



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum amministrazione, finanza e controllo

**LA SEGMENTAZIONE DEI CLIENTI MEDIANTE TECNICHE DI ANALISI
MULTIDIMENSIONALE IN MERCATI B2B.**

IL CASO ITALPACK CARTONS.

**CUSTOMER SEGMENTATION USING DATA DRIVEN ANALYSIS IN
MARKETS B2B.**

THE ITALPACK CARTONS CASE STUDY.

Relatore: Chiar.mo

Prof. Stefano Marasca

Tesi di Laurea di:

Matteo Forconi

Anno Accademico 2020 - 2021

SOMMARIO

INTRODUZIONE	6
<u>1. ANALISI STRATEGICA E SEGMENTAZIONE DEL MERCATO.....</u>	<u>9</u>
1.1 LE DIMENSIONI DELL'ANALISI STRATEGICA.....	10
1.1.1 L'ANALISI DEL SETTORE E DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	11
1.1.2 IMPLICAZIONI DELL'ANALISI DELLE FORZE COMPETITIVE	14
1.1.3 L'INFLUENZA DELLE TIPOLOGIE DI SETTORE E DELLE DINAMICHE INTERNE.....	17
1.1.4 DISAGGREGARE IL SETTORE IN GRUPPI STRATEGICI E SEGMENTI DI MERCATO.....	20
1.2 IL PROCESSO DI SEGMENTAZIONE DEL MERCATO	25
1.2.1 DEFINIZIONE DEL MERCATO DA SEGMENTARE.....	25
1.2.2 LA SCELTA DELLE VARIABILI STRATEGICHE DI SEGMENTAZIONE	27
1.2.3 ANALISI DEI DATI ATTRAVERSO L'IMPIEGO DEGLI ANALYTICS	31
1.3 LA SELEZIONE DEI SEGMENTI TARGET	33
1.3.1 CRITERI DI ATTRATTIVITÀ DI UN SEGMENTO.....	33
1.3.2 ANALISI DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE.....	37
<u>2. ANALISI E SEGMENTAZIONE DEL PORTAFOGLIO CLIENTI</u>	<u>40</u>
2.1 ANALISI MONODIMENSIONALE: REDDITIVITÀ DEI CLIENTI	41
2.1.1 LA CUSTOMERS PROFITABILITY ANALYSIS	41
2.2 ANALISI BIDIMENSIONALE: LE MATRICI DI PORTAFOGLIO.....	45
2.2.1 LA GESTIONE DEL PORTAFOGLIO CLIENTI.....	45
2.2.2 IL MODELLO BASATO SUL VALORE DEL CLIENTE.....	48

2.2.3	IL MODELLO BASATO SULLE PROSPETTIVE DEL CLIENTE E DEL FORNITORE	52
2.3	ANALISI MULTIDIMENSIONALE DEI DATI	58
2.3.1	L'ANALISI FATTORIALE	58
2.3.2	LA CLUSTER ANALYSIS	60
2.3.1	CLASSIFICARE I CLIENTI ATTRAVERSO I METODI DI CLUSTERING	62
3.	<u>IL SETTORE DEL PACKAGING ALIMENTARE</u>	<u>67</u>
3.1	IL PACKAGING E LA SOSTENIBILITÀ.....	68
3.1.1	IL PACKAGING ALIMENTARE E LE SUE FUNZIONI	68
3.1.2	L'INFLUENZA DELLA SOSTENIBILITÀ NEI CRITERI DI SCELTA	73
3.2	ANALISI DEL SETTORE E DEI TREND DI MERCATO	78
3.2.1	CARATTERISTICHE DEL SETTORE DEL PACKAGING	78
3.2.2	SEGMENTAZIONE DEL MERCATO DEGLI ALIMENTI	81
3.2.3	LE TENDENZE DI UN MERCATO IN CONTINUA EVOLUZIONE	85
4.	<u>IL CASO ITALPACK CARTONS.....</u>	<u>91</u>
4.1	APPROCCIO METODOLOGICO ALLO STUDIO DI CASO	92
4.1.1	DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	92
4.1.2	DESCRIZIONE DELLA METODOLOGIA DI RICERCA E ANALISI DELLE INFORMAZIONI	93
4.1.3	ANALISI DEL CONTESTO APPLICATIVO	94
4.2	IL PORTAFOGLIO DEI CLIENTI DEL PROGETTO EVOcup	97
4.2.1	L'AZIENDA ITALPACK CARTONS	97
4.2.2	IL PROGETTO EVOcup.....	98
4.2.3	LA SEGMENTAZIONE ATTUALE DEL PORTAFOGLIO CLIENTI EVOcup.....	101

4.3	APPLICAZIONE DELLE TECNICHE DI ANALISI MULTIDIMENSIONALE DEI DATI	112
4.3.1	SCELTA DELLE VARIABILI PER LA COSTRUZIONE DEL DATA SET.....	112
4.3.2	ANALISI DELLE CORRISPONDENZE MULTIPLE (ACM)	116
4.3.3	CLUSTER ANALYSIS	121
4.3.4	CARATTERIZZAZIONE E VALUTAZIONE DEI CLUSTER.....	124
4.3.1	ANALISI DEI RISULTATI E DELLE CRITICITÀ	128
4.4	VALORE STRATEGICO DEI DATI PER L'AZIENDA.....	130
4.4.1	CONFRONTO DEI RISULTATI CON LE PERCEZIONI DEL MANAGEMENT	130
4.4.1	AVVIO DI UN PROCESSO DI RICERCA E SELEZIONE DEI SEGMENTI TARGET	133
<u>CONCLUSIONI.....</u>		<u>137</u>
<u>INDICE DELLE FIGURE.....</u>		<u>140</u>
<u>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</u>		<u>144</u>

INTRODUZIONE

In questi ultimi decenni il tema della segmentazione dei clienti in mercati B2B è stato affrontato da numerosi studiosi e ricercatori di management. Essi hanno riscontrato che la ricerca dei segmenti target all'interno del portafoglio clienti rappresenta per le aziende un duro compito sia dal punto di vista metodologico che funzionale. Prerequisito allo sviluppo di un'organizzazione *customer-centric* è la definizione dei segmenti target che l'azienda cercherà di servire (Mark Anthony Camilleri, 2018).

Il criterio di scelta delle variabili di segmentazione è un fattore di assoluta rilevanza per la definizione dei segmenti di mercato. Innanzitutto, le variabili di segmentazione sono responsabili di identificare gruppi di clienti quanto più omogenei tra loro. In secondo luogo, nelle variabili di segmentazione risiedono tutta quella serie di fattori che definiscono i segmenti di mercato: le dimensioni dell'azienda, il processo di acquisto del cliente, i canali di vendita, la categoria di prodotto, il livello di servizio atteso e tanti altri. Tutti questi fattori possono influire nella definizione delle risorse e delle competenze che l'organizzazione dovrà attivare al fine di una maggiore soddisfazione dei clienti.

Premesso ciò, va evidenziato che la necessità di dare un valido supporto analitico al processo decisionale ha preso spazio anche nei processi di segmentazione dei mercati. L'aumento dell'incertezza, caratterizzata da una concorrenza sempre più agguerrita e dall'evoluzione dei fattori critici di successo che, solitamente appartiene a settori dinamici, così come la frammentazione dei mercati fatta di clienti con bisogni sempre

più personalizzati, accrescono la complessità del processo di segmentazione dei clienti. Le sole capacità intuitive del management non sono più sufficienti a comprendere mercati sempre in più rapida evoluzione. L'aumento della complessità porta con sé la necessità di strumenti di analisi basati sui dati. I metodi di cluster Analysis, rispetto ai metodi empirici, sono capaci di individuare legami non palesi tra i clienti, non identificabili utilizzando semplici metodi basati sul confronto economico. Tali metodi consentono un incremento dell'efficacia delle azioni di marketing rispetto alle metodologie empiriche. In considerazione di quanto esposto sopra, il presente elaborato si propone di studiare sia teoricamente, sia attraverso l'analisi di uno studio di caso, le metodologie di analisi del portafoglio clienti e la valutazione dei segmenti di mercato. L'argomento selezionato riprende le teorie sviluppate dagli studi incentrati sull'analisi del settore, con un focus sul controllo strategico dei clienti.

Il primo capitolo della tesi descrive l'importanza del processo di segmentazione di un mercato definendone la valenza strategica. Viene poi evidenziato il processo di valutazione dei segmenti target tramite la definizione dei criteri di attrattività e l'analisi delle risorse e delle competenze.

Il secondo capitolo si occupa di presentare le diverse metodologie di segmentazione del portafoglio clienti, mettendo in evidenza la loro valenza dal punto di vista strategico e manageriale. La ricerca dei segmenti naturali all'interno delle matrici di portafoglio ha l'obiettivo di convalidare la conoscenza dei manager o integrare nuovi gruppi di clienti.

Nel terzo capitolo sono riportate le caratteristiche del settore del packaging alimentare ed evidenziate le tendenze future del mercato dei clienti.

L'ultimo capitolo della tesi ha l'obiettivo di applicare le ricerche svolte al caso di studio dell'azienda Italpack, nato da un progetto di consulenza in cui l'autore della tesi è stato coinvolto. Il progetto ha come finalità ultima la definizione di una strategia di investimento tecnologico e la stesura di un piano di crescita a cinque anni. A valle delle ricerche svolte, l'elaborato si pone l'obiettivo di dimostrare la validità delle metodologie studiate applicandole al caso oggetto di studio. Le caratteristiche degli strumenti, le loro potenzialità e criticità nel caso specifico verranno analizzate nel corso del lavoro.

1. ANALISI STRATEGICA E SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

Il processo di segmentazione ha assunto nel corso dell'ultimo ventennio una rilevanza sempre più forte, sia da un punto di vista strategico che organizzativo. Questa pratica suscita l'attenzione del management interessato ad individuare mercati target in cui l'azienda gode un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

L'obiettivo di questo primo capitolo della tesi è quello di mostrare l'importanza del processo di segmentazione del mercato all'interno dell'analisi strategica. L'analisi competitiva classica da sola non basta a comprendere gli aspetti peculiari del mercato.

Un secondo obiettivo quello di individuare un approccio metodologico per la ricerca delle variabili con cui avviare un processo di segmentazione. Sono quindi presentati i diversi approcci utilizzati dai manager, nonché gli strumenti a sua disposizione.

In ultima analisi si ritiene opportuno focalizzare l'attenzione sul processo di valutazione dei segmenti target. ~~La modalità avviene~~ attraverso la definizione dei criteri di attrattività di un segmento e l'analisi delle risorse e delle competenze interne all'azienda.

1.1 LE DIMENSIONI DELL'ANALISI STRATEGICA

Al fine di studiare l'importanza strategica della segmentazione, rivolgo innanzi tutto l'attenzione al cosiddetto livello di *"industry"*, ovvero di settore. Tale ambito coinvolge gli attori centrali che influenzano la sopravvivenza e il successo a lungo termine di un'organizzazione, inclusi concorrenti, clienti e fornitori.

Un **settore** è un gruppo di aziende che producono prodotti e servizi che dello stesso tipo, come ad esempio l'industria automobilistica e l'industria aerea. Le industrie sono spesso descritte come "settori", specialmente nei servizi pubblici (ad esempio il settore sanitario o il settore dell'istruzione). Industrie e settori sono spesso costituiti da diversi mercati o segmenti di mercato specifici.

A questo punto è d'obbligo introdurre il concetto di mercato; un **mercato** è un gruppo di clienti che acquistano prodotti o servizi specifici che sono essenzialmente gli stessi (ad esempio un particolare mercato geografico). Ad esempio, l'industria automobilistica ha mercati in Nord America, Europa e Asia.

L'analisi strategica classica coinvolge tre argomenti principali e fornisce diverse metodologie e concetti per comprendere l'industria o il settore:

- **Analisi del settore e delle forze competitive**, ovvero l'uso del *Porter's Five Forces model*. In questo modello si esaminano le cinque forze essenziali del settore: concorrenti, clienti, potenziali concorrenti, fornitori e sostituti.

- **Analisi delle strutture e dinamiche fondamentali del settore**, che includono l'esame delle dinamiche economiche e di come le industrie evolvono attraverso i cicli di vita del settore. Praticamente l'azienda che nasce ha un suo sviluppo ed un suo normale cambiamento nel tempo. Tali evoluzioni possono influenzare i cambiamenti nelle cinque forze descritte sopra.
- **Analisi dei gruppi e dei segmenti di mercato**, che esamina i gruppi di organizzazioni con strategie simili ed i gruppi di clienti con esigenze simili. L'attenzione che si deve porre a queste tematiche fornisce una comprensione più dettagliata della concorrenza all'interno di un'industria o di un settore.

1.1.1 L'analisi del settore e dei fattori critici di successo

Il primo passo per realizzare un'analisi di settore è definire il perimetro di interesse. In altre parole, per capire di più riguardo ad un settore bisogna individuare e circoscrivere bene il suo ambito di interesse. Da questa apparentemente semplice operazione, sorgono diverse problematiche da considerare. In primo luogo, e più in generale, il settore non deve essere definito in modo troppo ampio o ristretto. L'analisi deve essere calzante e dimensionata sugli attori del settore che si sta considerando.¹ Successivamente, è necessario considerare tutte le fasi della catena del valore riferibili al settore di riferimento. Dal momento che esiste una interdipendenza tra le varie fasi

¹ Gerry Johnson et al., *Exploring Strategy* (Pearson Education Limited, 2016).

della catena del valore, tali fasi devono essere analizzate separatamente. Solo così si potranno cogliere i punti di contatto.

In ultima analisi, la maggior parte dei settori può essere analizzata a diversi livelli, ad esempio diverse aree geografiche, mercati e persino diversi segmenti di prodotti o servizi al loro interno. Inoltre, è probabile che le forze competitive siano diverse per ciascuno di questi mercati e segmenti, con acquirenti, fornitori e barriere distinti. Per queste ragioni, non esiste un modo univoco per tracciare i confini del settore. La regola fondamentale è tracciare chiaramente i confini del settore. Devono essere disegnati in modo coerente quando si tratta di quali attori sono all'interno e all'esterno del settore. In casi particolarmente complessi potrebbe essere necessario restringere i limiti in modo da focalizzarsi sui piccoli dettagli, oppure in casi estremi, al contrario amplificare tali limiti per evitare di trascurare attori potenzialmente importanti.

L'analisi del settore dovrebbe includere anche una comprensione dei concorrenti e dei diversi modi in cui viene offerto valore ai clienti. Come sottolinea il modello delle cinque forze di Michael Porter, ridurre la rivalità del settore implica che i concorrenti trovino posizioni differenziate sul mercato. Gli autori W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professori di strategia e management presso INSEAD, propongono due concetti che aiutano a pensare in modo creativo il posizionamento relativo dei concorrenti nell'ambiente e la ricerca di spazi di mercato incontrastati: lo *"Strategy Canvas"* ed il *"Blue Oceans"*.²

² W. Kim e Renée Mauborgne, «Blue Ocean Strategy», Boston, Harvard Business School Press, 2005.

Lo strumento definito *Strategy Canvas* nasce come approccio alternativo alla pianificazione strategica. Esso si presenta come uno strumento visuale ed intuitivo ed ha lo scopo di produrre costantemente strategie facili da comprendere e comunicare.

Gli autori Kim e Mauborgne fanno notare che la pianificazione strategica porta solitamente i dirigenti ad uno stato di confusione ed una conseguente paralisi decisionale. Alla fine, quindi, pochi piani strategici si trasformano in piani d'azione. Lo *Strategy Canvas* si propone come strumento per dissuadere i dirigenti dallo stato di paralisi.³ Lo strumento, innanzitutto, mostra il profilo strategico di un settore descrivendo molto chiaramente i fattori che influenzano la concorrenza tra gli attori del settore, nonché quelli che potrebbero esserlo in futuro. È a questo punto che occorre definire i **fattori critici di successo (FCS)**, quei fattori che sono particolarmente apprezzati dai clienti forniscono un vantaggio significativo in termini di costi. È quindi probabile che i fattori critici di successo siano un'importante fonte di vantaggio o svantaggio competitivo per le aziende del settore. In secondo luogo, lo *Strategy Canvas* mostra il profilo strategico dei concorrenti attuali e potenziali, identificando i fattori in cui essi investono strategicamente. Il profilo strategico dell'azienda può essere definito attraverso la **curva di valore**, la quale mostra come l'azienda investe nei fattori competitivi e come potrebbe investire su di essi in futuro. Le curve di valore, in altre parole, sono una rappresentazione grafica di come i clienti percepiscono le prestazioni

³ W Kim e Renée Mauborgne, «Charting your company's future», *Harvard business review* 80 (1 luglio 2002): 76–83, 153.

relative delle varie aziende attraverso i fattori critici di successo. Riportiamo qui di seguito l'esempio tratto dalle ricerche degli autori Kim e Mauborgne. Essi prendono in esame la posizione competitiva della compagnia aerea Southwest rispetto ai diversi competitors nel settore delle compagnie aeree a corto raggio.

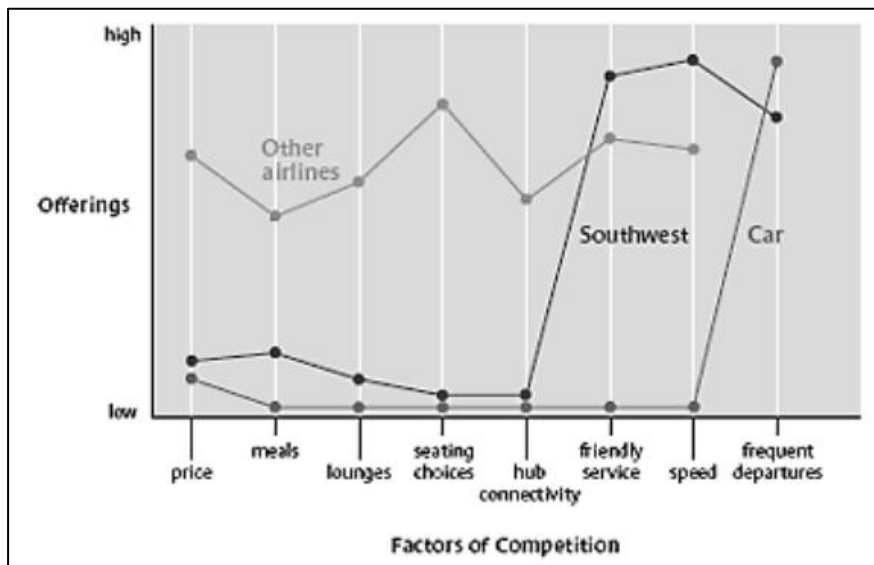


Figura 1: Strategy Canvas (source: "Charting your Company's future", Harvard Business Review, 2002)

Tralasciamo la trattazione della "Blue Oceans Strategy" che ai fini della tesi risulta irrilevante.

1.1.2 Implicazioni dell'analisi delle forze competitive

Uno degli elementi cardine dell'analisi strategica è l'analisi di Porter, la quale analizza le forze competitive nel settore. L'obiettivo non è semplicemente quello di elencare il livello di intensità dei fattori trainanti, piuttosto quello di determinare se il settore è buono per competere o meno. Alla base si ragiona sulla stima di valore della concorrenza

in quel settore. Successivamente, in che misura una singola organizzazione può difendersi, sfruttare o influenzare le forze del settore in proprio favore. L'obiettivo dell'analisi competitiva è quindi una valutazione dell'attrattività del settore e la definizione di strategie a lungo termine volte alla creazione del vantaggio competitivo. Quando ciascuna delle cinque forze competitive è stata valutata, il passo successivo è quindi comprendere le implicazioni strategiche per l'azienda:

1. **In quali settori entrare (o uscire)?** Uno degli obiettivi dell'analisi delle cinque forze è identificare l'attrattività relativa del settore. Per definizione le industrie sono attrattive quando le forze sono deboli. In generale, imprenditori e manager dovrebbero investire in settori in cui le cinque forze lavorano a loro favore ed evitare o disinvestire mercati in cui sono fortemente sfavorevoli. Gli imprenditori a volte scelgono i mercati perché le barriere all'ingresso sono basse: a meno che le barriere non si alzino rapidamente, questa è proprio la ragione sbagliata per entrare. È importante notare che la presenza di una sola forza significativamente avversa può essere sufficiente a minare l'attrattività dell'intero settore. Ad esempio, clienti con un forte potere contrattuale potrebbero erodere tutti i potenziali profitti di un settore industriale attraente abbassando i prezzi.
2. **Come possono essere gestite le cinque forze?** Le forze competitive di un settore non sono necessariamente fisse, ma possono essere influenzate da strategie deliberate dal management. Le forze competitive non sono stabili e invariabili, ma spetta al management di interpretarle. Ad esempio, se le barriere all'ingresso

sono basse, un'organizzazione può aumentarle incrementando la spesa pubblicitaria per migliorare la fedeltà dei clienti. Un'ulteriore ipotesi sarebbe far sì che i manager possano acquistare concorrenti per ridurre la rivalità nel settore e aumentare il potere su fornitori o acquirenti attraverso una concentrazione orizzontale. Ipotizzando che il potere contrattuale dei clienti è molto forte, un'organizzazione può provare a differenziare prodotti o servizi per un gruppo di clienti specifico e quindi aumentare la loro fedeltà e i costi di sostituzione. Come regola generale, i manager dovrebbero cercare di influenzare e sfruttare le forze deboli a proprio vantaggio e neutralizzare quelle forti. Gestire e influenzare la struttura del settore coinvolge molte questioni relative alle scelte strategiche aziendali.

- 3. In quali modi diversi possono essere influenzati i concorrenti?** Non tutti i concorrenti saranno influenzati allo stesso modo da cambiamenti nella struttura del settore, deliberati o spontanei. Se le barriere all'ingresso aumentano a causa dell'incremento delle spese di marketing o ricerca e sviluppo, le aziende più piccoli del settore finirebbero questi ultimi per non essere in grado di tenere il passo con gli attori più grandi ed essere quindi schiacciati. Allo stesso modo, è probabile che il potere contrattuale dei fornitori danneggi maggiormente i piccoli attori del settore.

~~Chiarito quanto sopra è il momento di affrontare le conseguenze di questi discorsi.~~

L'analisi delle cinque forze di Porter può avere importanti implicazioni per spostare l'iniziativa manageriale da un'arena competitiva molto affollata ad una in cui esistono ampi spazi in cui l'organizzazione può fare qualcosa di più distintivo. Allo stesso modo, potrebbero essere avviate strategie per ridurre la dipendenza da fornitori particolarmente potenti e costosi, ad esempio promuovendo strategie volte alla sostenibilità, all'indipendenza energetica o allo sviluppo di competenze rare nel settore.

1.1.3 L'influenza delle tipologie di settore e delle dinamiche interne

L'analisi competitiva di Porter è lo strumento strategico più noto per l'analisi del settore, ma deve essere utilizzato con attenzione in quanto esistono delle caratteristiche e delle dinamiche interne a ciascun settore che fanno sì che vada applicato in maniera molto specifica. In primo luogo, dovrebbero essere considerate le tipologie di settore e le loro caratteristiche economiche intrinseche; esse, infatti, avranno importanti implicazioni sull'attrattività del settore e sulle strategie competitive. In letteratura vengono infatti definite tre tipologie basilari di settori: Monopoli, Oligopoli, Settori in concorrenza perfetta sui quali bisogna a questo punto soffermarsi un attimo. Cambiando quindi un solo polo di attrazione, piuttosto che molteplici o poli completamente differenti, le forze competitive di Porter avranno un impatto molto diverso su di esse.

Inoltre, le strutture del settore cambiano nel tempo, evolvendo da un tipo all'altro a seconda del macroambiente e del grado di maturità del settore, con conseguenze sulla

valenza di ciascuna forza competitiva. Per questo motivo l'analisi della struttura del settore rischia di risultare troppo statica: è necessario dunque considerare la presenza di variabili e fattori di mutevolezza all'interno del settore stesso. Per cominciare, i confini del settore possono cambiare nel tempo e questo deve essere considerato quando si definisce per la prima volta un settore. Molti settori, soprattutto dell'alta tecnologia, stanno convergendo. La convergenza è il punto in cui settori precedentemente separati iniziano a sovrapporsi o fondersi in termini di attività, tecnologie, prodotti e clienti.⁴

Il cambiamento tecnologico ha portato alla convergenza tra i settori della telefonia, della fotografia e dei PC, ad esempio, poiché i telefoni cellulari sono diventati smartphone e includono fotocamera e video, invio di e-mail e funzioni di modifica dei documenti. Quindi, le aziende che una volta erano in settori separati, come Samsung nei telefoni cellulari, Sony nelle fotocamere e Microsoft nel software per PC, ora sono nello stesso settore degli Smartphone.⁵

Il concetto di ciclo di vita dell'industria è calzante ed esemplificativo: le industrie iniziano in piccolo nella loro fase di sviluppo o introduzione, quindi attraversano un periodo di rapida crescita (l'equivalente dell'"adolescenza" nel ciclo di vita umano), culminando in un periodo di "scuotimento". Le ultime due fasi sono prima un periodo di crescita lenta

⁴ Fredrik Hacklin, Boris Battistini, e Georg Krogh, «Strategic Choices in Converging Industries», *MIT Sloan Management Review* 55 (1 settembre 2013): 65–73.

⁵ Johnson et al., *Exploring Strategy*.

o addirittura nulla ("maturità") e poi la fase finale di declino ("vecchiaia"). L'impatto delle cinque forze di Porter varia tipicamente con le fasi del ciclo di vita del settore.⁶

Il ciclo di vita del settore sottolinea quindi la necessità di rendere dinamica l'analisi della struttura del settore. Ciò implica che non dobbiamo solo capire l'attuale livello delle forze competitive nel momento in cui lo si sta studiando e si sta riponendo attenzione ma, come esso potrebbe cambiare nel tempo. A questo si può porre rimedio perché un mezzo efficace per farlo è confrontare le cinque forze competitive nel tempo in una semplice "trama radar". Ciò suggerisce che è necessario considerare i tipi di settore di base e le dinamiche del settore rispetto alle forze competitive. Il confronto delle cinque forze nel tempo su un grafico radar aiuta quindi a conferire all'analisi della struttura del settore un aspetto dinamico. La combinazione delle differenti forze competitive va dunque valutata nel suo insieme. Facendo l'esempio di un settore con bassa rivalità, bassa sostituzione, basse barriere all'ingresso e basso potere dei fornitori, ma con un forte potere dei clienti nel richiedere prezzi scontati, tale settore potrebbe continuare a risultare poco attrattivo. Nonostante queste considerazioni, i grafici sopra descritti rappresentano comunque un dispositivo efficace per un'analisi raffinata e dinamica dell'evoluzione competitiva nel settore.

⁶ Steven Klepper, «Industry Life Cycles», *Industrial and Corporate Change* 6 (1 febbraio 1997): 145–81, <https://doi.org/10.1093/icc/6.1.145>.

1.1.4 Disaggregare il settore in Gruppi strategici e Segmenti di mercato

L'analisi del settore può risultare ad un livello troppo elevato per fornire una comprensione dettagliata della concorrenza. Le cinque forze possono avere un impatto diverso su diversi tipi aziende, il che richiede una comprensione più approfondita. Ad esempio, Hyundai e Porsche possono appartenere alla stessa vasta industria (automobili), ma sono posizionate in modo diverso: sono protette da diverse barriere all'ingresso ed è improbabile che le mosse competitive dell'una influiscano sull'altra. Spesso è utile operare un processo di disaggregazione. Molti settori contengono una serie di aziende, ognuna delle quali gode di risorse e abilità diverse e compete su basi diverse: i gruppi strategici hanno lo scopo di catturare alcune di queste differenze tra i concorrenti. Anche i clienti possono differire in modo significativo e questi possono essere catturati distinguendo tra diversi segmenti di mercato. Pensare in termini di diversi gruppi strategici e segmenti di mercato offre opportunità alle organizzazioni di sviluppare posizionamenti altamente distintivi all'interno di settori più ampi. Oltre a disaggregare l'analisi della concorrenza del settore, questi approcci possono aiutare a comprendere come il valore sia creato in maniera diversa da parte di diversi concorrenti.

I gruppi strategici sono composti da organizzazioni all'interno dello stesso settore, che seguono strategie simili o competono su basi simili. Queste caratteristiche sono diverse da quelle di altri gruppi strategici della stessa industria o settore. Ad esempio, nel settore della vendita al dettaglio di generi alimentari, supermercati, minimarket formano gruppi strategici diversi. La valenza strategica dell'analisi dei gruppi è innanzi tutto quella di

fornire una maggiore comprensione della concorrenza. I manager possono concentrarsi sui loro concorrenti diretti all'interno del loro particolare gruppo strategico, piuttosto che sull'intero settore. In generale, i gruppi strategici sono influenzati in modo diverso dalle forze competitive e questo focus consente quindi un'analisi della struttura del settore più specifica. Inoltre, l'analisi dei gruppi permette di identificare gli spazi più attrattivi all'interno di un settore nonché identificare le risorse necessarie per muoversi all'interno dei gruppi. Per un'azienda, muoversi da un gruppo strategico all'altro, può rappresentare un investimento importante per rimuovere le barriere all'ingresso. L'analisi dei gruppi permette di identificare queste barriere in modo da supportare le scelte aziendali. Il concetto di gruppi strategici aiuta a comprendere le somiglianze e le differenze in termini di caratteristiche dei concorrenti. Un settore può anche essere disaggregato in parti di mercato più piccole e specifiche note come segmenti, ricordando che il concetto di segmento di mercato si concentra sulle differenze nelle esigenze dei clienti.

Un segmento di mercato, infatti, identifica un gruppo di clienti che hanno esigenze simili che sono diverse dalle esigenze dei clienti in altre parti del mercato. Laddove questi gruppi di clienti sono relativamente piccoli, tali segmenti di mercato sono chiamati "nicchie". Il dominio di un segmento di mercato o di una nicchia può essere molto prezioso, per le stesse ragioni per cui il dominio di un settore può essere prezioso seguendo il ragionamento delle cinque forze.

Il concetto di segmento di mercato assume un valore fondamentale all'interno dell'analisi strategica e delle forze competitive del settore. La segmentazione dovrebbe riflettere la strategia di un'organizzazione e le strategie basate sui segmenti di mercato devono tenere ben presenti le esigenze dei clienti. Per questa ragione si pongono questioni particolarmente importanti nell'analisi dei segmenti di mercato:

1. **Variazione delle esigenze dei clienti.** Concentrarsi sulle esigenze dei clienti che sono altamente distintive da quelle tipiche del mercato è uno dei mezzi per costruire una strategia di segmento a lungo termine. Le esigenze dei clienti variano per tutta una serie di ragioni, ciascuno dei quali può essere utilizzato per identificare segmenti di mercato distinti. Tuttavia, le basi cruciali della segmentazione variano a seconda del mercato. Nei mercati industriali, la segmentazione è spesso pensata in termini di classificazione industriale dei clienti: i produttori di acciaio potrebbero segmentare in base al settore di destinazione (es: industria automobilistica, industria degli imballaggi e industria delle costruzioni). D'altro canto, potrebbe essere più appropriata la segmentazione basata sul comportamento dell'acquirente (ad es. acquisto diretto rispetto a quegli utenti che acquistano tramite terzi come appaltatori) o valore di acquisto (ad es. acquirenti all'ingrosso di alto valore rispetto a acquirenti frequenti di basso valore). Essere in grado di servire un segmento

altamente distintivo che altre organizzazioni trovano difficile da servire è spesso la base per una strategia sicura a lungo termine.⁷

- **Specializzazione all'interno di un segmento di mercato.** Il livello di specializzazione può essere una base importante per una strategia di segmentazione di successo. Questa è talvolta chiamata una "strategia di nicchia". Le organizzazioni che hanno accumulato la maggior parte dell'esperienza nel servire un particolare segmento di mercato non dovrebbero solo avere costi inferiori nel farlo, ma dovrebbero anche aver costruito relazioni che potrebbero essere difficili da rompere per gli altri. È probabile che l'esperienza e le relazioni proteggano una posizione dominante in un particolare segmento. Tuttavia, proprio perché i clienti valutano cose diverse in segmenti diversi, i produttori specializzati possono trovare molto difficile competere su una base più ampia. Ad esempio, è improbabile che un piccolo birrificio locale in competizione con i grandi marchi sulla base della sua capacità di soddisfare i gusti locali distintivi trovi facile servire altri segmenti in cui i gusti sono diversi, i requisiti di scala sono più grandi e i canali di distribuzione sono più complessi.

Le tecniche ed i concetti presentati finora hanno lo scopo di fornire una comprensione approfondita dell'analisi settore in modo da supportare i processi decisionali. Spesso nella pratica l'analisi strategica assume un valore prettamente soggettivo legato ai

⁷ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (John Wiley & Sons, 2016).

pregiudizi di imprenditori e manager che utilizzano la loro esperienza pregressa come metodo di valutazione critica in fase di analisi strategica.

Uno degli obiettivi del nostro studio è sicuramente quello di fornire degli strumenti metodologici che permettano di superare, o per lo meno validare, l'esperienza dei manager come strumento di analisi strategica.

1.2 IL PROCESSO DI SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

1.2.1 Definizione del mercato da segmentare

La segmentazione del mercato è il processo di suddivisione del mercato in gruppi di clienti o consumatori che presentano esigenze simili. Come accennato nel paragrafo precedente, la divisione del mercato in segmenti permette alle aziende di acquisire una migliore comprensione delle esigenze e dei desideri dei clienti. Un'opportuna suddivisione del mercato ha lo scopo di personalizzare o "adattare" le attività di marketing in modo da soddisfare maggiormente le esigenze dei singoli clienti; inoltre consente all'azienda di valutare i punti di forza e di debolezza dei concorrenti e scoprire opportunità di business in mercati non ancora serviti in maniera ottimale.⁸

Quando si parla di segmentazione, è in primo luogo opportuno fare una netta distinzione tra il mercato business-to-business (B2B) ed il mercato business-to-consumer (B2C).

Distinguiamo la segmentazione B2B, che ha come target clienti rappresentati da altre aziende, dalla segmentazione B2C, che ha come target i consumatori finali. Mentre le aziende B2B vendono prodotti e servizi direttamente ad altre aziende, le aziende B2C vendono prodotti e servizi al consumatore finale, al cliente che li utilizza per uso personale.

⁸ Sara Dolnicar, Bettina Grün, e Friedrich Leisch, «Market Segmentation Analysis», in *Market Segmentation Analysis*, di Sara Dolnicar, Bettina Grün, e Friedrich Leisch, Management for Professionals (Singapore: Springer Singapore, 2018), 11–22, https://doi.org/10.1007/978-981-10-8818-6_2.

Prima di scegliere il mercato target, un'azienda deve in primo luogo avere chiari gli obiettivi strategici del processo di segmentazione. In base alla decisione di comunicare ai consumatori finali o ad altre imprese, emergono due tipi principali di mercati. Secondo V. Kumar e G. Raheja (2012), il business-to-business (B2B) si applica alle aziende che commercializzano i propri beni o servizi esclusivamente ad altre aziende (ad esempio, un produttore tratta con un grossista o un grossista con un rivenditore) e non ai consumatori; mentre il business-to-consumer (B2C) si applica alle imprese che commercializzano i propri beni o servizi ai consumatori.⁹

Questa semplice demarcazione porta con sé una lista abbastanza considerevole di differenze. Prendo come riferimento l'autore K. Saha che sintetizza alcune di queste differenze nella tabella riportata qui di seguito.

Criterion	Business-to-Consumer	Business-to-Business
Target	End User	Enterprise
Market size	Large	Smaller
Sales volume	Low	High
Decision making	Individually	By committee
Risk	Low	High
Purchasing process	Short	Longer
Payment	Often instant	Instant payment may not be required
Transaction	Can be in cash, by card	Requires more complex system
Consumer decision	Emotional	Rational
Demand	Based on wish	Based on need
Usage of mass media	Essential	Avoidable

Figura 2: Principali differenze tra il mercato B2C e B2B (source: "Principle differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes, 2019)

⁹ Kęstutis Rėklaitis e Lina Pilelienė, «Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes», *Management of Organizations: Systematic Research* 81, n. 1 (1 giugno 2019): 73–86, <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005>.

Date le sostanziali differenze tra i mercati B2C e B2B, la decisione di rivolgersi ad uno dei mercati diventa essenziale per una futura pianificazione e implementazione delle strategie di marketing da parte delle aziende.

1.2.2 La scelta delle variabili strategiche di segmentazione

Una volta presa la decisione di rivolgersi al mercato B2C o B2B, le aziende devono considerare opportune variabili al fine di avviare il processo di segmentazione.

In primo luogo, è necessario identificare opportune variabili in base alle quali i segmenti devono essere individuati. Come suggeriscono gli autori Reklaitis e Pipeliene, le variabili di segmentazione dovrebbero essere relativamente facili da identificare da parte dell'azienda stessa, poiché dovrebbero riflettere gli obiettivi strategici della segmentazione.¹⁰ Nella tabella sottostante riportiamo alcuni fattori tipici di segmentazione per il mercato industriale (B2B) e per il mercato dei consumatori finali (B2C), frutto di una rielaborazione personale della bibliografia di riferimento.

¹⁰ Reklaitis e Pilelienė.

Tipo di Fattore	Mercato dei consumatori (B2C)	Mercato delle imprese (B2B)
Caratteristiche delle persone/imprese	Età, genere, etnia Reddito Dimensione del nucleo familiare Fase del ciclo di vita Luogo Stile di vita	Settore Luogo Dimensione Tecnologia Redditività Management
Abitudini di acquisto / utilizzo	Dimensione di acquisto Fedeltà del brand Obiettivo di utilizzo Comportamento d'acquisto Importanza dell'acquisto Criteri di scelta	Applicazione Importanza dell'acquisto Volume Frequenza di acquisto Processo di acquisto Criteri di scelta Canale di distribuzione
Bisogni degli utenti e preferenze verso le caratteristiche di prodotto	Similarità del prodotto Preferenza del prezzo Preferenza del marchio Caratteristiche desiderate Qualità	Performance richieste Assistenza post-vendita Preferenza del marchio Caratteristiche desiderate Qualità Livello di servizio richiesto

Figura 3: Esempi di fattori di segmentazione del mercato (fonte: rielaborazione personale)

La scelta delle corrette variabili di segmentazione assume un valore fondamentale in quanto i segmenti risultanti saranno oggetto di valutazione strategica da parte dell'azienda. Se si considera un tipo di mercato, molte caratteristiche del segmento target dovranno essere considerate per elaborare correttamente la strategia di comunicazione ed il piano d'azione. Indipendentemente dal fatto che un target sia B2C o B2B, fattori quali le dimensioni del mercato, il volume o il budget determineranno l'efficacia della comunicazione di marketing. La scelta delle variabili di segmentazione, fa nascere una questione manageriale abbastanza di rilievo.

Compito del manager è quello di guidare il processo decisionale: pianificare, coordinare, organizzare le risorse al fine di condurre l'organizzazione al raggiungimento dei risultati. Le abilità di un manager risiedono nella capacità di prendere decisioni a livello strategico, tattico o operativo.

La scelta delle variabili di segmentazione rappresenta una decisione a carattere talmente strategico da coinvolgere i vertici più alti dell'organizzazione.

È bene notare che le caratteristiche individuali dei manager sono essenziali per comprendere i processi decisionali di un'organizzazione, in funzione del ruolo da essi esercitato.¹¹ Per questo motivo l'apprendimento organizzativo e l'apprendimento individuale sono strettamente correlati. Ad esempio, manager qualificati, quando coinvolti nel processo decisionale in quelle aree in cui credono di possedere una profonda comprensione e conoscenza, possono essere soggetti a un'inerzia cognitiva e di conseguenza fare un eccessivo affidamento sulle loro esperienze passate, preconcetti e credenze.¹² È pratica di uso comune da parte dei manager ricorrere alla propria esperienza per supportare il processo decisionale. Il ricorso all'esperienza si esemplifica nel ricorso a prassi comuni quali la **tradizione** ("Abbiamo sempre fatto così"), l'**intuizione** ("il mio istinto dice che questa è la scelta giusta") e l'**utilizzo di regole pratiche** ("Da

¹¹ Department of Law, Administration and Management, Faculty of Management, Jan Kochanowski University in Kielce, Poland e Monika Stelmaszczyk, «Relationship between Individual and Organizational Learning: Mediating Role of Team Learning», *Journal of Economics and Management* 26 (2016): 107–27, <https://doi.org/10.22367/jem.2016.26.06>.

¹² Heidi M Bertels, Peter A Koen, e Ian Elsum, «BUSINESS MODELS OUTSIDE THE CORE: LESSONS LEARNED FROM SUCCESS AND FAILURE.», s.d., 27.

produttore industriale, è conveniente segmentare per tipologia di cliente) per giustificare una determinata scelta.

Un tale approccio alla ricerca delle variabili di segmentazione è stato definito *“a priori”* (Mazanec 2000), *“convenience group”* (Lillen) o *“common sense”* (Dolnicar 2004).

L'autore Morritt (2007) descrive questo approccio alla segmentazione del mercato come un approccio creato senza il beneficio della ricerca di mercato primaria. Il termine segmentazione *a priori* indica che la decisione su ciò che caratterizza ciascun segmento viene presa prima di condurre qualsiasi analisi dei dati.¹³ Il termine segmentazione *“common sense”* implica che gli utenti applichino il loro buon senso per scegliere il segmento di destinazione. Il termine segmentazione per *“by convenience group”* indica che i segmenti di mercato sono scelti in base alla comodità di servirli.

Quando una segmentazione viene condotta utilizzando l'esperienza o l'intuizione, il manager di solito ha già un'idea ragionevolmente buona della natura del segmento o dei segmenti appropriati su cui puntare. In questo caso il processo di segmentazione si riduce ad ottenere una visione più approfondita della natura dei segmenti. Viene quindi perso lo scopo originario di identificare le caratteristiche chiave che definiscono il segmento.

¹³ Sara Dolnicar, «Insights into Sustainable Tourists in Austria: A Data-based A Priori Segmentation Approach», *Faculty of Commerce - Papers* 12 (1 maggio 2004), <https://doi.org/10.1080/09669580408667234>.

1.2.3 Analisi dei dati attraverso l'impiego degli Analytics

La forte variabilità ed incertezza a cui un mercato può essere sottoposto pone dei forti limiti ad un processo decisionale basato sull'esperienza. In tali contesti è opportuno introdurre processi decisionali basati sull'analisi dei dati.

L'utilizzo dei dati determina un approccio proattivo alla ricerca delle variabili di segmentazione che in letteratura viene definito come segmentazione *a posteriori* (Mazanec 2000), *cluster-based* (Wind 1978; Green 1977) o *post-hoc* (Myers e Tauber 1977). Questi termini indicano che la natura dei segmenti di mercato risultanti non è nota fino a quando non è stata condotta l'analisi dei dati. Un termine alternativo utilizzato è quello di segmentazione *Data-Driven* (Dolnicar 2004).¹⁴

Quando la ricerca delle variabili di segmentazione è basata sui dati, il presupposto è che i segmenti di mercato esistano naturalmente nei dati. L'organizzazione ha determinati presupposti sulle caratteristiche del cliente che sono fondamentali per identificare un segmento di mercato adatto al target, ma non conosce i profili esatti dei segmenti target adatti. L'obiettivo, quindi, è duplice: in primo luogo, esplorare diversi segmenti di mercato che possono essere estratti utilizzando le variabili di segmentazione scelte; in secondo luogo, sviluppare un profilo dettagliato e una descrizione del segmento target. Introduciamo, a tal proposito, il concetto di Analytics per riferirci all'uso di dati sviluppati attraverso discipline analitiche applicate (ad esempio modelli statistici, contestuali,

¹⁴ Sara Dolnicar e Amata Ring, «Tourism Marketing Research: Past, Present and Future», *Annals of Tourism Research* 47 (1 luglio 2014): 31–47, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.03.008>.

quantitativi, predittivi, cognitivi e di altro tipo). Lo scopo è quello di guidare la pianificazione, le decisioni, l'esecuzione, la gestione, la misurazione e l'apprendimento basati sui fatti. L'analisi può essere descrittiva (DESCBA), predittiva (PREDBA), prescrittiva (PRESBA).¹⁵

Nella pratica l'impiego dei dati per supportare il processo decisionale lascia incerti molti dirigenti, in quanto l'organizzazione potrebbe non essere adeguatamente preparata a sfruttare appieno i dati o le capacità di analisi che attualmente tali strumenti richiedono. Sebbene i dati possano essere utilizzati per ricercare nuove opportunità, identificare nicchie di mercato e sviluppare nuovi prodotti e servizi, è anche molto difficile estrarre un valore da essi. Questa è la ragione per la quale risulta necessario sviluppare metodologie di analisi capaci di offrire un valore informativo di alto livello capace di persuadere i manager ad accogliere l'opportunità di cambiamento che ad oggi la Business Analytics rappresenta.

¹⁵ «How companies are achieving competitive advantage through analytics.pdf», s.d.

1.3 LA SELEZIONE DEI SEGMENTI TARGET

1.3.1 Criteri di attrattività di un segmento

Affinché un piano di marketing abbia la sua utilità, i segmenti di mercato devono rispondere ad una serie di caratteristiche essenziali che l'organizzazione dovrebbe prendere in considerazione. I criteri di attrattività rappresentano le caratteristiche utilizzate per valutare quali segmenti di mercato sono idealmente i più interessanti.

Sulla base delle ricerche di Kotler e Armstrong (2003) un segmento di mercato deve essere **omogeneo e distinto**, in quanto i suoi elementi devono essere simili tra loro e nettamente diversi dai membri di altri segmenti. Il segmento deve essere **abbastanza grande** da contenere un numero sufficiente di elementi per cui valga la pena spendere soldi extra per personalizzare il marketing mix. Il segmento deve **corrispondere ai punti di forza dell'organizzazione**; l'organizzazione deve mostrare la capacità di soddisfare le esigenze dei membri del segmento. Gli elementi contenuti nel segmento di mercato devono essere **identificabili e accessibili**, in quanto ci deve essere un modo raggiungerli attraverso un marketing mix personalizzato.¹⁶ La letteratura nel corso degli anni ha proposto un'ampia gamma di possibili criteri di valutazione dei segmenti e li descrive a diversi livelli di dettaglio. La tabella sottostante contiene una selezione dei criteri proposti in ordine cronologico.

¹⁶ Philip Kotler e Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14th [ed.] (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012).

Source	Evaluation criteria
Day (1984)	Measurable, Substantial, Accessible, Sufficiently different, At suitable life-cycle stage
Croft (1994)	Large enough, Growing, Competitively advantageous, Profitable, Likely technological changes, Sensitivity to price, Barriers to entry, Buyer or supplier bargaining power, Socio-political considerations, Cyclicity and seasonality, Life-cycle position
Myers (1996)	Large enough, Distinguishable, Accessible, Compatible with company
Wedel and Kamakura (2000)	Identifiable, Substantial, Accessible, Responsive, Stable, Actionable
Perreault Jr and McCarthy (2002)	Substantial, Operational, Heterogeneous between, Homogeneous within
Lilien and Rangaswamy (2003)	Large enough (market potential, current market penetration), Growing (past growth forecasts of technology change), Competitively advantageous (barriers to entry, barriers to exit, position of competitors), Segment saturation (gaps in marketing), Protectable (patentable products, barriers to entry), Environmentally risky (economic, political, and technological change), Fit (coherence with company's strengths and image), Relationships with other segments (synergy, cost interactions, image transfers, cannibalisation), Profitable (entry costs, margin levels, return on investment)
McDonald and Dunbar (2004)	Segment factors (size, growth rate per year, sensitivity to price, service features and external factors, cyclicity, seasonality, bargaining power of upstream suppliers), Competition (types of competition, degree of concentration, changes in type and mix, entries and exits, changes in share, substitution by new technology, degrees and type of integration), Financial and economic factors (contribution margins, capacity utilisation, leveraging factors, such as experience and economies of scale, barriers to entry, or exit), Technological factors (maturity and volatility, complexity, differentiation, patents and copyrights, manufacturing processes), Socio-political factors (social attitudes and trends, laws and government agency regulations, influence with pressure groups and government representatives, human factors, such as unionisation and community acceptance)
Dibb and Simkin (2008)	Homogeneous, Large enough, Profitable, Stable, Accessible, Compatible, Actionable
Sternthal and Tybout (2001)	Influence of company's current position in the market on growth opportunities, Competitor's ability and motivation to retaliate, Competence and resources, Segments that will prefer the value that can be created by the firm over current market offerings, Consumer motivation and goals indicating gaps in marketplace offerings when launching a new company
West et al. (2010)	Large enough, Sufficient purchasing power, Characteristics of the segment, Reachable, Able to serve segment effectively, Distinct, Targetable with marketing programs
Solomon et al. (2011)	Differentiable, Measurable, Substantial, Accessible, Actionable

Winer and Dhar (2011)	Parsimonious, Large enough, Growing, Competitively advantageous
Jain (2012)	Measurable, Accessible, Substantial, Develops maximum differential in competitive strategy, Preserves competitive advantage, Valid even though imitated
Kotler and Keller (2012)	Measurable, Substantial, Accessible, Differentiable, Actionable, Segment rivalry (competition), Potential entrants, Substitutes, Power of buyers, Power of suppliers, Compatible with company
Pride et al. (2012)	Sales estimates (potential sales for product item, product line, geographical area in the short, medium or long term), Competitive assessment, Cost estimates, Long-term profit opportunities, Financial resources, Managerial skills, Employee expertise, Facilities to compete effectively, Fit with corporate objectives, Legal issues, Conflicts with stakeholders, Technological advances
Sharp (2013)	Measurable, Targetable, Large enough, Profitable

Figura 4: Criteri proposti in letteratura per la valutazione dei segmenti target (fonte: "Market Segmentation Analysis", Springer 2018)

Nella precedente lista è interessante notare che, nonostante la diversa terminologia utilizzata, la maggior parte dei criteri evidenziati in letteratura contenga i tre criteri di attrattività originariamente elaborati da Kotler (1967): *misurabilità*, *accessibilità*, *dimensione* ai quali sono stati aggiunti successivamente (2002) *differenziabilità* e *accessibilità*.¹⁷ Gli autori McDonald e Dunbar (2004) hanno preparato un elenco di ventisette possibili fattori per la valutazione dei segmenti di mercato generalizzati in cinque aree principali: fattori di segmento, concorrenza, fattori finanziari ed economici, tecnologia e fattori sociopolitici. Riportiamo l'elenco dei criteri di McDonald e Dunbar (2004) come base per la valutazione dei segmenti di mercato.

¹⁷ Logi Karlsson, «The impact of checklists on organisational target segment selection» (University of Wollongong Thesis Collection, 2015).

Criteria	Sub-criteria
Segment factors	Size (money, units or both)
	Growth rate per year
	Sensitivity to price, service features and external factors
	Cyclicalità
	Seasonality
	Bargaining power of upstream suppliers
	Bargaining power of downstream suppliers
Competition	Types of competitors
	Degree of concentration
	Changes in type and mix
	Entries and exits
	Changes in share
	Substitution by new technology
	Degrees and types of integration
Financial and economic factors	Contribution margins
	Leveraging factors, such as economies of scale and experience
Financial and economic factors	Barriers to entry or exit (financial and non-financial)
	Capacity utilization
Technological factors	Maturity and volatility
	Complexity
	Differentiation
	Patents and copyrights
	Manufacturing process technology required
Socio-political factors	Social attitudes and trends
	Laws and government agency regulations
	Influence with pressure groups and government representatives
	Human factors, such as unionization and community acceptance

Figura 5: Criteri di attrattività (source: "Mc Donald e Dunbar" 2004)

La selezione dei criteri di attrattività permette di selezionare i segmenti di mercato giudicati come attrattivi per decidere come canalizzare le proprie energie. Il passo successivo è confrontare i segmenti di mercato definiti come attrattivi, con la disponibilità di risorse e competenze necessarie.

1.3.2 Analisi delle risorse e delle competenze

La scelta del segmento target determina l'allocazione di risorse e la definizione di una scala di priorità in termini organizzativi. Questo approccio stabilisce una netta demarcazione tra i criteri che valutano la qualità dei segmenti di mercato emergenti, espressi nel precedente paragrafo, rispetto ai criteri utilizzati per giudicare l'attrattività del segmento target. In sostanza, segmenti di mercato che sembrano essere attrattivi per il mercato potrebbero non esserlo per l'azienda di riferimento. Un segmento è target per l'azienda non solo quando rispetta i criteri di attrattività definiti per il mercato; esso deve rispecchiare le risorse e le competenze possedute dall'azienda. È importante, quindi, considerare una serie di fattori interni che influenzeranno il successo di un segmento. Gli autori Freytag e Clarke (2001) suggeriscono che lo sviluppo futuro di un segmento debba essere valutato in base alle seguenti aree: risorse, management, organizzazione.

Risorse

L'azienda dovrebbe identificare le risorse presenti e future necessarie per operare nel segmento nelle seguenti aree: attività, aree finanziarie, risorse umane, relazioni e

immagine. È importante valutare le risorse rispetto ai fattori critici presenti nei segmenti e non come valutazione generale dei punti di forza e di debolezza dell'azienda. Successivamente, l'azienda deve confrontare l'attuale base di risorse con quella che sarebbe necessaria in futuro per trovare e valutare i divari critici tra di esse. I divari dovrebbero essere intesi come le differenze tra la situazione presente e quella futura. Un gap è critico quando riguarda un'area importante per la futura gestione del segmento. Dopo aver individuato i gap critici, occorre considerare le azioni necessarie per ridurli. Ciò potrebbe comportare cambiamenti all'interno dell'azienda o tentativi di indurre potenziali cambiamenti nelle modalità competitive del segmento. Se un gap è troppo grande per essere ridotto a sufficienza, è necessario ricominciare il processo con un altro segmento.

Management

È ora il momento di confrontare le aspettative del segmento di mercato, con le preferenze e le aspettative del management. È necessario identificare divari attuali e potenziali tra le richieste del segmento e le indicazioni strategiche del management. L'azienda deve quindi esaminare quali azioni organizzative sono necessarie per colmare il divario. Se non è possibile colmare le lacune, potrebbe essere necessario selezionare un altro segmento e reiterare il processo, oppure vedere se è possibile soddisfare i cambiamenti a livello organizzativo

Organizzazione

A condizione che l'azienda abbia identificato le capacità organizzative richieste dal segmento, nonché quelle necessarie per minimizzare eventuali gap critici in termini di risorse e di gestione, l'azienda può confrontare le competenze richieste con quelle attualmente a disposizione. È possibile individuare lacune nelle capacità organizzative. Sulla base delle abilità richieste mancanti, si deve valutare quali cambiamenti nella cultura, nei sistemi, nella struttura, nella gestione, nelle politiche aziendali, ecc. dell'azienda sarebbero necessari per eliminare tali lacune.

Dopo aver identificato le modifiche richieste, si deve valutare se queste modifiche possono essere completate entro il tempo disponibile e se il rischio implicato è accettabile. Se le modifiche richieste sono impossibili entro il periodo di tempo dato o il rischio correlato è troppo elevato, potrebbe essere necessario tornare indietro e trovare un altro segmento. Tuttavia, se il livello di analisi, per un determinato segmento, è così approfondito, è probabilmente soddisfacente e più vantaggioso considerare ulteriori cambiamenti all'interno dell'organizzazione.¹⁸

¹⁸ Per Vagn Freytag e Ann Højbjerg Clarke, «Business to Business Market Segmentation», s.d., 15.

2. ANALISI E SEGMENTAZIONE DEL PORTAFOGLIO CLIENTI

La segmentazione del mercato si propone come strumento strategico e organizzativo capace di assistere il management nella valutazione e nella pianificazione ottimale delle risorse. Questo è stato discusso all'interno del primo capitolo.

Nel mercato B2B, la ricerca dei segmenti target all'interno della propria clientela rappresenta per le aziende un problema dal punto di vista sia metodologico che funzionale. Una segmentazione efficace permette all'azienda di scoprire legami inattesi all'interno del proprio parco clienti ma anche di costruire un vantaggio competitivo più solido. Una segmentazione errata può rappresentare un enorme spreco di risorse ed energie. Il secondo capitolo tratterà le diverse metodologie di segmentazione del portafoglio clienti, mettendo in evidenza la loro valenza dal punto di vista strategico e manageriale. L'obiettivo è quello di evidenziare eventuali punti di forza e di debolezza di ciascun approccio, valutando possibili integrazioni tra i due metodi.

2.1 ANALISI MONODIMENSIONALE: REDDITIVITÀ DEI CLIENTI

2.1.1 *La Customers Profitability Analysis*

Il *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) (2009) definisce la “*Customers Profitability Analysis*” (CPA) come “*l'analisi dei flussi in entrata e dei costi di servizio associati a specifici clienti o gruppi di clienti.*” La CPA è dunque uno strumento che consente di allocare costi e ricavi a ciascun cliente (Corbey & Slagmulder, 2005) utilizzato allo scopo di supportare la valutazione di tre parametri fondamentali:

- il grado di dipendenza dal cliente;
- un equilibrio tra le attività di fidelizzazione dei clienti esistenti e di acquisizione di nuovi clienti potenziali;
- il tempo di rientro dopo l'acquisizione del cliente.

Nella sua forma base, l'analisi CPA per un cliente o segmento di clienti può essere eseguito utilizzando la seguente equazione riprodotta da Ryals:

$$CP_t = CR_t - (COGS_t + CTS_t + CSO_t)$$

dove CP è la redditività di un cliente, CR è il ricavo generato dal cliente, COGS è il costo delle merci vendute a quel cliente, CTS è il costo per servire il cliente e CSO rappresenta l'overhead specifico del cliente. Il pedice “t” indica il periodo di tempo preso in considerazione per il calcolo della redditività.

Al fine di allocare ricavi e costi di ciascun cliente in maniera accurata, è bene ricorrere a metodologie contabili di tipo Activity Based Costing (ABC).¹⁹ A tal proposito come sottolineato da Kaplan (2001) un'analisi della redditività di successo dipende dall'accuratezza con cui il sistema ABC è stato implementato.

L'analisi della redditività del cliente ha il vantaggio di essere basata su dati effettivi sui ricavi e sui costi dei clienti, piuttosto che su previsioni. Aiuta un'azienda a capire se è fortemente dipendente da un numero relativamente piccolo di clienti e a calcolare il periodo di rimborso di un cliente acquisito. In alcuni settori il costo dell'acquisizione del cliente è maggiore dei profitti annuali di quel cliente. Capire quanto tempo impiega un cliente per diventare redditizio può essere utile per avvisare i responsabili marketing dell'equilibrio ottimale tra attività di acquisizione e fidelizzazione.

Ciò nonostante, la CPA non è sempre applicabile a causa di alcune limitazioni proprie del modello stesso. In primo luogo, l'analisi della redditività del cliente si basa su dati storici e il passato potrebbe non essere una buona guida per il futuro. *“Guardare solo alla redditività passata del cliente è analogo alla guida guardando solo nello specchietto retrovisore. Hai una buona visione di ciò che è successo in passato, ma per prendere decisioni è molto più utile guardare fuori dal parabrezza anteriore per vedere cosa potrebbe accadere in futuro”* (Ryals).

¹⁹ Robert Kaplan e V.G. Narayanan, «Measuring and managing customer profitability» 15 (1 settembre 2001).

Un'ulteriore limitazione è che l'analisi della redditività del cliente non tiene conto dei benefici relazionali di un cliente. Paradossalmente, potrebbe valere la pena per un'azienda avere un certo numero di clienti non redditizi se sono abbastanza influenti da attrarre altri clienti. Ciò detto, sul lungo termine i clienti non redditizi potrebbero essere più dannosi per un'azienda di quanto potrebbe sembrare a prima vista.

Anno dopo anno, le relazioni redditizie con i clienti devono sovvenzionare le relazioni non redditizie con i clienti. Questo ha l'effetto complessivo che i clienti redditizi ricevono un servizio leggermente più scadente di quanto dovrebbero, perché l'azienda deve deviare parte dei suoi soldi per servire le relazioni non redditizie. I clienti non redditizi, al contrario, ricevono un servizio leggermente migliore di quanto dovrebbero. È probabile che i risultati a lungo termine siano che i clienti più redditizi tenderanno a migrare lontano dal fornitore, perché possono ottenere un servizio migliore da un concorrente che non deve sostenere tante relazioni non redditizie. Inoltre, i clienti meno redditizi tenderanno a migrare verso il fornitore man mano che si diffonde la voce che i livelli di servizio sono migliori di quanto il cliente non redditizio abbia il diritto di aspettarsi. Una possibile soluzione per ridurre il problema è quella di aumentare o ridurre i prezzi al fine di scoraggiare relazioni con i clienti che non sono redditizi cessando relazioni di tipo opportunistico con tali clienti.

Per concludere la CPA è uno strumento utile per determinare chiaramente quali clienti sono redditizi per l'azienda e quali hanno un impatto negativo sulla redditività dell'azienda. Questa conoscenza permette all'azienda di adottare le misure necessarie

per garantire che i rapporti commerciali con i clienti redditizi siano ulteriormente sviluppati e che i clienti siano soddisfatti in futuro. Inoltre, consente all'azienda di valutare la possibilità che clienti non redditizi o addirittura in perdita lo diventino in futuro; in alternativa, le conseguenze e l'impatto di una decisione di interruzione dei rapporti commerciali con tali clienti.

La CPA non è però uno strumento in grado di dare informazioni qualitative in merito allo stato della relazione con il cliente. Come suggerisce Cermak, l'attenzione dovrebbe essere focalizzata sull'analisi della relazione con i clienti al fine di cogliere gli aspetti più strategici del rapporto cliente-fornitore.²⁰ Nel paragrafo successivo saranno introdotti strumenti idonei a valutare tali aspetti.

²⁰ Petr Čermák, «Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis», *Procedia Economics and Finance* 25 (2015): 14–25, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00708-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00708-X).

2.2 ANALISI BIDIMENSIONALE: LE MATRICI DI PORTAFOGLIO

2.2.1 *La gestione del portafoglio clienti*

La gestione del portafoglio clienti è un processo di creazione del valore attraverso la relazione con i clienti esistenti.²¹

*“L'impresa con una maggiore capacità di identificare il proprio cliente può ottenere un vantaggio competitivo sul suo concorrente. Un'impresa che gode un vantaggio competitivo in termini di risorse guadagnerà una migliore posizione di mercato e avrà prestazioni finanziarie superiori.”*²² In altre parole, se le aziende vogliono ottenere prestazioni finanziarie superiori e una posizione di vantaggio competitivo sul mercato, devono disporre di risorse e competenze chiave. Tale prospettiva va di pari passo con la formulazione delle strategie di marketing. Hunt spiega come le aziende possano generare vantaggio competitivo attraverso il portafoglio di relazioni con i clienti. Sempre secondo Hunt, le aziende dovrebbero sviluppare un portafoglio di relazioni con i clienti che permetta loro di focalizzarsi su risorse e competenze a supporto di tali relazioni.²³

La definizione di gestione del portafoglio clienti evidenzia la capacità di sviluppare una comprensione delle caratteristiche dei vari clienti presenti analizzando il valore proprio

²¹ Johnson, M. D., and F. Selnes., «Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships.», *Journal of Marketing*, 2004.

²² Rakesh Niraj, Mahendra Gupta, e Chakravarthi Narasimhan, «Customer Profitability in a Supply Chain», *Journal of Marketing - J MARKETING* 65 (1 luglio 2001): 1–16, <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.1.18332>.

²³ Shelby Hunt e Sreedhar Madhavaram, «Teaching Dynamic Competition in Marketing», 4 giugno 2014.

di ciascuno di essi (Terho 2009).²⁴ L'obiettivo è di sviluppare una struttura di clienti equilibrata in modo di allocare le risorse in maniera efficace ed efficiente nei confronti di clienti o gruppi di clienti.²⁵ Il comportamento del cliente può inoltre essere utilizzato come parametro per determinare il futuro portafoglio target aziendale.²⁶

La gestione del portafoglio consiste da un punto di vista pratico nel prendere l'elenco dei clienti attuali dell'azienda (e, spesso, dei potenziali clienti) e considerarlo come un portafoglio di attività. In qualsiasi portafoglio, alcune attività sono più preziose di altre e hanno anche caratteristiche diverse. Data la necessità di trovare il modo più utile (per l'impresa) di rappresentare il portafoglio, il primo compito del gestore del portafoglio è decidere quali variabili saranno prese in considerazione.

Dal momento che non tutti i clienti sono redditizi nella stessa misura è nata nel corso degli anni la necessità di sviluppare uno strumento a supporto della gestione del portafoglio clienti. Un metodo nato dal marketing B2B è stato quello di sviluppare delle **matrici di portafoglio dei clienti**, spesso utilizzando due o più dimensioni. A seconda delle misure utilizzate è possibile sviluppare diverse matrici che raccolgano segmenti di clientela.²⁷

²⁴ Harri Terho, «A Measure for Companies' Customer Portfolio Management», *Journal of Business-to-Business Marketing* 16 (4 dicembre 2009), <https://doi.org/10.1080/10517120902762542>.

²⁵ Kaj Storbacka, «Segmentation Based on Customer Profitability—A Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases», *Journal of Marketing Management* 13 (1 luglio 1997): 479–92, <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964487>.

²⁶ Crina Tarasi et al., «Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio», *Journal of Marketing* 75 (1 maggio 2011): 22–2429, <https://doi.org/10.2307/41228591>.

²⁷ Lawrence Ang e Ben Taylor, «Managing Customer Profitability Using Portfolio Matrices», *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 12, n. 4 (luglio 2005): 298–304, <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240266>.

Uno dei primi modelli di matrice di portafoglio è stato proposto da Fiocca, il quale ha suggerito un approccio in due fasi. Nella prima fase venivano prese in considerazione due dimensioni: **difficoltà nella gestione del cliente** e **importanza strategica**. Una volta identificati tutti i clienti strategicamente importanti, a prescindere dalla difficoltà nella gestione, i clienti erano ulteriormente segmentati in base ad ulteriori due parametri: **attrattività commerciale** e **forza della relazione**. In questo caso la redditività del cliente, tuttavia, non è stata considerata. Il primo modello che si è avvicinato alla considerazione della redditività del cliente è stato quello di Shapiro, che utilizza **marginetto netto realizzato** e **costo per servire il cliente** per classificare i clienti.²⁸

In base a tale divisione, i clienti considerati i più redditizi sono quelli disposti a pagare un prezzo più elevato ed il cui costo per il servizio è il più basso.

Tali considerazioni aiutano l'impresa ad allocare le risorse organizzative e aumentare la redditività del cliente (Eng 2004).²⁹ Dal punto di vista dell'analisi di portafoglio, la segmentazione dei clienti aiuta i manager a sviluppare strategie operative migliorate per ridurre al minimo il rischio di porre un' enfasi non adeguata sui clienti meno vantaggiosi (Ryals, 2002).³⁰ Nel corso degli anni sono stati sviluppati vari metodi e modelli di segmentazione del portafoglio clienti. In base alle finalità della nostra trattazione, ci

²⁸ Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T. and Ross, E. B. (1987), «Manage customers for profits (not just sales)», *Harvard Business Review* Vol. 65, n. No. 5 (1987): 101-108.

²⁹ Teck-Yong Eng, «Does customer portfolio analysis relate to customer performance? An empirical analysis of alternative strategic perspective», *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (1 gennaio 2004): 49–67, <https://doi.org/10.1108/08858620410516736>.

³⁰ Lynette Ryals, «Measuring risk and returns in the customer portfolio», *The Journal of Database Marketing* 9 (1 marzo 2002): 219–27, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240003>.

concentreremo principalmente sui seguenti: il modello basato sul valore del cliente, il modello basato sulla prospettiva cliente-fornitore.

2.2.2 Il modello basato sul valore del cliente

La variabile più comune nella gestione del portafoglio clienti è ovviamente il **valore** di ciascun cliente per l'azienda. Il modello basato sul valore fornisce una base dettagliata per gestire il cliente in base al suo valore per l'impresa. Tuttavia, è importante che venga preso in considerazione non solo il valore attuale per l'azienda, ma anche il valore potenziale. La ragione di ciò è che il valore potenziale futuro di un cliente può essere molto diverso dal valore storico. Il valore potenziale futuro è misurato in denaro di oggi utilizzando il valore della vita del cliente (per un singolo cliente) o il capitale del cliente (per un gruppo di clienti o per segmenti di clienti). Costruire un portafoglio clienti utilizzando il modello del valore per l'impresa ha principalmente senso nel caso in cui:

- il mercato è in forte crescita o l'azienda è appena stata avviata, quindi il focus è sull'acquisizione dei clienti;
- il mercato è in gran parte transazionale (come in mercati molto sensibili al prezzo) e quindi il valore delle relazioni con i clienti è inferiore;
- il business dell'impresa consiste in una serie di progetti individuali, dove il valore delle relazioni è basso.

Per costruire la matrice possiamo dividere le due dimensioni che caratterizzano il valore del cliente in entrate elevate, entrate basse, costi elevati, costi bassi, in modo da

ottenere quattro sottogruppi di clienti. Otteniamo una matrice come quella proposta da Ryals (2008) e riportata di seguito.

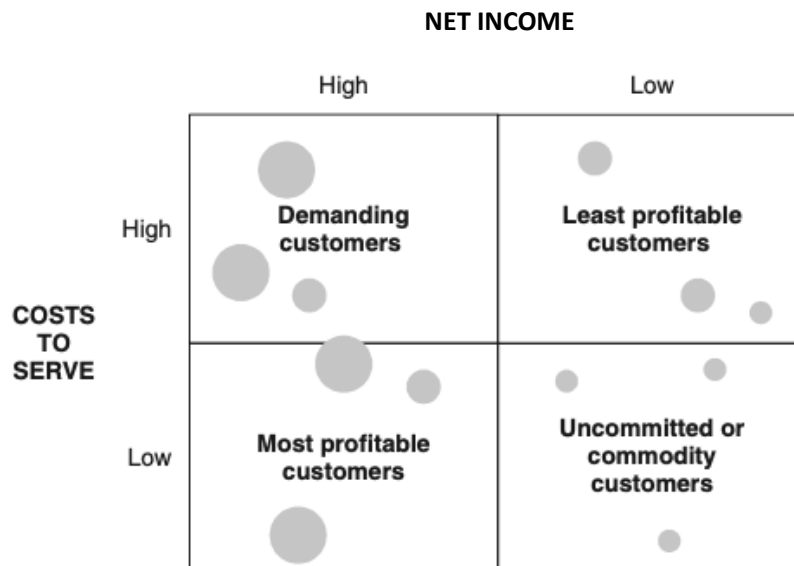


Figura 6: Tipologie di clienti del portafoglio valore del cliente (Source: "Managing Customers Profitably", Lynette Ryals. WILEY, 2008)

La figura mostra che ci sono cinque diversi tipi di clienti quando classificati in termini di ricavi e costi nel corso della vita:

- clienti altamente profittevoli (ricavi a vita elevata, costi contenuti);
- clienti esigenti (ricavi a vita elevata, costi elevati);
- clienti "commodity" (bassi ricavi, bassi costi, quota di spesa medio-alta);
- clienti "uncommitted" (bassi ricavi e costi, bassa quota di spesa);
- clienti meno redditizi (ricavi a vita bassa, costi elevati).

La corretta applicazione delle matrici di portafoglio basate sul valore del cliente consente la formulazione di strategie di conservazione, sviluppo ed eliminazione, aumentando l'efficacia ed il valore di mercato della relazione commerciale.³¹

Definiamo di seguito tre tipi di strategie particolari che dovrebbero essere utilizzate in relazione ai cinque gruppi di clienti individuati:

1. **Strategia di fidelizzazione:** è un processo attraverso il quale un'azienda garantisce che i clienti rientrino nella canalizzazione di vendita e diventino clienti abituali. L'obiettivo principale di questa strategia è mantenere una base di clienti e impedire ai clienti di cercare un prodotto o un servizio altrove.
2. **Strategia di sviluppo:** è il processo di crescita, progresso, sviluppo o incoraggiamento dei clienti ad avanzare e, infine, a diventare clienti platino. Wayland e Cole (1994) suggeriscono che i candidati allo sviluppo più attraenti sono i clienti che mostrano un grado di preferenza relativamente alto per determinati prodotti e che probabilmente saranno redditizi da servire e i clienti con il maggior potenziale di aumentare il loro livello di acquisti o spostare i loro acquisti su prodotti a margine più elevato.
3. **Strategia di filtraggio o di eliminazione:** quando invece si ha a che fare con i clienti che costano più di quanto valgono. L'obiettivo principale di questa strategia è identificare il quartile inferiore dei clienti dell'azienda e non destinare

³¹ Emmanuella Plakoyiannaki e Nikolaos Tzokas, «Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective», *The Journal of Database Marketing* 9 (1 marzo 2002): 228–37, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240004>.

investimenti di marketing su di loro poiché costano più del loro valore. Le risorse di sviluppo verrebbero redistribuite in modo più efficace da potenziali clienti scarsi e clienti altamente sviluppati a questi potenziali clienti più elevati.

Un modo popolare di sviluppare un portafoglio clienti, che non si limita a considerare esclusivamente il valore del cliente, consiste nell'aggiungere una dimensione aggiuntiva che rifletta il valore della relazione: la **durata della relazione**. La ragione di fondo per cui questo può essere utile è che alcuni clienti sono legati ai loro fornitori contro voglia, forse per mancanza di un'alternativa, mentre altri sono felici di dare gran parte della loro attività al fornitore. Le implicazioni possono essere molto diverse. I clienti che sono bloccati sono talvolta noti come "ostaggi", perché cercheranno di sfuggire alla prima opportunità che ottengono, ad esempio quando un fornitore concorrente fa loro un'offerta più vantaggiosa. Il secondo tipo è noto come "sostenitore" ed è più probabile che rimanga con il proprio fornitore anche quando i concorrenti entrano nel mercato. Questa è una distinzione utile perché è ampiamente riconosciuto che esiste una differenza tra fedeltà comportamentale (clienti che rimangono perché credono che non ci sia un'alternativa efficace per loro) e fedeltà attitudinale (clienti che rimangono perché amano sinceramente il loro fornitore).

Il caso studio oggetto della tesi riguarda un mercato innovativo in forte evoluzione e crescita, in cui le relazioni non sono ancora mature per parlare di durata di una relazione

commerciale. Per questo motivi il modello basato sulla durata della relazione non verrà preso in considerazione nella presente trattazione.

2.2.3 Il modello basato sulle prospettive del cliente e del fornitore

Introduciamo in questa sezione la “*Directional Policy Matrix*” (DPM), un metodo ampiamente utilizzato per mappare il portafoglio cliente e lo sviluppo di strategie. Lo strumento mette in relazione l'attrattività del cliente o del segmento rispetto alla forza commerciale relativa del fornitore; quest'ultima viene misurata dal punto di vista del cliente, che valuta la forza commerciale del fornitore in un determinato segmento.³²

L'idea essenziale che sta alla base del DPM è che il portafoglio clienti possa essere costruito lungo due dimensioni:

1. Sull'asse verticale **l'attrattività del cliente dal punto di vista del fornitore**, misurata in termini di attrattività finanziaria e relazionale del cliente;
2. Sull'asse orizzontale **l'attrattività del fornitore per il cliente**, misurata attraverso l'impiego dei fattori critici di successo (FCS). I FCS, introdotti nel primo capitolo, permettono di misurare la posizione competitiva relativa del fornitore, ma anche di spiegarne le ragioni.

³² Lynette Ryals e Malcolm McDonald, *Key Account Plans*, 2010, <https://doi.org/10.4324/9780080556185>.

Entrambe le dimensioni sono costruite sotto forma di indici, utilizzando la media ponderata e riportate su una matrice bidimensionale. Lo strumento è interessante per la quantità di informazioni dettagliate che possono essere incorporate in questi indici. Riportiamo sotto un esempio di matrice portafoglio clienti realizzata con la metodologia DPM che interseca le prospettive del cliente e del fornitore. I cerchi vengono utilizzati per rappresentare ciascun segmento e la dimensione del cerchio può essere ridimensionata per rappresentare il numero di clienti in un segmento o l'importo delle entrate generate da quel segmento.

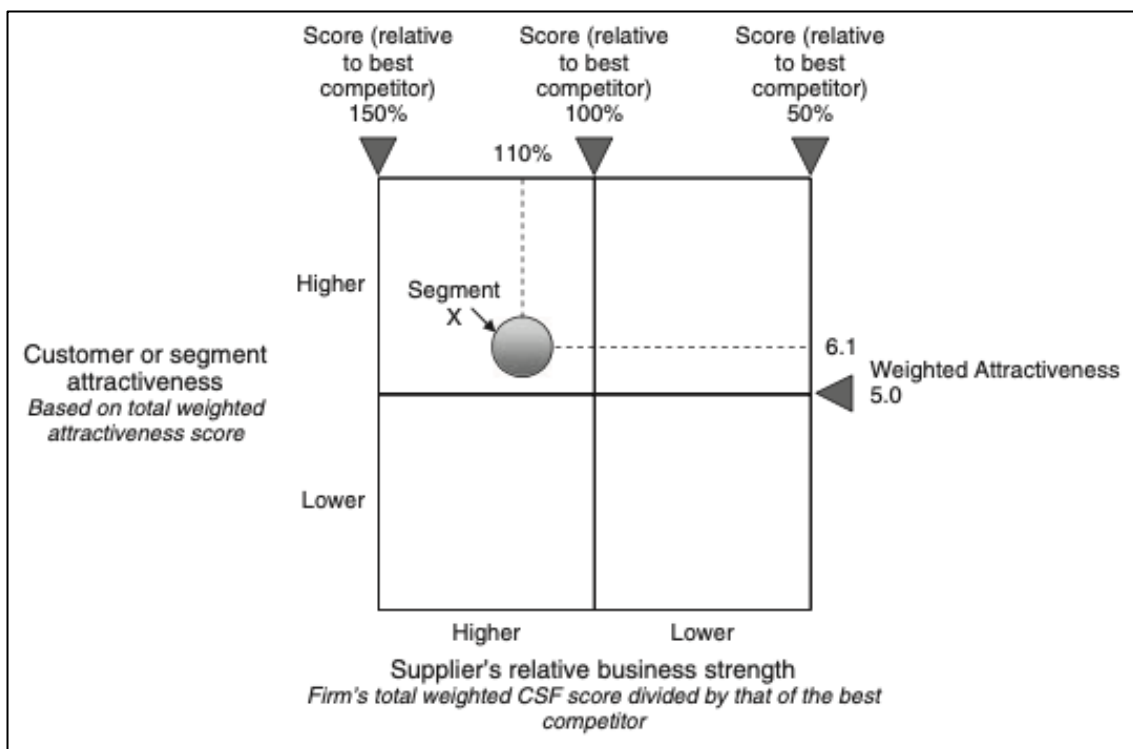


Figura 7: Esempio di matrice portafoglio con il metodo DPM (Source: "Managing Customers Profitably", Lynette Ryals. WILEY, 2008)

Riferendoci alla dinamicità del settore introdotta nel primo capitolo, è opportuno fare due considerazioni in merito ai parametri utilizzati per la costruzione delle matrici.

In primo luogo, i criteri di attrattività possono cambiare nel tempo, oltre al fatto che la loro importanza può variare per l'azienda. Per esempio, la capacità dei clienti di aiutare il fornitore ad entrare in nuovi mercati potrebbe essere molto più importante della redditività puntuale (questo è il caso di un fornitore intenzionato ad espandersi geograficamente in mercati B2B). L'indice di attrattività ha lo scopo di sintetizzare queste informazioni in maniera dinamica, in modo da fornire una valutazione accurata di ogni cliente (o segmento di clienti).

Per quanto riguarda l'analisi dei FCS, affinché possano emergere strategie migliorative della posizione competitiva del fornitore, è importante che l'analisi sia fatta dal punto di vista del cliente e non basata su ciò che il fornitore sa, o pensa di sapere, dei suoi concorrenti. Il punto di questa analisi è acquisire una comprensione del motivo per cui i clienti fanno determinate scelte di acquisto selezionando uno specifico fornitore.

In conclusione, il modello basato sull'approccio cliente/fornitore può aiutare nella gestione del portafoglio clienti attraverso il riconoscimento della posizione di ciascun segmento e anche lo sviluppo di strategie appropriate per gestire ciascun segmento in base ai punteggi CSF desiderati. Ad ogni quadrante del DPM è associato un approccio generico che dovrebbe essere adottato per ciascuno dei segmenti in quel quadrante (sebbene le strategie specifiche varieranno in base al segmento).

In base alla collocazione dei clienti o dei segmenti nei quadrati, usando il modello DPM l'azienda può definire una serie di strategie che riassumiamo nella tabella qui di seguito:

Quadrante	Approccio	Strategia
In alto a sinistra	Investire	Differenziazione di prodotto; prezzo basato sulla relazione; ampliare i canali di distribuzione; investire in R&S; investire nella qualità
In alto a destra	Selezionare	Ampliamento della gamma o della linea di prodotti; prezzo per quota di mercato; promozione mirata ma intensiva; finanziare la crescita e investire nelle persone
In basso a sinistra	Mantenere	Mantenere o razionalizzare leggermente la gamma di prodotti con una certa differenziazione per segmenti; considerare l'aumento dei prezzi; limitare le nuove promozioni ma mantenere un'ampia distribuzione; utilizzare la capacità produttiva in modo efficace
In basso a destra	Gestire	Razionalizzare il portafoglio di prodotti; aumentare i prezzi se possibile; ridurre le promozioni e la distribuzione; liberare capacità e risorse per altri usi; controllo dei costi molto stretto; considerare il disinvestimento

Figura 8: Possibili strategie attraverso il modello DPM (rielaborazione personale)

Quale di queste strategie viene selezionata e l'investimento che viene effettuato in ciascun segmento dipende in una certa misura dal modo in cui i cerchi possono muoversi nel tempo. I cerchi, che rappresentano i gruppi di clienti, possono muoversi

verticalmente rispetto al grado di attrattività. Questo accade perché alcuni segmenti di clienti possono diventare più influenti nel mercato, o il loro valore potrebbe persino cambiare a causa di cambiamenti nei modelli di acquisto o cambiamenti normativi. In alternativa, l'azienda stessa potrebbe subire cambiamenti che le facciano vedere in modo diverso l'attrattiva dei propri clienti, in relazione al fatto che alcuni mercati potrebbero variare il loro livello di importanza.

Oltre ai movimenti verso l'alto e verso il basso, la posizione del segmento all'interno della matrice può spostarsi verso sinistra o verso destra, in relazione all'evoluzione della posizione competitiva dell'azienda rispetto ai concorrenti. Ad esempio, l'ingresso di un concorrente forte potrebbe tendere a ridurre la performance relativa dell'impresa, spostando il cerchio verso destra. Questi ulteriori elementi di dinamicità introdotti all'interno delle matrici di portafoglio basate sul modello DPM inducono il fornitore a valutare puntualmente la migliore strategia da applicare per ciascun segmento di clienti. Riportiamo a titolo esemplificativo la matrice introdotta da Ryals nel suo lavoro *"Managing Customer Profitably"*.

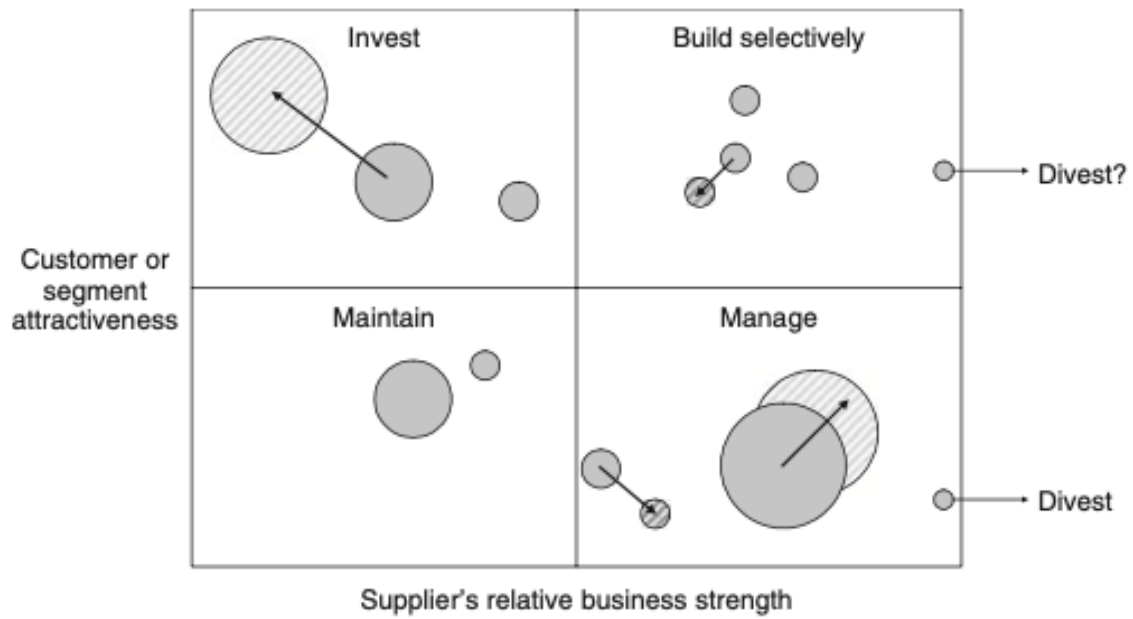


Figura 9: Esempio di evoluzione strategica all'interno di un portafoglio clienti (Source: "Managing Customers Profitably", Lynette Ryals. WILEY, 2008)

2.3 ANALISI MULTIDIMENSIONALE DEI DATI

Nel corso degli anni si è affermato esplicitamente che lo scopo della segmentazione del mercato è quello di cercare raggruppamenti naturali di oggetti (o osservazioni) che definiscano segmenti di mercato chiaramente distinti. Le tecniche statistiche multivariate o multidimensionali vengono utilizzate quando un determinato gruppo di oggetti deve tener conto di più variabili simultaneamente.³³ Nel corso del paragrafo verranno descritti i due principali metodi di analisi multidimensionale mettendo in evidenza la loro utilità ai fini dell'argomento di ricerca oggetto della tesi. Presentiamo, dunque, l'analisi fattoriale e l'analisi dei cluster.

2.3.1 *L'analisi fattoriale*

Le tecniche di analisi fattoriale risultano utili quando si affronta un problema di natura multidimensionale, cioè quando non si ha solo la necessità di rappresentare geometricamente il comportamento di una o due variabili ma di visualizzare sotto forma geometrica l'osservazione di tre o più misure cercando di comprendere al meglio il fenomeno che si intende studiare. Molto spesso, infatti, misurazioni differenti possono avere un denominatore comune, cioè potrebbero rappresentare manifestazioni differenti con un'origine comune.

³³ Marco Gherghi e Carlo Lauro, *Appunti di Analisi Multidimensionale dei Dati*, 2002.

Il procedimento seguito da queste tecniche tende alla trasformazione della serie di attributi dati in una nuova serie di variabili o fattori ortogonali, cioè indipendenti tra loro, che sono pari al numero degli attributi primitivi e che non sono altro che combinazioni lineari tra le variabili iniziali. L'Analisi Fattoriale, quindi, fornisce, su una successione di piani, un determinato numero di proiezioni; gli assi perpendicolari, o assi fattoriali, il cui incrocio dà luogo a tali piani, non sono, come in una comune "nuvola di punti", l'immagine diretta di ciascuna delle misure iniziali, ma rappresentano le combinazioni significative tra i diversi oggetti e le diverse misure prese in esame, o, più semplicemente, "riassumono" al meglio gli elementi che sono tra essi comuni. L'utilità delle tecniche di Analisi Fattoriale consiste quindi nell'offrire una rappresentazione delle diverse variabili analizzate all'interno di uno spazio di ristrette dimensioni che, attraverso la proiezione di una "nuvola di punti", fornisce una comprensione migliore e più immediata dei risultati ottenuti.³⁴

Su un numero ridotto di piani fattoriali, infatti, vengono rappresentate graficamente le relazioni che intercorrono tra le diverse unità, e ciò permette di verificare e contemporaneamente di visualizzare i rapporti di associazione tra gli oggetti ovvero l'interdipendenza esistente tra gli attributi presi in esame.

Sono tre i concetti direttamente collegati a questo tipo di tecniche:

³⁴ Roberto Bolzani, «Analisi Fattoriale», 17 settembre 2021.

- Lo "spazio" e la "distanza": le unità prese in esame vengono considerate e rappresentate come punti in uno spazio ben definito e le rispettive distanze indicano il tipo di associazione (positivo o negativo),
- le "coordinate" che permettono di evidenziare i raggruppamenti fra le differenti entità o variabili,
- la "semplificazione" grazie alla quale si riducono notevolmente il numero delle variabili iniziali.

Tra i metodi di Analisi Fattoriale si possono indicare in particolare l'Analisi dei Componenti Principali e l'Analisi delle Corrispondenze multiple. Le due tecniche si differenziano tra loro per la procedura, per il tipo e la struttura dei dati a cui esse vengono applicate; la prima viene generalmente utilizzata quando le variabili di partenza sono costituite da informazioni di tipo numerico. La seconda, invece, risulta particolarmente adatta all'esame di informazioni di tipo qualitativo e non metrico.

2.3.2 La Cluster Analysis

L'analisi dei cluster o semplicemente il Clustering è il processo di partizionamento di un insieme di oggetti dati in sottoinsiemi. Ogni sottoinsieme, definito cluster, è tale che gli oggetti al suo interno sono simili tra loro, ma dissimili dagli oggetti contenuti in altri cluster. L'insieme dei cluster viene definito Clustering. Il partizionamento viene eseguito non dagli esseri umani, ma dall'algoritmo di Clustering. In base alla tipologia di algoritmo utilizzato è possibile generare diversi Clustering sullo stesso set di dati. Questo metodo

è perciò utile in quanto può portare alla scoperta di gruppi precedentemente sconosciuti all'interno dei dati. L'analisi dei cluster è stata ampiamente utilizzata in molte applicazioni, come la business intelligence, il riconoscimento di modelli di immagini, la ricerca sul Web, la biologia e la sicurezza. Nella business intelligence, il Clustering può essere utilizzato per organizzare un gran numero di clienti in gruppi, in cui i clienti all'interno di un gruppo condividono forti caratteristiche simili. Ciò facilita lo sviluppo di strategie commerciali per una migliore gestione delle relazioni con i clienti. Inoltre, considera una società di consulenza con un gran numero di progetti. Per migliorare la gestione del progetto, il raggruppamento può essere applicato per suddividere i progetti in categorie basate sulla somiglianza in modo che l'audit e la diagnosi del progetto (per migliorare la consegna e i risultati del progetto) possano essere condotti in modo efficace.

Il Clustering è anche chiamato segmentazione dei dati in alcune applicazioni perché suddivide grandi set di dati in gruppi in base alla loro somiglianza. I temi attivi di ricerca si concentrano sulla scalabilità dei metodi di Clustering, sull'efficacia dei metodi applicati a vari tipi di dati, sulle tecniche di Clustering per dataset ad alta dimensionalità (ad esempio, raggruppare oggetti con migliaia di funzionalità) e sui metodi per raggruppare dati misti numerici e nominali in grandi database. Al fine di rafforzare la validità dei metodi di Clustering per la ricerca oggetto della tesi, focalizziamo l'attenzione sui metodi principalmente utilizzati per partizionamento di un portafoglio clienti.

2.3.1 Classificare i clienti attraverso i metodi di Clustering

I processi di classificazione della clientela, dai più semplici ed empirici ai più evoluti e scientifici, rappresentano importanti attività volte alla costruzione di gruppi (cluster) di soggetti nei confronti dei quali è possibile compiere medesime azioni di marketing. L'ipotesi è che tali soggetti mostrino con forte probabilità la medesima reazione agli, tanto da essere preventivamente controllabili. In effetti i processi di classificazione hanno un duplice obiettivo: in primo luogo, incrementare l'efficacia dell'azione di marketing. Inoltre, razionalizzare i costi di marketing evitando che azioni progettate per particolari profili di clientela vengano indirizzate su soggetti che non rispondono a tale profilo ovvero che vengano realizzate azioni diverse per soggetti che possiedono il medesimo profilo. Al riguardo, una regola molto importante strettamente legata al concetto di omogeneità infragruppo (primo obiettivo dei processi classificatori) è quella secondo la quale una buona classificazione oltre a creare cluster omogenei al loro interno debba anche fare in modo che i gruppi determinati siano quanto più diversi tra loro (eterogeneità all'interno del gruppo). In caso contrario, potremmo rischiare di sostenere costi aggiuntivi per realizzare azioni diverse nei confronti di gruppi simili con un conseguente inutile spreco di risorse.

Gli strumenti che ci accingiamo a descrivere rientrano tra quelli definiti come Cluster Analysis e vengono definiti, nella prassi statistico-aziendale come:

Metodo della classificazione gerarchica per K-fattori (Hierarchical Clustering)

Tale metodo utilizza, come strumento di allocazione delle osservazioni nei gruppi, la Matrice delle Distanze Euclidee (in realtà esistono anche altri tipi di distanze ma per semplicità tratterò solo questa). Dati K fattori d'indagine, per calcolare la Distanza Euclidea esistente tra due osservazioni si utilizza la seguente formula:

$$\Delta_{ij} = \sqrt{\sum_{f=1}^K (x_{if} - x_{jf})^2}$$

per ogni $i, j = 1, \dots, N$

In cui:

i, j sono contatori delle osservazioni;

k è il numero di sottogruppi prestabiliti in cui ripartire la distribuzione di un fenomeno;

f è il contatore del fattore d'indagine con $f = 1, \dots, K$;

x_{if} è il valore assunto dall' i -esima osservazione per il fattore f

x_{jf} è il valore assunto dalla j -esima osservazione per il fattore f

Metodo della classificazione per K-medie (K-Means Clustering)

Tale metodo, in alternativa al precedente, impiega la Teoria della Scomposizione della Devianza al fine di verificare, per ogni fattore o variabile d'indagine, che la Devianza tra i gruppi contribuisca alla Devianza totale in maniera più rilevante della Devianza nei

gruppi. In altre parole, partendo dal presupposto di verità della seguente equazione che non vado a dimostrare ma che è alla base della Teoria della Scomposizione della Devianza:

Devianza Totale = Devianza nei Gruppi + Devianza tra Gruppi

$$\sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2 = \sum_{j=1}^K \sum_{i=1}^{N_j} (x_{ji} - \mu_j)^2 + \sum_{j=1}^K N_j \times (\mu_j - \mu)^2$$

in cui, dato il fattore d'indagine ovvero la variabile statica X:

N è il numero totale di osservazioni;

i è il contatore delle osservazioni con $i = 1, \dots, N$;

x_i rappresenta l'i-esima osservazione;

μ è la media del totale delle osservazioni;

K è il numero di sottogruppi in cui è stato ripartito il totale delle osservazioni;

j è il contatore dei sottogruppi con $j = 1, \dots, K$;

N_j è il numero di osservazioni che caratterizzano il j-esimo sottogruppo;

x_{ji} rappresenta l'i-esima osservazione del sottogruppo j-esimo con $i = 1, \dots, N_j$;

μ_{ji} è la media del sottogruppo j-esimo;

Il suddetto metodo sposta le osservazioni, che nel nostro caso specifico sono i clienti, all'interno di K sottogruppi definiti a priori. L'obiettivo è duplice: massimizzare il contributo che la Devianza tra i Gruppi offre alla Devianza Totale al fine di garantire

l'eterogeneità tra i gruppi; inoltre, rendere minima la Devianza nei Gruppi al fine di garantire l'omogeneità infragruppo. Il processo può essere attuato tenendo conto di più fattori contemporaneamente e questo lo rende adatto per dataset multidimensionali. Il processo di massimizzazione e minimizzazione, oltre a dover avvenire considerando la contemporanea presenza di più fattori, dovrà prendere in considerazione anche il c.d. Test di significatività. In sostanza, viene eseguito un calcolo di probabilità circa l'inutilità che la diversità delle medie dei gruppi possa contribuire in maniera significativa alla determinazione della Devianza Totale. In altre parole, studiando N osservazioni che mostrano complessivamente un certo ammontare degli scostamenti quadratici rispetto alla media complessiva e, con quelle stesse osservazioni, si creano K sottogruppi le cui medie si discostano, da tale media complessiva, in misura tale che la sommatoria di tali scostamenti quadratici ponderati per la grandezza dei gruppi contribuisca in misura rilevante allo scostamento quadratico complessivo sopraccennato allora, se anche la sommatoria degli scostamenti quadratici di ogni osservazione dalla media del sottogruppo di appartenenza è la minima, è possibile affermare che i K gruppi sono eterogenei tra di loro ed omogenei al loro interno. Data la necessità di replicare il calcolo in funzione soprattutto del numero di osservazioni e del numero dei sottogruppi, effettuare questo genere di operazioni manualmente rappresenta un'inutile perdita di tempo che ne vanifica anche la presunta utilità. Proprio per questo motivo esistono molti applicativi che consentono di effettuare questo genere di iterazioni automaticamente attraverso l'utilizzo di algoritmi preinstallati. Nonostante siano nati

inizialmente con finalità statistiche, gli applicativi stanno trovando sempre più riscontro all'interno delle realtà aziendali, favorendo lo sviluppo delle metodologie di Clustering a supporto dei processi decisionali.

La conoscenza del significato di tali metodi, nonché dei passi necessari alla preparazione ed elaborazione del dato, consente di applicare la metodologia più idonea e statisticamente rilevante ai fini di avere i cluster omogenei al loro interno ed eterogenei tra loro. L'obiettivo dell'utilizzo delle tecniche di Clustering all'interno del presente progetto di tesi resta, sempre e comunque, quello di ricercare gruppi di clienti precedentemente sconosciuti all'interno dei dati e la definizione dei segmenti.

La validità delle tecniche di analisi multivariata per la segmentazione del portafoglio clienti sarà mostrata nel quarto capitolo, relativamente allo studio del caso aziendale.

3. IL SETTORE DEL PACKAGING ALIMENTARE

Il presente capitolo descrive le caratteristiche del settore del packaging alimentare.

In primo luogo, l'analisi sarà dedicata ad evidenziare le funzionalità del packaging ed il ruolo strategico che esso assume nei confronti dei consumatori. Successivamente verrà evidenziato il maggior valore che la sostenibilità sta assumendo all'interno dei fattori di scelta. Sarà quindi studiato il settore di riferimento e descritte le tendenze che interessano attualmente le aziende di carta e cartone; presentate le attuali tendenze e le opportunità future per il mercato del packaging alimentare.

3.1 IL PACKAGING E LA SOSTENIBILITÀ

Il ruolo dell'imballaggio alimentare è mutato notevolmente nel corso della storia per seguire i cambiamenti culturali e sociali e rispondere al meglio a richieste sempre più esigenti. Ciò nonostante, negli ultimi due secoli le prime funzioni da valutare e non sottovalutare sono sempre le stesse ovvero contenimento e protezione. L'imballaggio primario da sempre è oggetto di studio in quanto è il primo oggetto che è a contatto con il prodotto ed è l'oggetto che viene manipolato dall'utente, risulta essere la prima forma di interazione che mette in contatto il prodotto con il fruitore. Ad oggi il packaging, divenuto più sofisticato e sviluppato, sia per gli alimenti che per i prodotti in generale, ha assunto un ruolo principale per ogni tipologia di bene di consumo e deve eseguire una o più funzioni che sono tra loro interconnesse e devono essere considerate e valutate contemporaneamente nel processo di sviluppo del packaging.³⁵

3.1.1 Il packaging alimentare e le sue funzioni

L'obiettivo dell'imballaggio alimentare è il contenimento degli alimenti che, in maniera economica, permette di soddisfare i requisiti e i desideri dei consumatori, mettendo alta la sicurezza alimentare e minimizzare l'impatto ambientale dovuto ai suoi sprechi.

³⁵ Istituto Italiano Imballaggio, «Il packaging allunga la vita. Il ruolo degli imballaggi nella minimizzazione degli sprechi alimentari e delle perdite di alimenti», 2016.

Una delle variabili critiche che influisce sull'applicazione ed il formato di packaging, è lo shelf-life. I problemi di shelf-life che si possono definire "prodotto-dipendente" sono quelli nei quali il ruolo dell'imballaggio è sostanzialmente passivo, limitandosi a escludere, quasi completamente, le influenze dell'ambiente esterno.

La complessità e la variabilità del problema di shelf-life derivano sia dalla molteplicità delle possibili situazioni diverse (lo stesso prodotto può essere confezionato e conservato in molti modi diversi), sia dal fatto che la durabilità di un alimento confezionato è, in ogni circostanza, funzione di numerose variabili. Variabili che è possibile riferire alla composizione dell'alimento (F), al suo imballaggio (P) e all'ambiente (E) nel quale viene conservato. È frequente, infatti, che il problema di shelf life venga rappresentato con equazioni come la seguente:

$$SL = f(F_i, P_i, E_i)$$

Dove SL rappresenta la shelf life calcolata come combinazione di una serie di variabili relative all'alimento (F_i), al packaging (P_i), all'ambiente (E_i). Il packaging, quindi, ha acquisito un ruolo talmente rilevante nella vita quotidiana del consumatore che, non solo per soddisfare l'esigenza materiale di nutrirsi ma anche per rispondere ai bisogni e desideri più nascosti, oggi esistono cibi che non potrebbero essere quello che sono senza l'imballaggio. Poiché le funzioni dell'imballaggio sono numerose e anche mutevoli,

possiamo delimitare l'elenco delle funzioni e i ruoli del packaging in cinque fondamentali obiettivi: contenimento, protezione, conservazione, comunicazione, logistica.³⁶

Contenimento

Il contenimento dell'alimento è, storicamente, la funzione originale e la più antica al quale è chiamato a rispondere il packaging, e di solito viene identificata come la funzione primaria. Il prodotto contenuto all'interno della confezione deve risultare integro fino alla sua apertura da parte dell'utente. Contenere vuol dire anche impedire la dispersione del prodotto contenuto, soprattutto se si parla di prodotti alimentari e in particolar modo se ci si riferisce a prodotti liquidi, fluidi, in polvere, composto di piccole parti (in inglese definiti con il termine *free flowing*) che devono essere necessariamente tenute insieme. Questo vuol dire che il packaging alimentare deve soddisfare sempre le esigenze di contenimento durante i vari cicli di produzione, stoccaggio, trasporto e vendita. Questa funzione però è anche riferita a quei prodotti che hanno già una forma adatta alla movimentazione ma che, per esigenze di trasporto devono comunque essere usati imballaggi con funzione di contenimento.

³⁶ Luciano Piergiovanni e Sara Limbo, *Food Packaging, Food packaging: Materiali, tecnologie e qualità degli alimenti, Food*, ISBN 978-88-470-1456-5. Springer-Verlag Milan, 2010, 2010, <https://doi.org/10.1007/978-88-470-1457-2>.

Protezione

Conservare un prodotto con un imballaggio adeguato, vuol dire permettere di preservare il prodotto in particolare quello alimentare, per tutto il tempo che intercorre tra confezionamento, commercializzazione fino al suo consumo anche in condizioni ambientali avverse. Caratteristica utile per far durare più a lungo il prodotto, custodendone le caratteristiche qualitative, i valori nutrizionali e le proprietà organolettiche, moltiplicandone la commestibilità e fruibilità e che quindi alla fine del processo il prodotto non si rovini.

Nel caso di un prodotto alimentare, la funzione del packaging di conservare gli alimenti ritardando la sua naturale degradazione biologica, permette di ridurre la quantità di cibo non consumata e dispersa, producendo quindi un effetto positivo sull'ambiente prevenendo lo spreco alimentare.

Comunicazione

L'imballaggio è stato definito il *silent salesman* (venditore silenzioso), per sottolineare il potente valore di carattere comunicativo presente in qualsiasi forma di packaging, ove l'attenzione si è posata non solo sulla sola relazione tra contenitore e contenuto, ma anche e soprattutto a quella tra prodotto e consumatore.

La comunicazione ha rafforzato gli elementi di messaggio e di significato presenti negli imballaggi per diversificare i prodotti, informare e fidelizzare l'acquirente. Un sistema comunicativo di packaging deve permettere la trasmissione di dati attraverso l'uso di

una simbologia come forma, colore, aspetto e testo non ambigua e di facile comprensione, in maniera tale da rappresentare il suo contenuto, renderlo visibile e riconoscibile. Ad oggi il concetto di comunicazione non è legato solo ad aspetti commerciali per garantire il successo del prodotto come succedeva nello scorso secolo ma, si è allargato sempre di più fino a veicolare l'informazione presente sui packaging anche su informazioni utili al consumatore come informazioni nutrizionali, ingredienti e consigli d'uso, oppure facendo uso di marchi, etichette, data di scadenza per essere conforme alle normative oppure come ausilio per l'identificazione del prodotto con codici a barre e altri sistemi. Negli ultimi anni si è aggiunto anche un altro tipo di prestazioni volte ad offrire maggiori contenuti di servizio e di comunicazione con particolari tipi di packaging che vengono definiti attivi o intelligenti, i quali sono in grado di "interagire" con il prodotto contenuto all'interno dell'imballaggio, nati per estendere il più possibile la vita utile.

Logistica

Una serie di obiettivi dell'operazione di confezionamento è riconducibile alla finalità logistica, di favorire il flusso dei prodotti e quindi l'operazione del trasporto di prodotti da un luogo all'altro, dall'ingrosso al consumatore senza danneggiare o alterare il contenuto e, con essi, del valore economico che rappresentano.

Le aziende alimentari in particolar modo, riservano a queste finalità del packaging un'attenzione del tutto particolare. Le economie che possono derivare

dall'ottimizzazione dell'aspetto logistico del packaging (sia primario, sia secondario o terziario) sono enormi e giustificano investimenti consistenti; e si studiano metodi comodi e pratici per le varie operazioni di distribuzione, accatastamento, esposizione, vendita, apertura - chiusura, uso, riutilizzo, riciclaggio e smaltimento.

3.1.2 L'influenza della sostenibilità nei criteri di scelta

Nel contesto contemporaneo esistono stringenti esigenze di protezione, manipolazione, di trasporto per permettere ai prodotti, specialmente quelli di tipo alimentare, di entrare nel libero commercio e rispondere alle diverse necessità di cui un packaging ha bisogno. Il packaging è un mediatore funzionale e comunicativo che richiede un'attenta progettazione e che mette insieme tutti gli attori del sistema a partire dall'azienda produttrice fino all'utente finale con i suoi valori informativo-valoriali e le varie esigenze tecniche-funzionali.³⁷

Ma se si vuole analizzare fino in fondo la messa in opera di un imballaggio, non bastano più le due principali tipologie di criteri, quella funzionale e comunicativa, ma ci si deve necessariamente rivolgere anche ad altri tipi di requisiti.

Il packaging attuale è diventato uno strumento talmente importante che nulla può essere lasciato al caso e che deve necessariamente affrontare i problemi legati a questa

³⁷ Gordon Robertson, «Food Packaging – Principles and Practice», CRC Press 3 (1 gennaio 2006).

nuova era. Facciamo riferimento ad altre due particolari categorie da tenere in seria considerazione oltre alle due citate prima: i requisiti normativi e ambientali.

Dal punto di vista dei bisogni del consumatore, possiamo dunque individuare quattro macro-categorie con le loro rispettive variabili.

- **Requisiti funzionali**
 - *Requisiti Prestazionali (prodotto)*
 - *Requisiti Operativi (utente)*
- **Requisiti comunicativi**
 - *Funzione appellativo-persuasiva*
 - *Funzione identificativa*
 - *Funzione evocativa*
 - *Funzione informativa*
 - *Funzione prescrittiva*
 - *Funzione extra-prodotto*
- **Requisiti normativi**
 - *Normativa Cogente*
 - *Norme tecniche*
 - *ISO 22000*
 - *ISO 14000*
- **Requisiti ambientali**

In fase progettuale diventa essenziale seguire dei parametri che portino efficienza, innovazione, collaborazioni nel settore. Prediligere le scelte che operano per garantire qualità, sicurezza, comunicazione efficiente, il minimo impatto ambientale possibile, e allo stesso tempo che tutte queste caratteristiche siano trasmesse al consumatore finale per una maggiore consapevolezza.³⁸ Il soddisfacimento dei requisiti nel loro insieme arriva a definire la qualità dell'imballaggio e dunque l'efficacia progettuale di un "buon packaging". Certamente, la sicurezza e la performance funzionale dell'imballaggio restano il focus progettuale principale, ma comunicazione e sostenibilità si inseriscono in maniera trasversale e complementare ad esse.

Il Market Watch ha pubblicato una ricerca che mostra che il settore del green packaging aumenterà a livello globale di ben 154 miliardi di dollari entro il 2028 (+60%) raggiungendo un fatturato superiore a 413 miliardi; il CAGR, dunque, si attesta al 6% nei prossimi sette anni. L'attenzione al green è sempre più rilevante anche in Italia: **da un'indagine dell'Osservatorio GS1 Italy emerge come la quota dei pack riciclabili al 100% sia al momento solo del 6,2%,** ma è destinata a crescere a doppia cifra nei prossimi anni. L'Osservatorio ha anche proposto l'adozione di un "codice a barre per l'ambiente" (progetto "*Barcode for Environment*"), per aiutare le aziende a comunicare

³⁸ Coleman Packers e Pro Carton, «Studio sulla percezione del packaging da parte dei consumatori europei, Un'analisi indipendente sull'importanza della sostenibilità del packaging nelle decisioni di acquisto dei consumatori,» 2018, Pro Carton, edizione.

in modo chiaro, comprensibile e confrontabile tutte le informazioni sulla sostenibilità e l'impronta ambientale dei loro prodotti.³⁹

Un recente sondaggio pubblicato da **Environmental Leader**, riporta che **tre consumatori su quattro disposti a pagare un sovrapprezzo** per un prodotto dal packaging sostenibile. Secondo lo studio di Osservatorio Immagino di GS1 Italy, le aree merceologiche che comunicano maggiormente la riciclabilità dei packaging sulle etichette sono il fresco, l'ortofrutta (43,7%), il freddo (41,5%) e la drogheria alimentare (31,8%), il reparto cura casa (24,3%) e le carni (14,6%). Per quanto riguarda invece i prodotti all'interno delle singole categorie merceologiche, l'acqua minerale trionfa con il 100% delle referenze dichiarate totalmente o largamente riciclabili sull'etichetta. Poco più in basso, con oltre il 90% delle referenze, abbiamo il settore relativo alla cura della casa, con prodotti per detergenza bucato e stoviglie, le bevande piatte e gassate, le carni e l'ortofrutta, mentre intorno all'80% ci sono i prodotti di drogheria alimentare, del fresco, del freddo e del pet-care. Infine, fra i prodotti con il minor grado di riciclabilità del packaging ci sono i preparati e i piatti pronti (41,2%), i prodotti da ricorrenza (30,7%) e i condimenti freschi (25,3%).⁴⁰ Il grafico sottostante mostra i risultati dell'analisi condotta dall'Osservatorio Immagino in merito alle categorie di prodotto che maggiormente comunicano la riciclabilità del packaging.

³⁹ Maria Teresa Manuelli, «Packaging sostenibile, riciclabile e tracciabile: cosa fanno le imprese alimentari», *Il Sole 24 Ore*, 21 giugno 2021.

⁴⁰ Gianni Rusconi, «Il packaging per il food completamente riciclabile nella Gdo supera di poco il 6%», *Il Sole 24 Ore*, 19 novembre 2020.



Figura 10: La sostenibilità per reparto merceologico nella marca del distributore (fonte: Osservatorio Immagino GS1, 2020)

Marco Cuppini, direttore dell'Osservatorio Immagino, rivela che «*Rispetto allo scorso giugno il numero dei prodotti che indicano in etichetta se e come riciclarne il packaging è cresciuto di +3%. E questa informazione "paga": nel corso del 2020 sono aumentate le vendite dei prodotti che comunicano la riciclabilità del packaging, mentre, al contrario, il bilancio è stato negativo per chi non ha comunicato nulla*». ⁴¹

Possiamo dunque concludere che, data la crescente sensibilità dei consumatori verso un packaging sostenibile, le aziende alimentari dovranno porre la sostenibilità sempre più al centro delle loro future scelte di business.

⁴¹ Marco Cuppini, «La sostenibilità è diventata un tema di comunicazione sul packaging dei prodotti: l'analisi della nuova edizione dell'Osservatorio Immagino di GS1 Italy», *GS1 Italy*, 2021.

3.2 ANALISI DEL SETTORE E DEI TREND DI MERCATO

3.2.1 *Caratteristiche del settore del packaging*

Il settore degli imballaggi rappresenta un importante fattore economico a livello mondiale. Secondo una ricerca elaborata da Smithers Pira il settore degli imballaggi cresce nel mondo ad un tasso annuo del 2,8% nel periodo 2020 – 2025. Si stima che nel 2024 il settore raggiungerà un valore di 1.05 miliardi di dollari.⁴²

Il packaging alimentare è l'applicazione più attrattiva all'interno del mercato globale, con una stima del CAGR del 4.6% nel periodo 2017 – 2029. La carta rappresenta il materiale di packaging più utilizzato, ricoprendo circa 1/3 del consumo mondiale. A seguire troviamo il packaging flessibile (25,5%), la plastica rigida (18,7%), il metallo (12,1%), vetro (5,8%) e altri (4,7%) (fonte Smithers Pira). La carta e il cartone attualmente rappresentano il 35% delle vendite mondiali di imballaggi, con una valutazione di circa \$ 280 miliardi (2013). A livello globale, la quota di imballaggi in carta e cartone è rimasta sostanzialmente invariato negli ultimi anni nonostante la crescente concorrenza (dalla plastica in particolare) e un mercato in rapida evoluzione. Il Cartone – compreso cartone e cartone per cartone ondulato – rappresenta attualmente il 31% della domanda, con il restante quattro per cento di quota attribuibile alle carte da imballaggio flessibile.

⁴² «Global Packaging Industry A High-Level Overview», *Mordor Intelligence Smithers Pira Global Newswire Allied Market Research*, s.d., <https://packagingschool.com/wp-content/uploads/2021/03/Global-Packaging-Industry.pdf>.

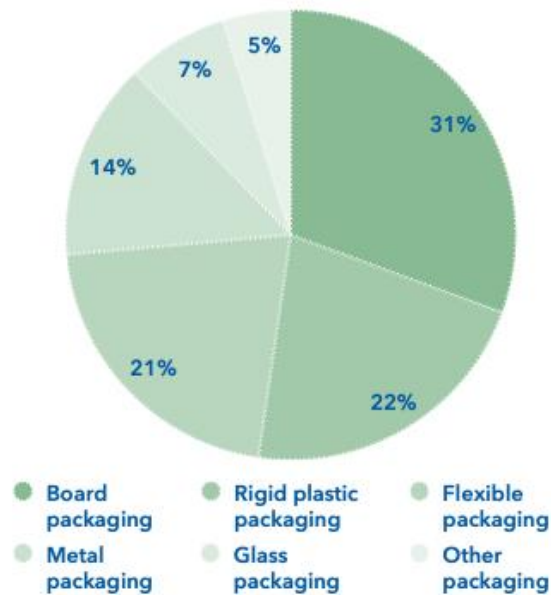


Figura 11: Categorie di consumo del packaging su scala mondiale (fonte: "Paper-based packaging trends to 2019", Smithers Informations, 2015)

Il settore globale degli imballaggi è vasto e maturo, in cui la maggior parte degli investitori sta investendo pesantemente nel settore degli imballaggi durante la pandemia. Tuttavia, l'industria degli imballaggi ha avuto una bassa esposizione all'epidemia di coronavirus. Si prevede che le aziende di packaging che servono i settori come quello alimentare, della cura personale, delle bevande e farmaceutico se la caveranno bene nella situazione attuale, con il cambiamento dei modelli di domanda, le misure governative e lo stoccaggio che potrebbero portare a una crescente domanda per i prodotti.

Le crescenti innovazioni nelle soluzioni di imballaggio rappresentano un'opportunità per la crescita del mercato degli imballaggi alimentari. Il progresso tecnologico non è supportato dalla disponibilità di materie prime; che sta ostacolando il miglioramento tecnologico nelle soluzioni di imballaggio. Gli elevati costi delle materie prime stanno causando l'inaccessibilità a molte nuove tecnologie di confezionamento e le aziende dipendono dalle soluzioni di confezionamento tradizionali, che a loro volta stanno influenzando allo stesso modo l'economia e l'ambiente. Il prezzo fluttuante di queste materie prime influisce sull'industria degli imballaggi. Inoltre, le normative sviluppate dal governo e dalle associazioni sulla conservazione delle risorse stanno aumentando il prezzo di queste materie prime, il che a sua volta sta frenando la crescita del mercato.

I principali produttori del mercato sono presenti in Nord America ed Europa. Alcuni dei principali attori del mercato sono Mondi Group, Amcor plc, Berry Global Inc. e BALL CORPORATION. Mondi offre imballaggi sostenibili e produce materiali plastici, pasta di legno e carta e produce e sviluppa prodotti di imballaggio di consumo e industriali. L'azienda ha 102 siti di produzione in più di 33 paesi. D'altra parte, Amcor sviluppa e produce imballaggi per vari settori che includono prodotti alimentari e bevande, farmaceutici, medici, per la cura della casa e della persona e altri. L'azienda ha 250 siti di produzione situati in più di 12 paesi, con le loro strategie costituite da capacità differenziate e dall'aspirazione ad essere il leader globale. Allo stesso modo, altri attori chiave del settore nel mercato hanno sviluppato forti canali di distribuzione, offerte di

prodotti e presenza regionale. Riportiamo a titolo informativo la lista delle maggiori compagnie nel settore del packaging.

- Mondi Group (Austria)
- Amcor plc (Australia)
- Berry Global Inc. (U.S.)
- BALL CORPORATION (U.S.)
- Stora Enso (Finland)
- Constantia Flexibles (Austria)
- Plastipak (U.S.)
- Tetra Pak International S.A. (Switzerland) DS Smith (UK)
- ExxonMobil Chemical (U.S.)
- Other Key Players

3.2.2 Segmentazione del mercato degli alimenti

Come detto nel primo capitolo possono essere considerate diversi criteri per la segmentazione di un mercato. Nel caso del mercato del packaging alimentare ci riferiamo segmentazione del mercato elaborata da Fortune Business Insights, che utilizza due principali criteri di segmentazione: tipologia di prodotto e applicazione finale.

Segmentazione per tipologia di prodotto

Il mercato del packaging alimentare può essere segmentato in base alla tipologia di prodotto in rigido, semirigido e flessibile.

L'imballaggio rigido ha la quota di mercato maggiore a causa del suo maggiore utilizzo in verdure, frutta e altri prodotti alimentari facilmente frantumabili. IL cambiamento nello stile di vita dei consumatori, insieme all'aumento del consumo di pane e di snack, principalmente in Cina, India, Germania e Regno Unito, ha stimolato la domanda del settore definendo la dimensione complessiva del mercato.

Gli imballaggi semirigidi sono costituiti da plastica e cartone, utilizzati principalmente per proteggere i prodotti alimentari da ambienti umidi e ostili. Questi materiali sono leggeri, non corrosibili, resistenti agli urti e termosaldabili e vengono utilizzati principalmente per scopi di microonde.

Infine, gli imballaggi flessibili stanno raggiungendo una forte domanda a causa del crescente progresso tecnologico e delle soluzioni innovative per le esigenze di imballaggio dei prodotti. Gli imballaggi flessibili utilizzano una quantità significativamente inferiore di materiale rispetto a quella dei contenitori rigidi e richiedono anche una minore quantità di energia durante la formazione nei prodotti di imballaggio. Inoltre, il processo di produzione di imballaggi flessibili produce minori emissioni di gas serra, migliorando l'ambiente. L'aumento della domanda di imballaggi per garantire nutrienti e rinforzamento del gusto accelererà le entrate del mercato. Le rigide norme del governo insieme alla crescente consapevolezza dei consumatori

sull'igiene e la sicurezza alimentare favoriranno la crescita del settore, che a sua volta darà impulso al mercato.

Segmentazione per applicazione finale

Il cartone viene utilizzato in un'ampia varietà di applicazioni relative agli imballaggi, quali la carta patinata non sbiancata, il cartone pieghevole, truciolato, cartone solido sbiancato e cartone per l'imballaggio di liquidi. Gli usi finali variano considerevolmente. Ogni applicazione può richiedere l'utilizzo di un'ampia gamma di processi di stampa differenti, i quali includono l'offset a foglio, il rotocalco e la flessografia, anche se di norma un determinato cartone verrà stampato con uno dei metodi sopra indicati in funzione della sua applicazione. È bene ricordare che tecnologia della stampa digitale è in fase di sviluppo; questo potrebbe avere un impatto significativo nel medio termine, soprattutto nelle tirature medio-brevi.

In base all'applicazione, il mercato è classificato in frutta e verdura, prodotti da forno e confetteria, latticini, carne, pollame e frutti di mare, salse, condimenti e condimenti e altri. Tra queste applicazioni, si prevede che il segmento dei prodotti da forno e confetteria rimarrà dominante durante il periodo di previsione. Nelle applicazioni di panetteria e pasticceria, ci si riferisce principalmente ai prodotti come gomme da masticare e caramelle, toffes e cioccolatini. L'aumento del consumo di questi prodotti alimentari porterà alla crescita del mercato dell'imballaggio alimentare.

L'industria dell'imballaggio ha registrato una forte domanda a causa dell'imballaggio unico e attraente per diversi tipi di prodotti. Frutta e verdura hanno proprietà deperibili in quanto si deteriorano quando entrano in contatto con l'umidità e, quindi, richiedono un "imballaggio flessibile".

La crescita nei segmenti carne, pollame e frutti di mare può essere collegata alla crescente domanda di questi prodotti alimentari da parte dei consumatori. La crescente popolazione ha aumentato il consumo di pollo, manzo, maiale e frutti di mare. La carne e i suoi prodotti hanno proprietà chimiche, tra cui attributi sensoriali, "ora microbica" e pigmenti naturali. La selezione del materiale di imballaggio viene eseguita con cura per proteggere queste proprietà della carne e dei suoi prodotti.

Salse e condimenti sono sempre confezionati in confezioni rigide in quanto sono prodotti non deperibili. Vengono in bottiglie di vetro, bustine, pacchetti di plastica e altro e vengono utilizzati nelle case, negli uffici e nei ristoranti. L'aumento del numero di ristoranti può causare un'elevata domanda di salse e condimenti, guidando così la crescita del settore.

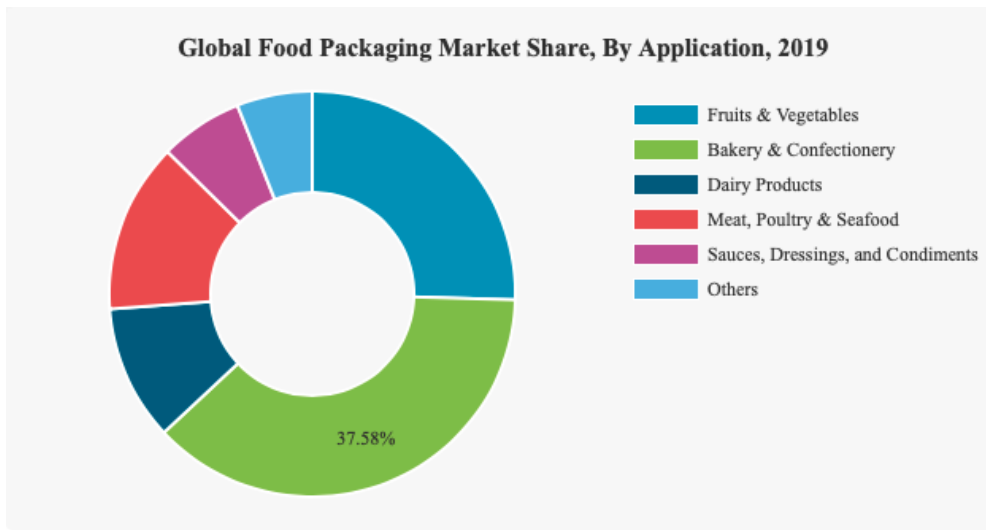


Figura 12: Quota di mercato per applicazione (fonte: "Fortune Business Insights", 2020)

Riferendoci al caso aziendale oggetto della nostra tesi, risulta di particolare interesse concentrarci sulla categoria di packaging rigido dal punto di vista del prodotto. Per quanto riguarda l'applicazione, nel quarto capitolo mostreremo tutte le categorie di prodotto che possono essere contenute nei contenitori prodotti dall'azienda oggetto del caso studio.

3.2.3 Le tendenze di un mercato in continua evoluzione

Il cibo è una componente elementare indispensabile della vita quotidiana. Secondo la *World Packaging Organisation (WPO)*, il fatturato dell'industria globale dell'imballaggio supera i 500 miliardi di dollari. Sostenibilità, convenienza, efficienza, tracciabilità, protezione dalla contraffazione e flessibilità sono i parametri associati alle soluzioni di

imballaggio. Per i consumatori, l'imballaggio facile da usare e sostenibile sta diventando una priorità ora più che mai.

L'aumento della domanda dei consumatori di alimenti confezionati a causa del cambiamento delle abitudini alimentari e dell'evoluzione degli stili di vita può avere un impatto imperativo su questo mercato. L'aumento del reddito disponibile pro capite e la crescita della popolazione contribuiranno alla domanda di prodotti a causa delle proprietà di elevata barriera, della durata di conservazione e della sicurezza dei consumatori. C'è una crescente domanda di alimenti naturali e di alta qualità, che siano minimamente lavorati o non trasformati, non contengano conservanti e offrano una conservabilità più lunga. L'imballaggio alimentare viene utilizzato per varie applicazioni come l'imballaggio di frutta e verdura, latticini, carne, pollame e frutti di mare, salse, condimenti e condimenti. Il cibo confezionato viene utilizzato per vari scopi, come protezione barriera e contaminazione, convenienza e controllo delle porzioni. L'imballaggio sostenibile affronta lo spreco alimentare e la riduzione delle perdite per problemi di sicurezza prevenendo le malattie di origine alimentare, la contaminazione chimica e preservando la qualità degli alimenti.

Le ragioni della continua crescita del mercato degli imballaggi derivano da due principali ragioni legate al cambio di abitudini da parte dei consumatori: in primo luogo, la **crescente urbanizzazione** e la tendenza costante a consumare **alimenti più comodi**. Nel mondo sempre più persone vivono nelle città. Fornir loro giornalmente alimenti sani e di alta qualità e gli altri prodotti di cui hanno bisogno rappresenta una enorme sfida

logistica. Gli imballaggi in questo contesto rappresentano la chiave per trasportare gli alimenti e gli altri beni senza danni e intatti fino ai clienti. Anche l'incremento dei consumi derivante dalla crescita della classe media nei paesi in via di sviluppo ed emergenti e la crescente competizione nei mercati maturi rappresentano fattori responsabili della crescita del mercato degli imballaggi.

La comodità continua ad essere un importante fattore di stimolo della crescita per gli imballaggi. La richiesta dei consumatori di avere prodotti facili e veloci da utilizzare è in costante crescita, in particolare per alimenti e bevande che possono essere facilmente consumati per strada o sul posto di lavoro. I requisiti classici degli imballaggi, come protezione e facilità di trasporto, sono ora affiancati da nuove necessità, come soluzioni per il dosaggio, maggiore facilità di utilizzo, possibilità di essere richiusi e rimozione controllata. I cambiamenti demografici dall'altra parte portano a un incremento della domanda di imballi di minori dimensioni e monoporzione.⁴³

La praticità è un parametro vincente; soprattutto i produttori di soluzioni di packaging per alimenti refrigerati, surgelati e piatti pronti stanno beneficiando della tendenza alla praticità. Tuttavia, i volumi delle vendite di cibi in scatola sono in calo ed esistono grandi differenze a seconda del materiale e dei tipi di confezione. Nel corso dei prossimi anni, ad esempio, ci si attende che la domanda di imballaggi metallici nel segmento dei piatti pronti aumenti solo dello 0,5% l'anno, mentre quelli in carta e cartone aumenteranno

⁴³ «Imballaggi, un mercato in crescita», *Packaging Space.net*, s.d., par. Il portale del processo, del packaging e della logistica.

del 3,1%, grazie alla crescente domanda di imballaggi shelf-ready e alla crescente popolarità del commercio alimentare on-line, che a lungo termine comporteranno un aumento della domanda di imballaggi di trasporto in cartoncino e cartone ondulato.

Dai recenti studi di mercato dedicati al settore europeo dell'imballaggio alimentare (bevande escluse), emerge che le confezioni con gas protettivi utilizzate per i piatti pronti, i film ad alta barriera per il pesce o le buste stand-up per il caffè macinato dimostrano come il packaging alimentare sia diventato ormai una vera e propria scienza, le cui applicazioni sono determinate da tendenze complesse.⁴⁴

Spiega Oliver Kutsch, amministratore delegato dell'istituto di ricerca di mercato: *"C'è uno sviluppo continuo di nuovi e innovativi tipi di imballaggi e tecnologie, in relazione al continuo cambiamento del comportamento dei consumatori e della legislazione in materia. Allo stesso tempo, i produttori si impegnano ad offrire soluzioni di confezionamento sempre più convenienti."*

Anche dal punto di vista dei materiali notiamo due forti tendenze che stanno rivoluzionando le catene di approvvigionamento delle materie prime nel mondo del packaging: il forte incremento nell'utilizzo della carta e l'affermazione del PET riciclato

Come mostrato dai principali attori del mercato alimentare, queste rappresentano delle grandissime opportunità per le imprese del settore.

⁴⁴ «Il mercato europeo del packaging alimentare», *Food Executive, notizie per il mondo alimentare*, novembre 2019, <https://www.foodexecutive.com/it/mercati-consumi/1612-packaging-alimentare-europa.html>.

L'avanzata della carta

«La sfida più grande per l'alimentare è identificare soluzioni che garantiscano le attuali elevate performance della plastica in termini di conservazione dei prodotti, adatte al contatto con gli alimenti e con un ridotto impatto ambientale. Per il lancio delle nuove linee di snack Vitapop, Vitafit e Vitajoy abbiamo studiato un packaging 100% riciclabile nella carta». Questo è quanto riportato dal Sole 24 Ore in un'intervista a Federica Bigiogera, marketing manager di **Vitavigor**, azienda italiana che sta investendo per rendere sempre più green le proprie confezioni di grissini e snack.

Le confezioni hanno ottenuto la certificazione Aticelca (Associazione Tecnica Italiana Cellulosa e Carta), che garantisce la riciclabilità. Anche **Galbani** (gruppo Lactalis) propone il suo Galbanetto in una confezione composta al 70% da carta riciclabile. Mentre Granarolo ha annunciato la conversione di tutta la gamma **Yomo** intero dal vasetto di plastica a quello di carta 100% riciclabile (vedi articolo sotto). Smarties, i confettini al cioccolato lanciati nel 1937, è il primo brand dolciario della multinazionale **Nestlé** a produrre pack in carta sulla totalità della gamma nel mondo. Le confezioni sostituiranno circa 250 milioni di confezioni di plastica vendute a livello globale ogni anno.

Il PET riciclato

Il R-PET rappresenta una valida alternativa più sostenibile per quelle confezioni che richiedono ancora la plastica. L'azienda di gelati **Tonitto 1939** ha convertito il 75% delle

confezioni in plastica riciclata o in cartoncino, o Carte d'Or di Algida, la cui gamma di vaschette per gelato è già 100% compostabile; **Besana**, tra i leader della frutta secca si è impegnata a realizzare il 100% di imballaggi riciclabili entro il 2025.

Stesso progetto anche per **Zerbinati**, specialista di zuppe e verdure pronte: la vaschetta delle nuove Lunch Box è 100% riciclabile e realizzato al 90% da plastica riciclata. Ma il R-Pet conquista anche il settore HO.RE.CA (bar e ristoranti), dove **Ferrarelle** ha presentato Infinita, la prima linea 100% in plastica direttamente riciclata dall'azienda.

Mentre **Corona**, marchio di AB InBev, ha annunciato di essere il primo brand beverage al mondo con una *"net zero plastic footprint"*, ovvero il brand recupera e ricicla più plastica dall'ambiente di quanta ne rilasci.

Tra i colossi del beverage impegnati nella lotta ambientale c'è anche **Coca-Cola Hbc Italia** che nell'ultimo rapporto di sostenibilità ha dichiarato di aver investito oltre 100 milioni in 10 anni per ridurre il proprio impatto, anche grazie al lancio di KeelClip - confezione in carta 100% riciclabile - e le prime bottiglie con il 100% di R-Pet.⁴⁵

⁴⁵ Maria Teresa Manuelli, «Packaging sostenibile, riciclabile e tracciabile: cosa fanno le imprese alimentari».

4. IL CASO ITALPACK CARTONS

Nel capitolo conclusivo della trattazione saranno applicate le tecniche di segmentazione dei clienti al caso di studio aziendale. Introduciamo a tal riguardo la Italtack Cartons, una media impresa attiva nel settore del packaging per l'industria alimentare. In ragione della maggiore importanza strategica ricoperta, l'analisi del portafoglio clienti della Italtack sarà circoscritta ad una specifica area di business: il progetto EvoCup. Una volta definiti gli obiettivi, la metodologia utilizzata ed il contesto del caso aziendale, descriveremo le caratteristiche dell'EvoCup e le ragioni della sua importanza strategica per la Italtack. L'analisi critica dei risultati sarà la base per valutare la validità di differenti metodologie di segmentazione del portafoglio clienti ai fini del controllo strategico.

4.1 APPROCCIO METODOLOGICO ALLO STUDIO DI CASO

4.1.1 *Definizione degli obiettivi*

(WHY) Per definire obiettivi aziendali e formulare strategie, ogni azienda deve conoscere caratteristiche, bisogni e comportamenti del potenziale cliente. Poiché caratteristiche e comportamenti sono contraddistinti da un diverso grado di eterogeneità, sono necessarie strategie differenti, indirizzate alle diverse tipologie di cliente potenziale. Il caso Italtack fornisce una base di studio ricca di elementi utili ai fini dell'elaborato. Il contesto specifico si caratterizza per l'esigenza dell'azienda di pianificare un investimento tecnologico nel settore del packaging alimentare. Questo elemento avvalorava l'importanza del processo di segmentazione al fine di selezionare clienti target per l'azienda.

(WHAT) L'elaborato si pone l'obiettivo di studiare la validità di metodologie di segmentazione basate sull'analisi multidimensionale dei dati rispetto all'analisi delle matrici di portafoglio, evidenziandone le criticità ai fini del controllo strategico. I risultati dello studio assumono una valenza strategica in quanto indirizzano gli sforzi futuri dell'azienda verso i propri clienti e supportano il processo di selezione di potenziali clienti target.

(HOW) Mediante l'applicazione delle tecniche di analisi unidimensionale, bidimensionale e multidimensionali dei dati al portafoglio clienti è possibile ricercare gruppi (o cluster) di clienti che presentano caratteristiche omogenee al loro interno,

sulla base delle variabili analizzate. La definizione delle caratteristiche, dei bisogni e dei comportamenti di ciascun cluster è chiamata caratterizzazione del cluster; essa fornisce una sintesi delle informazioni rilevanti relative a ciascun gruppo di clienti. La valutazione dei cluster è il processo attraverso il quale l'azienda paragona le caratteristiche di due cluster, le loro performance e l'importanza strategica al fine di definire il loro livello di attrattività.

4.1.2 Descrizione della metodologia di ricerca e analisi delle informazioni

La ricerca delle informazioni è stata basata su interviste al personale e sull'analisi dei dati relativi alla realtà descritta dai partecipanti, allo scopo di esaminare il fenomeno oggetto di studio. Le interviste, formulate da me liberamente in qualità di consulente esterno, hanno permesso una visione maggiormente oggettiva della realtà aziendale poiché priva dal giudizio e dal condizionamento interno. La flessibilità e l'adattabilità con cui è stato realizzato il processo hanno reso il fenomeno analizzabile nei vari aspetti interessanti che a mano a mano sono emersi, diventando oggetto di ulteriori approfondimenti. L'accesso alle informazioni è stato agevolato dalla presenza di PowerBI, un valido strumento di reportistica, e di Microsoft Dynamics, l'ERP aziendale che accompagna l'azienda nell'espletamento dei suoi processi. La raccolta di informazioni è avvenuta sia attraverso l'accesso a documenti di vario tipo prodotti dall'azienda, come report, database e loro analisi, sia mediante interviste di tipo semi-

strutturate. Elementi critici per la qualità dei risultati ottenuti riguardano il contesto di riferimento e le modalità con cui lo studio viene portato avanti; tale aspetto verrà chiarito nel corso del prossimo paragrafo.

4.1.3 Analisi del contesto applicativo

Il caso aziendale nasce da un progetto di consulenza in cui sono stato coinvolto in prima persona come *project leader*; l'obiettivo globale di progetto consiste nella definizione di una strategia di investimento tecnologico e la stesura di un piano di crescita a cinque anni in grado di accompagnare l'azienda nella sua strategia di differenziazione. Le attese della direzione erano innanzi tutto quelle di ottenere una stima quanto più realistica dei futuri cash flow generabili e degli scostamenti di bilancio e conto economico derivanti dall'introduzione della nuova tecnologia; secondariamente, un'analisi oggettiva di tutte quelle competenze necessarie all'adozione della nuova tecnologia che l'azienda dovrebbe attivare quanto prima.

Dal punto di vista realizzativo lo studio è stato sviluppato come segue: in un primo momento è stata svolta una diagnosi AS-IS rivolta alle varie funzioni dell'azienda; questa ha coinvolto il management team con interviste formali ed informali, analisi dei dati e dei processi allo scopo di definire il contesto di riferimento. Successivamente è stata ipotizzata l'esistenza di una serie di fattori che potessero rappresentare delle barriere interne allo sviluppo dell'azienda: è stato ipotizzato che l'offerta commerciale non fosse

adeguata ad attrarre un bacino di clienti sufficienti, a causa di una gamma di prodotti ridotta, un prezzo di vendita mediamente superiore alla media di mercato e tempi di consegna troppo lunghi; ci si è interrogati in merito all'esistenza di adeguate competenze interne necessarie a contrastare una concorrenza che adotta politiche aggressive; infine, è stata ipotizzata la mancanza di metodologie di selezione e gestione dei clienti target dell'azienda. In seguito al processo di analisi appena descritto sono emerse una serie di opportunità di miglioramento relative al reparto vendite e marketing. Dalle interviste con il reparto commerciale, nonché dall'analisi della documentazione a supporto dei processi di vendita, sono emerse chiare evidenze riguardo la mancanza di una metodologia per la selezione dei clienti target nel mercato, nonché la mancanza di un processo formalizzato di selezione e acquisizione clienti. In sostanza, lo sviluppo commerciale in Italtipack è stato negli anni guidato dall'esperienza, volto ad inseguire le opportunità di mercato al loro apparire. Non essendo state definite le metriche di selezione del cliente target, di conseguenza il portafoglio dei clienti non è stato mai gestito in base a criteri strategici per l'azienda. Volendo esprimere le potenziali conseguenze negative di tali mancanze, descriviamo il seguente flusso logico:

- I. Non è chiaro quale sia il target di cliente per l'organizzazione, né tantomeno il giusto prezzo e livello di servizio offerto;
- II. Servire un cliente "non target" per l'organizzazione può avere un impatto negativo sull'organizzazione della produzione, sulla qualità del servizio e sull'efficienza dei processi;

III. Questa situazione determina l'insorgere di costi che l'organizzazione ad oggi non è in grado di misurare ma che impattano sulla redditività finale dell'azienda.

Di qui, l'analisi si è concentrata sulla necessità di comprendere i criteri che determinano un cliente attrattivo per l'azienda o potenzialmente interessante.

Questo è il punto nodale dello studio: determinare una metodologia che permetta di identificare segmenti di clienti attrattivi. Verso tali clienti l'azienda potrà vantare un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza qualora abbia a disposizione le necessarie risorse e competenze o sia capace di attivarle nel breve periodo.

I risultati emersi dalle interviste con il management e dall'analisi dei dati sono stati presentati alla direzione. È stata compresa la necessità di un intervento dal punto di vista metodologico incentrato sul miglioramento del processo di conoscenza e acquisizione del cliente. Questo identifica una fase preliminare, ma strettamente necessaria, ai fini del progetto di definizione di una strategia di investimento e di un piano di crescita per l'azienda. Rispetto all'intero piano di progetto concordato con la direzione Italtack il caso studio si focalizza su un aspetto specifico: l'analisi del portafoglio dei clienti esistenti. Ai fini aziendali, i risultati dello studio permetteranno di strutturare una metodologia di conoscenza e selezione dei clienti target.

4.2 IL PORTAFOGLIO DEI CLIENTI DEL PROGETTO EVOcup

4.2.1 *L'azienda Italtack Cartons*

L'azienda Italtack Cartons, di seguito Italtack, produce imballaggi per alimenti dal 1987 e, in particolare, imballaggi primari in cartone per alimenti liquidi, semi-liquidi o secchi. Le attività di Italtack si sviluppano presso lo stabilimento di Lacedonia, che impiega un centinaio di persone, ospita i reparti produttivi, il magazzino e gli uffici.

Le nuove restrizioni imposte dall'Europa nell'utilizzo di prodotti monouso in plastica sono sicuramente una grande opportunità per il settore del packaging in cartone; lo conferma un mercato in continua crescita ed evoluzione. Ciò nonostante, negli ultimi anni la Italtack ha notato il deterioramento della relativa quota di mercato ed una perdita sostanziale di ordini da parte dei clienti. Una delle principali cause è legata all'incapacità di rispondere ad una domanda molto frammentata, che si traduce in ordini sempre più ridotti ed imprevedibili. La pandemia ha inoltre accentuato le difficoltà dell'azienda di raggiungere i propri target commerciali.

Dal 2015 l'azienda ha deciso di perseguire una strategia di differenziazione rispetto alla concorrenza. Nel 2017 è stato avviato il progetto EvoCup, un tipo di contenitore per alimenti con caratteristiche innovative, le quali descriveremo dettagliatamente nel paragrafo successivo. Sulla base di un'indagine di mercato condotta dall'azienda, sono emersi diversi indicatori riguardo l'enorme potenziale rappresentato dall'EvoCup. Un investimento relativamente contenuto in macchinari dedicati ha permesso alla Italtack

di raggiungere in soli tre anni un fatturato, generato dal prodotto, di oltre 2 milioni di euro, rispetto ad un fatturato globale di 20 milioni di euro, con margini operativi sopra la media ed in crescita continua. Tale studio ha rilevato che il numero di clienti potenziali ed i possibili impieghi dell'EvoCup nel settore alimentare stanno crescendo spinti dall'influenza della sostenibilità nei criteri di scelta dei consumatori (cfr. paragrafo 3.2.3).

Infine, direttive volte all'eliminazione o alla riduzione del packaging in plastica stanno influenzando le scelte dei consumatori. Il progetto EvoCup assume quindi una valenza strategica per l'azienda per le sue prospettive future di crescita e sviluppo.

Sulla base delle considerazioni fatte e sull'interesse mostrato dall'azienda nei confronti di tale prodotto, l'ambito applicativo della tesi sarà circoscritto al portafoglio dei clienti dell'EvoCup.

4.2.2 Il progetto EvoCup

Il progetto EvoCup nasce con l'ambizione di fornire un'alternativa in chiave sostenibile ai contenitori in plastica per la conservazione di alimenti solidi e semiliquidi con una *shelf-life* superiore alle 24 ore. Le tipologie di prodotto alimentare per cui l'EvoCup si adatta alla conservazione sono:

- i cibi secchi (es. patatine, cereali, frutta secca ecc.);
- i liquidi (es. zuppe, sughi pronti, ecc.);
- i semi-liquidi (es. yogurt, mozzarella, frutta fresca ecc.).

L'EvoCup, nella sostanza, è un contenitore alimentare in materiale cartaceo poliaccoppiato capace di garantire le stesse proprietà di protezione e *shelf-life* dei normali contenitori di plastica.



Figura 13: Mozzarella di bufala in contenitore di plastica e EvoCup (fonte: materiale marketing Italtapack)

Le principali problematiche di mantenimento della *shelf-life* evidenziate nel paragrafo 3.1, sono riferite alla contaminazione del prodotto ed alla tenuta dei gas interni. Tali problematiche sono dovute principalmente alla permeabilità dal bordo della carta, con il conseguente contatto tra l'alimento e le fibre di carta a vista sul bordo. Il mantenimento delle condizioni di *shelf-life* è possibile grazie all'impiego della tecnologia *Skiving*, sostanzialmente una riduzione (tramite taglio) dello spessore del bordo carta, ovvero una piegatura del bordo su sé stesso.

Le categorie di prodotto attualmente interessate dal progetto EvoCup presentano tempistiche di *shelf-life* che variano da un minimo di 7 giorni per la frutta fresca, a un massimo di 18 mesi per la pasta disidratata. Uno delle categorie di prodotto critiche dal

punto di vista della conservazione è la mozzarella, che presenta uno shelf-life di 20 giorni (30 giorni per la mozzarella di bufala). Al fine di offrire il giusto compromesso tra costo e grado di protezione, vengono impiegate tre tipologie di barriere protettive, che riportiamo per ordine di protezione offerto: carta DAIRY, carta EVOH, carta ALU. L'offerta EvoCup presenta un'ulteriore variante rappresentata dal formato, componente strategica per contenere diverse tipologie di prodotto alimentare. I formati attualmente realizzabili sono riportati nella figura seguente.

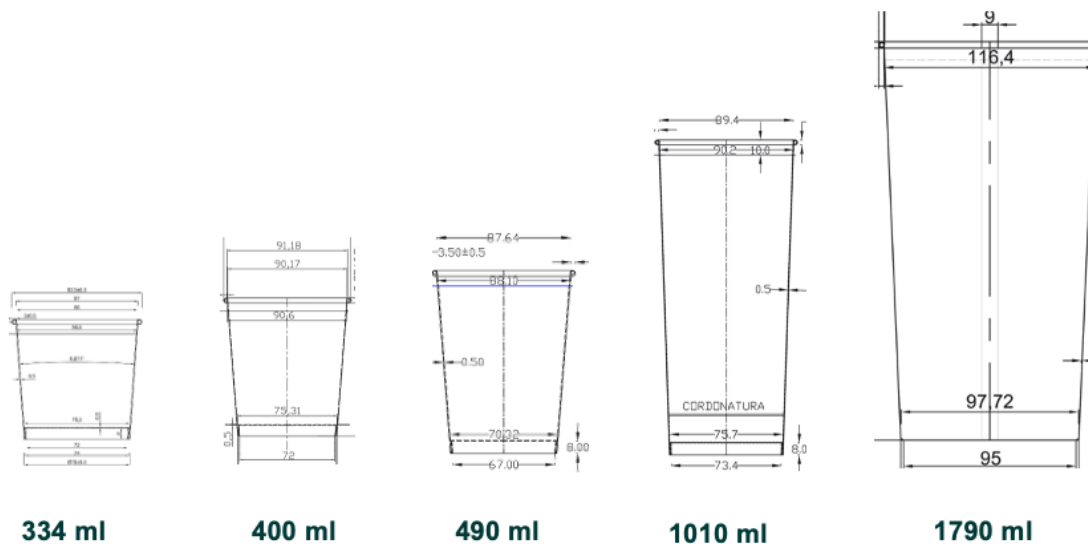


Figura 14: formati EvoCup (fonte: materiale marketing Italtapack)

Il possibile impiego dell'EvoCup dipende sostanzialmente dal valore che il packaging ricopre per l'azienda alimentare produttrice. Come detto in precedenza, il packaging ha una serie di funzioni prettamente applicative, ma anche comunicative e strategiche.

Tutte le precedenti considerazioni fanno pensare che l'EvoCup sia un valido candidato a sostituire i contenitori in plastica attualmente presenti sul mercato grazie alle caratteristiche di protezione simili ai contenitori in plastica e notevoli i vantaggi dal punto di vista della quantità di plastica impiegata, della riciclabilità e dell'elevata qualità di stampa.

4.2.3 La segmentazione attuale del portafoglio clienti EvoCup

Il portafoglio dei clienti del progetto EvoCup risulta composto da un totale di 21 clienti attivi. I clienti hanno un ciclo di vita che varia dai pochi mesi ad un massimo di tre anni.

I clienti sono rappresentati da case produttrici di alimenti liquidi, semiliquidi e secchi appartenenti a varie categorie di prodotto. I clienti EvoCup sono principalmente produttori di formaggio fresco quali mozzarella fiordilatte e mozzarella di bufala.

Recentemente l'azienda ha introdotto lo strumento di reportistica PowerBi al fine di monitorare le performance di ciascun cliente attraverso l'elaborazione di scorecard di semplice analisi. Tale strumento permette di estrapolare i dati dal sistema informativo aziendale e classificarli in base a criteri che l'azienda sceglie di monitorare. Riportiamo qui sotto il modello di analisi della marginalità dei clienti elaborato dall'azienda per i clienti EvoCup.

Customer ID	ID01	ID02	ID03	ID04	ID05	ID06	ID07	ID08	ID09	ID10	ID11
Category	Snack	Fresh Cheese	Fresh Cheese	Fresh Cheese	Fresh Fruit	Dry Pasta	Snack	Dry Pasta	Fresh Fruit	Fresh Cheese	Fresh Cheese
Financials											
Sales of packs	23.081 €	62.763 €	4.413 €	13.535 €	105.832 €	2.169 €	5.273 €	8.329 €	20.746 €	205.542 €	4.729 €
Board for packs	-9.268 €	-26.315 €	-1.525 €	-4.478 €	-24.934 €	0 €	-1.767 €	-3.089 €	-5.940 €	-69.228 €	-2.033 €
Other materials	-1.365 €	-5.915 €	-122 €	-171 €	-4.833 €	0 €	-259 €	-220 €	-700 €	-8.556 €	-87 €
Transportation	-3.375 €	0 €	0 €	0 €	-7.536 €	0 €	-300 €	-200 €	-940 €	-1.600 €	0 €
Other marg contrib.	-180 €					-67 €				-364 €	
Marg. contrib	8.893 €	30.534 €	2.765 €	8.886 €	68.529 €	2.102 €	2.948 €	4.820 €	13.166 €	125.793 €	2.609 €
Shipments											
Volume	176.784	138.650	51.600	162.000	493.578	19.800	57.600	75.550	184.450	411.950	54.200
Percent. of total vol	5%	4%	1%	5%	14%	1%	2%	2%	5%	12%	2%
KPI											
Marg contrib per 000	50,30	220,22	53,59	54,85	138,84	106,16	51,17	63,80	71,38	305,36	48,14
Marg contrib in %	39%	49%	63%	66%	65%	97%	56%	58%	63%	61%	55%
Cost structure											
Sales of packs	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Board for packs	-40%	-42%	-35%	-33%	-24%	0%	-34%	-37%	-29%	-34%	-43%
Other materials	-6%	-9%	-3%	-1%	-5%	0%	-5%	-3%	-3%	-4%	-2%
Transportation	-15%	0%	0%	0%	-7%	0%	-6%	-2%	-5%	-1%	0%
Other marg contrib.	-1%	0%	0%	0%	0%	-3%	0%	0%	0%	0%	0%
Marg. contrib	39%	49%	63%	66%	65%	97%	56%	58%	63%	61%	55%

Customer ID	ID12	ID13	ID14	ID15	ID16	ID17	ID18	ID19	ID20	ID21
Category	Dry Pasta	Yogurt	Dry Pasta	Olives	Olives	Fresh Cheese	Snack	Fresh Cheese	Yogurt	Dry Fruit
Financials										
Sales of packs	16.820 €	15.609 €	35.116 €	24.887 €	18.153 €	48.454 €	6.559 €	20.588 €	11.265 €	37.944 €
Board for packs	-6.863 €	-5.627 €	-13.313 €	-11.623 €	-5.732 €	-15.696 €	-3.971 €	-6.663 €	-4.419 €	-7.770 €
Other materials	-584 €	-639 €	-1.282 €	-768 €	-627 €	-1.211 €	-468 €	-317 €	-97 €	-1.020 €
Transportation	-800 €	-4.050 €	-3.114 €	-700 €	0 €	0 €	-472 €	-860 €		0 €
Other marg contrib.					-150 €	-1.028 €			-650 €	-532 €
Marg. contrib	8.573 €	5.294 €	17.407 €	11.797 €	11.644 €	30.518 €	1.649 €	12.747 €	6.100 €	28.621 €
Shipments										
Volume	102.000	97.129	163.500	244.550	154.400	446.050	66.724	140.250	46.540	248.220
Percent. of total vol	3%	3%	5%	7%	4%	13%	2%	4%	1%	7%
KPI										
Marg contrib per 000	84,05	54,50	106,47	48,24	75,41	68,42	24,71	90,89	131,06	115,30
Marg contrib in %	51%	34%	50%	47%	64%	63%	25%	62%	54%	75%
Cost structure										
Sales of packs	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Board for packs	-41%	-36%	-38%	-47%	-32%	-32%	-61%	-32%	-39%	-20%
Other materials	-3%	-4%	-4%	-3%	-3%	-2%	-7%	-2%	-1%	-3%
Transportation	-5%	-26%	-9%	-3%	0%	0%	-7%	-4%	0%	0%
Other marg contrib.	0%	0%	0%	0%	-1%	-2%	0%	0%	-6%	-1%
Marg. contrib	51%	34%	50%	47%	64%	63%	25%	62%	54%	75%

Figura 15: Analisi della redditività dei clienti EvoCup (fonte: estrazione PowerBi rielaborata da Italtapack)

Ai fini del controllo strategico dei clienti l'azienda Italtapack ha deciso di monitorare il margine di contribuzione generato da ciascun cliente. In base a questo parametro, possiamo considerare l'importanza di ciascun cliente per l'azienda affidandoci ad un'analisi monodimensionale dei clienti basata sulla redditività come parametro discriminante. Volendo classificare i clienti in ordine decrescente in base al loro contributo alla marginalità totale prodotta, otteniamo il grafico riportato di seguito.

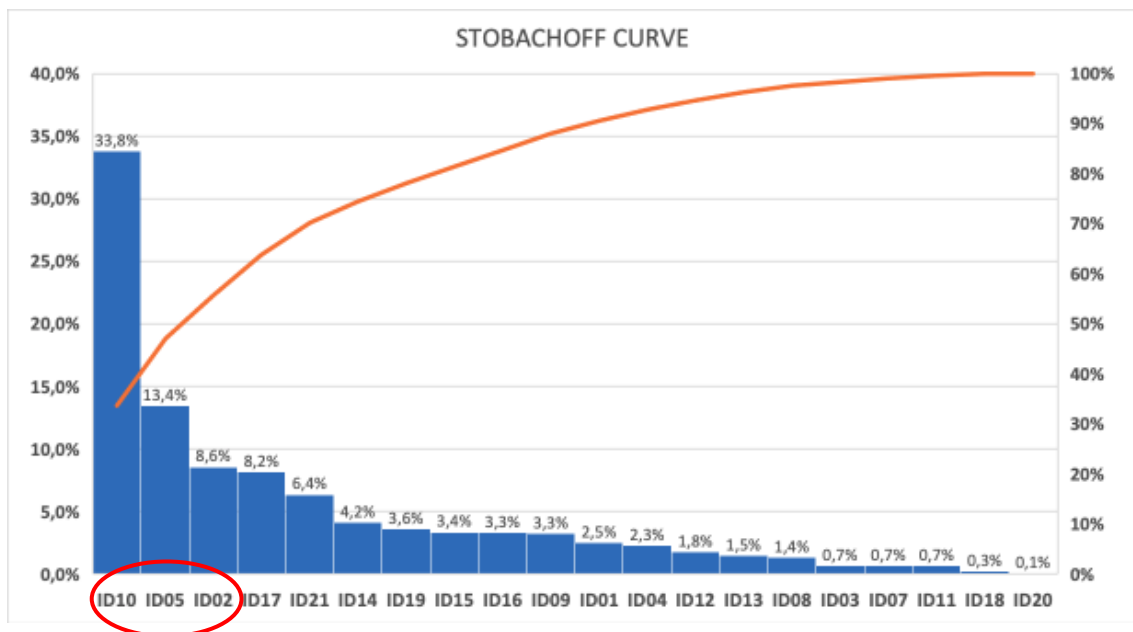


Figura 16: Analisi monodimensionale della redditività dei clienti EvoCup (fonte: rielaborazione personale dei dati di marginalità)

In base a tale grafico i clienti ID10, ID05 e ID02 contribuiscono al 50% della marginalità totale generata dal portafoglio dei clienti EvoCup. Tali clienti sono sicuramente importanti per l'azienda in termini di marginalità generata; il loro abbandono significherebbe una sostanziale perdita per l'azienda. L'analisi univoca di tale criterio, però, evidenzia due principali criticità: in primo luogo, non fornisce informazioni

aggiuntive riguardo l'importanza strategica di tali clienti per l'azienda; inoltre, non tiene in considerazione parametri rilevanti come la qualità della relazione tra i clienti e la Italtack, la qualità del servizio offerto, il grado di soddisfazione, etc... Escludere tali parametri dal controllo strategico dei clienti significherebbe perdere informazioni di vitale importanza per la prosecuzione della relazione cliente-fornitore nel lungo periodo. Risulta quindi necessario introdurre strumenti ulteriori per l'analisi dei clienti. A tale scopo abbiamo utilizzato le matrici di portafoglio, di cui abbiamo fornito un'ampia trattazione nel secondo capitolo, le quali classificano i clienti in base ad una serie di caratteristiche ritenute importanti per l'azienda ai fini del controllo strategico dei clienti. Sono state programmate una serie di interviste con il management team e la direzione, in particolare i membri del team commerciale e qualità, con due principali obiettivi: in primo luogo, definire i parametri ritenuti strategici per l'azienda in base ai quali sarebbero state costruite le matrici; in seconda analisi, dare un giudizio "ALTO / BASSO" del cliente in base al suo comportamento rispetto al criterio analizzato. I risultati delle interviste sono stati collezionati nella tabella che riportiamo di seguito.

ID_cliente	rilevanza strategica	difficoltà di gestione	fatturato	numero di reclami	contribuzione	costo del servizio	actual income	potential income
ID01	LOW	LOW	HIGH	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW
ID02	HIGH	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	LOW	LOW	LOW
ID03	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	HIGH	HIGH
ID04	HIGH	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	HIGH	HIGH
ID05	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	HIGH	HIGH	HIGH
ID06	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	LOW
ID07	HIGH	HIGH	LOW	LOW	LOW	HIGH	LOW	HIGH
ID08	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW
ID09	HIGH	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	HIGH
ID10	HIGH	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW
ID11	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW
ID12	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH
ID13	HIGH	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW
ID14	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	LOW	HIGH
ID15	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	LOW	HIGH
ID16	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	LOW	HIGH	HIGH
ID17	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	HIGH
ID18	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	LOW	LOW
ID19	LOW	LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW
ID20	HIGH	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW
ID21	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	HIGH

Figura 17: Comportamento dei clienti rispetto ai parametri strategici per l'azienda (fonte: rielaborazione personale dei risultati delle interviste)

È opportuno precisare che il dataset consiste esclusivamente di variabili categoriche, i cui valori sono stati definiti a valle delle interviste. La trasformazione delle variabili numeriche (es: fatturato marginalità, etc..) in categoriche è stata possibile confrontando il valore presente in ciascun record rispetto alla media dei valori del set di clienti. In altre parole, un fatturato “high” per il cliente ID01 esprime che il suo fatturato di tale cliente è sopra alla media del fatturato dei clienti all’interno del portafoglio. Questo ha facilitato lo studio delle matrici di portafoglio e, come vedremo in seguito, ridurrà la complessità dell’analisi multivariata senza una perdita di informazioni.

Grazie ai risultati delle interviste e al supporto metodologico della bibliografia di riferimento è stato possibile costruire le matrici di portafoglio. Riportiamo di seguito le quattro matrici di portafoglio costruite ed i gruppi di clienti caratterizzati al loro interno.

Matrice Importanza Strategica

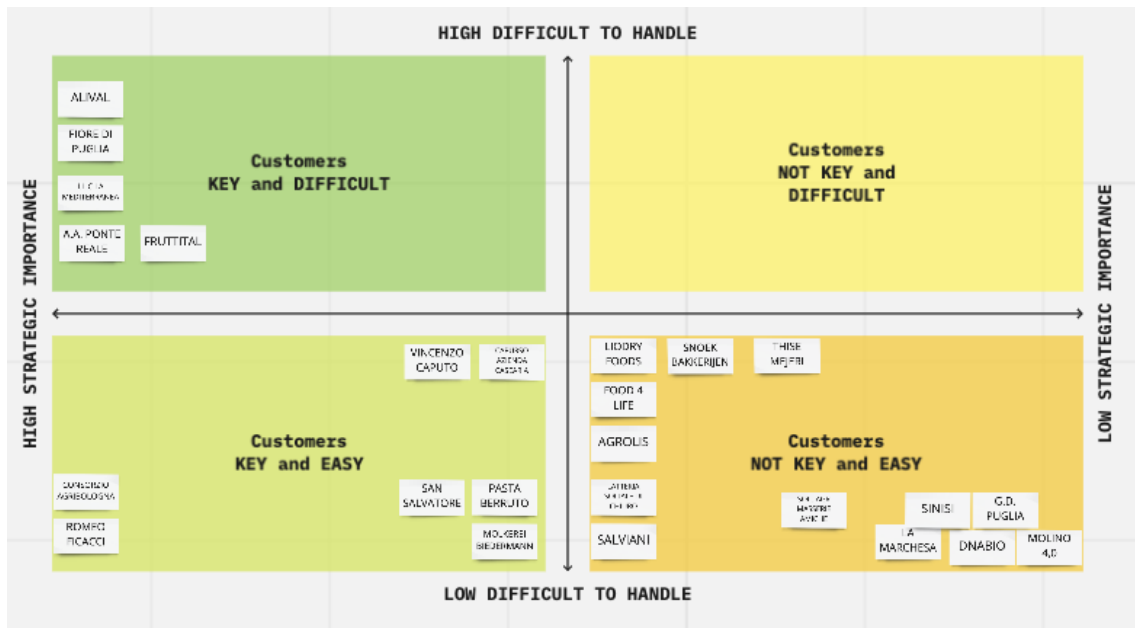


Figura 18: Matrice importanza strategica (fonte: rielaborazione propria dei risultati delle interviste)

Matrice Fatturato – Numero di Reclami

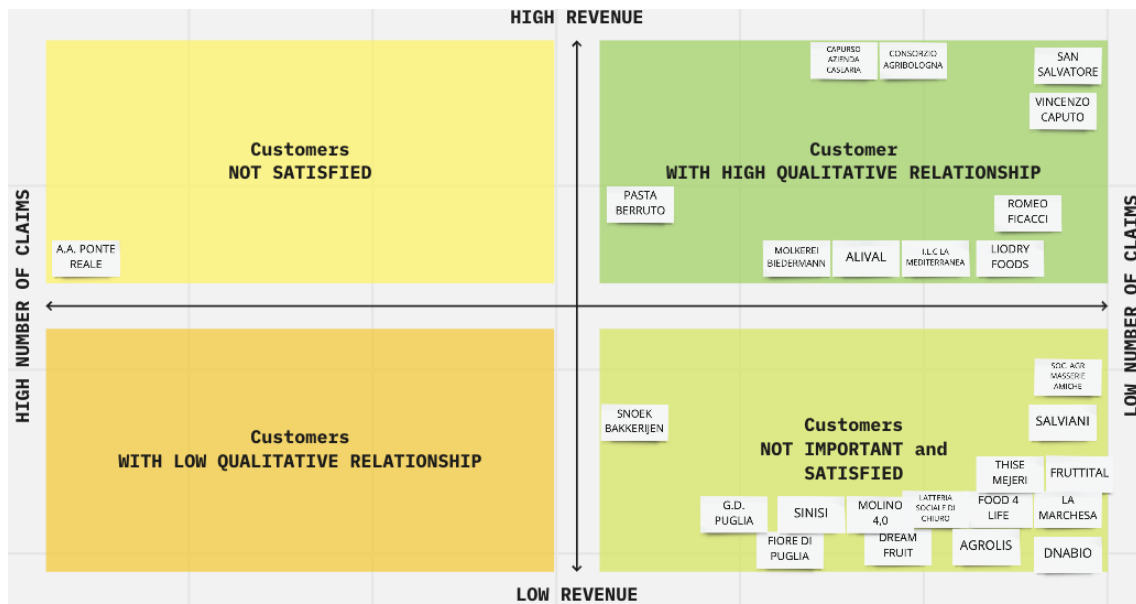


Figura 19: Matrice fatturato - numero dei reclami (fonte: rielaborazione propria dei risultati delle interviste)

Matrice Marginalità – Costo del Servizio

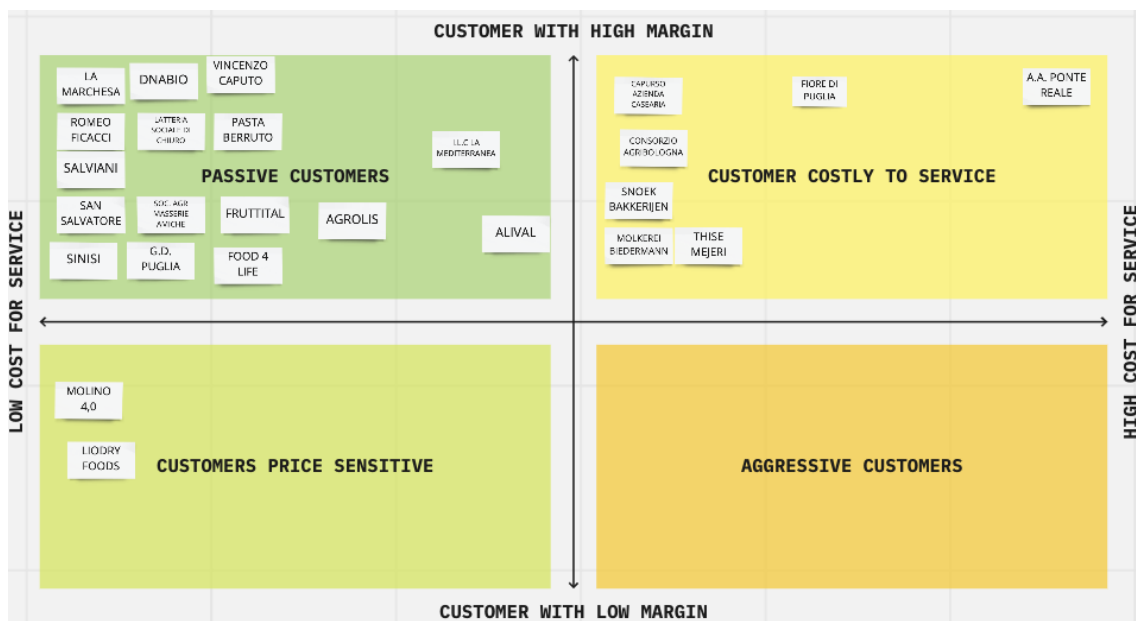


Figura 20: Matrice marginalità - costo del servizio (fonte: rielaborazione propria dei risultati delle interviste)

Matrice Redditività attuale – Redditività potenziale

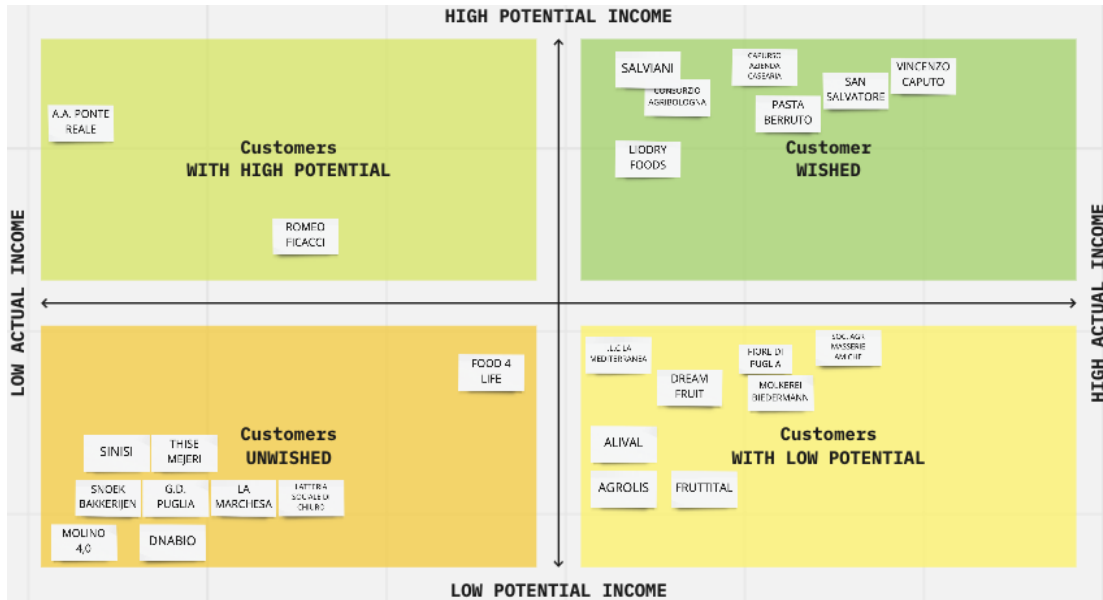


Figura 21: Matrice redditività attuale - redditività potenziale (fonte: rielaborazione propria dei risultati delle interviste)

Le matrici di portafoglio definiscono gruppi di clienti che presentano un comportamento omogeneo rispetto ai due parametri sui quali la matrice stessa è costruita. È possibile individuare all'interno di ciascuna matrice il gruppo di clienti maggiormente attrattivi verso i quali l'azienda Italtack dovrebbe impiegare strategie di crescita o di fidelizzazione. Analogamente, vengono identificati i clienti problematici, i quali non meriterebbero una maggiore attenzione da parte dell'azienda. Un aspetto positivo delle matrici di portafoglio è di offrire una visione d'insieme sicuramente più completa rispetto all'analisi monodimensionale della redditività, poiché i clienti vengono valutati rispetto ad un set di parametri più ampio.

Per quanto concerne l'azienda Italtack, le matrici portafoglio identificano alcuni gruppi di clienti sui quali l'azienda dovrebbe focalizzarsi come prioritari e canalizzare le proprie energie. Ad esempio, l'azienda potrebbe considerare di formulare strategia di crescita e sviluppo verso i clienti ID02 e ID10 poiché, come mostrato nella "Matrice Importanza Strategica", essi vantano una rilevanza strategica e sono di difficile gestione (quindi, presumibilmente, difficilmente attaccabili dalla concorrenza); hanno un alto fatturato ed un basso numero di reclami, come dalla "Matrice Fatturato-Reclami"; presentano un alto margine e un basso costo del servizio come mostrato dalla "Matrice Margine – Costo del Servizio"; presentano però una bassa redditività prospettica a fronte di un alto reddito attuale, come mostrato dalla "Matrice reddito attuale – reddito potenziale".

Risulta, però, difficile comprendere per quale ragione il cliente ID03 sia considerato strategico ma le performance dell'azienda nei suoi confronti risulti scadente: in base alla matrice fatturato-reclami, il cliente è insoddisfatto pur generando un alto fatturato; riguardo la matrice marginalità-costo del servizio, il cliente ID03 non è profittevole per l'azienda e comporta un alto costo di gestione. È dunque presumibile che la relazione si interromperà a meno di un cambio di direzione.

Sulla base delle informazioni a disposizione le matrici di portafoglio mostrano una certa difficoltà nel fornire un giudizio esaustivo riguardo il valore strategico di un cliente. La mancanza di un criterio di sintesi e di informazioni aggiuntive si traduce nell'incapacità di formulare una strategia adeguata ad indirizzare gli sforzi dell'azienda. Il confronto tra

i gruppi di clienti definiti dalle matrici di portafoglio evidenzia una mancanza di omogeneità nel comportamento dei clienti.

GRUPPI DI CLIENTI INDIVIDUATI DALLE MATRICI DI PORTAFOGLIO			
IMPORTANZA STRATEGICA	FATTURATO - NUMERO RECLAMI	MARGINE - COSTO DEL SERVIZIO	REDDITO ATTUALE - REDDITO POTENZIALE
ID01	ID01	ID01	ID01
ID02	ID02	ID02	ID02
ID03	ID03	ID03	ID03
ID04	ID04	ID04	ID04
ID05	ID05	ID05	ID05
ID06	ID06	ID06	ID06
ID07	ID07	ID07	ID07
ID08	ID08	ID08	ID08
ID09	ID09	ID09	ID09
ID10	ID10	ID10	ID10
ID11	ID11	ID11	ID11
ID12	ID12	ID12	ID12
ID13	ID13	ID13	ID13
ID14	ID14	ID14	ID14
ID15	ID15	ID15	ID15
ID16	ID16	ID16	ID16
ID17	ID17	ID17	ID17
ID18	ID18	ID18	ID18
ID19	ID19	ID19	ID19
ID20	ID20	ID20	ID20
ID21	ID21	ID21	ID21

Figura 22: Gruppi di clienti individuati dalle matrici di portafoglio (fonte: rielaborazione propria dei risultati delle interviste)

L'applicazione delle matrici di portafoglio ai clienti EvoCup fa emergere una serie di criticità che pongono delle importanti questioni in merito all'applicabilità dello strumento in funzione degli obiettivi della ricerca. La prima criticità riguarda la **mancanza di un criterio di sintesi** capace di riassumere le variabili utilizzate per

giudicare la performance del cliente. Risulta dunque difficile per l'azienda Italtapack formulare un giudizio esaustivo e definire le opzioni strategiche verso i clienti attuali. Un ulteriore elemento di criticità delle matrici di portafoglio riguarda la **limitatezza delle variabili**. I parametri di performance possono fornire indicazioni sul comportamento dei clienti, limitandosi ad una valutazione legata al rapporto con l'azienda in questione. Non vengono invece fornite informazioni aggiuntive riguardo le caratteristiche ed i bisogni potenziali dei clienti. La necessità di Italtapack di comprendere gli elementi caratterizzanti dei gruppi di clienti individuati non è quindi risolta. La limitatezza delle variabili evidenzia un ulteriore fattore di criticità, relativo alla **manca di informazioni ex-ante** capaci di guidare la ricerca di potenziali clienti futuri. Questo è legato alla natura ex-post dei parametri di performance utilizzati dallo strumento per valutare l'importanza strategica dei clienti.

Per concludere, le matrici di portafoglio restano, a tutti gli effetti, uno strumento generalmente valido ai fini dell'analisi e del controllo strategico dei clienti. In funzione degli obiettivi perseguiti dal presente elaborato, il loro contributo risulta limitato in quanto non fornisce informazioni utili a caratterizzare i clienti target per l'azienda. Nel prossimo paragrafo cercheremo di rispondere a tale esigenza mediante l'applicazione delle tecniche di analisi multivariata dei dati.

4.3 APPLICAZIONE DELLE TECNICHE DI ANALISI MULTIDIMENSIONALE DEI DATI

4.3.1 Scelta delle variabili per la costruzione del data set

Il primo passo dell'analisi multivariata dei dati consiste nella definizione delle variabili che si intende analizzare. Nel linguaggio delle analisi fattoriali (la specifica tipologia di analisi multidimensionale che verrà utilizzata) definiamo "attive" le variabili che verranno utilizzate per la costruzione dei fattori che spiegano l'informazione contenuta nel dataset. Definiamo "supplementari" le variabili che non hanno partecipato direttamente alla determinazione dei fattori ma possono contribuire ad evidenziare ulteriori aspetti di interesse della struttura dei dati. La correlazione esistente tra i fattori (individuati attraverso le variabili attive) e le variabili descrittive dei clienti servirà a caratterizzare i cluster individuati a valle dell'analisi. Riportiamo qui sotto le variabili utilizzate per la costruzione del dataset.

Variabile	Nome	Dettaglio	Tipologia di variabile
x1	Categoria di Prodotto	Fresh Cheese Fresh Fruit Dry Pasta Dry Fruit Olives Snacks Yogurt	supplementare

x2	Formato	334 ml 400 ml 490 ml 650 ml 1010 ml	supplementare
x3	Board	DAIRY EVOH ALU	supplementare
x4	Shelf-Life	7 gg 30 gg 50 gg 180 gg 365 gg 547 gg	supplementare
x5	Canale di Vendita prodotto	HO.RE.CA GDO VENDING	supplementare
x6	Mercato vendita prodotto	AT, BE, CH, DE, DK, ES, FR, IT, NL, UK, EU, WORLD	supplementare
x7	Location	IT, CH, DK, FR, NL	supplementare
x8	Leadership	FAMILY BUSINESS CORPORATE	supplementare
x9	rilevanza strategica	HIGH LOW	attiva
x10	difficoltà di gestione	HIGH LOW	attiva
x11	fatturato totale	HIGH LOW	attiva
x12	reclami	HIGH LOW	attiva
x13	marginie di contribuzione	HIGH LOW	attiva
x14	marginie sul servizio	HIGH LOW	attiva
x15	costo del servizio	HIGH LOW	attiva
x16	redditività attuale	HIGH LOW	attiva
x17	redditività potenziale	HIGH LOW	attiva

Figura 23: Variabili utilizzate per la descrizione del set dei clienti (fonte: rielaborazione propria dei dati)

Osservando la tabella precedente, possiamo osservare che le variabili attive utilizzate sono le stesse utilizzate per la costruzione delle matrici portafoglio. Questa scelta ha lo scopo di ricercare un criterio di sintesi tra i parametri di performance attraverso l'impiego delle tecniche di analisi multidimensionale: questo ha lo scopo di risolvere una delle criticità risultante dall'analisi delle matrici di portafoglio.

Le variabili supplementari, invece, sono variabili descrittive che hanno lo scopo di fornire dettagli aggiuntivi riguardo al cliente. Ciascuna variabile supplementare è di tipo categorico: rispetto ad ogni variabile, un cliente apparterrà ad una delle categorie definite. La lista delle variabili supplementari è stata definita innanzi tutto prendendo in considerazione i criteri di segmentazione per un mercato B2B studiati nel capitolo primo; la lista è stata poi arricchita, a valle delle interviste con il reparto commerciale, da tutti quei parametri caratterizzanti i clienti EvoCup. Le variabili supplementari scelte come più idonee a descrizione i clienti EvoCup, unite alle variabili attive, hanno permesso la costruzione di una matrice *n-righe x m-colonne*. Sulle righe riportiamo i clienti, mentre sulle colonne sono riportate le variabili. All'interno di ogni cella è espresso il valore che ciascun cliente assume nei confronti della specifica variabile. Di seguito riportiamo il dataset dei clienti EvoCup appena descritto che è stato utilizzato per l'analisi delle corrispondenze multiple.

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
ID_cliente	Categoria di Prodotto	Formato (ml)	Board	Shelf-Life (gg)	Canale di Vendita	Mercato principale	Location	Leadership
ID01	Snack	490	evoh	550	GDO	FR	FR	FAMILIARE
ID02	Fresh Cheese	334	dairy	30	GDO	IT	IT	COMPANY
ID03	Fresh Cheese	334	dairy	30	GDO	EU	IT	FAMILIARE
ID04	Fresh Cheese	334	dairy	20	GDO	IT	IT	FAMILIARE
ID05	Fresh Fruit	334	dairy	7	GDO	IT	IT	FAMILIARE
ID06	Dry Pasta	490	evoh	550	GDO	IT	IT	FAMILIARE
ID07	Snack	400	evoh	180	GDO/VENDIT	IT	IT	FAMILIARE
ID08	Dry Pasta	400	evoh	550	GDO	EU	IT	FAMILIARE
ID09	Fresh Fruit	334	dairy	7	GDO	IT	IT	FAMILIARE
ID10	Fresh Cheese	334	dairy	30	GDO	EU	IT	COMPANY
ID11	Fresh Cheese	334	dairy	30	GDO	EU	IT	FAMILIARE
ID12	Dry Pasta	400	evoh	550	GDO	EU	IT	FAMILIARE
ID13	Yogurt	490	dairy	35	GDO	CH	CH	FAMILIARE
ID14	Dry Pasta	400	evoh	550	GDO	WORLD	IT	FAMILIARE
ID15	Olives	334	evoh	180	GDO	WORLD	IT	FAMILIARE
ID16	Olives	334	dairy	180	GDO	IT	IT	FAMILIARE
ID17	Fresh Cheese	334	dairy	30	GDO	EU	IT	FAMILIARE
ID18	Snack	490	evoh	180	GDO	EU	NL	FAMILIARE
ID19	Fresh Cheese	400	dairy	30	GDO/HO.RE.C	IT	IT	FAMILIARE
ID20	Yogurt	490	dairy	35	GDO	DK	DK	FAMILIARE
ID21	Dry Fruit	334	evoh	180	GDO	IT	IT	FAMILIARE

	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17
ID_cliente	rilevanza strategica	difficoltà di gestione	fatturato totale	reclami	margini di contribuzione	margini sul servizio	costo del servizio	redditività attuale	redditività potenziale
ID01	LOW	LOW	HIGH	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW
ID02	HIGH	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	LOW	LOW	LOW	LOW
ID03	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	LOW	LOW	HIGH	HIGH	HIGH
ID04	HIGH	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	HIGH	HIGH	HIGH
ID05	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	HIGH	HIGH	HIGH	HIGH
ID06	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	LOW
ID07	HIGH	HIGH	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	LOW	HIGH
ID08	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW
ID09	HIGH	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	HIGH
ID10	HIGH	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	LOW
ID11	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW
ID12	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	LOW	LOW	HIGH
ID13	HIGH	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW
ID14	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	HIGH	LOW	LOW	HIGH
ID15	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	LOW	LOW	HIGH
ID16	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	LOW	LOW	HIGH	HIGH
ID17	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	HIGH
ID18	LOW	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	HIGH	LOW	LOW
ID19	LOW	LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	LOW	HIGH	LOW
ID20	HIGH	LOW	LOW	LOW	LOW	HIGH	LOW	LOW	LOW
ID21	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH	HIGH	LOW	HIGH	HIGH

Figura 24: Data set dei clienti EvoCup per l'analisi delle componenti multiple (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT)

4.3.2 Analisi delle corrispondenze multiple (ACM)

Come espresso nel secondo capitolo, l'obiettivo principale dell'analisi delle corrispondenze multiple consiste nell'analisi delle relazioni esistenti tra un insieme di variabili qualitative osservate su un collettivo di unità statistiche. Il metodo consente la costruzione di una serie di variabili latenti (o fattori), combinazione delle variabili originali, che esprimono alcuni concetti non direttamente osservabili nella realtà ma frutto della misurazione di un insieme di variabili. I risultati dell'ACM applicata al campione dei clienti EvoCup suggeriscono di considerare solo due fattori principali. Come si evince dalla tabella 1, il primo fattore spiega il 54,5% dell'inerzia (l'informazione contenuta nel dataset) mentre il secondo fattore il 21,4%. La percentuale cumulata di inerzia spiegata dai due fattori è pari al 75,8%. Aggiungere un terzo fattore aumenterebbe la complessità dell'analisi senza apportare un miglioramento sensibilmente rilevante.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Autovalore	0,309	0,235	0,140	0,106	0,069	0,049	0,042	0,035	0,014
Inerzia (%)	30,905	23,474	14,016	10,628	6,927	4,918	4,241	3,516	1,374
% cumulata	30,905	54,379	68,395	79,023	85,950	90,869	95,109	98,626	100,000
Inerzia corretta	0,050	0,019	0,001						
Inerzia corretta (%)	54,5	21,3	1,2						
% cumulata	54,5	75,8	76,9						

Figura 25: Fattori caratterizzanti e percentuali di inerzia (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT)

Per quanto riguarda l'interpretazione dei fattori, la tabella con i valori test ci permette di individuare le modalità delle variabili che sono più rappresentative per descrivere i singoli fattori, essendo ad essi più fortemente correlate (in positivo o in negativo).

VARIABILE-MODALITÀ	F1	F2
rilevanza strategica-HIGH	3,191	-1,158
rilevanza strategica-LOW	-3,191	1,158
difficoltà di gestione-HIGH	1,658	-2,065
difficoltà di gestione-LOW	-1,658	2,065
fatturato totale-HIGH	3,150	2,277
fatturato totale-LOW	-3,150	-2,277
reclami-HIGH	0,368	-3,503
reclami-LOW	-0,368	3,503
margini di contribuzione-HIGH	3,548	2,070
margini di contribuzione-LOW	-3,548	-2,070
margini sul servizio-HIGH	2,304	0,376
margini sul servizio-LOW	-2,304	-0,376
costo del servizio-HIGH	0,360	-3,508
costo del servizio-LOW	-0,360	3,508
redditività attuale-HIGH	2,595	-0,668
redditività attuale-LOW	-2,595	0,668
redditività potenziale-HIGH	2,808	-1,417
redditività potenziale-LOW	-2,808	1,417
Categoria di Prodotto-Dry Fruit	1,297	0,624
Categoria di Prodotto-Dry Pasta	-1,372	0,734
Categoria di Prodotto-Fresh Cheese	0,847	-0,792
Categoria di Prodotto-Fresh Fruit	2,158	-0,100
Categoria di Prodotto-Olives	0,290	0,725
Categoria di Prodotto-Snack	-1,426	-0,789
Categoria di Prodotto-Yogurt	-1,213	0,152
Formato (ml)-334	2,814	-0,581
Formato (ml)-400	-0,820	0,327
Formato (ml)-490	-2,479	0,354

Board-dairy	1,320	-0,588
Board-evoh	-1,320	0,588
Shelf-Life (gg)-7	2,158	-0,100
Shelf-Life (gg)-20	0,287	-1,169
Shelf-Life (gg)-30	0,748	-0,275
Shelf-Life (gg)-35	-1,213	0,152
Shelf-Life (gg)-180	0,198	-0,236
Shelf-Life (gg)-550	-1,786	1,077
Canale di Vendita-GDO	0,176	0,380
Canale di Vendita-GDO/HO.RE.CA	-0,054	1,097
Canale di Vendita-GDO/VENDING	-0,189	-1,621
Mercato principale-CH	-1,022	0,065
Mercato principale-DK	-0,651	0,144
Mercato principale-EU	-0,956	-1,000
Mercato principale-FR	-1,043	0,800
Mercato principale-IT	1,482	-0,106
Mercato principale-WORLD	1,007	1,052
Location-CH	-1,022	0,065
Location-DK	-0,651	0,144
Location-FR	-1,043	0,800
Location-IT	2,075	-0,289
Location-NL	-1,111	-0,475
Leadership-COMPANY	1,108	0,641
Leadership-FAMILIARE	-1,108	-0,641

Figura 26: Valori test per la correlazione tra modalità delle variabili e i fattori individuati (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT)

Il primo fattore risulta fortemente correlato con il margine di contribuzione e in seconda battuta con la rilevanza strategica. In altre parole, le due modalità della variabile “margine di contribuzione” si dispongono sull’asse rappresentato dal fattore 1 contrapponendo da un lato (versante positivo) i clienti con un margine di contribuzione

alto, e dall'altro (versante negativo) i clienti con margine basso. Lo stesso discorso vale per la rilevanza strategica che è positivamente correlata con il margine di contribuzione. Il secondo fattore risulta invece correlato con i reclami e il costo del servizio. Nella tabella 1 sono riportati anche i valori test delle variabili supplementari, variabili cioè che non hanno partecipato direttamente alla determinazione dei fattori ma possono contribuire ad evidenziare ulteriori aspetti di interesse della struttura dei dati. Così, ad esempio, risulta che il primo fattore è positivamente correlato alla categoria di prodotto "Fresh Fruit", al formato "334 ml", ad uno shelf-life di 7 giorni. Si può quindi affermare che queste caratteristiche del prodotto sono correlate con un alto margine di contribuzione, un alto fatturato ed un'alta rilevanza strategica dei clienti relativi. Il formato "490 ml" risulta invece inversamente correlato al primo fattore, mostrando quindi una relazione inversa con il margine di contribuzione.

Tutte le modalità delle variabili considerate (sia quelle attive che quelle supplementari) possono essere rappresentate su un piano cartesiano i cui assi sono costituiti appunto dai due fattori individuati. Tanto più una modalità di una variabile è distante dall'origine degli assi, tanto più essa caratterizzerà (in positivo o in negativo) il fattore a cui risulta più vicina.

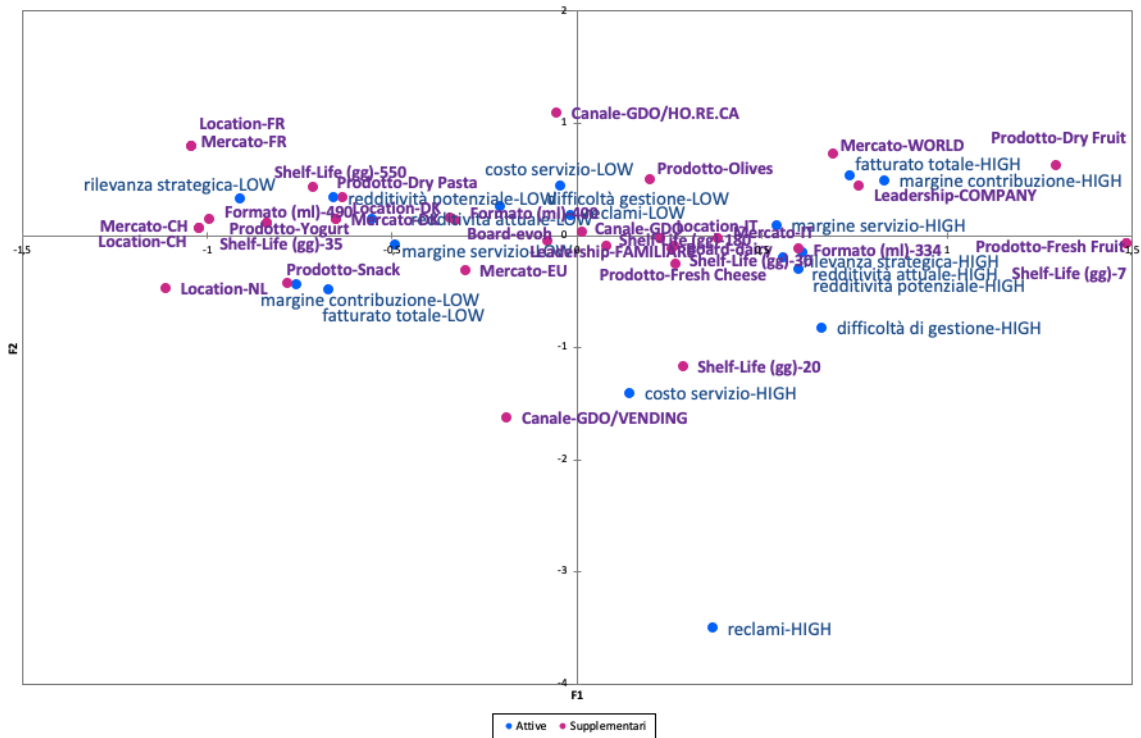


Figura 27: Piano fattoriale (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT)

Il piano cartesiano a due fattori può essere utilizzato per rappresentare i clienti. In questo senso il piano assomiglia ad una matrice di portafoglio le cui dimensioni non sono costituite da due singole variabili ma dall'insieme delle variabili più fortemente correlate ai due fattori individuati. Il quadrante in alto a destra ospiterà i clienti che hanno un alto margine di contribuzione ed un basso costo di servizio (associato a pochi reclami), mentre all'opposto nel quadrante in basso a sinistra si troveranno i clienti che presentano un alto di servizio e un margine basso. La rappresentazione sul piano cartesiano delle variabili supplementari permette di definire le caratteristiche dei clienti nei singoli quadranti, in termini di prodotto, mercati, ecc.

4.3.3 Cluster Analysis

Le coordinate dei clienti sul piano costituito dai fattori 1 e 2 possono inoltre essere utilizzate per eseguire una Cluster Analysis con lo scopo di individuare gruppi di clienti che presentano caratteristiche omogenee. Utilizzando la classificazione ascendente gerarchica (CAG) come metodo di Clustering, si ottengono 3 gruppi, come indicato nella tabella seguente.

Classe	1	2	3
Osservazioni (clienti)	8	10	3
Varianza intra-classe	0,063	0,150	0,388
Distanza minima al baricentro	0,019	0,138	0,300
Distanza media al baricentro	0,211	0,335	0,482
Distanza massima al baricentro	0,317	0,575	0,691
	ID01	ID02	ID03
	ID06	ID05	ID04
	ID08	ID09	ID07
	ID11	ID10	
	ID12	ID14	
	ID13	ID15	
	ID18	ID16	
	ID20	ID17	
		ID19	
		ID21	

Figura 28: Classificazione ascendente gerarchica (CAG) dei clienti (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT)

Analizzando la variabilità intra-classe nella tabella precedente, notiamo che il Cluster 1 presenta una forte omogeneità all'interno del gruppo. Il Cluster 3 è invece caratterizzato da un maggiore varianza infragruppo spiegata dalla presenza dell'elemento ID07, il quale presenta caratteristiche meno omogenee rispetto agli altri elementi del gruppo.

Utilizziamo lo strumento denominato **dendrogramma** al fine di visualizzare la somiglianza nel processo di "raggruppamento". Nelle tecniche di Clustering, il dendrogramma viene utilizzato per fornire una rappresentazione grafica del processo di raggruppamento degli elementi dell'insieme. Esso esprime:

- nell'asse delle ascisse, la distanza logica dei clusters secondo la metrica definita;
- nell'asse delle ordinate, il livello gerarchico di aggregazione (valori interi positivi).

La scelta del livello gerarchico (del valore dell'asse y) definisce la partizione rappresentativa del processo di aggregazione.

Si riporta di seguito il dendrogramma che permette di "seguire" il processo di aggregazioni successive delle unità (i clienti), riportando i punti iniziali sull'asse orizzontale e le distanze cui via via si aggregano le unità sull'asse verticale.

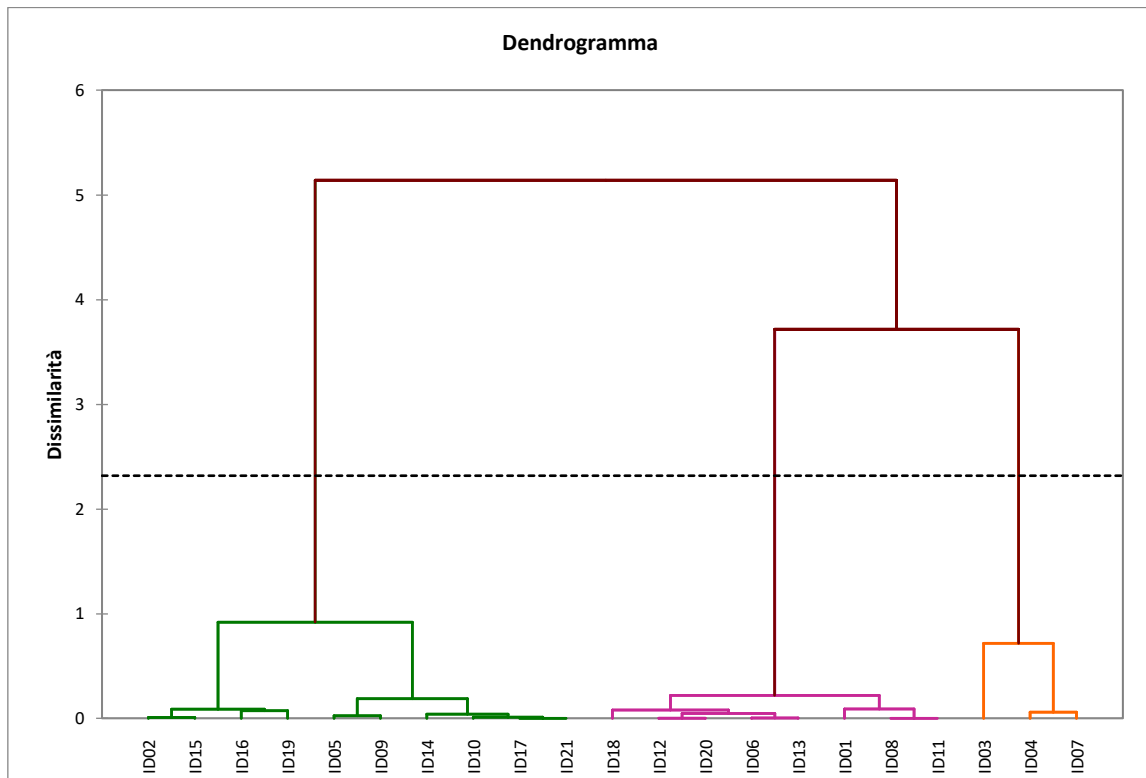


Figura 29: Rappresentazione delle distanze tra i cluster tramite un dendrogramma (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT)

Il “livello di taglio” del dendrogramma dovrebbe essere definito in modo che rappresenti un giusto compromesso tra numero di cluster e omogeneità degli stessi: più il taglio è fatto nella parte alta del dendrogramma, più i gruppi saranno al loro interno eterogenei; più il taglio avviene, invece, nella parte bassa, più i gruppi saranno omogenei ma numerosi. Nel nostro caso, un livello di taglio che sembra coerente con questi criteri è quello che definisce una partizione in tre gruppi.

4.3.4 Caratterizzazione e valutazione dei Cluster

Una volta ottenuti i cluster, il passo successivo è stato quello di fornire una loro caratterizzazione sulla base delle modalità delle variabili che risultano prevalenti in ciascun gruppo. Volendo entrare più in dettaglio, una modalità di una variabile può considerarsi caratteristica di un cluster se la sua presenza nel gruppo è significativamente superiore (in termini percentuali) alla presenza nel collettivo (considerando cioè tutto l'insieme dei clienti).

A questo scopo si utilizza un valore test così definito:

$$V_t = \frac{p_k - P}{\sqrt{\frac{P \cdot (1 - P)}{n} \cdot \frac{N - n}{N - 1}}}$$

dove p_k è la percentuale di clienti che presentano quella modalità nel gruppo k , P è la percentuale di clienti che complessivamente presentano quella modalità, n è la numerosità del gruppo k e N è quella complessiva.

Per caratterizzare i cluster è stata utilizzata una regola empirica che consiste nell'ordinare le modalità secondo valori decrescenti del valore-test e nel considerare le stesse tanto meno rilevanti alla spiegazione del gruppo quanto più il valore si avvicina a zero.⁴⁶

⁴⁶ Ivana Bassi e Pietro De Poi, *CARATTERIZZAZIONE DEL TERRITORIO: INDICI PER L'ANALISI DI CLUSTER TERRITORIALI*, 2010, <https://doi.org/10.13140/2.1.1237.3281>.

CLUSTER1	v-test	CLUSTER2	v-test	CLUSTER3	v-test
marginie di contribuzione-LOW	3,34	marginie di contribuzione-HIGH	4,47	costo del servizio-HIGH	3,27
Formato (ml)-490	3,19	fatturato totale-HIGH	3,62	Shelf-Life (gg)-20	2,45
redditività potenziale-LOW	2,80	Formato (ml)-334	2,36	Canale di Vendita-GDO/VENDING	2,45
rilevanza strategica-LOW	2,67	Location-IT	2,07	reclami-HIGH	2,45
fatturato totale-LOW	2,47	redditività attuale-HIGH	1,91	difficoltà di gestione-HIGH	1,84
redditività attuale-LOW	2,47	rilevanza strategica-HIGH	1,59	fatturato totale-LOW	1,74
Shelf-Life (gg)-550	2,16	Categoria di Prodotto-Fresh Fruit	1,52	marginie di contribuzione-LOW	1,74
difficoltà di gestione-LOW	1,96	Categoria di Prodotto-Olives	1,52	redditività potenziale-HIGH	1,74
Categoria di Prodotto-Yogurt	1,85	Shelf-Life (gg)-7	1,52	rilevanza strategica-HIGH	1,43
Shelf-Life (gg)-35	1,85	Mercato principale-WORLD	1,52	Categoria di Prodotto-Fresh Cheese	1,29
Categoria di Prodotto-Dry Pasta	1,65	Leadership-COMPANY	1,52	Categoria di Prodotto-Snack	0,99
Board-evoh	1,39	redditività potenziale-HIGH	1,50	Location-IT	0,89
Mercato principale-CH	1,27	Mercato principale-IT	1,48	Mercato principale-IT	0,88
Mercato principale-DK	1,27	costo del servizio-LOW	1,38	redditività attuale-HIGH	0,70
Mercato principale-FR	1,27	Board-dairy	1,11	Leadership-FAMILIARE	0,59
Location-CH	1,27	Shelf-Life (gg)-30	1,08	Formato (ml)-334	0,52
Location-DK	1,27	marginie sul servizio-HIGH	1,06	marginie sul servizio-LOW	0,52
Location-FR	1,27	Categoria di Prodotto-Dry Fruit	1,05	Formato (ml)-400	0,41
Location-NL	1,27	Canale di Vendita-GDO/HO.RE.CA	1,05	Shelf-Life (gg)-180	0,41
Mercato principale-EU	1,24	reclami-LOW	0,95	Board-dairy	0,35
Canale di Vendita-GDO	1,14	Shelf-Life (gg)-180	0,62	Shelf-Life (gg)-30	0,19
Leadership-FAMILIARE	1,14	difficoltà di gestione-HIGH	0,62	Mercato principale-EU	0,00
Categoria di Prodotto-Snack	1,07	Categoria di Prodotto-Fresh Cheese	0,60	Board-evoh	-0,35
costo del servizio-LOW	0,93	Canale di Vendita-GDO	-0,07	Categoria di Prodotto-Dry Fruit	-0,41
reclami-LOW	0,78	Formato (ml)-400	-0,38	Canale di Vendita-GDO/HO.RE.CA	-0,41
marginie sul servizio-LOW	0,71	difficoltà di gestione-LOW	-0,62	Mercato principale-CH	-0,41
Formato (ml)-400	0,10	Shelf-Life (gg)-20	-0,95	Mercato principale-DK	-0,41
marginie sul servizio-HIGH	-0,71	Canale di Vendita-GDO/VENDING	-0,95	Mercato principale-FR	-0,41
Categoria di Prodotto-Dry Fruit	-0,78	Mercato principale-CH	-0,95	Location-CH	-0,41
Shelf-Life (gg)-20	-0,78	Mercato principale-DK	-0,95	Location-DK	-0,41
Canale di Vendita-GDO/HO.RE.CA	-0,78	Mercato principale-FR	-0,95	Location-FR	-0,41
Canale di Vendita-GDO/VENDING	-0,78	Location-CH	-0,95	Location-NL	-0,41
reclami-HIGH	-0,78	Location-DK	-0,95	marginie sul servizio-HIGH	-0,52
Shelf-Life (gg)-180	-0,93	Location-FR	-0,95	Categoria di Prodotto-Fresh Fruit	-0,59
costo del servizio-HIGH	-0,93	Location-NL	-0,95	Categoria di Prodotto-Olives	-0,59

Categoria di Prodotto-Fresh Fruit	-1,14	reclami-HIGH	-0,95	Categoria di Prodotto-Yogurt	-0,59
Categoria di Prodotto-Olives	-1,14	Categoria di Prodotto-Dry Pasta	-0,98	Shelf-Life (gg)-7	-0,59
Shelf-Life (gg)-7	-1,14	margini sul servizio-LOW	-1,06	Shelf-Life (gg)-35	-0,59
Mercato principale-WORLD	-1,14	Board-evoh	-1,11	Mercato principale-WORLD	-0,59
Leadership-COMPANY	-1,14	Mercato principale-EU	-1,21	Leadership-COMPANY	-0,59
Shelf-Life (gg)-30	-1,25	Shelf-Life (gg)-550	-1,38	redditività attuale-LOW	-0,70
Board-dairy	-1,39	costo del servizio-HIGH	-1,38	Categoria di Prodotto-Dry Pasta	-0,89
Categoria di Prodotto-Fresh Cheese	-1,55	Categoria di Prodotto-Yogurt	-1,38	Formato (ml)-490	-1,02
difficoltà di gestione-HIGH	-1,96	Shelf-Life (gg)-35	-1,38	Shelf-Life (gg)-550	-1,02
Mercato principale-IT	-2,15	redditività potenziale-LOW	-1,50	rilevanza strategica-LOW	-1,43
fatturato totale-HIGH	-2,47	Leadership-FAMILIARE	-1,52	Canale di Vendita-GDO	-1,48
redditività attuale-HIGH	-2,47	rilevanza strategica-LOW	-1,59	fatturato totale-HIGH	-1,74
rilevanza strategica-HIGH	-2,67	Categoria di Prodotto-Snack	-1,74	margini di contribuzione-HIGH	-1,74
Location-IT	-2,77	redditività attuale-LOW	-1,91	redditività potenziale-LOW	-1,74
Formato (ml)-334	-2,80	Formato (ml)-490	-2,38	difficoltà di gestione-LOW	-1,84
redditività potenziale-HIGH	-2,80	fatturato totale-LOW	-3,62	reclami-LOW	-2,45
margini di contribuzione-HIGH	-3,34	margini di contribuzione-LOW	-4,47	costo del servizio-LOW	-3,27

Figura 30: Caratterizzazione dei cluster (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT)

È dunque possibile fare delle considerazioni qualitative relative ai tre gruppi di clienti definiti, basandosi sulle variabili che presentano un maggior grado di somiglianza tra loro. Possiamo quindi caratterizzare i Cluster come di seguito:

Cluster 1 “FAR AND MISERABLE”

Il primo cluster risulta caratterizzato da clienti che hanno un margine di contribuzione basso, una scarsa rilevanza strategica e una bassa redditività potenziale, che acquistano in misura maggiore rispetto al collettivo prodotti di formato 490 ml e con una shelf-life di 550 giorni. In questo cluster sono poco rappresentati i clienti il cui mercato principale

di riferimento è l'Italia. Verrebbe dunque da ipotizzare che i clienti meno redditizi sono localizzati al di fuori dell'Italia; per tale ragione i clienti appartenenti al cluster 1 sono stati etichettati "*Far & Miserables*".

Cluster 2 - "ITALIANS DO IT BETTER"

Il secondo cluster è speculare al primo, nel senso che si caratterizza per un alto fatturato ed un alto margine di contribuzione e per l'acquisto di prodotti di formato 334 ml, più di quanto non avvenga nell'insieme di tutti i clienti. Nel cluster sono principalmente presenti clienti che si trovano in Italia, contrariamente a quanto mostrato nel cluster 1. Questo non è un fatto trascurabile, in quanto in base a tale considerazione verrebbe da ipotizzare che il margine di contribuzione più alto è realizzato grazie ai clienti presenti in Italia che acquistano il formato 334. Il cluster 2 è stato definito "*Italians do it better*".

Cluster 3 – "HEADACHES"

Il terzo cluster comprende invece una quota maggiore rispetto al collettivo di clienti che presentano un alto costo del servizio, e che acquistano prodotti con una shelf-life di 20 giorni. Presenta inoltre clienti che lavorano con il canale di "vending" oltre alla grande distribuzione. Verrebbe da ipotizzare, quindi, che la tipologia di prodotto con *shelf-life* 20 giorni ed il canale di vendita "*vending*" possano influenzare la difficoltà di gestione del cliente, che si materializza nell'alto numero di reclami. Per queste ragioni, i clienti del cluster 3 sono stati etichettati come "*Headaches*".

È possibile proiettare i baricentri dei tre gruppi appena descritti sul piano fattoriale precedentemente definito (e interpretato), ottenendo il grafico riportato di seguito.

Il grafico ci permette di interpretare la posizione dei cluster rispetto alle caratteristiche individuate sul piano fattoriale, secondo la logica illustrata sopra.

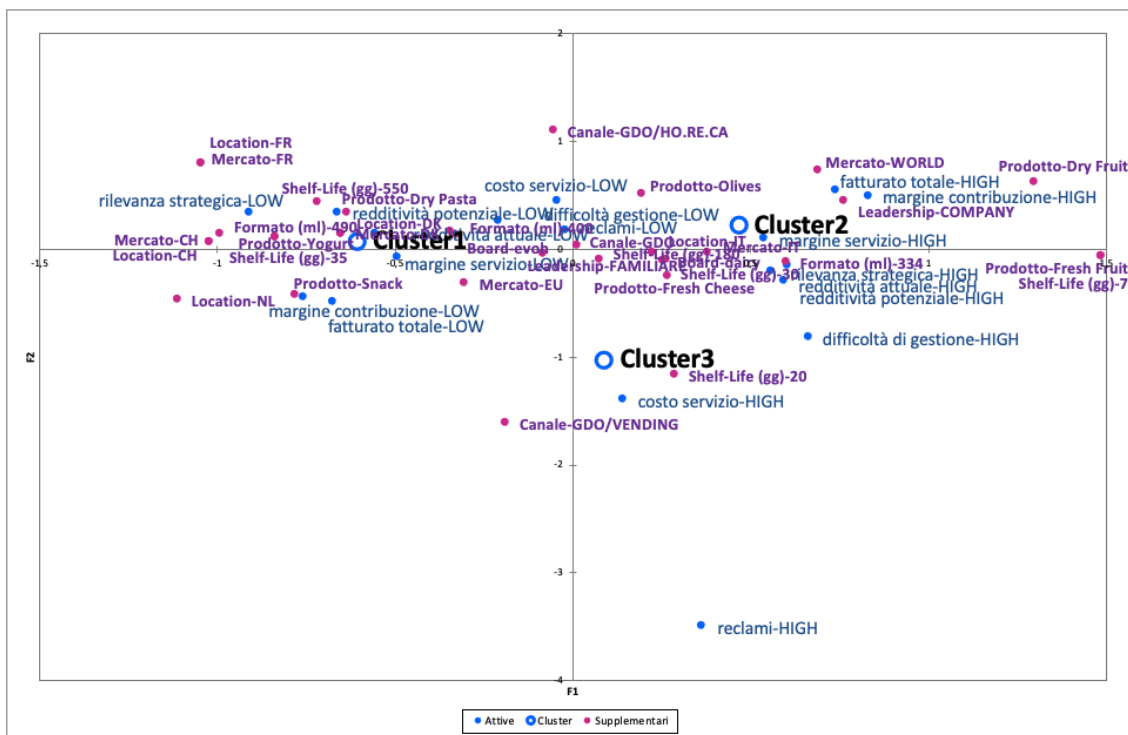


Figura 31: Posizione dei baricentri dei Cluster sul piano fattoriale (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT)

4.3.1 Analisi dei risultati e delle criticità

L'analisi monodimensionale e bidimensionale dei dati hanno mostrato limiti evidenti nel fornire una misura sintetica dei parametri di performance del cliente. L'impiego delle tecniche multidimensionali dei dati ha fornito un contributo interessante per la

caratterizzazione del cliente ed il superamento delle criticità individuate. In primo luogo, l'analisi della correlazione esistente tra le variabili attive ha permesso di definire i fattori che spiegano il comportamento di tali variabili. È stato dunque possibile **ottenere una sintesi** dei parametri di performance utilizzati dalle matrici di portafoglio. La classificazione dei clienti in base al loro grado di performance risulta quindi più immediata e di facile utilizzo. Inoltre, l'introduzione delle variabili supplementari ha permesso **la caratterizzazione dei cluster**, risolvendo un'altra importante criticità dell'analisi delle matrici di portafoglio. L'azienda può godere di una conoscenza più approfondita del portafoglio dei clienti EvoCup attuale, basata non esclusivamente sulla performance ma su una serie di caratteristiche qualitative. Infine, l'analisi dei legami esistenti tra le variabili supplementari e le variabili attive ha permesso di identificare possibili **correlazioni tra le variabili**. Le variabili supplementari definiscono le caratteristiche del cliente e sono in larga misura conoscibili anche in fase di prospezione dei clienti; per questo possono essere definite ex-ante. Le variabili attive sono variabili di performance quantificabili una volta che il rapporto cliente-fornitore si è concretizzato; per questo possono essere definite ex-post. La possibilità di identificare una correlazione tra le variabili potrebbe offrire un supporto di valore ai fini del controllo strategico dei clienti EvoCup, nonché di guidare l'indirizzo strategico dell'Italtapack. L'impiego dei risultati ai fini strategici necessita una preliminare interpretazione e validazione da parte dell'azienda. Di questo ci occupiamo nel prossimo paragrafo.

4.4 VALORE STRATEGICO DEI DATI PER L'AZIENDA

4.4.1 Confronto dei risultati con le percezioni del management

L'applicazione delle tecniche di analisi multivariata dei dati al caso studio Italtapack ha classificato il portafoglio clienti EvoCup in tre segmenti principali che riportiamo nella figura sottostante.

Cluster	1 FAR AND MISERABLES	2 ITALIANS DO IT BETTER	3 THE HEADACHES
	ID01	ID02	ID03
	ID06	ID05	ID04
	ID08	ID09	ID07
	ID11	ID10	
	ID12	ID14	
	ID13	ID15	
	ID18	ID16	
	ID20	ID17	
		ID19	
		ID21	

Figura 32: Classificazione clienti EvoCup a valle della cluster analysis (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT)

Nel capitolo precedente è stata illustrata la caratterizzazione dei cluster considerando le variabili più rappresentative ed ipotizzando l'esistenza di relazioni causali tra le variabili attive e le variabili supplementari. I risultati delle analisi sono stati sottoposti alla direzione della Italtapack per l'interpretazione e l'eventuale definizione di strategie di intervento. L'azienda potrebbe sfruttare tali informazioni a supporto del processo di

ricerca e selezione dei clienti target. L'obiettivo è stato quello di confrontare le indicazioni emerse dall'analisi dei dati con le percezioni dei manager, basate sull'esperienza. L'attenzione è stata rivolta verso due ipotesi di possibili relazioni tra le variabili: (Hyp1) le relazioni tra la bassa marginalità, la bassa redditività, il formato 490 ml, nonché la relazione inversa con la location Italia, che caratterizzano i clienti "*Far and Miserables*"; (Hyp2) la relazione tra l'alta marginalità, la location Italia ed il formato 334 ml presentata dai clienti nel cluster "*Italians do it better*".

La direzione ha fornito un'interpretazione del legame tra la bassa marginalità ed il formato 490 ml, come evidenziato dalla Hyp1. Sulla base dell'esperienza maturata dal reparto commerciale, il 490 ml è il formato maggiormente utilizzato dalle grandi aziende alimentari che servono i mercati esteri, soprattutto dai produttori di yogurt. La Italtapack presenta un forte limite nella produzione del formato 490 ml a causa dell'attuale tecnologia. È infatti necessario impiegare una maggiore quantità di tempo per il settaggio dei macchinari e tale situazione incide evidentemente sulla marginalità del prodotto. Per queste ragioni la Italtapack ha deciso di non focalizzare l'attenzione sul formato 490 ml, nonostante nel suo portafoglio clienti siano presenti clienti che richiedono tale formato. Le conclusioni a cui l'analisi permette di giungere guidano la Italtapack a considerare la possibilità di rivolgersi ad aziende di grandi dimensioni che si rivolgono a mercati esteri. L'adozione di tale strategia comporterebbe un investimento tecnologico che consenta di produrre formati diversi con minimo i tempi di changeover per l'attrezzaggio delle macchine.

Per quanto riguarda Hyp 2 i risultati hanno trovato un riscontro nelle percezioni della direzione in quanto sono l'espressione di una serie di circostanze che hanno portato l'azienda ad una maggiore focalizzazione sul formato 334 ml per i clienti italiani. La marginalità è una conseguenza diretta delle strategie produttive volte all'ottimizzazione del margine di contribuzione di prodotto. Le ragioni che hanno spinto la Italtapack ad una focalizzazione sul formato 334 ml sono legate ad una maggiore domanda trainata dai produttori di mozzarella fiordilatte e mozzarella di bufala. L'azienda ha deciso di puntare sulla soddisfazione delle esigenze di questa tipologia di clienti principalmente per via della vicinanza geografica. Le riflessioni sull'Hyp 2 hanno indotto l'Italtapack a domandarsi se il formato 334 ml sia effettivamente il target su cui puntare. Non è infatti chiaro se la maggiore marginalità riscontrata sia un fattore legato alle caratteristiche del cliente oppure il risultato della capacità di Italtapack servire il cliente in modo efficiente. Inoltre, non è chiaro se il legame tra la marginalità e la variabile location Italia sia un fattore influenzato dalla pandemia in corso e dalla vicinanza culturale.

Sulla base delle considerazioni appena svolte possiamo affermare che le percezioni del management sono risultate sostanzialmente in linea con i risultati emersi delle analisi. Il confronto ha però posto delle questioni non ancora risolte che hanno fortemente catturato l'attenzione della direzione. In particolar modo, è stato ipotizzato l'utilizzo di variabili ulteriori di segmentazione quali la "percezione della sostenibilità" del cliente ed il "valore del brand" per arricchire l'analisi con elementi esplicativi che potrebbero avere un impatto rilevante sui risultati finali. Nel prossimo paragrafo descriveremo il processo

di ricerca e selezione dei segmenti target avviato in Italtipack a valle della validazione dei risultati.

4.4.1 Avvio di un processo di ricerca e selezione dei segmenti target

La validazione dei risultati dell'analisi ha legittimato l'inizio un processo di segmentazione del mercato volto alla ricerca dei clienti target. Il processo è in fase di sua realizzazione, per questa ragione ci limitiamo a descriverne la metodologia adottata e le finalità. Riportiamo qui sotto il flusso logico presentato alla direzione che definisce le macro-fasi del piano di progetto preliminare.

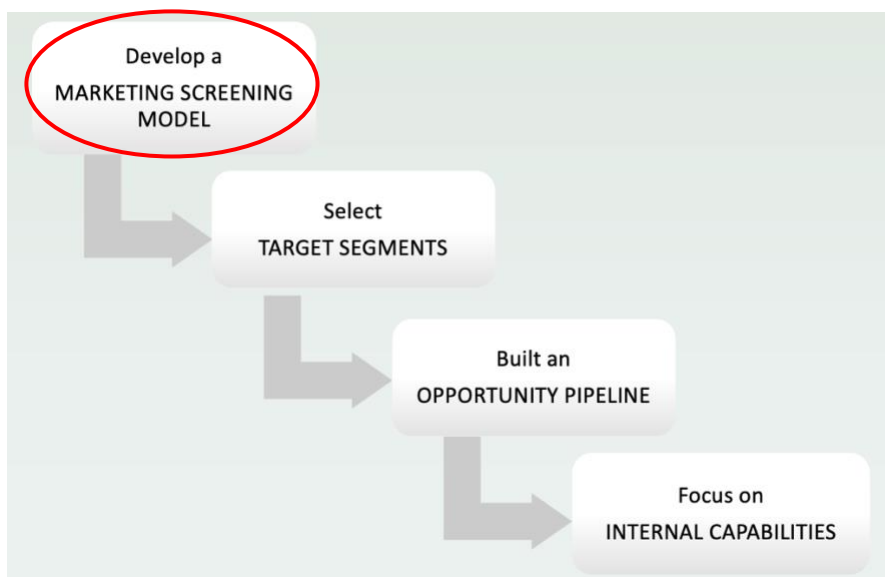


Figura 33: piano di progetto sviluppato e validato per Italtipack (fonte: presentazione piano di progetto alla direzione di Italtipack)

L'azienda Italtapack sta attualmente definendo i criteri di attrattività per un segmento, ovvero le caratteristiche che rendono un segmento potenzialmente interessante per l'azienda. I risultati dell'elaborato offrono una linea guida per avviare tale analisi, partendo dalle considerazioni fatte riguardo il portafoglio attuale dei clienti. Poiché i clienti EvoCup sono in numero abbastanza esiguo e presentano un ciclo di vita breve, i risultati dovranno però essere validati da una serie di interviste con i clienti. Dovrà quindi essere valutata la loro disponibilità ad intraprendere uno studio comune allo scopo di maturare una conoscenza più approfondita dei bisogni dei consumatori, nonché dell'offerta attuale della concorrenza. La metodologia di analisi appena descritta è attualmente in fase di realizzazione presso Italtapack sarà il risultato di un processo di ricerca evidenziato nella figura seguente.



Figura 34: Metodologia di validazione e ricerca dei criteri di attrattività (fonte: presentazione piano di progetto alla direzione di Italtapack)

A valle delle prime analisi è emersa l'esigenza di considerare ulteriori variabili supplementari per la costruzione del dataset: la presenza di un effetto brand, i volumi di vendita, il valore di un ordine medio, la presenza di una finestra trasparente nel packaging. Queste variabili serviranno ad offrire un ulteriore contributo qualitativo alle analisi multidimensionali dei dati.

Una volta definiti i criteri di attrattività, l'azienda dovrà individuare tutte quelle competenze necessarie alla soddisfazione del cliente. Come mostrato nel capitolo primo, questo passo determina l'analisi dei FCS del settore. Il processo definizione dei FCS permette di determinare la posizione competitiva dell'azienda in ciascun segmento di mercato. Riportiamo, a titolo illustrativo, la posizione competitiva della Italtapack valutata a valle delle interviste con il management team.

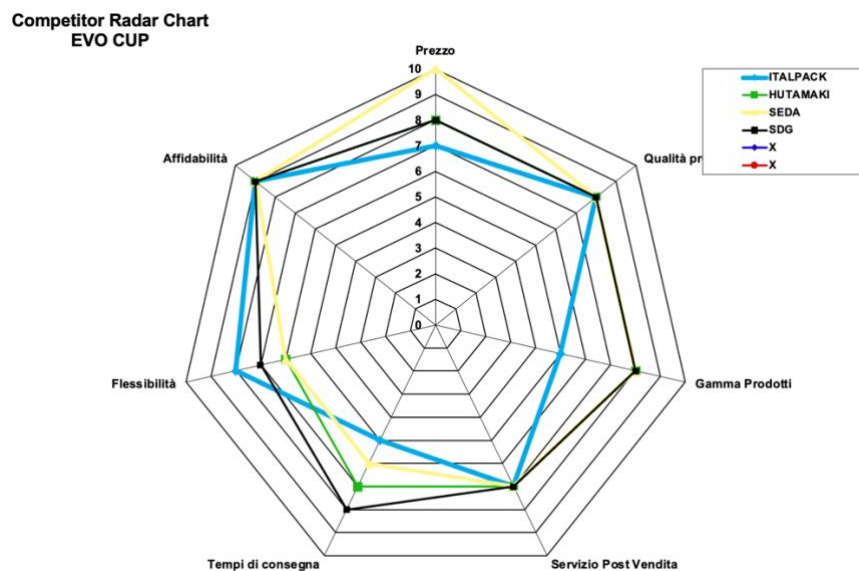


Figura 35: Forza competitiva di Italtapack relativa ai fattori critici di successo (fonte: presentazione piano di progetto alla direzione di Italtapack)

È in programma di avviare una serie di interviste agli attuali clienti al fine di validare la posizione competitiva della Italtack rispetto ai fattori critici di successo individuati dalla direzione. Infine, i risultati saranno confrontati con ricerche di mercato, report elaborati dalle associazioni di categoria ed il confronto con la posizione competitiva della concorrenza.

CONCLUSIONI

Contributo teorico

Il presente lavoro ha consentito di dimostrare come l'impiego delle tecniche di analisi multidimensionali dei dati diano un contributo sostanziale alla caratterizzazione dei clienti rispetto ad un set di variabili. I risultati emersi dall'applicazione delle corrispondenze multiple e dalla cluster analysis ad un portafoglio clienti validano l'ipotesi introduttiva del loro impiego ai fini della segmentazione. Infatti, è stato provato che le tecniche di analisi multidimensionale offrono un contributo informativo maggiore ai fini della caratterizzazione dei cluster rispetto alle matrici di portafoglio. L'analisi non si riduce esclusivamente a classificare i clienti in base al livello di performance; favorisce, invece, l'interpretazione di potenziali relazioni di causalità tra variabili descrittive e variabili di performance. Lo studio di caso ha enfatizzato la validità della tesi contestualizzandola all'interno del processo di segmentazione dei clienti avviato dall'azienda.

Implicazioni per il Business

I risultati delle ricerche mostrano la validità di una metodologia analitica applicata alla segmentazione dei clienti. Queste considerazioni hanno implicazioni sia manageriali che strategiche. Dal punto di vista dei **processi decisionali**, i risultati mostrano come le tecniche di analisi utilizzate possono offrire un valido supporto all'esperienza e all'intuizione del management. La differenza di metodo finalizzata ad un risultato

comune di qualità promuove la discussione all'interno dei team, favorendo l'apprendimento organizzativo e la formulazione di strategie emergenti. Per questa ragione le organizzazioni dovrebbero combinare quanto più possibile un approccio "Business Sense" ad un approccio "Data Driven". I risultati assumono anche un **valore strategico** significativo poiché permettono di orientare le future ricerche di segmenti target per l'azienda. La definizione di cluster omogenei all'interno del portafoglio clienti EvoCup e delle relazioni di causalità esistenti tra le variabili di performance e le variabili descrittive, potrebbe rappresentare una fonte di un vantaggio competitivo per l'azienda e, allo stesso tempo, una guida nel suo sviluppo futuro.

Limitazioni e future direzioni

L'autore della tesi è consapevole che le ricerche, sviluppate su un portafoglio di 21 clienti, potrebbero non essere considerate adeguatamente rappresentative per una segmentazione efficace e l'impostazione di strategie mirate. L'obiettivo principale era di verificare l'applicabilità di alcune metodologie e le potenzialità conoscitive associate. In termini di significatività sarebbe necessario testare le variabili selezionate su un portafoglio clienti più ampio e articolato. Ciò nonostante, i risultati forniscono conclusioni interessanti riguardo l'esistenza di fattori caratterizzanti dei clienti che possano guidare ulteriori ricerche e validazioni. Un importante sviluppo di ricerca futura sarebbe quello di confermare i risultati ottenuti in questi studi utilizzando un campione di clienti selezionati casualmente nel mercato di riferimento e di condurre ricerche simili nel portafoglio clienti della concorrenza. Il confronto dei risultati potrebbe validare

l'ipotesi di relazioni causali tra le performance e i fattori caratterizzanti del cliente oppure mostrare una forte influenza del contesto specifico a cui l'analisi dei dati si applica.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Strategy Canvas (source: “Charting your Company’s future”, Harvard Business Review, 2002)	14
Figura 2: Principali differenze tra il mercato B2C e B2B (source: “Principle differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes, 2019).....	26
Figura 3: Esempi di fattori di segmentazione del mercato (fonte: rielaborazione personale).....	28
Figura 4: Criteri proposti in letteratura per la valutazione dei segmenti target (fonte: “Market Segmentation Analysis”, Springer 2018).....	35
Figura 5: Criteri di attrattività (source: “Mc Donald e Dunbar” 2004)	36
Figura 6: Tipologie di clienti del portafoglio valore del cliente (Source: “Managing Customers Profitably”, Lynette Ryals. WILEY, 2008).....	49
Figura 7: Esempio di matrice portafoglio con il metodo DPM (Source: “Managing Customers Profitably”, Lynette Ryals. WILEY, 2008).....	53
Figura 8: Possibili strategie attraverso il modello DPM (rielaborazione personale).....	55
Figura 9: Esempio di evoluzione strategica all'interno di un portafoglio clienti (Source: “Managing Customers Profitably”, Lynette Ryals. WILEY, 2008)	57
Figura 10: La sostenibilità per reparto merceologico nella marca del distributore (fonte: Osservatorio Immagino GS1, 2020).....	77

Figura 11: Categorie di consumo del packaging su scala mondiale (fonte: “Paper-based packaging trends to 2019”, Smithers Informations, 2015)	79
Figura 12: Quota di mercato per applicazione (fonte: “Fortune Business Insights”, 2020)	85
Figura 13: Mozzarella di bufala in contenitore di plastica e EvoCup (fonte: materiale marketing Italtapack).....	99
Figura 14: formati EvoCup (fonte: materiale marketing Italtapack)	100
Figura 15: Analisi della redditività dei clienti EvoCup (fonte: estrazione PowerBi rielaborata da Italtapack).....	102
Figura 16: Analisi monodimensionale della redditività dei clienti EvoCup (fonte: rielaborazione personale dei dati di marginalità)	103
Figura 17: Comportamento dei clienti rispetto ai parametri strategici per l'azienda (fonte: rielaborazione personale dei risultati delle interviste)	105
Figura 18: Matrice importanza strategica (fonte: rielaborazione propria dei risultati delle interviste).....	106
Figura 19: Matrice fatturato - numero dei reclami (fonte: rielaborazione propria dei risultati delle interviste)	107
Figura 20: Matrice marginalità - costo del servizio (fonte: rielaborazione propria dei risultati delle interviste)	107
Figura 21: Matrice redditività attuale - redditività potenziale (fonte: rielaborazione propria dei risultati delle interviste).....	108

Figura 22: Gruppi di clienti individuati dalle matrici di portafoglio (fonte: rielaborazione propria dei risultati delle interviste).....	110
Figura 23: Variabili utilizzate per la descrizione del set dei clienti (fonte: rielaborazione propria dei dati).....	113
Figura 24: Data set dei clienti EvoCup per l'analisi delle componenti multiple (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT).....	115
Figura 25: Fattori caratterizzanti e percentuali di inerzia (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT).....	116
Figura 26: Valori test per la correlazione tra modalità delle variabili e i fattori individuati (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT).....	118
Figura 27: Piano fattoriale (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT).....	120
Figura 28: Classificazione ascendente gerarchica (CAG) dei clienti (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT).....	121
Figura 29: Rappresentazione delle distanze tra i cluster tramite un dendrogramma (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT).....	123
Figura 30: Caratterizzazione dei cluster (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT).....	126
Figura 31: Posizione dei baricentri dei Cluster sul piano fattoriale (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT).....	128
Figura 32: Classificazione clienti EvoCup a valle della cluster analysis (fonte: rielaborazione personale dei dati XLSTAT).....	130

Figura 33: piano di progetto sviluppato e validato per Italtel (fonte: presentazione piano di progetto alla direzione di Italtel)..... 133

Figura 34: Metodologia di validazione e ricerca dei criteri di attrattività (fonte: presentazione piano di progetto alla direzione di Italtel)..... 134

Figura 35: Forza competitiva di Italtel relativa ai fattori critici di successo (fonte: presentazione piano di progetto alla direzione di Italtel)..... 135

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ang, Lawrence, e Ben Taylor. «Managing Customer Profitability Using Portfolio Matrices». *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 12, n. 4 (luglio 2005): 298–304. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240266>.

Bassi, Ivana, e Pietro De Poi. *CARATTERIZZAZIONE DEL TERRITORIO: INDICI PER L'ANALISI DI CLUSTER TERRITORIALI*, 2010. <https://doi.org/10.13140/2.1.1237.3281>.

Bertels, Heidi M, Peter A Koen, e Ian Elsum. «BUSINESS MODELS OUTSIDE THE CORE: LESSONS LEARNED FROM SUCCESS AND FAILURE.», s.d., 27.

Bolzani, Roberto. «Analisi Fattoriale», 17 settembre 2021.

Čermák, Petr. «Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis». *Procedia Economics and Finance* 25 (2015): 14–25. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00708-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00708-X).

Coleman Packers e Pro Carton,. «Studio sulla percezione del packaging da parte dei consumatori europei, Un'analisi indipendente sull'importanza della sostenibilità del packaging nelle decisioni di acquisto dei consumatori,» 2018, Pro Carton, edizione.

Department of Law, Administration and Management, Faculty of Management, Jan Kochanowski University in Kielce, Poland, e Monika Stelmaszczyk. «Relationship between Individual and Organizational Learning: Mediating Role of Team Learning». *Journal of Economics and Management* 26 (2016): 107–27. <https://doi.org/10.22367/jem.2016.26.06>.

Dolnicar, Sara. «Insights into Sustainable Tourists in Austria: A Data-based A Priori Segmentation Approach». *Faculty of Commerce - Papers* 12 (1 maggio 2004). <https://doi.org/10.1080/09669580408667234>.

Dolnicar, Sara, Bettina Grün, e Friedrich Leisch. «Market Segmentation Analysis». In *Market Segmentation Analysis*, di Sara Dolnicar, Bettina Grün, e Friedrich Leisch, 11–22. Management for Professionals. Singapore: Springer Singapore, 2018. https://doi.org/10.1007/978-981-10-8818-6_2.

Dolnicar, Sara, e Amata Ring. «Tourism Marketing Research: Past, Present and Future». *Annals of Tourism Research* 47 (1 luglio 2014): 31–47. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.03.008>.

Duan, Yanqing, Guangming Cao, e John S. Edwards. «Understanding the Impact of Business Analytics on Innovation». *European Journal of Operational Research* 281, n. 3 (marzo 2020): 673–86. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.021>.

Eng, Teck-Yong. «Does customer portfolio analysis relate to customer performance? An empirical analysis of alternative strategic perspective». *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (1 gennaio 2004): 49–67. <https://doi.org/10.1108/08858620410516736>.

Freytag, Per Vagn, e Ann Højbjerg Clarke. «Business to Business Market Segmentation», s.d., 15.

Gherghi, Marco, e Carlo Lauro. *Appunti di Analisi Multidimensionale dei Dati*, 2002.

Gianni Rusconi. «Il packaging per il food completamente riciclabile nella Gdo supera di poco il 6%». *Il Sole 24 Ore*, 19 novembre 2020.

«Global Packaging Industry A High-Level Overview». *Mordor Intelligence Smithers*

Pira Global Newswire Allied Market Research, s.d. <https://packagingschool.com/wp-content/uploads/2021/03/Global-Packaging-Industry.pdf>.

Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons, 2016.

Hacklin, Fredrik, Boris Battistini, e Georg Krogh. «Strategic Choices in Converging Industries». *MIT Sloan Management Review* 55 (1 settembre 2013): 65–73.

«How companies are achieving competitive advantage through analytics.pdf», s.d.

Hunt, Shelby, e Sreedhar Madhavaram. «Teaching Dynamic Competition in Marketing», 4 giugno 2014.

«Il mercato europeo del packaging alimentare». *Food Executive, notizie per il mondo alimentare*, novembre 2019. <https://www.foodexecutive.com/it/mercati-consumi/1612-packaging-alimentare-europa.html>.

«Imballaggi, un mercato in crescita». *Packaging Space.net*, s.d., par. Il portale del processo, del packaging e della logistica.

Istituto Italiano Imballaggio. «Il packaging allunga la vita. Il ruolo degli imballaggi nella minimizzazione degli sprechi alimentari e delle perdite di alimenti», 2016.

Johnson, Gerry, Richard Whittington, Patrick Regner, Kevan Scholes, e Duncan Angwin. *Exploring Strategy*. Pearson Education Limited, 2016.

Johnson, M. D., and F. Selnes. «Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships.» *Journal of Marketing*, 2004.

Kaplan, Robert, e V.G. Narayanan. «Measuring and managing customer profitability» 15 (1 settembre 2001).

Karlsson, Logi. «The impact of checklists on organisational target segment selection». University of Wollongong Thesis Collection, 2015.

Kim, W., e Renée Mauborgne. «Blue Ocean Strategy». *Boston, Harvard Business School Press*, 2005.

Kim, W, e Renée Mauborgne. «Charting your company's future». *Harvard business review* 80 (1 luglio 2002): 76–83, 153.

Klepper, Steven. «Industry Life Cycles». *Industrial and Corporate Change* 6 (1 febbraio 1997): 145–81. <https://doi.org/10.1093/icc/6.1.145>.

Kotler, Philip, e Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2012.

Liberatore, Matthew, e Wenhong Luo. «INFORMS and the Analytics Movement: The View of the Membership». *Interfaces* 41 (1 novembre 2011): 578–89. <https://doi.org/10.1287/inte.1110.0599>.

Marco Cuppini. «La sostenibilità è diventata un tema di comunicazione sul packaging dei prodotti: l'analisi della nuova edizione dell'Osservatorio Immagino di GS1 Italy». *GS1 Italy*, 2021.

Maria Teresa Manuelli. «Packaging sostenibile, riciclabile e tracciabile: cosa fanno le imprese alimentari». *Il Sole 24 Ore*, 21 giugno 2021.

Niraj, Rakesh, Mahendra Gupta, e Chakravarthi Narasimhan. «Customer Profitability in a Supply Chain». *Journal of Marketing - J MARKETING* 65 (1 luglio 2001): 1–16. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.1.18332>.

Piergiovanni, Luciano, e Sara Limbo. *Food Packaging. Food packaging: Materiali*,

tecnologie e qualità degli alimenti, Food, ISBN 978-88-470-1456-5. Springer-Verlag Milan, 2010, 2010. <https://doi.org/10.1007/978-88-470-1457-2>.

Plakoyiannaki, Emmanuella, e Nikolaos Tzokas. «Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective». *The Journal of Database Marketing* 9 (1 marzo 2002): 228–37. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240004>.

Rėklaitis, Kėstutis, e Lina Pilelienė. «Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes». *Management of Organizations: Systematic Research* 81, n. 1 (1 giugno 2019): 73–86. <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005>.

Robertson, Gordon. «Food Packaging – Principles and Practice». *CRC Press* 3 (1 gennaio 2006).

Ryals, Lynette. «Measuring risk and returns in the customer portfolio». *The Journal of Database Marketing* 9 (1 marzo 2002): 219–27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240003>.

Ryals, Lynette, e Malcolm McDonald. *Key Account Plans*, 2010. <https://doi.org/10.4324/9780080556185>.

Shapiro, Benson P., V. Rangan, R. T. Moriarty, e Elliot B. Ross. «Manage Customers for Profits (Not Just Sales)», 1987.

Storbacka, Kaj. «Segmentation Based on Customer Profitability—A Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases». *Journal of Marketing Management* 13 (1 luglio 1997): 479–92. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964487>.

Tarasi, Crina, Ruth Bolton, Michael Hutt, e Beth Walker. «Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio». *Journal of Marketing* 75 (1 maggio 2011): 22–2429.

<https://doi.org/10.2307/41228591>.

Terho, Harri. «A Measure for Companies' Customer Portfolio Management». *Journal of Business-to-Business Marketing* 16 (4 dicembre 2009).

<https://doi.org/10.1080/10517120902762542>.