



Prof. Alfonso Di Sabatino Martina

# Strategia e Valutazione

Lezione IX – Il processo di MKTG management  
nell'ambito delle strategie aziendali  
17 marzo 2023



# Le strategie di marketing

- Le strategie di MKTG, dunque, devono essere coerenti con le strategie corporate (definite dagli obiettivi complessivi dell'Organizzazione)
- La Strategia di marketing può essere definita come «un insieme armonico di decisioni che, fissati gli obiettivi prioritari da conseguire, individui segmenti di mercato, assunti come target, al quali ci si vuole prevalentemente rivolgere le formule contenute nell'offerta in termini di marketing mix da rivolgere al mercato» (Cfr. Cherubini, 2005)

**Esempio**

Obiettivo aziendale:  
Redditività

Obiettivo:  
ROI  $\geq$  12%

Due Possibili Strategie

**Penetrazione Mercato**

Migliorare la posizione del prodotto attuale con clienti già acquisti

**Sviluppo Mercato**

Trovare nuovi clienti per il prodotto attuale

Possibili Obiettivi di  
MKTG e Produzione

Obiettivo f. MKTG

Obiettivo f. Prod.

Obiettivo f. MKTG

Obiettivo f. Prod.

Aumentare vendite  
(fatturato) Vs. clienti  
già acquisiti del 10%

Ideare caratteristiche  
addizionali che  
conducano a nuovi  
utilizzi da parte degli  
acquirenti esistenti

Aumentare la quota di  
mercato del 5%  
attirando nuovi  
segmenti di mercato

Ideare caratteristiche  
addizionali di prodotto  
che permettano di  
accedere a nuovi  
mercati / segmenti

Azioni Specifiche

Strategie e programmi  
di MKTG

Strategie e programmi  
di Produzione

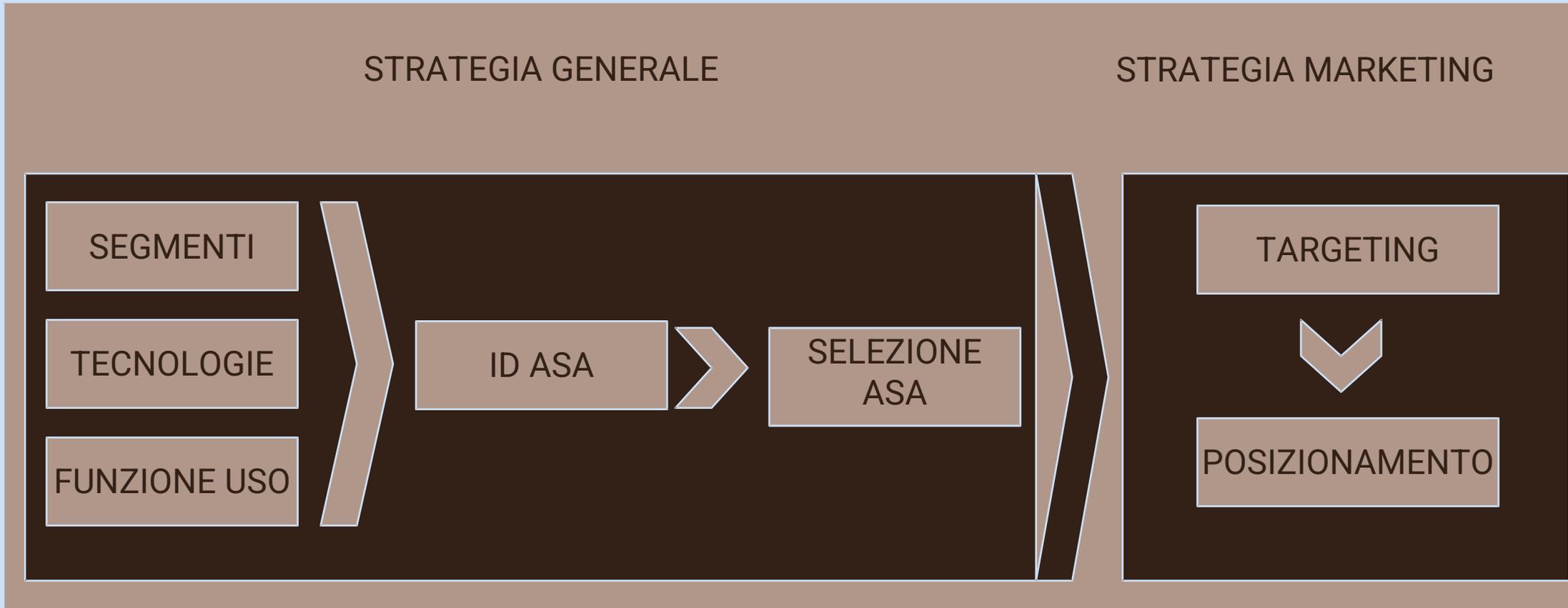
Strategie e programmi  
di MKTG

Strategie e programmi  
di Produzione

# Le attività strategiche del marketing.



# Raccordo fra strategia generale e strategia di MKTG



# Strategia di marketing



## Segmentazione

- Identificare basi e variabili di segmentazione
- Profilare i segmenti



## Targeting

- Stabilire l'importanza dei segmenti individuati
- Selezionare il (i) segmento (i) obiettivo



## Posizionamento

- Posizionare il prodotto nel segmento TARGET
- Definire il marketing mix del prodotto (servizio) per il segmento target

# Ancora qualche strumento d'analisi....SWOT

La migliore gestione dei processi di analisi dovrebbe tener conto, ancor più in profondità, di diversi aspetti, tra i quali:

- Possibili criticità provenienti dall'ambiente esterno (???)
- Capacità e competenze di cui l'impresa dispone per competere
- Eventuali competenze di cui bisognerebbe disporre per poter competere più efficacemente.

A tal fine, il management, utilizza di solito un metodo di analisi denominato SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)

# ...continua. Analisi SWOT.

## Minacce / Opportunità

Opportunità Potenziali	Minacce Potenziali
Elevata crescita attesa della domanda	Crescita ridotta della domanda
Differenziazione prodotti	Ingresso nuovi concorrenti
Introduzione nuove tecnologie	Cambiamento dei gusti dei consumatori
Bassa elasticità della Domanda	Alleanze strategiche dei concorrenti
Ridotte barriere all'ingresso (per impresa che vuole entrare)	Ridotte barriere all'ingresso (per impresa già presente)
Facilità di accesso ai canali distributivi	Elevato potere contrattuale fornitori e distributori

# ...continua. Analisi SWOT.

## Punti di Forza / Punti di debolezza

<b>Punti di Forza</b>	<b>Punti di Debolezza</b>
Efficienza/ Qualità produttiva	Inefficienza produttiva (impianti obsoleti)
Qualità del management	Costi di produzione elevati
Capacità innovative	Ridotte capacità innovative.
Ampiezza gamma prodotti	Ridotta ampiezza di gamma
Disponibilità di brevetti esclusivi	Prodotti in fase avanzata del ciclo di vita
Risorse umane motivate e competenti	Risorse umane inadeguate
Immagine aziendale forte	Immagine e qualità insufficienti

# Analisi SWOT. Le fasi

Per utilizzare efficacemente la metodologia di analisi SWOT:

- Definire i punti di forza e di debolezza che caratterizzano l'azienda
- Esplorare l'ambiente esterno per individuare minacce e opportunità
- Effettuare una «graduazione» di: forza, debolezza, minacce, opportunità
- Combinare i fattori interni e quelli esterni per verificare la presenza di eventuali criticità
- Individuare possibili alternative di intervento

Performance e importanza della stessa con riferimento all'ASA:

- Alta performance/alta importanza
- Alta performance/bassa importanza
- Bassa performance/alta importanza
- Bassa Performance/Bassa Importanza



S

W

Fattori Interni

Fattori Esterni

O

T

Importanza minaccia/opportunità e probabilità del verificarsi

- Alta gravità / alta probabilità
- Alta gravità / bassa probabilità
- bassa gravità / alta probabilità
- bassa gravità / bassa probabilità







# Obiettivi di Marketing.

- 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.
- Come già detto gli obiettivi devono essere SMART.
- E' adesso opportuno riprendere alcuni concetti della fase analitica, tra questi la SEGMENTAZIONE
- La SEGMENTAZIONE mira ad individuare gruppi omogenei di «consumatori».

A cosa era finalizzata la segmentazione????: Ad individuare i segmenti da «colpire»; il TARGET

# 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)

# 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	Sicuro di sé, ricerca esclusività e sceglie l'individualità
	Sport (golf, vela, tennis, sci), viaggi

# 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



Fondamento crescente della domanda



Possibilità di profitti (prezzi alti o costi bassi)



Intensità competitiva (adotta)

# In che modo presenziare il mercato di riferimento?

---

Strategia  
di  
copertura  
del  
mercato

Marketing Indifferenziato

---

Marketing Differenziato

---

Marketing Concentrato

---

# Marketing Indifferenziato

- L'impresa propone un unico prodotto valido per tutti mercati serviti, senza preoccuparsi di adattare l'offerta ai diversi segmenti.
- Si tratta di strategie adottate generalmente da imprese in condizioni di monopolio, oppure nei casi di domanda particolarmente omogenea.
- Il successo con questa tipologia di strategia dipende dal possesso di un prodotto trasversale segmenti, in grado cioè di suscitare interesse dei consumatori indipendentemente dal loro caratteristiche individuali.
- La scelta della strategia indifferenziata è alquanto rara da trovare nella pratica (anche aziende monoprodotto effettuano infatti trattamenti)

# Marketing Differenziato

- L'azienda opera un'analisi di segmentazione, in virtù della quale adegua la propria offerta a diverse tipologie di acquirenti.
- Generalmente viene adottata dalle aziende quando in un mercato aumenta il numero dei concorrenti e quindi occorre differenziarsi per trovare nuove opportunità di business.
- A volte la differenziazione riguarda contenuti importanti, in altri casi si tratta di una semplice modifica di alcune caratteristiche (esempio il package)



# Marketing Concentrato

- In tal caso l'azienda decide di specializzarsi, puntando a servire in via esclusiva pochi o addirittura un unico segmento di mercato.
- Tale strategia potrebbe essere per certi versi obbligata (con riferimento alle condizioni di mercato) e potrebbe riguardare la scelta di



# Il posizionamento

- Il passo successivo rispetto alla individuazione del mercato obiettivo è quello di posizionare idealmente il prodotto nella mente del consumatore in modo distinto e in contrapposizione ai prodotti della concorrenza (posizionamento).
- Se le imprese fossero così ampi da individuare gruppi di consumatori accomunati da un bisogno di prodotti concorrenti non sono in grado di soddisfare, non ci sarebbe la necessità di effettuare l'analisi posizionamento: basterebbe, infatti, realizzare il prodotto che corrisponde a quel bisogno.
- In pratica, però, la presenza della concorrenza e le difficoltà siate nell'individuare perfettamente i bisogni devono far leva su attività di differenziazione.
- Il posizionamento consiste infatti nel differenziare il proprio prodotto da quello degli altri presenti sul mercato attraverso l'individuazione di uno o più elementi che lo rendono unico o almeno visibile/ riconoscibili.

# Quali sono gli obiettivi del posizionamento?

- Definire i punti di forza e di debolezza di ciascuna offerta (analisi basata sulla valutazione degli attributi presenti nei diversi prodotti/ servizi)
- Misurare, in termini di somiglianza Università, distanza fra i prodotti concorrenti e la presenza di eventuali bisogni non adeguatamente soddisfatti (ciò è molto utile per formulare ancora la strategia di marketing)
- Favorire la realizzazione di prodotti «mirati» alle esigenze dei segmenti prescelti, in modo da generare soddisfazione del cliente e fidelizzarlo.

# Attenzione!

- 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.

Bisogna rispondere alle seguenti domande:

- Esistono prodotti concorrenti con posizionamento simile a quello che l'azienda intende adottare?
- Di attributi utilizzati per posizionare il prodotto sono realmente importanti per i consumatori di riferimento?
- Il prodotto effettivamente in grado di mantenere le promesse che saranno veicolati attraverso una comunicazione Internet
- Le risorse disposizione dell'azienda sono sufficienti per far percepire memorizzare posizionamento desiderato?
- Caratteristiche dovrebbe avere il prodotto ideale, cioè il prodotto dei consumatori sicuramente sceglierebbero nella sua capacità di richiudere gli attributi rilevanti nella combinazione ottimale?