



Presentazione

Scopo di questo testo è dare agli studenti di un corso di Marketing strategico una traccia per approfondire gli argomenti principali. È stato scritto partendo dal presupposto che chi legge abbia conoscenze di Economia aziendale, Economia e direzione delle imprese, Marketing base e Strategie d'impresa. I concetti per tradizione svolti in queste quattro discipline che sono necessari per trattare il marketing strategico sono richiamati in modo sintetico e con rinvii ad altre pubblicazioni.

Il testo è diviso in tre parti. La prima riguarda l'analisi che deve precedere le scelte strategiche di marketing. La seconda riguarda le varie opzioni strategiche che si presentano davanti all'impresa e i metodi per scegliere tra queste. La Parte Terza, infine, è dedicata alla realizzazione delle strategie e al controllo dei risultati.

Il Capitolo 1 è dedicato alla definizione di marketing strategico e ad una breve descrizione del processo che porta alla sua realizzazione. Richiama la distinzione tra strategie corporate, strategie competitive e strategie di marketing e ricorda i fattori che agiscono sulle strategie di marketing.

La Parte Prima riguarda l'analisi che sempre deve precedere le decisioni strategiche di marketing. I Capitoli da 2 a 7 discutono gli obiettivi e presentano i metodi di cinque tipi di analisi strategiche: ambiente esterno all'impresa, analisi del settore in cui opera l'impresa, analisi della concorrenza, analisi della domanda e analisi interna all'impresa. I Capitoli da 2 a 5 sono volutamente brevi in quanto trattano argomenti che si presume i partecipanti al corso già conoscano. Ricordano i concetti essenziali necessari per procedere nel corso.

Il Capitolo 6 è il più esteso di questa Parte Prima. Presenta i metodi di analisi interna dell'impresa come premessa alla scelta delle strategie di mar-

keting: analisi del business model adottato dall'impresa; il metodo noto come "Le 7S di McKinsey", analisi delle linee di prodotto o di servizi e della loro capacità di generare profitti, l'analisi "win/loss" riguardante i prodotti o servizi dell'impresa nella percezione dei consumatori e l'analisi delle relazioni con orizzonte strategico che l'impresa ha con altre organizzazioni. Il Capitolo 7 tratta gli strumenti dell'analisi interna. Anche questi ultimi sono ricordati in breve in quanto sono oggetto di studio in vari altri corsi. L'orientamento strategico è discusso al Capitolo 8. Tratta in particolare i problemi di scelta strategica in condizioni di incertezza.

La Parte Seconda riguarda la formulazione delle strategie. Inizia ricordando il legame tra la "mission" e gli obiettivi dell'impresa da un lato e gli obiettivi del marketing strategico dall'altro. Prosegue esaminando come il marketing strategico genera vantaggi competitivi sostenibili a lungo. Sui vantaggi competitivi agiscono la posizione dell'impresa nel settore, le economie di scala e di scopo e altri fattori come il ciclo di vita dei prodotti.

I Capitoli 10 e 11 ricordano come varie pubblicazioni abbiano confrontato le strategie di marketing con le idee che gli strateghi militari hanno elaborato, da Von Clausewitz, a Sun Tzu, e che vari autori hanno ripreso da Ries e Trout a Liddell-Hart. Il ricorso alle analogie e alle metafore può essere utile per meglio illustrare come i "leaders" di mercato possano difendere la propria posizione, come i "challengers" possano cercare di strappare quote di mercato e come anche i "followers" e i "nichers" abbiano opportunità che vanno accuratamente individuate e sfruttate per dare successo.

Tutti devono valutare attentamente per ogni azione la verosimile risposta dei concorrenti. Emergono principi di carattere generale che sono la premessa alle scelte strategiche di marketing. Le strategie vincenti hanno origine nella capacità del management di capire dove va la domanda, qual è il target che l'impresa può servire con la maggiore competitività e quali azioni di marketing mix debba avviare. Le metafore possono essere una sorta di esercizio preliminare per capire la logica di certe scelte e certe reazioni.

Il capitolo conclusivo della Parte Seconda è dedicato al piano di marketing. Oltre ad illustrare le varie fasi di formazione del piano, questo capitolo è utile per mostrare come i concetti e gli strumenti discussi in precedenza debbano essere messi in pratica.

La Parte Terza è dedicata alla realizzazione del piano di marketing. Per raggiungere con successo gli obiettivi prefissati, l'impresa ha necessi-

tà di un buon piano di marketing e di una realizzazione ben eseguita. Un buon piano di marketing senza una realizzazione ben eseguita diventa inutile.

1

Alcune definizioni

SOMMARIO: 1.1. Strategia (*Strategy*). – 1.2. Strategie corporate (*Corporate strategy*). – 1.3. Strategie competitive (*Competitive strategy*). – 1.4. Strategie funzionali (*Functional strategy*). – 1.5. Definizione di marketing strategico (*Strategic marketing*). – 1.6. I fattori che agiscono sulle strategie di marketing.

È necessario anzitutto chiarire il significato che nelle pagine successive è attribuito alle seguenti espressioni: strategia, strategie corporate, strategie competitive e strategie di marketing.

1.1. Strategia (*Strategy*)

«Strategia è scegliere le vie, le opzioni per raggiungere gli obiettivi di un'organizzazione, seguendo costantemente come cambia l'ambiente e adattando l'organizzazione e le scelte all'ambiente stesso. Primo obiettivo della strategia di un'impresa è creare valore per gli azionisti e per gli altri stakeholders attraverso la creazione di valore per il cliente»¹.

¹ C. DE KLUYVER, *Strategic Thinking, An Executive Perspective*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000. Per stakeholders si intendono coloro nel cui interesse l'impresa esiste ed è gestita. Oltre agli azionisti sono i dipendenti, i clienti, i fornitori, le comunità locali, lo Stato.

1.2. Strategie corporate (*Corporate strategy*)

“Corporate” significa impresa. L’espressione “strategia corporate” si usa per indicare le strategie dell’impresa nel suo complesso. Una strategia corporate affronta quattro tipi principali di scelte:

- definire la “mission” dell’impresa;
- definire gli obiettivi che si intendono raggiungere;
- allocare le risorse tra le varie attività dell’impresa;
- coordinare il “portafoglio” di attività dell’impresa.

La strategia corporate definisce gli orientamenti da seguire nelle scelte, guida la realizzazione delle scelte, coordina e controlla le varie funzioni dell’impresa: marketing, finanza, produzione, ricerca e sviluppo e risorse umane. La strategia corporate coordina le varie funzioni in modo che gli obiettivi di ciascuna siano coerenti con gli obiettivi generali dell’impresa.

Le imprese di grandi dimensioni sono spesso presenti in vari mercati, con vari prodotti. Per dare efficienza alle strategie corporate l’organizzazione è scomposta in più parti. Nel gergo del management queste parti sono indicate con l’espressione “strategic business unit” (SBU), in italiano “aree strategiche di affari” (ASA), oppure con l’espressione “divisioni”. Una SBU o una divisione è una parte dell’organizzazione che ha dimensioni sufficienti per avere una propria autonomia, quindi una propria strategia ed una propria pianificazione, un proprio mercato, propri prodotti o servizi, pur essendo sottoposta ad uno stretto coordinamento dal management di vertice dell’impresa. Le SBU o le divisioni possono essere basate su prodotti, su mercati o su attività operative. Possono avere autonomia giuridica (società per azioni ad esempio), o non avere autonomia.

Nel linguaggio moderno “strategia corporate” indica la strategia di un’impresa che ha più SBU, più divisioni con prodotti e mercati diversi tra loro.

Quando nel Gruppo Fiat si usa l’espressione “strategia del corporate” si intendono le scelte di fondo che orientano le strategie delle varie imprese facenti parte del gruppo stesso. Sono le strategie di Fiat Group Automobiles (che opera nel settore auto), di Iveco che opera nel settore dei veicoli industriali, di Case New Holland (CNH) che opera nei settori delle macchine agricole e macchine movimento terra. L’articolazione del gruppo Fiat è fatta principalmente in base ai prodotti/mercati.

1.3. Strategie competitive (*Competitive strategy*)

Per strategia competitiva si intendono le scelte che l'impresa fa all'interno del proprio mercato nei confronti dei concorrenti. Nel caso del gruppo Fiat le strategie competitive di Fiat Group Automobiles sono diverse da quelle di Iveco e da quelle di CNH. Sono infatti diversi i prodotti e i mercati. È diversa la struttura dei mercati (numero di concorrenti in particolare). Sono diversi i rivali. Per Fiat Group Automobiles sono Volkswagen, BMW e Mercedes Benz (Germania), Renault e Peugeot (Francia), Honda, Nissan e Toyota (Giappone) per citarne soltanto alcuni. I rivali di Iveco sono Scania, Volvo Truck e Saab (Svezia), Man e Mercedes (Germania), quelli di CNH sono John Deere (USA) e Kubota (Giappone).

Senza vantaggi competitivi sostenibili a lungo nessuna strategia può resistere. Vedremo successivamente che le imprese adottano un'ampia varietà di vantaggi competitivi. Alcune imprese hanno una posizione dominante nel mercato e mirano a rafforzarla o a difenderla. Altre attaccano i rivali che hanno una posizione dominante. Altre ancora preferiscono mantenere le posizioni attuali e rinunciano all'attacco.

1.4. Strategie funzionali (*Functional strategy*)

Quando si parla di impresa e di come può idealmente essere scomposta, pensiamo alle attività principali della gestione. Sono principalmente marketing, finanza, produzione, ricerca e sviluppo, risorse umane. Ogni funzione ha obiettivi di lungo termine da raggiungere e quindi ogni funzione ha una strategia. Tutte assieme, coordinate dal top management, contribuiscono a raggiungere gli obiettivi dell'impresa. Non ha senso fare graduatorie tra esse. Tuttavia, nell'economia contemporanea la forte competizione impone di mettere sempre in primo piano una domanda: quali attese hanno i potenziali compratori che vogliamo servire?

Di conseguenza, le esigenze dei potenziali clienti da un lato e i vantaggi competitivi che l'impresa può mettere in campo per servirli dall'altro hanno una priorità elevata nel formulare le strategie.

1.5. Definizione di marketing strategico (*Strategic marketing*)

Per marketing si intende un insieme di attività mediante le quali un'organizzazione (che può avere o non avere come obiettivo il profitto) mira a soddisfare le esigenze di persone o di altre organizzazioni rendendo loro disponibili prodotti o servizi, sostenendo "idee" o affermando "valori" nella società².

Marketing strategico o strategie di marketing è scegliere le opzioni che concorrono, assieme a quelle delle altre funzioni, a raggiungere gli obiettivi dell'impresa. Ciò comporta prendere decisioni riguardanti in quali settori competere, quali prodotti e servizi offrire e come allocare le risorse dell'impresa per costruire e mantenere vantaggi competitivi.

Il marketing strategico definisce il target (i potenziali clienti che l'impresa intende raggiungere), quali esigenze dei potenziali clienti si intendono servire e come affrontare i rivali (strategie competitive). Tutto ciò integrato nelle strategie generali dell'impresa e quindi in modo coerente con le strategie delle altre funzioni (finanza, produzione, ecc.).

L'attributo strategico indica che le scelte di marketing strategico:

- hanno un orizzonte di lungo termine;
- hanno un peso rilevante nel futuro dell'impresa;
- incorporano e riflettono gli obiettivi dell'intera organizzazione;
- fissano l'orientamento delle decisioni operative.

Marketing strategico significa in particolare rispondere alle seguenti domande.

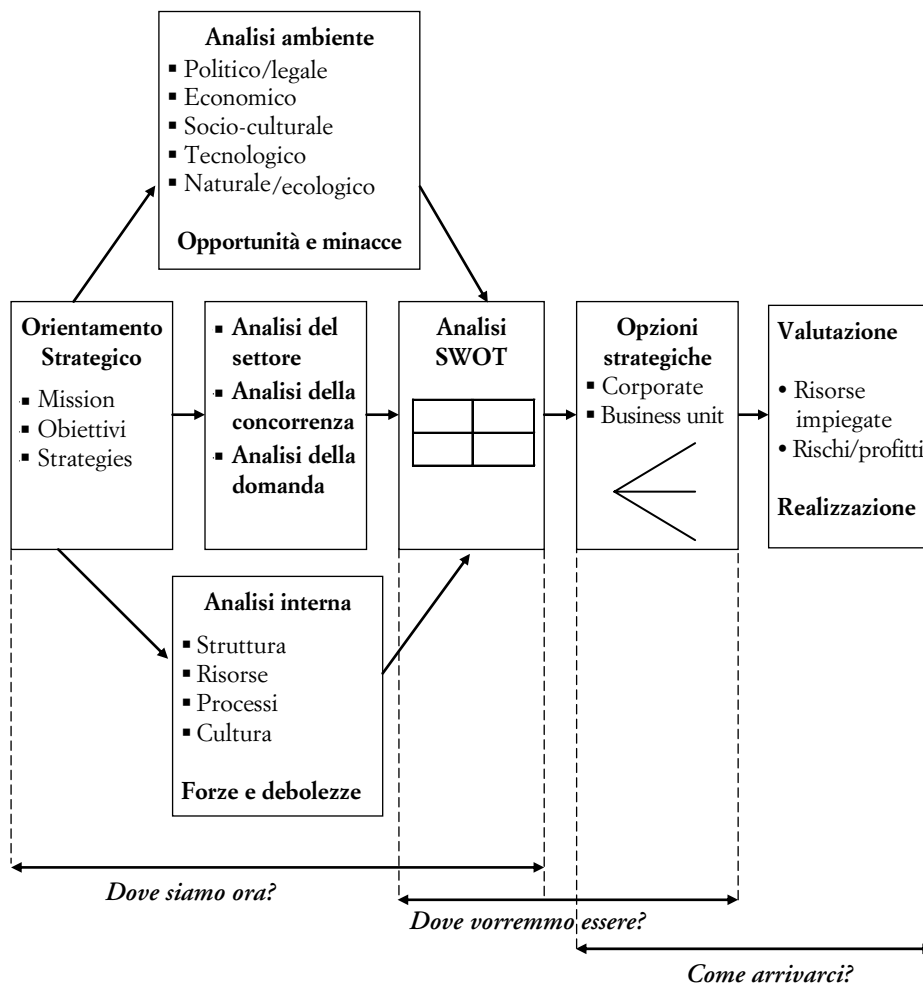
- In quali mercati siamo ed in quali vorremmo essere? Con quali obiettivi?
- Quali vantaggi competitivi abbiamo rispetto ai nostri rivali? Quali vantaggi competitivi dobbiamo costruire?
- Abbiamo le risorse e le capacità per raggiungere gli obiettivi? Quale posizione nel settore vogliamo avere fra 3-5-10 anni?
- Quale posizione i nostri concorrenti avranno fra 3-5 anni?

Quanto precede riguarda la definizione di marketing strategico. Una cosa è la definizione, altro è il processo attraverso il quale il marketing strategico è ideato e realizzato. Il marketing strategico si articola in tre fasi di-

² A.C. PELLICELLI, G. PELLICELLI, *Introduzione al marketing*, Sperling & Kupfer, Milano, 2006.

stinte: analisi strategica, formulazione delle strategie e realizzazione delle strategie.

Grafico 1.1. – Il processo di formazione di una strategia di marketing



Fonte: Adattato da C. DE KLUYVER, *Strategic Thinking, An Executive Perspective*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000.

Analisi strategica. Per decidere dove vogliamo andare occorre anzitutto rispondere alla domanda: *dove siamo?* Questa fase comporta l'analisi del-

l'ambiente esterno all'impresa, l'analisi della competizione, l'analisi delle attese dei potenziali clienti che intendiamo servire e l'analisi delle caratteristiche interne dell'impresa. Lo scopo è porre le premesse per tracciare il percorso che l'impresa intende seguire in futuro.

Scelta della strategia di marketing. Dopo avere analizzato la situazione attuale, la domanda è: *dove vogliamo andare?* Formulare una strategia di marketing significa definire gli obiettivi che intendiamo raggiungere. Per avere successo nel cammino verso gli obiettivi occorre definire qual è il target del mercato che intendiamo servire (quale segmento o segmenti), quale posizione intendiamo assumere nei confronti della concorrenza, quale orientamento intendiamo dare alle principali scelte del marketing mix.

Realizzazione delle strategie. La terza fase affronta il problema di come raggiungere gli obiettivi. La domanda è: *in che modo vogliamo andare?* Le strategie debbono essere tradotte in decisioni operative (marketing operativo) quindi in azioni e le azioni devono essere tradotte in programmi. I programmi riguardano principalmente il marketing mix: prodotto, prezzo, distribuzione e promozione. Il controllo è l'altra faccia di un programma. Controllare significa verificare che la gestione segua il percorso stabilito nel programma.

Uno dei principali ostacoli in questa fase è come superare lo scostamento (*gap*) tra le capacità di marketing di cui l'impresa dispone e le capacità necessarie per raggiungere gli obiettivi voluti.

Von Clausewitz è famoso per aver scritto «ogni cosa in una strategia è molto semplice ma questo non significa che ogni cosa in una strategia sia molto facile da realizzare». «È facile», scriveva, «pianificare una strategia e tradurla in uno scritto dando direttive, come ad esempio chi deve fare una certa azione e quando deve farla. Cosa interamente diversa è costruire un piano che tradotto in pratica funzioni e dia i risultati attesi».

Quando anche il piano strategico più dettagliato spesso fallisce, il management incolpa eventi non previsti, cambiamenti nell'ambiente, problemi tecnici e così via. Secondo Kaplan e Norton (2008) il problema ha radici profonde. La strategia non può essere separata dalla sua esecuzione, ma molte imprese non hanno sistemi formalizzati per integrare la strategia e la sua esecuzione³. La realizzazione nella maggior parte dei casi non riesce per colpa del management, non di eventi esterni.

³ R. KAPLAN, D. NORTON, *The Execution Premium*, Harvard Business Press, Boston, 2008.