

..

**“La pianificazione strategica
di marketing”**

Azzurra Liliano

Corso di Marketing

**Il Marketing e
la Strategia**

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO DELLA LEZIONE

- **COMPRENDERE IL CONCETTO DI STRATEGIA E I FONDAMENTI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA**
- **ANALIZZARE I LIVELLI DI DEFINIZIONE DI UNA STRATEGIA E IL RUOLO DEL MARKETING**
- **APPROFONDIRE GLI ELEMENTI INDISPENSABILI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

Marketing

- “Definizione degli obiettivi di lungo termine, sviluppo delle attività e allocazione delle risorse necessarie per raggiungere tali obiettivi” (Chandler, 1962)
- “Un piano integrato, unificato e ampio avente lo scopo di assicurare che gli obiettivi fondamentali dell'impresa siano raggiunti” (Kerzner, 1995)
- “Il modello di decisioni con il quale un'impresa determina i propri obiettivi, formula le politiche e i piani per raggiungerli, definisce in quali business operare, quale organizzazione intende costruire, la natura dei vantaggi economici che intende dare ai propri azionisti, ai collaboratori, ai clienti e alle comunità locali” (Andrews, 1980)

Marketing

- DEFINIRE GLI **OBIETTIVI** NEL LUNGO TERMINE
- SVILUPPARE **AZIONI** MIRANTI A ORIENTARE LA GESTIONE DELLE IMPRESE VERSO TALI OBIETTIVI
- ACQUISIRE E ALLOCARE LE **RISORSE** NECESSARIE PER COSTRUIRE E DIFENDERE VANTAGGI SUI CONCORRENTI

Marketing

La pianificazione strategica è quel processo formalizzato attraverso il quale un'organizzazione:

- FISSA GLI OBIETTIVI DI LUNGO TERMINE CHE INTENDE RAGGIUNGERE
- INDIVIDUA LE PROPRIE FORZE E DEBOLEZZE E LE PROPRIE CAPACITA' DI COMPETERE
- INDIVIDUA OPPORTUNITA' E MINACCE ESTERNE
- DECIDE LE AZIONI DA ATTUARE E I RELATIVI TEMPI
- SCEGLIE TRA LE VARIE OPZIONI CHE SI PRESENTANO
- MODIFICA I PIANI IN CASO DI FATTORI IMPREVISTI E NE VALUTA I RISULTATI

Marketing



Marketing

Il livello corporate coincide con la gestione centrale dell'impresa ed è il livello nel quale il top management sviluppa la **strategia complessiva dell'organizzazione**. Le principali domande alle quali il management dovrà dare risposta sono dunque le seguenti:

- **QUAL'E' LA MISSIONE DELLA NOSTRA ORGANIZZAZIONE?**
- **IN QUALE/I BUSINESS VOGLIAMO COMPETERE?**
- **QUALI E QUANTE RISORSE DOBBIAMO INVESTIRE?**
- **QUALE STRUTTURA ORGANIZZATIVA DOBBIAMO ADOTTARE?**

Marketing

Un'Area Strategica di Affari (ASA) o Strategic Business Unit (SBU) è una porzione dell'organizzazione caratterizzata da specifiche omogeneità in termini di: (a) **pianificazione strategica** adottata, (b) **sistema competitivo** di riferimento e (c) **attribuzioni di compiti e responsabilità**.

Le principali decisioni che il management dovrà assumere a livello ASA sono le seguenti:

- **SU QUALI VANTAGGI OCCORRE PUNTARE RISPETTO AI CONCORRENTI?**
- **COME E' POSSIBILE COGLIERE NUOVE OPPORTUNITA'?**
- **QUALI PRODOTTI E SERVIZI DOBBIAMO SVILUPPARE?**

Marketing

Il marketing e le altre attività specializzate sono presenti in ogni ASA come funzioni, ossia **unità organizzative** composte da professionisti specializzati che **si occupano quotidianamente di un certo ambito dell'attività dell'impresa**. Le decisioni prese a livello funzionale hanno dunque natura fortemente operativa e possono essere dunque sintetizzate come segue:

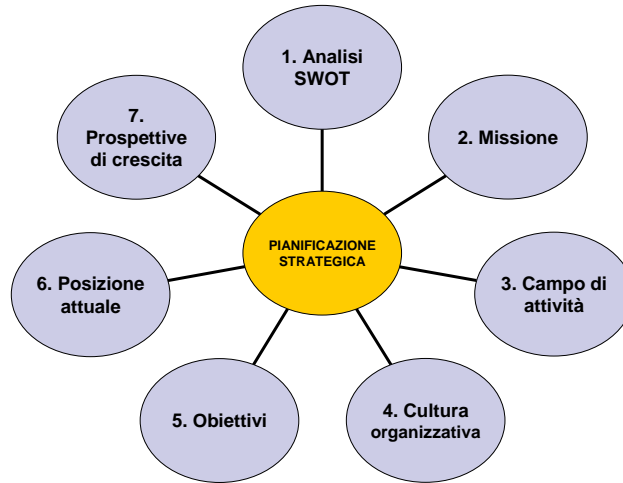
- **QUALE STRATEGIA DI MARKETING E' PREFERIBILE ADOTTARE?**
- **QUALE STRATEGIA FINANZIARIA?**
- **QUALE STRATEGIA PRODUTTIVA?**

Marketing

Il marketing gioca un ruolo chiave nella pianificazione strategica: esso infatti costituisce una **filosofia guida** a cui l'impresa si ispira per individuare e servire i gruppi rilevanti di clientela. Il marketing inoltre rappresenta il **"serbatoio"** da cui **provengono tutte le informazioni** necessarie alla identificazione delle opportunità di mercato e alla valutazione del potenziale competitivo dell'impresa (quota di mercato, sviluppo del mercato, tasso di crescita, ecc).

Data la sua importanza in alcune imprese la funzione marketing assume un **ruolo predominante rispetto alle altre aree funzionali**: essa **pone al centro dell'attività il cliente** e i suoi bisogni, **orientando e coordinando** le altre funzioni verso l'obiettivo comune di realizzare il loro soddisfacimento.

Marketing



Marketing

Il processo di pianificazione strategica inizia con un'analisi approfondita dell'ambiente di riferimento e potenziale competitivo dell'organizzazione.

L'**audit strategico** ha il compito di raccogliere informazioni utili alla definizione degli obiettivi e delle strategie e si suddivide in due componenti:

- L'**AUDIT ESTERNO**: riguarda il macroambiente e l'ambiente competitivo di riferimento dell'organizzazione (ambiente settoriale)
- L'**AUDIT INTERNO**: riguarda il patrimonio di risorse e competenze che sono alla base del vantaggio competitivo dell'organizzazione

A partire dai risultati dell'audit strategico, l'**analisi SWOT** delinea i punti di forza (**Strengths**) e di debolezza critici (**Weaknesses**) e la principali opportunità (**Opportunities**) e minacce (**Threats**).

Marketing

Attraverso la missione l'impresa enuncia lo **scopo fondamentale** della sua attività e definisce le sue principali caratteristiche in termini di **settori di affari attuali e prospettici, mercati da servire e filosofia di gestione da adottare.**

Una chiara enunciazione della missione dovrebbe definire la *visione* e *l'orientamento* dell'impresa in un **ottica di lungo termine** e fungere da "mano invisibile" per tutti i dipendenti affinché operino in maniera *autonoma* e *collaborativa* per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Per svolgere tale funzione è indispensabile che la missione sia **realistica, specifica, basata su competenze distintive e motivante.**

Marketing

"L'idea commerciale di IKEA è offrire un vasto assortimento di articoli d'arredamento belli e funzionali a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di persone di acquistarli"

"Questo significa soddisfare le esigenze di arredamento delle persone di tutto il mondo. Gente con necessità, gusti, sogni, aspirazioni e possibilità economiche diversi. Gente che vuole rendere più accogliente la propria casa e crearsi una vita quotidiana migliore"

"Non possiamo fare tutto questo da soli. La nostra idea commerciale si basa sulla partnership con il cliente. Noi facciamo la nostra parte. I nostri designer trovano, insieme ai produttori, soluzioni intelligenti per creare mobili usando i processi produttivi già esistenti. I nostri uffici acquisti cercano in tutto il mondo fornitori validi e le materie prime più adatte. Inoltre noi acquistiamo enormi quantità di merce e quindi riusciamo ad ottenere contratti migliori e quindi praticare prezzi più bassi al cliente. Anche il cliente fa la sua parte. Usando il catalogo IKEA e visitando il negozio, sceglie da sé i mobili e li ritira al Self service o alla Consegna Merci. I prodotti sono imballati in pacchi piatti e quindi il cliente può portarli facilmente a casa e montarli da sé. In questo modo non spende per qualcosa che può fare da solo"

IKEA®

Marketing

Come detto un elemento fondamentale della missione è la definizione del campo o dei campi in cui l'impresa intende competere. Si tratta dunque di dare risposta a domande come: qual è il nostro business? Quale sarà? Quale dovrebbe essere?

Una risposta compiuta a questa domanda viene da Derek Abell, il quale definisce il campo di attività dell'impresa attraverso tre dimensioni:

- **IL GRUPPO DI CLIENTI SERVITI (CHI):** ossia il segmento o i segmenti di clienti a cui si rivolge l'offerta dell'impresa. Ad esempio un negozio di abbigliamento può rivolgersi ad una utenza di "sportivi" o di "eleganti"
- **LE FUNZIONI D'USO SODDISFATTE (COSA):** ossia il/i bisogni che l'offerta dell'impresa intende soddisfare. Ad esempio un fast food soddisfa esigenze di rapidità, standard di qualità, prezzi ragionevoli
- **LA TECNOLOGIA UTILIZZATA (COME):** ossia i modi alternativi che è possibile utilizzare per soddisfare i bisogni dei clienti. Ad esempio la particolare collocazione del negozio, la proposta di servizi di assistenza, etc.

Marketing

La cultura organizzativa rappresenta l'insieme dei **valori, delle idee e degli atteggiamenti appresi e condivisi da tutti i membri dell'organizzazione** e attraverso i quali essa si relaziona con i suoi clienti e gli altri portatori di interesse (stakeholder). Al riguardo Hax e Majluf fanno riferimento al concetto di "filosofia aziendale", intesa come "un'enunciazione a carattere permanente che ha lo scopo di:

- REGOLARE I RAPPORTI TRA L'IMPRESA E I SUOI STAKEHOLDER
- ENUNCIARE GLI OBIETTIVI GENERALI DI PERFORMANCE DELL'IMPRESA
- SPECIFICARE GLI ORIENTAMENTI DI FONDO DELL'IMPRESA IN TERMINI DI STILE DI DIREZIONE, GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E INIRIZZI DI MARKETING
- ENUNCIARE I VALORI ETICI E LE REGOLE DI COMPORTAMENTO PERSONALI E AZIENDALI

Marketing

Gli obiettivi traducono la missione in **prestazioni mirate che devono essere raggiunte in un dato arco di tempo**. La definizione degli obiettivi deve essere effettuata a tutti e tre i livelli della pianificazione strategica (corporate, ASA, funzionale), in maniera tale che gli obiettivi stabiliti ad un livello inferiore contribuiscano al raggiungimento di quelli stabiliti al livello superiore.

Gli obiettivi possono essere definiti in termini **quantitativi** (es. profitto, vendite, quota di mercato) o **qualitativi** (soddisfazione percepita, immagine, benessere dei dipendenti, responsabilità sociale). L'aspetto essenziale è che essi siano definiti in modo da rispettare i requisiti del test **SMART**.

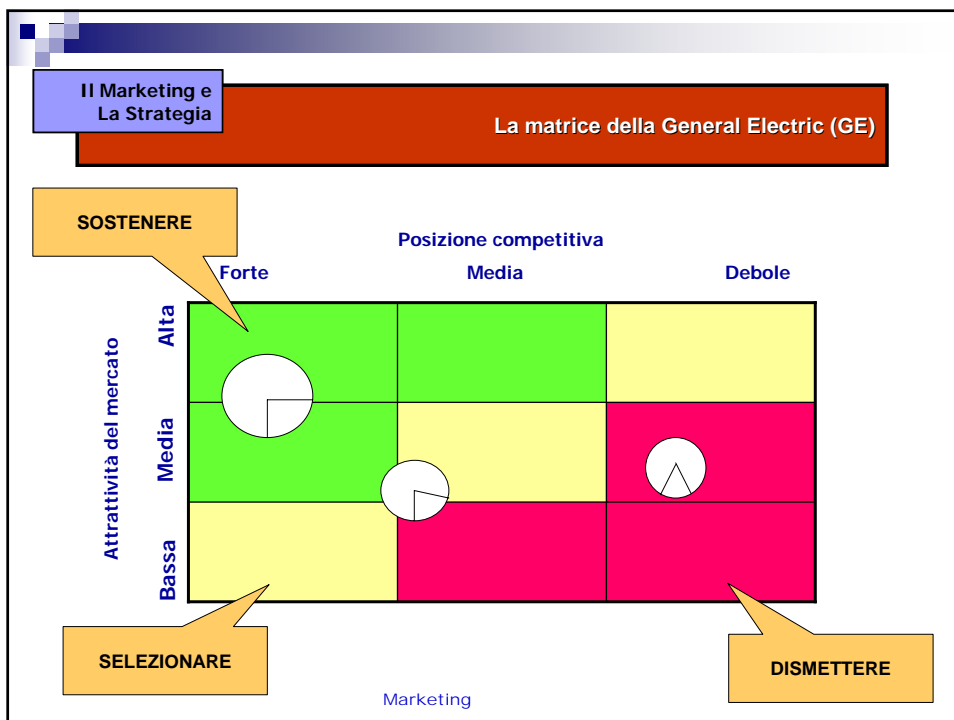
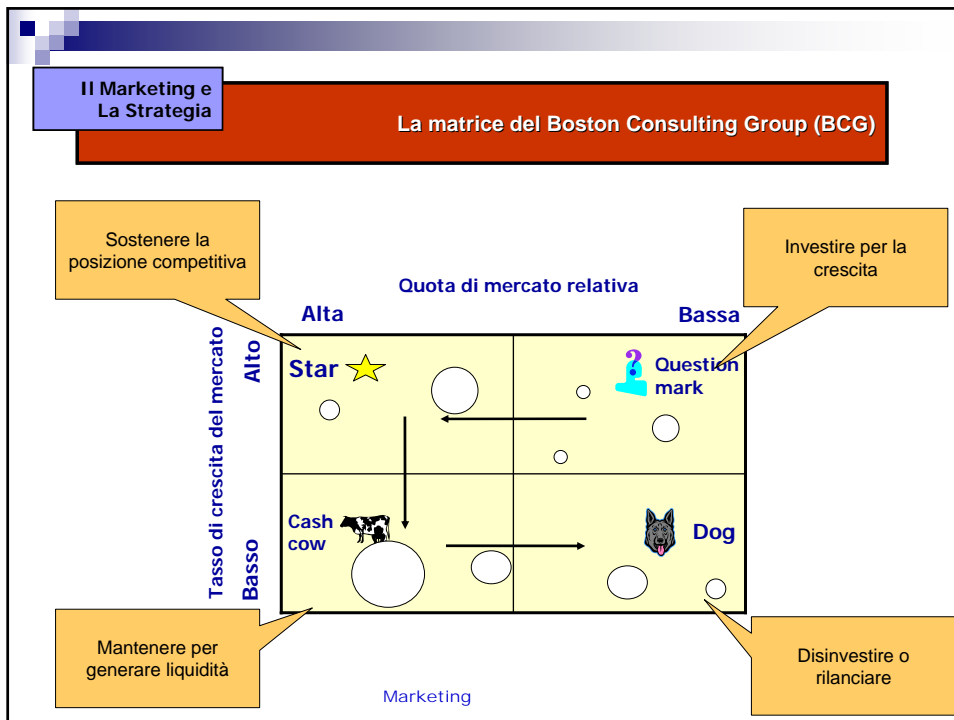
Marketing

Per poter assumere decisioni di importanza strategica, l'organizzazione deve valutare attentamente la **posizione attuale del proprio portafoglio di attività** e le prospettive di crescita future.

Attraverso l'analisi del portafoglio di attività è possibile valutare su quali aree di attività conviene investire risorse e quali è preferibile dismettere. A tal fine un utile strumento di monitoraggio è rappresentato dalle **matrici di portafoglio prodotti**: la **matrice del Boston Consulting Group (BCG)** e la **matrice della General Electric (GE)**.

La matrice BCG prende in considerazione un numero limitato di variabili; di conseguenza è più semplice da costruire ma fornisce informazioni meno accurate. Viceversa, la matrice GE tiene conto di un numero maggiore di variabili, per cui è più complessa da implementare ma consente di ottenere indicazioni più precise e dettagliate.

Marketing

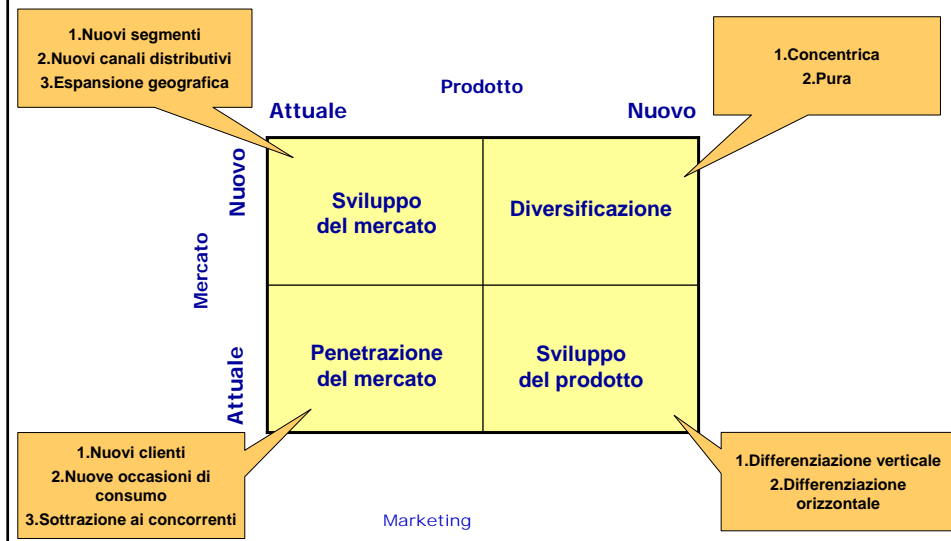


Una volta valutata la posizione attuale delle attività dell'organizzazione è possibile determinare le prospettive future e le relative **strategie di crescita**. In particolare, le alternative di sviluppo che è possibile perseguire sono le seguenti:

- **CRESCITA INTENSIVA:** riguarda le stesse attività che l'impresa già svolge
- **CRESCITA INTEGRATIVA:** consiste nell'incremento del controllo sui diversi stadi della filiera (integrazione verticale) o nell'acquisizione di concorrenti (integrazione orizzontale)
- **DIVERSIFICAZIONE:** riguarda attività diverse da quelle di cui l'impresa si occupa abitualmente

Un utile strumento per la valutazione dei sentieri di crescita dell'impresa è rappresentata dalla **matrice di Ansoff**, che mette in relazione le dimensioni del prodotto (attuale vs nuovo) e del mercato (attuale vs nuovo).

Marketing



Per assicurarsi una coerenza tra gli obiettivi definiti a livello corporate, la loro definizione nei piani di marketing e la successiva implementazione, è opportuno che l'organizzazione definisca un **orientamento strategico di fondo**.

Un utile supporto al riguardo è fornito dalle **strategie competitive** di base proposte da Porter:

- **LA LEADERSHIP DI COSTO:** si basa sulla competitività dei prezzi
- **LA DIFFERENZIAZIONE:** si basa sulle caratteristiche differenziali dei prodotti in termini di attributi simbolici e funzionali
- **LA FOCALIZZAZIONE:** si basa sulla scelta di specifiche nicchie di mercato in cui competere attraverso la leadership di costo o la differenziazione

Marketing