



Corso di laurea in “Diritto, Economia e
Strategia d’Impresa” (DESI)

Corso di STRATEGIA E VALUTAZIONE
A.A. 2025/2026

Lezione del 31.03.2026

Continua: processi di pianificazione.
Introduzione al Marketing Strategico

Prof. Alfonso Di Sabatino Martina



Obiettivi di Marketing e Segmentazione

Dalla strategia all'azione: come definire obiettivi e identificare i clienti giusti



Dalla Strategia agli Obiettivi di Marketing

Completata l'analisi strategica — anche attraverso la metodologia SWOT — il direttore di funzione (nella fattispecie il responsabile Marketing) deve fissare gli obiettivi di marketing, che devono essere in grado di supportare concretamente la strategia aziendale per ciascuna Area Strategica d'Affari (ASA).

- 1 Obiettivi SMART**
Come già illustrato, gli obiettivi devono essere Specifici, Misurabili, Achievable (raggiungibili), Realistici e Temporalmente definiti. Questa caratteristica è imprescindibile per valutare l'efficacia delle azioni intraprese.
- 2 Riprendere la Segmentazione**
Prima di definire gli obiettivi operativi, è opportuno riprendere alcuni concetti chiave della fase analitica, a partire dalla segmentazione del mercato, che costituisce la base di qualsiasi strategia di marketing efficace.
- 3 Il Potere dei Grafici e dei Dati**
La comunicazione degli obiettivi e dei risultati si avvale di rappresentazioni visive e grafiche, che rendono immediatamente comprensibili tendenze, performance e scostamenti rispetto ai target prefissati.

- Completata l'analisi strategica, anche avvalendosi della metodologia SWOT, il direttore di funzione (MKTG) dovrà fissare gli obiettivi (in grado di supportare la strategia) per l'Area Strategica d'Affari esaminata.

Obiettivi di Marketing

1

Obiettivi

Come già detto gli obiettivi devono essere SMART.

2

Segmentazione

È adesso opportuno riprendere alcuni concetti della fase analitica, tra questi la SEGMENTAZIONE

3

Cosa significa

segmentazione? La SEGMENTAZIONE mira ad individuare gruppi omogenei di «consumatori».

4

Lo scopo della

segmentazione? Lo scopo è finalizzato a

segmentazione????: Ad individuare i segmenti da «colpire»; il TARGET



Segmentazione del Mercato

Comprendere i Clienti

Analizzare in profondità le caratteristiche, i bisogni e i comportamenti dei diversi gruppi di consumatori per offrire soluzioni realmente pertinenti.

Offerte Mirate

Sviluppare prodotti e servizi adattati alle specificità di ciascun segmento, aumentando la rilevanza dell'offerta e la soddisfazione del cliente.

Marketing Ottimizzato

Concentrare le risorse sui segmenti più promettenti, migliorando l'efficacia delle campagne e l'allocazione del budget di marketing.

I Vantaggi della Segmentazione

Un'efficace segmentazione del mercato produce benefici concreti e misurabili per l'impresa, consentendo di competere in modo più intelligente anziché semplicemente più intenso.

Maggiore Efficacia del Marketing

Messaggi e strumenti di comunicazione calibrati sulle specifiche caratteristiche del segmento raggiungono i consumatori con maggiore precisione e impatto, riducendo gli sprechi di budget.

Fidelizzazione dei Clienti

Offerte personalizzate generano maggiore soddisfazione e senso di affinità con il brand, aumentando la propensione al riacquisto e il lifetime value del cliente.

Miglior Allocazione delle Risorse

L'impresa può concentrare investimenti e competenze nei segmenti a maggiore potenziale, massimizzando il ritorno sull'investimento e evitando dispersioni in mercati poco redditizi.

CRITERI DI SEGMENTAZIONE

Geografica

Paese, regione, città, clima



demografica

Età, genere, reddito,
istruzione, stato civile

psicografica

Stile di vita, valori, personalità,
interessi



comportamentale

Abitudini d'acquisto,
fedeltà al brand, utilizzo del
prodotto, occasioni d'uso

I REQUISITI DI UNA BUONA SEGMENTAZIONE

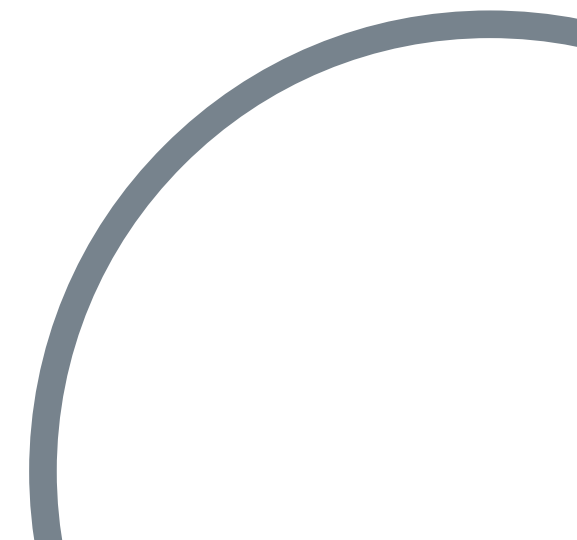
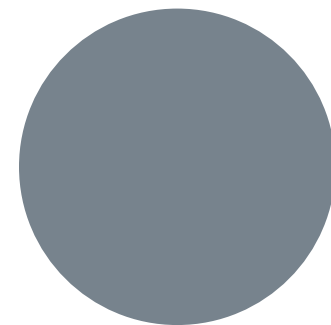


- Misurabile: dimensioni e potenzialità del segmento quantificabili
- Accessibile: raggiungibile con azioni di marketing mirate
- Sostanziale: abbastanza grande e redditizio da giustificare l'investimento
- Differenziabile: distintivo in termini di bisogni e risposte al marketing
- Attuabile: l'azienda deve poter sviluppare strategie concrete per ogni segmento

targeting



- Una volta completata la segmentazione (individuazione e profilazione) occorre determinare quelli su cui l'impresa decide di indirizzarsi (in quanto ritenuti di interesse)
- Se un segmento risultasse interessante potrebbe, dunque, rappresentare il segmento obiettivo (Target), per il quale, ad esempio, l'impresa, in base alle sue risorse e alle proprie skills potrà predisporre un sistema d'offerta mirato (ipotizzando vantaggi e rischi)



Dalla Segmentazione al Targeting

Una volta completata la segmentazione — cioè l'individuazione e la profilazione dei segmenti di mercato — l'impresa deve compiere una scelta strategica fondamentale: su quali segmenti concentrare le proprie energie e risorse?

Il Concetto di Target

Se un segmento risulta attrattivo per le sue dimensioni, la sua redditività potenziale o la scarsa intensità competitiva, può diventare il segmento obiettivo (target) dell'impresa.

Per tale segmento l'impresa predispone un sistema d'offerta mirato, costruito in base alle proprie risorse, competenze e al vantaggio competitivo perseguito.

Ipotizzare Vantaggi e Rischi

La scelta del target non è definitiva né esente da rischi. L'impresa deve valutare:

- Potenziale di crescita del segmento
- Intensità competitiva presente e futura
- Compatibilità con le risorse disponibili
- Rischi di concentrazione eccessiva

I Criteri per la Scelta del Target

La scelta del segmento su cui indirizzarsi dipende dall'orientamento strategico aziendale (volumi, profitto, nicchie di mercato) e deve tener conto di quattro criteri fondamentali di valutazione.



Capacità dell'Impresa

La capacità di offrire un prodotto o servizio di successo nel segmento, compatibile con le competenze distintive e le risorse disponibili.



Andamento della Domanda

Un andamento crescente della domanda nel segmento indica opportunità di sviluppo del business nel medio-lungo periodo.



Possibilità di Profitto

La struttura del segmento deve consentire di ottenere margini adeguati, attraverso prezzi premium o strutture di costo vantaggiose rispetto ai concorrenti.



Intensità Competitiva Ridotta

Segmenti con pochi concorrenti o con concorrenza poco agguerrita offrono maggiori possibilità di guadagnare quote di mercato e posizioni consolidate.

Esempio. Profilo Cliente Maserati.



La caratteristiche del cliente Maserati Coupé. Cfr. Indagine Maserati in Italia, Regno Unito, Svizzera e Germania sul proprio Target (possessori di vetture di prezzo > 50.000)

Variabili	Caratteristiche
Età	Tra i 40 e 55 anni
Sesso	Maschile
Stato civile	Sposato
Rapporto con l'azienda	Cliente nuovo nell'80% dei casi
Fedeltà alla marca	Propensione al riacquisto nell'80% dei casi
Reddito	Elevato potere d'acquisto
Professione	Attività imprenditoriali e dirigenziali
Caratteristiche personali	Sicuro di sé, ricerca esclusività e sceglie l'individualità
Tempo Libero	Sport (golf, vela, tennis, sci), viaggi
Motivo della scelta	Ha acquistato una vettura Maserati per il suo design raffinato ed esclusivo, per le alte prestazioni, per la sua esclusività, per l'eccellente abitabilità

Come fare «targeting»?

- Targeting è dunque, la scelta dei segmenti obiettivo!
- Tali scelte dipendono dall'orientamento aziendale (alti volumi, profitto, nicchie, etc.)
- Di seguito i principali criteri da considerare quando si deve decidere il segmento su cui indirizzarsi:



Capacità dell'impresa di offrire un prodotto di successo



Andamento crescente della domanda



Possibilità di profitti (prezzi alti o costi bassi)



Intensità competitiva ridotta

In che modo presenziare il mercato di riferimento?

Strategia
di
copertura
del
mercato

Marketing Indifferenziato

**Marketing
Differenziato**

**Marketing
Concentrato**

Marketing Indifferenziato

Il marketing indifferenziato rappresenta l'approccio più semplice in termini di gestione, ma anche il più rischioso in mercati competitivi.

Come Funziona

L'impresa propone un unico prodotto valido per tutti i mercati serviti, senza preoccuparsi di adattare l'offerta ai diversi segmenti. Si tratta di una comunicazione e un'offerta uniforme, rivolta indistintamente all'intero mercato.

Quando si Usa e

Limiti

Generalmente adottata da:

- Imprese in condizioni di monopolio o quasi-monopolio
- Mercati con domanda particolarmente omogenea
- Prodotti altamente trasversali (es. sale, acqua potabile)

Nella pratica, è alquanto rara: anche le imprese monoprodotto effettuano solitamente qualche forma di trattamento differenziato verso i clienti.

Marketing Differenziato

Il marketing differenziato è l'approccio più diffuso nelle imprese che operano in mercati competitivi e articolati.

- **Segmentazione e Adattamento dell'Offerta**
L'azienda effettua un'analisi di segmentazione e adegua la propria offerta a diverse tipologie di acquirenti, con prodotti, prezzi, canali e comunicazioni differenziate per ciascun segmento.
- **Perché si Adotta**
Viene scelta quando in un mercato aumenta il numero dei concorrenti e occorre differenziarsi per individuare nuove opportunità di business e presidiare spazi lasciati liberi dalla concorrenza.
- **Grado di Differenziazione**
A volte la differenziazione è sostanziale (prodotto diverso, tecnologia diversa), in altri casi si tratta di modifiche secondarie come il packaging, la comunicazione o il canale distributivo.



Marketing Concentrato

Il marketing concentrato rappresenta la strategia della specializzazione: l'impresa rinuncia alla copertura estesa del mercato per eccellere in un segmento specifico.

La Logica della Nicchia

L'azienda decide di specializzarsi, puntando a servire in via esclusiva pochi o addirittura un unico segmento di mercato. L'obiettivo è diventare il punto di riferimento assoluto per quel gruppo di consumatori.

Questa strategia può essere obbligata dalla limitatezza delle risorse, oppure rappresentare una scelta deliberata di differenziazione e posizionamento premium.



Esempi e Vantaggi

Luxury brand, PMI specializzate, startup di nicchia. I vantaggi includono: profonda conoscenza del cliente, offerta superiore nel segmento, barriere all'ingresso basate sulla reputazione e sulla specializzazione.

Riepilogo: I Tre Approcci al Targeting

Una sintesi comparativa delle tre strategie di copertura del mercato, per comprenderne le differenze fondamentali in termini di logica, condizioni d'uso e implicazioni gestionali.

Dimensione	Indifferenziato	Differenziato	Concentrato
Numero di segmenti serviti	Tutti (nessuna distinzione)	Più segmenti	Uno o pochi
Adattamento dell'offerta	Nessuno	Elevato	Massimo
Costi di marketing	Bassi	Alti	Medi
Rischio di concentrazione	Basso	Basso	Elevato
Quando si usa	Monopolio / domanda omogenea	Mercati competitivi	Nicchie / risorse limitate



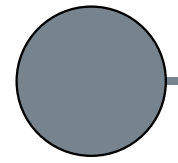
Posizionamento

Come occupare uno spazio distintivo nella mente del consumatore



POSIZIONAMENTO

- Il posizionamento del prodotto nella mente del consumatore è fondamentale per distinguerlo dalla concorrenza.
- Se le aziende potessero identificare facilmente gruppi di consumatori con bisogni insoddisfatti, non sarebbe necessario analizzare il posizionamento.
- Tuttavia, la concorrenza e le difficoltà nell'individuare i bisogni richiedono attività di differenziazione.
- Il posizionamento implica differenziare il prodotto attraverso elementi unici e riconoscibili.



OBIETTIVI DEL POSIZIONAMENTO



1

Definire i punti di forza e di debolezza di ogni offerta attraverso l'analisi degli attributi dei vari prodotti/servizi.



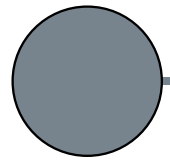
2

Misurare la distanza tra i prodotti concorrenti e i bisogni non soddisfatti è utile per sviluppare la strategia di marketing.



3

Favorire prodotti «mirati» per soddisfare le esigenze dei segmenti scelti e fidelizzare i clienti.



- Il posizionamento deve essere riferito alla percezione dei clienti (quindi la performance non è riferibile esclusivamente al punto di vista dell'impresa)
- Il posizionamento deve essere memorizzabile da parte dei clienti
- Per posizionare meglio il prodotto rispetto ad altri concorrenti bisogna cercare di (riempire) spazi vuoti nella mente del consumatore.

ATTENZIONE



Le Domande Chiave del Posizionamento

Prima di definire e comunicare il posizionamento, il management deve rispondere a cinque domande fondamentali che verificano la solidità e la sostenibilità della scelta strategica. Ignorare anche solo una di queste domande può compromettere l'intera strategia.



Concorrenza

Esistono prodotti concorrenti con un posizionamento simile a quello che l'azienda intende adottare? Quanto è affollato lo spazio percettivo prescelto?



Rilevanza

Gli attributi utilizzati per posizionare il prodotto sono realmente importanti per i consumatori del segmento di riferimento? Li influenzano nelle decisioni d'acquisto?



Coerenza

Il prodotto è effettivamente in grado di mantenere le promesse veicolate attraverso la comunicazione? Il posizionamento dichiarato corrisponde all'esperienza reale del cliente?



Fattibilità

Le risorse a disposizione dell'azienda sono sufficienti per far percepire e memorizzare il posizionamento desiderato nel tempo? È finanziariamente sostenibile?

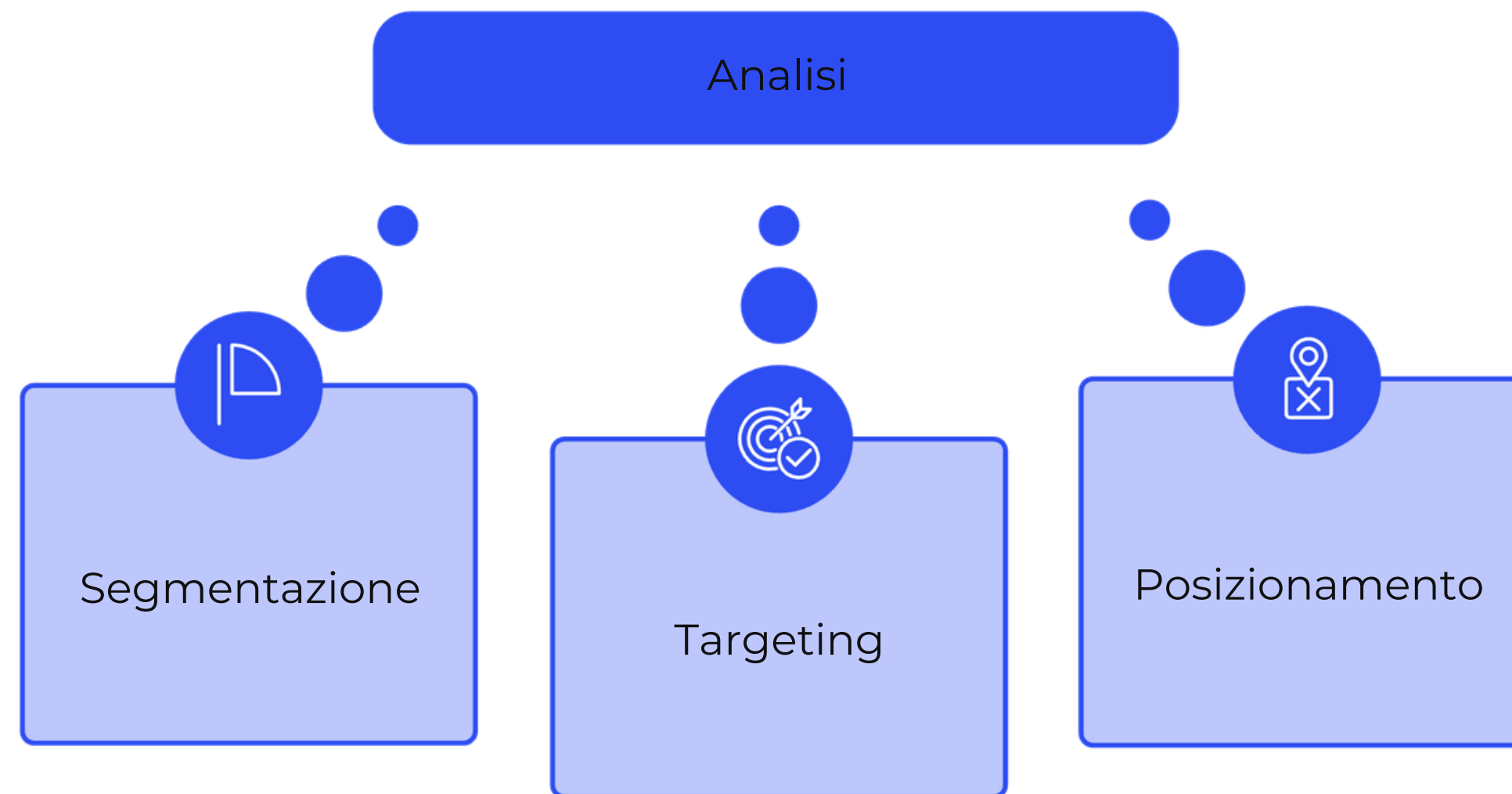


Desiderabilità

Quali caratteristiche dovrebbe avere il prodotto ideale? Il posizionamento intercetta ciò che i consumatori vorrebbero trovare nel prodotto perfetto?

Segmentazione, Targeting e Posizionamento: Il Ciclo STP

I tre concetti affrontati nella lezione — Segmentazione, Targeting e Posizionamento — non sono strumenti isolati, ma elementi di un processo integrato noto come STP, il framework centrale di qualsiasi strategia di marketing moderna.



Il processo STP trasforma un mercato indistinto in una strategia mirata: la segmentazione fornisce la mappa, il targeting indica la direzione, il posizionamento costruisce il percorso per raggiungerla con successo.