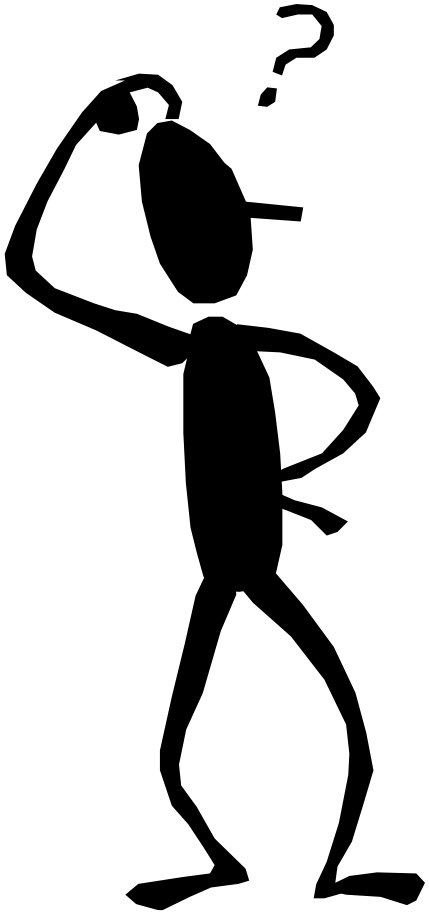
FONDAZIONE ITS
ISTITUTO TECNICO SUPERIORE
Area "Nuove Tecnologie per il Made in Italy"
Sistema Alimentare - Settore Produzioni Agroalimentari"

Il Marketing Strategico

GIORGIO Maria Francesca

FONDAZIONE ITS
ISTITUTO TECNICO SUPERIORE
Area "Nuove Tecnologie per il Made in Italy
Sistema Alimentare - Settore Produzioni Agroalimentari"

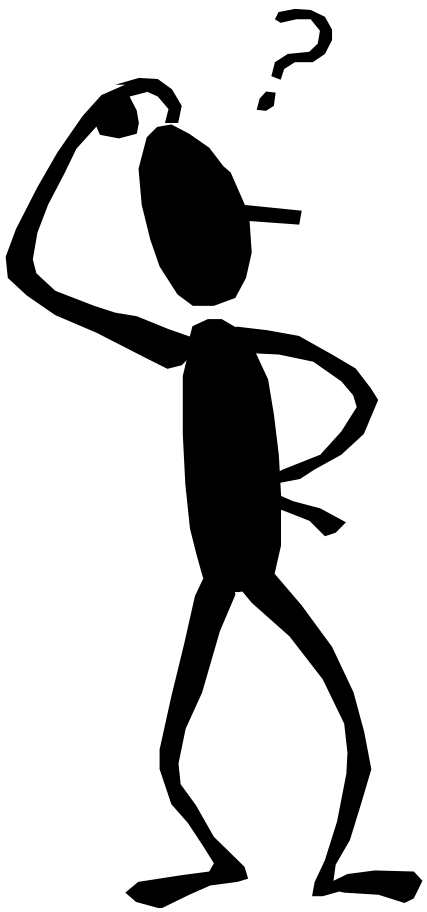
CHE COS' E' IL MARKETING ?



GIORGIO Maria Francesca

CHE COS' E' IL MARKETING ?

- Il marketing può intendersi come il complesso di attività che un azienda **pianifica, organizza e controlla,** tendente a **soddisfare i bisogni** di individui o di gruppi di individui o di altre organizzazioni, rendendo loro disponibili prodotti o servizi, al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali attraverso **la soddisfazione dei consumatori**

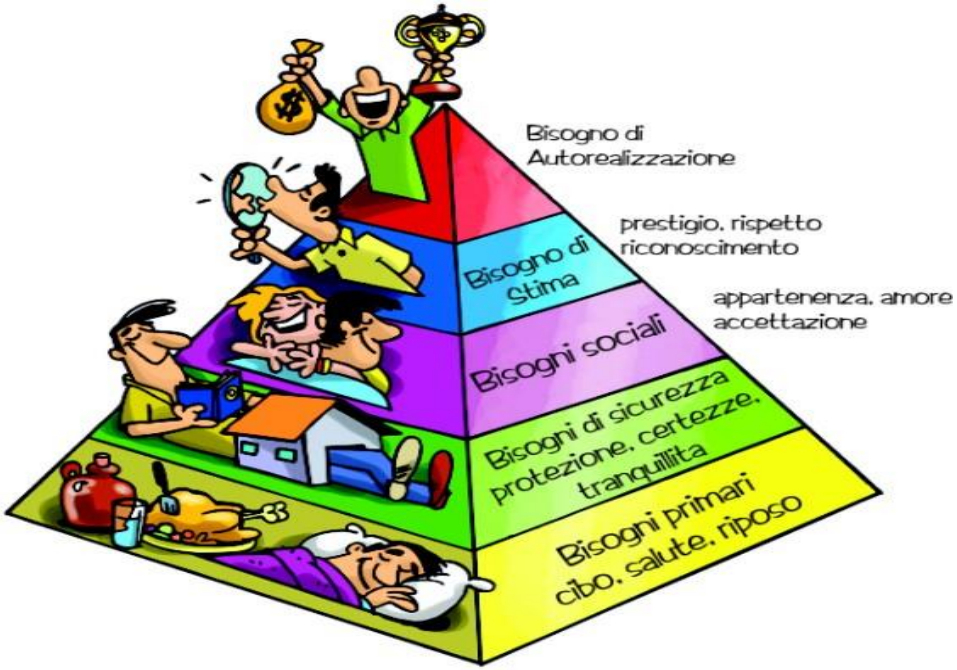


CHE COS' E' IL MARKETING ?

Soddisfazione del BISOGNO del cliente → **vendita**

GIORGIO Maria Francesca

TEORIA DEI BISOGNI
Maslow



GIORGIO Maria Francesca

EVOLUZIONE DEL MARKETING

Orientamento alla produzione

Orientamento alla vendita

Orientamento al mercato

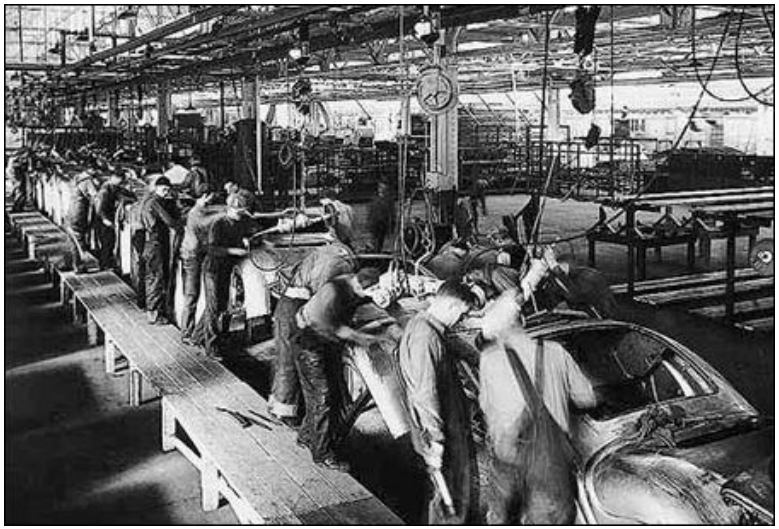
Marketing sociale

Determinare bisogni e desideri del mercato-obiettivo e procedere al loro soddisfacimento più efficacemente e più efficientemente della concorrenza secondo modalità che perseguano e rafforzino il benessere del consumatore e della società

(Philip Kotler)

FONDAZIONE ITS
ISTITUTO TECNICO SUPERIORE
Area "Nuove Tecnologie per il Made in Italy
Sistema Alimentare - Settore Produzioni Agroalimentari"

Orientamento alla produzione



FONDAZIONE ITS
ISTITUTO TECNICO SUPERIORE
Area "Nuove Tecnologie per il Made in Italy
Sistema Alimentare - Settore Produzioni Agroalimentari"

Orientamento alla vendita

GIORGIO Maria Francesca

Orientamento al mercato

MARKETING OLISTICO

- IL MARKETING È UNA SCIENZA VIVA,È IN CONTINUA EVOLUZIONE, CAMBIA CONTINUAMENTE, E LA SUA DECLINAZIONE ON LINE HA DI FRONTE A SÉ TERRENI INESPLORATI E RICCHI DI POTENZIALITÀ

MARKETING OLISTICO

1 Questa idea deve essere abbracciata, sposata da tutti all'interno di un'impresa

2 Dobbiamo considerare il cliente, guardarlo in modo più olistico, dobbiamo considerare le *due dimensioni del cliente:*

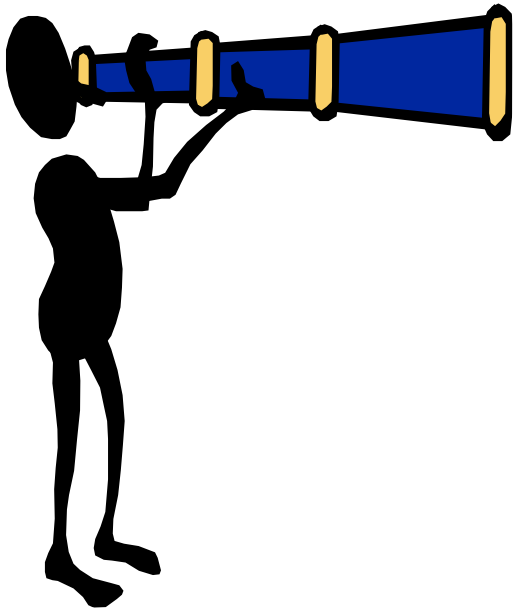
A *dobbiamo aiutare il cliente a trarre valore dal suo acquisto (valore d'uso)*

B *dobbiamo vedere l'acquisto da parte del cliente in un contesto più ampio (CUSTOMER SHARE)*

3 L'impresa deve lavorare con dei partners, deve lavorare con dei collaboratori

VISION

Il termine "**VISION**" (in italiano "Visione"), indica la proiezione di uno scenario che un imprenditore vuole "vedere" nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali.



La **Vision non è un concetto astratto**, ma molto concreto poichè è proprio grazie alla "visione" di tanti imprenditori se oggi il mondo è pieno di innovazione, tecnologia, e nuovi prodotti sempre più avanzati. Cosa sognano questi imprenditori per il loro futuro, per i loro prodotti, per i mercati che servono e per i loro consumatori?

Cosa significa progettare un'organizzazione aziendale in funzione della loro visione?

Walt Disney hanno avuto la loro vision:"***Rendere felici le persone***".

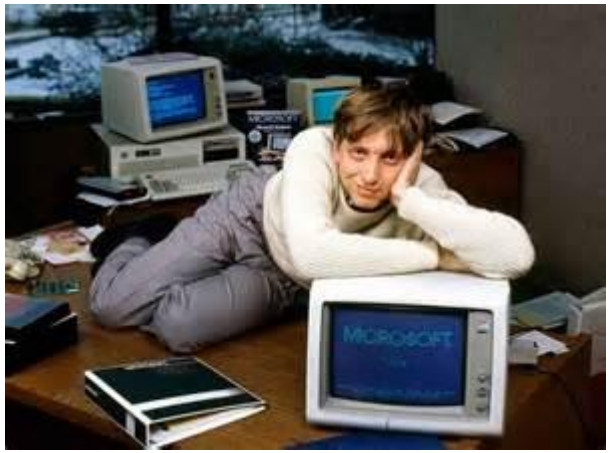
Nokia (produzione di telefonia mobile): "*Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone – sia quando sono lontane che faccia-a-faccia – e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno*

VISION

Henry Ford (fondatore dell'omonima casa automobilistica) :
"**I cavalli dovranno sparire dalle nostre strade“.**

FONDAZIONE ITS
ISTITUTO TECNICO SUPERIORE
Area "Nuove Tecnologie per il Made in Italy
- Sistema Alimentare - Settore Produzioni Agroalimentari"

VISION



Bill Gates, fondatore della Microsoft Corporation, che ha espresso nella Vision il suo sogno di imprenditore: ***"Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato";***

GIORGIO Maria Francesca

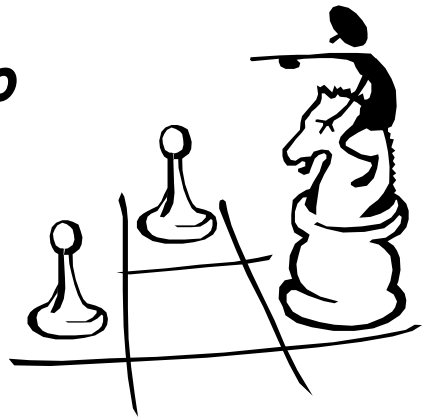
MISSION

La **MISSION** **definisce il ruolo dell'azienda per attuare la Vision**.

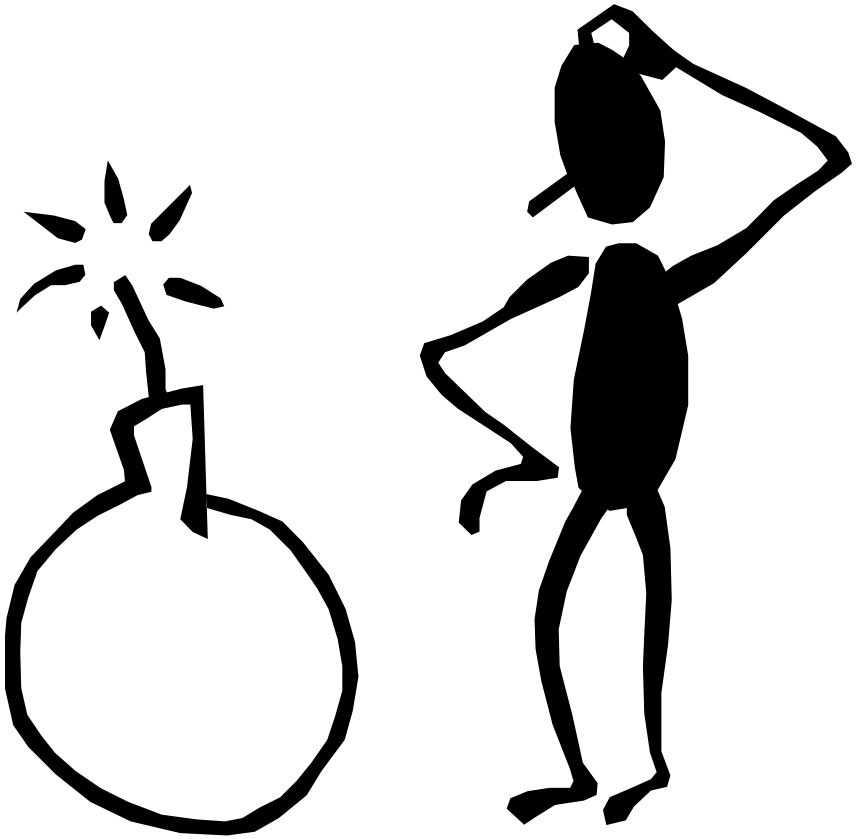
La Mission è la strada che si vuole percorrere per realizzare la Vision e serve per definire le risorse che devono essere utilizzate per arrivare alla Vision.

La Mission dell'organizzazione deve rispondere ad alcuni elementi chiave quali:

1. ***CHE COSA PRODURRE prodotto***
2. ***A CHI RIVOLGERSI target***
3. ***COME VENDERE strategia***



AMBIENTE DI MARKETING



L'AMBIENTE DI MARKETING

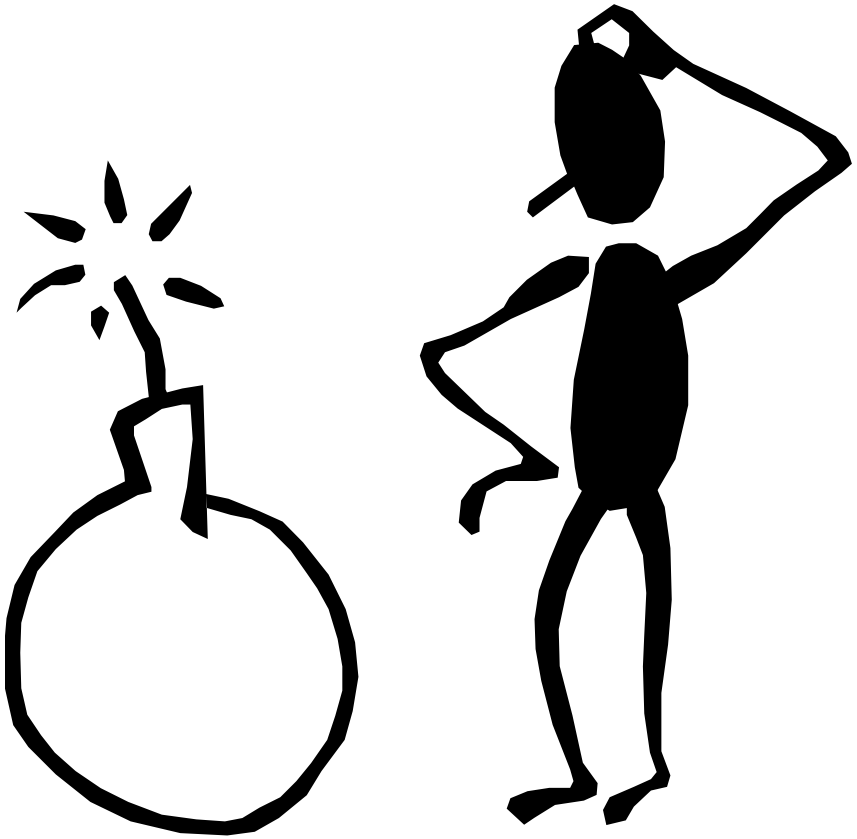
AMBIENTE DI MARKETING

MICROAMBIENTE

- l'azienda stessa
- fornitori
- intermediari commerciali
- concorrenza
- clienti

MACROAMBIENTE

- demografia
- politica ed istituzioni
- tecnologia
- economia
- atteggiamenti socio-culturali



LE FASI DEL MARKETING

Quali erano le capacità tradizionali nel marketing e quali sono le nuove capacità richieste nel marketing?

- Ricerche di mercato
- capacità di comunicare un marchio, dare cioè un potere emotivo all'offerta
- capacità della promozione delle vendite
- gestione delle vendite, sales management
- Customer Relationship Management , gestione del rapporto con il cliente
- *Partenership relationship management, gestione dei rapporti con i partner*
- *Database marketing & Maining*
- *telemarketing*
- *Experiential marketing*
- *Profity ability analisies*

IL MARKETING FACILITA GLI SCAMBI COL MERCATO TARGET

- Per facilitare gli scambi servono **azioni**
- Per realizzare azioni servono **strategie**
- per identificare strategie servono **obiettivi**
- per centrare obiettivi servono **informazioni**
- per avere informazioni serve analizzare **il mercato**

MARKETING

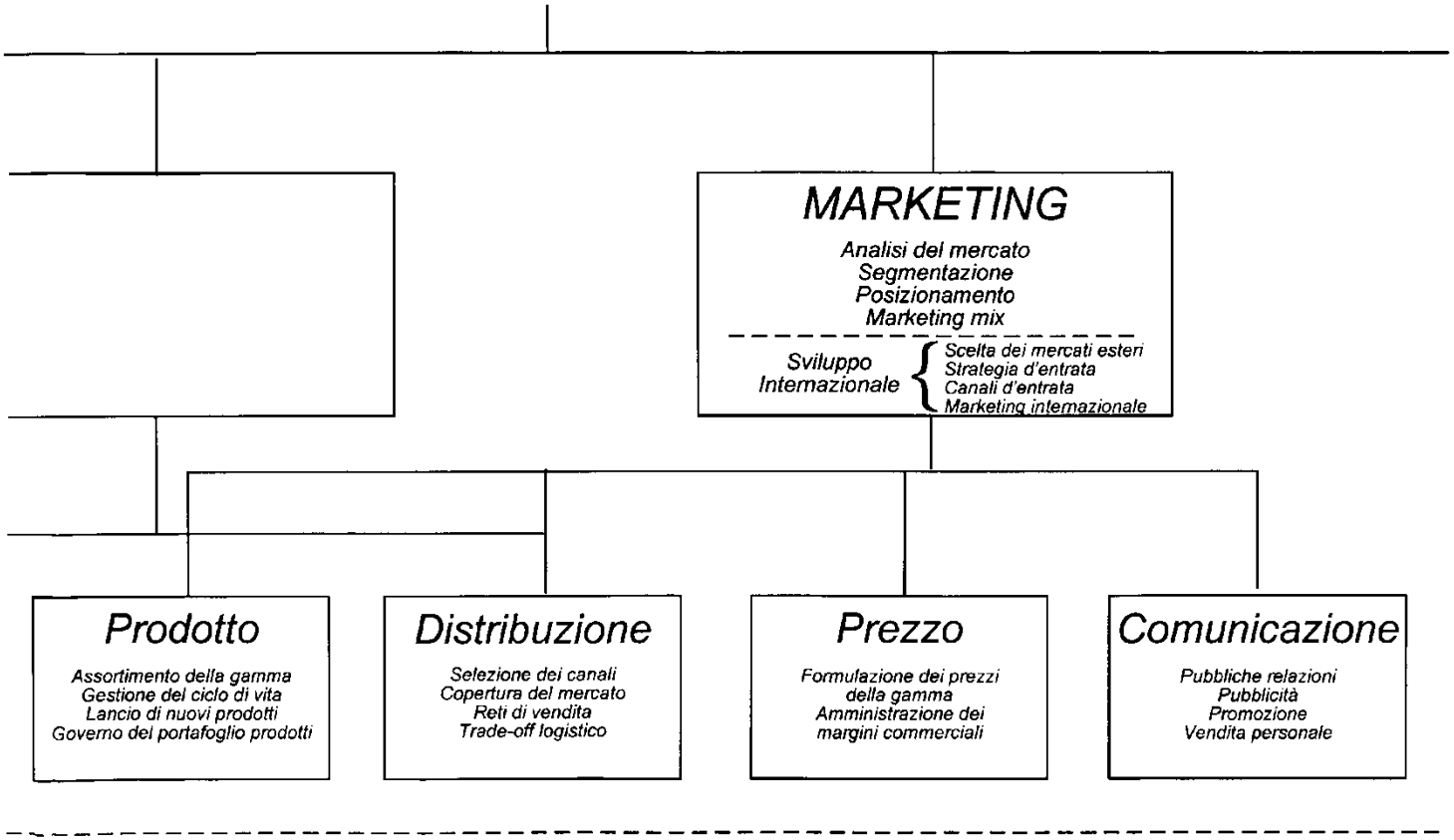
- **Marketing strategico**: le attività con le quali si decidono le linee di sviluppo nel mkt e le modalità distintive con le quali l'azienda si posiziona in una prospettiva di medio- lungo periodo

- **Marketing operativo**: attività che realizzano nel breve periodo le strategie formulate

↓

marketing mix

Sommario:


MARKETING
Analisi del mercato
Segmentazione
Posizionamento
Marketing mix
Sviluppo Internazionale
Scelta dei mercati esteri
Strategia d'entrata
Canali d'entrata
Marketing internazionale
Prodotto
Assortimento della gamma
Gestione del ciclo di vita
Lancio di nuovi prodotti
Governo del portafoglio prodotti
Distribuzione
Selezione dei canali
Copertura del mercato
Reti di vendita
Trade-off logistico
Prezzo
Formulazione dei prezzi della gamma
Amministrazione dei margini commerciali
Comunicazione
Pubbliche relazioni
Pubblicità
Promozione
Vendita personale

Orientamenti d'impresa:

- 1) Alla produzione:
- 2) Al prodotto:
- 3) Alla vendita:
- 4) Al mercato:

- Basso prezzo
- bisogni poco diversificati

- Qualità
- bisogni tecnologici o di moda

- Pressione sul mercato
- comunicazione

- Bisogni
- studio preventivo del mercato

Marketing (legato all'orientamento al mercato):

- *Insieme delle attività economiche* volte a soddisfare le esigenze di consumo con lo scambio dei beni
- Secondo la sua logica:
  - spetta all'area commerciale
  - la guida delle strategie imprenditoriali

Distinzione tra:

- 1) Micro-marketing:
  - studio del mercato e valutazione delle alternative
  - programmazione dei prodotti
  - promozione della domanda
  - esecuzione della vendita negli sbocchi prescelti
- 2) Macro-marketing:
  - processo che dirige il flusso dei beni dal produttore al consumatore:
    - armonizzando l'offerta lungo tutte le fasi della distribuzione
    - realizzando l'efficacia delle soluzioni organizzative

Marketing strategico:

- Non solo conoscere le esigenze del mercato…
- Ma anche agire su di esso

- **Obiettivi:**
  - redditività a lunga
    - non a breve
  - soddisfazione continua del cliente
    - non puntuale

Marketing management:

- 1) Analisi di mercato:
  - studio della concorrenza, dei clienti, degli altri operatori
  - selezione dei mercati obiettivo (segmentazione)
  - posizionamento del prodotto
- 2) Definizione del marketing mix:
  - prodotto
  - prezzo
  - distribuzione
  - comunicazione

Piano di marketing:

- Definisce il *programma di azione…*
- Per il raggiungimento della *missione aziendale*
  - in un certo arco temporale

Articolazione del piano di marketing:

- 1) Analisi del potenziale dell'impresa:
  - analisi interna retrospettiva
  - analisi del mercato esistente
- 2) Definizione delle strategie di marketing (targeting, positioning, obiettivi generali e specifici):
  - risorse disponibili
  - vincoli ambientali
- 3) Specificazione delle attività previste (marketing mix):
  - tempi
  - modi
- 4) Individuazione dei metodi di controllo:
  - conseguimento dei risultati attesi
  - eventuali correttivi e modifiche

2a) Mercati concentrati statici:

- Caratterizzati da quote di mercato rigide per:
  - alte barriere
  - crescita zero della domanda
  - poche innovazioni
- Sconvolti da tre circostanze:
  - innovazioni rivoluzionarie
  - bisogni nuovi
  - vuoti d'offerta

In ogni strategia di marketing c'è una sintesi di rapporti tra:

- 1) Concorrenti
  - diretti
    - attuali
    - potenziali
  - indiretti
- 2) Clienti
  - consumatori = utilizzatori
  - clienti = acquirenti
- 3) Distributori
  - potere contrattuale
  - entità
- 4) Fornitori
  - potere negoziale
  - entità
- 5) Influenzatori
  - (specie per i beni industriali)

Tre fasi dell'analisi:

- 1) Individuazione dell'arena competitiva:
  - D: settore
  - O: ASA
- 2) Analisi della sua struttura (in particolare, il grado di concentrazione):
  - Dal punto di vista passivo: come analisi di settore
  - dal punto di vista attivo: come analisi strategica
- 3) Studio dei singoli concorrenti:
  - Posizione di mercato
  - caratteristiche differenziali dell'offerta
  - grado di efficienza aziendale
  - grado di redditività
  - grado d'efficacia
  - possibili linee di sviluppo

Fattori che influenzano la reazione dei concorrenti:

- Complessità della risposta
- Disponibilità di un nuovo prodotto
- Controllo della quota di mercato
- Sostituibilità dei prodotti
- Redditività relativa
- Capacità del concorrente

A seconda del *grado di concentrazione* si distinguono:

- 1) Mercati frammentati
  - basse quote possedute
  - nessuna influenza sulla concorrenza
- -> decisioni in funzione della D

- 2) Mercati concentrati
  - alte quote possedute
  - controllo della domanda complessiva
- -> decisioni in funzione dell'O

1) Mercati frammentati (tessile, mobile, manifatturiero):

Tipo di frammentazione **Vantaggio concorrenziale**	Strutturale	Evolutiva (superabile nel tempo)
Alto	MERCATI ARTICOLATI (differenziazione del prodotto, moda, concentrazione su pochi segmenti)	MERCATI IN FORMAZIONE (continuo adeguamento alla domanda)
Basso	MERCATI BLOCCATI (migliore efficienza)	Non esistono definizioni

2b) Mercati concentrati dinamici:

Modalità competitive **Atteggiamento**	Tradizionali	Creative
Offensivo	FCS (competere sui FCS: i più importanti del mercato, dove la concorrenza è già alta)	NUOVE REGOLE DEL GIOCO (innovare: prodotti, mercati, processi, organizzazioni)
Non offensivo	SFRUTTAMENTO DELLE DEBOLEZZE ALTRUI (meno rischio e più spazi)	SEGMENTAZIONE E DIFFERENZIAZIONE CREATIVA (nuovi modi d'interpretare il mercato)

Il comportamento del consumatore:

- Necessario per orientare:
  - 1) Segmentazione del mercato
  - 2) Posizionamento del prodotto
  - 3) Combinazione delle politiche di marketing

Due approcci interpretativi:

- 1) Comportamentale:
  - comportamento = risposte osservabili a diversi stimoli esterni
- 2) Cognitivo:
  - comportamento = processo d'elaborazione di stimoli interni ed esterni

Modello cognitivo:

- 1) Elaborazione degli stimoli (interni ed esterni)
- 2) Processo di consumo
- 3) Valutazione del grado di soddisfazione

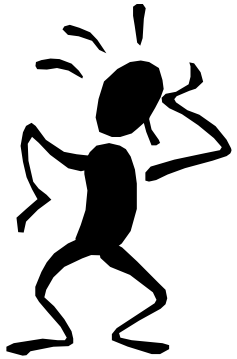
1) Elaborazione degli stimoli:

- Sensazione
- Attenzione
- Interpretazione
- Memoria

- Modello di salienza/ coinvolgimento

PROCESSO DI ACQUISTO DEL CONSUMATORE

I 5 STADI CHE PORTANO ALL'ACQUISTO



- sorge il bisogno: riconoscimento del problema

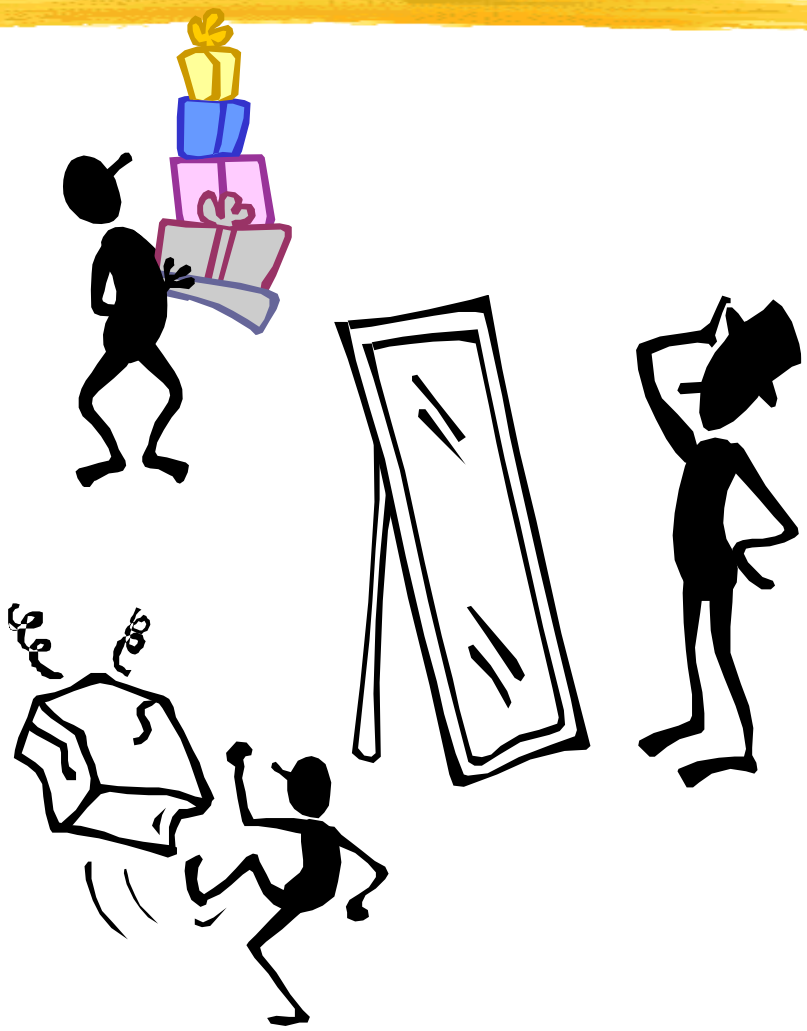
- ricerca delle possibili soluzioni

- valutazione delle diverse alternative possibili

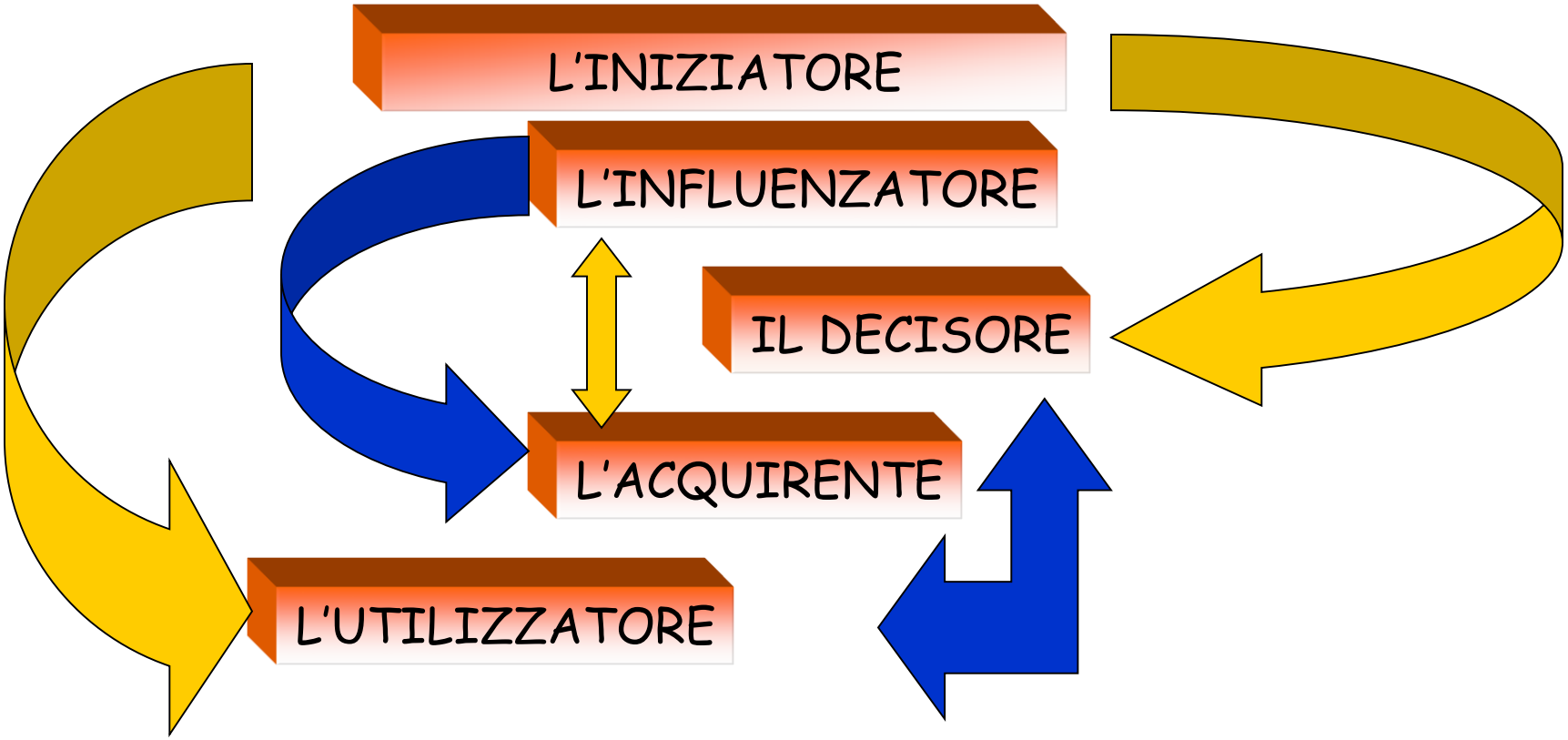
2) PROCESSO DI ACQUISTO DEL CONSUMATORE

- scelta tra le diverse opzioni:
  acquisto

- valutazione del POST-ACQUISTO



I RUOLI D'ACQUISTO



I FATTORI IN GIOCO

CONSUMATORE
processo d'acquisto

FATTORI ESTERNI
- Culturali Sociali
- Economici

FATTORI INTERNI
- Psicologici
- cognitivi

PRODOTTO SERVIZIO

3) Valutazione della soddisfazione (paradigma della discrepanza -> *customer satisfaction*):

- Valutazione ex-post dell'esperienza di consumo (percezione)
- Attese
  - aspettative
    - esperienze passate
    - informazioni esterne
    - inferenze
  - desideri
    - obiettivi personali
    - stimoli interni (*drives*)
    - pressioni esterne

Customer satisfaction

- Consiste nel:
  - generare *valore* per il cliente
  - anticipare e gestire le *attese*
  - dimostrare *responsabilità*

- È critica a causa di:
  - aumento della concorrenza
  - evoluzione della D
  - rilevanza delle risorse immateriali
  - integrazione a grappoli di bisogni

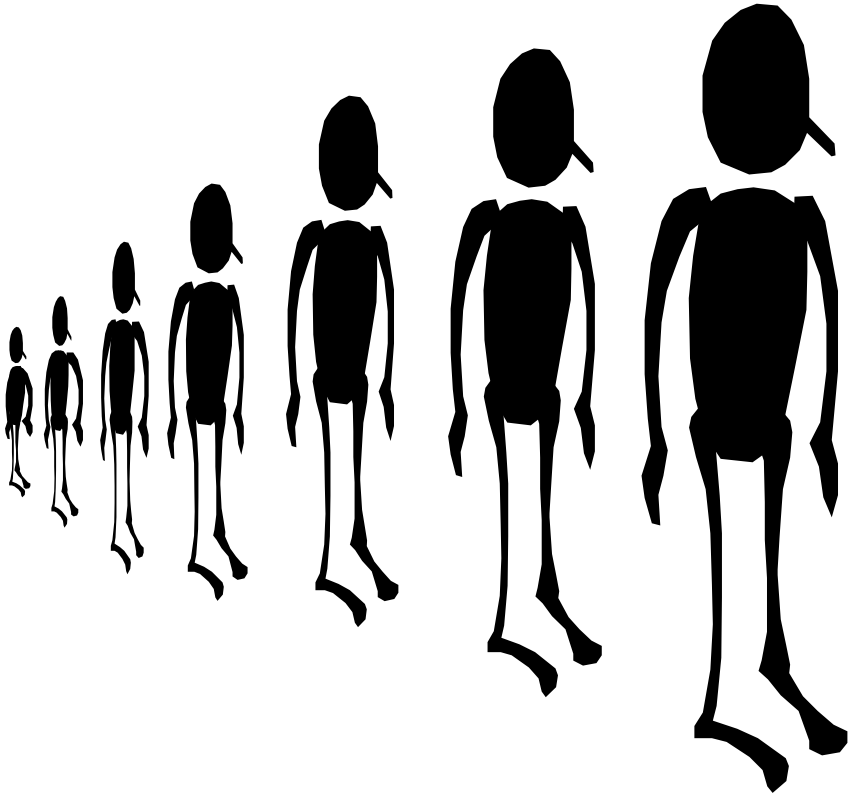
- Costi (attraverso *life-time value* = valore medio delle transazioni x frequenza annua d'acquisto x ciclo di vita atteso del cliente)

La segmentazione è una scelta intermedia tra:

- 1) Iper-segmentazione:
  - fornire una risposta specifica a ciascun cliente
    - come accade con l'artigiano
- 2) Contro-segmentazione:
  - offrire a tutti i consumatori la stessa combinazione di fattori
    - lo stesso marketing mix

SEGMENTAZIONE

- CONSISTE NEL DIVIDERE IL MERCATO IN GRUPPI OMOGENEI PER VALUTARE L'ATTRATTIVITA' OVVERO IL POTENZIALE DI ACQUISTO



FASI DEL PROCESSO DI SEGMENTAZIONE

Segmentazione del mercato	Definizione del mercato	Posizionamento del prodotto
1. Identificazione delle basi di segmentazione del mercato. 2. Definizione dei profili dei segmenti determinati	3. Definizione di indici di attrattività dei segmenti. 4. Selezione dei segmenti obiettivo (target group)	5. Definizione del posizionamento del prodotto per ogni segmento obiettivo. 6. Definizione del marketing mix per ogni segmento obiettivo

CRITERI DI SEGMENTAZIONE

- **SEGMENTAZIONE GEOGRAFICA**

Si parte dalla considerazione che i consumi sono diversi a seconda delle aree geografiche

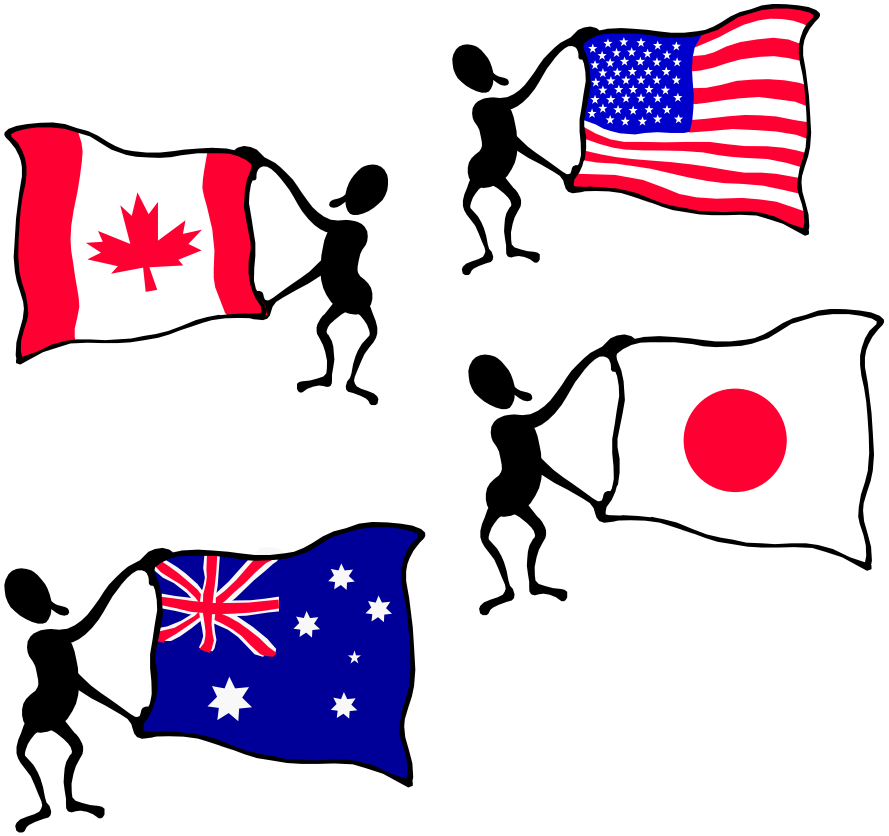
- **SEGMENTAZIONE DEMOGRAFICA**

Il mercato viene suddiviso a seconda delle classiche variabili demografiche.

(es. sesso, età, grado di istruzione)

- **SEGMENTAZIONE PSICOGRAFICA**

Qualifica i consumatori sulla base della classe sociale e dello stile di vita adottato (es. personalità, atteggiamenti, motivazioni



LA DEFINIZIONE DEL TARGET GROUP

Quale strategia adottare nella scelta del segmento di mercato

COMBINAZIONE DELLE PRINCIPALI SCELTE DI MARKETING

CLIENTI OBIETTIVO

	BASSO	ALTO
TUTTO IL MERCATO	Marketing indifferenziato	Segmentazione multipla
UN SEGMENTO	Segmentazione semplice	Marketing di nicchia

GRADO DI DIFFERENZIAZIONE DELL'OFFERTA

IL POSIZIONAMENTO

- 1) Dal punto di vista dell'impresa:
  - collocamento di un prodotto in un sistema di percezioni del consumatore
- 2) Dal punto di vista del consumatore:
  - confronto dei benefici attesi con gli attributi percepiti

FASI DEL PROCESSO DI POSIZIONAMENTO:

- 1) Determinazione dei criteri di posizionamento
- 2) Redazione delle mappe di posizionamento
- 3) Scelta della strategia di posizionamento

1) Determinazione dei criteri di posizionamento:

- Attributi del prodotto (anche percepiti)
- Valore del prodotto (cioè rapporto prezzo/qualità)
- Occasioni d'uso
- Tipo di cliente
- Comparazione diretta

2) Redazione delle mappe di posizionamento:

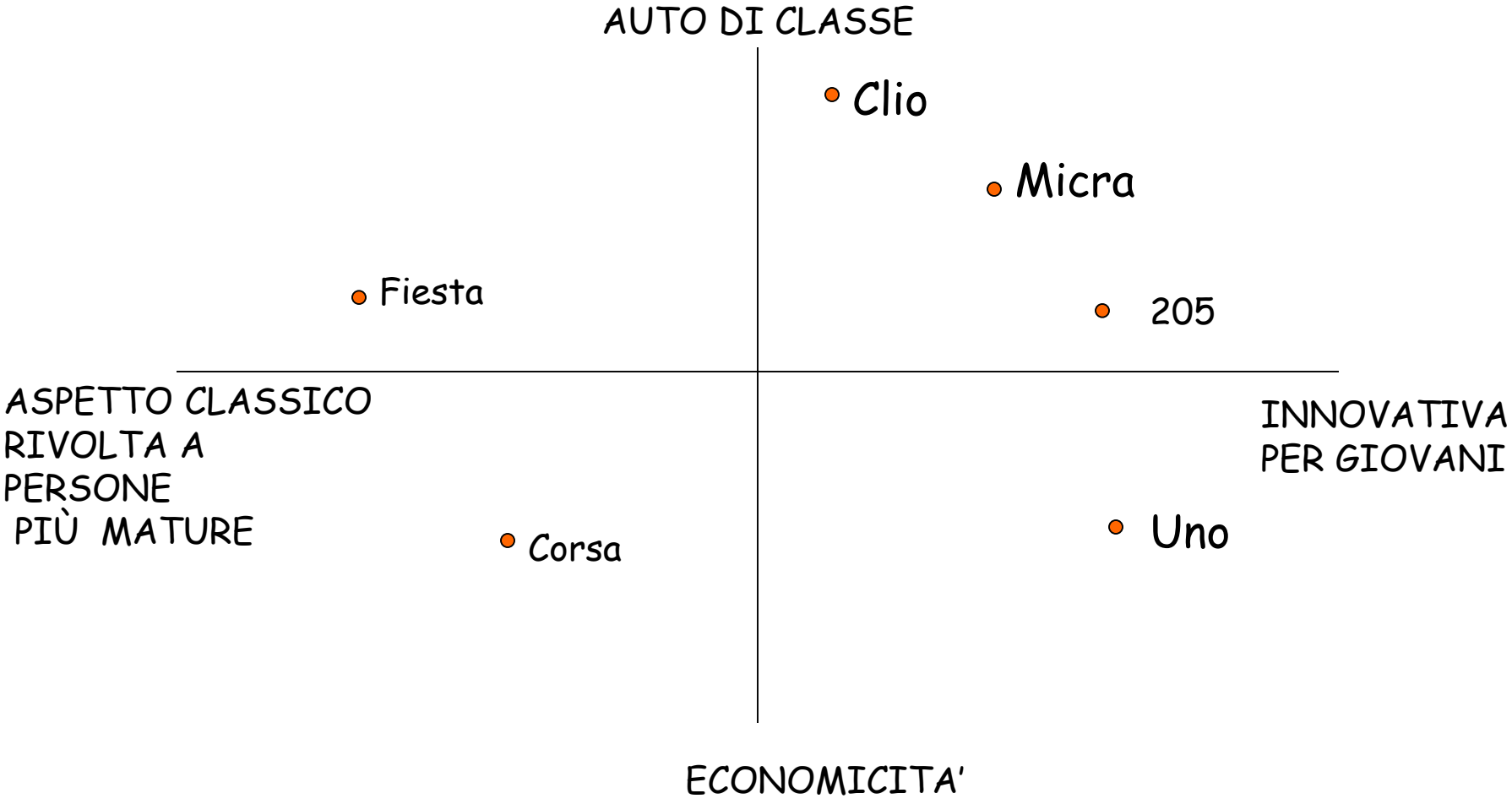
- 1) Mappa delle percezioni
- 2) Mappa delle preferenze

- Fasi della redazione delle *mappe di posizionamento*:
  - definizione dell'insieme di prodotti da esaminare
  - identificazione degli attributi (p.e. efficienza e sicurezza)
  - misurazione dell'importanza relativa degli attributi
  - elaborazione statistica
  - rappresentazione dei valori ponderali

3) Scelta delle strategie di posizionamento:

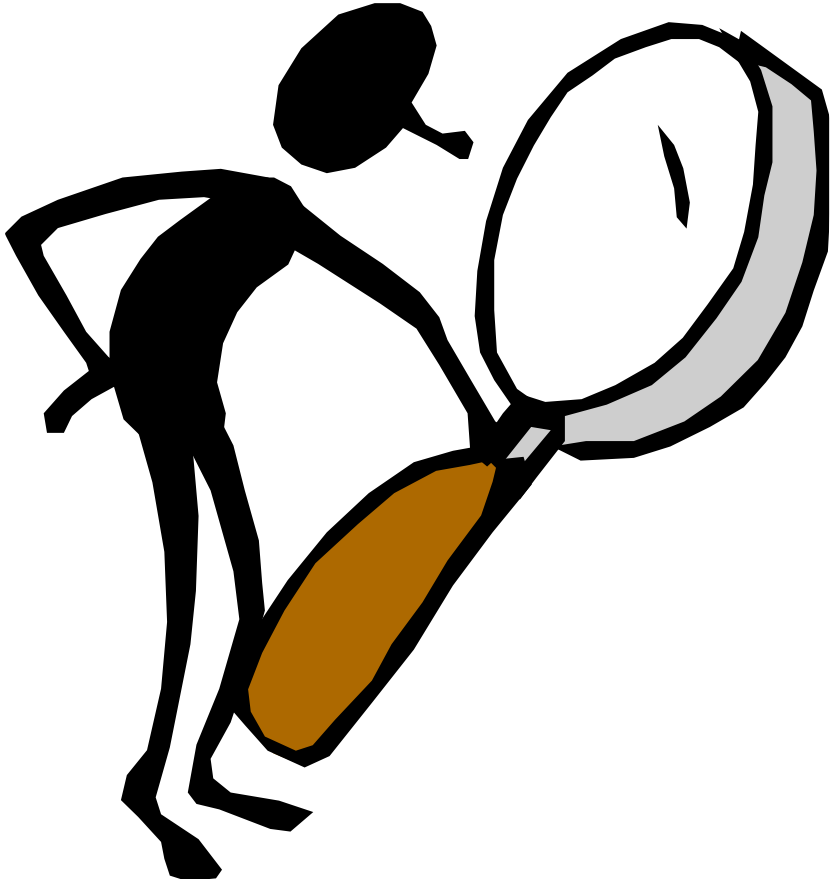
- 1) Conservazione (o difesa)
  - mantenimento delle posizioni
- 2) Riposizionamento
  - per mutamento di:
    - strategia dei concorrenti
    - gusti dei clienti
- 3) Affiancamento
  - di un nuovo prodotto
- 4) Di segmento
  - spostando clienti verso la propria marca
- 5) D'innovazione
  - attraverso l'uso di attributi salienti

MAPPE DI POSIZIONAMENTO: La Micra



LE RICERCHE DI MERCATO

- Strumento al servizio del marketing, finalizzato a fornire a quest'ultimo informazioni descrittive, interpretative e predittive circa la natura e la struttura del mercato, i particolari fenomeni che lo caratterizzano, i cambiamenti possibili



LE RICERCHE DI MERCATO

STADIO 1 — impostazione preliminare

STADIO 2 — definizione degli obiettivi

STADIO 3 — raccolta dati

STADIO 4 — analisi e valutazione dati

STADIO 5 — preparazione e presentazione dei risultati

gruppi

TERRY	ROSALBA	DOMENICO	TONY
ANTONELLA	MARIAPIA	ARMENISE	ISABELLA
ROSANIA	LAURA	GIUSEPPE C	MARINA
LUANA P	VITO	LUANA C	NICOLA
GIUSEPPE	MICHELE	SCAROLA	TERRY C
ATTIVITA'			
CENTRO ESTETICO	BAR	PIZZERIA	NEGOZIO PER ANIMALI

•RICERCHE QUALITATIVE

- Analisi psicologica dei fenomeni di consumo
- Spiegare perché si agisce in un certo modo
- Impossibilità di quantificare

•RICERCHE QUANTITATIVE

- Analisi descrittiva dei comportamenti
- Spiegare chi/quante persone agiscono in un certo modo
- Misurazione rigorosa e precisa

TIPOLOGIE DI RICERCHE

MERCATO CONSUMATORI

QUALITATIVE

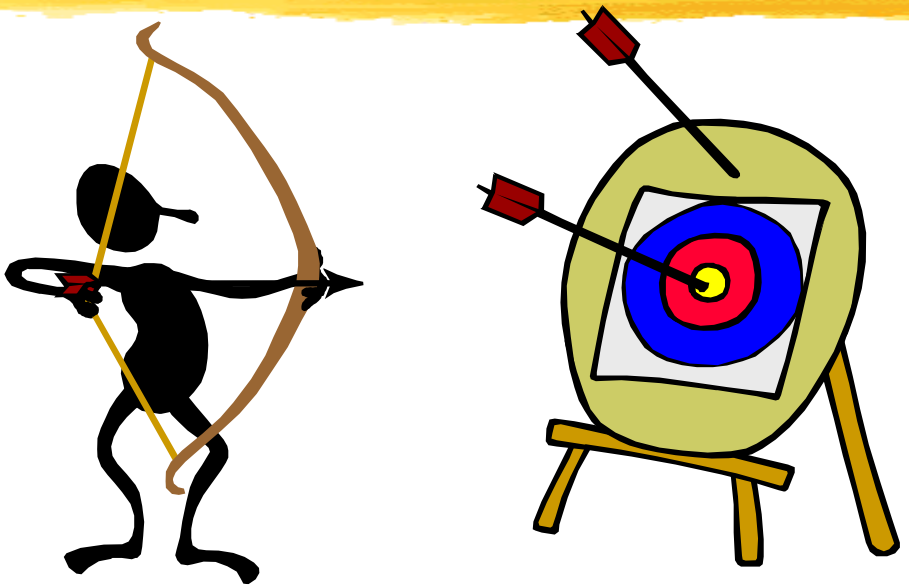
CONCEPT-TEST
PRODUCT-TEST
NAME-TEST
COPY-TEST
PACKAGING-TEST

QUANTITATIVE

SPERIMENTAZIONE
OSSERVAZIONE
SONDAGGIO

AZIENDA

Il Marketing Mix e ciclo di vita del prodotto



Strategia commerciale

Con la definizione della propria strategia l'impresa stabilisce quali beni produrre e su quali mercati venderli.

Per realizzarla concretamente utilizza ciò che in gergo prende il nome di **marketing mix**

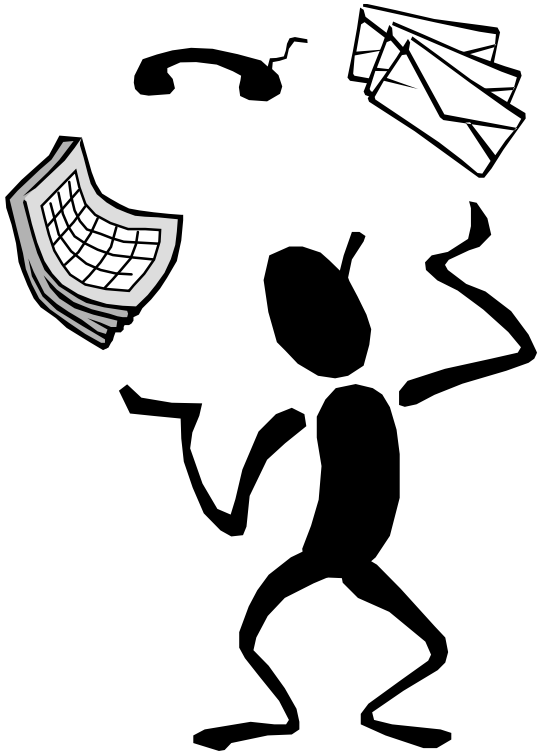
Strumenti del marketing mix

Quattro P:

- prodotto (*product*)
- prezzo (*price*)
- distribuzione (*place*)
- comunicazione (*promotion*)

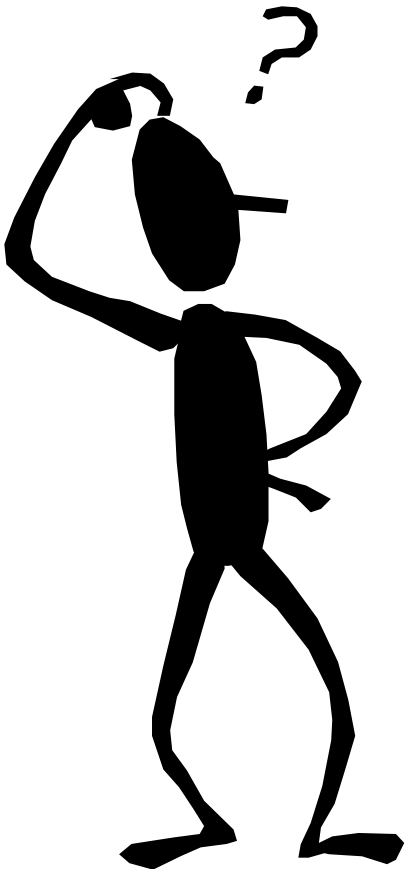
Le altre P:

- *personal service, power, P.R.*



REQUISITI PER UN MIX EFFICACE

- Coerenza tra gli elementi del mix
- Coerenza tra gli elementi del mix e gli obiettivi aziendali
- Flessibilità del mix rispetto alla dinamica ambientale, di mercato,aziendale



FATTORI CHE INFLUISCONO SUL MARKETING MIX

FATTORI INTERNI

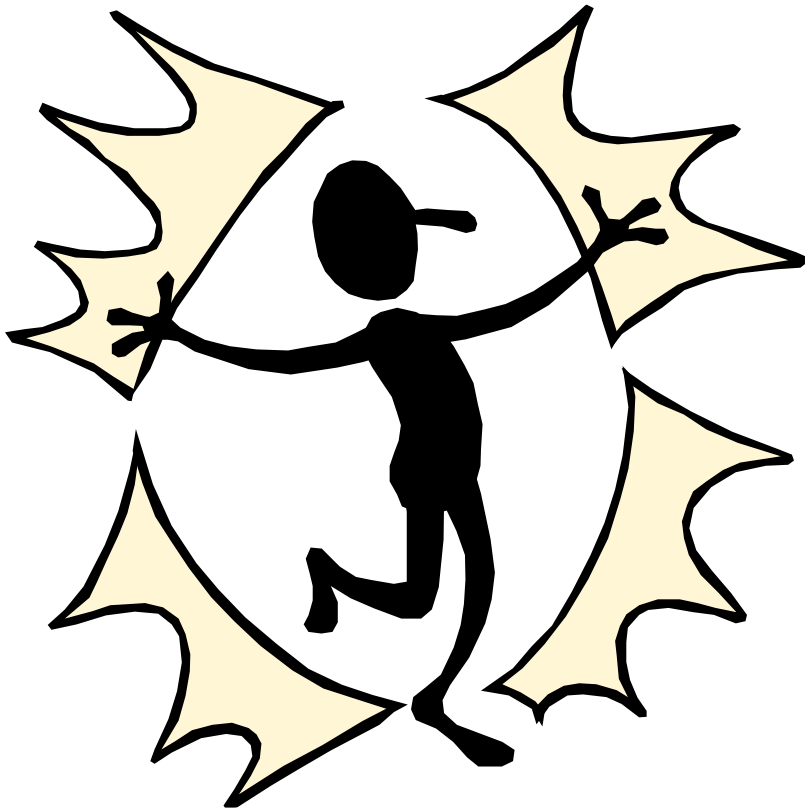
- caratteristiche dell'impresa
- natura del prodotto

FATTORI ESTERNI

- caratteristiche della domanda
- struttura del settore
- vincoli ambientali

Strategie di marketing nella fase di introduzione

- Scrematura rapida
- Scrematura lenta
- Penetrazione rapida
- Penetrazione lenta

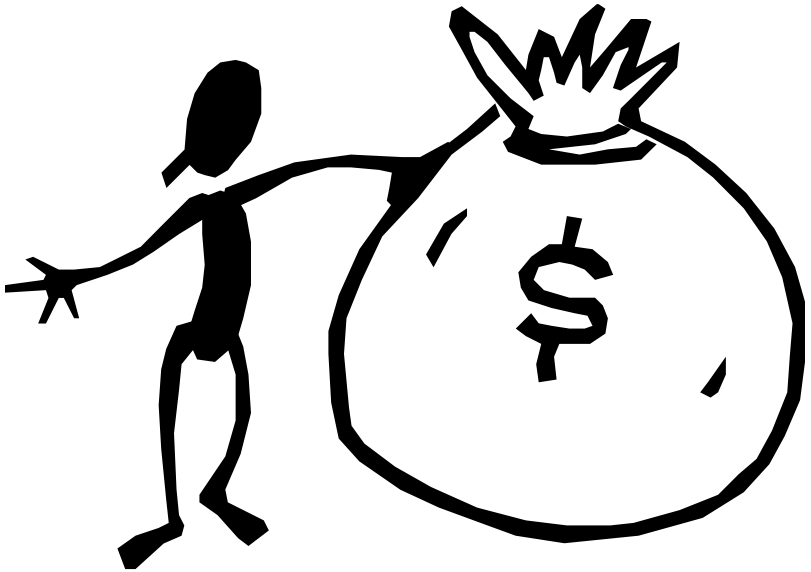


Strategie di marketing nella fase di sviluppo

- Miglioramento della qualità del prodotto o di alcune sue caratteristiche
- Ingresso in nuovi mercati
- Cambiamento della pubblicità

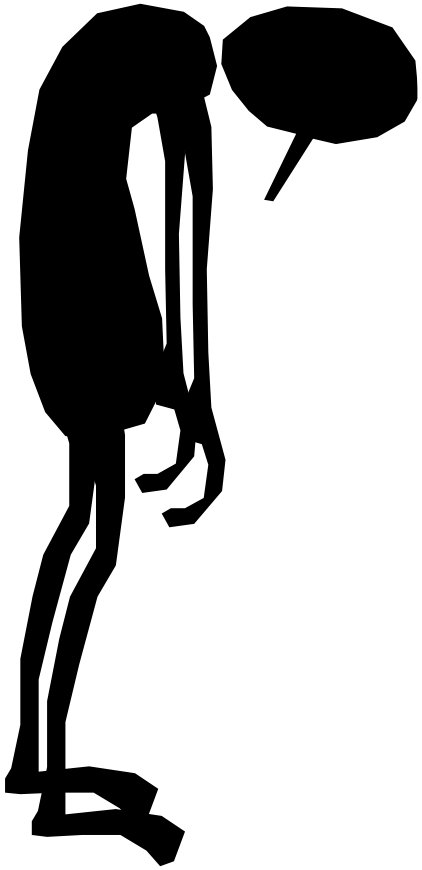
Strategie di marketing nella fase di maturità

- Modifica del mercato
- Modifiche del prodotto
- Modifiche nel marketing mix



Strategie di marketing nella fase di declino

- Strategia di proseguimento
- Strategia di concentrazione
- strategia di sfruttamento



Scelte relative al marketing mix:

- 1) Politiche di prodotto
  - formazione dell'assortimento
  - gestione dei prodotti
  - lancio di un nuovo prodotto
  - gestione sul mercato del portafoglio prodotti
- 2) Politiche di prezzo
  - formulazione dei prezzi di vendita
  - amministrazione dei margini commerciali
- 3) Politiche di distribuzione
  - selezione dei canali di distribuzione
  - determinazione del grado di copertura distributiva del mercato
  - organizzazione e gestione delle reti di vendita
  - *trade-off* delle scelte logistiche
- 4) Politiche di comunicazione
  - pubbliche relazioni
  - pubblicità
  - promozione
  - vendita personale

1) La politica di prodotto

- Il *prodotto* è l'esito materializzato del processo produttivo
  - non un mezzo per appagare un bisogno limitato
  - ma un *bundle of attributes* che soddisfa esigenze di vario ordine

- Il prodotto integra il *servizio* attraverso:
  - non una visione accessoristica:
    - servizi accessori del prodotto a livello di vendita
  - non una visione autonomistica:
    - servizi come ramo economico autonomo rispetto ai prodotti
  - ma fattore di mercato (parte integrante dell'offerta):
    - servizi come vero oggetto del contratto di vendita

Concezione "a strati" del prodotto:

- 1) Prodotto fisico (o di base):
- 2) Prodotto atteso:
- 3) Prodotto aumentato (o potenziato):
- 4) Prodotto potenziale:

- Bene fisico + servizi di trasporto
- + servizi per l'uso e la garanzia
- + servizi diversi (come assistenza e accessori)
- + opportunità di valore incrementale attraverso i servizi

Classificazione dei beni:

- 1) In base alla *funzione*:
  - consumo immediato
  - consumo durevole
- 2) In base all'*ampiezza della diffusione*:
  - di largo consumo
    - *convenience goods*
  - di soddisfazione
    - *shopping goods*
  - di prestigio
    - *specialty goods*

La domanda del prodotto è in funzione di:

- 1) Prodotto:
  - valore d'uso
- 2) Consumatore:
  - propensione di spesa
  - capacità di spendita
  - caratteristiche socio-psico-economiche

a) Formazione dell'assortimento (allestimento di una combinazione d'offerta)

- 1) Gamma
  - estensione dell'assortimento
- 2) Linea
  - beni destinati a soddisfare analoghi bisogni o:
    - complementari all'uso
    - con stessi acquirenti
    - con stessi canali
    - con stessa categoria o prezzo
- 3) Modelli
  - specifiche versioni di un prodotto con ruoli diversi:
    - cardine
    - civetta
    - del futuro
    - di supporto
    - tattici
    - del passato

- Ampiezza (n° di linee)
  - si aumenta per soddisfare le attese
- profondità (n° dei modelli per linea)
  - si aumenta per raggiungere più consumatori
- consistenza (correlazione tra più linee)
  - si aumenta per diffondere l'immagine

- Si amplia la linea (usando la *non-price competition*) per penetrare in ampiezza il mercato
- si riduce la linea (quando ciò è programmato) per dare un'immagine di esclusività

- Si modifica il modello (con l'aggiunta o l'eliminazione di caratteristiche) per:
  - fatti tecnici
  - differenziazione commerciale

Controllo sulle scelte d'assortimento:

- Concentrazione del fatturato o del margine di contribuzione (rapporto 20-80)
- Età del fatturato
- Indice di imitazione
- Indice di rotazione dei listini
- Quota di mercato
- ROI

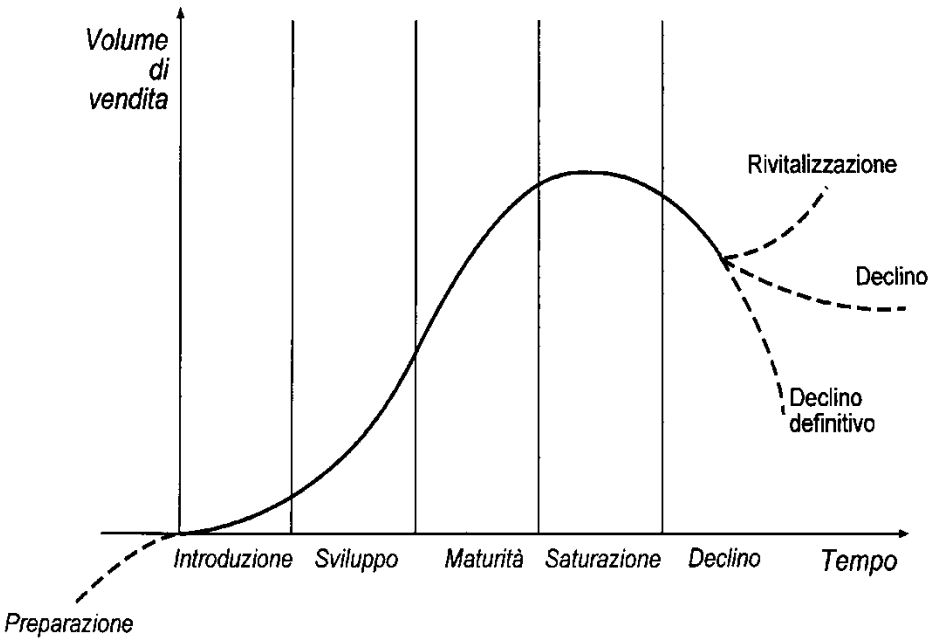
b) Gestione dei prodotti nel loro ciclo di vita (*product life cycle*)

- Una rappresentazione quantitativa...
- della dinamica delle vendite...
- per categorie di prodotti (non marche)

- Per i sostenitori:
  - una specie di legge
- Per i critici:
  - il risultato delle azioni di marketing

Fasi del PLC (curva Gamma):

- 1) Preparazione
  - identificazione opportunità e mercato obiettivo
- 2) Introduzione
  - decisione condotta d'ingresso (p.e. scrematura o penetrazione)
- 3) Sviluppo
  - estensione (geografica, distributiva, in nuovi segmenti, ecc.)
- 4) Maturità (o turbolenza)
  - efficienza nei costi e prezzi bassi
- 5) Saturazione (o maturità declinante)
  - sottrazione domanda ai propri concorrenti marginali
- 6) Declino
  - scegliendo tra:
    - rivitalizzazione
    - pietrificazione
    - declino definitivo



Nel PCL:

- 1) *Identificazione dello stadio del ciclo di vita* per posizionamento strategico attraverso:
  - andamento delle vendite
  - variazione % dei volumi di vendita
  - variazione % del profitto
  - flussi di cassa
  - indici di costo
- Da cui andamento anomali:
  - a ciclo e riciclo
  - a balzi

- 2) *Controllo sui fattori critici di successo* per intervenire attraverso:
  - miglioramenti delle caratteristiche qualitative e funzionali
    - garanzie di qualità e di funzionamento
  - miglioramento estetico
    - packaging
  - miglioramento dell'immagine
    - personalità del prodotto e politica della marca

c) Lancio di un nuovo prodotto

- Nasce quando l'*analisi di valore* rivela un *planning gap* tra:
  - obiettivi di sviluppo
  - risultati conseguiti
- Gli *interventi* possono essere di:
  - innovazione
    - novità assoluta
  - adattamento
    - novità relativa

Fasi del lancio di un prodotto:

- 1) Ricerca di idee
- 2) Valutazione delle idee
- 3) Analisi economica
- 4) Sviluppo del prodotto
- 5) Sviluppo produttivo
- 6) Sviluppo commerciale

La diffusione del prodotto:

- È *facilitata* da:
  - vantaggio relativo
  - compatibilità
  - semplicità
  - osservabilità
  - provabilità
- Può *fallire* per:
  - carenze oggettive
    - mercato ristretto
    - scarse risorse e capacità
    - nessuna novità
  - carenze relative alle politiche commerciali
    - inefficace posizionamento
    - carenze distributive
    - errori di previsione

Il *concurrent engineering*

- È un nuovo approccio per far giungere tempestivamente il prodotto sul mercato, basato su:
  - Valore strategico del tempo per:
    - rendita da monopolio temporaneo
    - creazione di barriere all'entrata
    - conseguimento di extra-profitti
  - Valore strategico dell'innovazione di prodotto per:
    - studio delle applicazioni delle ricerche
    - riduzione del *time-to-market*

Il CE rispetto a JIT e TQM ha:

- 1) Analogie:
  - attenzione alla qualità
  - estensione a monte e a valle dei processi d'innovazione
  - eliminazione delle scorte (d'informazioni)
- 2) Differenze:
  - processo a impulso (non ripetitivo)
  - ha per obiettivo l'eliminazione del *time-to-market*

d) Gestione del portafoglio prodotti (*product mix*) secondo 4 alternative:

- α) Sviluppo di prodotti e linee esistenti
- β) Sviluppo di nuovi prodotti
  - in linee esistenti
- γ) Modificazioni della gamma
  - nell'ambito di linee collegate
- δ) Modificazioni della gamma
  - nell'ambito di linee non collegate

a) Sviluppo di prodotti e linee esistenti:

- Forzatura del mercato:
- Maggiore quota di mercato:
- Entrata in nuovi mercati:
- Ristrutturazione:

- Maggiore tasso d'uso
- maggiori acquirenti
- Attraverso il vantaggio competitivo
- Nuovi usi
- nuovi paesi
- Adattare e razionalizzare la produzione

β) Sviluppo di nuovi prodotti in linee esistenti:

- Modernizzazione:
  - Differenziazione sincronica e diacronica
- Approfondimento della linea:
  - Affiancamento di nuovi prodotti senza cannibalizzazione dei vecchi
- Focalizzazione e ridimensionamento:
  - Concentrazione delle risorse aziendali

γ) Modificazioni della gamma nell'ambito di linee collegate:

- Integrazione verticale:
  - Più linee a monte e a valle
- Diversificazione omogenea:
  - Più linee collegate tecnologicamente e commercialmente
- Riconversione:
  - Più linee merceologicamente collegate
- Focalizzazione e ridimensionamento:
  - Meno linee

δ) Modificazioni della gamma nell'ambito di linee non collegate:

- Diversificazione eterogenea (con linea dominante):
  - Allargare la gamma senza perdere le caratteristiche settoriali
- Diversificazione conglomerale:
  - Allargare la gamma senza mantenere le caratteristiche tecnologiche e commerciali
- Ridimensionamento:
  - Cedere attività

2) La politica di prezzo

- Il *prezzo* è importante perché può essere stimato in maniera inequivoca:
  - non corrisponde al *valore reale* del prodotto
  - ma al *valore percepito* che dipende (oltre che dal prezzo) da:
    - qualità percepita
    - esclusività
    - tipo di punto-vendita
    - marca
    - disponibilità di tempo
    - ecc.

- Gli *obiettivi* su cui decidere il prezzo e la sua amministrazione sono per l'impresa:
  - la sopravvivenza
  - il max profitto
  - la leadership di mercato
  - ecc.

a) Formulazione dei prezzi di vendita:

- Due *ipotesi*:
  - 1) l'impresa può decidere i prezzi liberamente
  - 2) si devono fissare i prezzi *ex-novo*

- Se fosse valida la teoria neo-classica
  - basterebbe conoscere Rmg e Cmg
- Poiché non si può conoscere:
  - Rmg perché bisogna conoscere:
    - l'elasticità della domanda al prezzo
    - le reazioni della concorrenza a ciascun livello di prezzo
  - Cmg perché bisogna conoscere:
    - l'andamento dei costi per ogni livello di offerta
- Occorre scegliere una variabile dominante in riferimento a:
  - a) Domanda (p max)
  - b) Concorrenza (p medio)
  - c) Costi (p min)

a) *Pricing* in riferimento alla domanda:

- La domanda tendenzialmente decresce al crescere del prezzo:
- $p > Tot_1$
  - scompare la domanda
- $p < Tot_2$
  - p non credibile
- l'elasticità al prezzo varia in senso
  - diacronico
    - nel tempo
  - sincronico
    - a seconda dei modelli

Si fisseranno i prezzi sulla domanda quando c'è:

- Elevata conoscenza dei prezzi da parte della clientela:
  - Per cui differenze minime sono rilevate
- Mancanza di adeguate informazioni da parte della clientela:
  - p come parametro di scelta
- Coinvolgimento psicologico della clientela:
  - Prezzi psicologici
    - approssimati
    - scontati
    - di richiamo
    - di prestigio

Orientamenti di fondo nella fissazione dei prezzi sulla domanda sono:

- 1) Penetrazione del mercato:
  - p bassi poi alti
- 2) Scrematura del mercato:
  - p alti poi bassi

β) *Pricing* in riferimento alla concorrenza:

- Il prezzo varia a seconda di:
  - ciclo di vita del prodotto
  - marche differenziate
  - rigidità del mercato
  - progresso tecnologico
  - ecc.

Si fisseranno i prezzi sulla concorrenza quando c'è:

- Omogeneità dell'offerta:
- Esistenza di un mercato oligopolistico:
- Contesto tendenzialmente monopolistico dell'offerta:
- Alternative non differenziate
- Con *premium price* a seconda che ci sia o meno una leadership di prezzo
- Quando si è in una nicchia protetta

Si utilizza il "metodo dei prezzi correnti":

- Prendendo a riferimento il prezzo medio dei concorrenti e applicando dei differenziali in più o in meno:
- A seconda dei propri vantaggi o svantaggi:
  - tipo di clientela
  - versione del prodotto
  - ubicazione e tipo dei punti-vendita
  - collocazione geografica
  - condizioni contrattuali
  - politiche di *loss leader*

γ) *Pricing* in riferimento al costo:

- Che non può prescindere, tuttavia, da:
- domanda e
- offerta

Si fisseranno i prezzi sul costo quando ci sono:

- Mercati di tipo frammentato:
  - È difficile influenzare il comportamento dei rivali
- Oneri finanziari rilevanti:
  - Da coprire con i prezzi
- Fenomeni inflazionistici:
  - Occorrono politiche capaci di non scoraggiare la domanda con:
    - piccoli aumenti frequenti
    - maggiori promozioni e assistenza
    - fissazione dei prezzi in base alle proprie condizioni di pagamento dei fattori

Si utilizza:

- 1) Metodo del costo totale (*cost plus*):
  - = Cu + profitto desiderato
    - tipico degli appalti o delle lavorazioni su commessa
- 2) Metodo del *mark-up*:
  - = % di rialzo sul prezzo di rivendita
    - tipico del dettaglio
- 3) Metodo del profitto obiettivo (attraverso il BEP):
  - = (CF + CvQ)/Q
    - conoscendo le funzioni di costi e ricavi

Fissazione degli scarti:

- Stabilito il *livello generale dei prezzi* occorre stabilire il *prezzo dei singoli prodotti* per:
  - favorire le sinergie tra i prodotti della gamma
  - evitare il verificarsi della concorrenza tra i prodotti
- Si calcola l'elasticità incrociata
  - per valutare la complementarità e la sostituibilità
- Si considerano le altre scelte di marketing

B) Amministrazione dei margini commerciali:

- α) Discriminazione dei prezzi di vendita
  - sconti e abbuoni a seconda di:
    - Particolari clienti
    - intermediari commerciali
    - condizioni contrattuali
- β) Grado di controllo che l'impresa vuole esercitare sui prezzi
  - distinguere i gradi di libertà:
    - Prezzi imposti
    - prezzi suggeriti
    - prezzi liberi

3) La politica di comunicazione

- La comunicazione è un rapporto a due vie:
  - l'impresa comunica le caratteristiche della propria offerta
  - riceve informazioni sulla necessità della propria clientela
- Il modello di comunicazione prevede:
  - un comunicatore
    - fonte credibile (fiducia, expertise, attrazione)
  - un messaggio
    - idea guida
  - dei canali
    - media adeguati
  - un pubblico (*target audience*)
    - che recepisca il messaggio
      - comprensione
      - coinvolgimento

L'impresa deve intervenire in ogni fase del processo cognitivo: Modello della gerarchia degli effetti

Conativo (*doing*)	Acquisto	
	|	*Available set*
	Convinzione	
Affettivo (*feeling*)	|	
	Preferenza	
	|	*Evoked set*
	Gradimento	
Cognitivo (*thinking*)	|	
	Comprensione	
	|	*Awareness set*
	Consapevolezza	

Obiettivi e ruolo della comunicazione:

- **Obiettivi:**
  - far conoscere
    - informare
  - far apprezzare
    - persuadere
  - far agire
    - influenzare i comportamenti
- **Ruolo:**
  - modificare la curva della domanda:
    - forma
      - aumentandone l'inclinazione (per abbassare l'ε_p)
    - posizione
      - spostandola a destra (per aumentare i volumi di vendita)

Fattori che influenzano la comunicazione sono:

- Disponibilità finanziarie dell'impresa
- Natura del mercato
- Natura del prodotto e fasi del suo ciclo di vita

Tre strategie di comunicazione:

- A) Strategie concorrenziali
- B) Strategie di sviluppo
- C) Strategie di fidelizzazione

A) Strategie concorrenziali:

- Strategie promozionali:
  - Strategie d'impulso (push) attraverso distributori
  - strategie d'attrazione (pull) attraverso la pubblicità
- Strategie di posizionamento:
  - Oggettivo
  - psicologico (immaginario)
  - simbolico (sociale)
- Strategie finanziarie:
  - Per ottenere una consistente *share of voice*
- Strategie comparative
- Strategie d'imitazione:
  - Per spingere i consumatori a riprodurre i comportamenti visti nelle pubblicità

B) Strategie di sviluppo:

- Strategie estensive:
- Allargare l'audience
- Strategie intensive:
- Approfondire l'audience

C) Strategie di fidelizzazione:

- Di mantenimento:
- Di lifting:
- Dell'attenzione viva
- Di rivitalizzazione e rilancio

Communication mix (o Promotional mix)

- a) Pubbliche relazioni
- b) Pubblicità
- c) Promozione
- d) Vendita personale
- e) Comunicazione interna:
  - obiettivi:
    - migliorare l'immagine aziendale
    - visibilità del top-management
    - stimolo per i dipendenti
    - favorire i rapporti tra funzioni
  - strumenti:
    - house organs
    - newsletters
    - riunioni
    - ecc.

a) Pubbliche relazioni

- Promuovere l'immagine dell'impresa attraverso iniziative che stimolino un *clima favorevole*:
- Raggiungere il pubblico più vasto (effetto orizzontale)
- Senza risultati a breve sulle vendite (effetto verticale)

Tipologie:

- Relazioni istituzionali
- Lobbying
- Propaganda
- Relazioni economiche e finanziarie
- Relazioni con la stampa
- Sponsorizzazioni

b) Pubblicità

- Comunicazioni *non personali a pagamento* per predisporre i destinatari all'acquisto:
- all'interno di campagne pubblicitarie
  - serie coordinate di sforzi promozionali costruiti intorno a un tema aziendale

Fasi di una campagna pubblicitaria:

- 1) Definizione degli obiettivi
  - far conoscere
  - far apprezzare
  - far agire
- 2) Definizione del modello di comunicazione
  - pubblico obiettivo
  - elaborazione del messaggio
  - scelta dei mezzi di comunicazione in base a:
    - abitudini (indice di penetrazione)
    - copertura (costo per mille oppure costo-contatto)
- 3) Dimensionamento dello stanziamento
  - approccio marginalista
  - percentuale sulle vendite
  - concorrenza
  - importo disponibile
  - obiettivi e mezzi
- 4) Valutazione dell'esposizione totale (*reach x frequency*)
  - indice di copertura (*reach*)
  - indice di frequenza (*frequency*)

L'immagine aziendale:

- Creazione dell'immagine:
  - pubblicità di marca
  - pubblicità istituzionale

- Fattori costitutivi dell'immagine aziendale:
  - ambientali (esogeni)
    - contesto socio-culturale
    - operatori di mercato
    - rete di comunicazioni interpersonale
  - strutturali (endogeni)
    - organizzazione d'impresa
    - sistemi produttivi
    - tecnologia
    - risorse umane
  - operativi
    - beni offerti
    - marche commerciali

Nella creazione dell'immagine, la comunicazione:

- È il tramite tra:
  - immagine
    - realtà mediata
  - identità
    - realtà oggettiva
      - sommatoria delle parti costitutive dell'impresa
- Cerca di:
  - spostare l'immagine reale
  - attraverso il potenziale d'immagine
  - verso l'immagine ideale
- seguendo una "linea di coerenza" (nello spazio *livello di comunicazione* x *livello di percezione*)
  - al di sopra della quale c'è gradimento immeritato
  - al di sotto della quale c'è carenza di comunicazione

La politica della marca:

- In passato:
  - solo valore segnaletico
- Oggi:
  - valenze funzionali e simboliche

La comunicazione deve considerare che una marca contiene:

- 1) Una promessa:
  - di soddisfare con un bene un'esigenza del consumatore
- 2) Una serie di responsabilità:
  - obblighi di coerenza
    - accrescere le risorse di credibilità
  - obblighi di continuità
    - assicurare le risorse di legittimità
  - obblighi socio-culturali
    - assicurare le risorse di affettività

La *brand equity* (valore di funzionamento delle marca) risulta da:

- 1) I segnali trasmessi dall'impresa
- 2) I segnali inerenti gli aspetti materiali dell'offerta
- 3) I segnali (rumori) provenienti dall'esterno

- È un *bene immateriale complesso* risultante da:
  - fedeltà alla marca
  - notorietà
  - qualità percepita
  - associazioni evocate
  - altre tipicità collegate

c) Promozione

- Iniziative commerciali che stimolano direttamente l'acquisto per:
  - 1) Rivitalizzare prodotti in declino
  - 2) Vivacizzare la domanda in stasi
  - 3) Stabilizzare le vendite
  - 4) Smaltire le scorte

Destinatari delle promozioni:

- Consumatori per:
  - Favorire la prova del prodotto
  - incentivare un nuovo acquisto
  - favorire la fedeltà dei clienti
- Distributori per:
  - Alimentare le scorte presso il punto-vendita
  - ottenere collaborazione
- Forza vendita per:
  - Motivare il personale
  - realizzare un migliore coordinamento tra vendite e politiche di marketing dell'impresa

d) Forza vendita

- Presentazione diretta del prodotto da parte dei venditori attraverso:
  - 1) Confronto personale
  - 2) Preparazione del terreno
  - 3) Verifica delle risposte del potenziale acquirente
  - 4) Negoziazione e conclusione della vendita

Le modalità d'interazione sono soggette a due orientamenti:

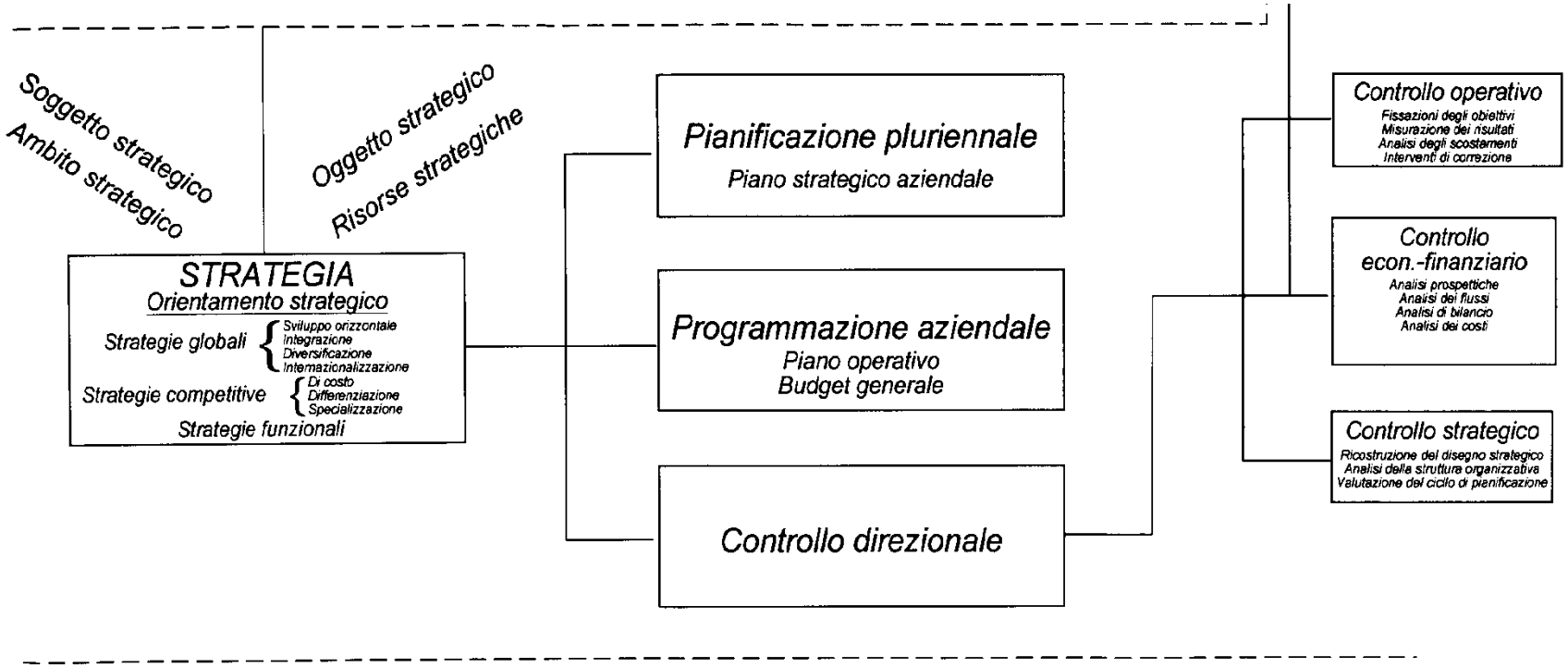
- 1) Orientamento alla vendita:
  - esagerato apprezzamento dei beni
  - impiego presentazioni abilmente predisposte
  - offerta di condizioni particolari
- 2) Orientamento al cliente:
  - creazione di un rapporto di fiducia
  - risoluzione dei problemi del cliente
  - creazione di valore aggiunto distintivo

Tipologie:

- 1) Forza vendita al *point-of-purchase*
- 2) Direct marketing:
  - Direct mail
  - telemarketing
  - Internet
- 3) Marketing interattivo:
  - Creazione di database per:
    - adattare l'offerta al cliente
    - segmentare il mercato
    - testare a basso costo nuovi prodotti o pubblicità

La Strategia Competitiva

Sommario:


Soggetto strategico
Ambito strategico
Oggetto strategico
Risorse strategiche
STRATEGIA
Orientamento strategico
Strategie globali
Sviluppo orizzontale
Integrazione
Diversificazione
Internazionalizzazione
Strategie competitive
Di costo
Differenziazione
Specializzazione
Strategie funzionali
Pianificazione pluriennale
Piano strategico aziendale
Programmazione aziendale
Piano operativo
Budget generale
Controllo direzionale
Controllo operativo
Fissazioni degli obiettivi
Misurazione dei risultati
Analisi degli scostamenti
Interventi di correzione
Controllo econ.-finanziario
Analisi prospettiche
Analisi dei flussi
Analisi di bilancio
Analisi dei costi
Controllo strategico
Ricostruzione del disegno strategico
Analisi della struttura organizzativa
Valutazione del ciclo di pianificazione

La strategia competitiva:

- È necessaria quando:
  - le scelte non riguardano un mero calcolo di convenienza
    - meno costi, più ricavi
  - ma scelte rischiose che richiedano un sistema di obiettivi a cui ispirarsi
    - tipicamente imprenditoriali
- È una combinazione di fini
  - e strumenti che consentono di realizzare quei fini in un ambiente competitivo

Caratteristiche e modalità di valutazione:

- **Caratteristiche:**
  - 1) Formulazione ad alto livello direzionale
  - 2) Proiezione a lunga scadenza
  - 3) Priorità dei traguardi da raggiungere

- **Modalità di valutazione:**
  - 1) Come disegno strategico
    - normativo-progettuale (*ex ante*)
  - 2) Come percorso strategico
    - storico descrittivo-interpretativo (*ex post*)

Tre elementi necessari secondo Mintzberg:

- 1) Preciso livello di dettaglio
- 2) Intenzioni comuni a tutti gli attori
- 3) Intenzioni realizzate come concepite

- Favoriti da:
  - crescita del settore e del sistema economico
  - politica economico-finanziaria espansiva e fiscale non penalizzante
  - linea morbida dei sindacati
  - espansione del credito bancario
  - assenza di forte concorrenza

Gerarchizzazione delle strategie:

- 1) Orientamento strategico
  - *enterprise strategy*
- 2) Strategie globali
  - *corporate strategies:*
- 3) Strategie competitive
  - *business strategies:*
- 4) Strategie funzionali
  - *operative strategies:*

- Per il mantenimento e lo sviluppo delle posizioni in campo
  - assicurando la migliore allocazione dinamica
- Per fronteggiare la concorrenza e acquisire la clientela
  - attraverso i vantaggi competitivi
- Strumentali alle precedenti
  - per attuare la gestione

La formulazione della strategia si distingue in tre momenti:

- 1) Strategia globale
  - strategie di sviluppo dimensionale (ASA in cui investire):
- 2) Strategia competitiva
  - strategie di base (realizzare i vantaggi competitivi):
- 3) Strategie funzionali
  - soprattutto strategia di marketing (legata alla strategia competitiva)

- Strategie di crescita intensiva
  - sviluppo orizzontale
- strategie d'integrazione
  - monosettoriali
- strategie di diversificazione
  - polisettoriali
- strategie d'internazionalizzazione

- Strategie di costo
- strategie di differenziazione
- strategie di specializzazione

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

- 1) Quattro elementi costitutivi la strategia:
- 2) Determinazione della strategia:
- 3) Pianificazione strategica:

- Ambito strategico
- soggetto strategico
- oggetto strategico
- risorse strategiche

- Analisi strategica
- analisi del portafoglio delle attività dell'impresa
- confronto competitivo

- Pianificazione pluriennale
- programmazione aziendale
- controllo direzionale

1) L'ambito strategico

- È caratterizzato da:
  - ampiezza
    - misurabile in spazio e tempo
  - spessore
    - ventaglio dei settori su cui è definita la strategia
  - natura della competizione
    - orizzontale (nei settori maturi) o strategica (per segmenti)
  - qualità
    - profondità dell'azione strategica
  - interfaccia interno/esterno
    - ambito interno utilizzato per aggredire quello esterno
- Non esiste strategia se non in *ambiti imperfettamente concorrenziali*
  - altrimenti i soggetti sarebbero allineati sulla linea di partenza e di arrivo

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

Le ASA sono segmenti più ristretti rispetto al settore caratterizzati per essere:

- 1) Strategicamente rilevanti
- 2) Gestibili in autonomia
- 3) Autonomi decisionalmente
- 4) Con prezzi di vendita interdipendenti
- 5) Con concorrenti simili
- 6) Con un segmento omogeneo di clienti
- 7) Con prodotti che condividono capacità e risorse

Tre criteri per identificare le ASA:

- 1) Criterio a priori
  - nell'ottica dell'offerta:
- 2) Criterio a posteriori
  - nell'ottica della domanda:
- 3) Criterio multi-dimensionale
  - sintesi dei due precedenti:

- Identificando le modalità d'offerta dei produttori
- definendo così i gruppi strategici che perseguono strategie simili o identiche

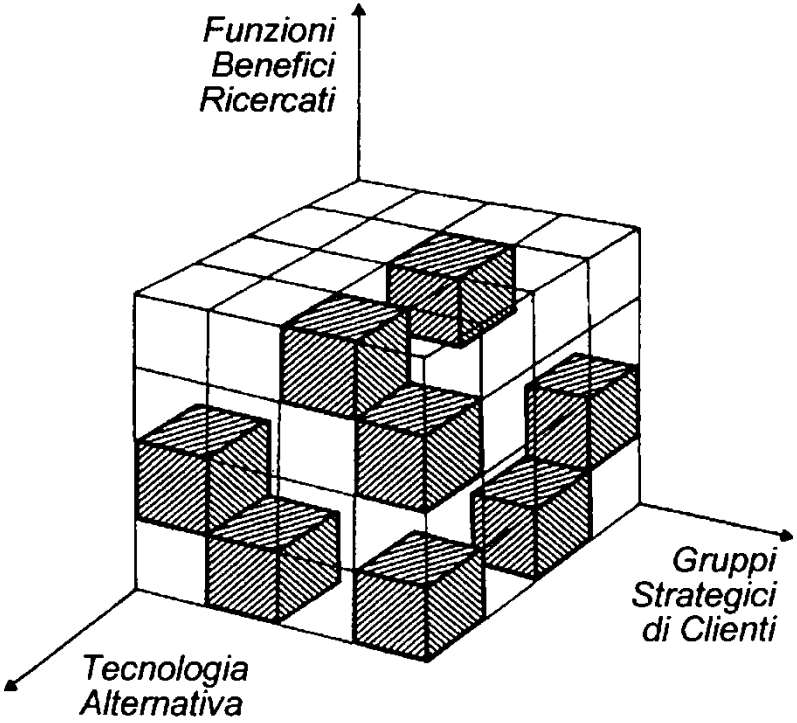
- Identificando le modalità di comportamento dei consumatori
- definendo così i segmenti strategici di mercato a riparo della concorrenza

- In base a dimensioni diverse:
  - prodotti
    - funzioni e tecnologia
  - gruppi di clienti
  - territorio
  - livello d'integrazione lineare
  - tempo

La Matrice di Abell

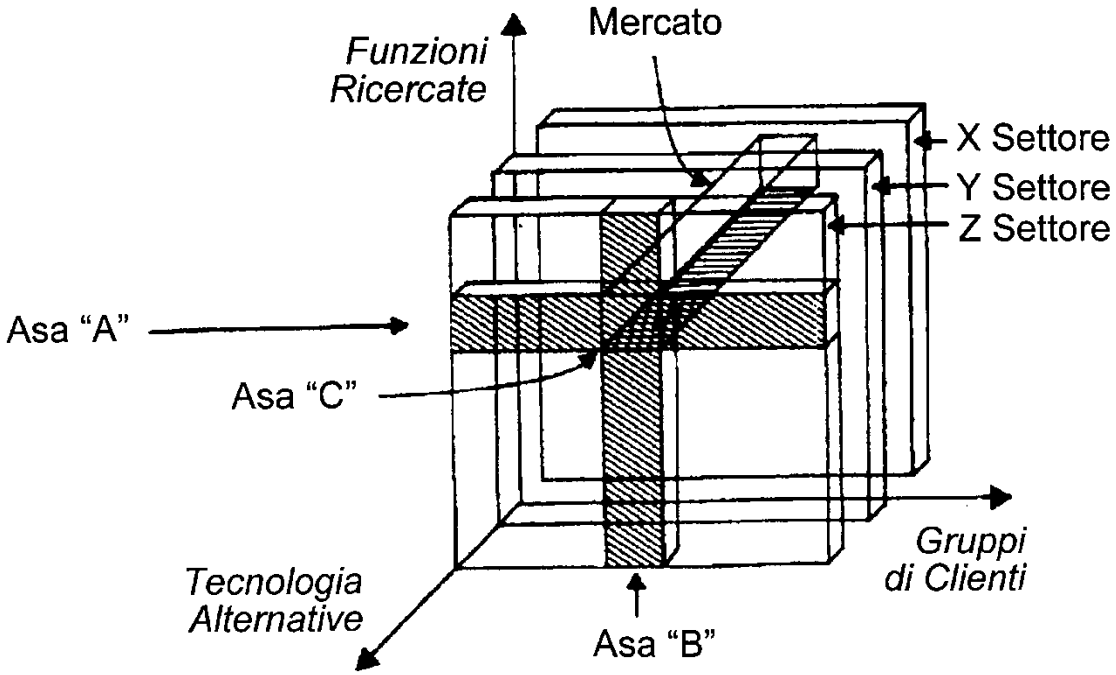
- Considera tre dimensioni:
  - funzioni
  - tecnologia
  - gruppi di clienti

- Permette di individuare le diverse Unità Prodotto-Mercato (UPM)
  - rappresentative di una specifica missione
  - che sono la base delle ASA



La Matrice di Abell distingue tra:

- 1) ASA elementare
  - = UPM
- 2) ASA complessa
  - uguale per tecnologia
  - ma diversa per funzioni gruppi
- 3) Mercato
  - diverso per tecnologia
  - ma uguale per funzioni gruppi
- 4) Settore
  - uguale per tecnologia



Occorre decidere su quante UPM agire:

- 1) Strategia concentrata
  - su una
- 2) Strategia differenziata
  - su diverse
- 3) Strategia indifferenziata
  - su tutte

- Fattori di scelta sono:
  - vantaggi competitivi conseguibili
  - percezione di vantaggi duraturi
  - disponibilità di risorse interne
  - esperienze derivate dal passato
  - sinergie tra più segmenti

Per ciascuna ASA occorre prevedere:

- 1) Prospettive di sviluppo
- 2) Profittabilità
- 3) Grado di turbolenza dell'ambiente
- 4) Fattori di successo

2) 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

3) 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:

- La creazione di un vantaggio competitivo
- attraverso la *missione strategica*…

- Che è:
  - 1) la traduzione degli scopi dell'impresa in obiettivi specifici:
    - misurabili
    - quantificabili
    - tempificabili
    - fattibili
  - 2) lo strumento per mantenere la rotta strategica
  - 3) il mezzo per governare le interazioni tra risorse interne e opportunità/rischi dell'ambiente
    - avendo una visione aziendale

Il vantaggio competitivo:

- È 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 attraverso:
- 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:

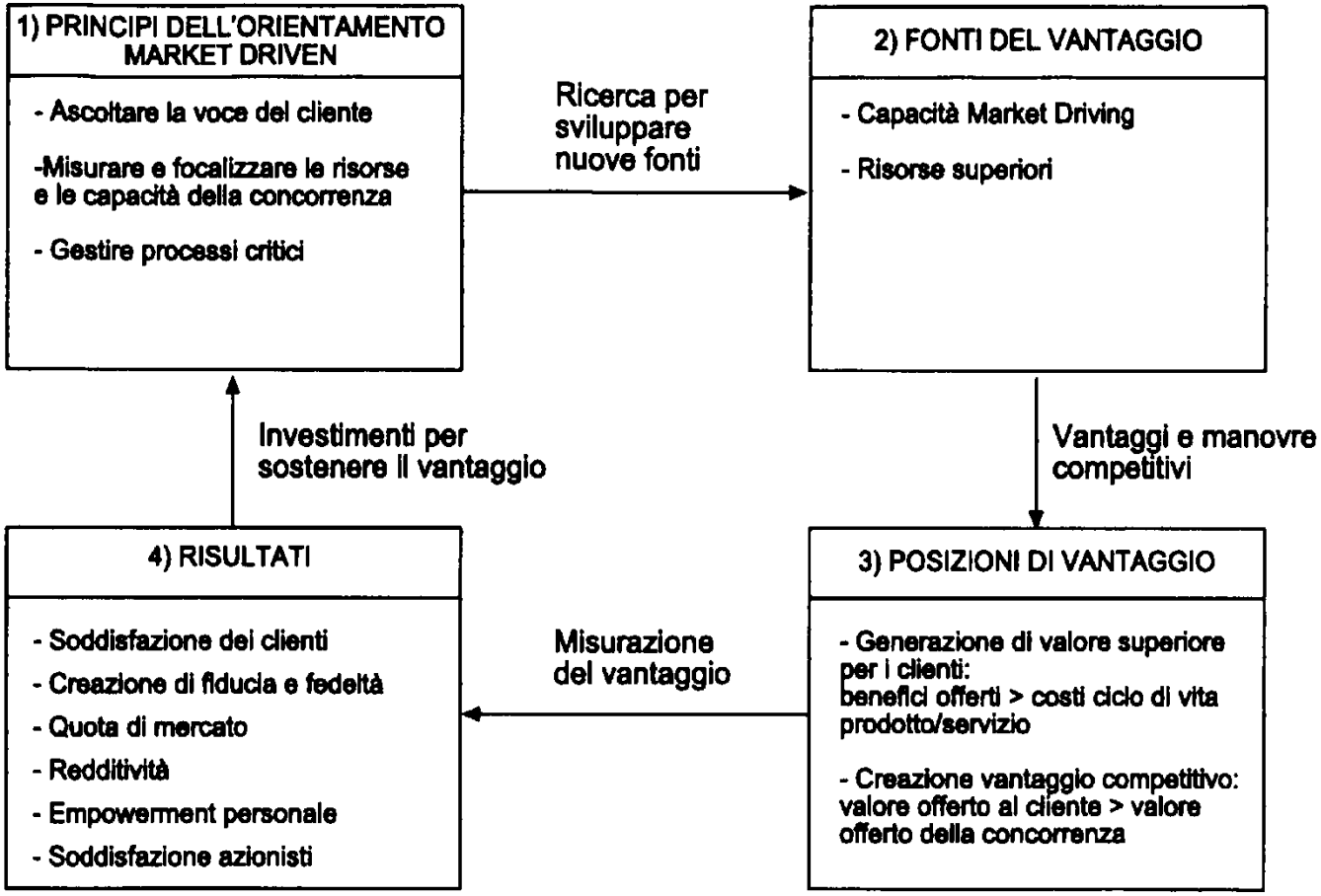
- Controllo delle risorse, economie di scala, economie d'esperienza
- impoverimento dei prodotti, *product reengineering*, innovazione tecnologica
- riorganizzazione produttiva, decentramento o integrazione, ottimizzazione logistica

- Offerta di prodotti superiori, innovativi o tecnologici
- creazione di una forte marca, pubblicità, interventi sulla commercializzazione
- servizi a supporto, copertura distributiva, assistenza

- Focalizzazione su una nicchia, su grossi clienti, su un'area geografica
- focalizzazione su particolari funzioni dei prodotti, benefici, esigenze della clientela
- specializzazione in fasi produttive, canali distributivi, servizi

Modello di Valdani sul processo di creazione e mantenimento del vantaggio competitivo:

- Quattro fasi del modello a spirale:
  - principi
  - fonti del vantaggio
  - posizioni di vantaggio
  - risultati



4) Le risorse strategiche

- Le *risorse* (tangibili e intangibili)
- assieme alle *competenze* (loro modalità d'impiego)
- rappresentano:
  - i punti di forza utilizzabili dalle strategie in direzione della:
    - crescita
      - della capacità produttiva
    - ricerca
      - nell'ambito della R&S
    - promozione
      - nel marketing
- 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…

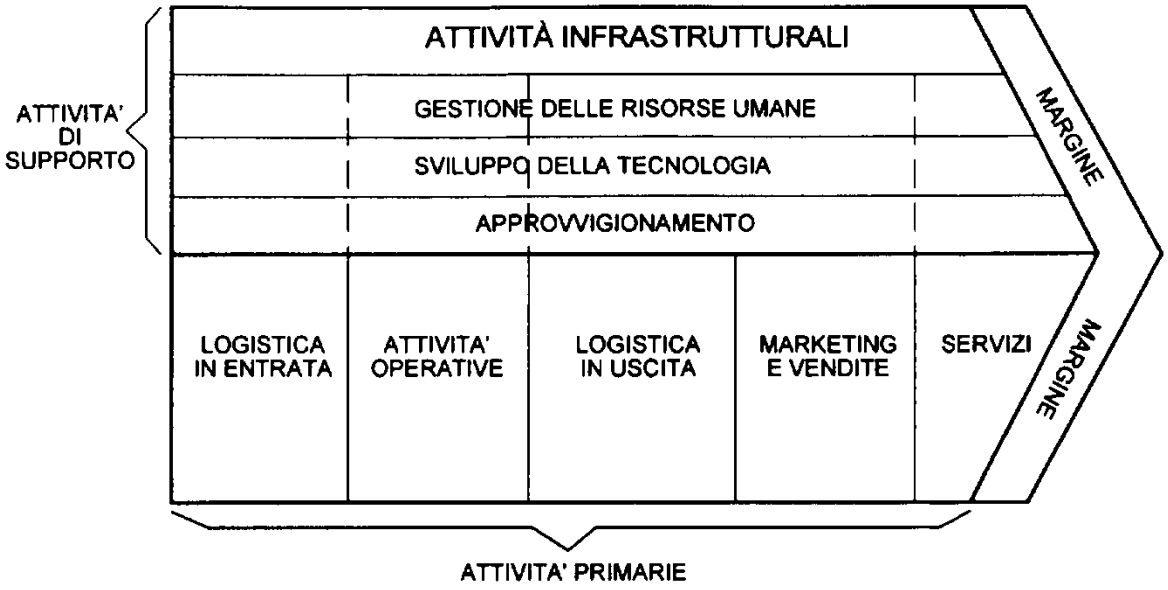
- Possono essere analizzate attraverso due teorie:
  - a) Teoria della catena di valore
    - di Porter
  - b) Teoria dell'impresa pro-attiva
    - di Valdani

a) La teoria della catena del valore:

- Il valore creato dall'impresa per i suoi clienti
  - scomponibile in
    - costi sopportati +
    - margine di profitto
  - deriva da:
- L'efficienza delle unità elementari
  - in cui è possibile scomporre l'attività d'impresa

Si individuano 9 unità elementari:

- 1) Attività primarie
  - per la trasformazione manifatturiera:
    - logistica in entrata
    - produzione
    - logistica in uscita
    - marketing e vendite
    - servizi
- 2) Attività secondarie
  - per lo sviluppo delle ris dell'impresa:
    - gestione delle risorse umane
    - sviluppo della tecnologia
    - approvvigionamenti
    - servizi generali



I vantaggi competitivi deriverebbero da:

- 1) Le singole attività della catena di valore dell'impresa
- 2) I collegamenti tra le singole unità della catena di valore
- 3) I collegamenti tra le catene di valore dell'impresa e quelle delle sue imprese fornitrici e distributrici

b) La teoria dell'impresa pro-attiva

- 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

Risorse e competenze possono assicurare all'impresa le *capacità market driving* attraverso 4 fattori critici:

- 1) Economie di varietà:
- 2) Economie di velocità:
- 3) Economie di qualità (perfezione del prodotto):
- 4) Economie d'apprendimento:

- Non produzione di massa
- ma personalizzazione di massa

- Non delle macchine
- ma del modello organizzativo
  - *time to market*
  - *throughout time*
  - *delivery time*
  - *sub-process time*

- Integrità interna
  - qualità fisica e funzionale
- integrità esterna
  - qualità simbolica e garantita

- Dominio della conoscenza
- diffusione dell'informazione

Gli *obiettivi* garantiti dallo sviluppo delle *capacità market driving* sono:

- 1) Generazione di valore per la clientela
- 2) Leverage strategico
  - = margine di manovra (libertà di condotta) x risultati attesi

La strategia competitiva dell'impresa

- Serve a raggiungere il migliore equilibrio tra:
  - capacità di produzione disponibili
  - possibilità d'assorbimento del mercato di sbocco
- Va valutata all'interno della *strategia globale* di sviluppo:
  - per perseguire la crescita all'interno dei mercati esistenti
    - strategia di sviluppo orizzontale
    - strategia d'integrazione
  - per acquisire nuovi mercati
    - strategia di diversificazione
    - strategia d'internazionalizzazione

Per la *determinazione della strategia* occorre:

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

a) L'analisi strategica

- È lo studio delle interazioni tra:
  - α) Concorrenza
  - β) Clientela
  - γ) Tecnologia
  - δ) Potenziale interno

La finalità dell'*analisi strategica* è:

- L'individuazione dei *problemi cruciali*
  - che l'impresa deve affrontare nelle ASA in relazione a:
- 1) I rapporti tra impresa, mercato e concorrenza
- 2) Le dimensioni dell'agire strategico
  - incertezza
  - intersoggettività
  - potere reale del soggetto imprenditoriale

a) L'analisi della concorrenza:

- **Scopo:**
  - la comprensione delle strutture e delle relazioni competitive
    - in funzione delle strategie da intraprendere

- **Tre livelli d'analisi:**
  - a1) Strutture competitive
  - a2) Settore
  - a3) Possibilità competitive

a1) Analisi delle strutture competitive:

- 1) Base tecnologica:
  - Più alta è la DOM, maggiore è l'efficienza
  - più bassa è la DOM, maggiore è la flessibilità
- 2) Barriere all'entrata:
  - Barriere di settore
  - barriere alla mobilità
  - barriere all'imitazione
- 3) Tasso di crescita della domanda:
  - Maggiori economie di scala
  - minore collusione sul prezzo

a2) Analisi per settore:

- 1) Gruppi strategici:
  - Similarità nelle strategie
  - loro formazione spinta da fattori diversi
- 2) Barriere alla mobilità tra gruppi strategici:
  - Bloccano la concorrenza intra-gruppo
  - non bloccano la concorrenza inter-gruppo dovuta a:
    - n° dei gruppi
    - distanza strategica
    - interdipendenza di mercato

a3) Analisi delle possibilità competitive:

- 1) Vantaggi competitivi:
  - Difesa della posizione strategica
  - rallentamento della normalizzazione del profitto
- 2) Meccanismi d'isolamento:
  - Difesa del vantaggio competitivo intra-gruppo
  - costituzione di una rendita semi-monopolistica

β) Analisi della clientela:

- **Scopo:**
  - la valutazione dei rapporti di potere con i clienti
    - per assicurare lo sviluppo di relazioni collaborative

- **Tre livelli d'analisi:**
  - β1) Classificazione dei clienti
  - β2) Pressione concorrenziale
  - β3) Portafoglio clienti

β1) Classificazione dei clienti:

- 1) In funzione del ciclo di vita dei clienti:
  - Potenziali
  - nuovi
  - consolidati
    - speciali
    - ordinari
  - declinanti
- 2) In funzione della contribuzione al fatturato
  - classificazione col metodo ABC:
    - Clienti A (15-65%)
    - clienti B (20-20%)
    - clienti C (65-15%)

β2) Analisi della pressione concorrenziale:

- 1) Quota di mercato dominata da ciascun cliente
- 2) Tasso di sviluppo della domanda di prodotti del cliente

- Per valutare il dominio dell'impresa sui clienti rispetto ai fornitori rivali

β3) Analisi del portafoglio clienti:

- 1) Quota di mercato relativa degli acquisti del cliente dominata dall'impresa
- 2) Tasso di sviluppo del mercato in cui operano i clienti

- Per identificare i clienti-chiave

γ) Analisi della tecnologia:

- **Scopi:**
  - valutazione del patrimonio tecnologico
  - anticipazione degli effetti del cambiamento tecnologico
    - sulla posizione competitiva dell'impresa
- **Due livelli d'analisi:**
  - γ1) Composizione del patrimonio tecnologico
  - γ2) Sviluppo del patrimonio tecnologico

γ1) Composizione del patrimonio tecnologico:

- 1) Livello di padronanza sul proprio patrimonio:
  - Know-how
  - know-why
- 2) Potenzialità applicative delle tecnologie:
  - Applicazioni vaste
  - applicazioni limitate
- 3) Fini competitivi delle tecnologie:
  - Tecnologie di base
  - tecnologie chiave
  - tecnologie complementari
  - tecnologie emergenti

γ2) Analisi dello sviluppo del patrimonio tecnologico:

- 1) Posizione tecnologica in rapporto alla posizione competitiva:
  - Poiché non sempre una posizione tecnologica forte corrisponde a una posizione competitiva forte
- 2) Politiche tecnologiche:
  - Valutazione dell'impatto delle innovazioni tecnologiche sulla strategia dell'impresa e dei concorrenti identificazione del gap tecnologico tra tecnologie esterne e interne
  - formulazione delle modalità alternative di acquisizione, sviluppo e cessione delle tecnologie
- 3) Politiche di R&S:
  - Determinazione dei metodi di fissazione del budget
  - costruzione del portafoglio progetti
  - esame dei vari progetti tecnico-scientifici
  - attuazione dei nuovi progetti

δ) Analisi del potenziale interno:

- **Scopi:**
  - 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

b) L'analisi del portafoglio

- Scopo:
  - individuazione delle strategie di sviluppo *a livello corporate* in relazione a:
    - 1) Strategie di portafoglio
      - individuazione e scelta delle ASA in cui investire
        - determinando i campi d'attività
        - allocando selettivamente le risorse
    - 2) Strategie orizzontali
      - coordinamento delle relazioni strategiche tra le varie ASA
        - coordinando le attività della catena di valore
        - predisponendo un'organizzazione orizzontale che le collochi

Le matrici (per esempio, 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 del BCG

- È fondata sulle *curve d'esperienza*
- secondo cui...
- all'aumentare della produzione cumulata
- diminuisce
  - il costo del lavoro (curva d'apprendimento)
  - il costo aziendale nel suo complesso

Le *curve d'esperienza* sono state poi sostituite dalla *quota di mercato*:

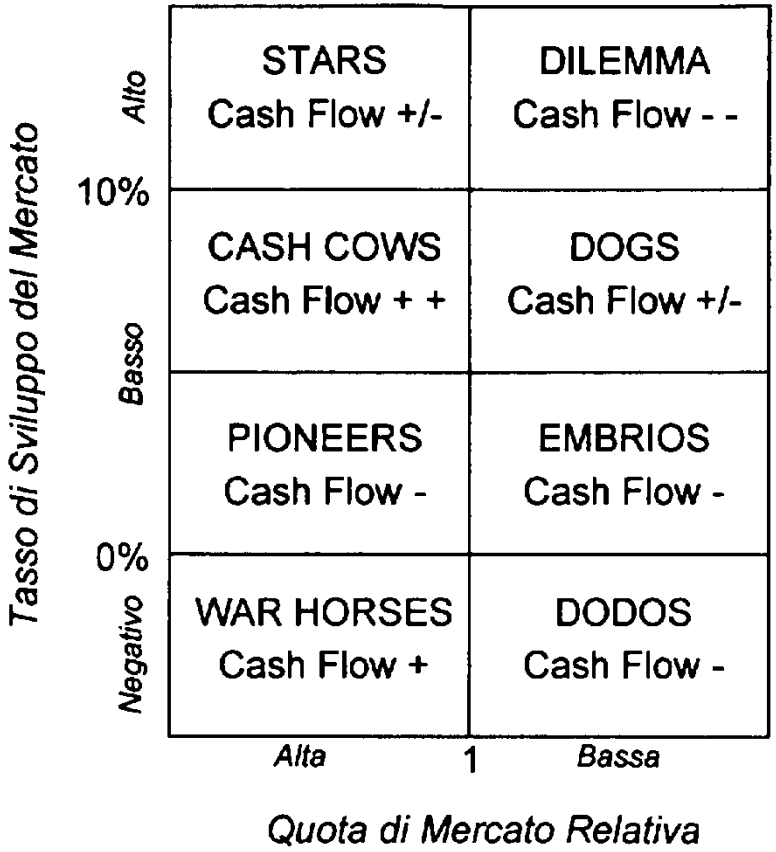
- A causa di:
  - la difficile rappresentazione del costo del prodotto
    - sommatoria di costi diversi
  - l'effetto dell'inflazione sui costi
  - la possibile inadeguatezza delle informazioni sui costi
    - riferibili a oggetti e tempi diversi

- La *quota di mercato* è il rapporto tra:
  - vendite totali del prodotto
  - vendite della categoria merceologica

- Si distingue tra:
  - q.d.m. dominante (marginale)
    - > 25% (< 10%)
    - 1.5 qd (< 1/2 qd)
  - q.d.m. ottimale
    - quando allontanandosi da essa
      - ROI scende
      - rischio sale
  - massa critica
    - quota minima per concorrere

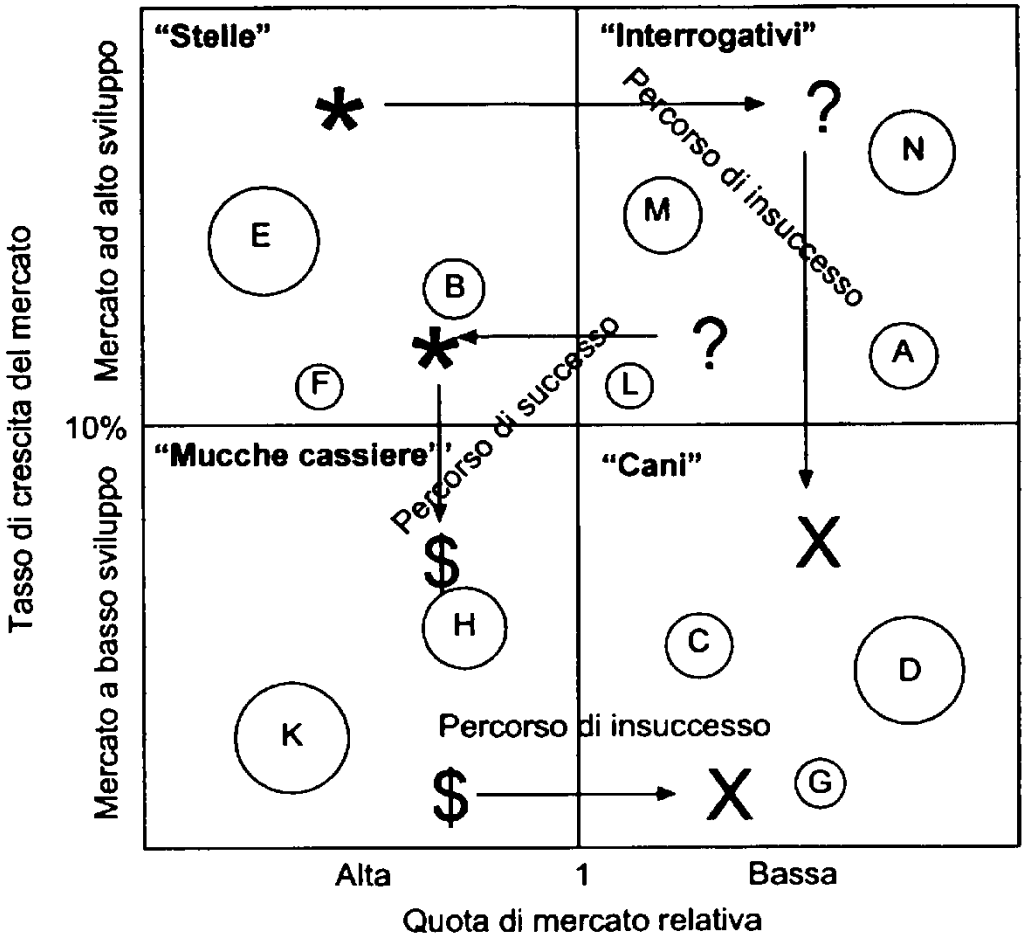
La Matrice BCG (estesa)

- 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

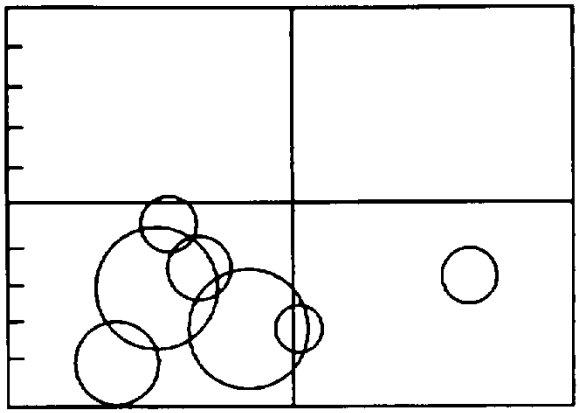


Gli spostamento dei prodotti nella matrice sono causati da:

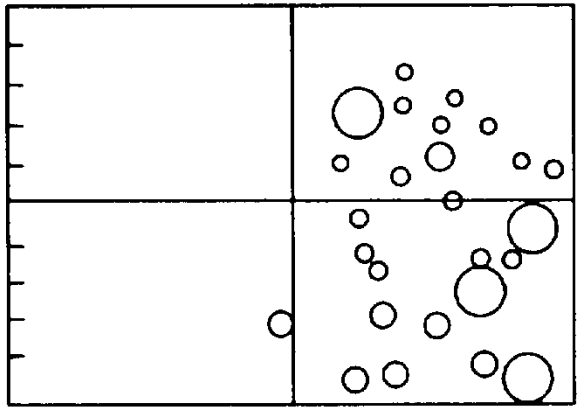
- 1) Dinamica del mercato (*verticali*)
- 2) Decisioni strategiche dell'impresa (*orizzontali*)



Due casi limite:



a) Portafoglio sbilanciato (obeso)



b) Portafoglio sbilanciato (anemico)

- Impresa obesa
  - in basso a sinistra
- Impresa anemica
  - a destra

2) La nuova matrice del BCG (o Matrice degli ambiti strategici)

- Considera che:
  - la natura del vantaggio competitivo
    - determina le strategie
      - che determinano (a loro volta) le aree d'affari
  - occorre passare
    - da un'ottica statica
      - economie di scala
    - a un'ottica dinamica
      - economie di scopo

	Dimensione del vantaggio competitivo	
	Piccola	Grande
Molte	BUSINESS FRAMMENTARI	BUSINESS DI SPECIALIZZAZIONE
Poche	BUSINESS BLOCCATI	BUSINESS DI VOLUME

Modalità possibili per conseguire vantaggi competitivi

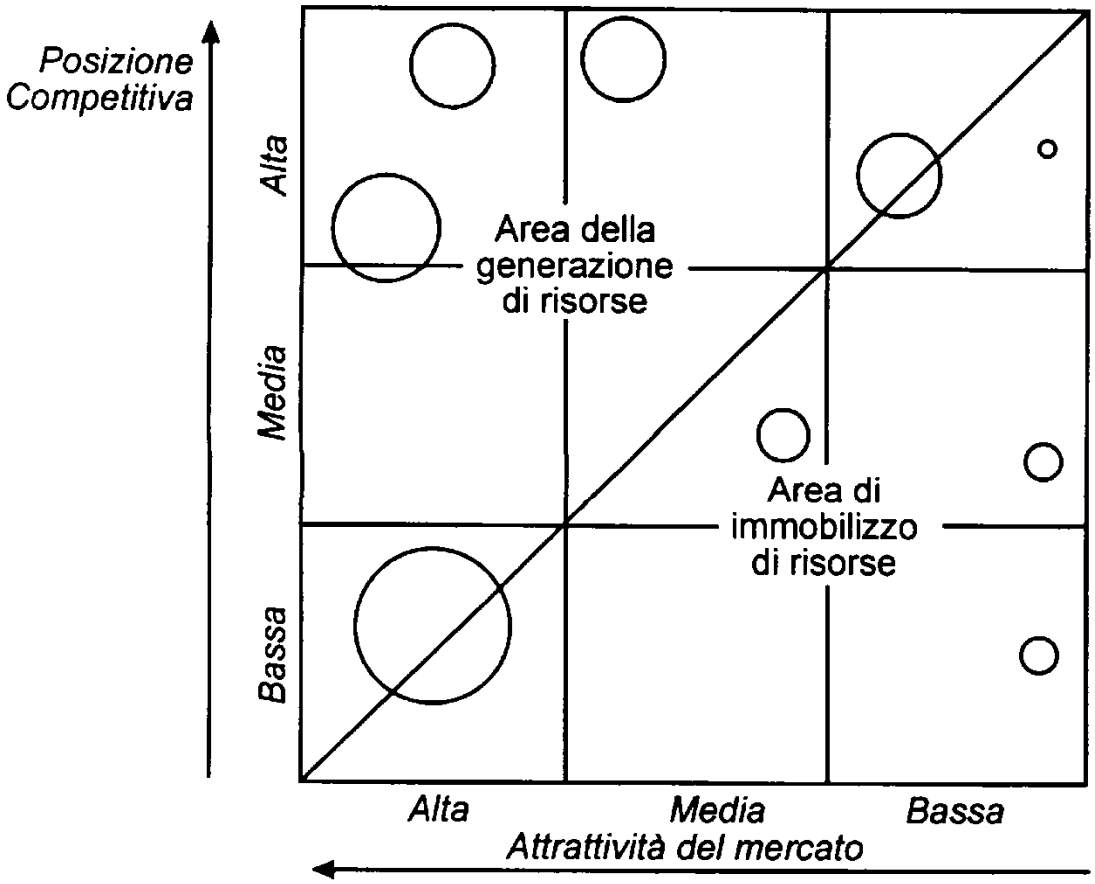
3) La Matrice GE/McKinsey

- Nasce poiché non bastavano due dimensioni:
  - tasso di sviluppo del mercato
  - quota di mercato

- Tale matrice 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

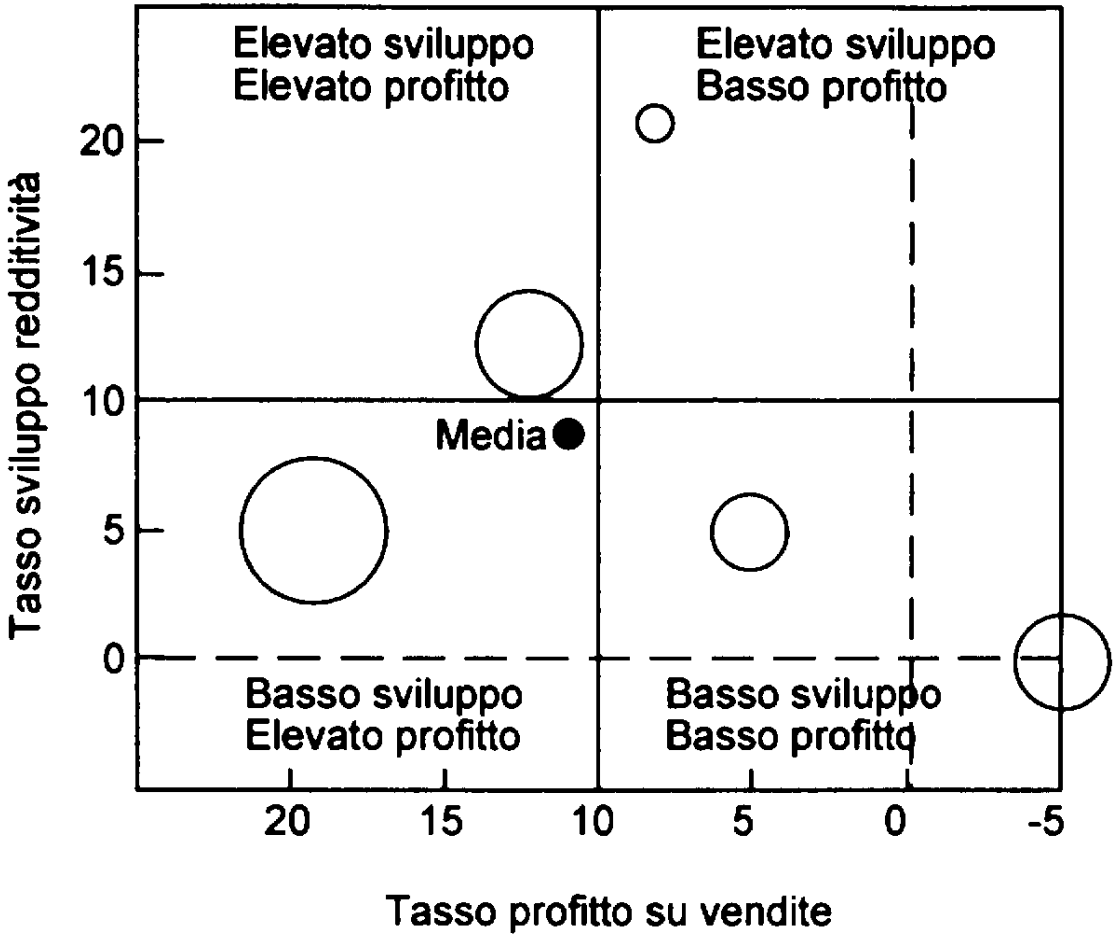
La Matrice GE/McKinsey

- Si divide in 4 zon
  - costruire
  - mantenere
  - mietere
  - liquidare



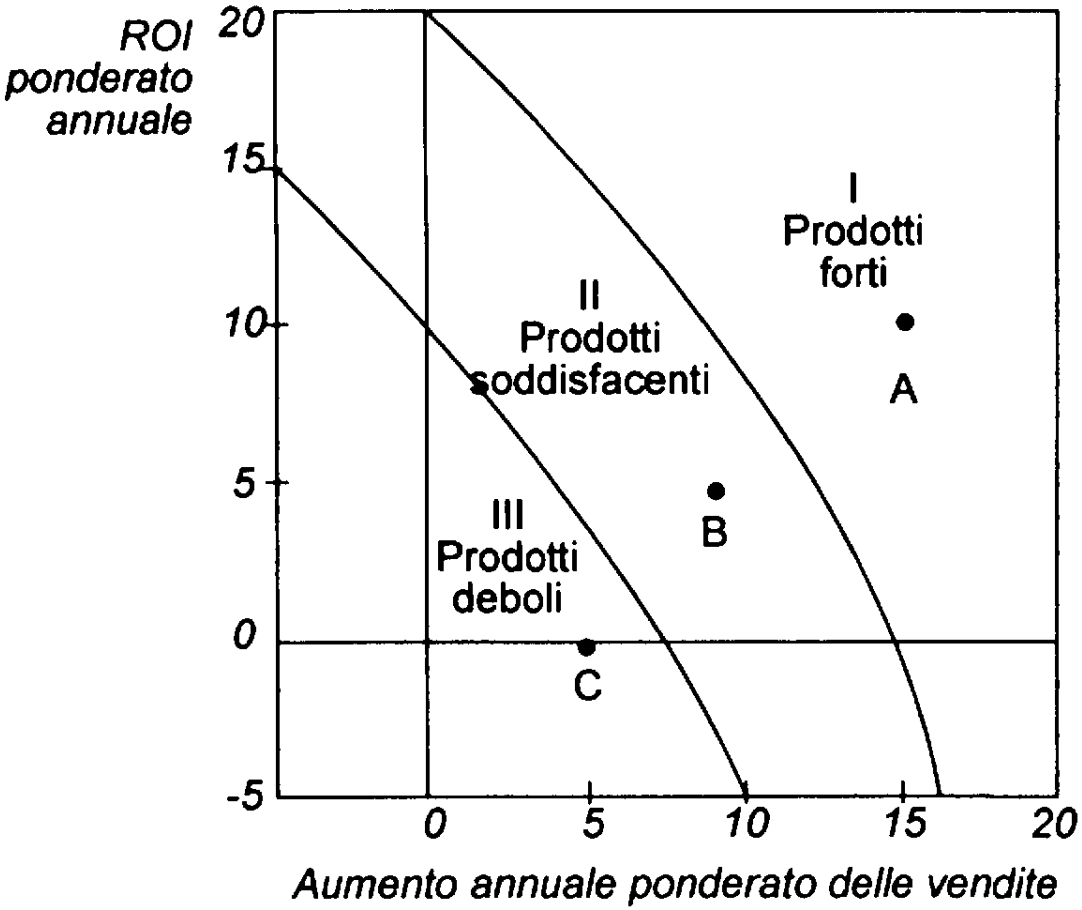
4) Matrice dell'analisi della redditività

- Due dimensioni:
  - x: ROS
  - y: Tasso di sviluppo a breve del ROS



5) Matrice ROI/Vendite

- Due dimensioni:
  - x: Tasso di vendita
  - y: ROI
- Tre fasce di prodotti:
  - forti
  - soddisfacenti
  - deboli



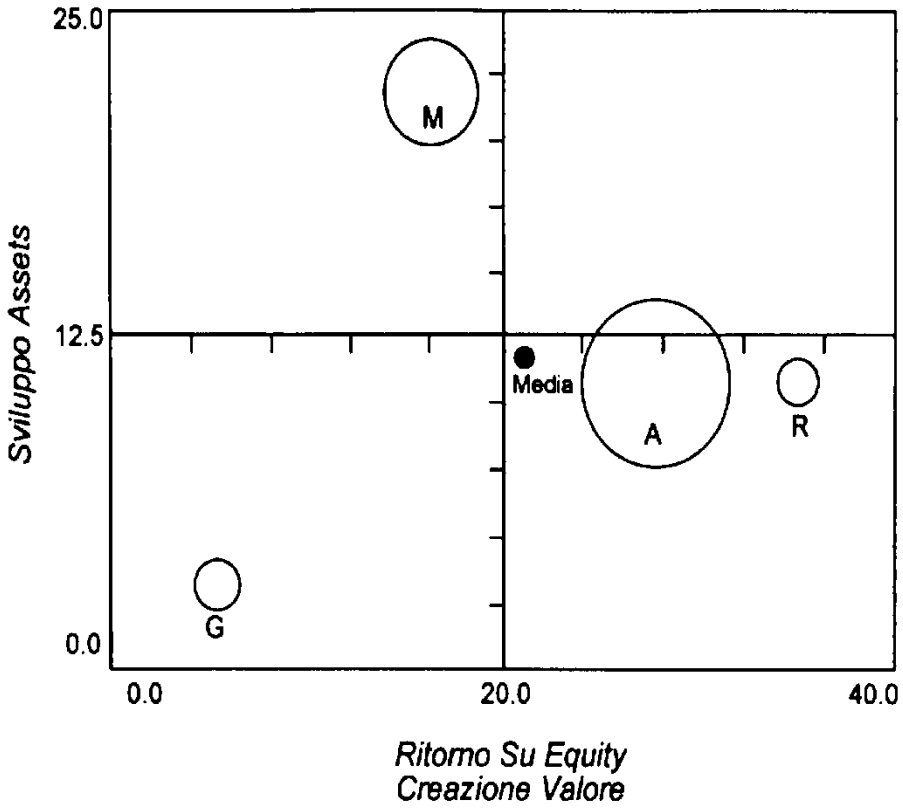
6) Matrice dell'analisi di mercato:

ASA	Mercato		Dominanza dei concorrenti							Rapporto	Rif.
	Dimensione	Sviluppo									
Totale	3500	8.5	A28	B14	C12	D10	E8	F4	AL24	2.0	B
1	1000	5.0	A45	B8	C15	D11	AL21			3.0	C
5	1000	7.5	A10	B30	C17	D15	AL28			0.33	B
2	750	12.5	A36	B11	C13	F18	AL22			2.0	F
4	500	15.0	A16	D8	D18	E32	AL26			0.5	E
3	250	2.5	A40	E40	AL20					1.0	E

- Si sostituisce alla Matrice BCG
- Corregge due limiti:
  - mancata differenziazione tra mercato frammentato e concentrato
    - non conta se uno è leader col 15% o col 51%
    - mancata differenziazione di mercati di dimensioni diverse se esaminati simultaneamente

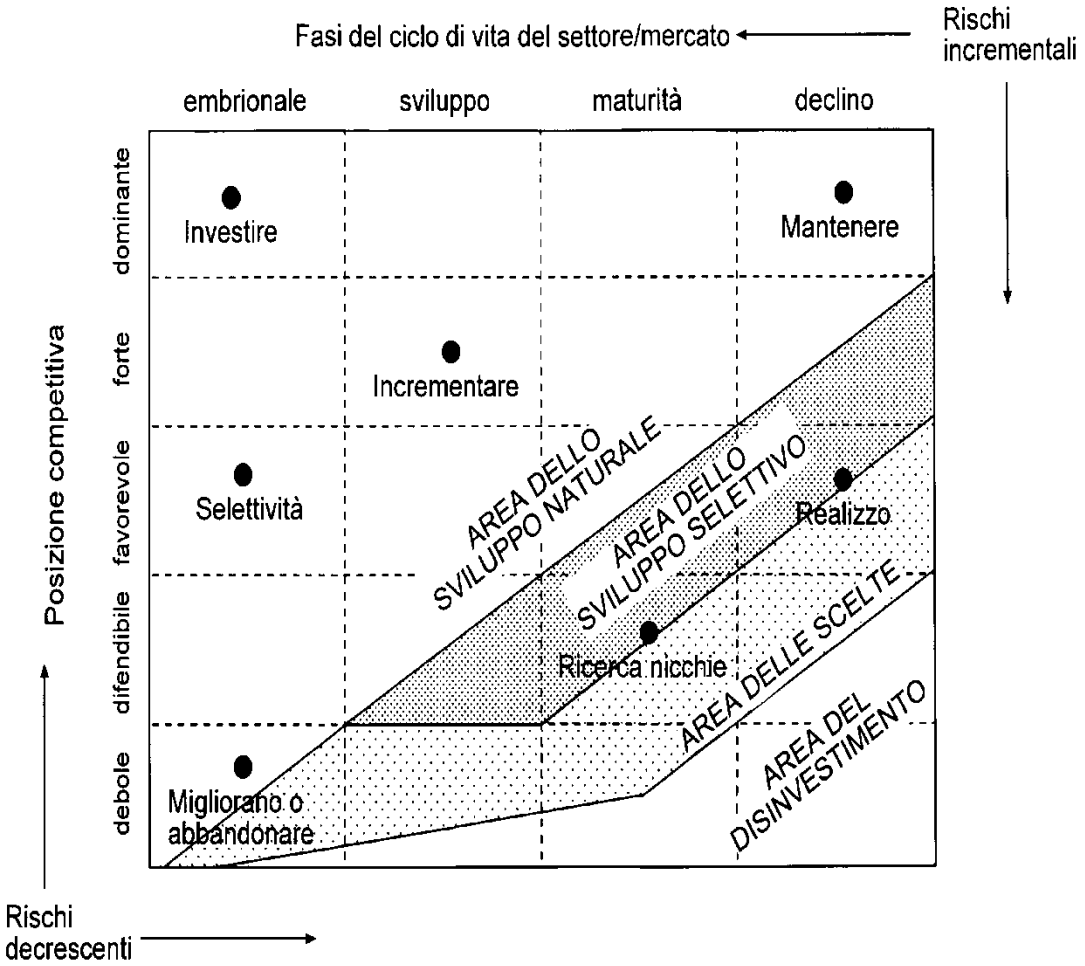
7) Matrice della creazione di valore

- Due dimensioni:
  - x: ritorno garantito dall'investimento nell'ASA
  - y: sviluppo previsto dell'ASA
- Classifica le ASA a seconda del valore (creato o sottratto):
  - il valore aumenta quando aumenta per l'ASA:
    - la scala dimensionale
    - il ciclo di vita previsto



8) Matrice del ciclo di vita del settore e del posizionamento competitivo

- Due dimensioni:
  - x: fase del ciclo di vita del settore
    - embrionale
    - sviluppo
    - maturità
    - declino
  - y: posizione competitiva dell'ASA
    - dominante
    - forte
    - favorevole
    - difendibile
    - debole



c) Le condotte competitive

- Consentono di gestire il rapporto tra le *forze concorrenziali* in gioco
  - per raggiungere gli obiettivi desiderati
- Sono *influenzate* da:
  - 1) Posizione competitiva
  - 2) Natura del conflitto competitivo
  - 3) Evoluzione del settore

Mappa del posizionamento strategico:

NATURA DEL CONFLITTO	Leader	Sfidanti	Folowers/Nichers	Nuovi Entranti	EVOLUZIONE DEL SETTORE
Win/Win	*Obiettivi:* mantenere la posizione. *Strategia:* sviluppare tecnologia e differenziazione *Tattiche:* controllare la produzione e il mercato.	*Obiettivi:* diventare la No. 1 o rimanere 2a o 3a. *Strategia:* differenziarsi. *Tattiche:* accelerare le innovazioni.	*Obiettivi:* ricercare le nicchie *Strategia:* focalizzare le risorse. *Tattiche:* specializzarsi nei clienti.	*Obiettivi:* conseguire un ritmo soddisfacente o una rapida uscita *Strategia:* sviluppare tecnologia e differenziazione *Tattiche:* controllare la produzione e il mercato	**Embrionale/ Sviluppo**
Conflitto Limitato	*Obiettivi:* minimizzare il confronto sul prezzo. *Strategia:* consolidare le posizioni. *Tattiche:* attaccare lateralmente e difendere le posizioni	*Obiettivi:* Incrementare la quota posseduta. *Strategia:* attaccare con manovre incrementali. *Tattiche:* attaccare le nicchie.	*Obiettivi:* mantenere le posizioni. *Strategia:* rafforzare le barriere difensive. *Tattiche:* migliorare il servizio e la personalizzazione	*Obiettivi:* entrare in un mercato adiacente per fronteggiare l'ingresso altrui nel proprio o conquistare una posizione dominante innovando le regole.	**Maturità Consolidata**
Win/Lose	*Obiettivi:* far guerra sul prezzo. *Strategia:* realizzare una leadership dei costi. *Tattiche:* attuare politiche aggressive di prezzo e promozione.	*Obiettivi:* rinforzare le posizioni. *Strategia:* attaccare selettivamente. *Tattiche:* identificare le nicchie.	*Obiettivi:* essere disponibili ad acquisizioni. *Strategia:* aumentare il valore percepito dai clienti. *Tattiche:* migliorare il valore per la clientela.		**Maturità Declinanate**
Lose/Lose	*Obiettivi:* Ottenere il dominio del mercato o disinvestire.	*Obiettivi:* minimizzare le perdite.	*Obiettivi:* minimizzare le perdite		**Declino**

Il confronto competitivo (secondo altra metodologia):

- È il risultato di:
  - a) 3 strategie di confronto
    - che determinano il posizionamento concorrenziale
  - b) 4 alternative di condotte competitiva
  - c) 3 stati di guerra commerciale

a) Le strategie di confronto:

- 1) Cooperative:
- 2) Indipendenti:
- 3) Di cambiamento:

- Collaborazione
- Difensive e offensive
- Diversificazione
  - allontanamento simultaneo da prodotti e mercati

b1) Le condotte competitive:

- 1) Collaborazione:
  - Sviluppo delle risorse interne
  - Accordi senza partecipazione al capitale proprio
    - non-equity 1
    - non-equity 2
    - collusione
  - Accordi con partecipazione al capitale proprio
    - consorzi
    - joint ventures
    - partecipazione di minoranza
      - finestra strategica
    - partecipazione di controllo
      - acquisizioni educative
  - Acquisizioni di imprese già operanti

b2) Le condotte competitive:

- 2) Difensive:
  - Comportamento passivo
    - difesa statica
  - Comportamento preventivo (I)
    - manovre psicologiche
      - signaling
    - manovre reali
      - creazione di barriere strategiche
      - accordi vincolanti
      - chiusura del mercato
        - a monte e a valle
      - comportamenti predatori
      - manovre sul prezzo
  - Comportamento reattivo (P):
    - strategie tradizionali
      - difesa laterale
        - delle posizioni più deboli
      - contrattacco
      - ritirata strategica
        - eliminazione delle posizioni poco difendibili
    - strategie creative
      - difesa mobile
      - sviluppo orizzontale
      - alleanze

b3) Le condotte competitive:

- 3) Offensive:
  - Dirette (P)
    - attacco frontale (sui punti di forza del rivale)
      - puro
      - limitato
      - orientato al prezzo
      - orientato alla R&S
    - accerchiamento (attaccando su più fronti)
      - dei prodotti
      - dei mercati
  - Indirette (M)
    - aggiramento (e superamento)
      - sviluppo di nuovi beni
      - diversificazione in nuovi mercati geografici
      - diversificazione in settori non correlati
    - attacco ai fianchi
      - segmentazione geografica
      - segmentazione strumentale del prodotto
    - guerriglia
      - azioni di micro-marketing
        - tagli improvvisi dei prezzi
        - azioni promozionali violente
        - sottrazione di personale
        - lancio di marche anonime

Guerre aperte:

- **Obiettivi:**
  - modificare la distribuzione delle quote e dei profitti
  - difendere le posizioni già raggiunte in quote e profitti
- **Tipologie:**
  - 1) di Movimento
    - market creation
  - 2) d'Imitazione
    - market chasing
  - 3) di Posizionamento
    - market sharing

Ingenerano la circolarità del confronto competitivo:

c1) Guerre di movimento:

- 1) M:
  - condotte offensive indirette:
    - Forze (che ingenerano innovazioni)
      - scoperte rivoluzionarie
      - condotte della concorrenza
      - bisogni della clientela
      - cambiamenti normativi
    - Barriere (al cambiamento)
      - erette dalle imprese
        - di competenza e specializzazione
        - operative
        - delle risorse
        - normative
        - d'accesso al mercato
      - erette dai clienti
        - funzionali
        - psicologiche
    - Manovre (per il superamento delle barriere)
      - della cautela e della costanza
      - di rapido sviluppo
      - della selezione e della protezione
      - della migrazione e dei salti tecnologici

c2) Guerre d'imitazione:

- 2) I:
  - condotte difensive preventive:
    - Tipologie d'imitazione
      - prodotti contraffatti
      - cloni
      - imitazioni creative
      - imitazioni marginali
      - imitazioni incrementali
    - Barriere all'imitazione
      - attaccare sé stessi
      - forte investimento iniziale
      - concentrazione della massa
      - rapidità d'esecuzione
      - determinazione
      - generazione di valore per i clienti
      - creazione di asimmetrie di costo
      - sostenibilità del risultato
    - Manovre strategiche dell'imitatore
      - del prezzo inferiore
      - dell'imitazione incrementale
        - second best
      - dell'esercizio del potere di mercato

c3) Guerre di posizione:

- 3) P:
  - condotte difensive reattive
  - condotte offensive dirette:
    - Natura dell'ultima frontiera del valore (sotto la quale c'è generazione di valore)
      - x: percezione di qualità
      - y: prezzo
    - Forze che spingono verso questa frontiera
      - guerra di prezzo
      - differenziazione
      - segmentazione e posizionamento
      - estensione e accerchiamento
      - libera concorrenza
    - Manovre per sostenere le guerre dell'impresa
      - della penetrazione di mercato
      - dell'anticipo
      - dello sviluppo di mercato
      - dello sviluppo del prodotto
      - del miglioramento della redditività

La pianificazione strategica (strategic planning)

- È il processo di formalizzazione delle scelte strategiche
  - in un sistema preordinato di decisioni attinenti alla loro realizzazione

- Deve adattarsi efficacemente ed efficientemente ai mutamenti dell'ambiente:
  - in passato
    - percorso storico: pianificazione aziendale (da controllo budgetario)
      - domanda in espansione
      - relativa stabilità dei mercati
  - oggi
    - percorso logico: pianificazione strategica (a marketing strategico)
      - fattori di turbolenza
      - squilibrio permanente

Differenze:

- **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

- **Tra:**
- 1) Previsione
  - anticipazione dell'evoluzione di alcune variabili
- 2) Pianificazione
  - predisposizione di piani
    - formale e
    - metodica

Contenuto e attributi della pianificazione:

- **Contenuto:**
- 1) Sostanziale
  - abito mentale radicato nella struttura manageriale
- 2) Formale
  - insieme di schemi adeguati al livello d'impresa

- **Attributi:**
- 1) Formalizzazione
- 2) Quantificazione
- 3) Integrazione
- 4) Pluriennalità