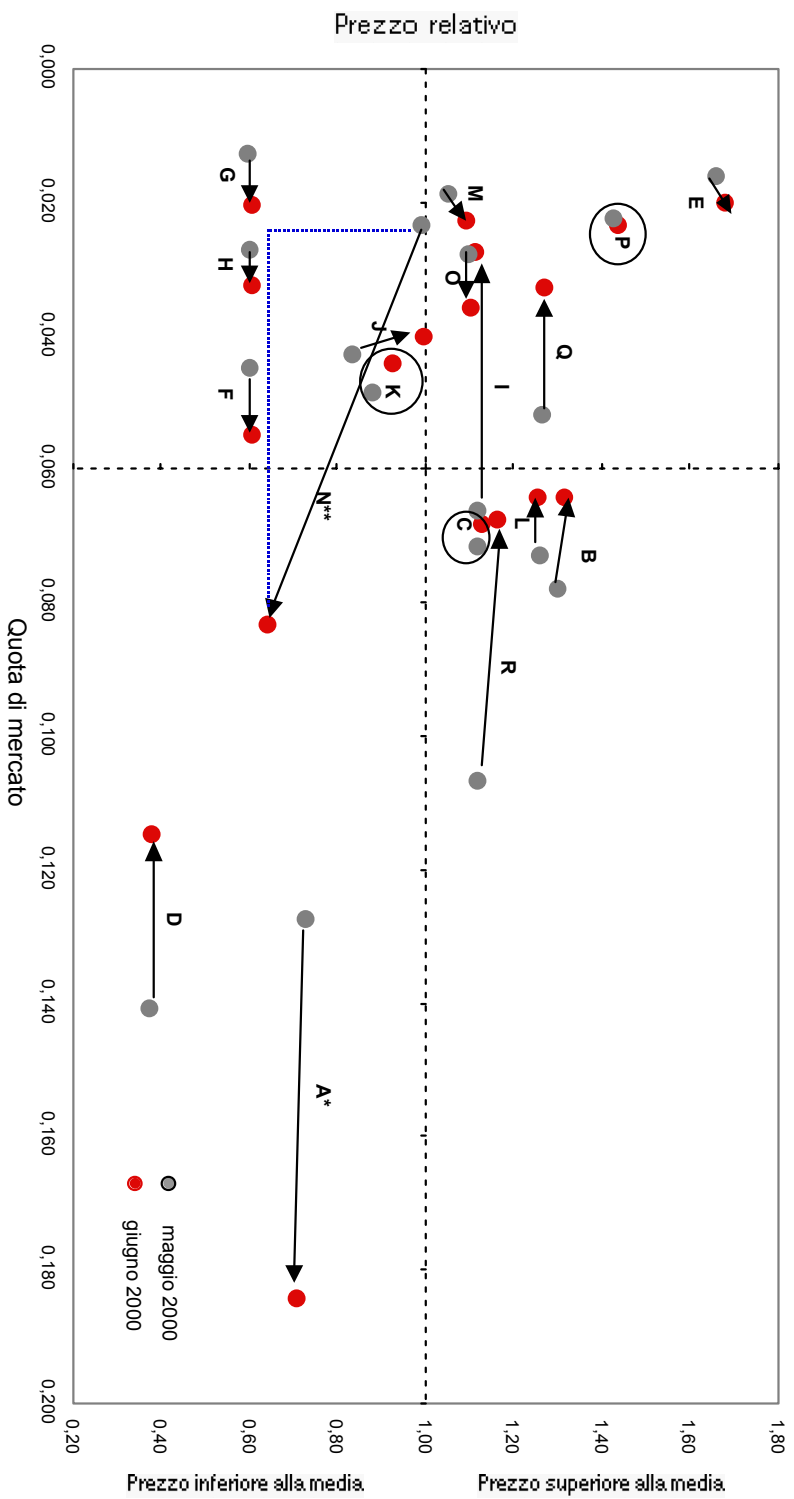
Il confronto appena visto tra gli anni 1999 e 2000 è stato effettuato sui dati relativi all'anno solare; non è detto, tuttavia, che questo periodo di riferimento sia necessariamente il più significativo ai fini dell'analisi che si vuole sviluppare. Ad esempio, potrebbe essere interessante valutare quali siano stati gli effetti indotti da una variazione di prezzo di uno o più concorrenti oppure se un determinato evento (ad esempio una promozione) ha avuto un'influenza di rilievo sul quadro competitivo.

La tavola 3 presenta la mappa competitiva dei mesi di maggio e giugno 2000, evidenziando le variazioni intervenute. Nel giugno 2000 due prodotti dell'arena (A ed N) sono stati proposti per un certo periodo ad un prezzo di promozione; il prodotto A era stato già proposto a prezzo ribassato in maggio, sicché il suo prezzo relativo nei due mesi resta sostanzialmente immutato, mentre il prodotto N, che concentra la promozione nel mese di giugno, vede il proprio prezzo relativo ridursi di circa un terzo (da 0,99 a 0,64). A questo punto è interessante notare che non tutti i concorrenti hanno risentito allo stesso modo della situazione. Si possono infatti individuare quattro principali gruppi di prodotti: a) il primo gruppo, formato dai prodotti D, I, Q ed R, peggiora sensibilmente la propria posizione competitiva; b) il secondo gruppo (L e B) che pure risente negativamente dell'azione promozionale dei concorrenti, ma in misura contenuta; c) un terzo gruppo (C, K e P) la cui posizione competitiva rimane sostanzialmente invariata; d) infine un quarto gruppo (tutti i restanti prodotti) che nonostante l'azione promozionale di A ed N migliora la propria posizione.

Come ci si poteva attendere, i prodotti specialty (E e P) non risentono delle promozioni di prodotti di fascia media e bassa; meno prevedibile, invece, il risultato dei prodotti con marchio commerciale (G, H ed F) che, a differenza dell'altro prodotto discount (D), addirittura migliorano la propria competitività.

La costruzione di mappe competitive successive rende quindi evidenti le reali interdipendenze tra prodotti (manifestando gli effetti delle variazioni di prezzo non solo in termini di variazioni di domanda e di competitività) anche per variazioni molteplici e contemporanee dei prezzi di più prodotti.

Tavola 3 - Test su acque minerali.  
 Riduzioni di prezzo e analisi delle interdipendenze (maggio/giugno 2000)



\* prezzo -20% per 10 gg su 23 a maggio/00 e 9 gg. su 25 a giugno/00  
 \*\* prezzo -38% per 12 gg su 25 a giugno/00

Prod.	pr		ISC	
	05/00	06/00	05/00	06/00
A	0,72	0,71	0,092	0,130
N	0,99	0,64	0,023	0,053
D	0,37	0,38	0,053	0,043
I	1,11	1,11	0,074	0,031
Q	1,26	1,27	0,065	0,041
R	1,12	1,16	0,119	0,078
L	1,26	1,25	0,092	0,080
B	1,30	1,31	0,101	0,084
C	1,12	1,13	0,080	0,077
K	0,88	0,92	0,043	0,041
P	1,43	1,44	0,032	0,034
E	1,66	1,68	0,026	0,034
F	0,60	0,60	0,027	0,033
G	0,60	0,60	0,008	0,012
H	0,60	0,61	0,016	0,020
J	0,83	1,00	0,036	0,040
M	1,05	1,09	0,020	0,025
O	1,10	1,10	0,030	0,039

Al pari delle promozioni, anche altri effetti possono essere indagati con SIMCoP; nella tavola 4 è riportato un confronto tra due periodi di 12 mesi che prendono come punto di separazione aprile 2000, mese nel quale la rivista “Altroconsumo”, un diffuso periodico di informazione indipendente, pubblicato da un comitato di consumatori, che sottopone i prodotti di consumo ad un esame comparativo, basato su test molto analitici, complessi e rigorosi, per giungere ad una serie di giudizi a carattere specifico sui diversi aspetti di ogni prodotto, nonché giudizi di sintesi su ogni prodotto nel complesso.

Nell'aprile del 2000<sup>12</sup> viene pubblicato un articolo che testa circa quaranta acque minerali; già dal titolo (Acqua minerale. Tanti soldi per nulla) emerge un giudizio complessivamente non positivo sull'intera categoria merceologica per quanto riguarda il rapporto qualità/prezzo. Più in particolare, il giudizio che emerge nel complesso è il seguente:

Nonostante le mirabolanti promesse della pubblicità, l'unico vero motivo per preferire l'acqua in bottiglia è il gusto. Non è più sana né più “leggera” dell'acqua di rubinetto: l'unica cosa che alleggerisce è il portafoglio. Non impeccabile la qualità delle acque inclusa nel test, ma soprattutto altissimi i prezzi. In media 330 volte di più rispetto all'acqua di casa.  
(Altroconsumo, cit., p. 6)

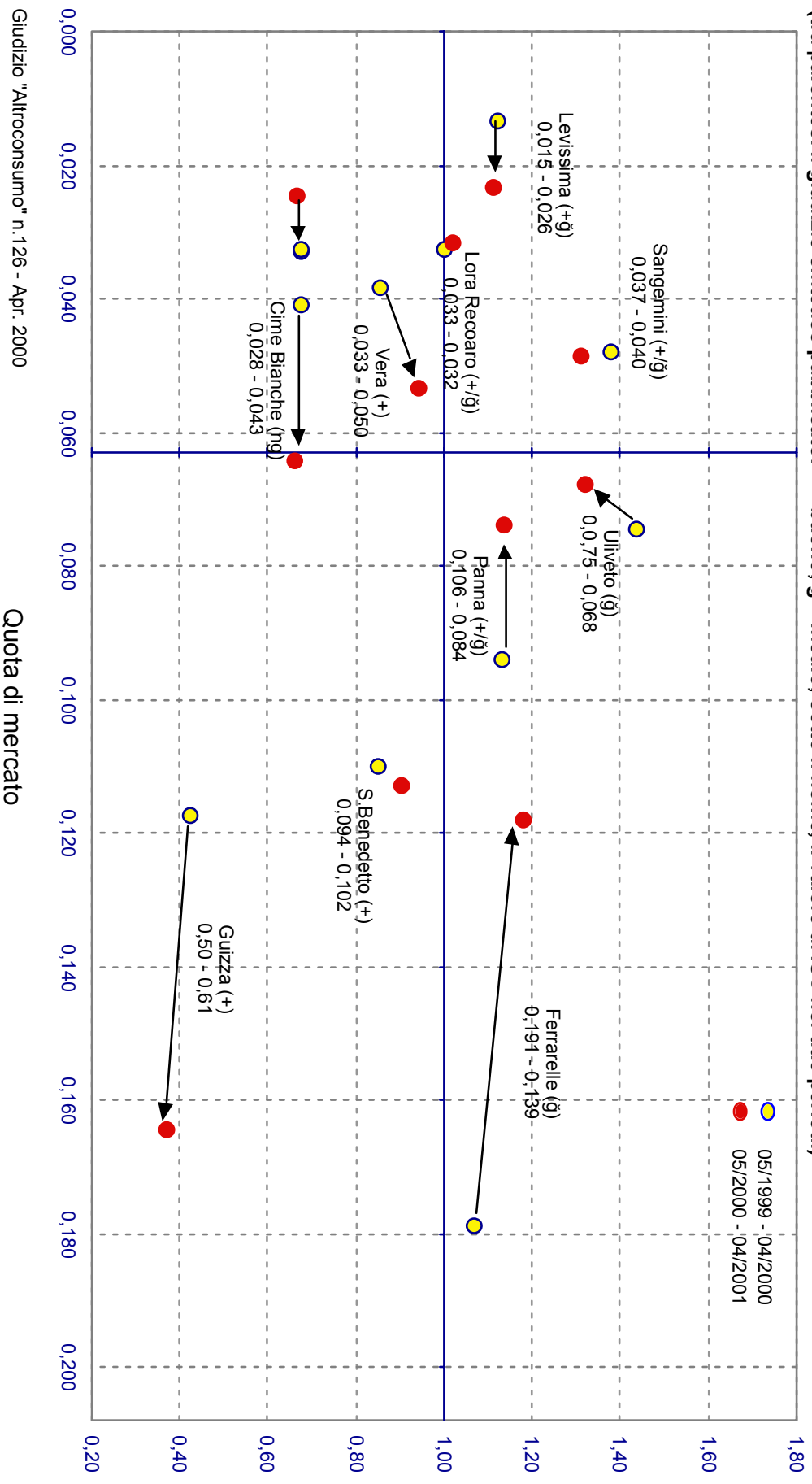
All'interno dell'articolo sono quindi presentati i risultati di una serie di test, sono spiegate in dettaglio tipi e proprietà delle sostanze disciolte e sono infine messi a confronto i prodotti, con l'esposizione dettagliata dei risultati dei test e dei giudizi.

Si è pensato di confrontare la situazione competitiva relativa ai prodotti del campione nei dodici mesi precedenti la pubblicazione di questo articolo e nei dodici mesi successivi per verificare se fossero intervenute variazioni coerenti o meno con i giudizi di Altroconsumo. Il risultato è sintetizzato nella tavola 4 (per avere una migliore rappresentazione grafica sono riportate solo le marche che erano tra quelle testate nell'articolo e in più la marca commerciale). In estrema sintesi, emerge che tra i dodici mesi precedenti all'articolo e quelli successivi si deteriora sensibilmente la posizione competitiva di tre marchi (R, B e C), tutte accomunate da un prezzo superiore alla media e da un giudizio di Altroconsumo non pienamente positivo (medio per R e B, tra il buono e il medio per C). Migliorano invece significativamente la propria posizione competitiva i prodotti A, D ed N che hanno sia un prezzo inferiore alla media che un giudizio positivo (buono). Migliora anche sensibilmente la performance del marchio commerciale (in particolare del prodotto F), resta sostanzialmente immutata la posizione del marchio specialty P<sup>13</sup>. Il quadro complessivo è quindi quello di una forte coerenza tra i risultati pubblicati da Altroconsumo e le variazioni intervenute; in controtendenza rispetto a questa interpretazione i dati dei prodotti K ed M, stazionario il primo, più competitivo il secondo nonostante un prezzo relativo tra 1 e 1,1 ed un giudizio medio/buono.

<sup>12</sup> “Acqua Minerale. Tanti soldi per nulla”, *Altroconsumo*, 126, aprile 2000, pp. 6-10.

<sup>13</sup> Non è stato possibile effettuare il confronto per l'altro marchio *specialty* E, poiché i dati di questo prodotto non erano disponibili per l'intero primo periodo considerato.

Tavola 4 - Test su acque Minerali: effetto "Altroconsumo"  
 (tra parentesi il giudizio sintetico pubblicato: + = buono; g̃ = medio; sotto il nome, il valore di ISC nei due periodi)





Questo test, è il caso di ribadire, mira esclusivamente a presentare le potenzialità del modello e non ha la pretesa di rappresentare una analisi estensibile all'intero comparto trattato. Ciò su cui si vuole invitare a riflettere è che l'uso di SIMCoP per l'analisi delle variazioni è in grado di dare indicazioni importanti: ad esempio circa quali prodotti la domanda considera maggiormente come sostituti nell'arena, come nel primo esempio. Oppure, come nel caso dell'“effetto Altroconsumo”, mostrare la rilevanza che i consumatori assegnano all'informazione proveniente da determinate fonti. Svolgendo ulteriori verifiche, ad esempio estendendo l'indagine a più periodi, le indicazioni potrebbero essere ancor più nette oppure più vaghe. In ogni caso, SIMCoP non va utilizzato per sostituire l'indagine presso i consumatori, che resta lo strumento meglio in grado di individuare le preferenze; SIMCoP può dare indicazioni di massima, utili per le decisioni di breve periodo, nonché indica la direzione di indagine da seguire; nel caso delle promozioni, ad esempio, si tratterebbe di approfondire con lo studio dei comportamenti di consumo l'effettiva sussistenza di legami di sostituibilità non tra tutti i prodotti, ma tra quelli per i quali è già emersa una relazione significativa.

*Relazione tra caratteristiche e competitività*

SIMCoP può essere usato per evidenziare l'esistenza di particolari legami tra la misura di determinate caratteristiche e il grado di competitività. Per svolgere un test in questo senso si sono rilevate alcune caratteristiche relative ai diversi prodotti, in particolar modo la composizione delle sostanze disciolte dichiarate e la “qualità” dell'etichetta, intesa come grado di completezza di quella parte dell'etichetta che riporta le informazioni sulle sostanze disciolte e leggibilità dell'elenco in questione. Questa seconda caratteristica, in particolare, è di tipo “ibrido”, nel senso che, a differenza ad esempio del contenuto in sali, non è di per sé quantitativa, ma scaturisce da un insieme di giudizi (dimensione dei caratteri sull'etichetta e leggibilità) e di rilevazioni (indicazione dei singoli sali con le rispettive quantità); i risultati sono quindi stati riportati su una scala numerica. Si è quindi calcolato un indice di correlazione tra il valore delle caratteristiche e il valore ISCN; i risultati sono riportati nella tabella 3.

Tabella 3 - Correlazione tra grado competitività e caratteristiche (coeff. di Pearson)

	1999	2000
Completezza delle informazioni sull'etichetta e leggibilità delle stesse	-0,095	-0,062
Ph	-0,506	-0,612
Contenuto minerale complessivo	0,671	0,684
Sodio	0,533	0,474
Potassio	0,738	0,830
Calcio	0,588	0,618
Bicarbonati	0,644	0,687
Magnesio	0,648	0,782
Nitrati	0,165	0,310
Solfati	0,186	0,082

È evidente che, in linea di massima, questo tipo di analisi non può fornire risultati assertivi, ma semmai può fornire indicazioni utili a successive indagini. Ciononostante, alcuni risultati del test sono andati ben oltre le aspettative: ci si poteva attendere una correlazione significativa tra i sali che rendono “saporita” l'acqua (sodio, potassio e magnesio) e il grado di competitività. In altre parole, si poteva supporre che sarebbero risultate più competitive le acque che hanno un gusto più apprezzabile. Tuttavia, da tempo la comunicazione (pubblicitaria e non) ha dato un'immagine negativa al contenuto in sodio, indicato come possibile responsabile della ritenzione idrica e di problemi di pressione sanguigna. L'analisi di correlazione tra le caratteristiche e la competitività non smentisce questa indicazione; esiste una

forte e crescente correlazione tra competitività e contenuto di potassio (coefficiente di Pearson pari a 0,73 nel '99, salito a 0,83 nel 2000) e una correlazione apprezzabile con il contenuto in magnesio (0,65 nel '99, salito a 0,78 nel 2000). Per contro, è debole e in diminuzione la correlazione tra competitività e contenuto in sodio (0,53 nel '99, 0,48 nel 2000). Apprezzabile anche la correlazione tra competitività e bicarbonati alla fonte (0,69 nel 2000), responsabili della “frizzantezza naturale”. Inoltre, se questi risultati fossero verificati, si potrebbe affermare che non vi è apparente relazione tra il contenuto informativo di quella parte di etichetta che elenca le sostanze disciolte e la competitività (coefficienti di Pearson prossimi a 0). Da notare, a questo riguardo, che sulle etichette esaminate e per quanto riguarda le sostanze disciolte, solo al sodio è generalmente dedicata una porzione di etichetta in evidenza, al fine di sottolinearne il basso contenuto.

Le indicazioni di sintesi che si potrebbero ricavarne, da utilizzare come ipotesi di lavoro per successive analisi, sembrerebbero quindi:

- a) la competitività dell'acqua minerale si deve al fatto che abbia un (buon) sapore, ma
- b) con basso contenuto in sodio; piuttosto conviene che vi sia un buon contenuto in magnesio e potassio e che sia “frizzante naturale”;
- c) non è importante che siano evidenti o leggibili in forma analitica le sostanze disciolte.

## 6. Conclusioni

Gli obiettivi del modello qui proposto sono così sintetizzabili:

a) *rendere immediatamente visibile, anche con misure quantitative, il differenziale competitivo nei confronti della concorrenza diretta*, segnalando in modo chiaro la performance relativa del prodotto dell'impresa rispetto a quelli della concorrenza diretta. Disporre di indicatori sintetici ma al tempo stesso chiari ed efficaci è una esigenza molto sentita dal *management*. Tramite la mappa competitiva e l'ISC si può avere una sintesi efficace della posizione competitiva dei prodotti. L'ulteriore approfondimento dell'analisi tramite l'ICS e gli indicatori DV e Dp permette di avere una prima indicazione relativamente al fatto che l'eventuale forza/debolezza in un confronto competitivo con uno specifico concorrente possa esser dovuto ad un livello di prezzo inadeguato.

b) *Individuazione di interdipendenze particolarmente significative*; SIMCoP traccia un quadro di massima (apprezzabile “a vista” con la Mappa Competitiva, ma anche su quantitativamente con gli indicatori ISC, ISCN e ICS) della posizione competitiva di un prodotto rispetto a tutti i concorrenti. Ciò aiuta a risolvere un problema tipico nella valutazione delle politiche commerciali che è quello di misurare gli effetti di specifiche azioni o eventi esogeni (promozioni, sponsorizzazioni, campagne pubblicitarie, di prezzo, ecc.). Due rilevazioni successive, l'una precedente, l'altra successiva ad un evento specifico, oltre a rappresentare il complesso dei cambiamenti avvenuti in modo rapido e agevole, può mettere in luce l'esistenza di interdipendenze particolarmente significative tra specifici prodotti o tra la performance dei prodotti e l'evento in questione. Sebbene il SIMCoP non permetta di affermare con certezza quale sia la relazione specifica tra l'evento e la modifica delle situazioni competitive, esso è tuttavia in grado di misurare l'entità e la direzione dei cambiamenti intervenuti e, in questo senso, fornisce indicazioni utili ad indirizzare eventuali approfondimenti d'indagine. Ad esempio, il calcolo dell'elasticità incrociata è complicato oltremodo se avvengono due o più riduzioni di prezzo simultanee. L'applicazione di SIMCoP non è più complessa in virtù del fatto che le variazioni di prezzo riguardino uno o più prodotti; sono semplicemente evidenziate le corrispondenti variazioni nel complesso, dalle quali emerge anche quali tra i vari concorrenti risentano maggiormente della nuova situazione e in quale misura, in modo più rapido e agevole che tramite il calcolo dell'elasticità incrociata.

c) *Individuare le ragioni del differenziale competitivo* Oltre all'indicazione di intervento sulla tipica leva di breve termine (prezzo) il modello mira ad individuare l'esistenza di una correlazione tra il possesso di determinate caratteristiche e il grado di competitività raggiunto, per avere indicazioni

utili ad eventuali interventi di breve termine, ma anche e soprattutto per poter meglio indirizzare le indagini di mercato che richiedono il coinvolgimento dei consumatori. Ad esempio, un’indicazione particolarmente importante sarebbe quella che, in base a rilevazioni successive, mostrasse una crescente correlazione tra il livello di competitività e la presenza di una determinata caratteristica. Questa correlazione non può ovviamente, individuare con certezza l’esistenza di un legame del tipo causa-effetto tra caratteristica e competitività, ma la presenza di una correlazione molto elevata (positiva o negativa), piuttosto che l’assenza di correlazione, permette di dare maggiore attenzione (ovvero di non darne) a certi elementi piuttosto che ad altri.

d) *Costruzione di una procedura sistematica per l’analisi competitiva.* SIMCoP è uno strumento di analisi *sistematica* (cioè conforme ad un metodo formalizzato secondo procedure) e *continuativa*. Una volta che sia stato associato a ciascun prodotto un vettore di parametri indicativi delle caratteristiche, il modello consente di leggere in modo relativamente automatico (ad esempio, associando il vettore dei dati al codice a barre e facendo confluire al data-base i dati rilevati dai lettori digitali) l’andamento commerciale delle caratteristiche svincolate dai prodotti, nonché di verificare l’esistenza o meno di correlazioni significative. Nel corso del tempo, inoltre, l’applicazione sistematica di SIMCoP permette di dotarsi di un data-base informativo utile anche per ricostruire la “memoria storica” dell’evoluzione competitiva dell’impresa.

Il vantaggio specifico del modello è di fornire, con relativamente poche informazioni, letture sintetiche (mappa competitiva e ISC) ma anche specifiche (ICS) circa i legami di breve periodo tra quote di mercato e prezzi praticati per i prodotti in diretta concorrenza; in questo senso si ritiene possa costituire uno strumento formalizzato, ma di semplice implementazione ed utilizzo, per il monitoraggio del posizionamento di prezzo del prodotto<sup>14</sup> e, conseguentemente, un supporto alle decisioni<sup>15</sup>.

L’aspetto del modello operativamente più complesso da realizzare risiede evidentemente nella difficoltà nel rilevare e assegnare un valore alle caratteristiche dei prodotti, cioè nella difficoltà di ordinare i prodotti in base al possesso di determinate caratteristiche. Il modello richiede che siano individuate e parametrize tutte le principali caratteristiche dei prodotti esaminati, compito difficile e che comporta, in misura crescente al crescere della complessità del prodotto, l’applicazione di una certa discrezionalità. Questo tipo di inconveniente è peraltro comune a tutti i modelli che si fondano sull’analisi delle caratteristiche dei prodotti, come le matrici importanza/prestazione o le tecniche QFD.

## Opere citate

ANDREANI J-C

1998 “Il test dei prezzi: lo stato dell’arte”, *Problemi di gestione*, 21 (3), pp. 69-120 [tit. or.: “Méthodologie des tests de prix: Un état de l’art”, *Revue française du marketing*, 1997/1]

BERTUCCI, M E MARZIALE, F.

2000 “Sui criteri di analisi della *customer satisfaction*”, *Finanza, Marketing e Produzione*, 28, (1), pp.109-134.

BUZZEL, R.D., GALE, B.T. E SULTAN, R.G.M.

<sup>14</sup> Una rassegna sui principali metodi di valutazione del posizionamento di prezzo è in Andreani, 1998.

<sup>15</sup> “Nella gran parte [delle aziende] i prezzi ve vengono fissati sulla base di intuizioni, opinioni personali, regole del pollice, dogmi; oppure ancora confidando sulla saggezza del top management, o sulla base di lotte interne di potere (...) In genere si assume che i responsabili di marketing, per fissare il prezzo dei loro prodotti utilizzino metodi scientifici. Nulla potrebbe essere più lontano dal vero. In quasi tutti i casi il processo decisionale si basa esclusivamente su congetture” [Simon, 1993, 70].

- 1975 “Market Share. A Key to Profitability”, in *Harvard Business Review*, 54, 1, pp. 97-106.
- BUZZEL, R.D., GALE, B.T.  
1987 *The PIMS Principles*, The Free Press, New York.
- CARÙ A., CUGINI A.  
2000 *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*, Egea, Milano.
- CLARK K.B., FUJIMOTO T.  
1992a “Product Development and Competitiveness” in *Journal of the Japanese and International Economies*, 6, 2, pp.101-143
- CLARK K.B., FUJIMOTO T.  
1992b *Product Development Performance. Dal concetto al mercato: qualità, lead time, produttività nel processo di sviluppo prodotti*, Milano, il Sole 24 Ore.
- COOPER L.G. E NAKANISHI M.  
1988 *Market-Share Analysis*, Kluwer, London.
- DANELLI F. E RUSSO A.  
1996 “Un barometro per misurare il servizio”, *Largo Consumo*, 16, (2), pp. 6-19.
- DE VITA P.  
1993 *Marketing Operativo e Marketing Strategico*, Torino, Utet.
- DOCTERS R.G.  
1996 “Improving Profitability Through Product Triage”, *Business Horizons*, 79, (1), pp. 71-78.
- ENNEW C.T., REED G.V. E BINKS M.R.  
1993 “Importance-Performance Analysis and the Measurement of Service Quality”, *European Journal of Marketing*, 27, (2), pp. 59-70.
- FORNELL C. ET AL.  
1996 “The American Customer Satisfaction Index: nature, Purpose and Findings”, *Journal of Marketing*, 60, (10), pp 7-18
- GARVIN D.A.  
1984 “What Does ‘Product Quality’ Really Mean?”, *Sloan Management Review*, 26, (1), pp. 25-43.
- HAUSER J.R. E CLAUSING D.  
1988 “The House of Quality”, *Harvard Business Review*, 66, (3), pp. 63-73.
- HELLOFS L.L. E JACOBSON R.  
1999 “Market Share and Customers’ Perceptions of Quality: When can Firms Grow Their Way to Higher Versus Lower Quality?”, *Journal of Marketing*, 63, (1), pp. 16-25.
- HINTERHUBER H.H. ET AL.,

- 1997 “Un modello semiquantitativo per la valutazione della soddisfazione del cliente”, *Micro&Macro Marketing*, 6, (1), pp. 127-143.
- KOTLER P.  
1992 *Marketing Management: analisi, pianificazione e controllo*, Torino, ISEDI, VI ed.
- LAMBIN J-J  
1996 *Marketing Strategico*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano.
- LANCASTER K.  
1966 “Change and Innovation in the Technology of Consumption”, *American Economic Review*, 56, (2), pp. 14-23.
- LUCHS B.  
1990 “Quality as a strategic weapon: measuring relative quality, value, and market differentiation”, *European Business Journal*, 4, (2), pp. 34-47.
- MATTSSON J.  
1990 “Measuring Inherent Product Values”, *European Journal of Marketing*, 24, (9), pp. 25-38.
- MONTGOMERY A.L. E ROSSI P.E.  
1998 “Estimating Price Elasticities with theory-Based Priors”, in *Journal of Marketing Research*, 36, (11), pp. 413-423.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A. E BERRY L.L.  
1988 “Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, 64, (1), pp. 12-37.
- PHILLIPS L.W., CHANG D.R. E BUZZEL R.D.  
1983 “Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses”, *Journal of Marketing*, 47 (2), pp. 26-43.
- ROLSTADAS A.  
1999 “Misurazione delle performance delle imprese”, *Problemi di Gestione*, 22, (3), pp. 85-101 [tit. or.: “Enterprise performance measurement”, *Journal of Operations & Production Management*, 18 (9/10), 1998].
- SCHOEFFLER, S.  
1977 "Cross-Sectional Study of Strategy, Structure, and Performance: Aspects of the PIMS Program", in Thorelli H.B. (a cura di) *Strategy + Structure = Performance*, Indiana University Press, Bloomington.
- SIMON, H.  
1993 “Come sfruttare le opportunità offerte dalla determinazione dei prezzi”, *Problemi di Gestione*, 19, (6), pp. 69-94 [tit. or.: “Price Opportunities and How to Exploit Them”, *Sloan Management Review*, winter 1992].
- SINK D.S.  
1985 *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*, Wiley & Sons, New York, NY.

SWANN, P. E TAGHAVI, M.

1992 *Measuring Price and Quality Competitiveness*, Aldershot, Avebury.

TASSINARI G.

1998 “Un modello dinamico per l’analisi delle asimmetrie competitive”, *Micro & Macro Marketing*, 7, (3), pp. 423-446.

THOMPSON H.

1999 “Cosa vogliono realmente i nostri clienti”, *Problemi di Gestione*, 22, (3), pp. 5-16 [tit. or.: “What Do Your Customers Really Want?”, *Journal of Business Strategy*, July/August 1998].