



Sapere utile

Qual è il mio business ?

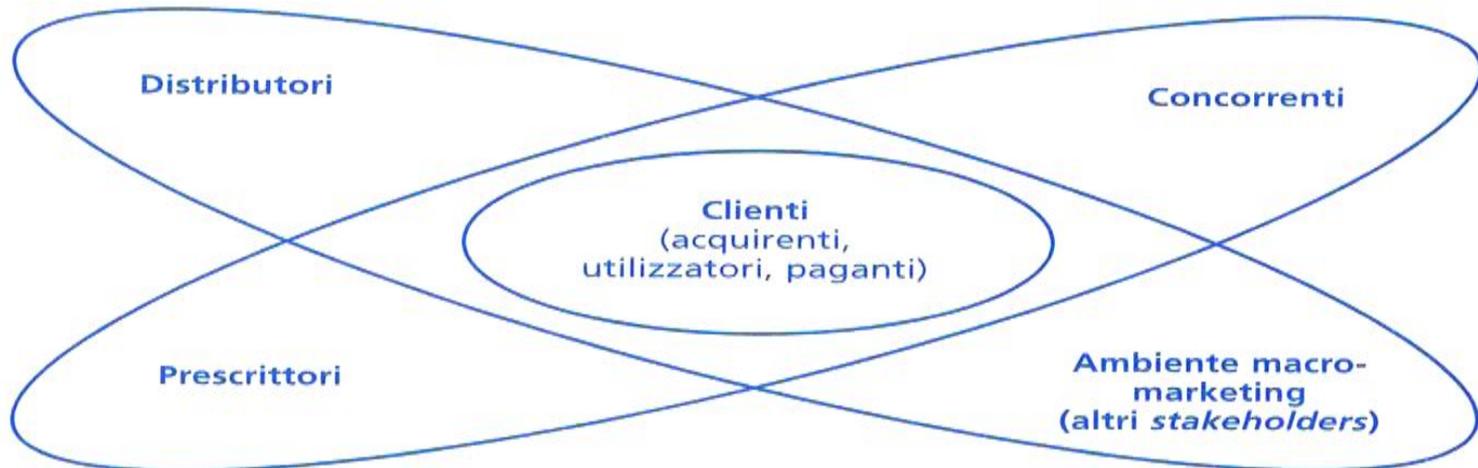
Camera di Commercio di Ferrara
Ferrara, 22 Ottobre 2015

L'orientamento al mercato

*«L'orientamento al mercato implica che **tutte le funzioni dell'impresa tengano conto**, nelle proprie analisi, **di tutti gli attori** e i partecipanti che, direttamente o indirettamente, influenzano la decisione d'acquisto del cliente e fanno perciò parte del «mercato» inteso in senso ampio (Lambin, 2004)»*

L'orientamento al mercato

Principali attori del mercato



Fonte: Lambin, 2004

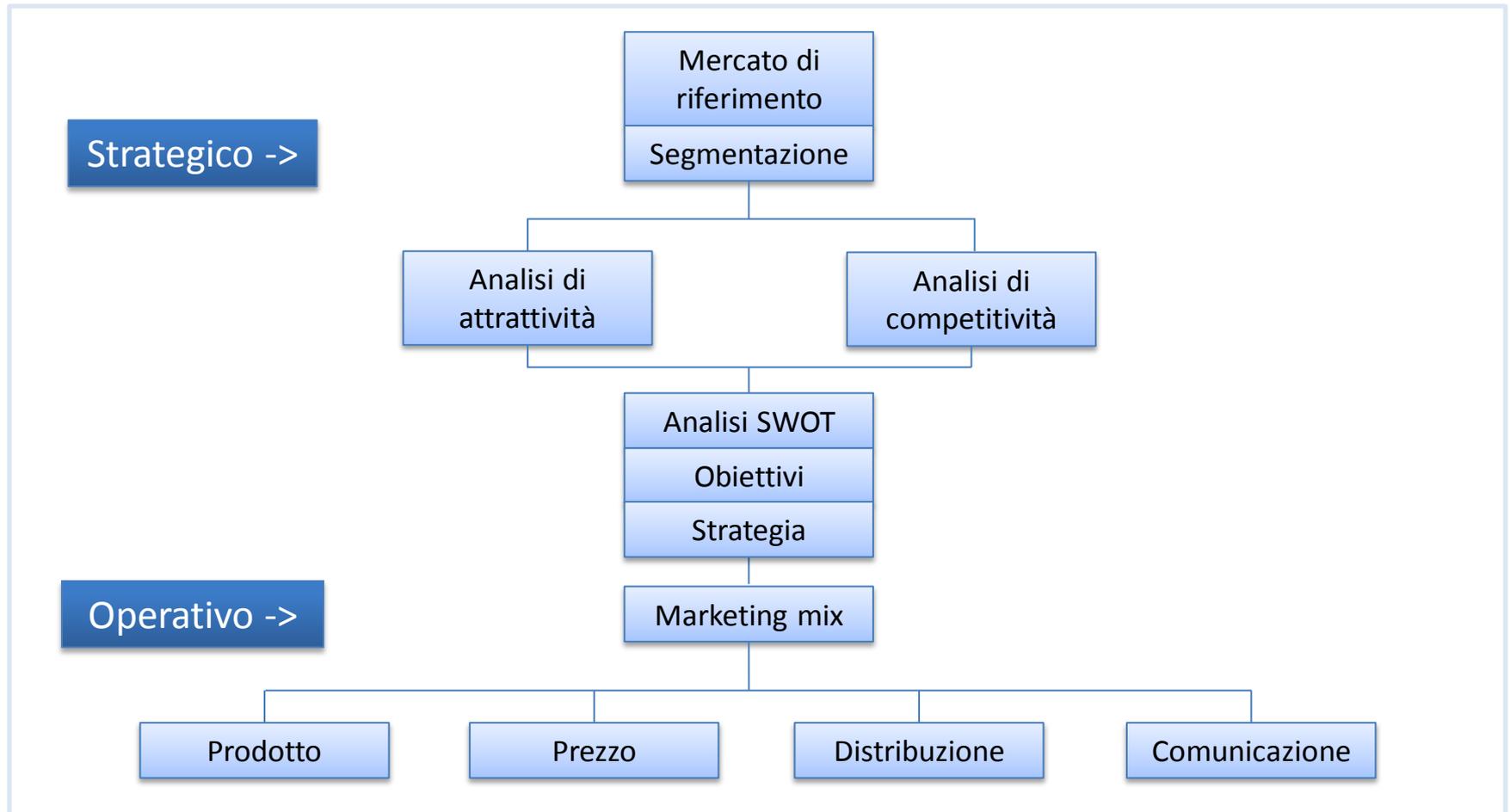
L'orientamento al mercato

Principali fattori dell'ambiente macro-marketing

Socioculturale	Tecnologia
Popolazione, demografia, distribuzione del reddito, mobilità sociale, cambiamenti dello stile di vita, atteggiamento nei confronti del lavoro e del tempo libero, consumerismo, livello di istruzione, organizzazione sociale, utilizzo delle lingue.	Sostegno pubblico alla ricerca, grado di specializzazione delle iniziative di ricerca del settore, innovazione, rapidità dei trasferimenti di tecnologia, tasso di obsolescenza.
Economia	Ecologia
Congiuntura, aumento del PIL, tassi di interesse, massa monetaria, inflazione, disoccupazione, reddito disponibile, risparmio, costi e disponibilità di energia, integrazione economica, deregulation.	Movimento ecologista, sviluppo del marketing verde, ciclo di vita ecologico, forza del movimento politico, eco-tasse ed eco-incentivi, gestione dei rifiuti.
Politica/legale	
Legislazione sulla concorrenza, norme di tutela dell'ambiente, fiscalità, regolamentazione del commercio estero, leggi di sostegno all'occupazione, blocchi economici e commerciali, deregulation e leggi sulla privatizzazione, stabilità di governo.	

Fonte: Lambin, 2004

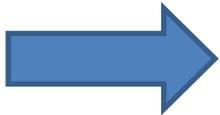
Il processo di marketing



Il mercato di riferimento

Il cliente non compera trapani ...

... compera «fori» !



Devo orientarmi al **bisogno generico** del cliente in termini di soluzione a un problema e non di prodotto o tecnologia

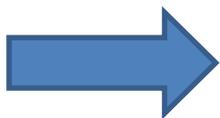
Il mercato di riferimento

- **Bisogno generico**

Problema che interessa il cliente potenziale, che cerca soluzioni al riguardo attraverso l'acquisto di prodotti (beni e/o servizi)

- **Bisogno derivato**

È la risposta tecnologica particolare (il **prodotto**) data al bisogno generico



La saturazione non riguarda il bisogno generico, ma soltanto il bisogno derivato

L'orientamento al mercato

- **Il mercato degli orologi**

«Negli anni '50, l'industria svizzera degli orologi rifiutò il brevetto degli orologi al quarzo, forte della sua tradizionale capacità nella produzione degli orologi meccanici ... quando, per il pubblico, il bisogno generico era rappresentato dalla misurazione del tempo, indipendentemente dalla tecnologia utilizzata (Lambin, 2004)»



Perdita di quote di mercato a causa dell'aggressione delle società giapponesi sino al lancio dello «Swatch» nel 1983

Il mercato di riferimento

Le risposte tecnologiche possono essere:

Alternative



Particolarizzazione
del bisogno generico

Sostitutive



Evoluzione
tecnologica

Il mercato di riferimento

Clienti diversi possono avere il medesimo bisogno generico ma con particolarità molto diverse

Artigiani



Industrie



Foratura laser

Il mercato di riferimento

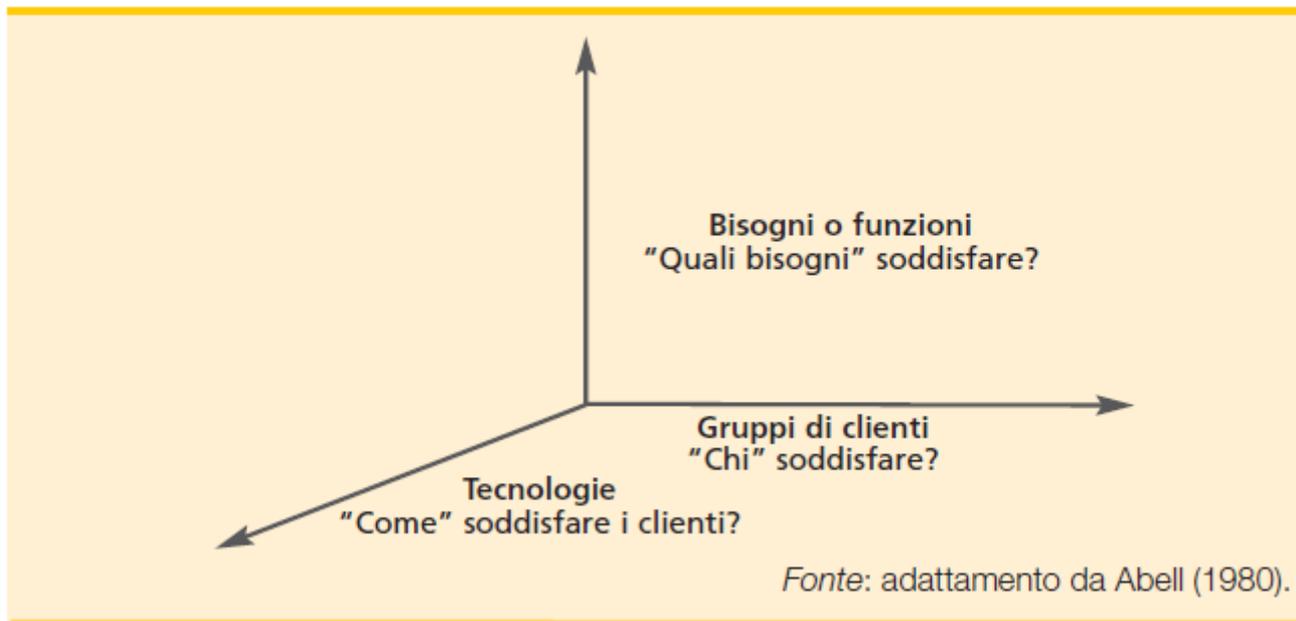
Mercato di riferimento

«Un bisogno generico preciso, un gruppo di clienti determinato e tutte le possibili tecnologie (cosa, chi, come) (Lambin, 2008)»

«Tutte» entro limiti ragionevoli

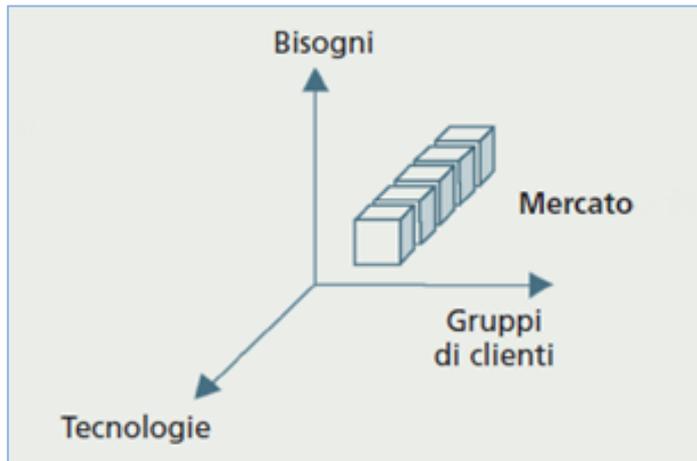
Il mercato di riferimento

Schema tridimensionale

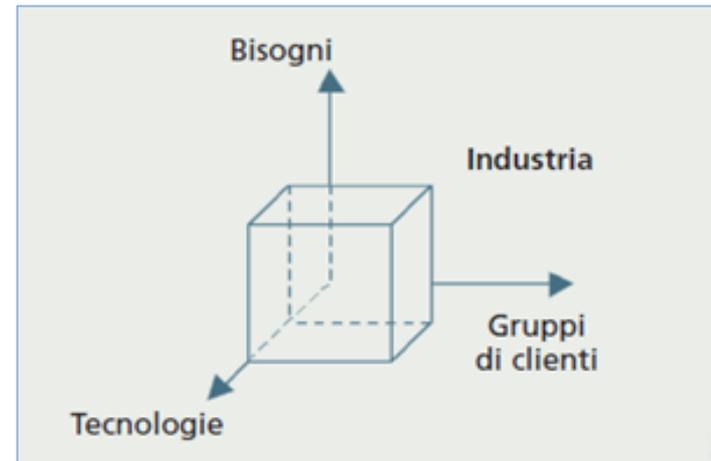


Il mercato di riferimento

Mercato di riferimento

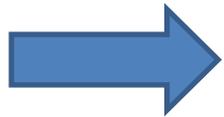


Industria



P.e.: Industria elettronica

Il mercato di riferimento



Trapani industriali

«Soluzioni di foratura industriali»



Orologi meccanici (Svizzera)

«Misura del tempo»



Griglie metalliche di ventilazione (Sedal)

«Ventilazione e condizionamento dell'aria»

Il mercato di riferimento

*Membrane di catrame per rivestimento tetti
(Derbit International)*



«Noi vendiamo soluzioni con garanzia d'impermeabilità totale delle coperture in partnership con distributori esclusivi e posatori altamente qualificati»

Il mercato di riferimento

- Ma come scegliere **bisogno generico** e **gruppo di clienti**?
- E con quale ampiezza?
- E quale ragionevole ampiezza dare allo spettro delle **tecnologie**?

Il mercato di riferimento

I fattori che influenzano la definizione del mercato di riferimento:

1. Il comportamento dei clienti all'acquisto
2. Le risorse necessarie
3. L'andamento dei costi
4. Le scelte dei concorrenti



Tali fattori variano nel tempo

Il mercato di riferimento

Alla Grumman, le raccomandazioni per definire il mercato di riferimento erano le seguenti:

«dobbiamo agire in modo da non circoscrivere il mercato di riferimento ai soli prodotti tradizionali ed esistenti. La definizione del mercato di riferimento deve essere tale da suscitare una presa di coscienza del mercato circostante, dei suoi bisogni e delle tendenze che possono rappresentare un'opportunità, o anche una sfida, tenendo conto della nostra posizione attuale o futura (Hopkins, 1982)»

Il mercato di riferimento

- Il mercato di riferimento è definito in modo ampio rispetto alle competenze chiave aziendali
- **Come approcciarlo?**
- Il primo passo consiste nell'approfondimento della sua conoscenza attraverso il processo di **segmentazione**



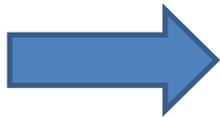
La segmentazione

- I clienti del mercato di riferimento sono accomunati dallo **stesso bisogno generico** (ad esempio, «foratura»)
- Tuttavia, gruppi di clienti diversi esprimono il bisogno generico con **differenti specificità** (ad esempio, «foratura di precisione», «foratura di alta potenza»)

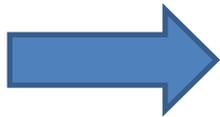


La segmentazione

Un **segmento** di mercato è costituito da un **gruppo di clienti** aventi un medesimo **bisogno specifico**



Un segmento è definito da una coppia di dati (gruppo di clienti – bisogno specifico)



L'ampiezza del segmento in termini di numero di clienti dipende dal livello di accuratezza con cui viene definito il bisogno specifico

La segmentazione

Gruppi di clienti

I gruppi di clienti si determinano sulla base di **quattro possibili criteri**:

- **Caratteristiche descrittive**
- **Vantaggi perseguiti**
- **Comportamento d'acquisto**
- **Stili di vita**

La segmentazione

Gruppi di clienti

Il criterio più usato dalle PMI è quello delle **caratteristiche descrittive** quali:

- **Settore industriale** (NACE, Ateco)
- Numero di dipendenti
- Volume delle vendite
- **Area geografica**
- Situazione finanziaria
- Altro

La segmentazione

Bisogni

- **Bisogno consapevole**

Bisogno espresso: ciò che il cliente dice

Bisogno non espresso: ciò che il cliente si aspetta

- **Bisogno latente**

Bisogno di cui il potenziale cliente non è consapevole



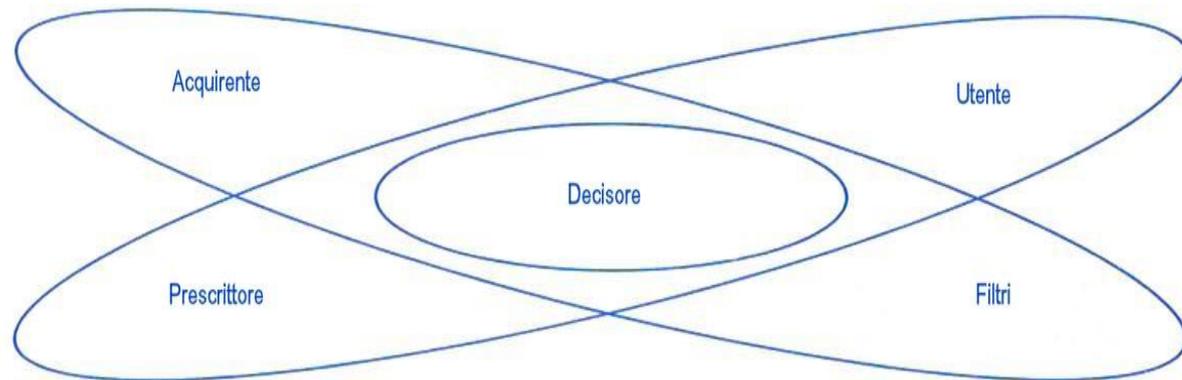
Una strategia che risponde unicamente ai bisogni consapevoli rischia di trascurare opportunità non sfruttate

La segmentazione

Bisogni

I clienti industriali hanno alcune specificità rispetto ai consumatori

Il centro d'acquisto



Fonte: Lambin, 2004

La segmentazione

Bisogni

Le fasi di acquisto del cliente industriale

Le fasi del processo di acquisto	COMPOSIZIONE DEL CENTRO D'ACQUISTO				
	UTENTE	PRESCRITTORE	ACQUIRENTE	DECISORE	FILTRI
1. Identificazione dei bisogni	*				*
2. Determinazione delle specifiche	*	*			*
3. Identificazione delle alternative			*		*
4. Valutazione delle alternative	*	*	*	*	*
6. Scelta del fornitore			*	*	*
6. Valutazione delle performance	*				

Fonte: Webster e Wind, 1972.

La segmentazione

Bisogni

- I bisogni del cliente industriale sono i **bisogni** dell'insieme dei soggetti che costituiscono il **centro d'acquisto**
- I bisogni sono espressi in modo **tecnico** e **preciso** e sono di tipo:
 - Tecnico
 - Finanziario
 - Assistenza
 - Informazione
 - Psico-sociale

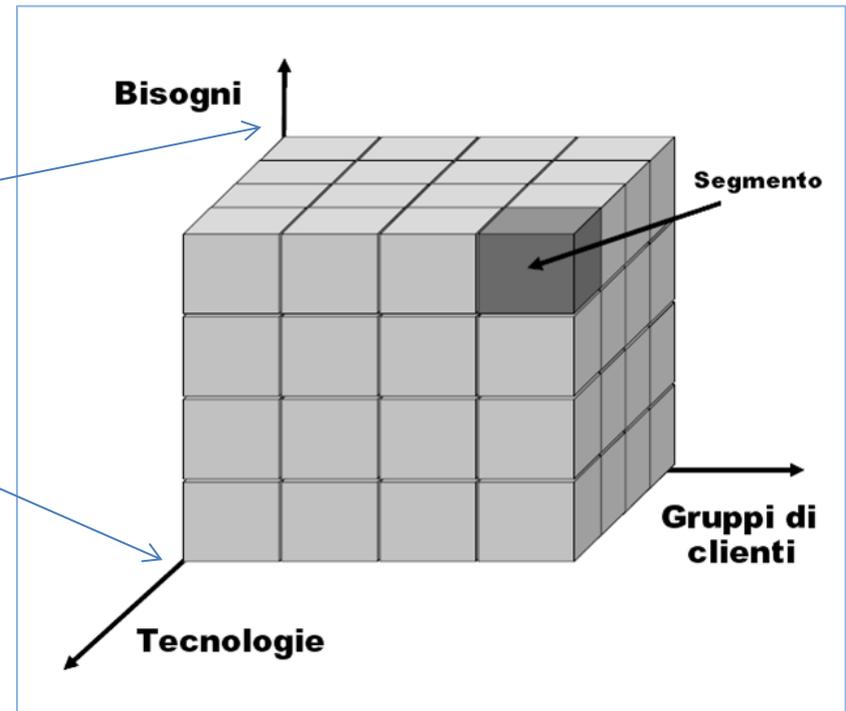
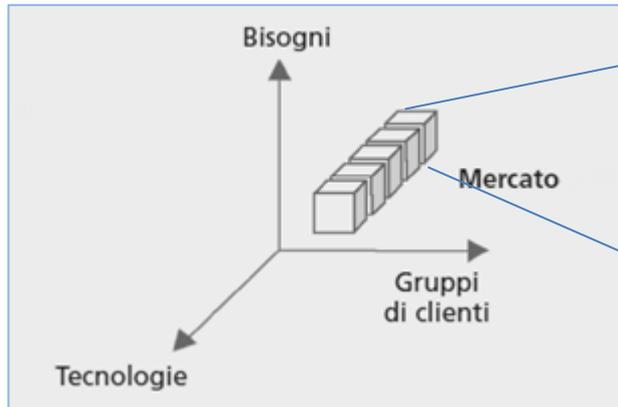
La segmentazione

Come individuiamo i segmenti all'interno del mercato di riferimento?



La segmentazione

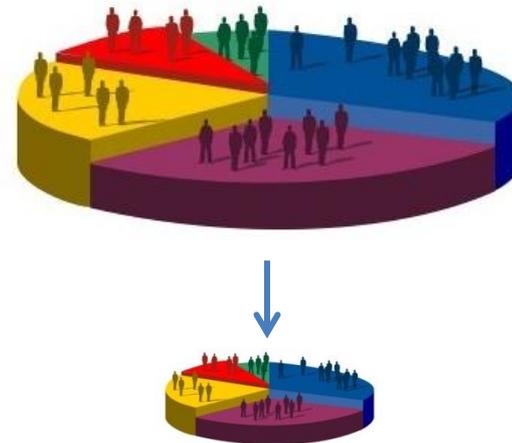
Il processo di segmentazione



La segmentazione

Scomponiamo progressivamente il **mercato di riferimento** secondo gli assi dei bisogni, dei gruppi di clienti e delle tecnologie sino a raggiungere il giusto **equilibrio di ampiezza e accuratezza**

- **Macro segmentazione**
- **Micro segmentazione**



La segmentazione

Macro-segmentazione

- Primo livello di scomposizione  macro-segmenti
- Identifica i gruppi di **clienti fondamentali**  macro-clienti
- Identifica i **bisogni fondamentali**  macro-bisogni
- Conserva le tecnologie del mercato di riferimento

La segmentazione

Micro-segmentazione

- Secondo livello di scomposizione  micro-segmenti
- **Affina** l'identificazione dei **gruppi di clienti**  micro-clienti
- **Affina** l'identificazione dei **bisogni**  micro-bisogni
- Conserva, solitamente, le tecnologie del mercato di riferimento

La segmentazione

Analisi dei bisogni

E' necessario analizzare i bisogni specifici dei segmenti individuati al fine di predisporre per ciascuno di essi un'offerta mirata

Bisogno / Tecnologia	Segmento	
	Gruppo di clienti	Bisogno specifico
Diagnosi RX	Ospedali	Diagnosi RX + Versatilità
Diagnosi RX	Dentisti	Diagnosi RX + Maneggevolezza

La segmentazione

Analisi di pertinenza

- I segmenti **impossibili** dovranno essere eliminati
- Alcuni segmenti possono essere **raggruppati** se le differenze sono trascurabili o se le loro dimensioni sono manifestamente troppo contenute
- Si dovranno considerare non solo i segmenti esistenti ma anche quelli che potranno nascere in **futuro** (la segmentazione stimola l'innovazione)

La segmentazione

Analisi di efficacia

- La **segmentazione** del mercato di riferimento è un **atto creativo** e le **scelte possibili sono molteplici** anche se non ugualmente utili ed efficaci (ad esempio, i gruppi di clienti possono essere ripartiti per settore industriale o area geografica)
- Perché la scelta si riveli utile ed efficace, i segmenti identificati debbono soddisfare **quattro condizioni**
 - Risposta differenziata
 - Dimensione sufficiente
 - Misurabilità
 - Accessibilità

La segmentazione

Analisi di efficacia

- **Risposta differenziata**

La segmentazione scelta deve massimizzare le differenze tra i segmenti (*condizione di eterogeneità*) e minimizzare quelle tra clienti nell'ambito di uno stesso segmento (*condizione di omogeneità*)

- **Dimensione sufficiente**

I segmenti devono rappresentare un potenziale (in termini di volumi e di durata nel tempo) sufficiente a giustificare lo sviluppo di una strategia di marketing specifica

La segmentazione

Analisi di efficacia

- **Misurabilità**

I segmenti devono essere misurabili in termini di dimensione, potere d'acquisto dei clienti e caratteristiche del loro comportamento d'acquisto

- **Accessibilità**

I segmenti devono essere accessibili, e fin dove possibile, in modo selettivo, così da poter concentrare su di essi gli sforzi di comunicazione e di vendita (copertura controllata o autoselezione)

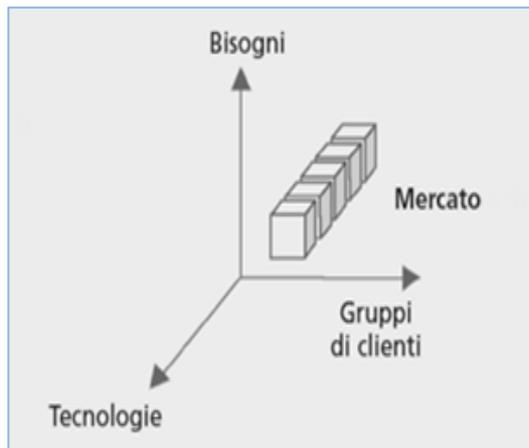
La segmentazione

Analisi di efficacia

La determinazione dei gruppi di clienti in base a criteri descrittivi, garantisce l'accessibilità e la misurabilità (e quindi facilita la verifica della dimensione sufficiente)

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali



Mercato di riferimento		Gruppo di clienti
Tecnologie	Bisogno generico	Costruzioni e Attività manifatturiere
Meccanica	Foratura	Soluzioni di foratura industriali
Elettrica		
Laser		

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Macro-segmenti				Gruppo di clienti	
				Costruzioni e Attività manifatturiere	
				Macro-clienti	
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Costruzioni	Attività manifatturiere
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza		
			Media potenza		
			Alta potenza		
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza		
			Media potenza		
			Alta potenza		
Laser		Laser	Bassa potenza		
			Media potenza		
			Alta potenza		

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Macro-segmenti				Gruppo di clienti	
				Costruzioni e Attività manifatturiere	
				Macro-clienti	
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Costruzioni	Attività manifatturiere
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza		
			Media potenza		
			Alta potenza		
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza		
			Media potenza		
			Alta potenza		
Laser		Laser	Bassa potenza		
			Media potenza		
			Alta potenza		

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Analisi dei bisogni macro-segmenti		Macro-segmenti			
Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Macro-clienti	Bisogni specifici		Nomi
Meccanica	Foratura + Bassa potenza	Attività manifatturiere	Griglia	FORATURA + BASSA POTENZA	Traforo
			Macro-segmento	+ Leggerezza + Precisione	
Elettrica	Foratura + Media potenza	Costruzioni, Attività manifatturiere	Griglia	FORATURA + MEDIA POTENZA	Foratura elettrica multi-uso
			Macro-segmento	+ Trasportabilità a mano + Versatilità	
Elettrica	Foratura + Alta potenza	Attività manifatturiere	Griglia	FORATURA + ALTA POTENZA	Foratura elettrica industriale
			Macro-segmento	+ Automazione	
Laser	Foratura	Attività manifatturiere	Griglia	FORATURA	Foratura laser
			Macro-segmento	+ Precisione + Versatilità + Assenza di contatto	

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Macro-segmenti				Gruppo di clienti	
				Costruzioni e Attività manifatturiere	
				Macro-clienti	
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Costruzioni	Attività manifatturiere
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza		Traforo
			Media potenza		
			Alta potenza		
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza		
			Media potenza		
			Alta potenza		
Laser		Laser	Bassa potenza		
			Media potenza		
			Alta potenza		

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Macro-segmenti				Gruppo di clienti	
				Costruzioni e Attività manifatturiere	
				Macro-clienti	
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Costruzioni	Attività manifatturiere
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza		Trafo
			Media potenza		
			Alta potenza		
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza		
			Media potenza	Foratura elettrica multi-uso	
			Alta potenza		
Laser		Laser	Bassa potenza		
			Media potenza		
			Alta potenza		

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Macro-segmenti				Gruppo di clienti	
				Costruzioni e Attività manifatturiere	
				Macro-clienti	
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Costruzioni	Attività manifatturiere
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza		Trafo
			Media potenza		
			Alta potenza		
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza		
			Media potenza	Foratura elettrica multi-uso	
			Alta potenza		For. el. industriale
Laser		Laser	Bassa potenza		
			Media potenza		
			Alta potenza		

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Macro-segmenti				Gruppo di clienti	
				Costruzioni e Attività manifatturiere	
				Macro-clienti	
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Costruzioni	Attività manifatturiere
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza		Trafo
			Media potenza		
			Alta potenza		
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza		Foratura elettrica multi-uso
			Media potenza		
			Alta potenza		
Laser		Laser	Bassa potenza		For. el. industriale
			Media potenza		
			Alta potenza		
					Foratura laser

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti			
					Costruzioni e Attività manifatturiere			
					Macro-clienti			
					Costruzioni		Attività manifatturiere	
					Micro-clienti			
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Laser	Laser	Bassa potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Media potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Alta potenza	Con filo					
			Senza filo					

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti			
					Costruzioni e Attività manifatturiere			
					Macro-clienti			
					Costruzioni		Attività manifatturiere	
					Micro-clienti			
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Laser	Laser	Bassa potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Media potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Alta potenza	Con filo					
			Senza filo					

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Analisi dei bisogni micro-segmenti		Micro-segmenti			
Macro-tecnologie	Micro-bisogni	Micro-clienti	Bisogni specifici		Nomi
Meccanica	Foratura + Bassa Potenza + Senza filo	Industria del legno	Griglia	<u>FORATURA</u> + BASSA POTENZA	Trafo
			Macro-segmento	+ Leggerezza + Precisione	
Elettrica	Foratura + Media Potenza + Con filo	Impianti elettrici, Posa di infissi, Ind. del legno, Fabbr. prodotti in metallo	Griglia	<u>FORATURA</u> + MEDIA POTENZA + <i>CON FILO</i>	Foratura elettrica multi-uso con filo
			Macro-segmento	+ Trasportabilità a mano + Versatilità	
Elettrica	Foratura + Media Potenza + Senza filo	Impianti elettrici, Posa di infissi	Griglia	<u>FORATURA</u> + MEDIA POTENZA + <i>SENZA FILO</i>	Foratura elettrica multi-uso senza filo
			Macro-segmento	+ Trasportabilità a mano + Versatilità	
			Micro-segmento	+ <i>Elevata autonomia</i>	
Elettrica	Foratura + Alta Potenza + Con filo	Industria del legno	Griglia	<u>FORATURA</u> + ALTA POTENZA	Foratura elettrica Industriale - legno
			Macro-segmento	+ Automazione	
			Micro-segmento	+ <i>Assenza di scheggiature</i>	
Elettrica	Foratura + Alta Potenza + Con filo	Fabbricazione prodotti in metallo	Griglia	<u>FORATURA</u> + ALTA POTENZA	Foratura elettrica Industriale - metallo
			Macro-segmento	+ Automazione	
			Micro-segmento	+ <i>Durezza delle punte</i>	
Laser	Foratura + Con filo	Industria del legno	Griglia	<u>FORATURA</u>	Foratura laser - legno
			Macro-segmento	+ Precisione + Versatilità + Assenza di contatto	
			Micro-segmento	+ <i>Assenza di segni di combustione</i>	
Laser	Foratura + Con filo	Fabbricazione prodotti in metallo	Griglia	<u>FORATURA</u>	Foratura laser - metallo
			Macro-segmento	+ Precisione + Versatilità + Assenza di contatto	

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti			
					Costruzioni e Attività manifatturiere			
					Macro-clienti			
					Costruzioni		Attività manifatturiere	
					Micro-clienti			
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo			Traforo	
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Laser	Laser	Bassa potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Media potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Alta potenza	Con filo					
			Senza filo					

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti			
					Costruzioni e Attività manifatturiere			
					Macro-clienti			
					Costruzioni		Attività manifatturiere	
					Micro-clienti			
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo			Traforo	
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Media potenza	Con filo	Foratura elettrica multi-uso - con filo			
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Laser	Laser	Bassa potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Media potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Alta potenza	Con filo					
			Senza filo					

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti			
					Costruzioni e Attività manifatturiere			
					Macro-clienti			
					Costruzioni		Attività manifatturiere	
					Micro-clienti			
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo			Traforo	
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Media potenza	Con filo	Foratura elettrica multi-uso - con filo			
				Senza filo	Foratura elettrica multi-uso - senza filo			
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Laser	Laser	Bassa potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Media potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Alta potenza	Con filo					
			Senza filo					

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti			
					Costruzioni e Attività manifatturiere			
					Macro-clienti			
					Costruzioni		Attività manifatturiere	
					Micro-clienti			
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo			Traforo	
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Media potenza	Con filo	Foratura elettrica multi-uso - con filo			
				Senza filo	Foratura elettrica multi-uso - senza filo			
			Alta potenza	Con filo			For. el. ind - legno	For. el. ind - metallo
				Senza filo				
Laser	Laser	Bassa potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Media potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Alta potenza	Con filo					
			Senza filo					

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti			
					Costruzioni e Attività manifatturiere			
					Macro-clienti			
					Costruzioni		Attività manifatturiere	
					Micro-clienti			
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo			Traforo	
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Media potenza	Con filo	Foratura elettrica multi-uso - con filo			
				Senza filo	Foratura elettrica multi-uso - senza filo			
			Alta potenza	Con filo			For. el. ind - legno	For. el. ind - metallo
				Senza filo				
Laser	Laser	Bassa potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Media potenza	Con filo			For. laser - legno	For. laser - metallo	
			Senza filo					
		Alta potenza	Con filo					
			Senza filo					

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti			
					Costruzioni e Attività manifatturiere			
					Macro-clienti			
					Costruzioni		Attività manifatturiere	
					Micro-clienti			
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo			Traforo	
			Media potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Alta potenza	Con filo				
				Senza filo				
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza	Con filo				
				Senza filo				
			Media potenza	Con filo	Foratura elettrica multi-uso - con filo			
				Senza filo	Foratura elettrica multi-uso - senza filo			
			Alta potenza	Con filo			For. el. ind - legno	For. el. ind - metallo
				Senza filo				
Laser	Laser	Bassa potenza	Con filo					
			Senza filo					
		Media potenza	Con filo			For. laser - legno	For. laser - metallo	
			Senza filo					
		Alta potenza	Con filo					
			Senza filo					

La segmentazione

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti				
					Costruzioni e Attività manifatturiere				
					Macro-clienti				
					Costruzioni		Attività manifatturiere		
					Micro-clienti				
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo	
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza				Traforo		
			Media potenza						
			Alta potenza						
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza						
			Media potenza		Con filo	Foratura elettrica multi-uso - con filo			
					Senza filo	Foratura elettrica multi-uso - senza filo			
			Alta potenza					For. el. ind - legno	For. el. ind - metallo
Laser		Laser	Bassa potenza					For. laser - legno	For. laser - metallo
			Media potenza						
	Alta potenza								

La segmentazione

Soluzioni per la pulizia industriale

		Azienda alimentare		Show room		Impresa di pulizie		Altre aziende	
		Europa	Cina	Europa	Cina	Europa	Cina	Europa	Cina
Attento all'igiene	Esposizione	Variabili Geografiche							
	Recessione								
Attento ai costi	Esposizione								
	Recessione								
Pulizia senza pensieri	Esposizione	Variabili Basate sugli Eventi							
	Recessione								
Variabili Comportamentali									

<http://www.innovationpills.blogspot.com/>

Prima parte

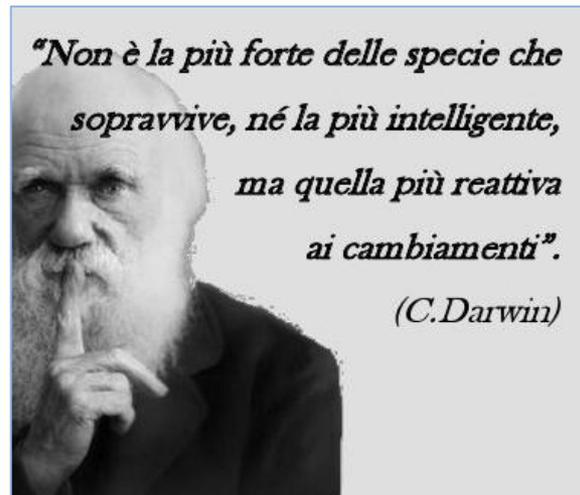
Sintesi

- Abbiamo introdotto il concetto di **orientamento al mercato**
- Abbiamo descritto il **processo di marketing**
- Abbiamo definito il **mercato di riferimento**
- Abbiamo **segmentato** il mercato di riferimento e analizzato i **bisogni specifici** dei suoi segmenti

Dobbiamo ora **scegliere quali segmenti indirizzare** effettuando, per ciascuno di essi un'analisi di **attrattività e competitività**

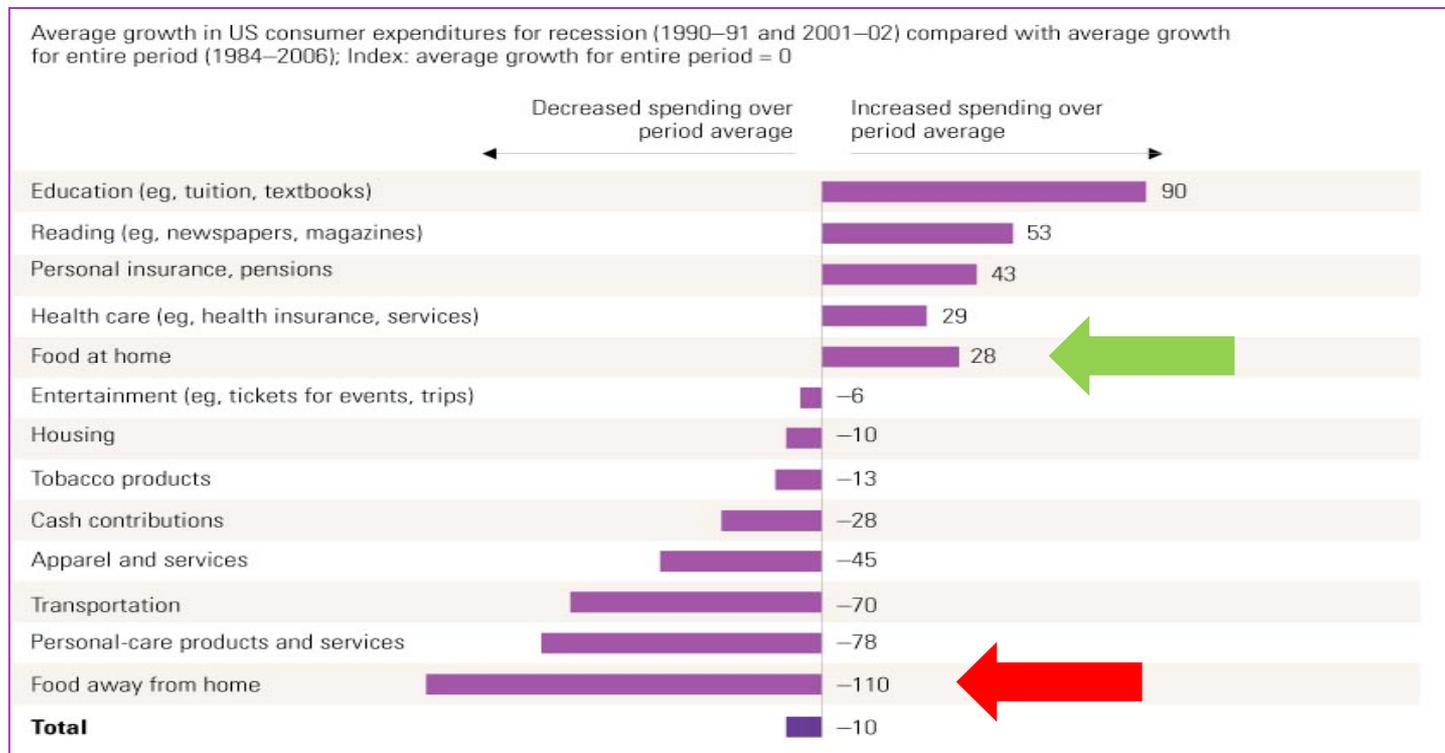
L'analisi di attrattività

Lo scopo dell'analisi di attrattività è la **determinazione** quantitativa e qualitativa delle **opportunità** e delle **minacce** che si presentano all'impresa intenzionata ad operare su di un determinato **segmento**



L'analisi di attrattività

Ogni crisi prospetta minacce ... ma anche opportunità!



Fonte: McKinsey, 2008

L'analisi di attrattività

Principali indicatori di attrattività

- **Dimensione**

Quanto è grande?



- **Scenario**

Cos'è fuori del mio controllo?



- **Evoluzione**

Come cambia nel tempo?



"L'Ortica" '09 - "Homo Ridens: Tributo semiserio a Charles Darwin" - Primo premio © Marco Martellini

L'analisi di attrattività

Dimensione

- **Numero clienti potenziali (N)**
- **Tasso di penetrazione orizzontale (TPO)**
Percentuale di clienti effettivi tra i clienti potenziali (occupazione)
- **Tasso di penetrazione verticale (TPV)**
Volume medio acquistato per cliente effettivo (penetrazione)

L'analisi di attrattività

Dimensione

- **Mercato attuale (MA)**

$$MA = N \times TPO \times TPV$$

- **Mercato potenziale assoluto (MPAS)**

E' la massima dimensione del mercato corrispondente al caso in cui tutti i clienti potenziali acquistassero la quantità ottimale di prodotto. Tale dato varia col tempo in quanto legato allo sviluppo demografico

L'analisi di attrattività

Dimensione

- **Mercato dei pannolini**

N = 330.000

TPO = 90%

TPV = 4 al giorno (ottimale 6)



MA = 330.000 x 0,9 x (4 x 365) = 433.620.000 pannolini/anno

MPAS = 330.000 x 1,0 x (6 x 365) = 722.700.000 pannolini/anno

L'analisi di attrattività

Cosa determina la dimensione del mercato?

- Fattori **sotto il controllo** dell'impresa
- Fattori **fuori del controllo** dell'impresa

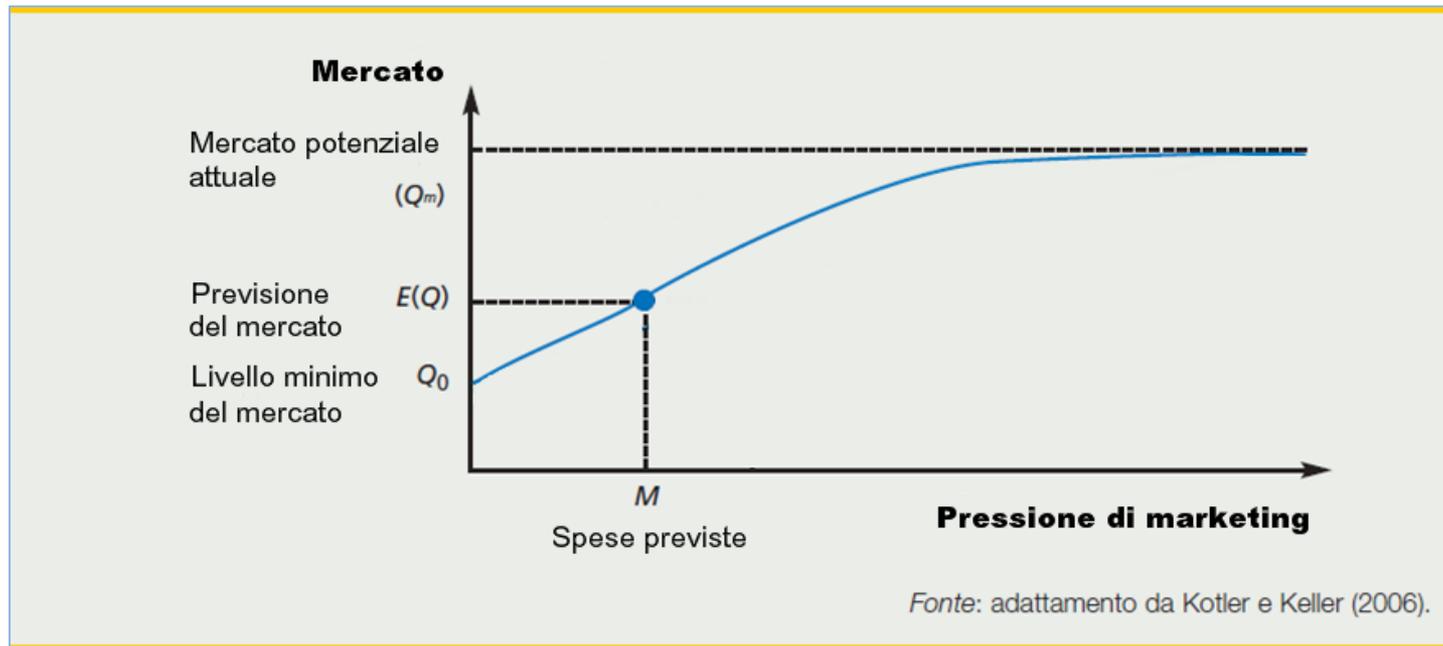
L'analisi di attrattività

Fattori sotto controllo

- Sono gli **strumenti operativi del marketing**, ovvero prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione
- Aumentando la pressione di marketing – di tutte le imprese - il mercato attuale aumenta sino ad un limite superiore determinato solo dai fattori fuori controllo
- Tale limite è denominato **mercato potenziale attuale** ed è funzione del tempo

L'analisi di attrattività

Mercato attuale e pressione totale di marketing



L'analisi di attrattività

Mercato attuale e pressione totale di marketing

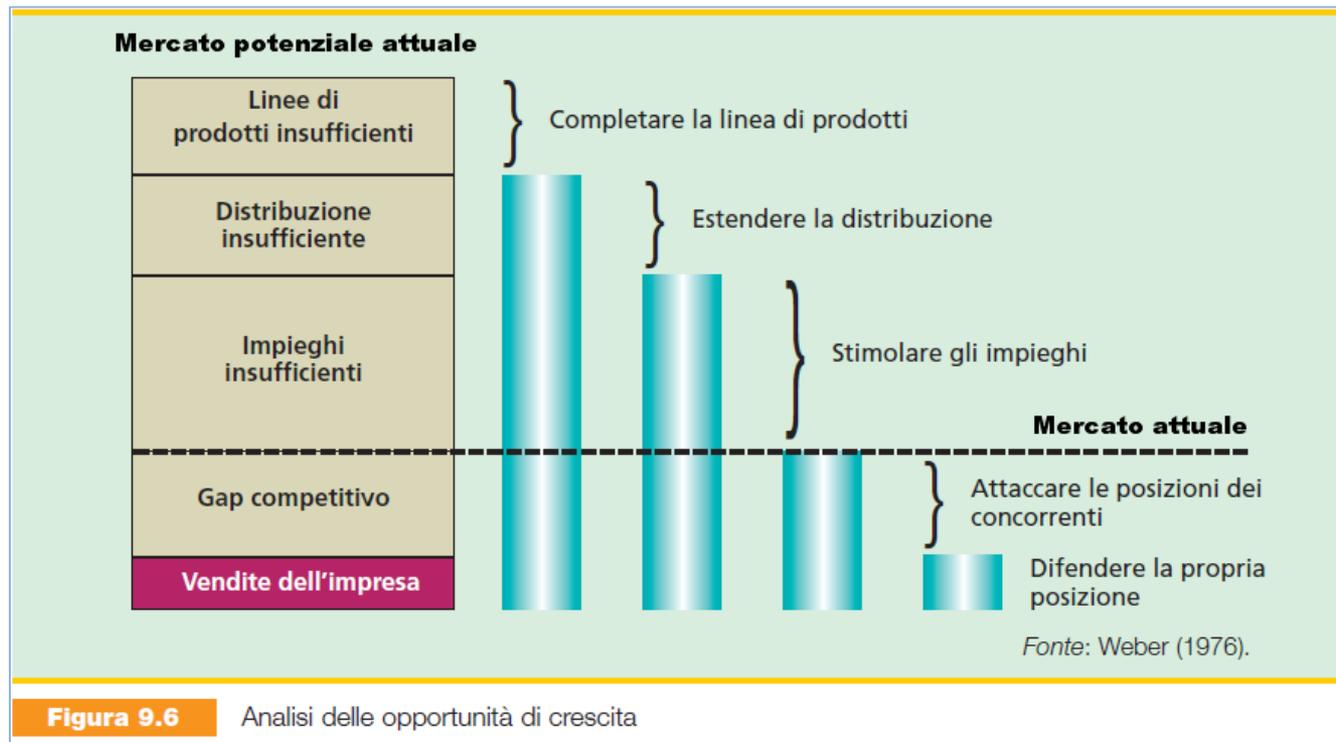


Figura 9.6 Analisi delle opportunità di crescita

L'analisi di attrattività

Fattori fuori controllo

- Sono gli elementi dello «**scenario**», ovvero gli attori del mercato che, oltre ad influenzarne la dimensione, determinano anche opportunità e minacce qualitative (ad es. barriere all'ingresso)



Fonte: Lambin, 2004

L'analisi di attrattività

Scenario

- **I clienti dell'impresa**

Proposta di valore, strategie, aspettative, comportamenti d'acquisto, criteri di valutazione

- **I distributori**

Intermediari, partner, clienti, concorrenti; presenza sul territorio, supporti logistici

L'analisi di attrattività

Scenario

- **I concorrenti**

Numero concorrenti diretti e grado di interdipendenza, potenziali entranti, prodotti sostitutivi, potere di contrattazione dei clienti e dei fornitori

- **I prescrittori**

Tipologia, potere di influenza, accessibilità

L'analisi di attrattività

Scenario

- L'ambiente macro-marketing

Socioculturale	Tecnologia
Popolazione, demografia, distribuzione del reddito, mobilità sociale, cambiamenti dello stile di vita, atteggiamento nei confronti del lavoro e del tempo libero, consumerismo, livello di istruzione, organizzazione sociale, utilizzo delle lingue.	Sostegno pubblico alla ricerca, grado di specializzazione delle iniziative di ricerca del settore, innovazione, rapidità dei trasferimenti di tecnologia, tasso di obsolescenza.
Economia	Ecologia
Congiuntura, aumento del PIL, tassi di interesse, massa monetaria, inflazione, disoccupazione, reddito disponibile, risparmio, costi e disponibilità di energia, integrazione economica, deregulation.	Movimento ecologista, sviluppo del marketing verde, ciclo di vita ecologico, forza del movimento politico, eco-tasse ed eco-incentivi, gestione dei rifiuti.
Politica/legale	
Legislazione sulla concorrenza, norme di tutela dell'ambiente, fiscalità, regolamentazione del commercio estero, leggi di sostegno all'occupazione, blocchi economici e commerciali, deregulation e leggi sulla privatizzazione, stabilità di governo.	

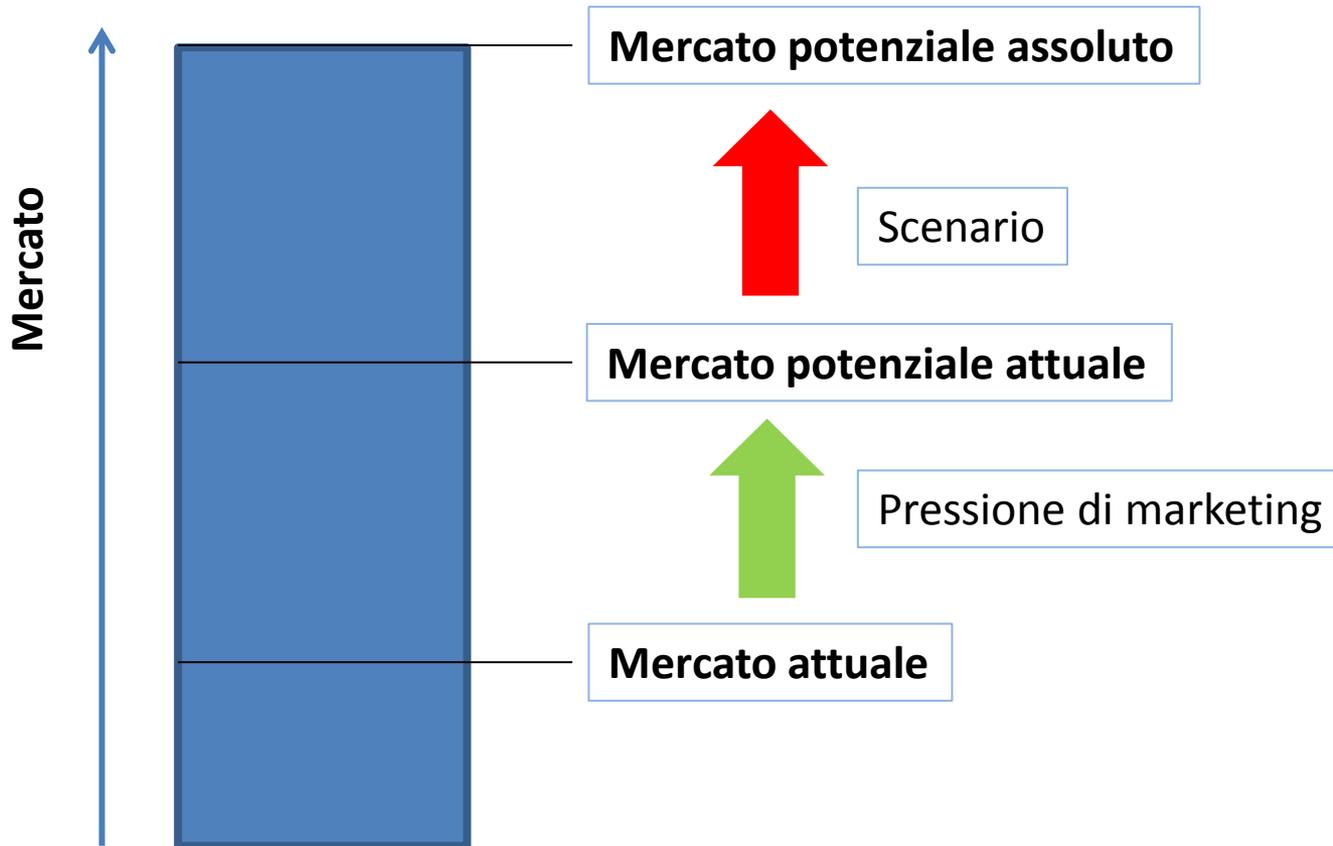
Fonte: Lambin, 2004

L'analisi di attrattività

Scenario

- Elementi dello **scenario** che hanno impatto diretto sulla **dimensione del mercato**
 - Gusti (valori, abitudini, mode, ecc.)
 - Reddito
 - Legislazione
 - Progresso tecnologico
 - Numero e prezzo dei prodotti sostitutivi (concorrenza indiretta)
 - Numero e prezzo dei beni complementari
 - Aspettative di variazioni future dei prezzi

L'analisi di attrattività



L'analisi di attrattività

Non sempre tali fattori hanno effetto

- **Mercato espandibile**

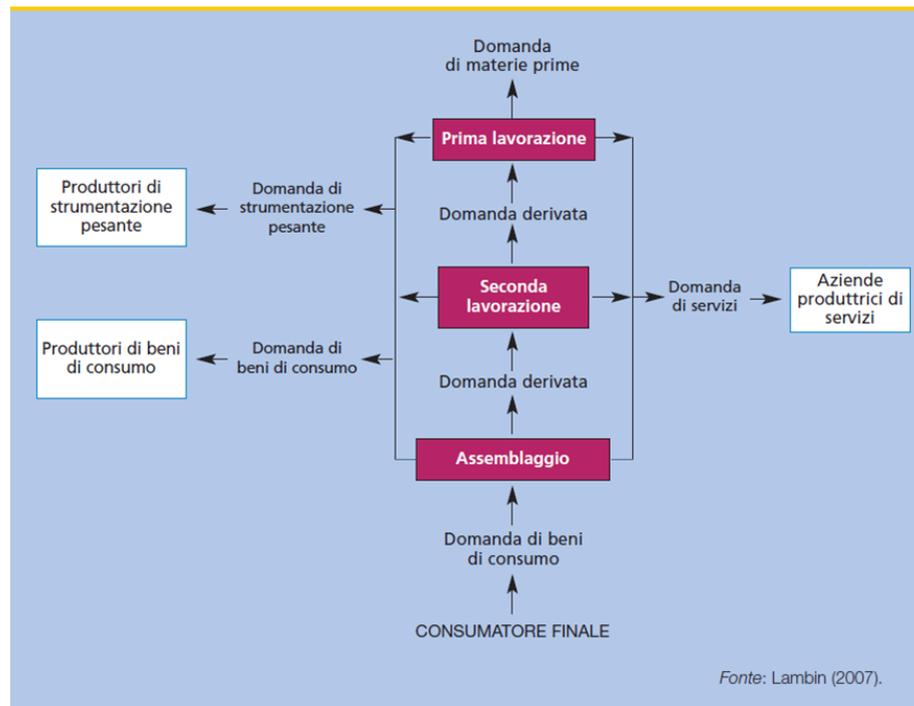
Quando è influenzato sia dalla pressione di marketing che dallo scenario. Tasso di penetrazione orizzontale $< 20\%$

- **Mercato non espandibile**

Quando non risponde più alla pressione di marketing e allo scenario. Tasso di penetrazione orizzontale $> 80\%$

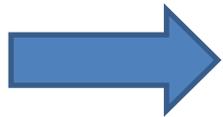
L'analisi di attrattività

La dimensione del mercato dei prodotti industriali (B2B)



L'analisi di attrattività

Mercato derivato (dipende da uno o più mercati a valle)



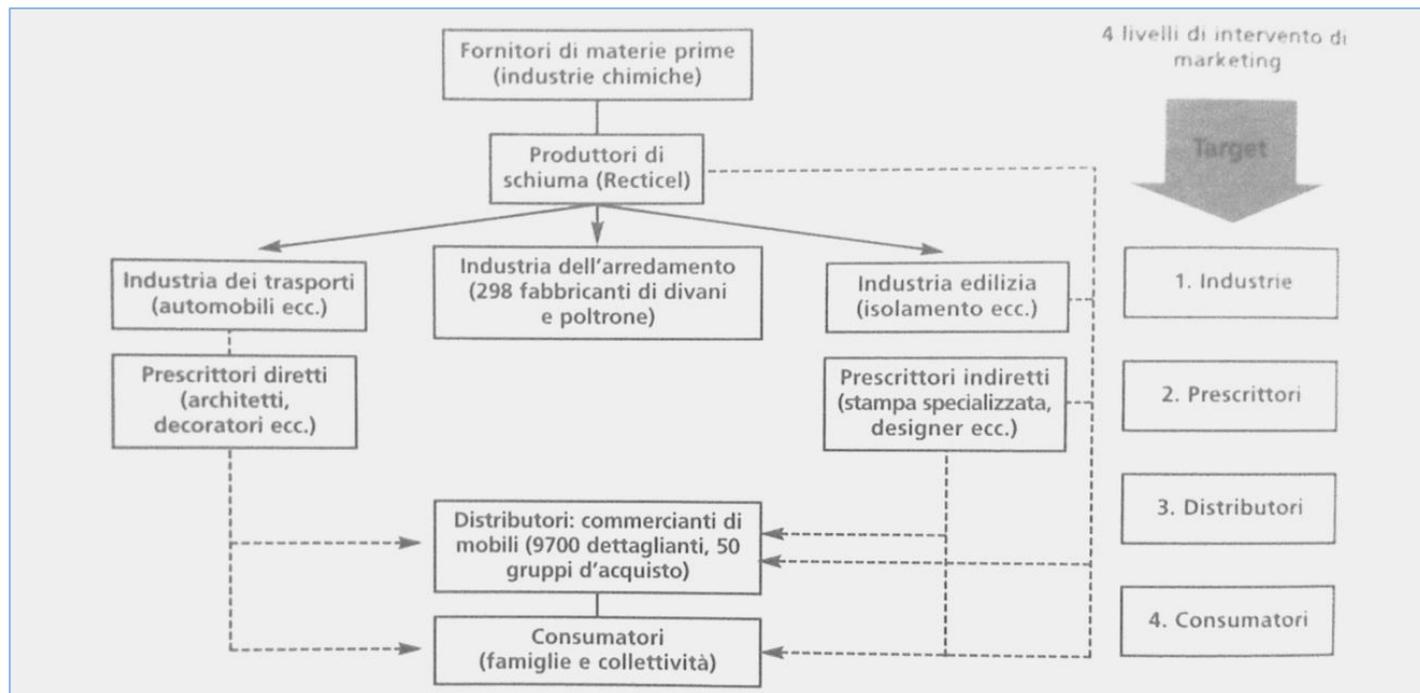
Considerare anche i clienti dei propri clienti nei piani di marketing



Alternative push – pull

L'analisi di attrattività

Mercato derivato - La schiuma di poliuretano



Fonte: Lambin, 2004

L'analisi di attrattività

- **Beni industriali di consumo e servizi industriali**

- Numero clienti potenziali (N)
- Dimensione significativa (DS)
- Tasso di penetrazione orizzontale (TPO)
- Tasso di penetrazione verticale (TPV)
- Coefficiente tecnico (CT)
Tasso di impiego unitario per unità di dimensione significativa

$$MA = N \times DS \times TPO \times TPV \times CT$$

L'analisi di attrattività

- **Mercato dei detersivi per pavimenti**

N = 1.000

DS = 500 mq

TPO = 100%

TPV = 1 lavaggio ogni due giorni (ottimale uno al giorno)

CT = 0,0007 l/mq



MA = 1.000 x 500 x 1,0 x (0,5 x 365) x 0,0007 = 63.875 litri/anno



MPAS = 1.000 x 500 x 1,0 x (1,0 x 365) x 0,0007 = 127.750 litri/anno

In realtà, MPAS è ancora maggiore per effetto dello sviluppo potenziale del mercato finale che impatta su N e DS

L'analisi di attrattività

- **Mercato del servizio di manutenzione linee SMT**

N = 800

DS = 1,5 linee SMT

TPO = 60%

TPV = 1 volta all'anno (ottimale 2)

CT = 10 ore / linea



$$\mathbf{MA} = 800 \times 1,5 \times \underline{0,6} \times \underline{1} \times 10 = 7.200 \text{ ore/anno}$$



$$\mathbf{MPAS} = 800 \times 1,5 \times \underline{1,0} \times \underline{2} \times 10 = 24.000 \text{ ore/anno}$$

In realtà, MPAS è ancora maggiore per effetto dello sviluppo potenziale del mercato finale che impatta su N e DS

L'analisi di attrattività

- **Componenti industriali**

- Numero clienti potenziali (N)
- Quantità prodotta (Q)
- Tasso di penetrazione orizzontale (TPO)
- Tasso di penetrazione verticale (TPV)
- Coefficiente tecnico (CT)
Tasso di impiego unitario per unità di quantità prodotta

$$MA = N \times Q \times TPO \times TPV \times CT$$

L'analisi di attrattività

- **Mercato dei sensori ultrasonici per macchine agricole**

N = 1.200

Q = 100 macchine/anno

TPO = 40%

TPV = 50%

CT = 2 sensori per macchina



MA = $1.200 \times 100 \times 0,4 \times 0,5 \times 2 = 48.000$ sensori/anno

MPAS = 

L'analisi di attrattività

- **MPAS dei sensori ultrasonici per macchine agricole dipende da:**

- MPAS dei prodotti della terra (tonnellate/anno)

(N = popolazione) x TPO x TPV



- MPAS delle macchine agricole (macchine/anno)

(MPAS dei prodotti della terra x CTa x CTm) / D -> solo sostituzione

CTa dipende dalla tecnologia agraria, CTm e D dipendono dalla tecnologia meccanica e tutti evolvono nel tempo.



- MPAS dei sensori per macchine agricole (sensori anno)

(MPAS delle macchine agricole) x TPO x TPV x CTs

Evolve nel tempo



L'analisi di attrattività

- **Beni industriali strumentali**

- Parco esistente (PE)
- Dotazione media ($D_m = TPO \times TPV$)
- Variazione produzione* nell'anno (VP)
- Parco nuove imprese nell'anno (PN)
- Durata vita (D)



positiva o **negativa**

- **Mercato attuale di primo acquisto (MA-PA)**

$$MA-PA = \frac{PE \times VP}{D} + PN \times D_m$$



Sostituzione, se $VP < 0$

- **Mercato attuale di sostituzione (MA-S)**

$$MA-S = PE / D$$

* Variazione produzione = variazione dotazione media

L'analisi di attrattività

- **Beni industriali strumentali**

$$MA = MA-PA + MA-S$$

$$MA = PE \times VP + PN \times D_m + PE / D$$

A differenza dei consumi, la sola determinazione del parco esistente non dà alcuna informazione sul mercato dei beni durevoli se non integrata da **fattori di novità** quali **variazione della produzione, nuove imprese e sostituzioni**

Il **mercato potenziale assoluto** è legato a quello del «mercato finale» ed è **di sola sostituzione**, a parte lo sviluppo demografico

L'analisi di attrattività

- **Mercato della «foratura laser»**

PE = 15.000

$D_m = 1,5$

VP = 5%

PN = 450

D = 10 anni



MA-PA = $15.000 \times 0,05 + 450 \times 1,5 = 1.425$ unità/anno

MA-S = $15.000 / 10 = 1.500$ unità/anno

MA = $1.425 + 1.500 = 2.925$ unità/anno

L'analisi di attrattività

- **Mercato della «foratura laser»**

PE = 15.000

VP = 0%, +9%, **-9%**

PN = 0

D = 10 anni



Primo acquisto

Sostituzione

$$MA_0 = 15.000 \times 0,00 + \frac{15.000}{10} = 0 + \frac{1.500}{10} = \mathbf{1.500} \text{ unità/anno}$$

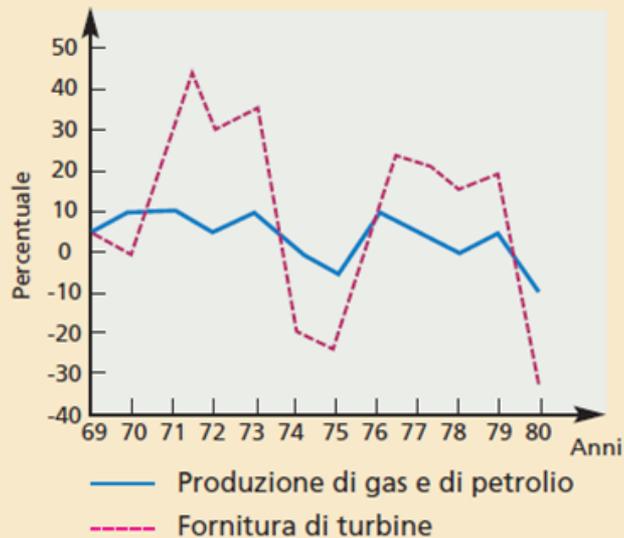
$$MA_{+9} = 15.000 \times 0,09 + \frac{15.000}{10} = 1.350 + \frac{1.500}{10} = \mathbf{2.750} \text{ unità/anno}$$

$$MA_{-9} = \frac{15.000 \times (-0,09)}{10} + \frac{15.000}{10} = \frac{-1.350}{10} + \frac{1.500}{10} = \mathbf{150} \text{ unità/anno}$$

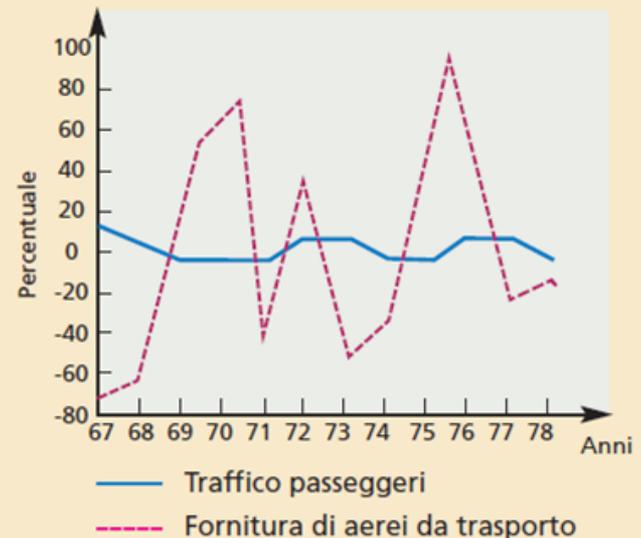
L'analisi di attrattività

Volatilità del mercato dei beni industriali strumentali : «effetto acceleratore»

Produzione di gas e petrolio e fornitura di turbine



Numero di passeggeri e fornitura di aerei da trasporto



Fonte: Bishop et al. (1984).

L'analisi di attrattività

Effetto della volatilità sui produttori a monte



La comprensione dell'**effetto acceleratore** e, più in generale, delle particolarità del mercato dei beni industriali strumentali è **fondamentale** non solo per i produttori di tali beni ma **anche per le imprese che forniscono loro componenti, beni e servizi di consumo**

L'analisi di attrattività

- **Le fonti per le analisi di mercato**

- **Fonti primarie (dirette)**

Rilevazioni, cioè raccolta diretta delle informazioni necessarie presso un campione o una popolazione di individui o enti

- **Fonti secondarie (indirette)**

Sorte per scopi conoscitivi anche indipendenti dal problema oggetto di indagine

- Interne: generate all'interno della organizzazione



- Esterne: generate all'esterno (da enti governativi, associazioni, ecc.)

- Ufficiali

- Commerciali



L'analisi di attrattività

- **Le fonti commerciali**

- **Market Research.com**

- www.marketresearch.com

- Catalogo di ricerche di mercato

- **Report Linker**

- www.reportlinker.com

- Catalogo di ricerche di mercato

- Molte accessibili con un abbonamento di 89 € al mese

- **Frost & Sullivan**

- www.frost.com/prod/servlet/rp.pag/Italian

- Tutti i settori industriali

L'analisi di attrattività

- **Le fonti commerciali**
 - **Freedonia**
www.freedoniagroup.com
Tutti i settori
 - **Ovum**
www.ovum.com
Telecomunicazioni, informatica
 - **Forrester**
www.forrester.com
Tecnologia

L'analisi di attrattività

- **Le fonti commerciali**
 - **Planet Retail**
www.planetretail.net
Retail
 - **Euroconstruct**
www.euroconstruct.org
Costruzioni
 - **BSRIA**
www.bsria.co.uk
Servizi di supporto alle costruzioni

L'analisi di attrattività

- **Le fonti commerciali**

- **VDC Research**

- www.vdcresearch.com

- Connettività M2M, automazione industriale, sensoristica



- **Anima**

- www.anima.it/content/10670/studi-di-mercato

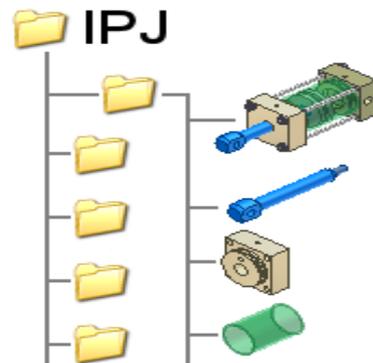
- Impianti termici (associazione di categoria)

L'analisi di attrattività

- Se le **fonti primarie** (rilevazioni) **non sono accessibili** per ragioni di costo
- Se, come spesso accade, per i componenti industriali **non sono disponibili fonti secondarie (ricerche di mercato) relative al bene specifico** prodotto dall'azienda, mentre sono normalmente disponibili studi riguardanti i beni finali che includono il componente in questione
- In tal caso è possibile stimare il mercato dei componenti nel modo seguente:

L'analisi di attrattività

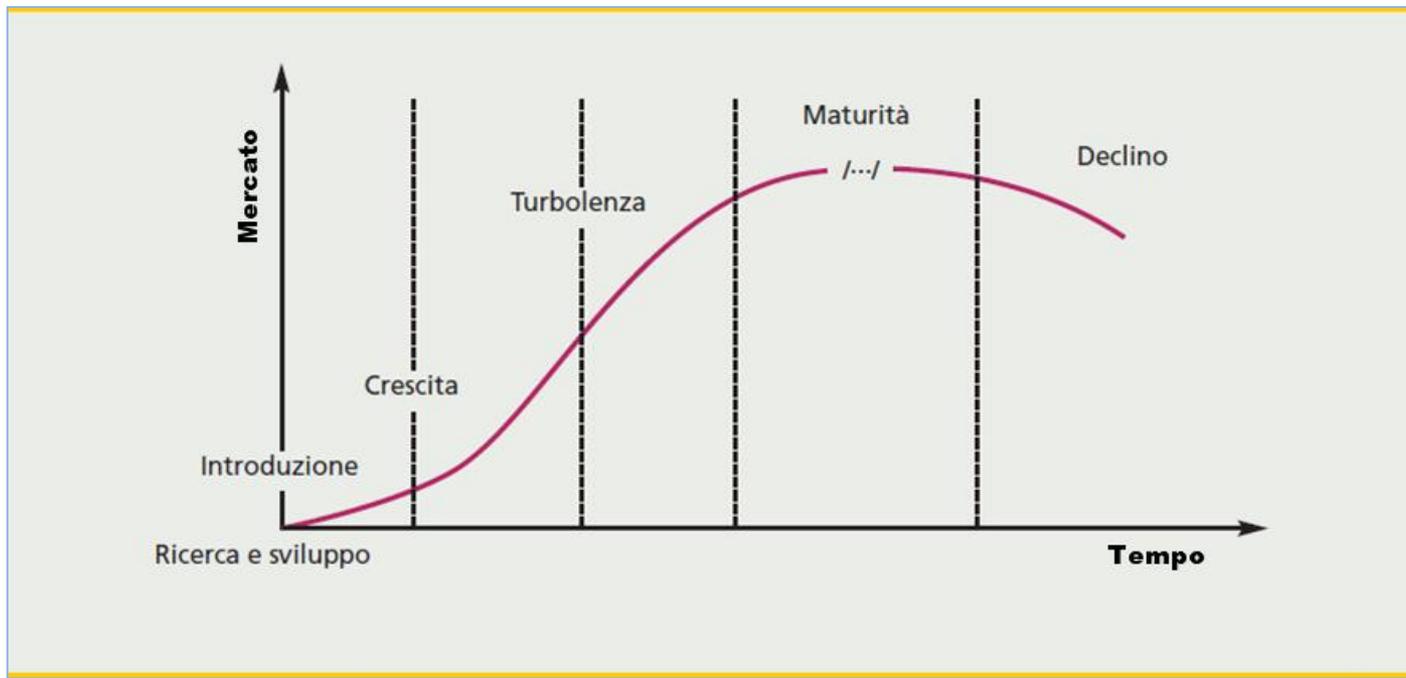
- Si scompone il bene finale nei suoi sotto-assiemi
- Si determina l'impiego medio del componente prodotto dall'azienda
- Si reperiscono studi di mercato relativi al bene finale



L'analisi di attrattività

Evoluzione

Il modello teorico del **ciclo di vita** di un segmento



L'analisi di attrattività

Dimensione (attuale e potenziale assoluta)

x

Pressione di marketing

x

Scenario

=

EVOLUZIONE



"L'Ortica" '09 - "Homo Ridens: Tributo semiserio a Charles Darwin" - Primo premio © Marco Martellini

L'analisi di attrattività

INTRODUZIONE

- **Ambiente economico e competitivo**

Forte incertezza, resistenza ed alto rischio finanziario - Mercato espandibile e in lenta evoluzione – Clienti «innovatori» e «adottatori precoci» – Concorrenza limitata (monopolio temporaneo) - Tecnologia in evoluzione

- **Obiettivi prioritari**

Stimolare il mercato - Informare il mercato dei vantaggi offerti dall'innovazione - Incoraggiare a provare il prodotto - Introdurre il prodotto nella distribuzione

- **Programma di marketing**

Concezione di base del prodotto - Possibilità di praticare prezzi alti (scrematura) – Distribuzione selettiva o esclusiva – Comunicazione informativa sostenuta da incentivi e campioni omaggio

L'analisi di attrattività

CRESCITA

- **Ambiente economico e competitivo**

Entrano numerosi nuovi concorrenti – Mercato espandibile e in forte crescita - Clienti «maggioranza precoce» - Concorrenza crescente ma pacifica - Tecnologia ampiamente diffusa

- **Obiettivi prioritari**

Sviluppare il mercato (penetrazione orizzontale e verticale) - Costruire un'immagine di marca basata sul posizionamento – Rinforzare la distribuzione

- **Programma di marketing**

Migliorare il prodotto con nuove caratteristiche – Riduzione dei prezzi (penetrazione) - Distribuzione intensiva o multicanale - Comunicazione del posizionamento volto a creare un'immagine di marca

L'analisi di attrattività

TURBOLENZA

- **Ambiente economico e competitivo**

Ristrutturazione e concentrazione – Mercato espandibile ma crescita rallentata - Clienti «maggioranza tardiva» - Concorrenza violenta e abbandono da parte dei più deboli - Tecnologia in fase di stabilizzazione

- **Obiettivi prioritari**

Segmentare in modo creativo e identificare segmenti prioritari - Massimizzare le quote di mercato – Affinare posizionamento - Fidelizzare

- **Programma di marketing**

Differenziare i prodotti in base alla segmentazione – Prezzi al valore percepito - Distribuzione intensiva o multicanale - Comunicazione di posizionamento

L'analisi di attrattività

MATURITA'

- **Ambiente economico e competitivo**

Lotta per le quote di mercato e pressione sui prezzi – Il mercato non è più espandibile – Clienti «ritardatari» , ipersegmentazione – Concorrenza stabile con potenti attori che dominano il mercato - Tecnologia stabile

- **Obiettivi prioritari** → Orientamento al mercato

Mantenere e aumentare la quota di mercato e i profitti attraverso un vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo e basato sulla catena del valore. Cercare nuovi segmenti - Affinare differenziazione - Approccio relazionale - Lanciare innovazioni «di rottura»

- **Programma di marketing**

Affinare differenziazione prodotti – Evitare guerra dei prezzi - Distribuzione intensiva – Comunicare differenziazione rivendicata

L'analisi di attrattività

DECLINO

- **Ambiente economico e competitivo**

Obsolescenza tecnologica e modifica delle preferenze – Mercato in decrescita strutturale – Clienti orientati ai prodotti sostitutivi – Concorrenza in ritiro dal mercato - Tecnologia sorpassata

- **Obiettivi prioritari**

Disinvestire dal mercato - Specializzarsi su segmenti residui - Rallentare la decrescita del mercato

- **Programma di marketing**

Linea di prodotti limitata - Distribuzione molto selettiva - Strategia di prezzi elevati (o bassi per smaltire scorte) - Comunicazione molto mirata

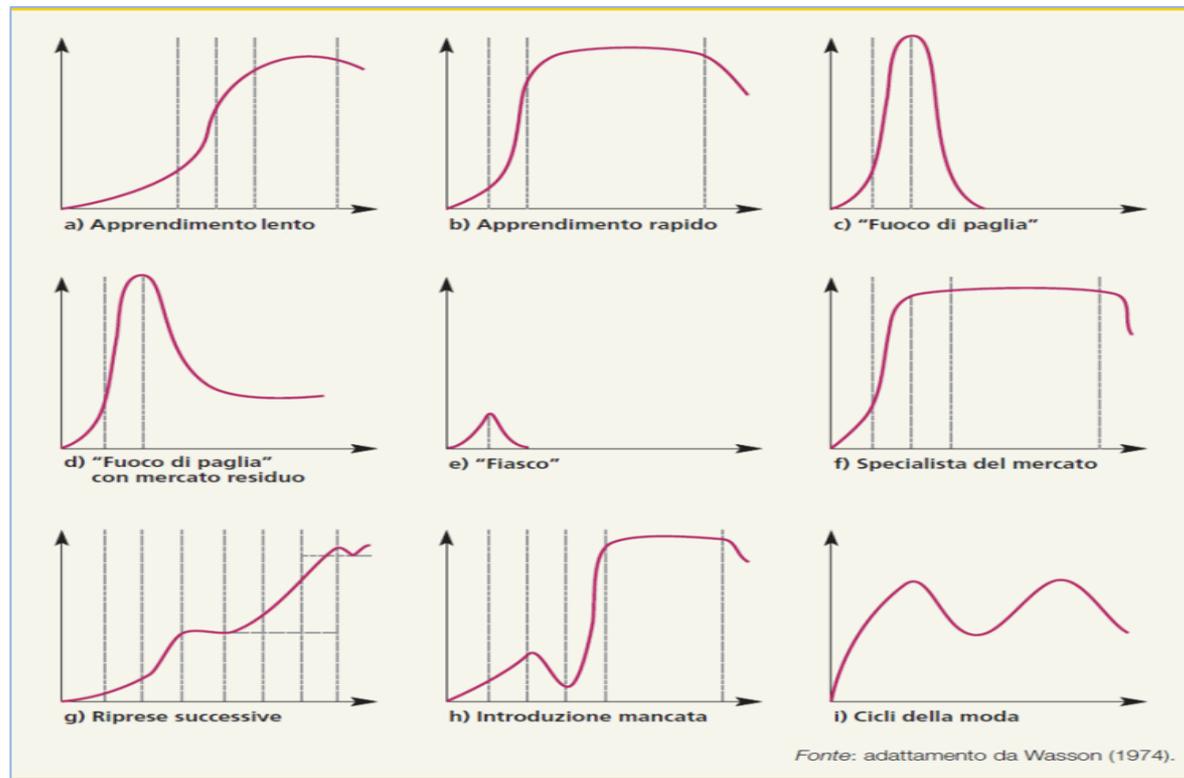
L'analisi di attrattività

La curva di diffusione

- **Innovatori (2,5%)**
Soggetti coraggiosi, che spingono verso il cambiamento. Gli Innovatori sono comunicatori molto importanti
- **Adottatori precoci (13,5%)**
Soggetti rispettabili, opinion leader, provano nuove idee, ma in maniera accorta
- **Maggioranza precoce (34%)**
Soggetti ponderati, attenti ma che accettano il cambiamento più velocemente rispetto alla media
- **Maggioranza tardiva (34%)**
Soggetti scettici, utilizzeranno nuove idee o nuovi prodotti solo quando la maggioranza li utilizzerà
- **Ritardatari (16%)**
Soggetti tradizionali, critici verso le nuove idee che le accetteranno solo se la nuova idea è diventata la corrente principale o addirittura una tradizione

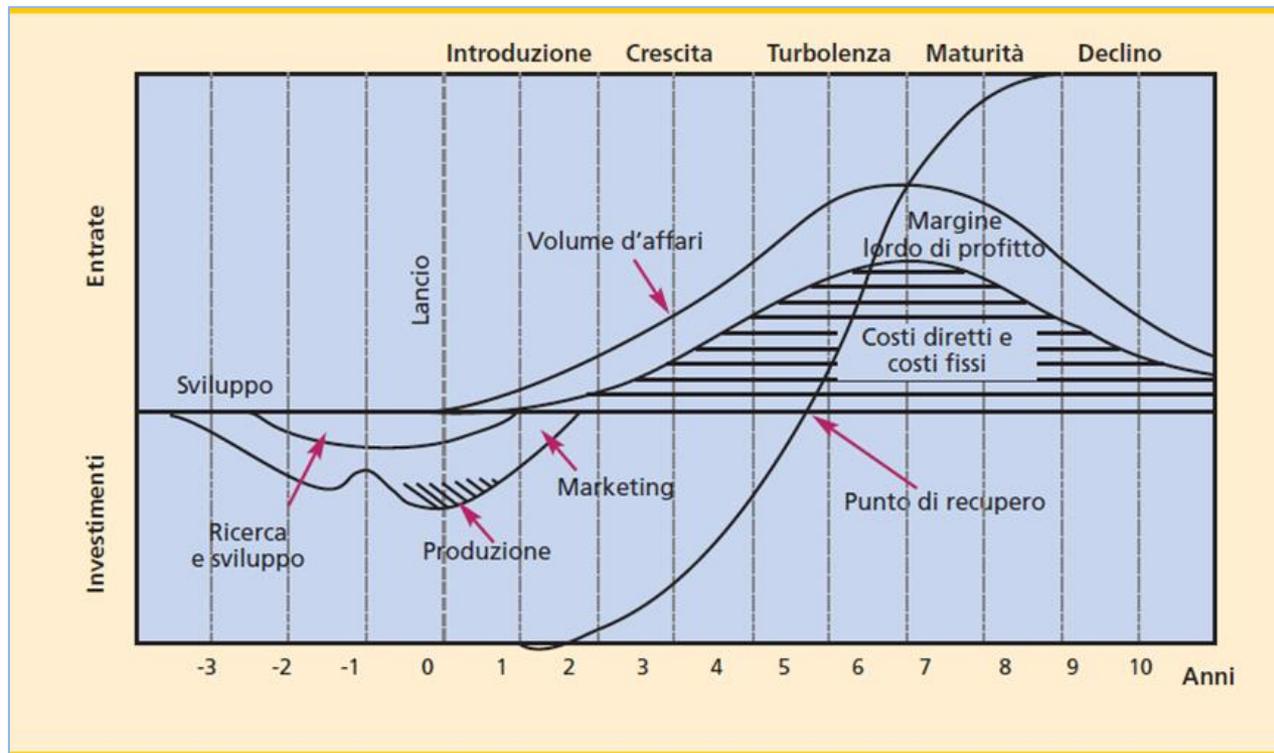
L'analisi di attrattività

Varietà dei cicli di vita



L'analisi di attrattività

Ciclo di vita e flussi: mantenere equilibrio di portafoglio



L'analisi di attrattività

Da ciò derivano: Opportunità e Minacce

P.e.: KPN in Belgio, 1999

Analisi di Attrattività						
Dimensione	Opportunità	<i>Alta Probabilità</i>	<i>Bassa Probabilità</i>	Minacce	<i>Alta Probabilità</i>	<i>Bassa Probabilità</i>
Evoluzione	<i>Alto Impatto</i>	Mercato: - ampio - rapida crescita	Cedimento della telefonia fissa	<i>Alto Impatto</i>	Concessione di licenze sempre più costose	Scoperta di danni alla salute
		Sviluppo delle generazioni tecnologiche successive				
Scenario	<i>Basso Impatto</i>	Aumento della mobilità internazionale		<i>Basso Impatto</i>	Legge contro l'uso del cellulare alla guida e controlli severi	
Analisi di Competitività						
Punti di Forza			Punti di Debolezza			

L'analisi di competitività

Lo scopo dell'analisi di competitività è l'approfondimento delle forze competitive e dei loro rapporti al fine di **individuare i punti di forza e di debolezza** e, di conseguenza, il **vantaggio competitivo** di un'impresa intenzionata ad operare su di un determinato **segmento**



L'analisi di competitività

Vantaggio competitivo

- Un segmento, per ragioni di efficienza, pur essendo sostanzialmente omogeneo in termini di bisogni non potrà mai essere troppo piccolo
- Sarà quindi improbabile che un concorrente riesca a fornire un prodotto dotato in misura massima di tutti gli attributi ricercati dai soggetti componenti il segmento
- L'obiettivo, quindi, è di individuare in ogni segmento un **elemento apprezzato** e di **differenziazione dai concorrenti**, ovvero un **vantaggio competitivo**, difendibile nel lungo periodo e che garantisca una **quota di mercato** significativa nel segmento (**posizionamento**)

L'analisi di competitività

Vantaggio competitivo

- **Esterno**

Basato su caratteristica distintiva -> potere di mercato

- **Interno**

Basato sul costo

«Questi due tipi di vantaggio competitivo, dalle origini e caratteristiche distinte, sono spesso incompatibili perché comportano abilità e culture molto differenti (Lambin, 2008)»

Il vantaggio di costo non deriva solo dalla produttività (efficienza) ma anche da altri fattori quali un **minor costo degli input** (come il lavoro in Cina)

L'analisi di competitività

Vantaggio competitivo

- **Il vantaggio esterno può essere**
 - **Operativo**
Eccellenza operativa, maggior «efficacia»
 - **Strategico**
Elementi di unicità importanti e difficilmente imitabili
- **Il vantaggio interno (costo) è, ovviamente, un vantaggio operativo**

L'analisi di competitività

Vantaggio competitivo

- Emergono due concetti distinti
- **Differenziazione dai competitori**
Esprime la diversità dell'offerta di un'impresa rispetto ai concorrenti in un medesimo segmento
- **Differenziazione nei segmenti**
Esprime la diversità dell'offerta di un'impresa in segmenti diversi



La **differenziazione**, esprime la **varietà dell'offerta** mentre la **segmentazione** esprime la **varietà della domanda**

L'analisi di competitività

Vantaggio competitivo

- Un vantaggio competitivo, di qualunque natura, costituisce la base per la **differenziazione dai concorrenti**
- Un vantaggio competitivo esterno è la base per la **differenziazione nei segmenti**
- Nella realtà, la **differenziazione** (dai concorrenti e/o nei segmenti) può manifestarsi secondo gli assi dei bisogni, gruppi di clienti, tecnologie con **vari gradi di intensità** determinando quindi un **compromesso tra efficacia ed efficienza**

L'analisi di competitività

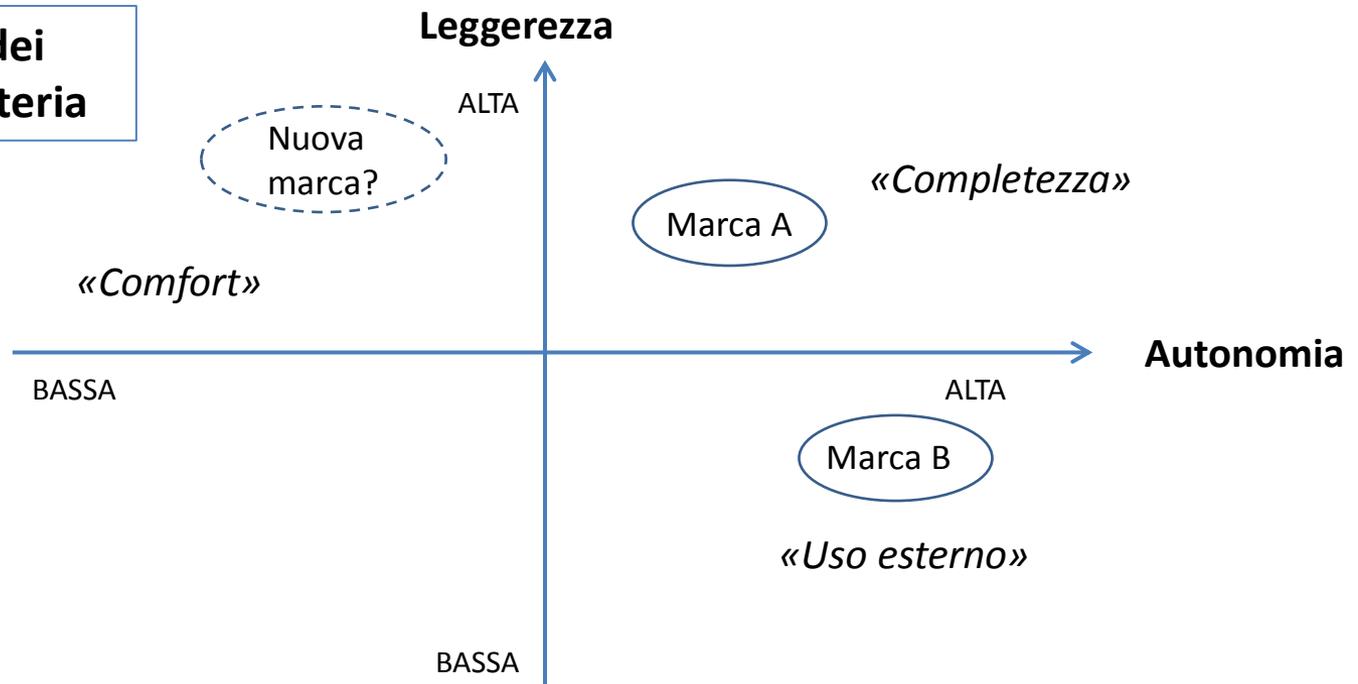
Posizionamento

- La differenziazione dai concorrenti in un segmento può essere rappresentata mediante una **mappa** che esprima la **percezione** dei clienti (supposta, misurata o desiderata) rispetto al grado di presenza degli **attributi** da essi ricercati nei vari prodotti concorrenti
- Se gli attributi ricercati sono più di due si selezionano i più importanti o si creano dei raggruppamenti mediante particolari tecniche statistiche

L'analisi di competitività

Posizionamento

Il segmento dei
trapani a batteria



L'analisi di competitività

Posizionamento

- Affinché un **posizionamento** sia **efficace** è necessario verificare che sia:
 - **Unico**
 - **Apprezzato**
 - **Difendibile**
 - **Profittevole**

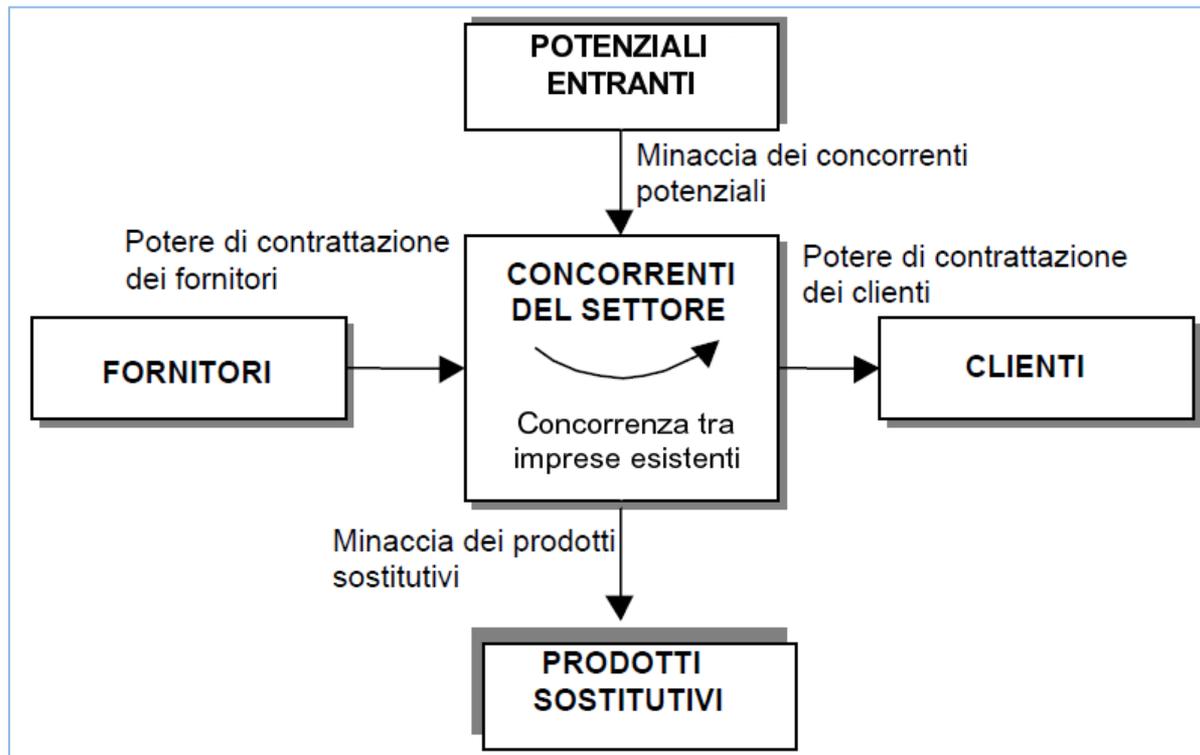
L'analisi di competitività

I passi dell'analisi

- **Forze competitive**
- **Situazione concorrenziale**
- **Catena del valore**
- **Punti di forza e punti di debolezza**
- **Vantaggio competitivo**

L'analisi di competitività

Forze competitive: concorrenza allargata



L'analisi di competitività

- **Potenziali entranti**

Sono ostacolati dalle barriere all'entrata

- Economie di scala e di esperienza
- Fabbisogno di capitali
- Brevetti
- Caratteristiche uniche del prodotto
- Fidelizzazione (forza della marca)
- Costi di trasferimento
- Accesso alla distribuzione



Mercato di riferimento



Vantaggio esterno

L'analisi di competitività

- **Prodotti sostitutivi (concorrenza indiretta)**

Soddisfano bisogni simili per il medesimo gruppo di clienti ma con tecnologie differenti

- **Orzo, caffè**

All'aumentare del **prezzo** del caffè diminuisce la quantità acquistata di caffè e aumenta quella dell'orzo

- **Orologio da polso, telefono cellulare**

Il telefono cellulare, relativo ad un mercato di riferimento diverso, **include** – senza maggiorazioni di prezzo - la funzione di orologio

- **Trapano meccanico, trapano elettrico**

La tecnologia elettrica rende «**superata**» quella meccanica a parità di funzione svolta

L'analisi di competitività

- **Clienti**

Hanno rilevante potere di contrattazione se:

- Acquistano quantità consistenti rispetto al volume d'affari del fornitore
- I prodotti acquistati rappresentano una porzione considerevole dei loro costi
- Sono sicuri di poter trovare altri fornitori poiché i prodotti sono poco differenziati
- I costi di trasferimento ad un altro fornitore sono contenuti
- Rappresentano una reale minaccia di integrazione a monte - potenziali entranti
- Dispongono di informazioni complete su mercato, prezzi e perfino costi del fornitore
- L'offerta eccede la domanda (mercato dei compratori)

L'analisi di competitività

- **Fornitori**

Hanno rilevante potere di contrattazione se:

- Sono più concentrati del gruppo di clienti a cui vendono
- L'impresa non è per loro un cliente importante
- Non sono minacciati da prodotti in grado di sostituire i loro
- Il prodotto è un mezzo di produzione importante per il cliente
- Hanno differenziato i propri prodotti o hanno creato costi di trasferimento che rendono il cliente prigioniero
- Costituiscono una reale minaccia di integrazione a valle
- La domanda eccede l'offerta (mercato dei venditori)

La manodopera rientra nella categoria fornitori

L'analisi di competitività

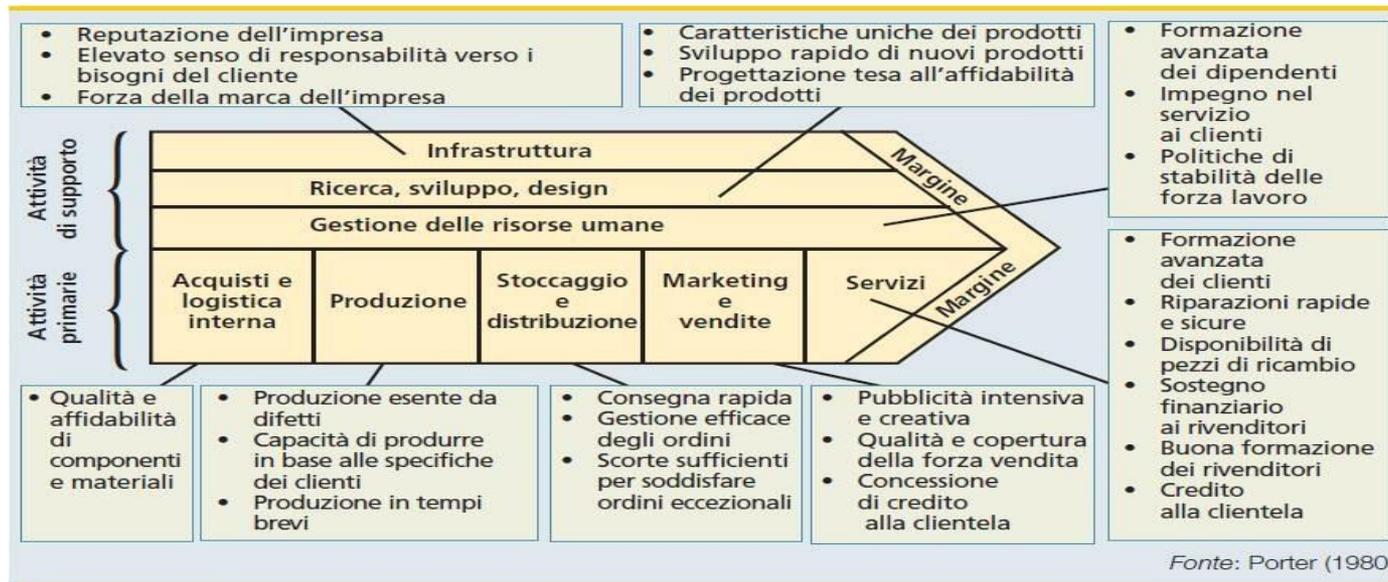
Situazione concorrenziale

Grado di interdipendenza tra i concorrenti

	CONCORRENZA PERFETTA	CONCORRENZA IMPERFETTA	OLIGOPOLIO	MONOPOLIO
CONCORRENTI	Numerosi → Mercato atomistico	Numerosi	Pochi	Uno
PRODOTTI CONCORRENTI	Indifferenziati	Differenziati	Differenziati Indifferenziati	Unici
VINCOLI	Nessuno	Deboli	Forti	Insuperabili Legali o naturali
TRASPARENZA	Massima	Poca -> comunicare valore	Poca Per scelta dei venditori	Variabile
PREZZO	Nessuna autonomia Compratori e venditori devono accettare il prezzo di mercato	Moderata autonomia Venditore monopolista del suo prodotto	Diff.: Alta autonomia Indiff.: Allineamento	Alta autonomia
ESEMPI	Mercato borsistico , ittico, ortofrutticolo	Prodotti ad alto valore percepito	Aeronautica Telefonia Petrolio	Legale: Poste, brevetti Naturale: Aeroporti
FREQUENZA	Molto rara	Molto frequente	Molto frequente	Raro

L'analisi di competitività

Catena del valore



Attraverso l'analisi della catena del valore si valutano le proprie competenze chiave in rapporto a quelle delle altre forze competitive. Da ciò derivano: ➡

L'analisi di competitività

Punti di forza e punti di debolezza

Es.: KPN in Belgio, 1999



L'analisi di competitività

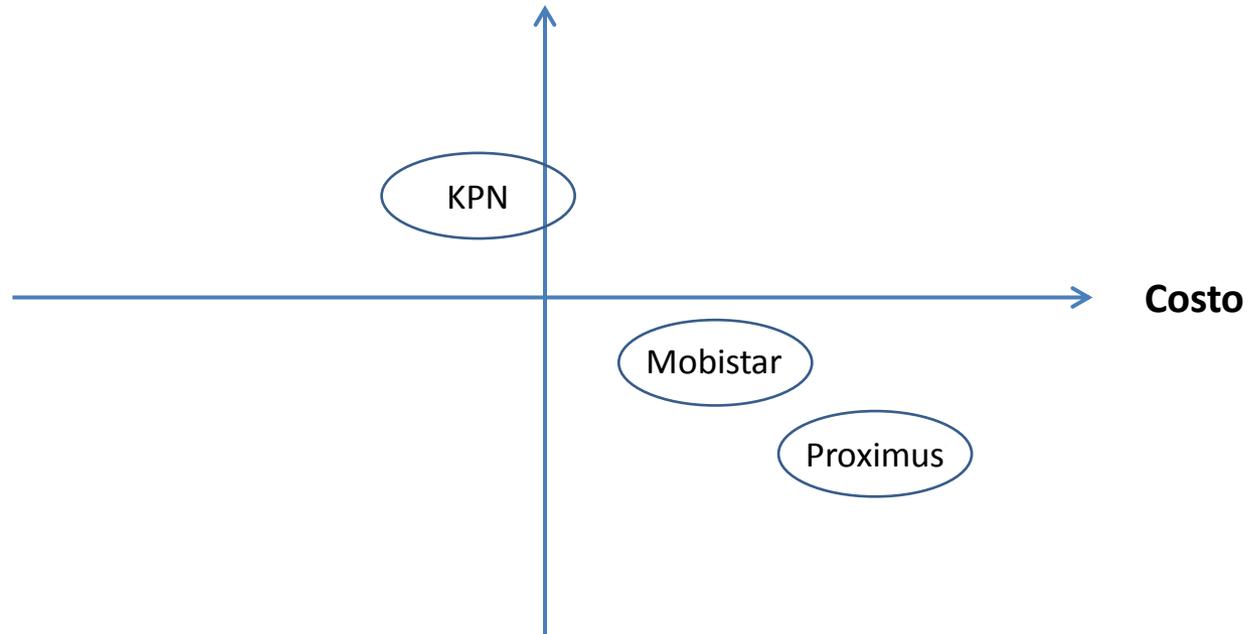
Vantaggio competitivo

- Migliore qualità di comunicazione e copertura grazie a tecnologia di nuova generazione
- Esperienza internazionale
- Possibilità di praticare prezzi più contenuti

L'analisi di competitività

Posizionamento

Qualità della comunicazione



Seconda parte

Sintesi

- Abbiamo introdotto i principali indicatori di **attrattività di un segmento**
- Abbiamo individuato **opportunità e minacce**
- Abbiamo analizzato la **competitività**
- Abbiamo individuato **punti di forza e di debolezza**
- Abbiamo individuato il **vantaggio competitivo**
- Abbiamo completato l'**analisi SWOT**

Dobbiamo ora **scegliere quale copertura** dare al mercato di riferimento – e quindi, **quali prodotti lanciare** - in base al confronto delle analisi SWOT

La strategia di copertura

- In base ai risultati delle analisi di attrattività e competitività si procede alla scelta dei segmenti da servire, ovvero, alla definizione della **strategia di copertura** del mercato di riferimento
- L'insieme dei segmenti in cui l'impresa decide di operare costituisce il **mercato servito**
- Tale insieme, che rappresenta l'**ampiezza dell'attività** dell'impresa entro il mercato di riferimento, è denominato Area Strategica d'Affari (ASA), Strategic Business Unit (SBU) o **Business**

La strategia di copertura

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti				
					Costruzioni e Attività manifatturiere				
					Macro-clienti				
					Costruzioni		Attività manifatturiere		
					Micro-clienti				
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo	
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza				Traforo		
			Media potenza						
			Alta potenza						
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza						
			Media potenza		Con filo	Foratura elettrica multi-uso - con filo			
					Senza filo	Foratura elettrica multi-uso - senza filo			
			Alta potenza					For. el. ind - legno	For. el. ind - metallo
Laser		Laser	Bassa potenza					For. laser - legno	For. laser - metallo
	Media potenza								
	Alta potenza								

La strategia di copertura

I metodi di confronto dei segmenti: le analisi di portafoglio

- **Confronto delle analisi SWOT**

Chiaro, completo, efficace ma non fornisce una visione d'insieme

- **Matrice McKinsey**

Sintetizza le SWOT, intuitiva ma meno efficace - dilemma voto-giudizio

- **Matrice BCG**

Mette a fuoco solo aspetti finanziari -> può essere un complemento

Lo scopo di un'analisi di portafoglio è quello di **guidare la riflessione**, mai di sostituirsi ad essa

La strategia di copertura

La matrice McKinsey

- Si scelgono degli **indicatori di attrattività e competitività comuni** a tutti i segmenti
- Si stabilisce un **criterio di espressione numerico** degli indicatori (p.e.: punteggio da 0 a 5)
- Si assegna un **livello d'importanza** («peso») a ciascuno degli indicatori
- Si valuta ciascun segmento **assegnando un punteggio** agli indicatori di attrattività e competitività
- **Si calcola la media** pesata dell'attrattività e della competitività di ogni segmento
- **Si rappresenta ogni segmento su di un grafico mediante un cerchio** avente centro posizionato in base ai punteggi di attrattività e competitività, diametro proporzionale al mercato e settore pari alla quota di mercato aziendale

La strategia di copertura

La matrice McKinsey

Indicatori di attrattività

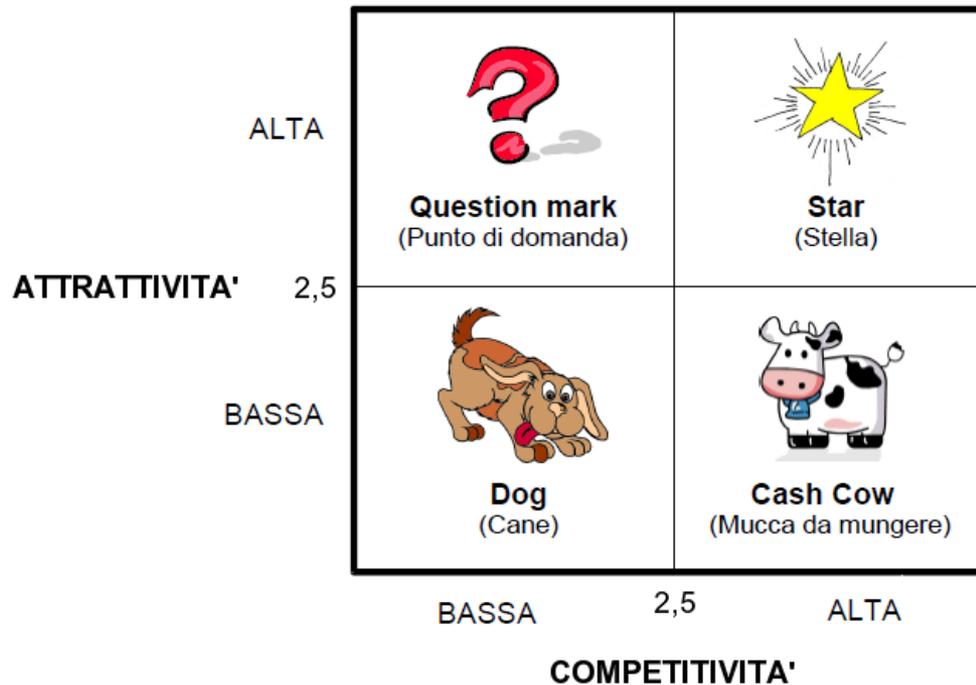
- Dimensione del mercato
- Tasso di crescita del mercato
- Struttura concorrenziale
- Barriere all'entrata
- Redditività del settore
- Tecnologia
- Legislazione
- Aspetti sociali e politici

Indicatori di competitività

- Quota di mercato
- Attività di marketing
- R&S
- Produzione
- Risorse finanziarie
- Risorse umane
- Immagine
- Gamma prodotti
- Qualità

La strategia di copertura

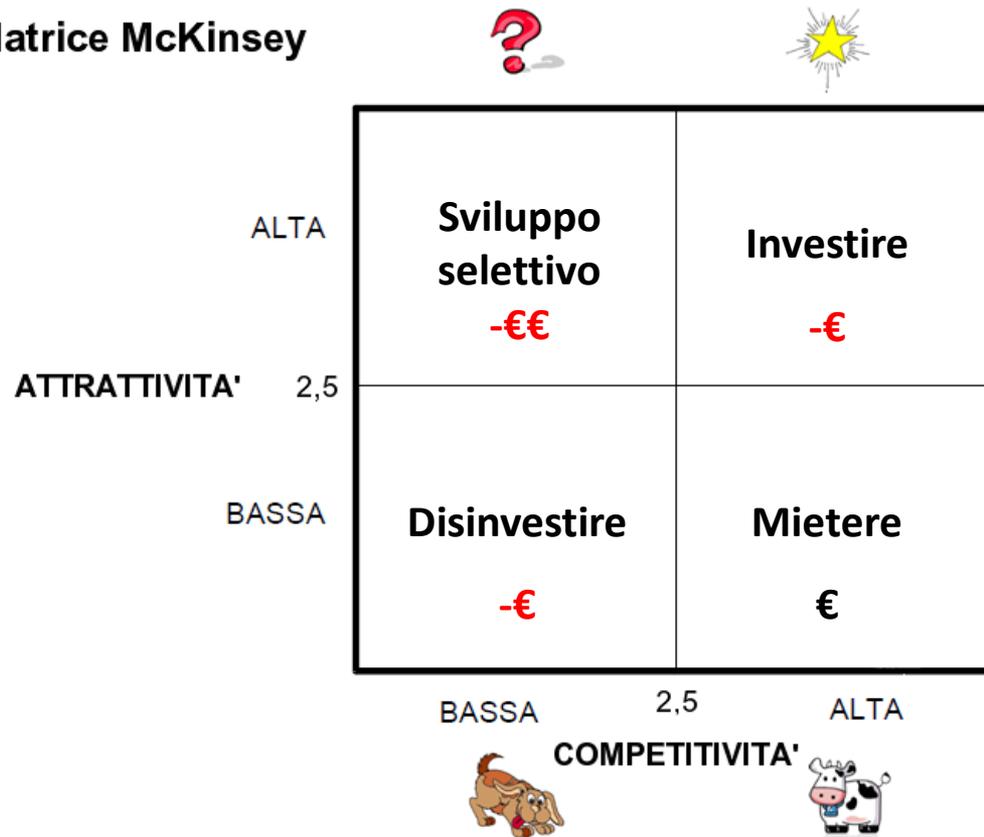
Matrice McKinsey



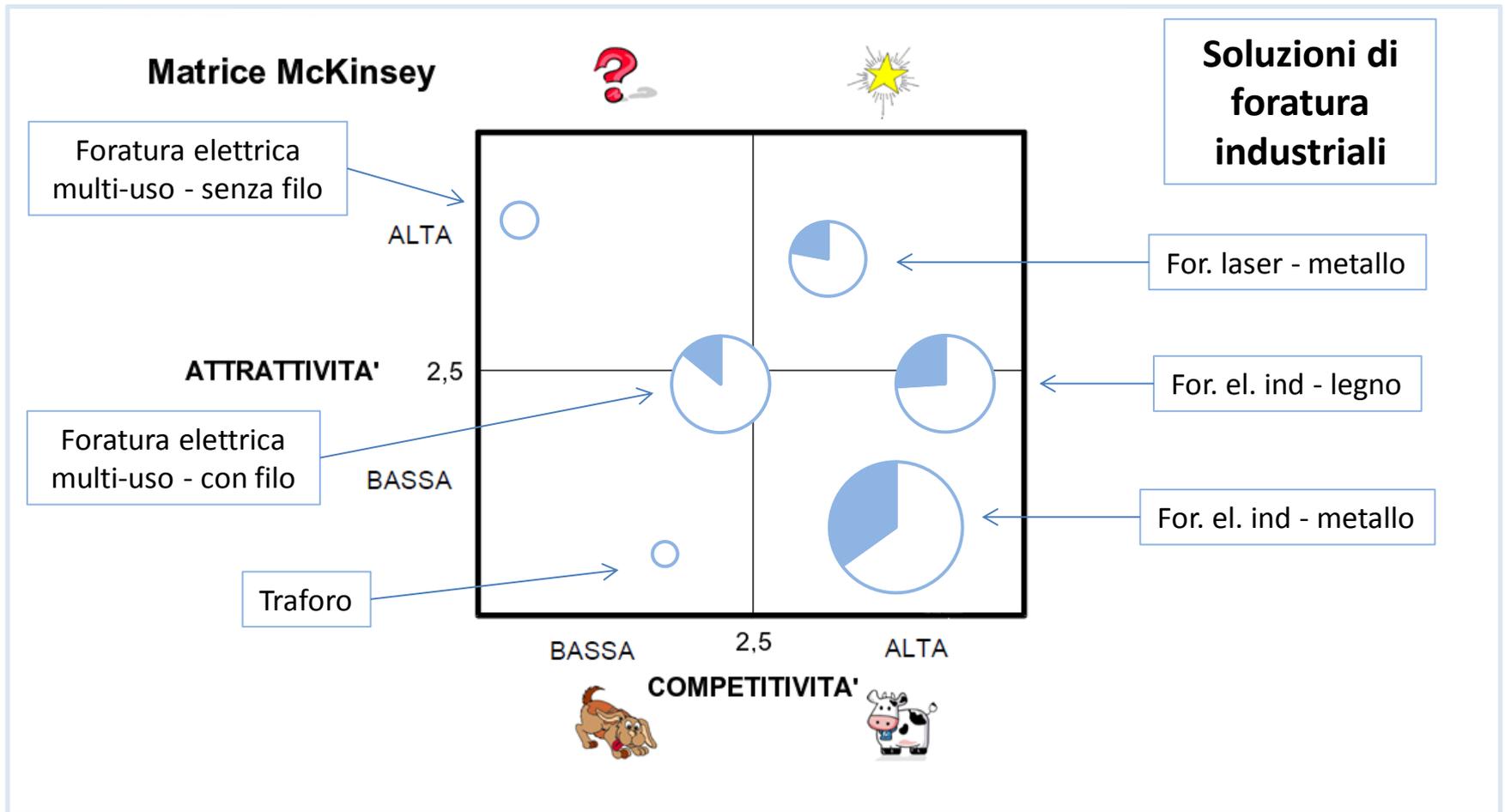
Fonte: S. Porretta

La strategia di copertura

Matrice McKinsey



La strategia di copertura



La strategia di copertura

La matrice McKinsey

- La matrice McKinsey, dunque, **sintetizza** l'analisi di attrattività e competitività dei segmenti del mercato di riferimento associandoli a quattro tipologie nettamente distinte in termini di **obiettivi strategici** e **flussi finanziari**
- **La posizione dei cerchi varia nel tempo** in quanto **l'attrattività evolve secondo il ciclo di vita** del segmento e **la competitività evolve in base alle strategie** che l'impresa definisce e mette in atto
- Sono possibili **vari percorsi evolutivi** sebbene non tutti conducano al successo

La strategia di copertura

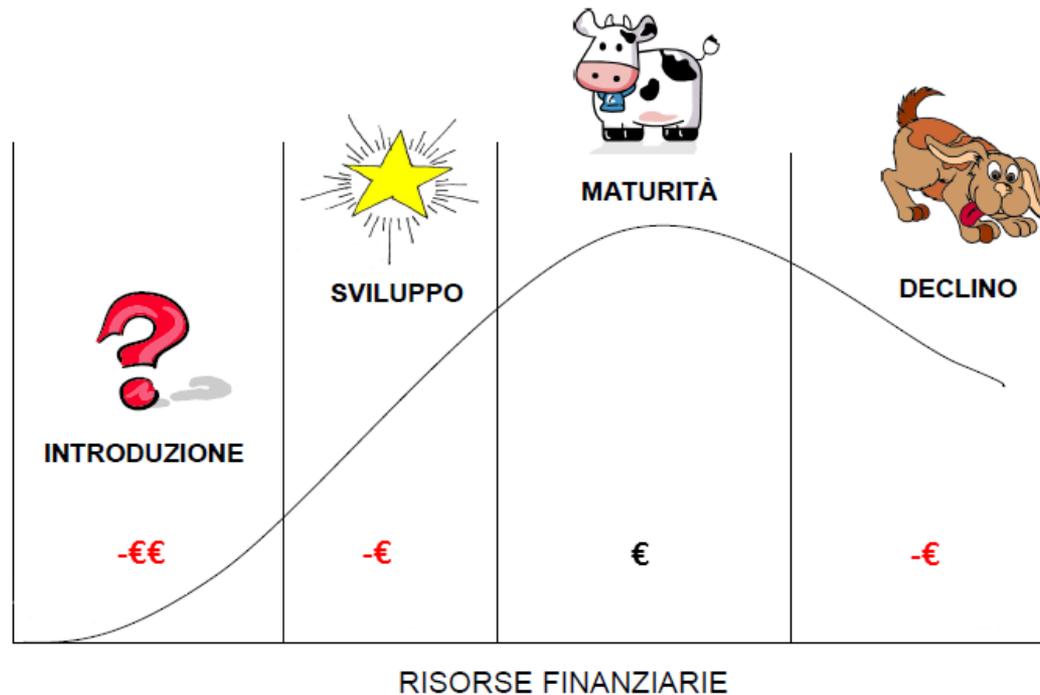
Il percorso di successo



Fonte: S. Porretta

La strategia di copertura

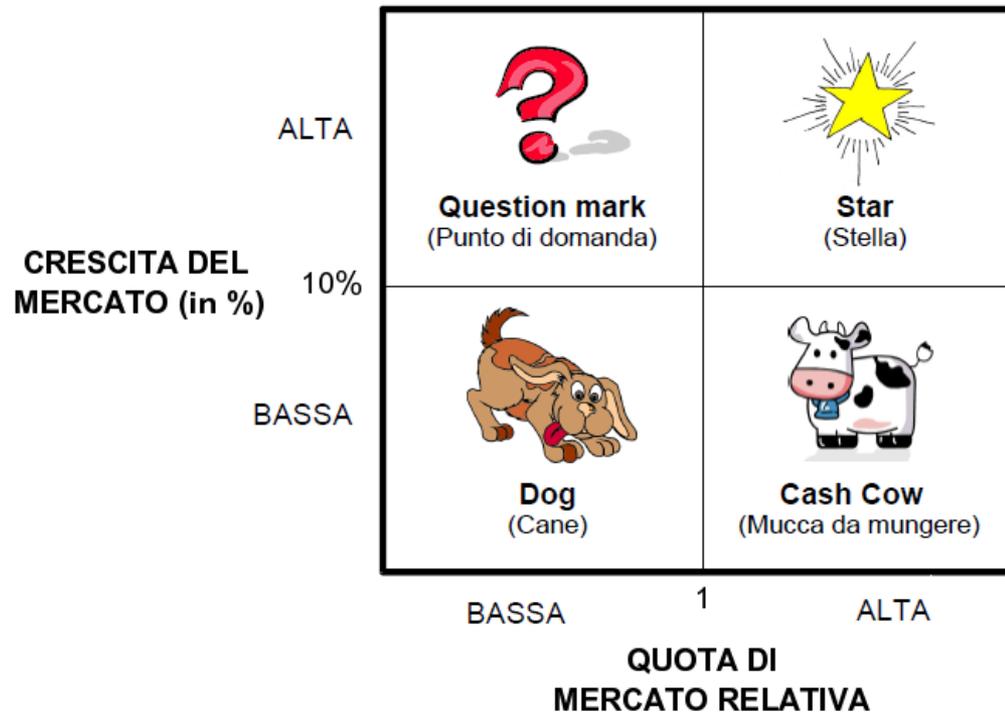
Il percorso di successo



Fonte: S. Porretta

La strategia di copertura

Matrice BCG



La strategia di copertura

Le analisi di attrattività, competitività e di portafoglio devono essere **ripetute nel tempo** al fine di controllare l'evoluzione dei fattori esterni e di riesaminare l'adeguatezza e l'efficacia delle strategie formulate

La strategia di copertura

La strategia di base: la scelta di fondo

- La strategia di base definisce i **criteri fondamentali della differenziazione** dai concorrenti e nei segmenti e si deduce dall'**orientamento prevalente del vantaggio competitivo** emerso dalle analisi di competitività effettuate nei segmenti
- Le possibili strategie di base sono due e, di fondo, incompatibili:

Vantaggio
interno

COSTI
COSTI
COSTI
COSTI



Vantaggio
esterno



La strategia di copertura

La strategia di base: la scelta di fondo

- **Vantaggio interno** → «targetizzazione indifferenziata»
 - Differenziazione dai concorrenti = costo
 - Differenziazione nei segmenti = bassa
 - Si approcciano i vari segmenti con un **prodotto medio** che soddisfa i bisogni comuni
 - **Marketing mix minimale**
 - Si privilegia l'**efficienza** (se i segmenti sono molti)

La strategia di copertura

La strategia di base: la scelta di fondo

- **Vantaggio esterno -> «targetizzazione differenziata»**
 - Differenziazione dai concorrenti = caratteristica distintiva
 - Differenziazione nei segmenti = alta
 - Si approcciano i vari segmenti con **prodotti adeguati ai bisogni specifici** di ogni segmento
 - **Marketing mix elaborato e costoso**
 - Si privilegia l'**efficacia**

La strategia di copertura

La strategia di base: la scelta di fondo

L'orientamento strategico di base riguarderà tutto il mercato servito poiché è difficile, soprattutto nelle PMI, che l'impresa disponga delle risorse necessarie per raggiungere l'eccellenza nei costi e nel potere di mercato anche se **un compromesso tra efficacia ed efficienza è spesso necessario**



La strategia di copertura

Considerazioni preliminari sulla copertura

- Se la definizione del mercato di riferimento è corretta, la copertura è limitata solo dall'attrattività intrinseca dei segmenti e dalle competenze chiave aziendali
- Le **aziende di minori dimensioni** possono, quindi, essere **costrette a concentrarsi** in termini di bisogni, gruppi di clienti e tecnologie correndo il rischio che un concorrente con una copertura più ampia possa meglio soddisfare l'esigenza dei clienti di acquistare sistemi o gamme complete o conseguire vantaggi di costo non desumibili da un'analisi ristretta ai singoli segmenti

La strategia di copertura

Considerazioni preliminari sulla copertura

- Sarà quindi molto importante **confrontare la propria copertura con quella dei concorrenti** al fine di valutare la propria **competitività a livello di business** e non solo a livello di segmento
- In molti casi (ma non sempre), la maggioranza dei concorrenti che competono in un dato mercato di riferimento definisce la propria copertura nello stesso modo. Tale copertura costituisce il cosiddetto «**mercato lato offerta**»

La strategia di copertura

Considerazioni preliminari sulla copertura

- La determinazione della **quota di mercato** ha tanto più valore come indice di dominio (con positivo effetto sulla redditività) quanto più è riferita a un intero “mercato lato offerta” o all’intero mercato di riferimento. Se è riferita ad una piccola parte del mercato di riferimento ha valore solo come indice di risultato commerciale
- Sarà inoltre molto importante operare una scelta di **copertura bilanciata in termini di flussi finanziari**, ovvero, in termini di fasi del ciclo di vita dei segmenti serviti

La strategia di copertura

Tipologie ricorrenti di copertura e sviluppo

Esempio: **Climatizzazione ambienti**

Mercato di riferimento		Gruppo di clienti
Tecnologie	Bisogno generico	Imprese e privati
Aria	Climatizzazione ambienti	Climatizzazione ambienti
Acqua		

Opzioni di copertura e sviluppo a rischio crescente nella maggioranza dei casi

La strategia di copertura

Tipologie ricorrenti di copertura e sviluppo

Concentrazione

Un solo segmento, **penetrazione** (opzione di crescita prioritaria per ogni tipo di copertura)

Macro-segmentazione		Macro-clienti	
Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Privati	Imprese
Aria	Freddo		
	Caldo		
Acqua	Freddo		
	Caldo		

La strategia di copertura

Tipologie ricorrenti di copertura e sviluppo

Specializzazione sul bisogno

Un bisogno per più gruppi di clienti, copertura orizzontale, **estensione**.
Tipico delle imprese produttrici di componenti

Macro-segmentazione		Macro-clienti	
Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Privati	Imprese
Aria	Freddo	→	
	Caldo		
Acqua	Freddo		
	Caldo		

La strategia di copertura

Tipologie ricorrenti di copertura e sviluppo

Specializzazione sul cliente

Più bisogni per un solo gruppo di clienti, copertura verticale, **profondità**

Macro-segmentazione		Macro-clienti	
Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Privati	Imprese
Aria	Freddo	↓	
	Caldo		
Acqua	Freddo		
	Caldo		

La strategia di copertura

Tipologie ricorrenti di copertura e sviluppo

Specializzazione sul bisogno/cliente

Più tecnologie per un solo bisogno e un solo gruppo di clienti.

Opzione possibile ma impegnativa (investimenti)

Macro-segmentazione		Macro-clienti	
Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Privati	Imprese
Aria	Freddo		
	Caldo		
Acqua	Freddo		
	Caldo		

La strategia di copertura

Tipologie ricorrenti di copertura e sviluppo

Specializzazione selettiva

Segmenti che non hanno bisogni o clienti in comune.

Opzione molto rischiosa, soprattutto se neanche la tecnologia è comune

Macro-segmentazione		Macro-clienti	
Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Privati	Imprese
Aria	Freddo		NO!
	Caldo		
Acqua	Freddo		NO!!
	Caldo		

La strategia di copertura

Tipologie ricorrenti di copertura e sviluppo

Il percorso corretto è:

Macro-segmentazione		Macro-clienti	
Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Privati	Imprese
Aria	Freddo		
	Caldo		
Acqua	Freddo		
	Caldo		



La strategia di copertura

Tipologie ricorrenti di copertura e sviluppo

oppure:

Macro-segmentazione		Macro-clienti	
Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Privati	Imprese
Aria	Freddo	2 ↓	
	Caldo		-----> 2
Acqua	Freddo		
	Caldo		

La strategia di copertura

Tipologie ricorrenti di copertura e sviluppo

Copertura completa

Tutti i bisogni, tutti i gruppi di clienti, tutte le tecnologie. Ovvero, l'intero mercato di riferimento

Macro-segmentazione		Macro-clienti	
Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Privati	Imprese
Aria	Freddo		
	Caldo		
Acqua	Freddo		
	Caldo		

La strategia di copertura

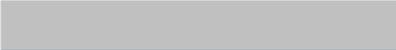
Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti				
					Costruzioni e Attività manifatturiere				
					Macro-clienti				
					Costruzioni		Attività manifatturiere		
Micro-clienti									
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo	
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza				Traforo		
			Media potenza						
			Alta potenza						
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza						
			Media potenza		Con filo	Foratura elettrica multi-uso - con filo			
					Senza filo	Foratura elettrica multi-uso - senza filo			
			Alta potenza					For. el. ind - legno	For. el. ind - metallo
Laser		Laser	Bassa potenza					For. laser - legno	For. laser - metallo
	Media potenza								
	Alta potenza								

La strategia di copertura

Rappresentazione del grado di copertura di un segmento

Grado di copertura

	Impossibile	Mercato impossibile
	Futura	Mercato possibile ma non ancora esistente
	Nulla	Mercato esistente ma non interessante
	Potenziale	Mercato esistente, interessante ma non ancora coperto
	Parziale	Mercato parzialmente coperto
	Totale	Mercato totalmente coperto

La strategia di copertura

Soluzioni di foratura industriali

Micro-segmenti					Gruppo di clienti					
					Costruzioni e Attività manifatturiere					
					Macro-clienti					
					Costruzioni		Attività manifatturiere			
					Micro-clienti					
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Micro-bisogni	Impianti elettrici	Posa di infissi	Industria del legno	Fabbricazione prodotti in metallo		
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza				Traforo			
			Media potenza							
			Alta potenza							
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza							
			Media potenza		Con filo	Foratura elettrica multi-uso - con filo ← 3				
			Alta potenza		Senza filo	Foratura elettrica multi-uso - senza filo				
Laser		Laser	Bassa potenza						For. el. ind - legno	For. el. ind - metallo
			Media potenza							
			Alta potenza						For. laser - legno	For. laser - metallo

La strategia di copertura

Soluzioni di foratura industriali

Macro-segmenti				Gruppo di clienti	
				Costruzioni e Attività manifatturiere	
				Macro-clienti	
Tecnologie	Bisogno generico	Macro-tecnologie	Macro-bisogni	Costruzioni	Attività manifatturiere
Meccanica	Foratura	Meccanica	Bassa potenza		Trafo
			Media potenza		
			Alta potenza		
Elettrica		Elettrica	Bassa potenza		
			Media potenza	Foratura elettrica multi-uso	
			Alta potenza		For. el. industriale
Laser		Laser	Bassa potenza		Foratura laser
			Media potenza		
			Alta potenza		

La strategia di copertura

Soluzioni di foratura industriali

Mercato di riferimento		Gruppo di clienti
Tecnologie	Bisogno generico	Costruzioni e Attività manifatturiere
Meccanica	Foratura	Soluzioni di foratura industriali
Elettrica		
Laser		

Gli obiettivi

Obiettivi

Terminata la fase di selezione/revisione dei segmenti, per ognuno di quelli scelti si dovranno fissare gli obiettivi economici in termini di:

- Volumi
- Fatturato  Prezzi
- Margine  Costi
- **Quota di mercato** (assoluta e relativa)  Confronto

Gli obiettivi

Obiettivi

Quota assoluta e relativa sono concetti indipendenti

Quota assoluta impresa	Quota assoluta CPP	Quota relativa impresa
16%	40%	0,40
16%	8%	2,00

Quota assoluta impresa	Quota assoluta CPP	Quota relativa impresa
12%	18%	0,67
20%	30%	0,67

Gli obiettivi

Obiettivi

Entrambe le quote di mercato devono essere significative

Infatti, se i vantaggi derivanti da un'elevata quota relativa sono facilmente intuibili, l'importanza di detenere anche una significativa quota assoluta si comprende dal seguente esempio che descrive un mercato ad elevatissima frammentazione e quindi, o mal definito, o poco interessante in quanto relativo a prodotti indifferenziati (*commodity*)

Quota assoluta impresa	Quota assoluta CPP	Quota relativa impresa
4%	3%	1,33

Gli obiettivi

Obiettivi

- Tuttavia, **le imprese con piccole quote di mercato (inseguitore) possono superare lo svantaggio costituito dalle dimensioni e realizzare profitti a volte superiori a quelli dei concorrenti dominanti**
- Ciò è possibile **segmentando in maniera creativa e specializzandosi (specialista)** sui segmenti che meglio valorizzano le proprie competenze distintive, ovvero, il proprio vantaggio competitivo

Gli obiettivi

Obiettivi

Non basta pianificare un fatturato in crescita per consolidare la posizione di un nuovo prodotto



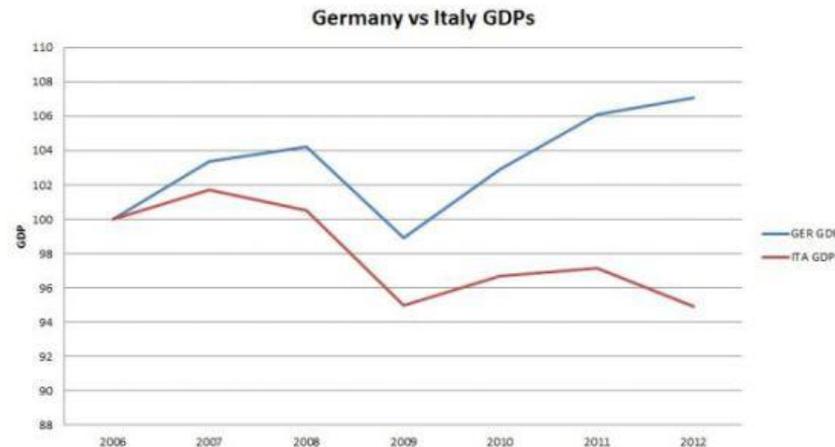
	Anno 1	Anno 2	Variazione
Fatturato impresa	100	110	+10%
Fatturato CPP	90	115	+28%
Mercato	500	600	+20%
Quota assoluta impresa	20%	18%	-2 pp
Quota assoluta CPP	18%	19%	+1 pp
Quota relativa impresa	1,11	0,95	-0,16

CPP = concorrente più pericoloso

Gli obiettivi

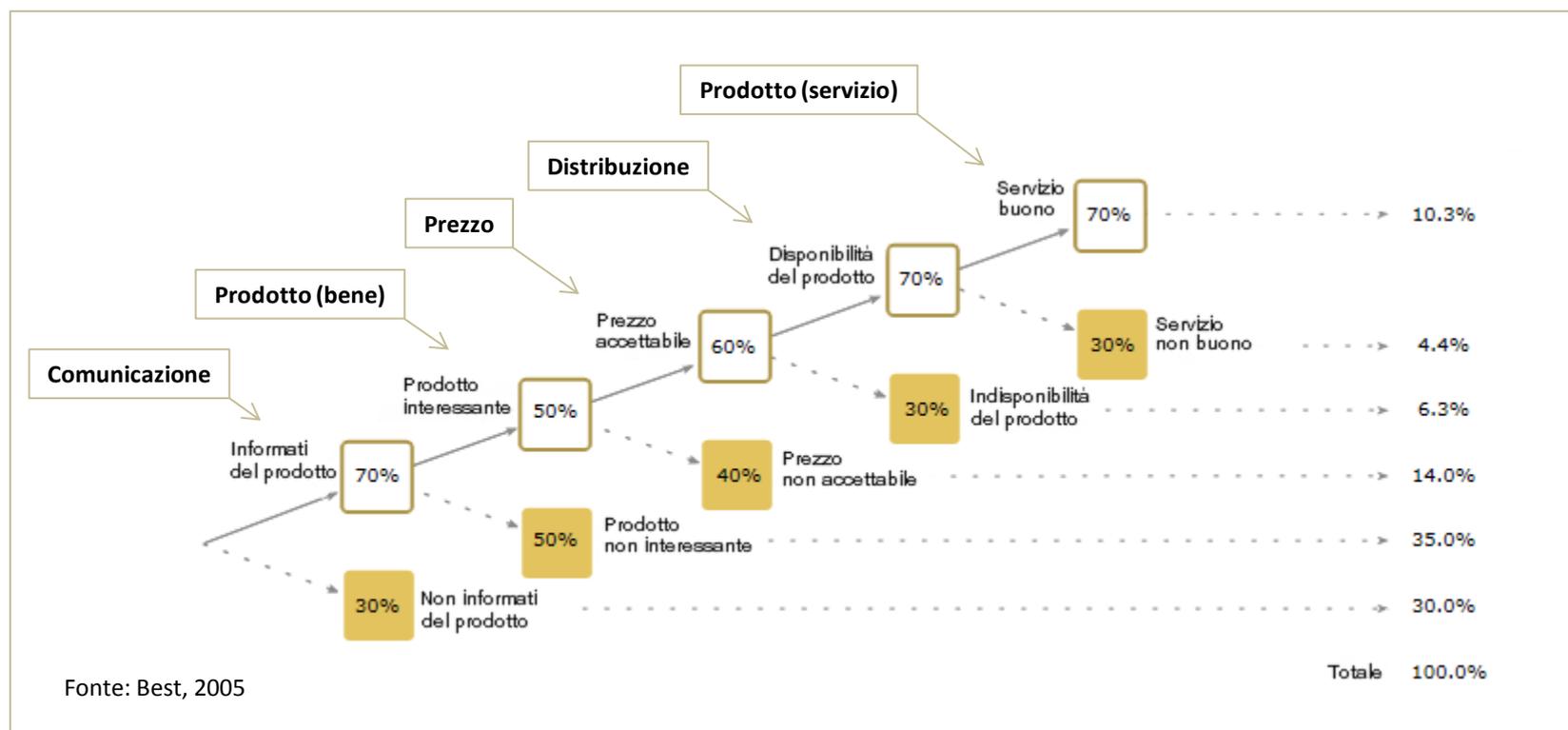
Obiettivi

... bisogna **crescere più rapidamente del mercato e dei concorrenti** al fine di **aumentare la propria quota assoluta e relativa** ed accrescere, così, competitività e profitti



Gli obiettivi

L'albero di sviluppo della quota di mercato



Gli obiettivi

Obiettivi

		Anno Corrente 20..	Anno 1 20..	Anno 2 20..	Anno 3 20..
Quota di Mercato	(%)				
Vendite	(kUt)				
Prezzo Medio	(€)				
Vendite	(k€)				
MdCI	(%)				
Costi Industriali Fissi	(%)				
Margine Lordo	(%)				
Costi Commerciali	(%)				
Costi Amm. e Generali	(%)				
EBITS	(%)				
Costi Sviluppo	(%)				
EBIT	(k€)				
EBIT	(%)				
Vitality	(%)				
IES	(%)				
MdC	(%)				

Terza parte

Sintesi

- Abbiamo introdotto l'**analisi di portafoglio**
- Abbiamo definito la **strategia di base**
- Abbiamo scelto la **copertura del mercato di riferimento**
- Abbiamo definito la **strategia di sviluppo**
- Abbiamo definito gli **obiettivi economici** per ogni segmento scelto

Per ogni segmento scelto, dobbiamo ora definire la **strategia realizzativa** atta a raggiungere gli obiettivi economici mediante il vantaggio competitivo individuato

La strategia realizzativa

La strategia realizzativa

La strategia realizzativa si articola in due passi

- **Strategia di marketing**

Si delinea **sinteticamente**, per ogni segmento scelto, la strategia di marketing atta a raggiungere gli obiettivi economici soddisfacendo i bisogni dei clienti mediante un vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo

- **Strategie funzionali**

Dalla strategia di marketing adottata in ogni segmento scelto si sintetizza un complesso di **linee strategiche generali** che costituiscono la base dei piani strategici funzionali (sviluppo di nuovi prodotti, acquisizione di nuove tecnologie e/o strumenti di produzione, nuove risorse umane, finanziamenti, ecc.)

La strategia realizzativa

La strategia realizzativa

La matrice marketing - funzioni		Strategia di marketing			
		Strategia competitiva			
		Marketing mix			
		Prodotto	Prezzo	Distribuzione	Comunicazione
Strategie funzionali	Vendite e Marketing			x	x
	Produzione	x	x	x	
	Ricerca e Sviluppo	x	x		
	Qualità	x		x	
	Amministrazione	x	x	x	

La strategia realizzativa

La strategia di marketing

La strategia di marketing si articola in tre passi

- **Strategia competitiva**
- **Marketing mix**
- **Proposta di valore**

La strategia realizzativa

La strategia competitiva

Si tratta di chiarire, per ognuno dei segmenti scelti, il proprio **atteggiamento competitivo**. Le alternative sono:

- **Leader**
Sviluppo mercato, difesa, aggressione, demarketing
- **Sfidante**
Attacco frontale o laterale
- **Inseguitore**
Sviluppo che non susciti rappresaglie da parte del leader
- **Specialista**
Nicchia redditizia con alte e difendibili barriere all'ingresso

La strategia realizzativa

Il marketing mix

- **Decisioni di prodotto**
- **Decisioni di prezzo**
- **Decisioni di distribuzione**
- **Decisioni di comunicazione**



Fonte: Dominici

La strategia realizzativa

La proposta di valore

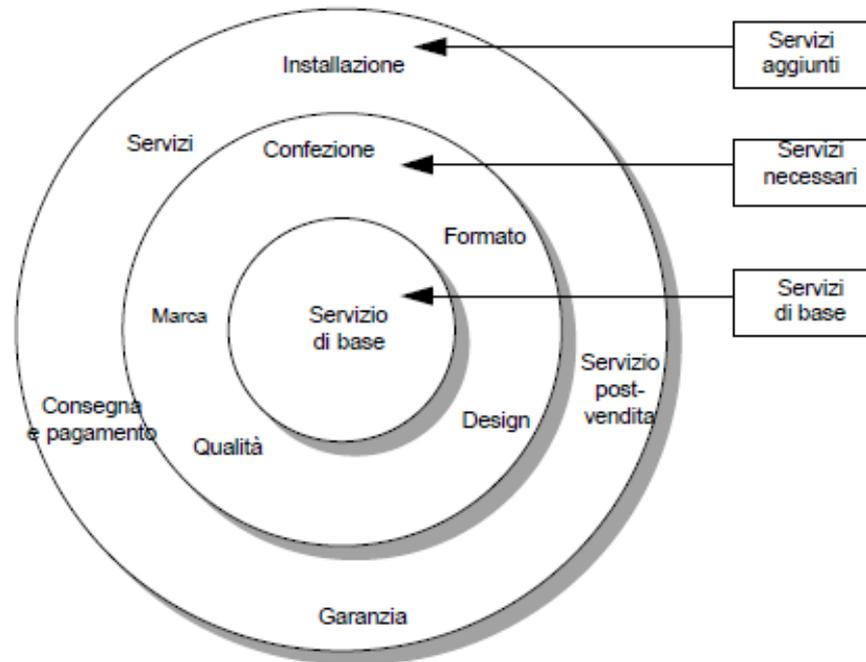
Si tratta di esprimere o aggiornare la proposta del valore, ovvero **le caratteristiche dell'azienda e dell'offerta** in linea con le aspettative dei clienti e che esprimono differenziazione dai concorrenti, per effetto della strategia di marketing formulata

Amazon

«Prezzi bassi e vasta gamma; comodamente, ad ogni ora e in ogni luogo»

Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi



Fonte: Levitt, 1985

Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

- **Servizio di base**

Il servizio di base offerto da un prodotto o da una marca corrisponde al **valore funzionale della categoria di prodotto** e **soddisfa il bisogno generico del mercato di riferimento**

- **Esempi:**

Compressore	->	<i>«produzione di aria compressa»</i>
Dentifricio	->	<i>«igiene dentale»</i>
Compagnia aerea	->	<i>«trasporto da un luogo a un altro»</i>
Orologio	->	<i>«misura del tempo»</i>

Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

- Tutte le marche appartenenti al medesimo mercato di riferimento offrono al cliente il **servizio di base** richiesto con **caratteristiche che tendono a uniformarsi**, poiché le prestazioni tecnologiche si equilibrano per effetto della concorrenza e della diffusione del progresso tecnologico
- Di conseguenza, per un numero elevato di mercati, **il servizio di base è spesso in sé un criterio di scelta poco determinante**
- Più discriminante sarà invece **il modo in cui si offre** il servizio di base

Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

- **Servizi supplementari**

Servizi secondari rispetto al servizio di base la cui **importanza** può essere **decisiva** nel determinare la scelta di un prodotto o di una marca quando le prestazioni di base si equivalgono

- I servizi supplementari si dividono in:

- **Servizi necessari**

- **Servizi aggiunti**

Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

- **Servizi necessari**

Per servizi necessari si intendono le **modalità di produzione** del servizio di base (comfort, economicità, assenza di rumore, ecc.) e tutto **ciò che accompagna di norma** il servizio di base (confezione, formato, documentazione, ecc.)



Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

- **Esempi**
- *I compressori Atlas-Copco «senza lubrificante» producono aria compressa completamente priva di particelle d'olio*
- *I computer Apple sono famosi per la loro estrema semplicità d'uso*
- *Il design dei prodotti di Bang & Olufsen è eccellente*
- *Gli orologi Swatch, per la varietà del loro design, hanno creato un nuovo attributo, l'orologio come oggetto di moda*

Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

- *Chi si affida a Evit Green Energy usufruisce di **tutti i servizi necessari** per arrivare all'utilizzo dell'impianto fotovoltaico, a partire dalla prima valutazione di fattibilità e i calcoli di convenienza economica*

SOPRALLUOGO
RICHIESTA ALL'ENEL DI PREVENTIVO PER LA CONNESSIONE ALLA RETE ELETTRICA
PREVENTIVO
STUDIO DI FATTIBILITÀ
CONSULENZA EDILIZIA E AMBIENTALE
DOMANDA DI CONNESSIONE ALL'ENEL
COMUNICAZIONE ATTIVITÀ LIBERA
PROGETTO
ACQUISTO MATERIALI E FORNITURA
INSTALLAZIONE
COLLEGAMENTI
ATTIVAZIONE
MANUTENZIONE ORDINARIA
CONSULENZA LEGALE

Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

- **Servizi aggiunti**

I servizi aggiunti sono utilità non legate al servizio di base, **offerti in più dalla marca** e che, perciò, rappresentano un importante elemento di distinzione



Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

- **Esempi**
- *La Singapore Airlines offre un programma fedeltà «Privileged Passenger Service» (PPS) particolarmente interessante*
- *Alcune marche di automobili includono l'autoradio nel prezzo base*
- *Alcune carte di credito danno diritto a condizioni privilegiate negli alberghi*

Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

Visa



- Servizio di base: soluzioni di pagamento
- Servizi necessari: sicurezza, reputazione di marca, diffusione
- Servizi aggiunti: help desk, partnership e sconti o fidelity programs, gestione online

Fonte: Università Ca' Foscari Venezia

Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

Ipod



- Servizi di base: memorizzazione ed esecuzione file multimediali
- Servizi e caratteristiche necessari: ergonomia, compattezza, leggerezza, look and feel, marca
- Servizi e caratteristiche aggiunti: iTunes music store, assistenza post-vendita, garanzia, consegna

Fonte: Università Ca' Foscari Venezia

Le decisioni di prodotto

Il prodotto come paniere di attributi

Servizio di base	Cosa?	Commodity	Mercato di riferimento
Servizi necessari	Come?	Limitata differenziazione	Macro/Micro-segmento
Servizi aggiunti	Cosa in più?	Unicità	Macro/Micro-segmento

Il confine tra servizi necessari e aggiunti non è sempre chiaro e varia col tempo

Le decisioni di prodotto

Specificità dei servizi rispetto ai beni

- **Immaterialità**
 - Impossibilità di costituire scorte
 - Impossibilità di mostrare il prodotto (dominanza della «*promessa*»)
-> necessità di generare fiducia
- **Inseparabilità tra produzione e consumo**
 - Personale di contatto
 - Supporto fisico
 - Partecipazione del cliente
 - Variabilità prestazione finale

Le decisioni di prodotto

Convergenza di beni e servizi

*«Riconoscendo infatti che elementi immateriali accompagnano la quasi totalità dei **beni** e che gran parte dei **servizi** sono erogati mediante l'utilizzo di beni tangibili (strumentali o componenti dell'offerta), le due categorie appaiono piuttosto come insiemi di attività differenti che si pongono lungo un «**continuum**» caratterizzato da diversi gradi di immaterialità (Carù, 1996)»*

Le decisioni di prodotto

Le tecnologie nei servizi

- **Tecnologie del pensiero**

Si riferiscono al tipo di **conoscenza** e di sapere necessari per lo sviluppo di un determinato servizio (p.e.: cucina mediterranea o cucina orientale per la ristorazione)

- **Tecnologie del fisico**

Comprendono le **modalità di produzione/erogazione** degli aspetti tangibili dell'offerta (p.e.: self-service o servizio al tavolo per la ristorazione)

Tali tecnologie vanno sempre considerate congiuntamente.
I «**servizi puri**» impiegano solo tecnologie del pensiero

Le decisioni di prodotto

L'importanza strategica dell'innovazione

- Accelerazione ed accorciamento del ciclo di vita dei prodotti
Nel 1995 il 45% del fatturato era realizzato da prodotti che non esistevano fino a 5 anni prima
- Tale valore è progressivamente aumentato nel tempo:
 - 1976-1981: 33%
 - 1981-1986: 40%
 - 1986-1990: 42%
 - 1990-1995: 45%

Fonte: Page, dati riferiti agli USA

Le decisioni di prodotto

- **Innovazione elettronica**

«Alla Hewlett Packard più del 50% del fatturato è realizzato con prodotti introdotti sul mercato negli ultimi tre anni (House e Price, 1991)»

- **Innovazione alimentare**

«Secondo la società Nielsen, sul solo mercato alimentare francese verrebbero immessi 100 nuovi prodotti al giorno, ovvero 37.000 all'anno (Boisdevésy, 1996)»

Le decisioni di prodotto

L'importanza strategica dell'innovazione

- **Nuovi Prodotti (NPI)**

Prodotti di età inferiore a metà del ciclo di vita medio (p.e.: 3 anni)

- **EBITS**

EBIT + Costo R&S

Le decisioni di prodotto

L'importanza strategica dell'innovazione

- **Vitalità**

Vendite NPI / Vendite totali (nell'anno)

Valore massimo 50%, consigliato 20-25%

- **Indice di Efficacia di Sviluppo (IES)**

EBITS NPI / Costo R&S (nell'anno)

Se $IES > 1$ -> NPI ripagano la R&S -> ok!

Se $IES < 1$ -> NPI non ripagano la R&S -> errori, defocalizzazione

Le decisioni di prezzo

Ad ogni acquisto è associato un prezzo

Vi sono due tipi di prezzo:

- **Prezzo ristretto (P_r)**
- **Prezzo esteso (P_e)**



Le decisioni di prezzo

Prezzo ristretto (P_r)

$$P_r = \frac{\textit{quantità di denaro ceduta dal cliente}}{\textit{quantità di prodotto ceduta dal fornitore}}$$

Questa definizione rappresenta il prezzo come confronto tra un **sacrificio economico** e un **beneficio in termini di quantità di prodotto** ottenuta

Le decisioni di prezzo

- In realtà, per il cliente il sacrificio sostenuto è misurato solo in parte dal costo dello scambio in senso stretto, così come il beneficio ricevuto è misurato solo parzialmente dalla quantità di prodotto ottenuta
- Intervengono normalmente altri sacrifici e benefici, monetari e non monetari dipendenti dall'insieme degli **attributi tangibili ed intangibili del prodotto** (paniere)
- In ragione di ciò, sacrifici e benefici per il cliente si riferiscono non solo allo scambio in sé, ma anche all'eventuale **cambio di fornitore**, nonché alle **attività di esercizio** e alla **relazione tra cliente e fornitore nel corso del processo di utilizzo prodotto** (vita utile)

Le decisioni di prezzo

Prezzo esteso (P_e)

Di conseguenza, ciò che il cliente valuta prima dell'acquisto non è il prezzo ristretto ma il **prezzo esteso** così definito:

$$P_e = \frac{\text{somma dei sacrifici monetari e non monetari}}{\text{somma dei benefici monetari e non monetari}}$$

E' evidente che il prezzo ristretto è solo una delle componenti di questa più ampia definizione di prezzo

Le decisioni di prezzo

Sacrifici

- **Sacrifici di ricerca**
Per individuare e scegliere il bene-servizio che interessa
- **Sacrifici di comodità**
Per poter accedere (luogo e orari) al bene-servizio
- **Sacrifici di tempo**
Attese, prima e durante lo scambio
- **Costo di scambio**
Quantità di denaro ceduta al fornitore

Le decisioni di prezzo

Sacrifici

- **Sacrifici legati ai termini di scambio**
Relativi all'insieme delle modalità pratiche che presiedono al trasferimento del titolo di proprietà o all'erogazione del servizio (p.e.: termini di pagamento, modi e tempi di consegna)
- **Sacrifici psichici**
Legati a situazioni poco chiare, insufficienza di informazioni utili al cliente per utilizzare il bene-servizio
- **Costi di esercizio**
Ad es. il consumo energetico di un macchinario durante la vita utile

Le decisioni di prezzo

Sacrifici

- **Sacrifici di trasferimento (per i clienti industriali)**
 - Costi di modifica dei propri prodotti per renderli compatibili con i componenti del nuovo fornitore (documentazione inclusa)
 - Investimenti per acquistare le nuove attrezzature necessarie all'utilizzo dei nuovi componenti
 - Costi di formazione o di riconversione del personale
 - Costi di riorganizzazione e oneri psicologici di cambiamento
 - Cambiamenti nelle abitudini di consumo o di utilizzo del prodotto da parte del cliente finale

Le decisioni di prezzo

Benefici

- **Quantità del prodotto ottenuta**
- **Attributi Base, Necessari e Aggiunti**
P.e.: un volo puntuale, più o meno confortevole, l'immagine positiva della compagnia aerea, l'attenzione personale ricevuta, l'assenza di code, l'assistenza post-vendita, la convenzione con alcuni alberghi, ecc.)
- **Economie di costi**
P.e.: l'impiego di un certo lubrificante riduce i costi di manutenzione

Le decisioni di prezzo

Accettabilità del prezzo

- Il cliente **valuta il prezzo esteso** sulla base di **vincoli** (ad es. reddito, tempo) e/o sulla base delle proprie **preferenze**, cioè il valore che esso attribuisce alla presenza o assenza di determinati attributi nel paniere offerto dal prodotto incluso il prezzo ristretto (**valore percepito**)



Le decisioni di prezzo

Accettabilità del prezzo

- Il problema chiave è **come determinare il prezzo esteso** massimo accettabile e, conseguentemente, **come ricavare il prezzo ristretto** massimo accettabile, punto di riferimento per un corretto posizionamento di prezzo



Le decisioni di prezzo

Accettabilità del prezzo

La determinazione del **prezzo ristretto** si basa sulla valutazione **in sequenza** di tre fattori distinti

- **Costo**
- **Concorrenza**
- **Mercato**



Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al costo

Inizialmente si determina il prezzo al fine di raggiungere gli **obiettivi di redditività a prescindere dal livello di accettazione del mercato**. Tale prezzo servirà come dato di confronto con le risultanze delle successive analisi

Definizioni:

- P = prezzo
- CV_u = costo variabile unitario
- Q = quantità annua
- CF = costi fissi
- U = utile

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al costo

Prezzo limite

$$P_l = CV_u$$

Prezzo di pareggio

$$P_p = CV_u + \frac{CF}{Q}$$

Prezzo sufficiente

$$P_s = CV_u + \frac{CF}{Q} + \frac{U}{Q}$$

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al costo

Esempio

$$CV_u = 100 \text{ €}$$

$$Q = 1.000$$

$$CF = 50.000 \text{ €}$$

$$U = 10\%$$

$$P_l = CV_u = 100 \text{ €}$$

$$P_p = CV_u + \frac{CF}{Q} = 100 + \frac{50.000}{1.000} = 100 + 50 = 150 \text{ €}$$

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al costo

In questo modo raggiungo il pareggio e le mie vendite ammontano a:

$$V = P \times Q = 150 \times 1.000 = 150.000 \text{ €}$$

Se voglio un utile del 10% mi servono, circa, altri 15.000 € di vendite

$$P_s = CV_u + \frac{CF}{Q} + \frac{U}{Q} \sim 100 + 50 + \frac{15.000}{1.000} = 100 + 50 + 15 = 165 \text{ €}$$

Valore esatto: 166,67 €

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base alla concorrenza

Successivamente si analizza la **situazione concorrenziale**

Valore percepito del prodotto	Intensità della concorrenza	
	Bassa	Elevata
Elevato	Monopolio, Oligopolio differenziato (1) Alta autonomia di prezzo	Concorrenza imperfetta (monopolistica) (2) Moderata autonomia di prezzo
Basso	Oligopolio indifferenziato (3) Allineamento dei prezzi	Concorrenza perfetta (4) Nessuna autonomia di prezzo

Se la situazione concorrenziale consente autonomia sui prezzi (casi 1 e 2) e, quindi, il valore percepito del prodotto è elevato, si determinerà il **prezzo in base al mercato**

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- **La determinazione del prezzo ristretto in base alle sole considerazioni di costo è un metodo del tutto inadeguato** e rivela un orientamento alla produzione che pone l'accento sulle priorità interne e non sulla soddisfazione del cliente
- In un'impresa orientata al mercato il punto di partenza è il **prezzo accettabile da parte del mercato**, che deve fungere da vincolo per la progettazione, la produzione e gli acquisti
- Queste funzioni dovranno impegnarsi e sforzarsi di attenersi a un **costo-obiettivo** che, dato il prezzo accettabile dal mercato, consenta di raggiungere gli obiettivi di redditività stabiliti

Le decisioni di prezzo

Ma qual è il prezzo accettabile dal mercato?



Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- Se i sacrifici e i benefici componenti il prezzo esteso potessero esprimersi in forma monetaria, la condizione di accettabilità si esprimerebbe nel modo seguente:

$$P_e = \frac{\text{somma dei sacrifici}}{\text{somma dei benefici}} \leq 1$$

- e il massimo prezzo accettabile – a prescindere dai vincoli – sarebbe:

$$P_{e \max} = \frac{\text{somma dei sacrifici}}{\text{somma dei benefici}} = 1$$

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- Dalla formula precedente si potrebbe quindi ricavare facilmente il prezzo ristretto massimo accettabile
- Vi sono alcuni casi in cui le componenti monetarie sono prevalenti e consentono di determinare con buona approssimazione il prezzo ristretto massimo accettabile. Si dice quindi che il **prezzo ristretto è determinato in base al vantaggio economico generato**
- Vediamo un esempio di questo tipo



Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

Fornitura annua di un prodotto chimico da mescolare all'acqua nelle caldaie industriali

- Il prodotto prolunga la durata dei prodotti addolcitori d'acqua consentendone un risparmio del 35%
- L'utente consuma 40.000 galloni di addolcitore all'anno
- Il costo dell'addolcitore è 0,5 \$ al gallone
- La quantità di prodotto necessaria è 0,14 galloni per gallone di addolcitore
- Il costo d'installazione del serbatoio del prodotto è 450 \$, ammortizzabile in 5 anni a 90 \$ all'anno
- Il costo di manutenzione del serbatoio è 320 \$ all'anno
- Il prezzo ristretto unitario del prodotto è P_{ru}

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

$$P_e = \frac{40.000 \times 0,65 \times 0,14 \times P_{ru} + 90 + 320}{40.000 \times 0,35 \times 0,5}$$

$$P_e = \frac{3.640 \times P_{ru} + 410}{7.000}$$

$$P_{ru \max} = \frac{7.000 - 410}{3.640} = 1,81 \$$$

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

$$P_s = 1,20 \$$$

$$P_{cpp} = 1,35 \$$$



$$P_{ru} = 1,40 \$$$

Dalla valutazione della situazione concorrenziale risulta un regime di concorrenza imperfetta in cui il fornitore in questione è leader nel segmento e detiene, quindi, un certo potere di mercato

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

Fornitura annua di un prodotto chimico da mescolare all'acqua nelle caldaie industriali (colloquio con il cliente)

- Il prodotto prolunga la durata dei prodotti addolcitori d'acqua. **E quindi?**
- Ne consente un risparmio del 35%. **E quindi?**
- Poiché:
 - Lei consuma 40.000 galloni di addolcitore all'anno
 - Il costo dell'addolcitore è 0,5 \$ al gallone
 - La quantità di prodotto necessaria è 0,14 galloni per gallone di addolcitore
 - Il costo d'installazione del serbatoio del prodotto è 450 \$, ammortizzabile in 5 anni a 90 \$ all'anno

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- Il costo di manutenzione del serbatoio è 320 \$ all'anno
- Il prezzo unitario del prodotto è 1,40 \$ al gallone



- Il Suo beneficio economico annuo è di 7.000 \$ a fronte di un sacrificio di 5.506 \$. **Il suo beneficio netto è quindi di 1.494 \$ all'anno.**

Le decisioni di prezzo

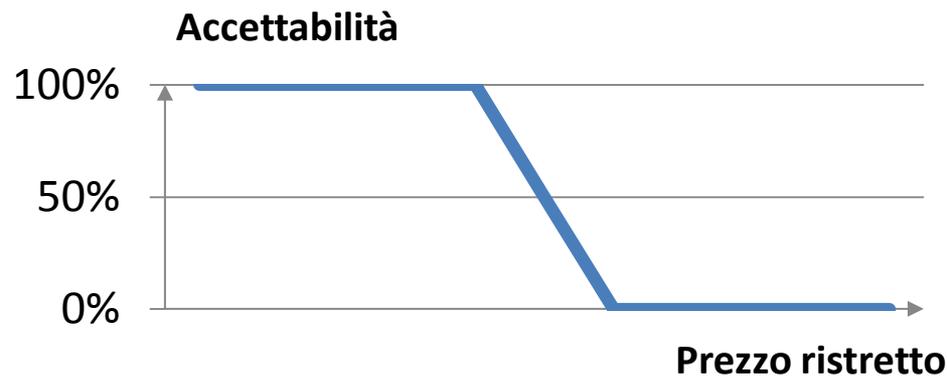
Prezzo in base al mercato

- Normalmente, sacrifici e benefici componenti il prezzo esteso sono per lo più non monetari, o almeno non lo sono in modo esplicito
- Non è quindi è facile trattarli in modo quantitativo anche se esistono complessi metodi statistici (ad es. l'analisi congiunta) che consentono di attribuire un valore monetario a ciascun attributo del prodotto
- La nozione di **prezzo esteso** resta comunque uno **strumento qualitativo** fondamentale per comprendere le ragioni della **sensibilità dei clienti al prezzo** ristretto e per **confrontarsi con la concorrenza**
- Nel seguito, se non diversamente indicato, con «prezzo» intenderemo il «prezzo ristretto»

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

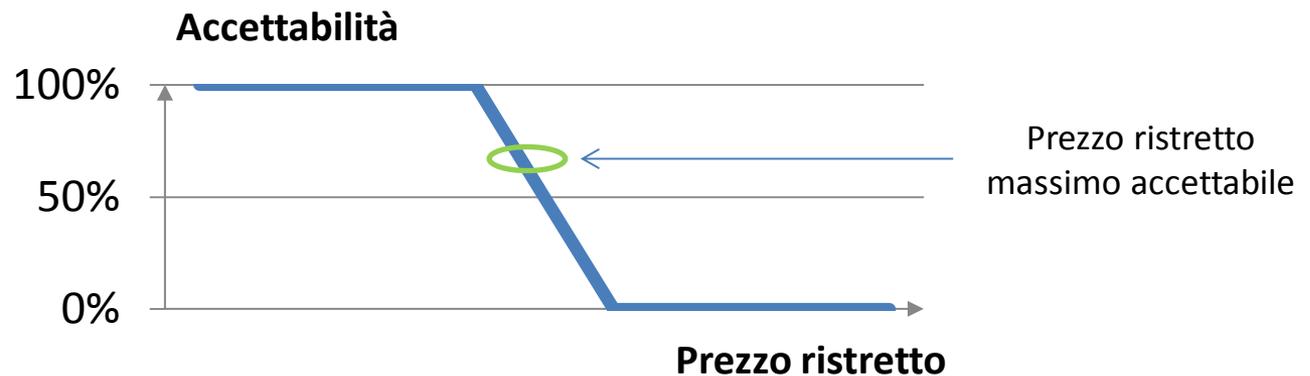
- Quanto finora esposto relativamente al prezzo esteso vale per il **singolo cliente**
- In un **segmento di mercato**, invece, i vari clienti esprimeranno diverse percezioni rispetto a sacrifici e benefici e, dunque, rispetto al prezzo esteso, sebbene in modo abbastanza concentrato data la sostanziale *omogeneità* del segmento. Ad esempio:



Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- Inizialmente, al crescere del prezzo aumenterà il profitto e il numero di clienti e le quantità acquistate resteranno pressoché costanti
- Successivamente il numero di clienti e le quantità inizieranno a diminuire sino a che, oltre un certo valore di prezzo, anche il profitto inizierà a ridursi
- Tale valore rappresenterà il **prezzo ristretto massimo accettabile**



Le decisioni di prezzo

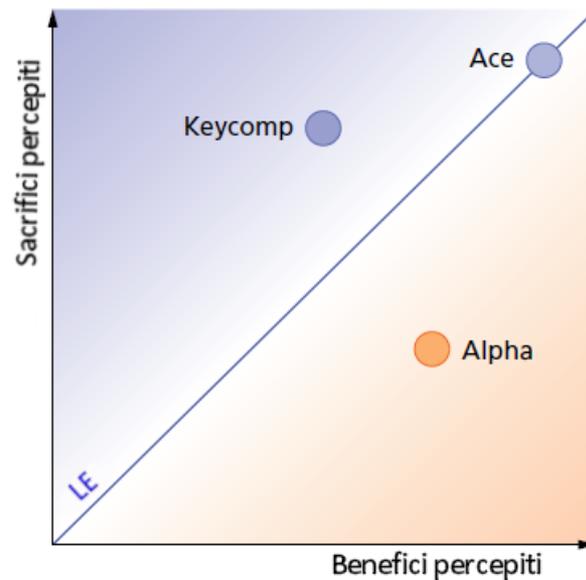
Il caso della Alpha Computer Company

- Alpha Computer forniva **minicomputer** usati come server in applicazioni di rete
- Alpha riteneva di distinguersi per gli **alti livelli di prestazione tecnologica ad un costo ragionevole**
- Per comprendere l'insuccesso della sua nuova linea di minicomputer Alpha costruì una **mappa del valore basata sulla sua percezione** del posizionamento dei concorrenti Ace Computer e Keycomp e di sé stessa

Le decisioni di prezzo

Il posizionamento secondo Alpha

Perché il prodotto Alpha **perde invece di guadagnare** quota di mercato?



- Velocità del processore (MIPS)
- Velocità di accesso a memorie esterne

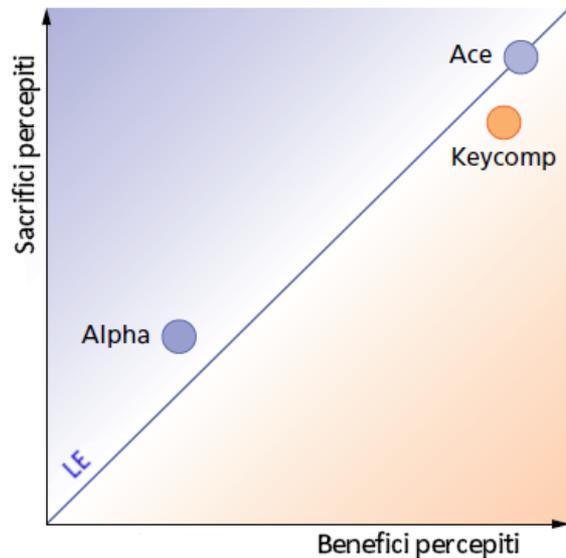
Le decisioni di prezzo

L'errore fatale

- Il problema di Alpha era molto comune. **Non aveva capito quali benefici indirizzavano realmente la scelta dei clienti**
- Alpha commissionò una **ricerca di mercato** e sessanta buyer vennero intervistati
- Con grande sorpresa, Alpha scoprì che la velocità del processore e la velocità di accesso alle memorie esterne occupavano solo il quarto e sesto posto nella loro lista e che in tutti gli altri attributi era valutata molto poco

Le decisioni di prezzo

Il posizionamento secondo i clienti



Benefici percepiti

- Compatibilità
- Affidabilità
- Assistenza tecnica
- Velocità del processore
- Documentazione
- Velocità di accesso a memorie esterne

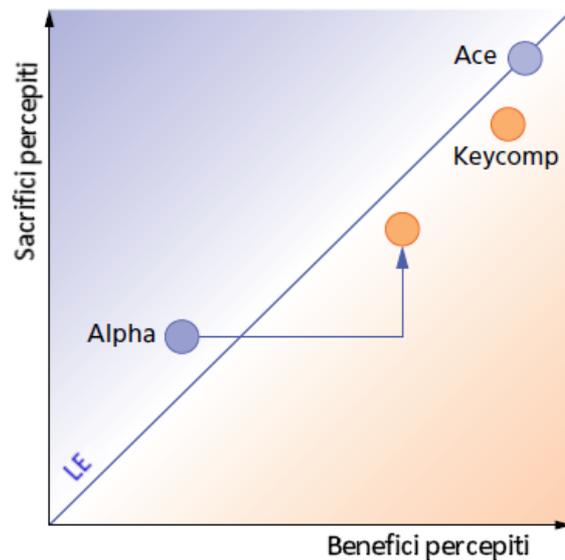
Le decisioni di prezzo

La reazione di Alpha

- In base a quanto appreso, Alpha mise a punto un aggressivo programma di correzione
 - Risolse i problemi di **compatibilità** con una lieve modifica al software e all'hardware
 - Organizzo una campagna di informazione per dimostrare la miglior **affidabilità** del suo ultimo modello
 - Potenziò l'**assistenza tecnica**
 - La **documentazione** fu rivista
- I risultati furono eccellenti

Le decisioni di prezzo

Il nuovo posizionamento e i risultati



Benefici percepiti

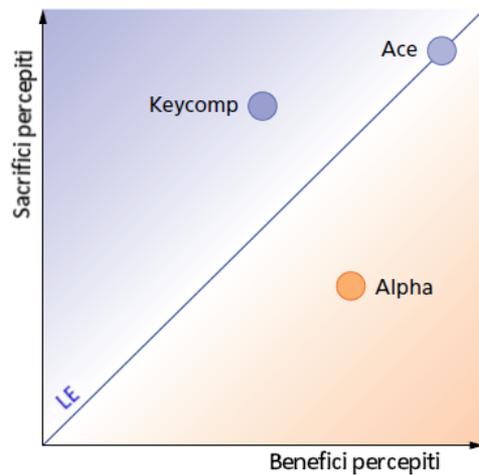
- Compatibilità
- Affidabilità
- Assistenza tecnica
- Velocità del processore
- Documentazione
- Velocità di accesso a memorie esterne

Risultati

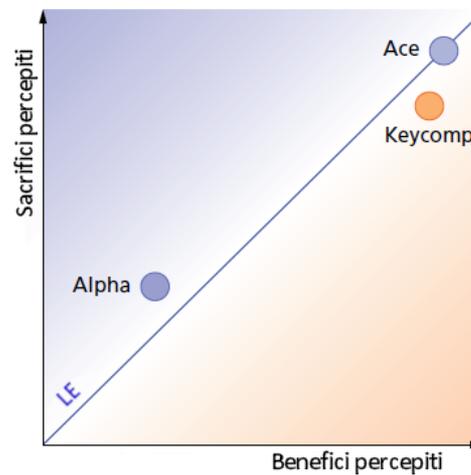
- Aumento del prezzo dell'8%
- Crescita della quota di mercato
- Raddoppio del profitto

Le decisioni di prezzo

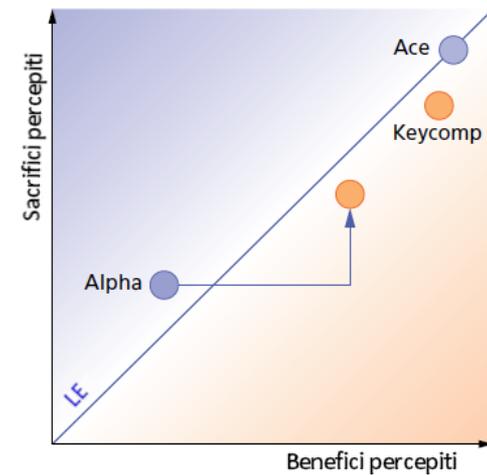
Sintesi del caso Alpha Computer



Percezione errata



Percezione corretta



Reazione

Le decisioni di prezzo

La lezione appresa

- La chiave del successo spesso risiede nel conseguire una **chiara visione dei veri benefici** che orientano la scelta dei clienti e **della loro importanza relativa**
- I **benefici più intangibili e non tecnici** (affidabilità percepita, qualità dell'assistenza tecnica, semplicità delle procedure amministrative) sono spesso **ugualmente o più importanti** di caratteristiche tecniche precisamente misurabili
- **Fidarsi delle percezioni interne** di quali benefici orientino le scelte dei clienti può rivelarsi un **errore fatale**; è necessario basarsi sui clienti per queste informazioni critiche

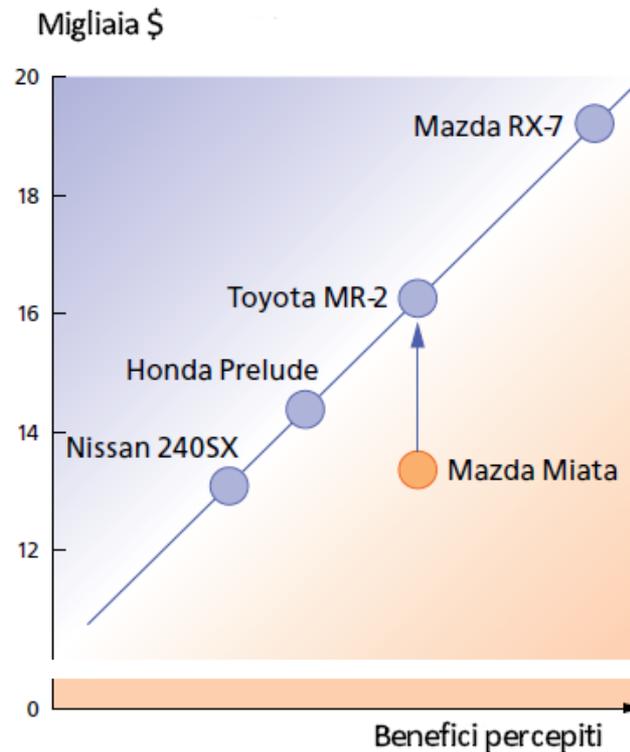
Le decisioni di prezzo

Il caso della Mazda «Miata»

- L'automobile venne introdotta nel mercato USA delle auto sportive nel 1990 con un prezzo suggerito dal costruttore di 13.800 \$
- Offrendo lo stesso divertimento dei suoi classici predecessori inglesi ma essendo meglio costruita e più affidabile, la Miata fu un successo istantaneo
- **Mazda sottostimò il fascino e i benefici percepiti** di questo modello «unico» e fissò un prezzo sproporzionatamente basso
- **I rivenditori Mazda** compresero lo sbilanciamento sacrifici/benefici e **aumentarono il prezzo di 2.000-3.000 \$** come «aggiustamento richiesto dal mercato locale» ottenendo un grande successo commerciale

Le decisioni di prezzo

Il caso della Mazda «Miata»



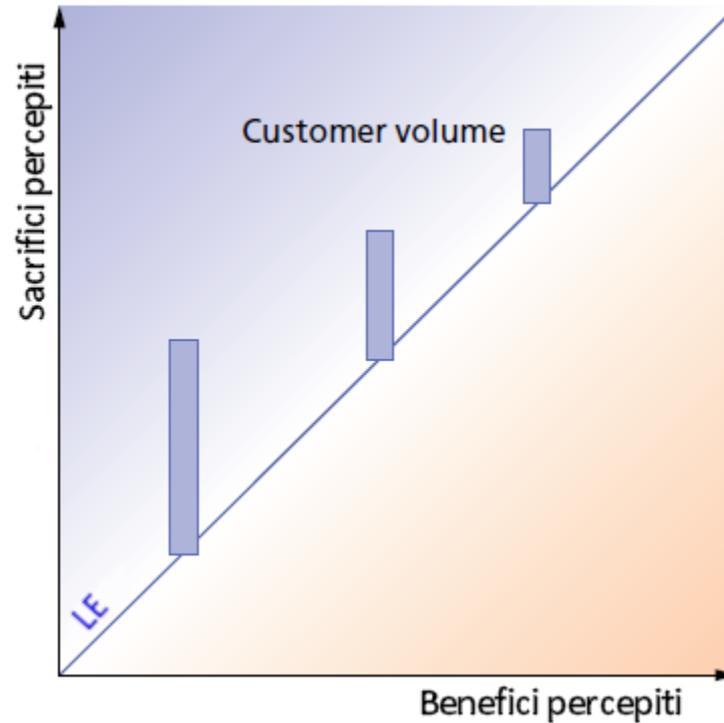
Le decisioni di prezzo

La distribuzione dei clienti sulla mappa del valore

- **Le posizioni lungo la linea di equivalenza**, pur esprimendo il medesimo valore (prezzo esteso) rappresentano comunque scelte diverse e **possono essere diversamente preferite dai singoli clienti** appartenenti al segmento (che non sarà mai perfettamente omogeneo per ragioni pratiche)
- Quindi, **i clienti non sono uniformemente distribuiti lungo la linea di equivalenza** e ciò può avvantaggiare o compromettere il successo di un posizionamento
- Esempi tipici sono i **clienti con benefici limite** e i **clienti con prezzo limite**

Le decisioni di prezzo

La distribuzione dei clienti sulla mappa del valore



Le decisioni di prezzo

La distribuzione dei clienti sulla mappa del valore

- **Clienti con benefici limite**
 - Alcuni buyer di componenti per automotive, ad esempio, non accettano affidabilità nelle consegne inferiore ad un certo livello
 - Alcuni buyer di computer, d'altra parte, non considerano utile acquisire memoria addizionale oltre un certo livello poiché la memoria esistente è più che sufficiente per le loro necessità
- **Clienti con prezzo limite**
 - Il prezzo del PC domestico medio è stato mantenuto a circa 2.000 \$ per parecchi anni, sebbene le prestazioni fossero aumentate considerevolmente

Le decisioni di prezzo

La distribuzione dei clienti sulla mappa del valore

- **Errori tipici**
 - **Posizionare** un prodotto apparentemente competitivo **in una zona della linea di equivalenza a bassa densità di clienti** e non ottenere i volumi di vendita desiderati (non è detto che ci sia interesse per un trapano di media potenza se esistono già i modelli di alta e bassa potenza)
 - **Posizionare** un prodotto **troppo in alto o troppo in basso** sulla linea di equivalenza escludendo quindi inavvertitamente un'ampia porzione di clienti con prezzo o benefici limite

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

Un elemento fondamentale per la determinazione del prezzo accettabile dal mercato è la **sensibilità dei clienti al prezzo**, ovvero l'**elasticità al prezzo**

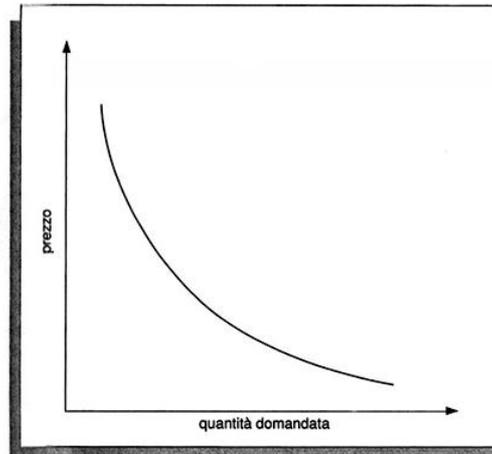
$$\varepsilon = \frac{\% \text{ di variazione delle quantità vendute}}{\% \text{ di variazione del prezzo}}$$



Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- In linea di principio, l'**elasticità al prezzo è negativa**, cioè un aumento di prezzo determina generalmente una riduzione delle quantità e una diminuzione di prezzo comporta generalmente un incremento della domanda



Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- Infatti, un aumento del prezzo ristretto aumenta il prezzo esteso (cresce il sacrificio complessivo) e induce alcuni clienti ad acquistare di meno e altri a non acquistare più
- Nonostante tutti i clienti siano sensibili al prezzo, questa **sensibilità può variare considerevolmente in funzione del «peso» assunto dal prezzo ristretto nel complesso del prezzo esteso**, ovvero a seconda dell'importanza dei benefici offerti dal prodotto o, viceversa, in funzione dei sacrifici (diversi dal prezzo ristretto) che il suo acquisto comporta
- Vediamo, dunque, alcuni **fattori esplicativi della sensibilità al prezzo**

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- **Effetto del valore unico**
I clienti sono meno sensibili al prezzo quando il prodotto possiede qualità distintive uniche
- **Effetto della notorietà dei sostituti**
I clienti sono meno sensibili al prezzo quando non conoscono l'esistenza dei sostituti
- **Effetto della difficoltà di confronto**
I clienti sono meno sensibili al prezzo quando le prestazioni dei prodotti sono difficilmente confrontabili

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- **Effetto della spesa totale**
I clienti sono meno sensibili al prezzo quando esso rappresenta una piccola quota del loro reddito complessivo
- **Effetto del vantaggio finale**
I clienti sono meno sensibili al prezzo quando esso incide in piccola parte sul costo del prodotto finale
- **Effetto del costo condiviso**
I clienti sono meno sensibili al prezzo quando il costo del prodotto è condiviso con altri

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- **Effetto dell'investimento «passato»**

I clienti sono meno sensibili al prezzo quando il prodotto è utilizzato come complemento di un prodotto principale acquistato in precedenza

- **Effetto del rapporto qualità-prezzo**

I clienti sono meno sensibili al prezzo quando il prodotto è associato a immagini forti di qualità, prestigio ed esclusività

- **Effetto scorta**

I clienti sono meno sensibili al prezzo quando non hanno la possibilità di fare scorte del prodotto

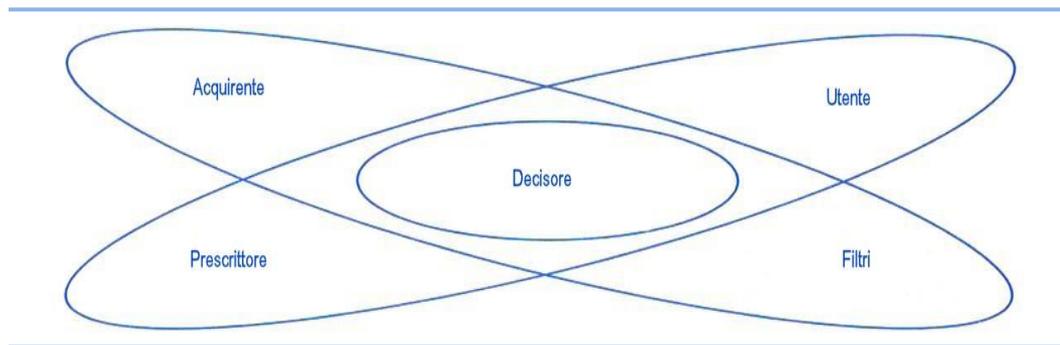
Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- **Effetto del ciclo di vita**

La sensibilità al prezzo varia in funzione della fase del ciclo di vita del mercato

- I fattori appena esposti hanno validità generale. Vediamo ora le **specificità del cliente industriale**



Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

I clienti industriali sono meno sensibili al prezzo quando:

- Il prezzo del prodotto venduto rappresenta una minima parte del costo del prodotto del cliente e/o del suo budget di approvvigionamento
- La perdita subita a causa di un difetto del prodotto è elevata rispetto al costo del prodotto venduto
- Le prestazioni del prodotto consentono un notevole risparmio o un netto miglioramento dei risultati per il cliente

Le decisioni di prezzo

Prezzo in base al mercato

- Adotta una strategia di qualità elevata a cui il prodotto contribuisce notevolmente
- Ricerca un prodotto molto specifico o realizzato su ordinazione
- Presenta un'ottima redditività e/o può far sostenere facilmente il costo del prodotto acquistato ai propri clienti
- E' male informato sul prodotto e/o non acquista in base a esigenze specifiche
- Le motivazioni del membro del centro d'acquisto responsabile della decisione non sono rappresentate dal risparmio

Le decisioni di prezzo

Prezzo di lancio

Nel caso di lancio di **prodotti nuovi per il mercato** spesso si adottano due strategie alternative:

- **Prezzo di scrematura**

Prezzo alto, rapido *payback*, strategia finanziaria, prudente, tipico dell'innovatore

- **Prezzo di penetrazione**

Prezzo basso, lento *payback*, strategia commerciale, rischiosa, tipico dell'imitatore

Le decisioni di distribuzione

Le funzioni della distribuzione

- In generale il ruolo della distribuzione in una economia di mercato è quello di **eliminare le disparità che esistono tra le condizioni dell'offerta e le condizioni della domanda di beni o servizi**
- “L'attività distributiva di base consiste nel trasferire i beni dai **luoghi** di produzione a quelli di consumo, nel conservarli nel **tempo** in modo da immetterli nel mercato in ragione delle graduali richieste degli acquirenti e nel porli a disposizione di questi ultimi secondo le **modalità** di assortimento, di pagamento e di consegna ad essi gradite” (Sciarelli, 1969)

Le decisioni di distribuzione

Le utilità della distribuzione

- La distribuzione eroga un **servizio** al produttore e al cliente
- Riduce gli squilibri esistenti tra i luoghi, i momenti e le modalità di produzione da una parte e di utilizzo dall'altra
- Crea cioè **utilità di luogo, tempo e modo**, ovvero il **valore aggiunto della distribuzione**
- Per il produttore le principali utilità della distribuzione sono otto

Le decisioni di distribuzione

Le utilità della distribuzione

- **Luogo**

- Trasferimento
- Contatto
- Informazione
- Promozione



- **Tempo**

- Stoccaggio
- Amministrazione



- **Modo**

- Frazionamento
- Assortimento



Le decisioni di distribuzione

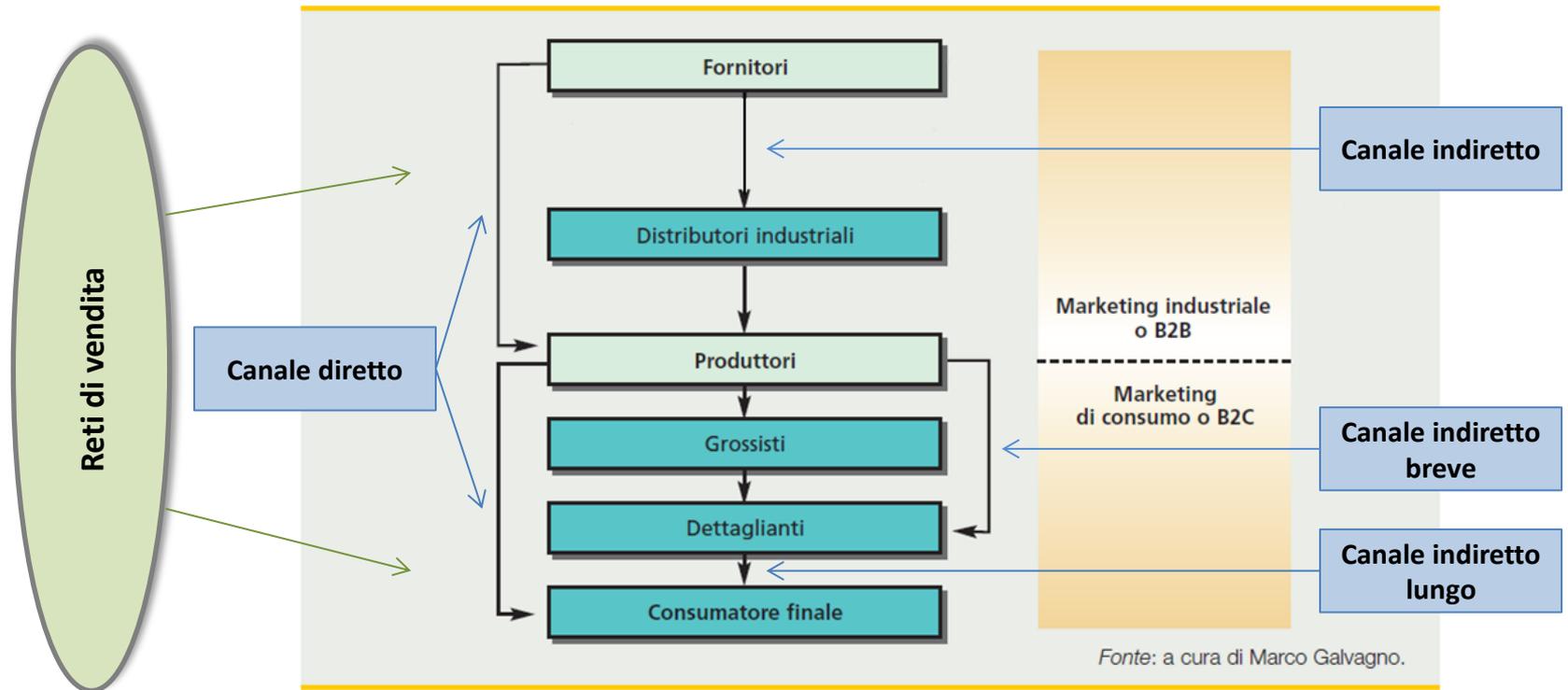
Le utilità della distribuzione

- Oltre a queste utilità di base, la distribuzione **aggiunge dei servizi supplementari ai prodotti che vende** attraverso la vicinanza, l'orario di apertura, la rapidità della consegna, la manutenzione, le garanzie accordate, i termini di pagamento, ecc.



Le decisioni di distribuzione

Tipologie di canali di distribuzione



Le decisioni di distribuzione

Gli attori del canale di distribuzione

- **Attori in senso stretto**

Cedono o acquisiscono la proprietà

Fornitori, Distributori industriali, Produttori, Grossisti, Dettaglianti, Consumatori

- **Ausiliari del commercio (reti di vendita)**

Consentono un raccordo e un contatto tra imprese e clienti senza acquisire la proprietà

Venditori interni, Agenti, Rappresentanti, Mediatori (Broker), Commissionari

Le decisioni di distribuzione

La scelta della comunicazione con gli intermediari

- La distribuzione richiede particolari **strategie di comunicazione**
 - **Push**
Pressione sul distributore – Collaborazione volontaria
 - **Pull**
Pressione sul cliente finale – Collaborazione forzata
 - **Mista**
Combinazione delle precedenti (Twin)

Le decisioni di distribuzione

Il marketing del distributore

- A partire dagli anni '70 i **distributori** hanno iniziato ad adottare **marche proprie** (marche commerciali, *private label*) secondo il seguente processo evolutivo:
 - **Strategia difensiva**
 - **Strategia di risposta**
 - **Strategia offensiva**

Le decisioni di distribuzione

Il marketing del distributore

Strategia difensiva: il posizionamento di basso prezzo

- Introduzione di marche con posizionamento «**bassa qualità – basso prezzo**» per difendersi dall'aggressione massiccia degli hard discount (ad es. *primi prezzi*)
- Successivamente, tali marche si sono fatte carico della difesa dei consumatori di fronte al potere delle marche dei produttori
- Ad es. *Moneta che ride* (COOP)



Le decisioni di distribuzione

Il marketing del distributore

Strategia di risposta: la sostituzione dei produttori

- Introduzione di marche proprie con posizionamento «**uguale - meno caro**» rispetto alle marche nazionali per aumentare il potere contrattuale nei confronti dei produttori (ad es. ***marche fantasia senza insegna***)
- Ad es. *Tesori dell'arca* (PAM)



Le decisioni di distribuzione

Il marketing del distributore

Strategia offensiva: la valorizzazione dell'insegna

- Introduzione di marche proprie con posizionamento di **qualità e prezzo uguale o superiore** alle marche nazionali, con l'obiettivo di valorizzare l'insegna e di creare un'immagine del negozio differenziata e non più legata solo al prezzo (ad es. ***marche insegna e marche fantasia con insegna***)

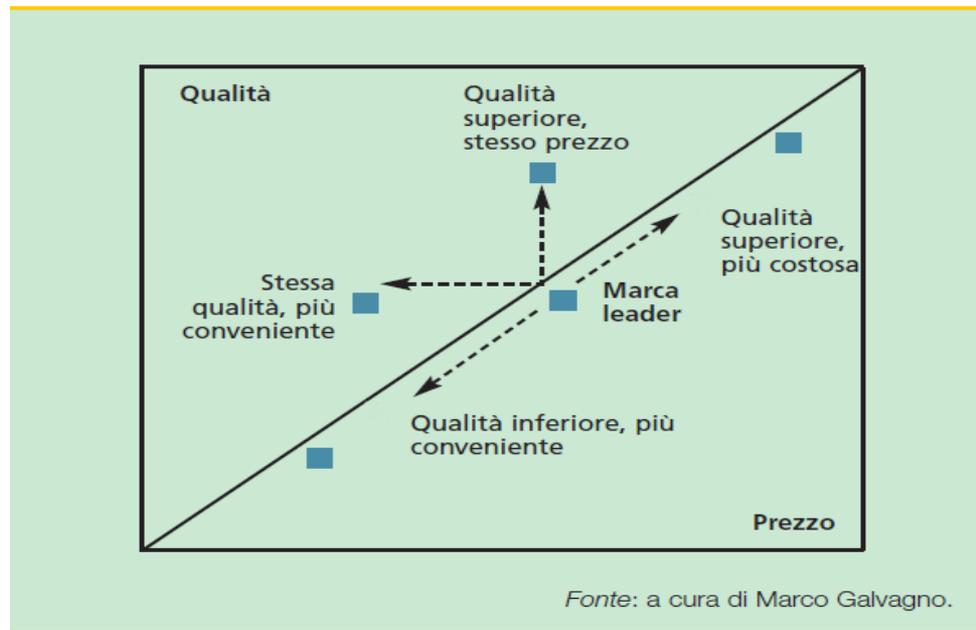
- Ad es. *COOP e Vivi Verde COOP*



Le decisioni di distribuzione

Il marketing del distributore

Il posizionamento delle marche commerciali



La diagonale rappresenta i buoni rapporti qualità/prezzo

Le decisioni di distribuzione

La risposta del produttore: il trade marketing

- L'impresa di produzione nel suo operare attua un:
 - **consumer/business marketing** che si occupa di identificare, interpretare e quindi intervenire sui bisogni, le aspettative, gli atteggiamenti di consumatori/impres
 - **trade marketing** che si occupa di identificare, interpretare e quindi intervenire sui bisogni, le aspettative, gli atteggiamenti della distribuzione
- **Consumer/business e trade marketing possono vantaggiosamente integrarsi contribuendo al successo dell'azienda**

Le decisioni di distribuzione

La risposta del produttore: il trade marketing

Le leve operative del trade marketing

- Il merchandising
- Le politiche promozionali
- La logistica integrata
- Le condizioni di vendita

Le decisioni di distribuzione

Il lancio di un nuovo prodotto

- Nel caso di lancio di nuovi prodotti sarà necessario tenere in attenta considerazione le esigenze della distribuzione in termini di:
 - **Specifiche di progetto**
Ad es. imballaggio, kit prodotto + accessori
 - **Formazione**
Ad es. Pacchetto di lancio, sessioni di formazione, strumenti di apprendimento
 - **Comunicazione**
Ad es. presenza nel catalogo del distributore, strategia push-pull, materiale promozionale per il punto vendita

Le decisioni di comunicazione

L'importanza della comunicazione

- Per vendere non basta offrire un prodotto utile ad un prezzo interessante tramite una rete ben strutturata
- Bisogna far conoscere l'offerta e i suoi elementi distintivi (**far sapere, far valere**)



*Saper comunicare:
la chiave del Tuo successo!!*

Le decisioni di comunicazione

Il contenuto della comunicazione

- **Promessa**

È l'utilità o il risultato che il prodotto promette e che costituisce la principale ragione per la quale si ritiene che il cliente acquisti il prodotto, preferendolo alla concorrenza

- **Giustificazione**

È la dichiarazione della caratteristica essenziale del prodotto che conferma oggettivamente la promessa principale

- **Tono**

È la parte emozionale del messaggio. È lo stile, la personalità che il prodotto vuole assumere e determina lo stile e l'atmosfera della comunicazione stessa

Le decisioni di comunicazione

Promessa

Il contenuto della comunicazione

*La polvere è un incubo.
Nessuno la cattura meglio di Swiffer.*

Tono

Giustificazione

Scegli una superficie, una qualsiasi della tua casa, e mettilo alla prova. I panni Swiffer sono più spessi e resistenti di qualsiasi altro e con il loro potere elettrificatorio catturano la polvere, i capelli e i peli degli animali. L'esclusiva trama del panno, a nido d'ape, imprigiona lo sporco non solo ai lati, ma in tutta la superficie. L'incubo dello sporco è finito, perché niente rende la tua casa più pulita del sistema cattura polvere Swiffer.

Swiffer

Le decisioni di comunicazione

Promessa

Il contenuto della comunicazione

FACILITÀ D'USO

TONO ...



I controllori della serie Coldface sono facili e intuitivi da utilizzare, grazie alle seguenti caratteristiche:

- Interfaccia utente particolarmente intuitiva
- Disponibilità di un set Standard di parametri "Lite" con cui utilizzare il controllore (escluso EWHT 1800 LX).
- Doppio display (display LCD per il modello EWHT 1800 LX) ad alta leggibilità
- Icone luminose e quattro tasti di grandi dimensioni per l'accesso diretto alle funzioni

Giustificazione

Le decisioni di comunicazione

Gli strumenti della comunicazione

Gli strumenti della comunicazione vanno scelti e dosati secondo le cinque fasi del **processo di adozione** del prodotto da parte del cliente

- **Notorietà**
- **Comprensione**
- **Convincimento**
- **Acquisto**
- **Riacquisto**

Le decisioni di comunicazione

Gli strumenti della comunicazione

La comunicazione avviene attraverso i cinque strumenti del **communication mix**

- **Pubbliche relazioni**
- **Pubblicità**
- **Marketing interattivo**
- **Promozione vendite**
- **Forza di vendita**

Le decisioni di comunicazione

Gli strumenti della comunicazione

- **Pubbliche relazioni**
 - Comunicazione istituzionale, sponsorizzazioni
 - **Utili a creare consenso e supporto nell'ambiente**
 - La comunicazione standard ha un po' stancato (suona autocelebrativa). Conviene integrarla con una sponsorizzazione (ad esempio di tipo ambientale, se la plastica è considerata inquinante)
 - Diffusione: alta
 - Persuasione: bassa
 - Tempo per dar risultati: lungo
 - Fasi in cui è efficace: notorietà

Le decisioni di comunicazione

Gli strumenti della comunicazione

- **Pubblicità**
 - D'immagine, promozionale
 - E' complementare alla forza di vendita
 - La **pubblicità d'immagine** agisce principalmente sulla notorietà e sull'atteggiamento verso la marca; la **pubblicità promozionale** agisce invece sul comportamento d'acquisto
 - Diffusione: media
 - Persuasione: media
 - Tempo per dar risultati: medio
 - Fasi in cui è efficace: notorietà, comprensione

Le decisioni di comunicazione

Gli strumenti della comunicazione

- **Marketing interattivo**
 - **Comunicazione bidirezionale** , oggi basata su mezzi elettronici (web, mail)
 - E' un mezzo di comunicazione alternativo applicabile agli altri strumenti di comunicazione quali pubbliche relazioni, pubblicità, promozioni
 - Diffusione: media
 - Persuasione: media
 - Tempo per dar risultati: medio
 - Fasi in cui è efficace: notorietà, comprensione, convincimento

Le decisioni di comunicazione

Gli strumenti della comunicazione

- **Promozione vendite**
 - Stimoli che, in modo non permanente e spesso locale, rafforzano l'azione della pubblicità e della forza vendita nel stimolare gli acquisti (sono spesso **riduzioni di prezzo mascherate**)
 - Diffusione: bassa
 - Persuasione: alta
 - Tempo per dar risultati: breve
 - Fasi in cui è efficace: acquisto, riacquisto

Le decisioni di comunicazione

Gli strumenti della comunicazione

- **Forza di vendita**
 - E' la risorsa più importante nella vendita a clienti industriali (B2B)
 - Vendita relazionale, transazionale
 - Sviluppare la **vendita relazionale** (etica) e raccogliere informazioni
 - Stabilire rapporto di lungo termine col cliente basato sulla fiducia e sulla competenza (consulenza)
 - Customer Relationship Management - CRM
 - Diffusione: bassa
 - Persuasione: alta
 - Tempo per dar risultati: breve
 - Fasi in cui è efficace: comprensione, convincimento, acquisto

Le decisioni di comunicazione

Efficacia degli strumenti della comunicazione

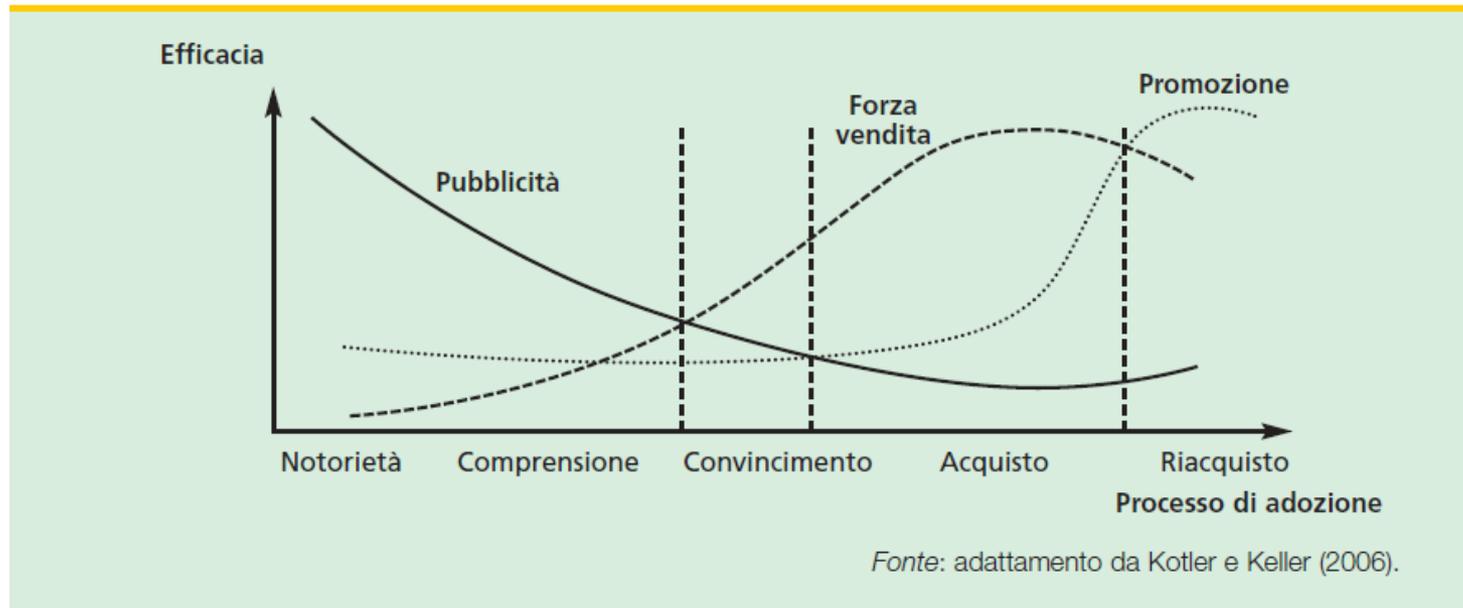


Figura 18.3 Efficacia della comunicazione di marketing nelle diverse fasi del processo di adozione

Le decisioni di comunicazione

Il «*funnel*» diffusione-persuasione-tempo

Strumento	Diffusione informazione	Persuasione	Tempo per dar risultati	Fase processo di adozione
Pubbliche relazioni	Alta	Bassa	Lungo	Notorietà
Pubblicità	Media	Media	Medio	Notorietà Comprensione
Marketing interattivo	Media	Media	Medio	Notorietà Comprensione Convincimento
Promozione vendite	Bassa	Alta	Breve	Acquisto Riacquisto
Forza di vendita	Bassa	Alta	Breve	Convincimento Acquisto Riacquisto

La strategia realizzativa

Analisi SWOT

Es.: KPN in Belgio, 1999



La strategia realizzativa

Vantaggio competitivo

- Migliore qualità di comunicazione e copertura grazie a tecnologia di nuova generazione
- Esperienza internazionale
- Possibilità di praticare prezzi più contenuti

La strategia realizzativa

Obiettivi

- Acquisire il 15% del mercato belga in tre anni

Strategia realizzativa

- **Strategia di marketing**
 - Strategia competitiva
 - Marketing mix
 - Proposta di valore
- **Strategie funzionali**

La strategia realizzativa

Strategia competitiva

- Assumere il ruolo di «**sfidante**» dei due principali concorrenti attualmente leader di mercato
- Strategia di **attacco laterale** mirando alla **debolezza tecnologica** dei due leader e introducendo una tecnologia sostitutiva
- Strategia di **attacco frontale** mediante **riduzione dei prezzi**. Si stimano perdite rilevanti da parte dei concorrenti in virtù della elevata quota di mercato attualmente detenuta

La strategia realizzativa

Definizione del marketing mix

- Offrire un **servizio basato sulla nuova tecnologia** a 1.800 MHz con elevato livello di qualità e copertura anche internazionale
- Adottare **prezzi contenuti** (prezzo di penetrazione) per acquisire rapidamente quota di mercato
- Realizzare rapidamente le infrastrutture necessarie a garantire la **copertura delle principali aree geografiche**
- Impostare una **campagna pubblicitaria d'immagine** volta a creare immagine di marca (reputazione, qualità, impegno ambientale) abbinata ad una **pubblicità promozionale** imperniata sulla promessa di «risparmi di tempo e denaro», giustificata dalla miglior qualità di comunicazione e dalla ampia e affidabile copertura garantite dalla nuova tecnologia

La strategia realizzativa

Proposta di valore

«Offriamo risparmio di tempo e denaro attraverso una migliore qualità di comunicazione, una copertura più ampia e affidabile, anche per coloro che viaggiano all'estero, e a prezzi contenuti»



La strategia realizzativa

Strategie funzionali

- Continuare l'investimento in **R&S** al fine di mantenere il vantaggio tecnologico rispetto ai concorrenti
- Costituire le **infrastrutture di rete** necessarie all'erogazione del servizio
- Reclutare la **forza di vendita** diretta e le agenzie necessarie alla copertura commerciale del territorio attingendo al personale dei concorrenti
- Costituire un servizio di **assistenza al cliente** di alta qualità capitalizzando l'esperienza acquisita in Olanda

Quarta parte

Sintesi

- Abbiamo definito la **strategia realizzativa**, ovvero:
- La **strategia competitiva**
- Il **marketing mix**
- La **proposta di valore**
- Le **strategie funzionali**
- Abbiamo dato alcuni cenni del **piano operativo di marketing**, ovvero delle decisioni di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione

Il caso Taplast

Le origini

- Taplast fu fondata in provincia di Vicenza nel 1973 da Evans Santagiuliana, all'epoca tecnico di produzione, che decise di mettersi in proprio stampando materie plastiche per conto terzi
- Preoccupato della bassa marginalità del conto terzi e della difficoltà a differenziarsi dalla concorrenza, l'imprenditore si pose un interrogativo fondamentale
 - **Qual è il mio business oggi?**
 - **Quale dovrebbe e quale non dovrebbe essere?**

Fonte dei dati: MG News

Il caso Taplast

Il business iniziale

- Il **punto di forza** di Taplast era la profonda conoscenza della tecnologia dello stampaggio plastico, ma esso era impiegato in un mercato con scarse **opportunità** di sviluppo e forti **minacce** competitive



Il caso Tapplast

La ridefinizione del business

- L'imprenditore decise quindi di **ridefinire il proprio business** investendo nella **valorizzazione del punto di forza** tecnologico per soddisfare **speciali esigenze di un preciso gruppo di clienti**: puntò, quindi, al top di gamma dei «*sistemi di erogazione per l'imballaggio*»



Il caso Taplast

La segmentazione

- Il nuovo **mercato di riferimento** richiedeva grande **efficacia** nel servire le esigenze speciali di pochi clienti e lo rendeva poco attraente per i colossi dello stampaggio plastico, 50-100 volte più grandi e impegnati a gestire con **efficienza** un mercato ampio e poco differenziato
- Così, Taplast iniziò a **segmentare** il proprio mercato sempre più finemente, **predisponendo offerte differenziate** e in linea con i bisogni specifici di ogni segmento (alimentare, cura della casa, cura della persona, ecc.)



Il caso Taplast

Il vantaggio competitivo

- La stretta **relazione con il cliente**, il rapporto di **fiducia** che andò via via consolidandosi, la continua e mirata **innovazione tecnologica**, spesso protetta da **brevetti**, unita ad una costante attenzione alla semplificazione dei processi e alla riduzione dei costi costruirono nel tempo un solido e duraturo **vantaggio competitivo**



Il caso Taplast

La proposta di valore

- Taplast seppe anche **comunicare** l'essenza del vantaggio competitivo attraverso un'efficace proposta di **valore**

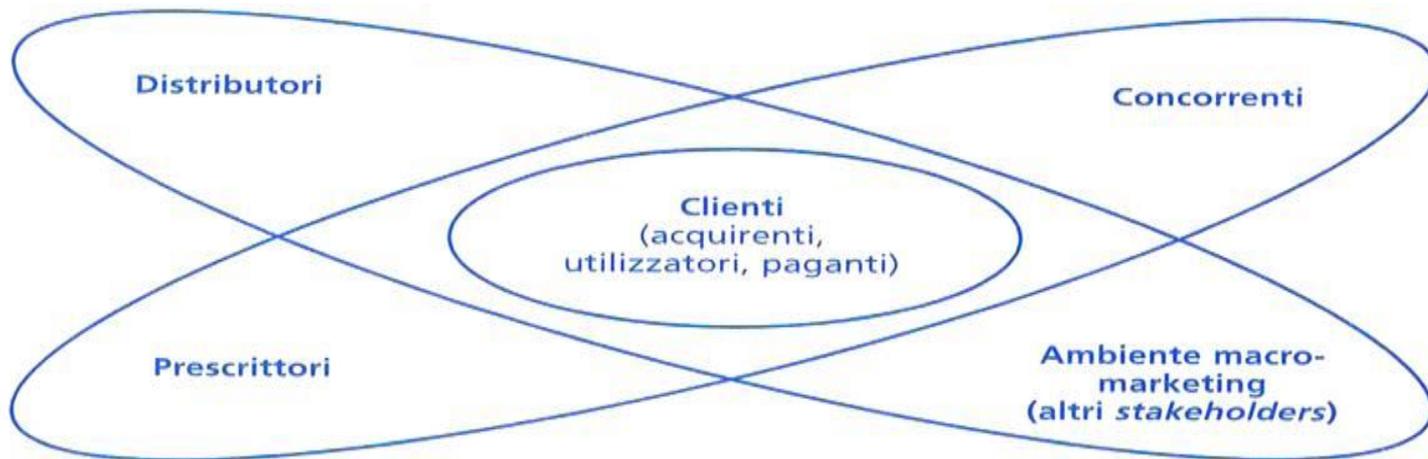


«Aggiungiamo creatività, design e prestazioni al dispenser che costituisce l'interfaccia tra il vostro prodotto, il vostro brand e il consumatore»

Il caso Taplast

L'orientamento al mercato

- Taplast, col tempo, diffuse in azienda la cultura dell'**orientamento al mercato** e ciascuna funzione aziendale contribuì ad individuare opportunità e minacce derivanti dal «*mercato*» inteso in senso ampio, ovvero, lo «*scenario*»



Il caso Taplast

Lo scenario

Socioculturale Popolazione, demografia, distribuzione del reddito, mobilità sociale, cambiamenti dello stile di vita, atteggiamento nei confronti del lavoro e del tempo libero, consumerismo, livello di istruzione, organizzazione sociale, utilizzo delle lingue.	Tecnologia Sostegno pubblico alla ricerca, grado di specializzazione delle iniziative di ricerca del settore, innovazione, rapidità dei trasferimenti di tecnologia, tasso di obsolescenza.
Economia Congiuntura, aumento del PIL, tassi di interesse, massa monetaria, inflazione, disoccupazione, reddito disponibile, risparmio, costi e disponibilità di energia, integrazione economica, deregulation.	Ecologia Movimento ecologista, sviluppo del marketing verde, ciclo di vita ecologico, forza del movimento politico, eco-tasse ed eco-incentivi, gestione dei rifiuti.
Politica/legale Legislazione sulla concorrenza, norme di tutela dell'ambiente, fiscalità, regolamentazione del commercio estero, leggi di sostegno all'occupazione, blocchi economici e commerciali, deregulation e leggi sulla privatizzazione, stabilità di governo.	



- In particolare, analizzando lo **scenario**, Taplast riconobbe nell'**ecologia** un importante **fattore di orientamento** della politica, delle scelte dei consumatori e, di conseguenza, dei propri clienti diretti, i grandi produttori di prodotti alimentari e per la cura della casa e della persona

Il caso Taplast

Lo scenario

Socioculturale	Tecnologia
Popolazione, demografia, distribuzione del reddito, mobilità sociale, cambiamenti dello stile di vita, atteggiamento nei confronti del lavoro e del tempo libero, consumerismo, livello di istruzione, organizzazione sociale, utilizzo delle lingue.	Sostegno pubblico alla ricerca, grado di specializzazione delle iniziative di ricerca del settore, innovazione, rapidità dei trasferimenti di tecnologia, tasso di obsolescenza.
Economia	Ecologia
Congiuntura, aumento del PIL, tassi di interesse, massa monetaria, inflazione, disoccupazione, reddito disponibile, risparmio, costi e disponibilità di energia, integrazione economica, deregulation.	Movimento ecologista, sviluppo del marketing verde, ciclo di vita ecologico, forza del movimento politico, eco-tasse ed eco-incentivi, gestione dei rifiuti.
Politica/legale	
Legislazione sulla concorrenza, norme di tutela dell'ambiente, fiscalità, regolamentazione del commercio estero, leggi di sostegno all'occupazione, blocchi economici e commerciali, deregulation e leggi sulla privatizzazione, stabilità di governo.	



- Decise quindi di investire ed aumentare la propria competitività sugli attributi ecologici del prodotto, **trasformando una possibile minaccia in opportunità**

Il caso Taplast

L'attenzione per l'ambiente

- Taplast lanciò quindi una serie di **prodotti orientati al rispetto dell'ambiente** grazie ad accorgimenti quali:
 - La regolazione del dosaggio per **evitare sprechi**
 - Una tecnica di stampaggio che consente di **ridurre peso e ingombro** del prodotto e, conseguentemente, l'emissione di CO₂ dovuta al trasporto
 - La sostituzione della molla in metallo con una in plastica, che consente così di ottenere un prodotto mono-materiale **più facilmente riciclabile** a fine vita, evitando di immettere nell'ambiente la CO₂ derivante dalla produzione di nuova materia prima

LESS CO₂
our products are saving
8195.820593 kg CO₂
since the beginning of this year

Il caso Taplast

I risultati

- La Taplast S.p.a. è oggi leader in Europa nel settore dell'imballaggio
- E' un'organizzazione giovane – l'età media è trentaquattro anni – sviluppata in due società, Taplast S.p.a. e Taplast USA, per un totale di circa 100 dipendenti
- Produce pompe, dispenser e tappi in plastica ed è la prima produttrice mondiale di *AI-Plastic Pumps*, dispenser ecologici senza parti in metallo
- Ogni anno vende circa **800 milioni di pezzi**, di cui l'87% in Europa, l'8% in USA e il 5% nel resto del mondo con un fatturato di circa **25 milioni di euro** e una **marginalità del 12%**
- In Italia un tappo/pompa su tre acquistati al supermercato proviene dalla Taplast

Il caso Taplast

Le chiavi del successo

- Essere orientati al mercato e capire qual è il proprio mercato di riferimento e il proprio business
- Segmentare il mercato per comprendere le diverse esigenze dei clienti
- Valorizzare e sviluppare i propri punti di forza per cogliere le opportunità e fronteggiare le minacce del mercato
- Acquisire e difendere un solido vantaggio competitivo e comunicarlo attraverso un'efficace proposta di valore
- Porsi obiettivi sfidanti ma realistici
- Predisporre un mix di prodotti, prezzi, canali di vendita e strumenti di comunicazione adeguato alle esigenze dei diversi segmenti del mercato
- Cioè:
- **Seguire il processo di marketing strategico e operativo!**

Il processo di marketing

