

# **Evoluzione del rapporto impresa mercato**

---

**Appunti di Tecniche di Vendita**

**Dispensa redatta dal Prof. Marco Galdenzi  
ad uso degli studenti del Corso di Laurea di  
Scienze della Comunicazione**

**Anno accademico 2021/2022**

Di seguito viene proposta una breve analisi delle principali evoluzioni che si sono avute nei mercati italiani dagli anni '60 ad oggi. L'obiettivo non è quello di fare una ricostruzione puntuale, ma solo di evidenziare le principali tendenze e come queste si sono riverberate nel comportamento delle aziende ed in modo particolare nella definizione delle politiche di marketing.

In generale potremmo arbitrariamente suddividere il periodo in due grandi momenti: il primo che arriva sino agli anni novanta, è quello in cui le aziende in Italia hanno potuto preoccuparsi essenzialmente del sell in, cioè di vendere ai distributori, consapevoli che il mercato era in grado di assorbire l'offerta garantendo il sell out. Ed un secondo periodo in cui la domanda non sembra essere in grado di assorbire tutto ciò che viene proposto al mercato e quindi, anche le aziende di produzione hanno dovuto cominciare a preoccuparsi, in collaborazione con le aziende distributive, del sell out.

Ovviamente anche prima degli anni novanta ci sono stati periodi di crisi in cui, per tutta una serie di fattori, la domanda è stata meno vivace, ma in coerenza con gli obiettivi dell'analisi la semplificazione adottata può essere considerata accettabile.

Di seguito ripercorriamo in maniera sintetica i principali momenti dell'evoluzione descritta, facendo riferimento alla situazione competitiva in Italia e dei rapporti azienda mercato.

### **Gli anni sessanta**

Per la prima volta in Italia la classe media ha una disponibilità economica che eccede quella necessaria per fronteggiare i consumi di prima necessità e tutelarsi da eventuali accadimenti futuri, esiste quindi una quota di denaro che può essere destinata a consumi "voluttuari" finalizzati a migliorare la qualità della vita.

La situazione competitiva, che si riscontra quegli anni, si caratterizza per:

- sviluppo della domanda interna
- mercato garantito (il prodotto si compra non si vende)
- margini ampi

Il sistema dell'offerta non è in grado di fronteggiare la crescita della domanda, quindi le imprese concentrano la propria azione sul raggiungimento di un'elevata efficienza produttiva che consenta la riduzione dei costi unitari ed un incremento della produttività, nonché su un processo capillare di distribuzione dei prodotti. Si ritiene che l'obiettivo fondamentale sia quello di consentire ai prodotti un'ampia diffusione a basso costo.

Alla pubblicità viene chiesto prevalentemente di far conoscere il prodotto.

Alla fine degli anni cinquanta anche la televisione italiana cominciò a trasmettere messaggi pubblicitari, ma mentre all'estero avveniva attraverso spot e sponsorizzazioni, in Italia si percorse una strada assolutamente originale.

La pubblicità fu ammessa, ma esclusivamente all'interno di uno spazio dedicato, "Carosello".

### **Gli anni settanta**

Gli anni settanta furono un periodo particolarmente difficile. La situazione competitiva si caratterizzava per il rallentamento del tasso di sviluppo economico, accentuato dalla crisi petrolifera del 1973. L'aumento del costo del petrolio aveva innescato un processo inflazionistico che portò alla diminuzione del potere di acquisto, in modo particolare delle classi medie, cioè dei protagonisti del cosiddetto boom economico, che avevano sostenuto la crescita italiana del decennio precedente. La diminuzione della domanda con un conseguente surplus di offerta, generò un aumento della pressione competitiva. Le aziende cominciarono ad avere la necessità di attuare politiche commerciali più aggressive. "Iniziano quindi a svilupparsi attività volte a facilitare il deflusso verso il mercato dei crescenti volumi di produzione dell'industria manifatturiera, dalla creazione di strutture professionali di vendita – le cosiddette forze di vendita – allo sviluppo di nuove reti di distribuzione e di assistenza alla clientela, specie nei mercati dei beni durevoli o comunque complessi. Trovano inoltre sviluppo le attività di sostegno e di sviluppo della domanda del mercato quali la pubblicità e la politica della marca. Si

sviluppa così una nuova fase del ciclo di vita del marketing, quella nota come orientamento alla vendita”<sup>1</sup>.

Le aziende vendevano ciò che producevano. L’enfasi è posta sugli obiettivi di breve periodo.

La pubblicità in Italia seguiva gli insegnamenti di Rosser Reeves, sono gli anni della Unique Selling Proposition (USP). “Ogni campagna pubblicitaria deve proporre un solo beneficio per il consumatore, che la concorrenza non offre o non può offrire e che deve essere così forte da spingere all’acquisto milioni di consumatori. La promessa deve scaturire dai fatti inerenti il prodotto da pubblicizzare. La pubblicità deve sostenere le vendite facendo preferire il prodotto.



Pubblicità AiAX del 1968



Pubblicità Bio Presto “L’uomo in ammollo”

Nel 1976 una sentenza della Corte Costituzionale sancisce la fine del monopolio RAI, il 1° gennaio del 1977 muore Carosello. Nel 1980 in Italia vi erano ca. 500 televisioni private; nel 1981 nasce Canale 5.

<sup>1</sup> W.G. Scott: L’innovazione del marketing: marketing sostenibile e marketing laterale

Lo sviluppo del sistema televisivo italiano, ed in particolare modo delle televisioni private e commerciali, resero disponibili maggiori spazi che consentirono a molti nuovi utenti, anche con budget di dimensioni non molto elevate, di utilizzare il mezzo televisivo. Il conseguente aumento degli utenti, determinò una significativa crescita degli investimenti pubblicitari, che passarono da circa 360 miliardi di lire del 1974 ai quasi 3.200 miliardi del 1984.

### **Gli anni ottanta**

L'inizio degli anni ottanta presentava una situazione economica non particolarmente positiva, la stagnazione dell'economia, l'inflazione, la crisi industriale diffusa, l'elevato costo del denaro che frenava gli investimenti, l'aumento della disoccupazione rappresentavano, gli elementi di maggior preoccupazione.

La maggior parte dei mercati si trovavano già in uno stadio di maturità, cioè in una situazione in cui le vendite complessivamente non crescono più.

Questo generava un incremento della competitività, le aziende avevano la necessità di soddisfare i bisogni dei clienti, anche quelli marginali, in modo più efficace ed efficiente della concorrenza e di realizzare una comunicazione in grado di far comprendere i vantaggi dei prodotti e dei servizi offerti. Dall'orientamento alle vendite si passava ad una fase che può essere definita orientamento al marketing focalizzato sul consumatore

La pubblicità e le promozioni divenivano strumenti molto importanti all'interno del marketing mix delle aziende. Le ricerche psicografiche e sugli stili di vita contribuivano all'affinamento del linguaggio pubblicitario.



Nel corso degli anni '80 lo scenario economico mutava sensibilmente, si assisteva alla ripresa economica, con un conseguente aumento della domanda. Nel mercato si manifestavano alcune tendenze che avrebbero caratterizzato i mercati sino ai primi anni '90. Tra queste avevamo:

- Consumatore edonista
- Villaggio globale
- Domanda competente
- Integrazione industria-terziario
- Accelerazione tecnologica

“Il presupposto su cui poggiava il marketing in quegli anni era la convinzione di poter contare su una crescita continua della domanda di beni e servizi, sostenuta da una tendenza a perseguire un interesse personale e soggettivo sempre maggiore e da una crescente valorizzazione degli aspetti immateriali del consumo. La ricerca esasperata del benessere individuale attraverso il possesso di beni, riducendone i tempi d'uso e accentuandone il significato di status, ha portato al consumismo, alla cultura dell'effimero, al narcisismo, spesso alla perdita di significato del valore del bene nei confronti dei suoi contenuti tecnici e funzionali; i cicli di vita dei prodotti si sono via via ridotti mentre si sono rapidamente affermati prodotti usa e getta.”<sup>2</sup>

La differenziazione avviene sempre più sugli aspetti “soft” dei prodotti e la pubblicità contribuisce in modo determinante a questo processo.

In Italia, negli anni ottanta, nacquero delle saghe pubblicitarie che ebbero molto successo. Sono, ad esempio, quella del whisky Glen Grant che diede vita al personaggio di Michele “l'intenditore”, quella del caffè Lavazza che ebbe l'attore Nino Manfredi come protagonista per un lungo arco di tempo (dal 1981 al 1992) o quella dell'amaro Ramazzotti che, sfruttando il grande successo di Milano sul piano dell'immagine, lanciò lo slogan “Milano da Bere”.

---

<sup>2</sup>Umberto Collesei, Dal marketing dei beni al marketing dei servizi

Ma particolarmente significativa è stata la lunga serie di spot, probabilmente la più importante di tutto il decennio, che il pubblicitario Gavino Sanna realizzò per la pasta Barilla e che si sviluppa dal 1985 sino al 1991.



Gli italiani si identificavano infatti con molta intensità in quelle storie semplici e rassicuranti che giocavano sui buoni sentimenti e fruttavano il loro particolare attaccamento alla famiglia.

Nel VII° forum della comunicazione di marketing Milano, novembre 1985, “Comunicazione pubblicitaria quale domani?”, veniva decretata la nascita della pubblicità spettacolo anche in Italia. Nel corso del convegno, alcuni tra i più autorevoli pubblicitari italiani, nei loro interventi sostenevano questa tesi: Marco Magnani, Direttore Creativo RSCG Italia, nel corso del suo intervento diceva:

“I prodotti oggi sono standard e la gente lo sa: il valore aggiunto che i prodotti oggi possono avere è soltanto un valore aggiunto di comunicazione, di immaginario, di fantasia, di poesia e quindi di spettacolo”. Lo stesso concetto veniva riproposto ed ampliato da Marco Sorrentino, Coordinatore creativo SSC&B:Lintas: “La nostra è una comunicazione che sempre più dovrà essere seducente per essere convincente, anche perché solo così riuscirà ad essere accettata...lo spettacolo della pubblicità diverrà formalmente più lieve, ma nella sostanza più sofisticato, e perciò più determinante di oggi per la vita stessa delle marche.”

Questa evoluzione si basava su tre elementi:

- Progressiva rivalutazione della pubblicità da parte del pubblico, accettata non solo come strumento informativo, ma anche come elemento spettacolare del vivere quotidiano
- Progressivo affollamento dei media
- Utilizzo strategico della pubblicità finalizzato a caratterizzare il prodotto.

La situazione che si veniva a creare, enfatizzava progressivamente il ruolo della marca come punto di riferimento delle scelte dei consumatori e delle strategie di comunicazione delle aziende. L'immagine di marca fungeva contemporaneamente da garanzia della qualità dei prodotti e da elemento di differenziazione. La pubblicità dedicava sempre meno attenzione alle caratteristiche intrinseche dei prodotti e sempre più alla creazione di un sistema di valori associabili alla marca.

### **Gli anni novanta**

La crescita economica registrata nella seconda metà degli anni '80, si esauriva nei primi anni novanta.

Le famiglie italiane si trovavano così a vivere una situazione di duplice disagio: da un lato la diminuzione del potere di acquisto del reddito disponibile, e dall'altro l'incertezza sul futuro.

Tutto ciò favoriva una maggior attenzione nei consumi ed una maggior selettività nelle scelte che tendevano a privilegiare i prodotti che offrivano un vantaggioso rapporto tra la qualità offerta ed il prezzo.

Questa tendenza facilitava l'espansione anche in Italia degli hard discount, che offrivano prodotti unbranded a prezzi molto competitivi, utilizzando come argomentazione a supporto della loro proposta commerciale, il fatto di non dover investire in pubblicità ed in promozione e quindi di poter garantire un livello qualitativo paragonabile a quello dei prodotti più noti a prezzi più bassi.

A questo andava aggiunto l'effetto esercitato anche in Italia, dalla nascita di numerose strutture di vendita di grandi dimensioni: ipermercati, centri commerciali, centri specializzati, che consentivano alle aziende di distribuzione di accrescere il loro potere e di proporre con maggior forza le loro marche private.

La marca, assoluta protagonista degli anni '80, entrava in crisi ed anche gli approcci utilizzati sino ad allora in pubblicità incominciavano a non essere più così efficaci.

Il 31 gennaio 1995 Giulio Malgara, Presidente UPA, apriva con le seguenti parole, il convegno sulla Presentazione della ricerca sull'andamento degli investimenti in comunicazione

“...il biennio da poco concluso, è stato il peggiore che il mercato pubblicitario abbia vissuto nell'ultimo quarto di secolo; e questo in riferimento sia all'entità che alla qualità dei fatturati. Il peggio è probabilmente alle spalle, ma questo non significa che il meglio è alle porte”

Barilla annunciava il taglio del budget promozionale, per consentire una diminuzione del prezzo della pasta. In tutti i pv, in particolare modo quelli della GDO, comparivano prodotti non di marca a primo prezzo.

In termini di marketing si registrava una progressiva attenzione verso le necessità reali o psicologiche di segmenti sempre più piccoli di clienti. Un nuovo approccio basato non più sul concetto di massa, ma su quello di individuo, inteso come persona, non solo per il potenziale di consumo ma per il complesso universo di valori che esprime.

“In un mercato reso sempre più competitivo dall'innovazione tecnologica e dai processi di globalizzazione, l'orientamento al cliente diviene indispensabile, una vera e propria *conditio sine qua non*. Infatti, allorquando il successo di mercato non è più esclusivamente determinato dalla capacità di *make and sell*, ma dipende sempre più dalla capacità di *sense and respond*, diviene fondamentale che i clienti, sia quelli esistenti in un determinato momento che quelli potenzialmente acquisibili

vengano assunti come il punto di riferimento della catena del valore originata dall'impresa"<sup>3</sup>.

La Comunicazione diveniva meno emotiva, più razionale e di tipo informativo. Si tornava a parlare del "prodotto" e delle sue caratteristiche.

### **Oltre il duemila**

Gli elementi principali che caratterizzano la situazione competitiva dei primi anni del nuovo millennio erano tra gli altri:

- Mercato globale, espansione territoriale
- Ricerca da parte delle aziende di sinergie produttive
- Implementazione di strategie atte a ottenere la leadership sui costi
- Standardizzazione, eliminazione dei prodotti e delle marche marginali
- Consumatore più maturo
- Valore al rapporto prezzo qualità, miglior performance percepibile

Alcuni di questi sono presenti ancora oggi, anche se probabilmente il tratto che ha maggiormente contraddistinto questi anni è stato il cambiamento.

Ci troviamo di fronte ad una società caratterizzata sempre più da repentini e costanti mutamenti. Gli strumenti e le strategie usate sin'ora dalle aziende cominciano ad essere non sempre adeguate.

L'evoluzione del sistema competitivo, da un lato ha imposto all'industria di modificare le precedenti politiche di sell in, per valorizzare i rapporti di cooperazione con la distribuzione al fine di favorire il sell out.

Parallelamente ha spinto i canali distributivi a superare una funzione passiva di semplice messa a disposizione dei beni, per sviluppare le proprie capacità di fare business valorizzando la conoscenza del consumatore e la capacità di presidiare i territori, obbligandoli a rendere più attraenti i punti vendita per fidelizzare un cliente/consumatore alla ricerca di proposte sempre più sofisticate e personalizzate.

---

<sup>3</sup> W.G. Scott: L'innovazione del marketing: marketing sostenibile e marketing laterale

In questa società dinamica, dove le idee hanno vita molto breve, il comportamento dei consumatori è sempre più difficilmente prevedibile, anche a causa dei vari ruoli, talvolta contrastanti, che rivestono nella loro vita.

Come scrive il premio Nobel per l'economia Amartya Sen: "La stessa persona può essere senza la minima contraddizione, di cittadinanza americana di origine caraibica, con ascendenze africane, cristiana, progressista, donna, vegetariana, maratoneta, eterosessuale, sostenitrice dei diritti dei gay e delle lesbiche, amante del teatro, militante ambientalista, appassionata di tennis, musicista jazz e profondamente convinta che esistano esseri intelligenti nello spazio con cui dobbiamo cercare di comunicare al più presto. Ognuna di queste collettività, a cui questa persona appartiene simultaneamente, le conferisce una determinata identità. Nessuna di esse può essere considerata l'unica identità o l'unica categoria di appartenenza della persona"<sup>4</sup>

I ruoli si sono mescolati rendendo obsoleti i metodi di studio basati sugli stili di vita e le semplici segmentazioni socio culturali.

Quelli che un tempo apparivano forme di irrazionalità presenti in pochi soggetti sembrano essere diventate tipiche espressioni della società contemporanea, dove la logica che prevale non è quella del aut ... aut ma quella dell'et ... et<sup>5</sup>.

L'avvento del web 2.0<sup>6</sup>, che nasceva nel 2005 per differenziare la situazione di internet da quella precedente (web 1.0) dove vi erano scarse interazione da parte del navigatore, ha enfatizzato l'aspetto relazionale e partecipativo di internet. Questa sua potenzialità è comparsa soprattutto negli ultimi anni, quando cominciano a nascere le prime applicazioni e comunità web (blog, podcast, forum, social network ...) che permettono la condivisione delle informazioni in modo rapido e senza vincoli spazio-temporali.

---

<sup>4</sup> Amartya Sen: Identità e violenza, Laterza Editori Roma-Bari 2006

<sup>5</sup> Bernard Cova: Il marketing Tribale. Legame comunità, autenticità come valori del marketing Mediterraneo, Il sole 24 ore, 2003

<sup>6</sup> Tim O'Reilly, What's is web 2.0, Settembre 2005

L'ambiente in cui si sono sviluppati queste applicazioni mettono il contenuto, generato dall'utente o no, nelle mani del consumatore. Le informazioni viaggiano liberamente da un sito all'altro permettendo a chiunque di prendere informazioni da numerosi siti simultaneamente e di distribuirle su altri siti per scopi diversi.

Il web 2.0 va considerato come una rivoluzione cognitiva e non come una mera innovazione della tecnologia.

Il ruolo di fruitore passivo di contenuti ha lasciato il posto ad un individuo dinamico che è pieno padrone delle informazioni e può decidere di selezionare solo quelle che ritiene più interessanti o utili.

“lo scambio non si limita ai prodotti, ma si completa nell'informazione dal mercato all'impresa e nella comunicazione dall'impresa al mercato, con un ruolo crescente del consumatore stesso nell'alimentare, attraverso l'informazione, la relazione e nel «promuovere» le scelte di offerta dell'impresa”<sup>7</sup>

Le evoluzioni descritte hanno determinato la nascita di una nuova figura di consumatore, meglio informato, che non si accontenta di essere solo il destinatario finale di prodotti e servizi, ma che chiede di interagire in un rapporto diretto e attivo con le imprese che vengono interpellate direttamente da queste comunità virtuali le quali vogliono partecipare attivamente alla definizione di prodotti e servizi.

A livello di scale di osservazioni dei consumi ci troviamo ad un ritorno del modello micro-sociale (che comprende associazioni, tribù, gruppi) a discapito dei modelli: macro-sociale (stili di vita, culture, ecc) e micro-individuale<sup>8</sup> (motivazioni, inconscio, ecc).

Non più un pianeta globalmente interconnesso ma una serie di piccoli pianeti satellite costituiti da forum, newsgroup, chat, messenger, newsletter, blog.

I consumatori hanno acquisito delle competenze specifiche e quando mettono a disposizione dei brand le loro idee, negli appositi forum/blog è possibile far nascere proposte concrete e preziose, che le imprese devono tenere presenti.

---

<sup>7</sup> Umberto Collesei, Dal marketing dei beni al marketing dei servizi. Nuovi orientamenti negli studi di marketing, ISBN 88-8453-531-X (online) ©2006 Firenze University Press

<sup>8</sup> Dominique DesJoux, Tiens bon le concept, j'enlève l'échelle...d'observation !, 1996

Le nuove comunità informatiche non vanno viste come dei target a cui rivolgersi esclusivamente per vendere prodotti, ma come dei collaboratori con cui cooperare, dialogare e interagire, scambiare idee e suggerimenti.

Si potrebbe dire quindi che i consumatori sono passati da acquirenti passivi a veri e propri co-produttori del prodotto insieme all'azienda rimanendo al tempo stesso anche consumatori di quegli stessi prodotti.

Tutto ciò è dovuto al fatto che internet consente ai consumatori di mettersi in contatto tra loro e condividere le esperienze di consumo acquisendo informazioni su prodotti e marchi.

Numerosi i siti internet che offrono l'opportunità di inserire valutazioni riguardo beni e servizi. Spesso sono addirittura gli stessi portali dei marchi a richiedere al consumatore di lasciare una testimonianza.

Ci troviamo di fronte a consumatori partecipativi, attivi, ed orientati a comportamenti sociali e comunitari. Partecipare ad esperienze di questo tipo dà l'impressione agli utenti di essere gli unici artefici dei loro acquisti, di esercitare maggiore controllo sulla loro vita e sui loro consumi. Le aziende debbono cercare di interagire con questi utenti, anche se l'impresa potrà rivelarsi non molto semplice.

Il primo a teorizzare una collaborazione di questo tipo fu un imprenditore indiano, C. K. Prahalad, che nell'anno duemila condusse diversi studi di questo genere all'Università di economia di Harvard per poi riunirli in un unico tomo: *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. (2004)

Prahalad nel suo libro si chiede perché nonostante le opportunità illimitate dovute alle innovazioni, le imprese non siano ancora in grado di soddisfare completamente i clienti ed avere una crescita redditizia. La risposta a questo paradosso sta nel fatto che le imprese non sono riuscite a riconoscere e sfruttare i cambiamenti strutturali determinati dalla convergenza tra imprese, tecnologie, internet e globalizzazione, di conseguenza hanno tralasciato l'importanza della trasformazione del consumatore da passivo a co-creatore di valore. I prodotti, oggi come non mai, dovranno essere un artefatto realizzati mescolando convinzioni ed esperienze dei clienti.

Per Prahalad quindi, un'azienda per essere vincente dovrà essere capace di creare valore insieme ai suoi consumatori.

Raramente nel marketing tradizionale fu presa in considerazione l'idea che i consumatori fossero in possesso di conoscenze e suggerimenti d'interesse per l'azienda. Le strategie tendevano ad unire in target consumatori con caratteristiche simili, mentre i nuovi approcci tendono ad accettare le differenze individuali e soprattutto riconoscono la possibilità di poter imparare da terzi soggetti siano essi semplici consumatori, leader o comunità. Per l'azienda non si tratta più semplicemente di capire in anticipo la domanda, ma di operare su di essa inserendosi negli schemi di creazione e cooperare partecipando attivamente senza scopi manipolatori. Intervenire direttamente sui desideri e sulle tendenze prima che si trasformino in domanda permette alle imprese di ottenere un vantaggio competitivo.

Anche il rapporto brand-consumatore è mutato, quest'ultimo infatti esige dalle marche di prendere posizione su temi di particolare rilevanza e su problemi che lo riguardano.

Il brand infatti non è soltanto un nome legato ai prodotti ma è portatore di valori e di stili di vita, che aiuta il consumatore a costruire la sua identità sociale.

I consumatori quindi, ricercano marche che si dimostrino capaci di soddisfare le loro aspettative sul piano civico come membri di una comunità, si aspettano che le aziende si comportino al pari del vecchio commerciante locale, di cui possono fidarsi.

Oggi siamo nell'epoca in cui sia il sistema delle imprese che la distribuzione devono saper intercettare le esigenze un consumatore sempre più sofisticato che desidera interagire ed essere coprotagonista dei suoi acquisti (sia Business to Consumer che Business to Business).

Il cliente/consumatore ricerca "solutori" per le sue necessità e desideri, tende ad essere meno fedele alle marche ed utilizza una crescente multicriterialità negli

acquisti dei beni, ha a disposizione ampia scelta di prodotti e di canali di acquisto, sia off che online e la crisi in atto ne accentua l'imprevedibilità e la selettività.

Industria e distribuzione devono difendere la propria redditività in un ambiente molto competitivo, dove i costi sono rigidi e i guadagni incerti.

In questo contesto:

- l'industria ha il compito strategico di indagare i bisogni del mercato, di innovare i prodotti offrendo soluzioni e varianti utili, di ottimizzare le filiere e i costi dei processi, di ridurre il time to market e infine di scegliere i canali distributivi più adatti al prodotto - il rapporto con la distribuzione resta però essenziale per ascoltare e soddisfare il mercato
- la distribuzione multicanale ha il compito strategico di selezionare la gamma in base al proprio posizionamento locale, di favorire la conoscenza e l'acquisto dei prodotti da parte di un mercato finale 'comune' ma anche quello di interagire con l'industria per individuare i bisogni emergenti e per sviluppare attività di presidio dei mercati locali.

Il punto vendita (specializzato o meno) deve essere sempre più piacevole, attribuendo valore al merchandising, anche realizzato in comune con le aziende fornitrici e alle attività che coinvolgano intellettualmente ed emotivamente il consumatore

La ripresa dalla crisi 2008/14 sarà lunga ma è ormai possibile definire alcuni nuovi paradigmi competitivi e alcuni fattori critici che probabilmente caratterizzeranno questo periodo:

- da consumismo a consumo socialmente ed ecologicamente responsabile
- da conflittualità tra i aziende di produzione e di distribuzione a trasparenza e cooperazione
- da standardizzazione ad una offerta sempre più personalizzata
- da enfasi sui volumi a ricerca della redditività
- da rapporti spot di fornitura a partnership di medio/lungo termine

Accettando naturalmente il fatto che esistono tra aziende distributrici e di produzione, alcune oggettive differenze di interessi generate dai diversi ruoli nei vari sistemi del valore.

Ovviamente in un contesto mutato significativamente, anche l'attività di vendita è destinato ad evolvere. In particolar modo alcune situazioni sono destinate ad incidere significativamente sul ruolo dei venditori, tra queste sicuramente possiamo ricordare le seguenti:

- La domanda non assorbe più tutto ciò che è disponibile nei pv, quindi l'agente deve preoccuparsi insieme al cliente di favorire il sell out
- L'agente non è più la principale fonte d'informazione per il cliente, su internet è possibile avere indicazioni sull'andamento dei mercati, sulle tendenze in atto, sull'offerta del settore e conoscere caratteristiche e prezzo dei prodotti.
- Cresce l'importanza delle relazioni con il cliente che debbono avere un orizzonte temporale di medio periodo.
- Si diffonde il fenomeno della servilizzazione, cioè sempre più spesso il valore complessivo del prodotto è dato dalla somma dei servizi correlati.