

Strategie e organizzazione della comunicazione

A.A. 2018-2019

Prof. Gennaro Iasevoli

UNIVERSITÀ LUMSA

Laurea triennale in SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE, INFORMAZIONE, MARKETING

La value proposition...un concetto “ampio”

2

- Tanti differenti termini per descrivere probabilmente lo stesso concetto!
- The most commonly used appendages were **‘customer value’** (e.g. Anderson and Narus, 1998; Dodds, 1999; Holbrook, 1996; Woodruff, 1997), **‘perceived value’** (e.g. Lil-jander and Strandvick, 1992; Patterson and Spreng, 1997), and **‘value’** (e.g. Berry and Yadav, 1996; De Ruyter, et al, 1997; Ostrom and Iacobucci, 1995). These were further complemented by a ‘tail’ that demonstrated substantial range and variety. This ‘tail’, consisting of names that were encountered only infrequently, comprised **‘consumption value’** (e.g. Sheth, Newman and Gross, 1991), **‘value for the customer’** (e.g. Reichheld, 1996) **‘value for customers’** (e.g. Treacy and Wiersema, 1993), **‘customer perceived value’** (e.g. Grönroos, 1997), **‘consumer value’** (e.g. Holbrook, 1999), **‘perceived customer value’** (e.g. Lai, 1995), **‘buyer value’** (e.g. Slater and Narver, 1994) **‘service value’** (e.g. Bolton and Drew, 1991), **‘subjective expected value’** (Bolton, 1998), **‘perceived value for money’** (e.g. Sweeney, Soutar, and Johnson, 1999), **‘net customer value’** (e.g. Butz and Goodstein, 1996), **‘perceived service value’** (LeBlanc and Nguyen, 1999), **‘consumer surplus’** (e.g. Anderson, 1995) and **‘expected value’** (Huber, et al, 1997).

La value proposition

3

- La **VALUE PROPOSITION**, o Proposta di Valore, è la promessa di un valore offerto e riconosciuto. Costituisce il modo in cui l'acquirente percepisce il valore del servizio o del bene offerto. Il concetto di proposta di valore può essere applicato ad intere organizzazioni o parte di esse, oppure a singoli prodotti o servizi.
- La Proposta di Valore deve identificare chiaramente i benefici che l'acquirente otterrà comprando un particolare prodotto o servizio. La Proposta deve quindi convincere l'acquirente che il prodotto o servizio è migliore degli altri sul mercato. Una buona proposta conduce ad un vantaggio competitivo quando l'acquirente sceglie un particolare prodotto o servizio rispetto a quelli offerti in concorrenza perché ne ricava un maggior valore.

La value proposition

4

- L'espressione "*Value Proposition*" è probabilmente attribuibile a Michael Lanning e Edward Michaels, che per primi l'utilizzarono in un documento del 1988 per la società di consulenza McKinsey &Co. Nel documento, che era intitolato "*Un business è un sistema di produzione di valore*", gli autori definivano la proposta di valore come "*una chiara e semplice dichiarazione dei benefici, siano essi tangibili o intangibili, che la società intende fornire, insieme con il prezzo approssimativo che applicherà ai diversi segmenti di clientela per tali benefici*".
- In una moderna e chiara definizione, la proposta di valore si potrebbe definire *come una dichiarazione che identifica chiaramente i benefici che un acquirente riceverà acquistando un particolare prodotto o servizio rispetto ai sacrifici che dovrà sostenere.*

La value proposition

5

Proposte di valore

Si basano su un insieme di prodotti e servizi che creano valore per un segmento di clientela

**Value
Proposition**



Che tipo di Valore forniamo ai Clienti?
Quale problema dei nostri Clienti stiamo aiutando a risolvere?
Quale pacchetto di prodotti e servizi stiamo offrendo ai Clienti?
Quali bisogni dei Clienti stiamo soddisfacendo?

La value proposition..in senso filosofico

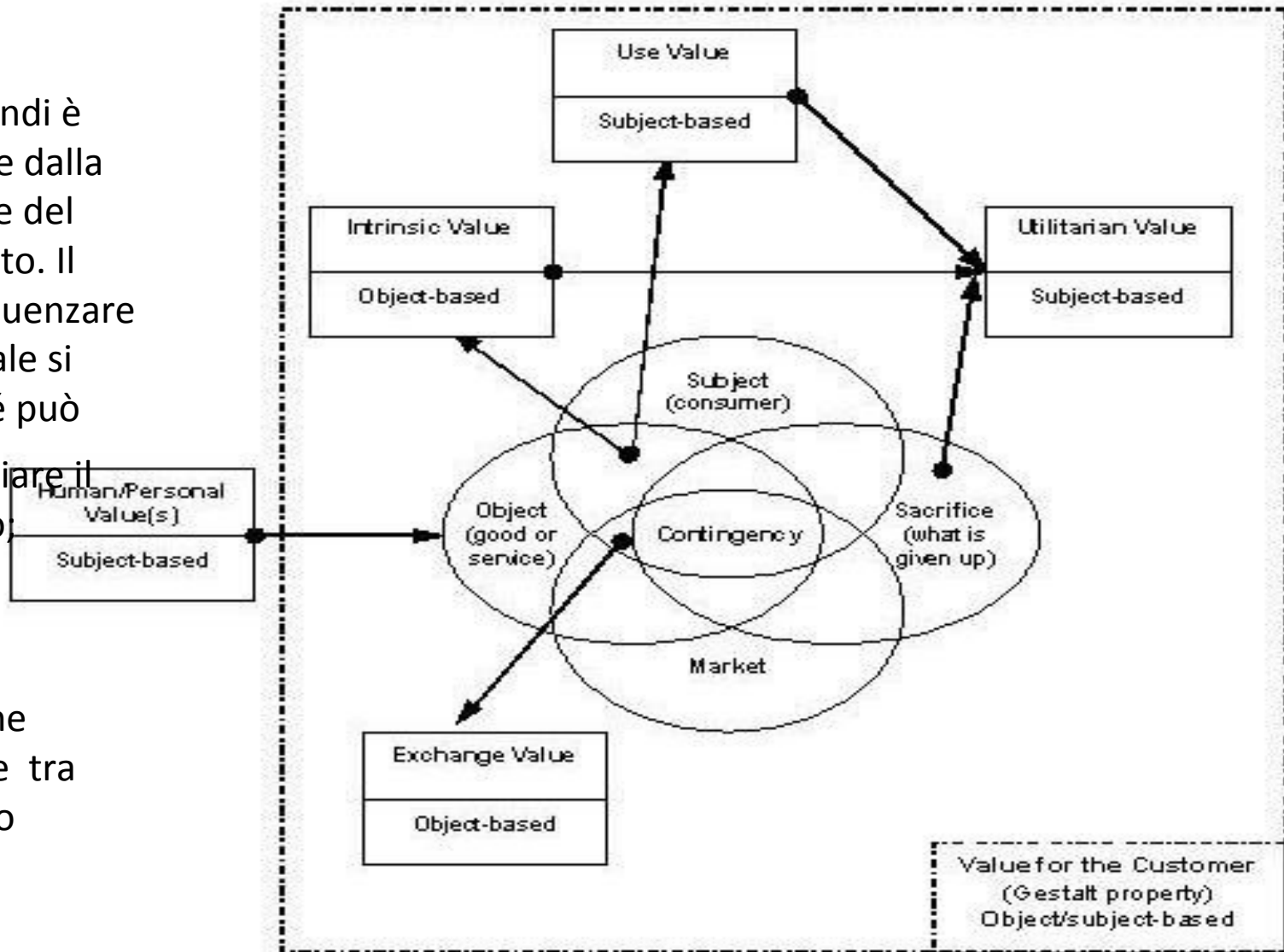
6

Exchange value

È basato sull'oggetto e, quindi è influenzato essenzialmente dalla natura dell'oggetto stesso e del mercato in cui viene venduto. Il soggetto, tuttavia, può influenzare il processo attraverso il quale si determina il valore, poiché può accettare, rifiutare o negoziare il valore che gli viene offerto.

Intrinsic value

È basato sull'oggetto e viene percepito come interazione tra oggetto e soggetto (prima o durante il consumo);



La value proposition

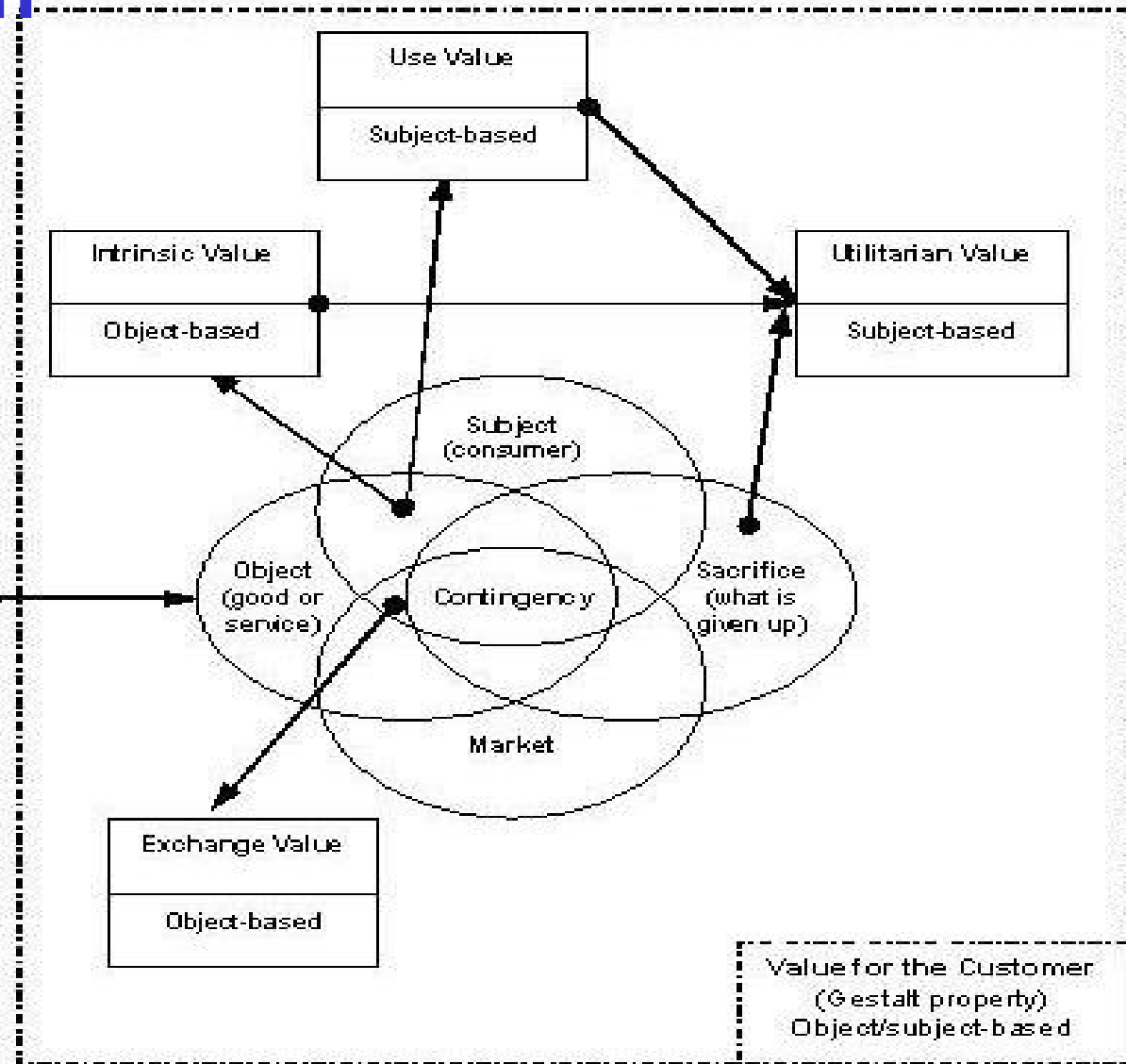
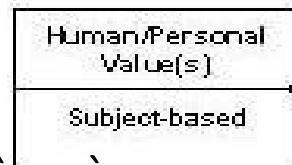
7

Use value

È basato sul soggetto e viene percepito come interazione tra oggetto e soggetto (durante o dopo il consumo);

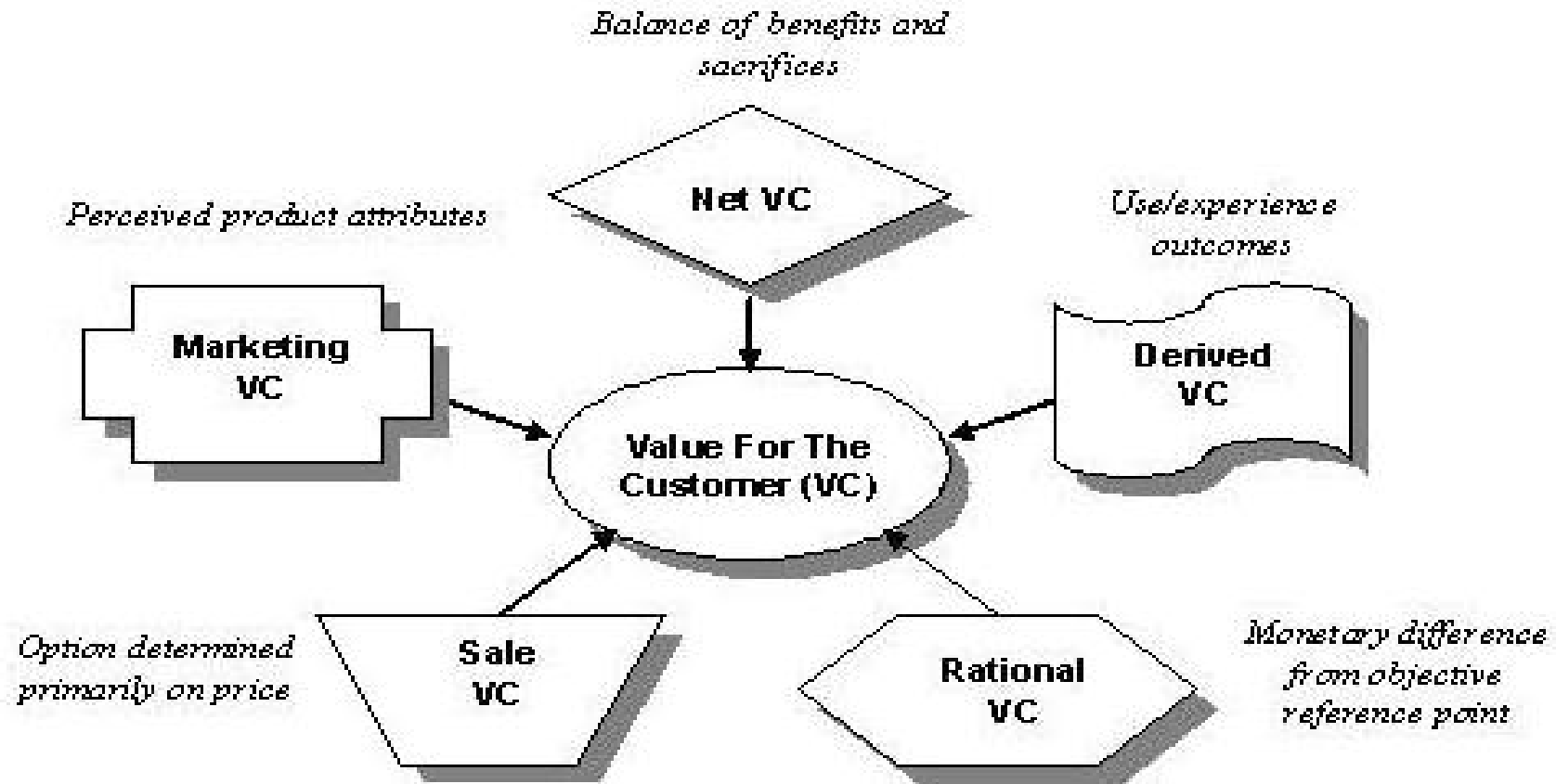
Utilitarian value

È basato sul soggetto e può essere identificato nel punto in cui il valore intrinseco e il valore d'uso vengono confrontati con il sacrificio che il soggetto deve sostenere al fine di poter sperimentare questa forma di valore;



La value proposition...in termini di business

8



La value proposition

9

Net VC

- Differenza tra benefici e sacrifici. Si richiama una prospettiva utilitaristica di acquisto e consumo. Ciò implica che il cliente esprima un qualche giudizio di valore determinando e confrontando il peso e/o la quantità di benefici e di sacrifici;

Derived VC

- È il risultato dell'utilizzo e dell'esperienza: si richiama la nozione aristotelica di "valore d'uso". Si tratta, quindi, dei benefici che derivano dalle precedenti esperienze di consumo e, almeno all'apparenza, sembra che non sia rilevante il sacrificio che il cliente deve sopportare;

Marketing VC

- Percezione degli attributi del prodotto. Il valore assume un valore strategico fortemente correlato alla scelta della "proposta di valore" contenuta nel sistema di offerta;

Sale VC

- Il valore è correlato al sacrificio che il cliente deve sostenere: il prezzo. Manovre sul prezzo possono fare percepire un valore diverso;

Rational VC

- Si integrano l'exchange value e l'intrinsic value: si tratta di un valore utilitaristico che vede il cliente attivare le sue percezioni partendo da un benchmark di prezzo.

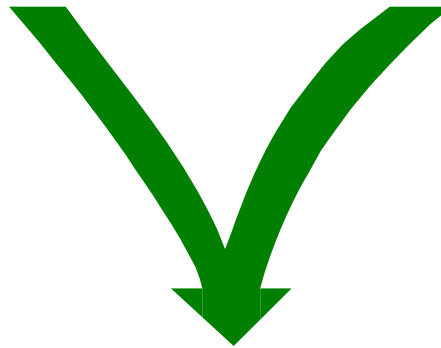
La value proposition

10

**Gli acquirenti scelgono i
prodotti/servizi in base al
valore percepito**

Benefici

Sacrifici



**Il valore per "un" cliente
di una
"specifica" offerta**

La value proposition...

11

LA PERCEZIONE DEL VALORE DA PARTE DEL CLIENTE:

- È RELATIVA, in quanto nasce dal confronto con la concorrenza;
- È MULTIDIMENSIONALE, con benefici e costi quali dimensioni di sintesi estrema;
- È SOGGETTIVA, in quanto derivante da processi mentali che ciascun cliente esprime in ragione dei propri repertori cognitivi;
- È MUTEVOLE, in funzione di numerose variabili in prevalenza tecnologiche e socio-economiche, molte delle quali al di fuori del controllo di una singola impresa.

La value proposition... non è univoca

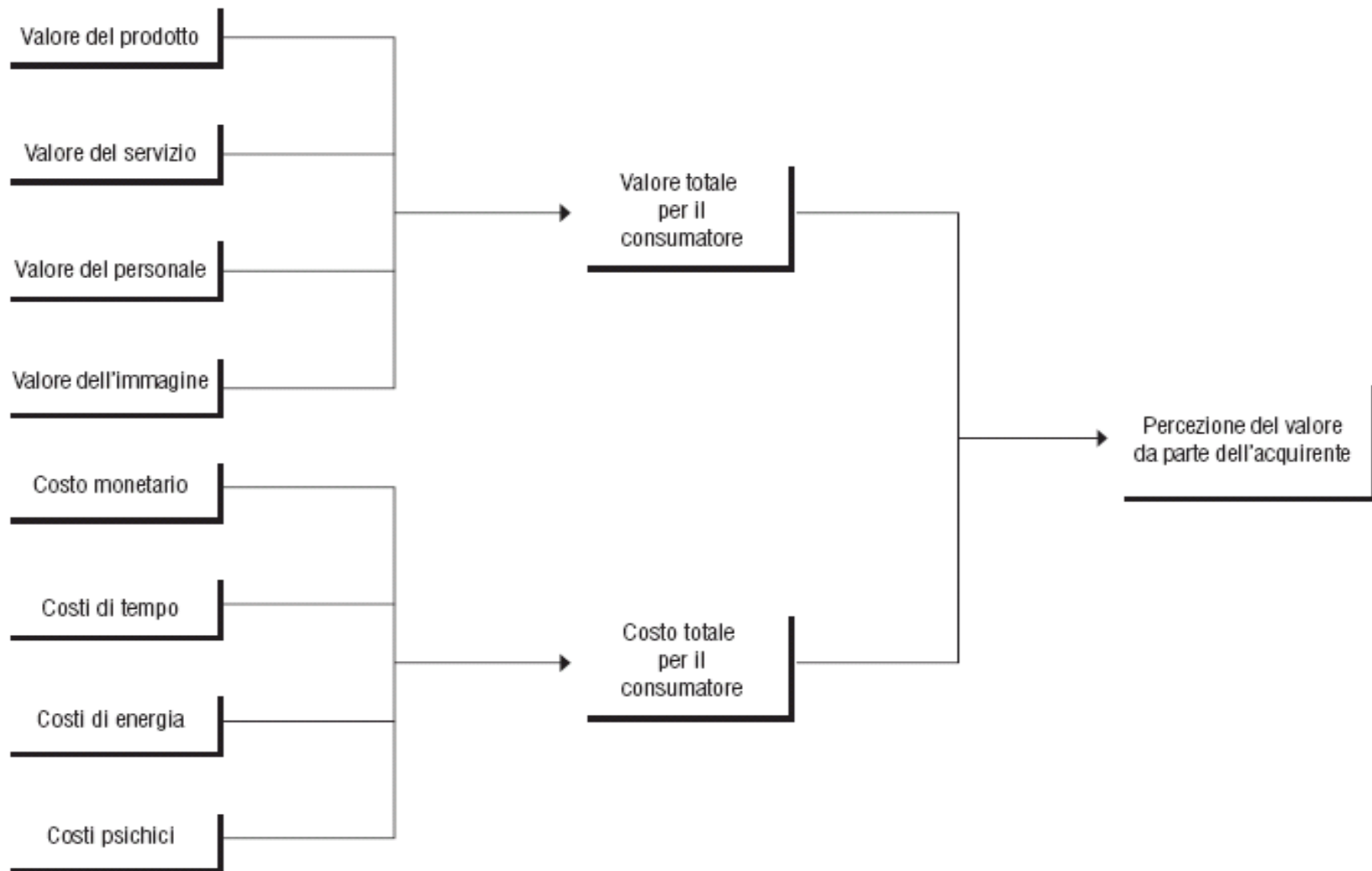
12

L'esempio di un cliente che valuta l'acquisto di un'auto

	BISOGNI DEL CLIENTE	ATTRIBUTI DEL PRODOTTO CHE HANNO PIÙ VALORE
Cliente Tipo 1	Sensibile agli aspetti <i>tecnico-funzionali</i> (<i>Funzionalista</i>)	Sicurezza, confort, versatilità, affidabilità, facilità di guida, prestazioni elevate
Cliente Tipo 2	Sensibile agli aspetti <i>ludici</i> (<i>Ludico</i>)	Divertimento nella guida e nell'uso
Cliente Tipo 3	Sensibile agli aspetti <i>simbolici e ostentativi</i> (<i>Ostentativo</i>)	Dimostrare appartenenza a una élite, dimostrare gusto estetico, dimostrare competenze tecniche
Cliente Tipo 4	Sensibile al <i>bilanciamento economico</i> dei benefici (<i>Razionale</i>)	Mantenimento del valore nel tempo, innovatività del design, obsolescenza tecnologica e stilistica

La value proposition

13



Benefici e sacrifici

14

BENEFITS		SACRIFICES
Attributes	Outcomes	
Perceived quality	Functional benefits	Price
Product quality	Utility	Market price
Quality	Use function	Monetary costs
Service quality	Aesthetic function	Financial
Technical quality	Operational benefits	Costs
Functional quality	Economy	Costs of use
Performance quality	Logistical benefits	Perceived costs
Service performance	Product benefits	Search costs
Service	Strategic benefits	Acquisition costs
Service support	Financial benefits	Opportunity costs
Special service aspects	Results for the customer	Delivery and installation costs
Additional services	Social benefits	Costs of repair
Core solution	Security	Training and maintenance costs
Customisation	Convenience	Non-monetary costs
Reliability	Enjoyment	Non-financial costs
Product characteristics	Appreciation from users	Relationship costs
Product attributes	Knowledge, humour	Psychological costs
Features	Self-expression	Time
Performance	Personal benefits	Human energy
	Association with social groups	Effort
	Affective arousal	

Un modello per la “definizione” della Value Proposition...

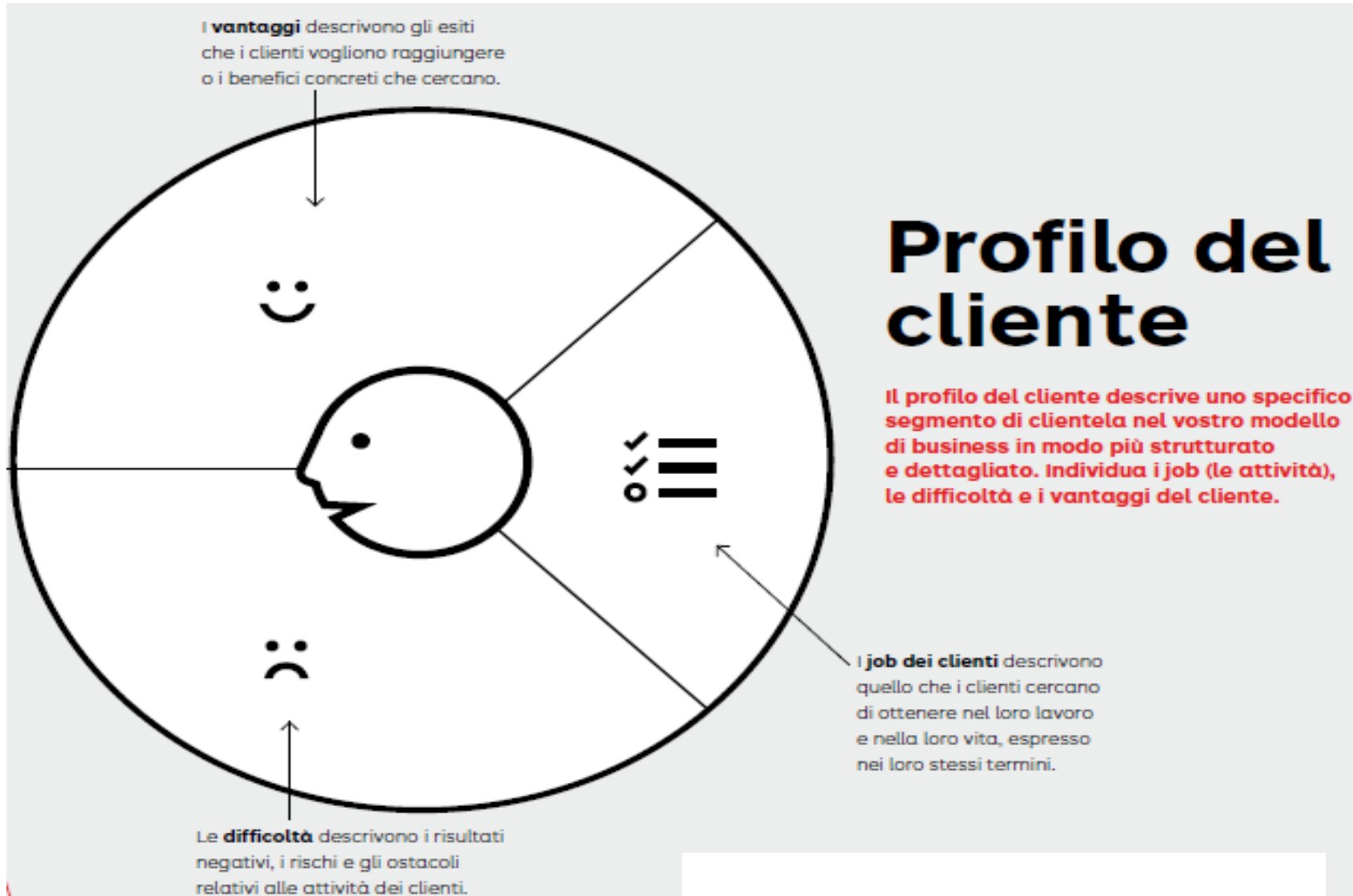
15

- **Il valore per il cliente (domanda)**
 - Attività
 - Benefici/vantaggi
 - Sacrifici/difficoltà

- **Il valore per l'impresa (offerta)**
 - Prodotti/servizi
 - Generatori di benefici/vantaggi
 - Riduttori di sacrifici/difficoltà

Il valore dal lato del cliente

16



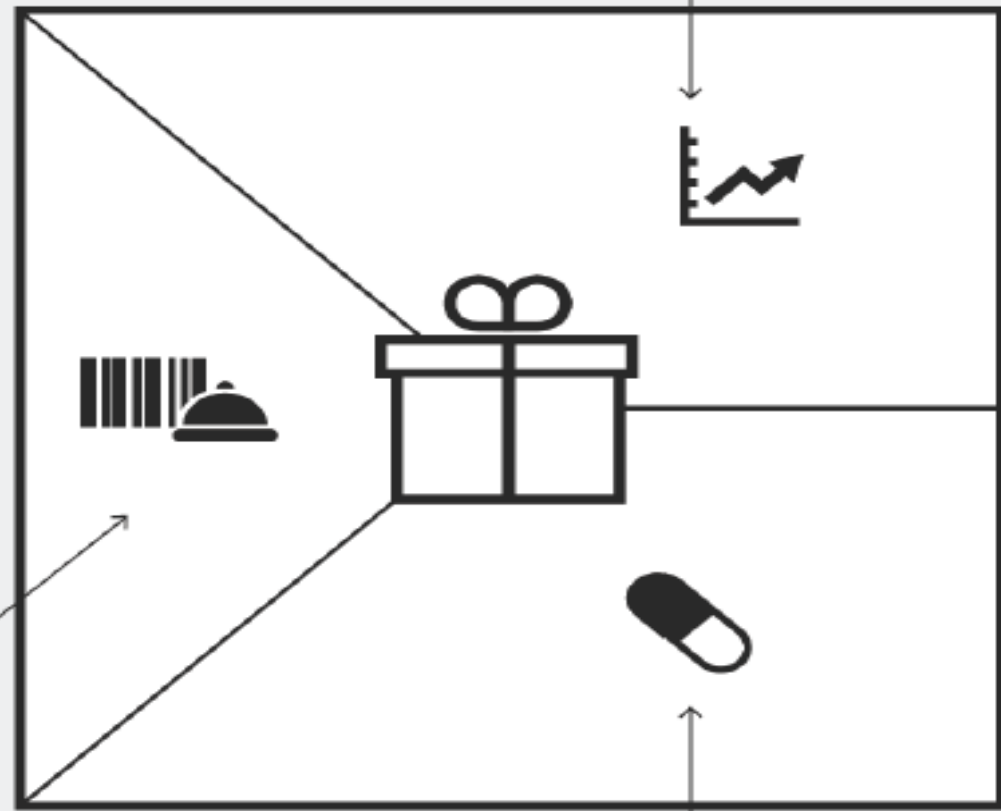
Il valore dal lato dell'offerta

17

Mappa del valore

La mappa del (della proposta di) valore descrive le caratteristiche di una specifica proposta di valore nel vostro modello di business in modo più strutturato e dettagliato. Articola la proposta di valore in prodotti e servizi, riduttori di difficoltà e generatori di vantaggi.

Questo è un elenco di tutti i **prodotti e servizi** intorno ai quali è costruita una proposta di valore.



I **generatori di vantaggi** descrivono come i vostri prodotti e servizi creano vantaggi per il cliente.

I **riduttori di difficoltà** descrivono come i vostri prodotti e servizi alleviano le difficoltà del cliente.

Le attività svolte dai clienti (job)

18

Jobs-to-be-done funzionali

Quando i clienti cercano di svolgere o completare un'attività specifica o di risolvere un problema specifico. Per esempio, come consumatori, tagliare l'erba del giardino o mangiare in modo sano, oppure, come professionisti, scrivere una relazione o aiutare i propri clienti.

Jobs-to-be-done sociali

Quando i clienti vogliono fare bella figura, acquisire potere o status. Questi job descrivono come i clienti vogliono essere percepiti dagli altri, per esempio essere "trendy" in quanto consumatori o competenti in quanto professionisti.

Jobs-to-be-done personali/emozionali

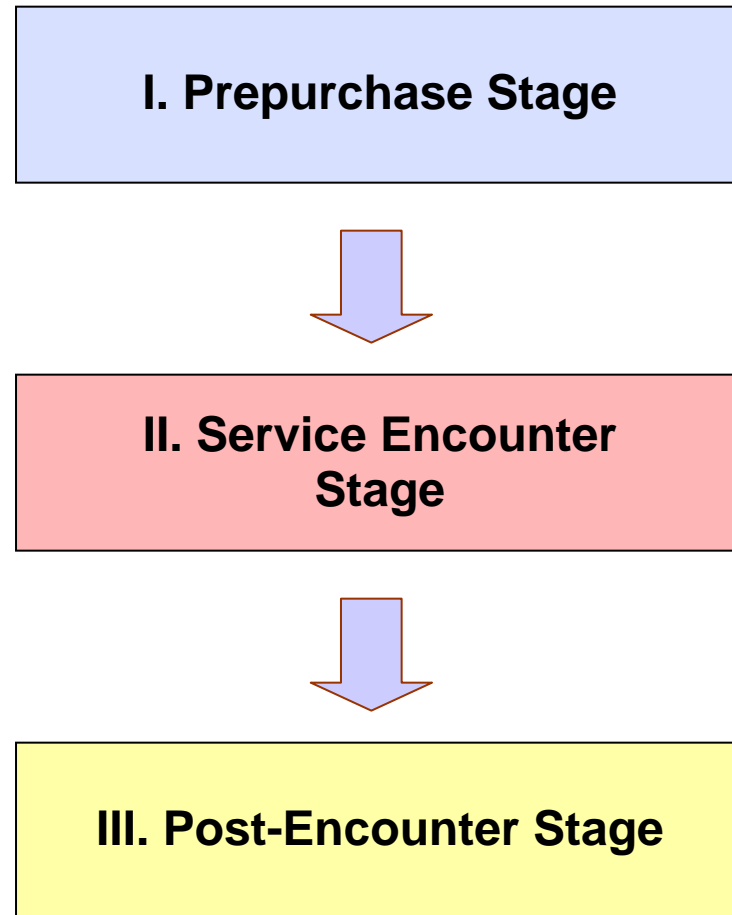
Quando i clienti cercano uno stato emotivo specifico, come sentirsi bene o sicuri. Per esempio, essere tranquilli a proposito dei propri investimenti in quanto consumatori oppure avere la sicurezza del proprio posto di lavoro.

Job di supporto

I clienti svolgono anche job di supporto, nel contesto dell'acquisto e del consumo di valore, in quanto consumatori o in quanto professionisti.

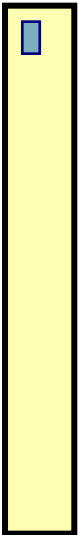
Il processo di acquisto nei servizi

19

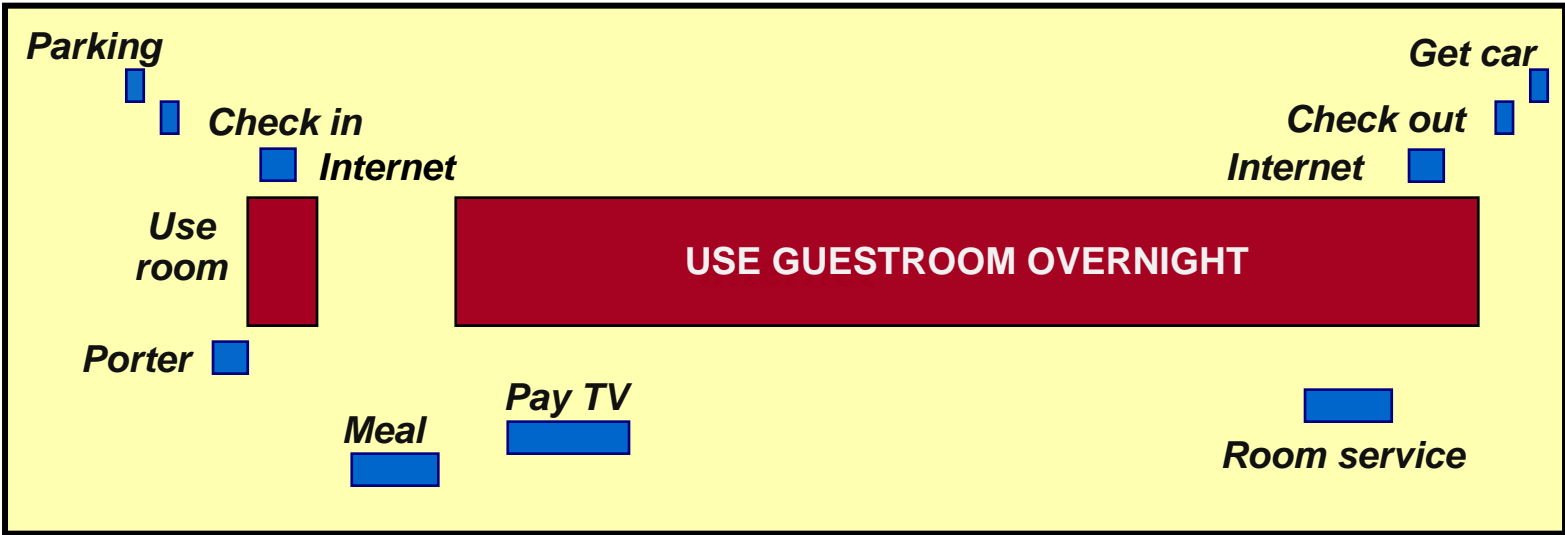


Cosa accade, Quando, in Quale sequenza?

Reservation



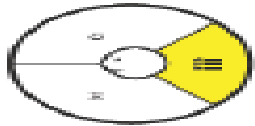
Before Visit



Time Frame of An Overnight Hotel Stay
(Real-time service use)

Alcune attività sono più importanti di altre...

21



Importanza dei job
Ordinate i job in base alla loro importanza per i clienti.



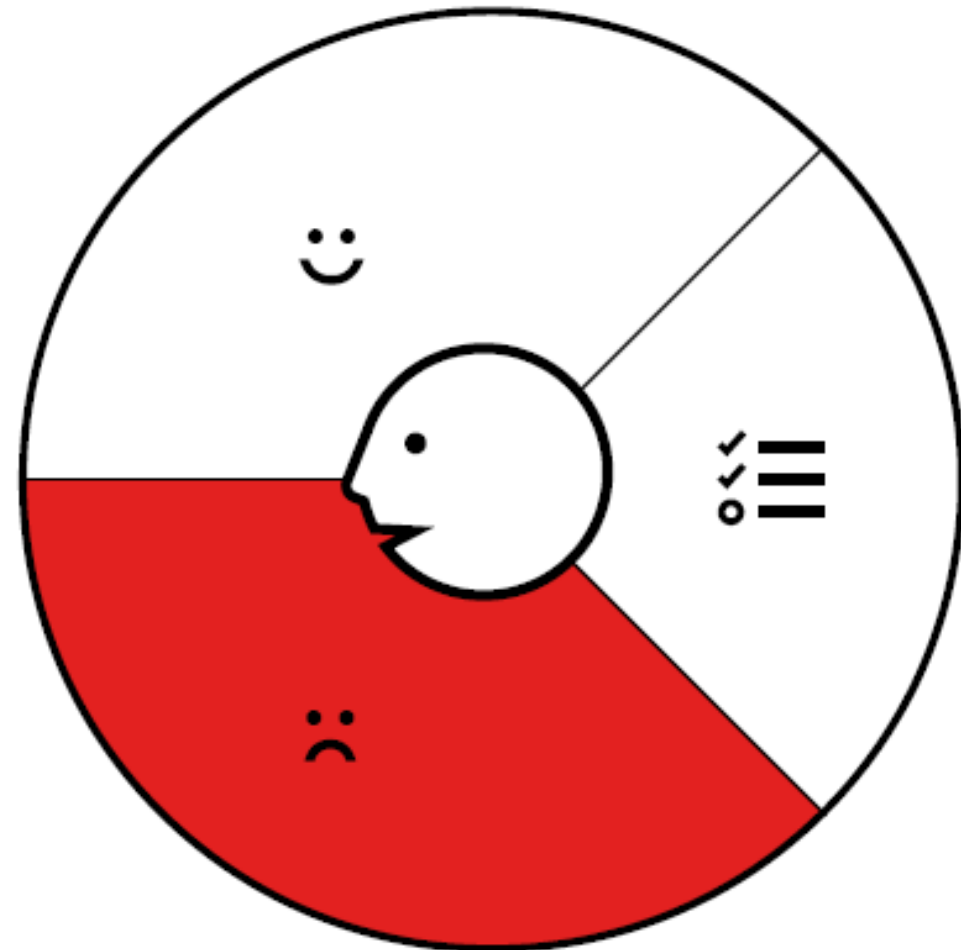
Importanza dei job

È fondamentale ricordare che non tutti i job hanno la stessa importanza. Alcuni sono più significativi per il suo lavoro o la sua vita, perché non riuscire a portarli a termine potrebbe avere conseguenze serie. Alcuni non sono molto significativi perché il cliente ha più a cuore altre cose. A volte un cliente riterrà cruciale un job perché deve svolgerlo spesso o perché può avere come risultato un esito desiderato oppure non voluto.

Le difficoltà (...o sacrifici...)

22

Le difficoltà sono tutto ciò che dà fastidio ai clienti prima, durante e dopo il tentativo di svolgere una attività o che semplicemente impedisce loro di portarlo a termine. Con questo termine si intendono anche i rischi, cioè i potenziali esiti negativi, derivanti dallo svolgere male un job o dal non svolgerlo affatto

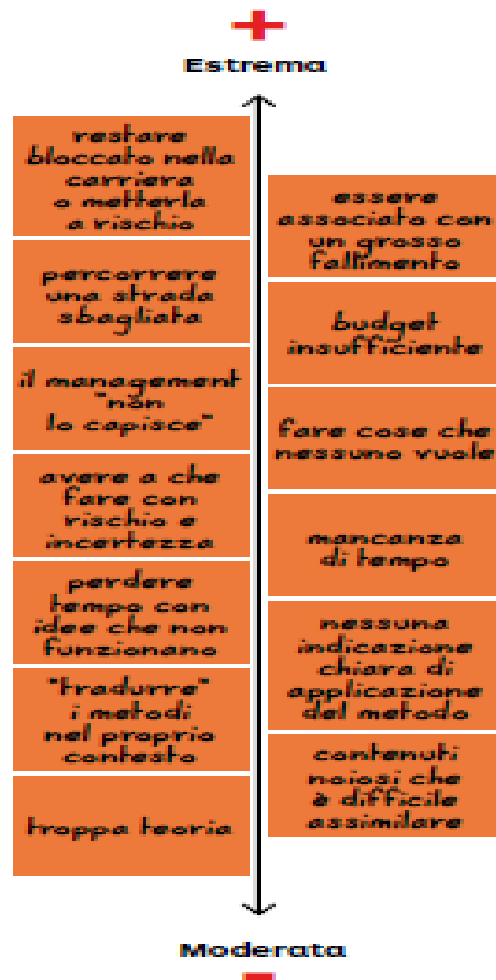


Alcune difficoltà sono maggiori di altre...

23

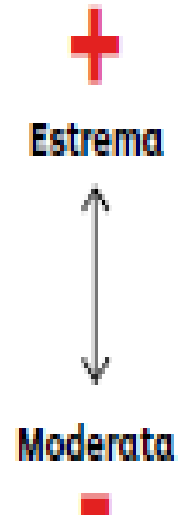


Gravità delle difficoltà
Ordinate le difficoltà in base a quanto gravi sono agli occhi dei clienti.



Gravità della difficoltà

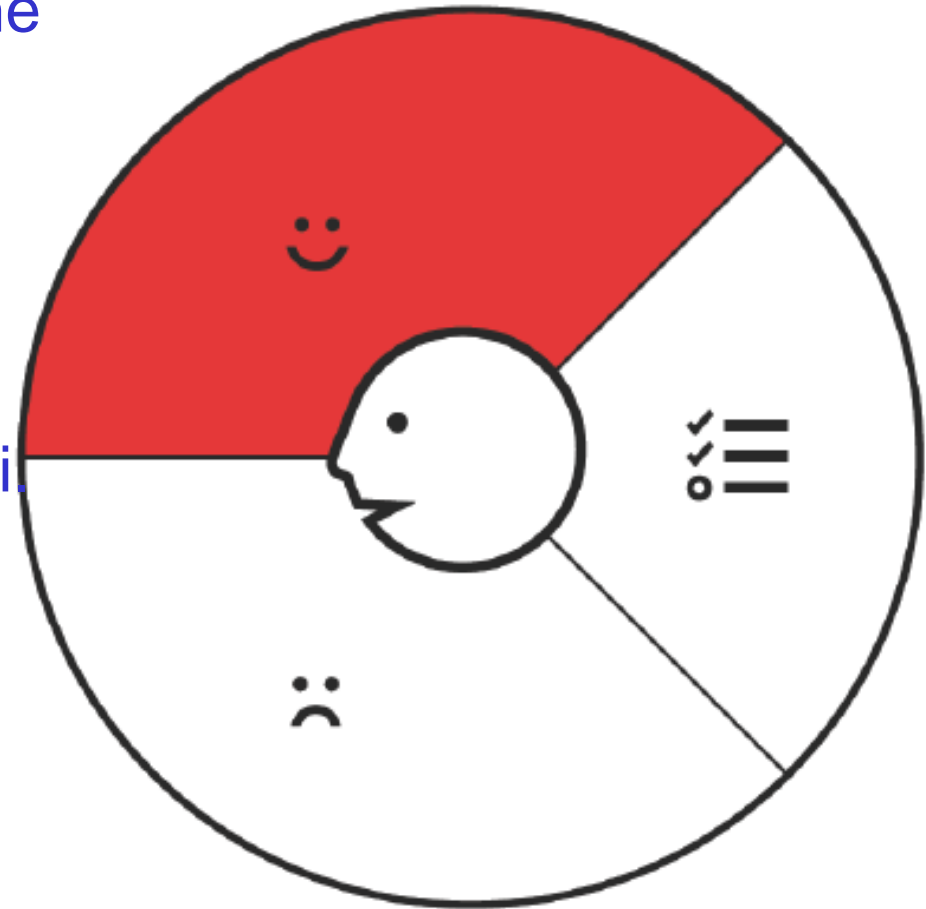
La difficoltà di un cliente può essere estrema o moderata, così come i job possono essere importanti o poco significativi per il cliente.



I vantaggi per i clienti....

24

I vantaggi sono i risultati e i benefici che i clienti desiderano. Alcuni sono considerati necessari, sono attesi o sono desiderati dai clienti, altri li sorprenderebbero. Rientrano fra i vantaggi l'utilità funzionale, i vantaggi sociali, le emozioni positive e i risparmi.



- **Vantaggi necessari**
- **Vantaggi attesi**
- **Vantaggi desiderati**
- **Vantaggi inattesi**

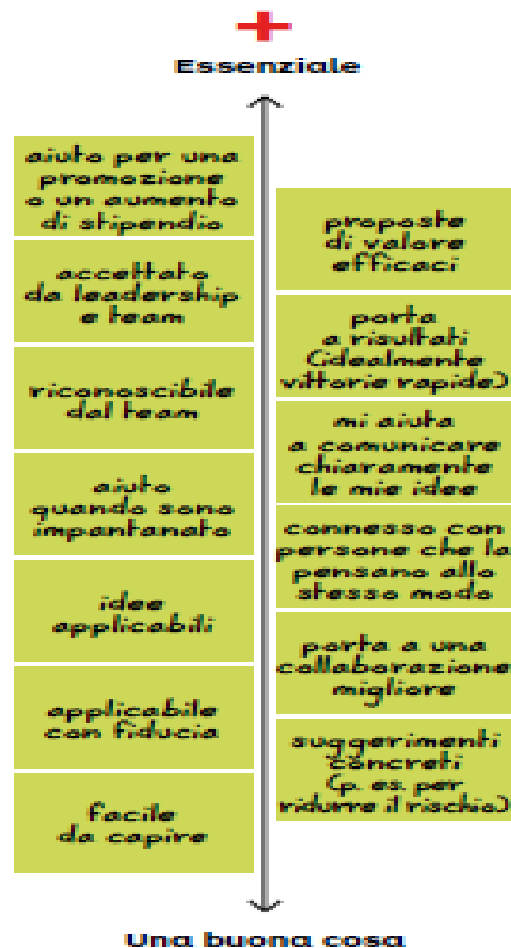
Alcuni vantaggi sono ricercati più di altri...

25



Rilevanza dei vantaggi

Ordinate i vantaggi in funzione di quanto sono essenziali agli occhi dei clienti.



Rilevanza dei vantaggi

Un vantaggio può risultare essenziale o una buona cosa per un cliente, così come le difficoltà possono essere estreme o moderate.



...in sintesi (dal lato del cliente)

26

1. Selezionare il segmento di clientela
2. Identificare le attività che svolgono
3. Identificare le difficoltà ei rischi per i clienti
4. Identificare e classificare I vantaggi e benefici che i clienti desiderano
5. Assegnare una priorità ai diversi elementi

La value proposition dal lato dell'offerta: prodotti-servizi

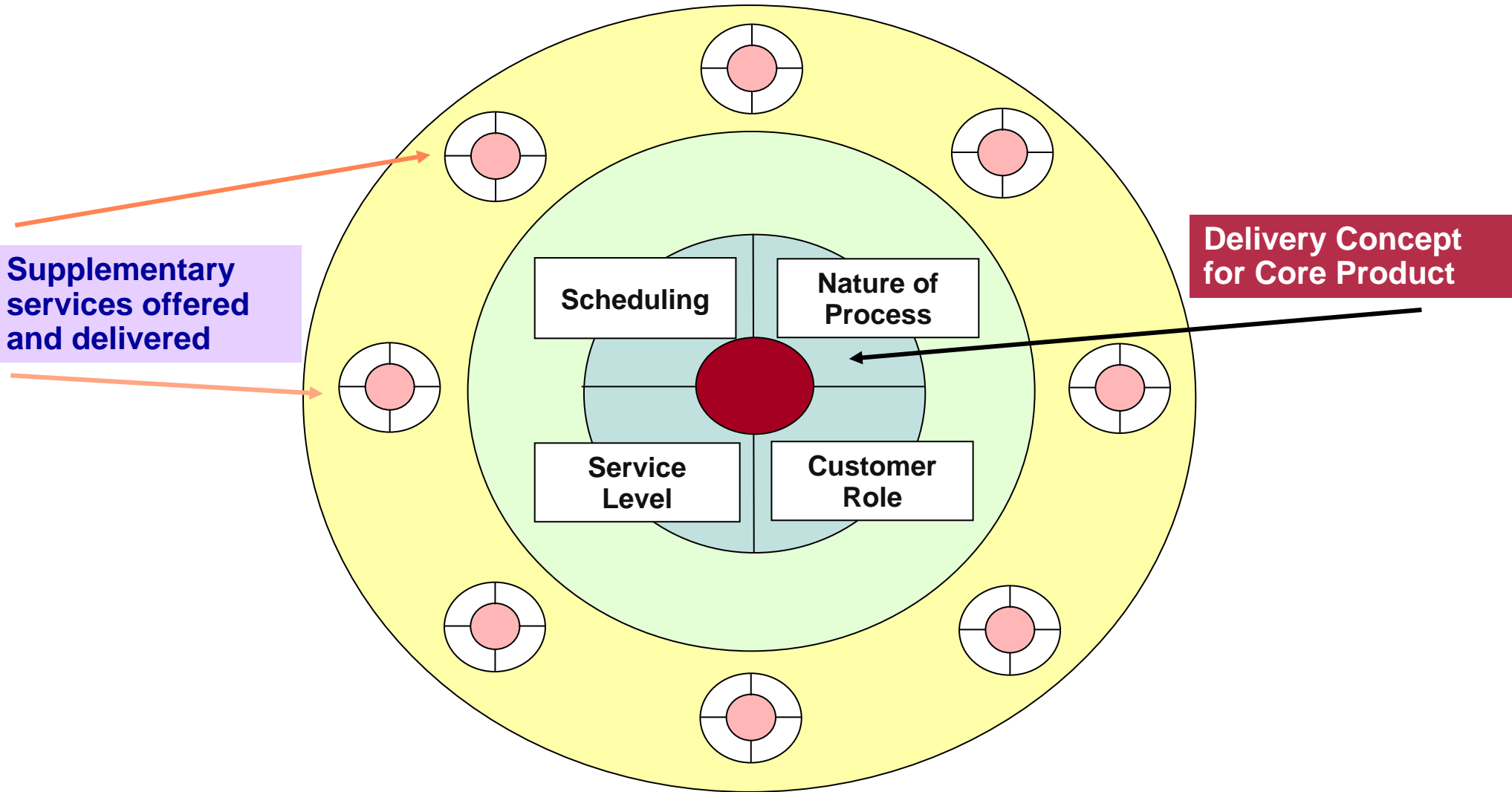
27

L'elenco di prodotti e servizi può comprendere anche quelli di supporto che aiutano i clienti a svolgere i loro ruoli di buyer (quelli che aiutano i clienti a confrontare offerte, decidere e acquistare), co-creatori (che aiutano i clienti a co-progettare le proposte di valore) e trasferitori (che aiutano i clienti nelle fasi conclusive della vita di un prodotto).



Core and Supplementary Product Design:

28



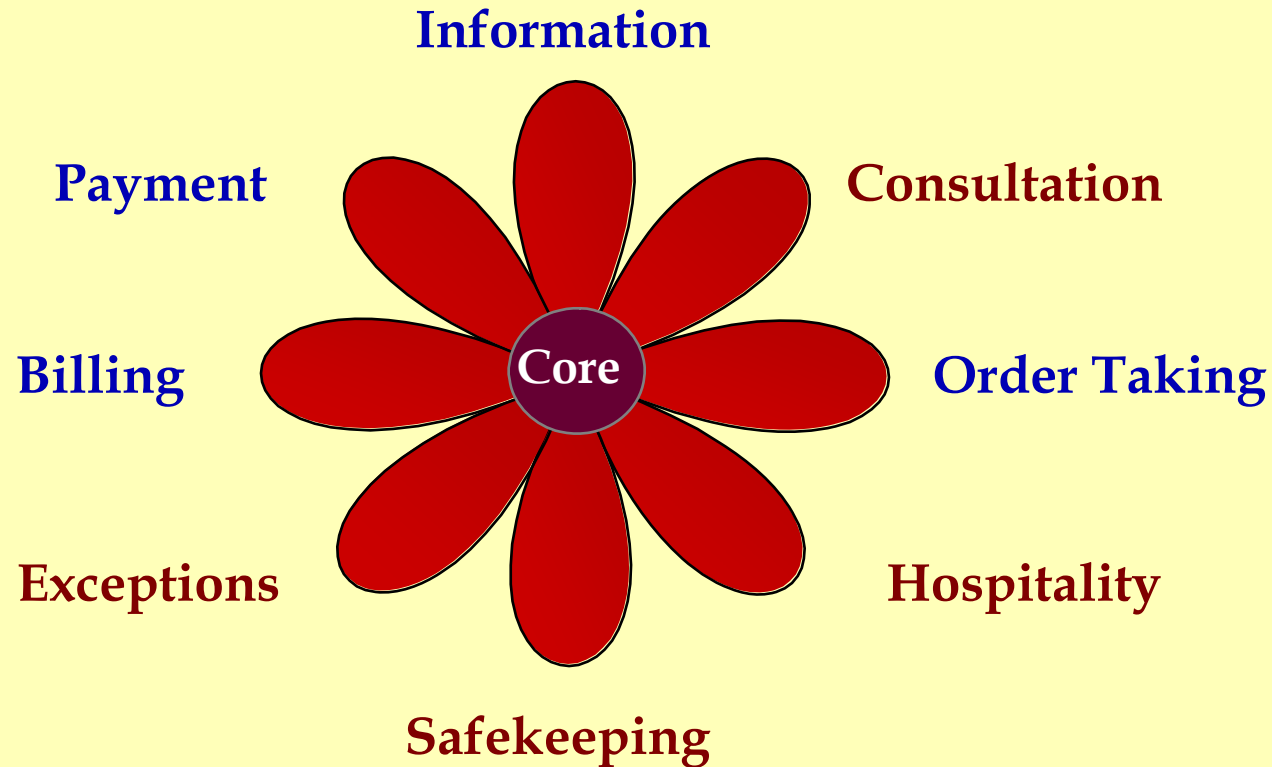
Core and Supplementary Services at Luxury Hotel (Offering Much More than Cheap Motel!)

29



Supplementary service: the Flower of Service

30



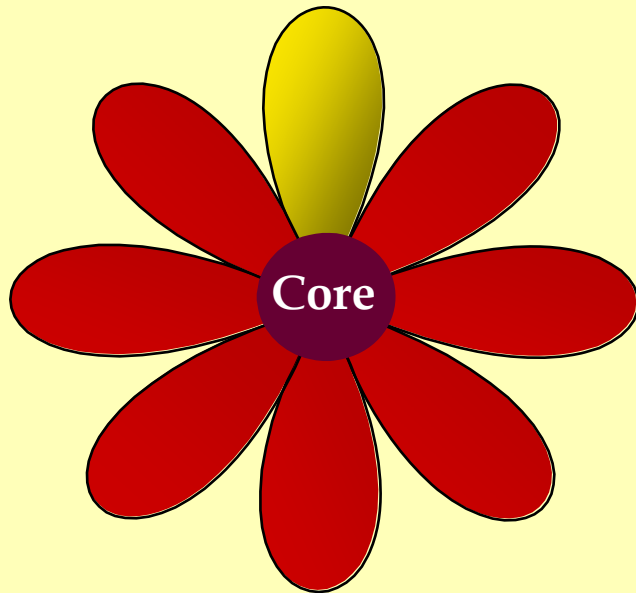
KEY:

Facilitating elements

Enhancing elements

The Flower of Service: Facilitating Services—Information

31



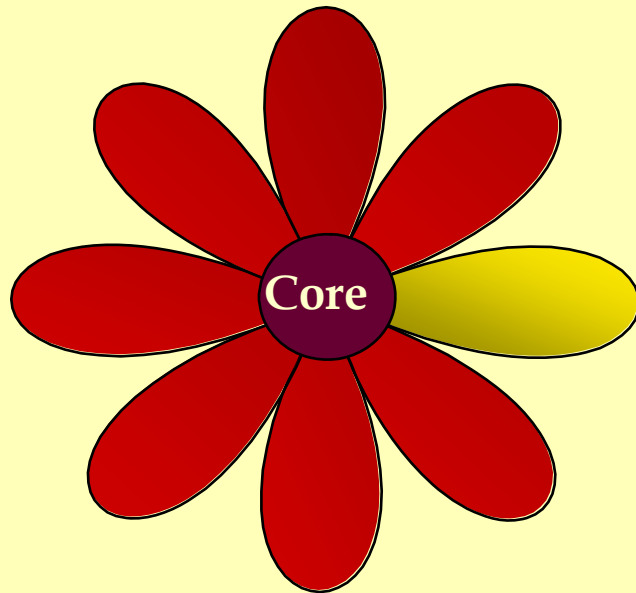
Customers often require information about how to obtain and use a product or service.

Examples of elements:

- Directions to service site
- Schedule/service hours
- Prices
- Conditions of sale
- Usage instructions

The Flower of Service: Facilitating Services—Order Taking

32



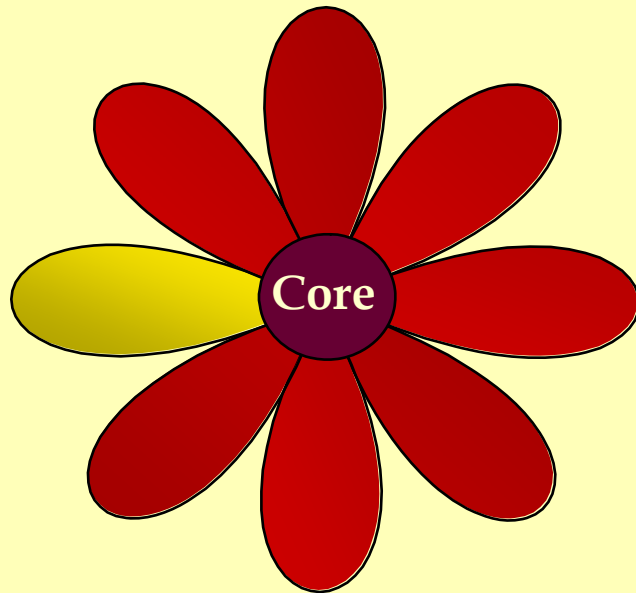
Customers need to know what is available and may want to secure commitment to delivery. The process should be fast and smooth.

Examples of elements:

- Applications
- Order entry
- Reservations and check-in

The Flower of Service: Facilitating Services—Billing

33



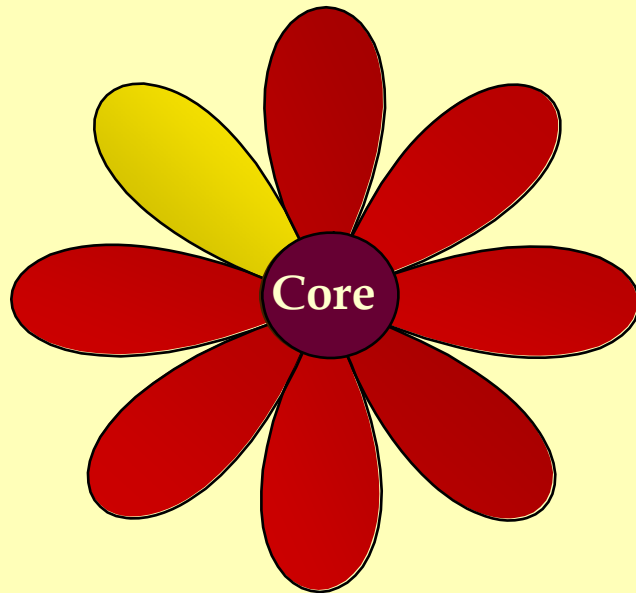
**“How much do I owe you?”
Bills should be clear,
Accurate, and intelligible.**

Examples of elements:

- **Periodic statements of account activity**
- **Machine display of amount due**

The Flower of Service: Facilitating Services—Payment

34



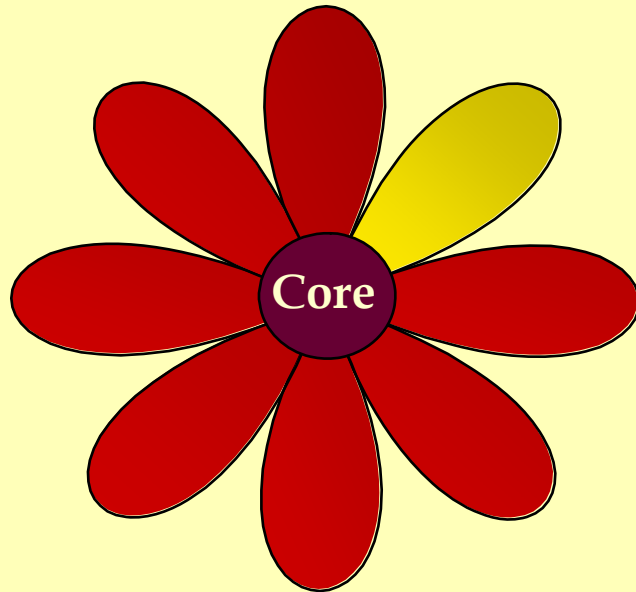
Customers may pay faster and more cheerfully if you make transactions simple and convenient for them.

Examples of elements:

- **Self service payment**
- **Direct to payee or intermediary**
- **Automatic deduction**

The Flower of Service: Enhancing Services—Consultation

35



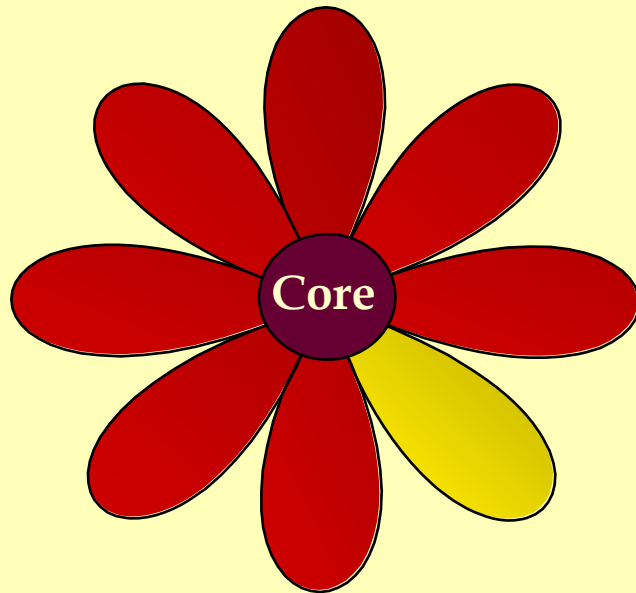
Value can be added to goods and services by offering advice and consultation tailored to each customer's needs and situation.

Examples of elements:

- Customized advice
- Personal counseling
- Management consulting

The Flower of Service: Enhancing Services—Hospitality

36



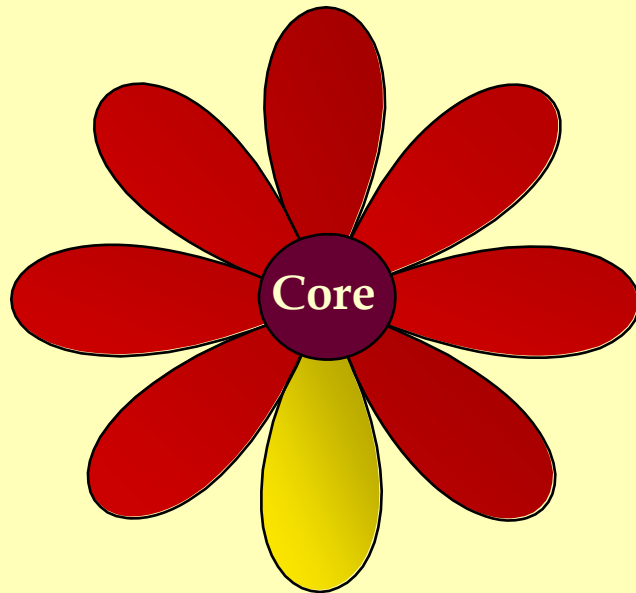
Customers who invest time and effort in visiting a business and using its services deserve to be treated as welcome guests—after all, marketing invited them!

Examples of elements:

- **Greeting**
- **Waiting facilities and amenities**
- **Food and beverages**
- **Toilets and washrooms**
- **Security**

The Flower of Service: Enhancing Services—Safekeeping

37



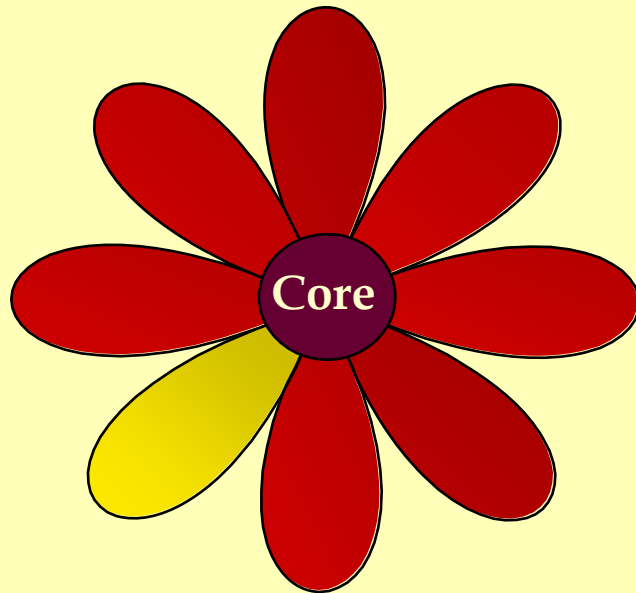
Customers prefer not to worry about looking after the personal possessions that they bring with them to a service site.

Examples of elements:

- Looking after possessions customers bring with them
- Caring for goods purchased (or rented) by customers

The Flower of Service: Enhancing Services—Exceptions

38



Customers appreciate some flexibility when they make special requests and expect responsiveness when things don't go according to plan.

Examples of elements:

- Special requests in advance
- Complaints or compliments
- Problem solving
- Restitution

...alcuni servizi sono più importanti di altri

39

- Nature of product helps to determine:
 - Which supplementary services must be offered
 - Which might usefully be added to enhance value
- People-processing and high-contact services tend to have more supplementary services
- Market positioning strategy helps to determine which supplementary services should be included

La value proposition: I riduttori di difficoltà

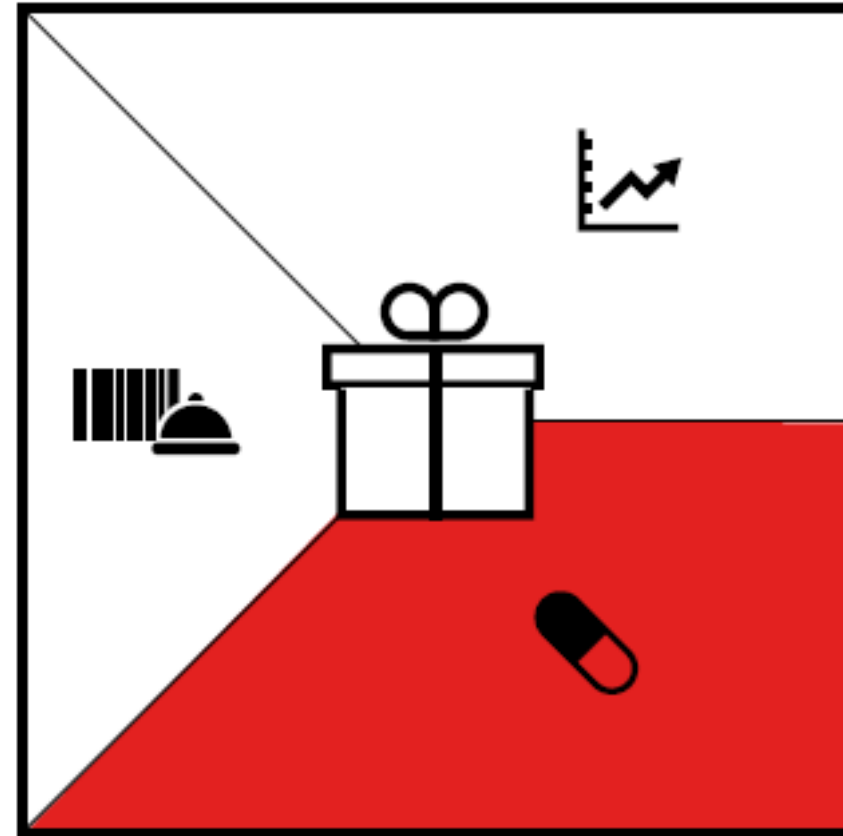
40

I riduttori di difficoltà descrivono esattamente come i vostri prodotti e servizi alleviano specifiche difficoltà dei clienti. Indicano esplicitamente come eliminano o riducono alcuni dei fattori che danno fastidio ai clienti prima, durante o dopo il tentativo di completare un'attività che impediscono loro di svolgerlo.

Le grandi proposte di valore si concentrano sulle difficoltà che importano davvero ai clienti, in particolare quelle più gravi.

Non tutte le difficoltà si possono risolvere: non esiste proposta di valore in grado di farlo.

Le proposte eccellenti spesso si concentrano solo su poche difficoltà, ma le riducono con estrema efficacia.



La value proposition: I generatori di vantaggi

41

I generatori di vantaggi descrivono il modo in cui i vostri prodotti e servizi creano vantaggi per i clienti.

Delineano esplicitamente come produrre risultati e benefici che i clienti si aspettano o desiderano, o che li sorprenderebbero.

Sono di questa natura le utilità funzionali, i vantaggi sociali, le emozioni positive e i risparmi sui costi.

Come i riduttori di difficoltà, i generatori di vantaggi non devono tenere conto di ogni possibile vantaggio identificato nel profilo del cliente.

E' necessario concentrarsi su quelli che sono rilevanti per i clienti e per i quali i prodotti e servizi possono fare davvero la differenza.

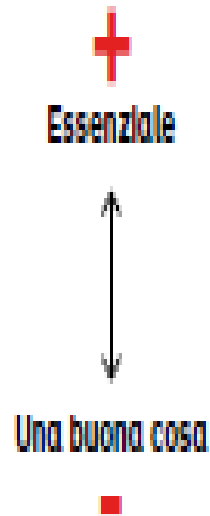


...gli elementi della value proposition hanno rilevanze differenti

42

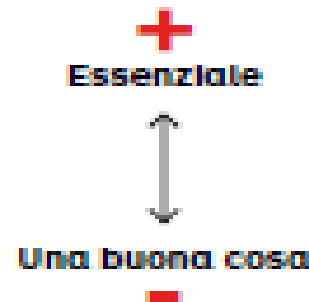
Rilevanza

È essenziale tenere presente che non tutti i prodotti e i servizi hanno la stessa rilevanza per i vostri clienti. Alcuni sono essenziali per la proposta di valore, altri sono semplicemente una buona cosa in più.



Rilevanza

Un riduttore di difficoltà può risultare più o meno prezioso per il cliente. Fate attenzione a distinguere sempre bene fra gli elementi essenziali e quelli che sono solo un di più. I primi riducono difficoltà estreme (problemi molto gravi), spesso in modo radicale, creando molto valore. I secondi non fanno altro che alleviare difficoltà moderate.



Rilevanza

Un generatore di vantaggi può produrre risultati e benefici più o meno rilevanti per i clienti, come abbiamo già visto per i riduttori di difficoltà. Fate attenzione a distinguere bene fra gli elementi essenziali e quelli che sono solo un di più, per quanto gradevole.

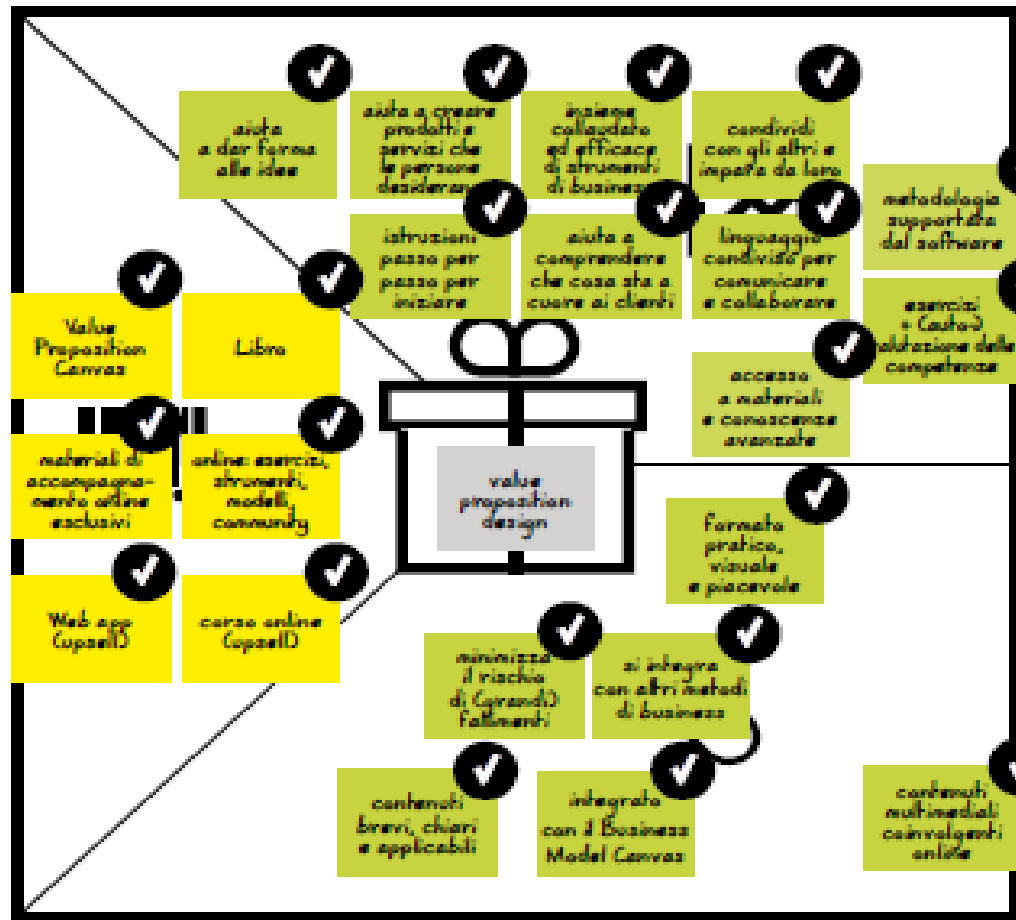


...in sintesi la VP (dal lato dell'offerta)

43

1. Elencate i singoli elementi dell'offerta
2. Identificare i riduttori di difficoltà
3. Identificare gli elementi che generano vantaggi per i clienti
4. Assegnare una priorità ai diversi elementi dell'offerta

L'analisi della coerenza della VP



L'analisi della coerenza

45

- Esistono tre coerenze:
 - “**Teorica**” tra Value Proposition domanda-offerta
 - “**Mercato**”, quando le vendite dimostrano una maggiore competitività
 - “**Business**”, ovvero quando sono in grado di tradurre valore economico

LE RELAZIONI TRA CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA E BENEFICI RICERCATI DAL CLIENTE

	BENEFICI FUNZIONALI E/O TECNICI	BENEFICI RELAZIONALI	BENEFICI SIMBOLICI
ELEMENTI PRINCIPALI DEL PRODOTTO-SERVIZIO (tangibili e intangibili)			
ELEMENTI ACCESSORI DEL PRODOTTO-SERVIZIO (tangibili e intangibili)			
ELEMENTI SIMBOLICI E DI IMMAGINE			
PROCESSO DI EROGAZIONE			

Come scrivere correttamente una VP

47

•At this point, I'd like to introduce a universal, fill-in-the-blanks template for producing your value proposition:

For _____ (the target prospect)
Who _____ (specific need, demands, buying criteria)
We provide _____ (solution name)
That _____ (specifies benefits and business values to prospects)
Because Unlike _____ (the competition)
Who _____ (provide solution, features, functions, benefits)
Our company delivers _____ (better approach, solution, features, benefits)
That _____ (offers a _____ customer experience)

This template with a hypothetical professional services firm:

For small business owners who need a path to exit their businesses, we provide turnkey services that address the sale, succession or transfer of the business, financial planning for the owner, and benefits for remaining employees because, unlike our competitors, who only address one aspect of the exit strategy, our company delivers on all three aspects that ensure a total and positive customer experience.

Alcuni esempi

48

The 31 positive Value Proposition Examples

<https://www.impactbnd.com/blog/value-proposition-examples>

[**https://conversionxl.com/blog/value-proposition-examples-how-to-create/**](https://conversionxl.com/blog/value-proposition-examples-how-to-create/)