

POR PUGLIA FESR – FSE 2014 – 2020
ASSE X - Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017, DGR n. 1417 del 05/09/2017 (BURP n. 107/2017)
Corso ITS VII Ciclo “Tecnico superiore per la Valorizzazione delle
Produzioni Locali di Qualità”
(Acronimo: AGRO LOCAL QUALITY)

Docente: M. Irene Prete

AREA: Valorizzazione delle Produzioni Locali

UF: Marketing strategico e operativo



1) L'APPROCCIO DI MARKETING STRATEGICO



La strategia competitiva:

- È una combinazione di fini
 - e strumenti che consentono di realizzare quei fini in un ambiente competitivo
- Ha 3 caratteristiche:
 - Formulazione ad alto livello direzionale
 - Proiezione a lunga scadenza
 - Priorità dei traguardi da raggiungere



La formulazione della strategia si distingue in tre momenti:

- 1) Strategia globale
 - strategie di sviluppo dimensionale (ASA in cui investire):
 - Strategie di crescita intensiva
 - sviluppo orizzontale
 - strategie d'integrazione
 - monosettoriali
 - strategie di diversificazione
 - polisettoriali
 - strategie d'internazionalizzazione
- 2) Strategia competitiva
 - strategie di base (realizzare i vantaggi competitivi):
 - Strategie di costo
 - strategie di differenziazione
 - strategie di specializzazione
- 3) Strategie funzionali
 - soprattutto strategia di marketing (legata alla strategia competitiva)



La *strategia competitiva* è il nucleo di questa teorizzazione:

- 1) Quattro elementi costitutivi la strategia:
 - Ambito strategico
 - soggetto strategico
 - oggetto strategico
 - risorse strategiche
- 2) Determinazione della strategia:
 - Analisi strategica
 - analisi del portafoglio delle attività dell'impresa
 - confronto competitivo
- 3) Pianificazione strategica:
 - Pianificazione pluriennale
 - programmazione aziendale
 - controllo direzionale



(A) Gli elementi della strategia

- a) Ambito strategico
- b) Soggetto strategico
- c) Risorse strategiche
- d) Oggetto strategico



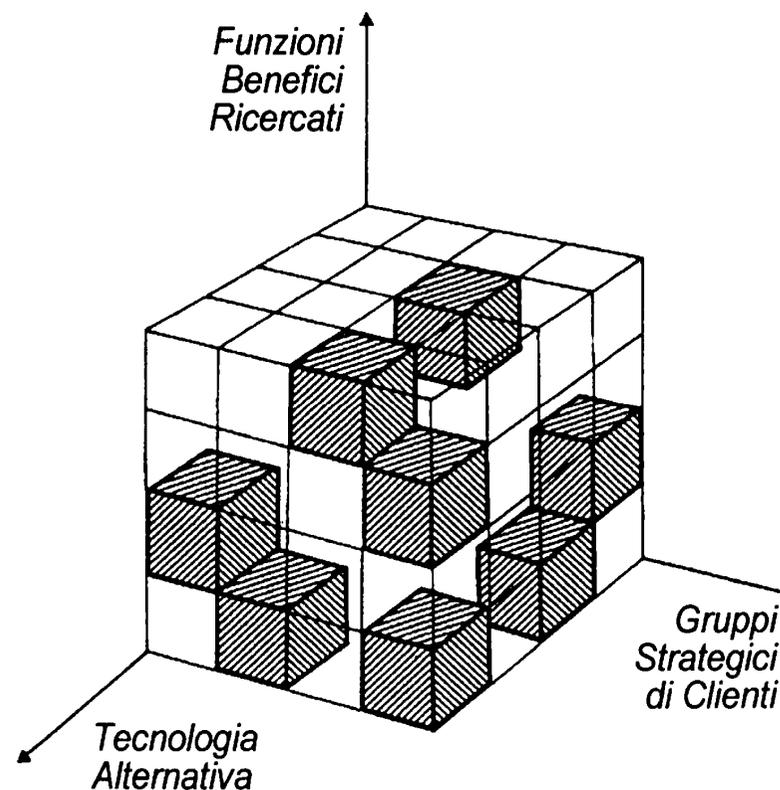
a) L'ambito strategico è identificato nelle ASA:

- Le Aree Strategiche d'Affari sono:
 - *sottoinsiemi significativi* nei quali è possibile prendere decisioni convenienti
 - in maniera indipendente da altri sottoinsiemi
- L'ASA potrebbe:
 - essere scorporata dall'impresa
 - essere capace di sopravvivere in autonomia
- N.B.: la differenza tra:
 - macro-segmentazione strategica
 - in ASA
 - micro-segmentazione di marketing
 - all'interno dell'ASA



Per identificare un ambito strategico si usa la *Matrice di Abell*

- Considera tre dimensioni:
 - funzioni
 - tecnologia
 - gruppi di clienti
- Permette di individuare le diverse Unità Prodotto-Mercato (UPM)
 - rappresentative di una specifica missione
 - che sono la base delle ASA



b) Il soggetto strategico

- 1) A livello di gruppo è:
 - il soggetto economico
- 2) A livello d'impresa è:
 - l'Unità Strategica di Base (USB)
 - normalmente coincidente con una UPM



L'USB:

- È una *struttura organizzativa* assegnataria di:
 - deleghe decisionali
 - autonomia d'investimento delle risorse necessarie
- Ha la responsabilità di sviluppare
 - la posizione strategica dell'impresa
 - in una o più ASA



c) L'oggetto strategico

- È la creazione o il mantenimento di un vantaggio competitivo
 - che consenta la realizzazione degli...
- Obiettivi strategici:
 - 1) crescita dimensionale
 - 2) miglioramento degli equilibri gestionali
 - 3) riduzione del rischio complessivo di gestione
 - 4) mantenimento delle posizioni di mercato o reddituali già raggiunte
 - 5) disinvestimento totale o parziale



Obiettivo strumentale alla realizzazione degli obiettivi strategici è il *vantaggio competitivo*:

- Il valore differenziale che l'impresa è capace di creare per i suoi clienti
 - non il riconoscimento di una qualche superiorità sui concorrenti (vantaggio strategico)
 - ma una posizione protetta *pro-tempore* dai mutamenti esterni e dalla competizione globale
- Caratteristiche del differenziale competitivo:
 - ampiezza
 - che dà il controllo sul mercato
 - durata
 - difficoltà d'imitazione
 - sfruttabilità a breve
 - attitudine a tramutarsi in risultati concreti



Tipi di vantaggio competitivo:

- 1) Vantaggio di costo
 - in relazione alla concorrenza
- 2) Vantaggio di differenziazione
 - in relazione a caratteristiche distintive percepite dai clienti
- 3) Vantaggio di specializzazione
 - focalizzandosi sulle esigenze di un particolare segmento di clienti



d) Le risorse strategiche

- Le risorse (tangibili e intangibili)
- assieme alle competenze (loro modalità d'impiego)
 - rappresentano i punti di forza utilizzabili dalle strategie
- Le risorse sono:
 - 1) per i vantaggi di costo
 - presenza di impianti alla DEM
 - tecnologie avanzate
 - accesso a fonti privilegiate
 - 2) per i vantaggi di differenziazione
 - controllo delle marche
 - brevetti
 - reti di distribuzione
 - 3) per i vantaggi di specializzazione
 - reti informative
 - contatto con la clientela
 - reti di distribuzione



Le modalità con cui le risorse determinano un *effetto sinergico* nella specifica impresa possono essere analizzate attraverso: a) la Teoria della Catena del Valore di Porter

- Il valore creato dall'impresa per i suoi clienti
 - scomponibile in
 - costi sopportati +
 - margine di profitto
 - deriva dall'efficienza delle unità elementari
 - in cui è possibile scomporre l'attività d'impresa
 - e dalla cui interazione derivano i vantaggi competitivi



Gli effetti sinergici nell'uso delle risorse possono essere analizzati attraverso: b) La teoria dell'impresa pro-attiva di Valdani

- Il valore economico creato deriva da:
 - le *competenze* tipiche di un'impresa che è:
 - virtuale
 - senza confini fisici con l'ambiente e in continua evoluzione
 - eterarchica
 - non basata su funzioni ma su processi e network flessibili
- Tali *competenze* si sviluppano attorno a 5 valori:
 - 1) orientamento al cliente
 - 2) coinvolgimento totale
 - 3) misurazione sistemica
 - 4) supporto costante
 - 5) miglioramento continuo



(B) La determinazione della strategia

- a) Analisi di portafoglio delle ASA
- b) Analisi strategica all'interno delle ASA
- c) Gestione strategica attraverso il confronto competitivo



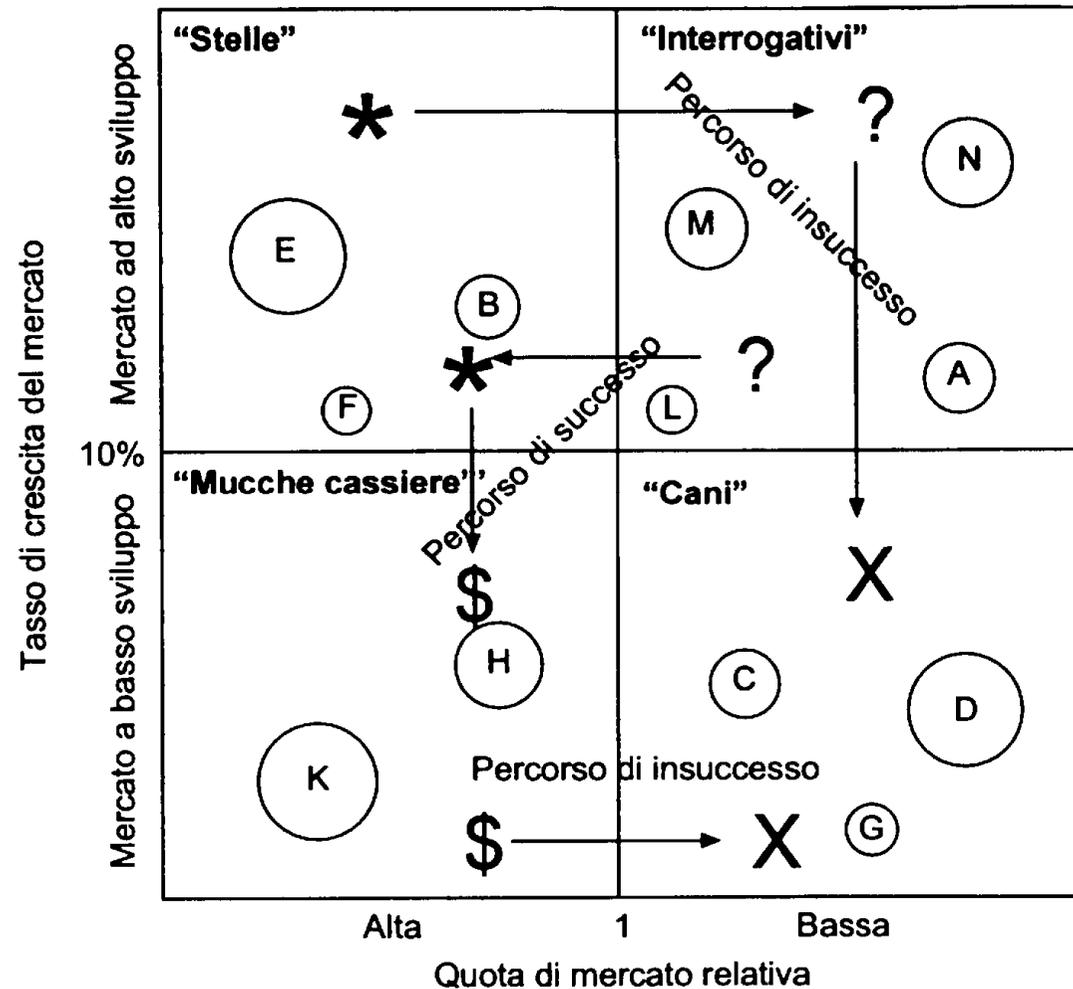
a) L'analisi del portafoglio: le matrici (BCG o GE/McKinsey):

- Servono per individuare il *posizionamento strategico* dell'impresa misurando:
 - grado d'attrattività del mercato
 - competitività dell'impresa
- Sono soggette a *limitazioni*:
 - considerano poche dimensioni
 - utilizzano spesso dati storici
 - si basano su valutazioni soggettive



1) La Matrice BCG pone in relazione:

- **x: quota di mercato relativa (rispetto al più forte concorrente)**
 - su scala logaritmica
 - > 1: leader
 - < 1: non leader
- **y: tasso di sviluppo del mercato**
 - indicativo del fabbisogno netto di risorse finanziarie
 - > 10%: alto
 - < 10%: basso



2) La Matrice GE/McKinsey

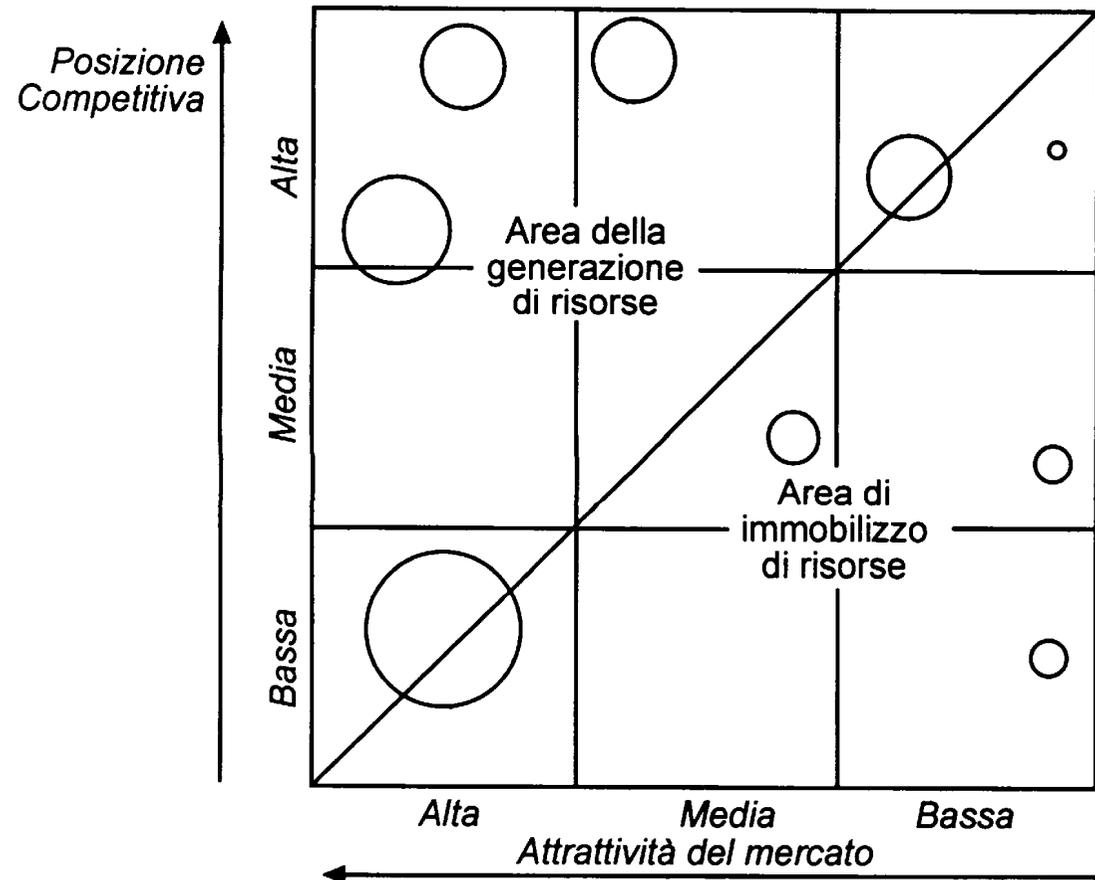
mette in relazione:

- x: attrattività del settore
 - attraverso fattori utili per valutare le prospettive offerte dall'ASA: *consumo di risorse*
 - dimensioni e prospettive di crescita
 - grado di competitività
 - redditività
 - barriere all'entrata
 - tecnologie
 - aspetti socio-politico-legali
- y: capacità competitiva
 - punti di forza dell'impresa per acquisire un differenziale sui concorrenti: *produzione di valore aggiunto*
 - dimensione e prospettive di crescita dell'impresa
 - quota di mercato
 - margini
 - capacità tecnologiche e di ricerca
 - disponibilità finanziarie, manageriali e di marketing



La Matrice GE/McKinsey

- Si divide in 4 zone:
 - costruire
 - mantenere
 - mietere
 - liquidare



b) L'analisi strategica

- È lo studio delle interazioni tra:
 - 1) Concorrenza
 - 2) Clientela
 - 3) Tecnologia
 - 4) Potenziale interno



1) L'analisi della concorrenza:

- **Scopo:**
 - la comprensione delle strutture e delle relazioni competitive
 - in funzione delle strategie da intraprendere
- **Tre livelli d'analisi:**
 - A1) Individuazione dell'arena competitiva
 - A2) Analisi della sua struttura
 - in particolare, il grado di concentrazione che distingue:
 - mercati frammentati
 - mercati concentrati (statici e dinamici)
 - A3) Studio dei singoli concorrenti



2) Analisi della clientela:

- **Scopo:**
 - la valutazione dei rapporti di potere con i clienti
 - per assicurare lo sviluppo di relazioni collaborative
- **Tre livelli d'analisi:**
 - B1) Classificazione dei clienti
 - in funzione del ciclo di vita
 - in funzione della contribuzione al fatturato
 - B2) Pressione concorrenziale
 - quota di mercato dominata da ciascun cliente
 - B3) Portafoglio clienti
 - quota di mercato relativa degli acquisti del cliente dominata dall'impresa



3) Analisi della tecnologia:

- **Scopo:**
 - valutazione del patrimonio tecnologico
 - anticipazione degli effetti del cambiamento tecnologico
 - sulla posizione competitiva dell'impresa
- **Due livelli d'analisi:**
 - C1) Composizione del patrimonio tecnologico
 - livello di padronanza
 - potenzialità applicative
 - fini competitivi delle tecnologie
 - C2) Sviluppo del patrimonio tecnologico
 - posizione tecnologica vs posizione competitiva
 - politiche tecnologiche
 - politiche di R&S



4) Analisi del potenziale interno:

- **Scopo:**
 - superamento del mero studio dei punti di forza e debolezza dell'impresa
 - in favore dello studio delle sinergie espresse dal concetto di formula imprenditoriale
- **Tre tipi di *formula imprenditoriale*:**
 - 1) specializzazione della produzione
 - 2) innovazione del prodotto
 - 3) gestione strategica del mercato



c) Le condotte competitive

- Consentono di gestire il rapporto tra le forze concorrenziali in gioco
 - per raggiungere gli obiettivi desiderati
- 1) Collaborazione
 - sviluppo di risorse interne
 - accordi senza/con partecipazione al capitale proprio
 - acquisizione di imprese
- 2) Difesa
 - comportamento passivo
 - manovre preventive (psicologiche o reali)
 - strategie reattive (alleanze, contrattacco, ritirata, ecc.)
- 3) Offesa
 - dirette (attacco frontale o accerchiamento)
 - indirette (aggiramento, attacco ai fianchi, guerriglia)



(C) La pianificazione strategica (*strategic planning*)

- È il processo di formalizzazione delle scelte strategiche
 - in un sistema preordinato di decisioni attinenti alla loro realizzazione
- La differenza tra:
 - 1) Strategia
 - contenuto delle scelte aziendali
 - 2) Pianificazione
 - forma delle scelte
 - cioè la procedura decisionale per coniugare gli obiettivi della strategia con i mezzi disponibili



Tre tappe della pianificazione strategica:

- a) Pianificazione pluriennale:
 - Attività innovativa
 - piano strategico aziendale
- b) Programmazione aziendale:
 - Attività d'adattamento
 - piano operativo
 - piano d'esercizio
- c) Controllo direzionale:
 - Controllo
 - operativo
 - economico-finanziario
 - strategico

