



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

Dipartimento
di Scienze Aziendali

Marketing

Capitolo 8 – La strategia per il posizionamento competitivo

Francesca Magno

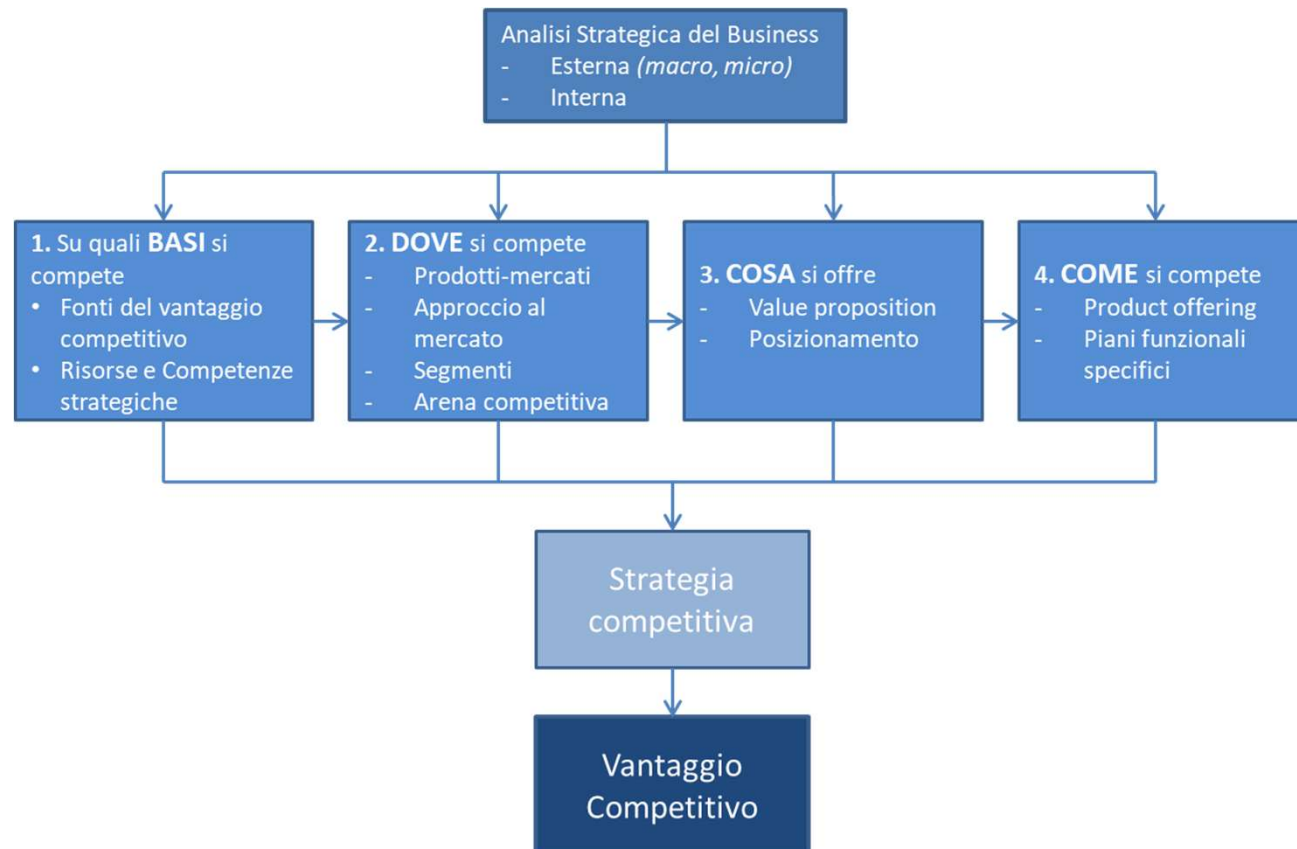
Aula 16 – Via Pignolo

13 Dicembre 2024

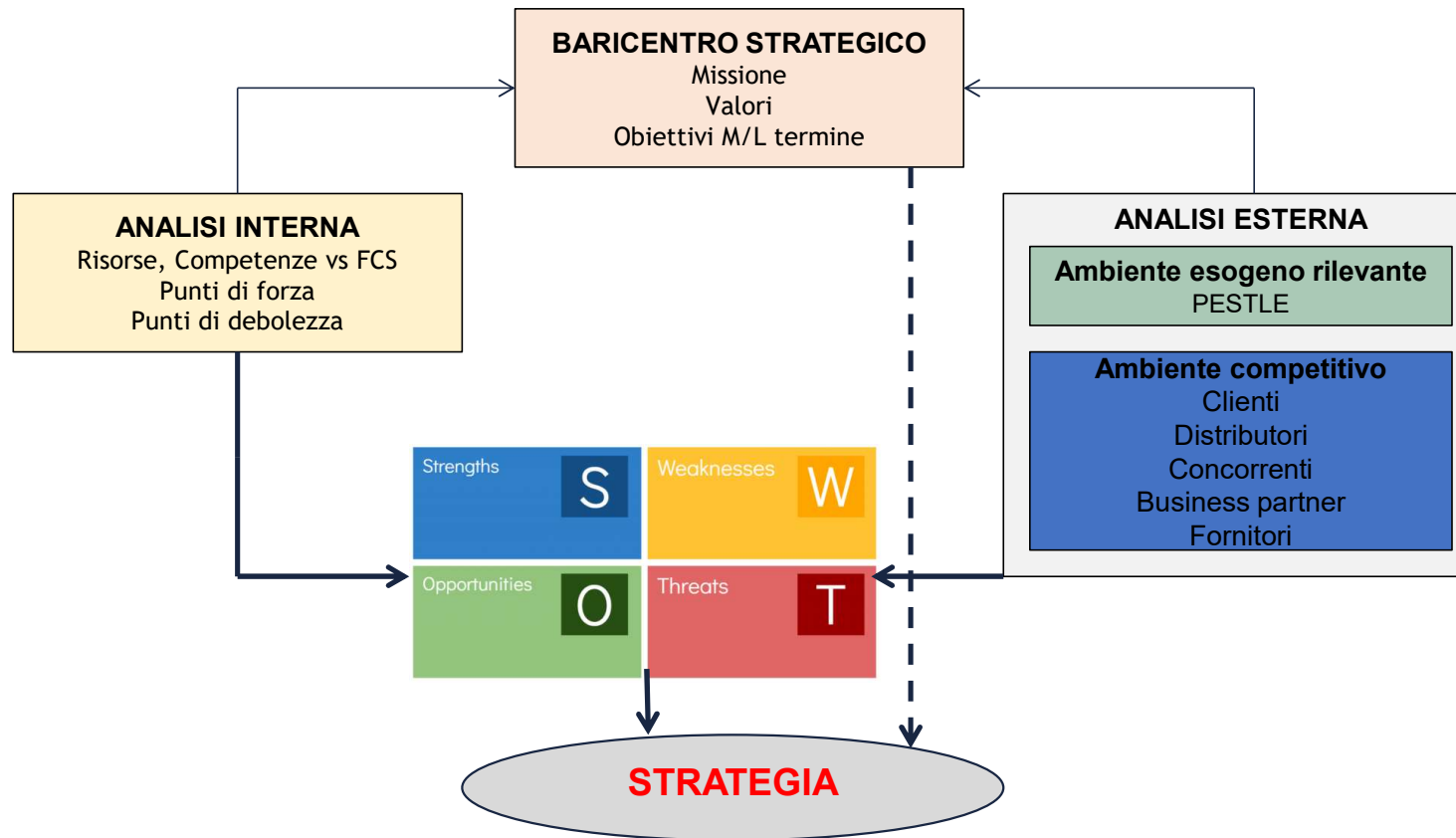
Agenda

1. L'analisi SWOT
2. Il vantaggio competitivo
3. La specificazione del mercato
4. Le strategie di approccio al mercato «demand side»
5. L'orientamento strategico della value proposition
6. Il posizionamento
7. Il caso Red Bull





L'analisi SWOT



L'analisi SWOT

Il modello SWOT viene utilizzato per delineare il quadro strategico all'interno del quale deve essere definita la strategia di business.

Consente di analizzare in modo organico e strutturato l'ambiente di marketing esterno e interno.

Consente di rilevare in modo organizzato le informazioni utili per fare delle valutazioni in chiave strategica sulla posizione dell'impresa nel business di riferimento.

Esso pertanto costituisce la cerniera tra la fase analitica e la fase dispositiva del processo di marketing strategico.



L'analisi SWOT



L'acronimo SWOT richiama le aree oggetto di indagine

Analisi interna:

- Punti di forza (STRENGTHS)
- Punti di debolezza (WEAKNESSES)

Analisi esterna:

- Le opportunità (OPPORTUNITIES)
- Le minacce (THREATS)

L'analisi SWOT

L'approccio prevede le seguenti fasi:

1. Esame delle opportunità e delle minacce **dell'ambiente**
2. Rilevazione dei punti di forza e di debolezza **dell'impresa**
3. Assegnazione dell'importanza ai fattori individuati (opportunità-minacce, forze-debolezze)
4. Confronto del posizionamento sui fattori interni rispetto a quelli esterni
5. Individuazione delle linee di azione



1) Esame delle opportunità e minacce dell'ambiente

Opportunità	Minacce
Incremento del numero di potenziali acquirenti	Incremento potere contrattuale dei distributori
Nuove occasioni di consumo	Nascita di prodotti sostitutivi
Nuove tecnologie	Modifica regolamentazione normativa
Nuovi materiali	Cambiamento dei gusti dei consumatori
Nuovi canali distributivi	Ingresso sul mercato di nuovi concorrenti
Nuovi mercati	Convergenza settoriale

Opportunità: motivi-tendenze ambientali che, se sfruttate adeguatamente, possono favorire un miglioramento della performance dell'impresa (competitività, crescita, profitti ecc.)

Minacce: motivi-tendenze ambientali che, se non adeguatamente fronteggiate, possono mettere a repentaglio i suoi risultati



2) Rilevazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa

Variabile	Punto di forza	Punto di debolezza
Flessibilità strategica	Alta	Bassa
Immagine di marca	Elevata	Modesta
Price positioning	Competitivo	Non competitivo
Copertura distributiva	Alta	Bassa
Economie di scala	Vigenti	Non vigenti
Efficienza produttiva	Alta	Bassa
Innovatività gamma prodotti	Alta	Bassa
Performance prodotti	Alta	Bassa
Know how esclusivo	Vigente	Non vigente
Capacità di innovazione	Alta	Bassa
Quota di mercato	Alta	Bassa
Accordi strategici	Vigenti e rilevanti	Non vigenti
Clima aziendale	Buono	Non buono
Competenze di marketing	Elevate	Basse
Capacità produttiva	Alto utilizzo	Basso utilizzo

Considerando le proprie risorse e competenze l'impresa deve evidenziare gli elementi distintivi, punti di forza, sui quali far leva e avere consapevolezza delle proprie lacune, i punti di debolezza da colmare.

3) Valutazione dei fattori individuati (opportunità-minacce, forze-debolezze)

Le forze-debolezze vengono qualificate in termini di rilevanza e di prestazione.

Le opportunità-minacce vengono valutate in termini di attrattività (le opportunità) o gravità (le minacce) e in relazione alla probabilità che si verifichino.



4) Confronto posizionamento sui fattori interni ed esterni

Una volta individuata un'opportunità è necessario fare una valutazione integrata tra le risorse e le competenze disponibili e quelle necessarie per cogliere le opportunità e fronteggiare le minacce.

Se i punti di forza dell'impresa coincidono con i fattori necessari per cogliere le opportunità offerte dal mercato, si determinano i presupposti per l'ottenimento di un vantaggio competitivo significativo.



5) Individuazione delle linee di azione

Considerando i fattori individuati (opportunità-minacce, forze-debolezze) e la loro valutazione, anche integrata, il modello offre indicazioni in merito a possibili **linee di azione strategica**

Esempi:

- Sviluppo di una competenza distintiva oggi carente nell'impresa ma indispensabile per cogliere un'opportunità di mercato
- Riduzione degli investimenti su un fattore di scarsa rilevanza strategica



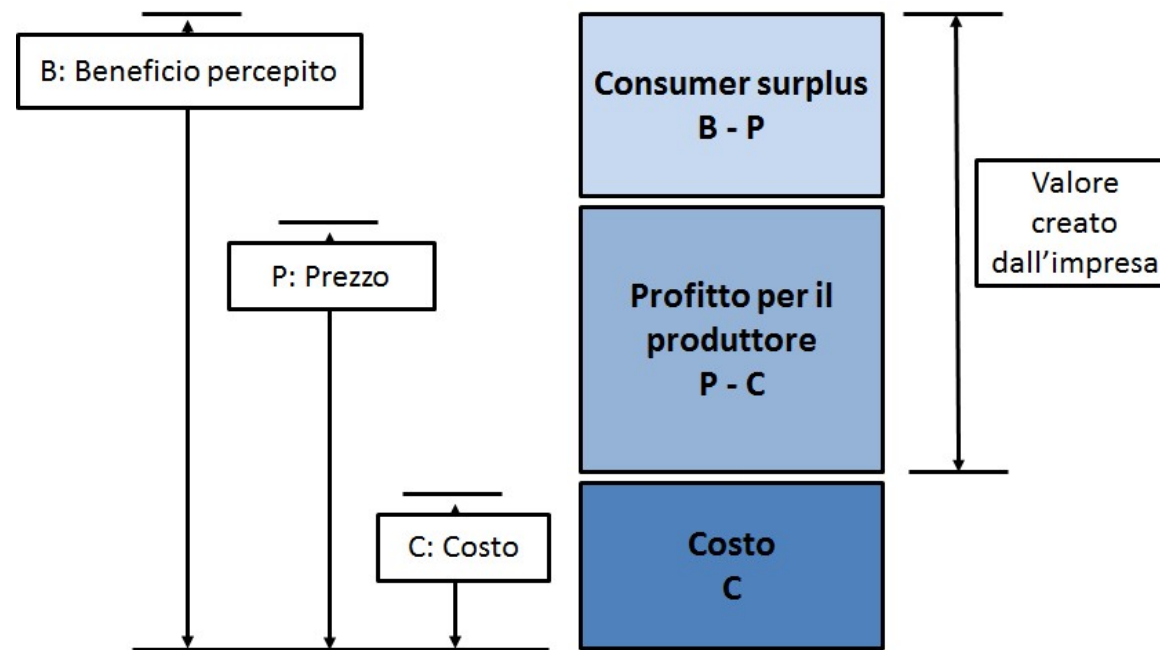
Il vantaggio competitivo

L'obiettivo della strategia business è ottenere un **VANTAGGIO COMPETITIVO**: posizione di superiorità rispetto ai concorrenti riconosciuta come tale dagli acquirenti/consumatori e sostenibile nel tempo, che porta nel medio termine all'ottenimento di risultati maggiori.

Questa superiorità deriva dalle caratteristiche del sistema di offerta dell'impresa, nello specifico trae origine da alcune capacità dell'impresa, definite FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO (che la differenziano in modo sostanziale dai concorrenti) .



Il vantaggio competitivo



Il vantaggio competitivo

B: BENEFICIO PERCEPITO: riguarda la valutazione complessiva che il consumatore fa della product offering in tutti i suoi elementi costitutivi (benefici funzionali e simbolici)



Willingeness to pay: la disposizione da parte dell'acquirente a pagare

Il vantaggio competitivo

CONSUMER SURPLUS (B-P): è la differenza tra il beneficio percepito dal consumatore e il prezzo pagato.

Il consumatore sceglie la product offering in grado di garantire il consumer surplus più elevato.

Se il consumer surplus è negativo il cliente non acquista. In generale quanto è maggiore il consumer surplus tanto maggiore sarà il livello di soddisfazione

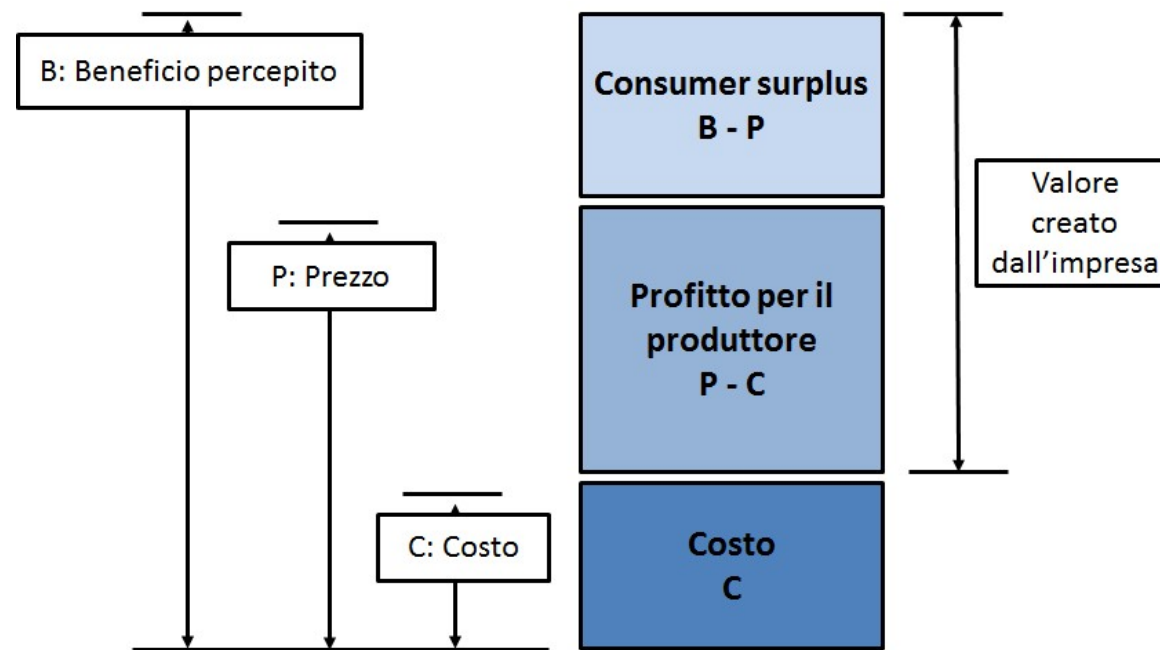


Il vantaggio competitivo

VALORE CREATO DALL'IMPRESA (B-C): è misurabile come differenza tra beneficio percepito e costi sostenuti dall'impresa. Questo valore viene ripartito tra profitto dell'impresa e consumer surplus



Il vantaggio competitivo



Il vantaggio competitivo

Secondo Porter, il vantaggio competitivo può essere fondato su tre fattori fondamentali:

- Costo
- Differenziazione
- Focalizzazione



Il vantaggio competitivo

1. La **Leadership di Costo**: l'impresa produce a costi inferiori rispetto ai concorrenti il medesimo prodotto
 - il vantaggio competitivo scaturisce da una maggiore capacità di economizzare i costi da parte dell'impresa

Fonti: Economie di scala, Economie di esperienza/apprendimento, Efficienza del processo produttivo, Acquisto di materiali o altri input

=> Prodotti Standardizzati



Il vantaggio competitivo



Pallet in Cartone

Il nuovo cartone pieghevole oltre ad avere la stessa forza del legno ha uno spessore minimo, solo 2 cm, un terzo rispetto al pallet in legno il che comporta una riduzione dell'ingombro e quindi una diminuzione dei costi di spedizione a carico della società svedese.



Il vantaggio competitivo

2. La **Differenziazione**: l'impresa produce prodotti differenti (o percepiti come tali) per i quali il consumatore è disposto a pagare un prezzo più elevato (Premium Price).

Si fonda sulla superiorità dell'impresa nel definire product offering aventi caratteristiche *uniche e distintive rispetto alla concorrenza*

➤ Presupposto del vantaggio competitivo è che il sovrapprezzo ecceda i costi sostenuti per la differenziazione

=> Tangibile: prestazioni oggettivamente misurabili

=> Intangibile: migliorare o modificare le interazioni impresa e i suoi clienti in modo da fornire valore aggiunto a quest'ultimi (reputazione ed immagine)





Fillico Queen Cap Set
1 Bottiglia da 72 cl. in vetro.
Naturale.

EUR 199,00



Fillico Primo Gold King
1 Bottiglia da 72 cl. in vetro.
Naturale.

EUR 248,00



Fillico Primo Gold Queen
1 Bottiglia da 72 cl. in vetro.
Naturale.

EUR 248,00



ACQUA MINERALE NATURALE

Sant'Anna
SORGENTE **Rebruant 1950m**
NATURALE

RESIDUO
22,0
mg/l

NATURALE
ACQUA MINERALE NATURALE
SANT'ANNA SORGENTE **Rebruant**
SANT'ANNA SORGENTE **Rebruant**
SANT'ANNA SORGENTE **Rebruant**

RESIDUO FISICO a 180°C mg/l 22,0
Durezza totale mg/l 0,9
Sodio mg/l 1,5

Temperatura alla sorgente °C 5,7
Conducibilità elettr. spec. a 20°C µS/cm 25,4
Anidride carbonica libera mg/l 2,0
pH alla sorgente 6,4

SOSTANZE DISCIOLTE IN UN LITRO D'ACQUA mg/l

Bicarbonati	18,0	Nitrati	0,81
Calcio	2,9	Ammoniaca e Nitriti	non rilevati
Fluoruri	<0,10		

INDUSTRIAZIONE S.P.A. SOSTITUITO SOSTITUITO SOSTITUITO S.P.A.
Stabilimento Frascione, Bassora, Vinadio (CN) Italia

1,5 Litri e

Blues
ACQUA MINERALE
NATURALE
MINERALMENTE MINERALIZZATA

RESIDUO FISICO
22
mg/l

SGORGA A **1950 m** DI ALTEZZA

L'acqua minerale naturale che sgorga dalla sorgente **REBRUANT** può avere effetti diuretici. È indicata per chi soffre di diabete. Microbiologicamente puro. **Flavorizzato** con la soda **Blues Naturale REBRUANT** è 20% ricco in anidride carbonica. **Prontissima da bere: è molto sana.** L'acqua della sorgente **REBRUANT** è analizzata e controllata dalla **Università degli Studi di Torino**, Dipartimento di Chimica, Inorganica e Scienze per l'Ambiente - Data analisi: 09/01/2012

Temperatura alla sorgente / Temperatura sotto chiavi
Conducibilità elettrica specifica a 20°C / Elettronica provvisoria:
pH alla sorgente / pH in bottiglia
Residuo fisico a 180°C / Anidride carbonica libera alla sorgente / Poni tutti gli altri diossidi in tavola
Durezza / Totale

Sostanze disciolte espresse in mg / Bicarbonati e sodio, insieme a mg

Bicarbonati / Bicarbonato	HCO ₃	18,0
Calcio / Calcio	Ca	2,9
Magnesio / Magnesio	Mg	0,81
Silicio / Silicio diossido	SiO ₂	2,0
Nitriti / Nitriti	NO ₂	0,81
Sodio / Sodio	Na	1,5
Solfati / Solfati	SO ₄	3,0
Cloruri / Cloridi	Cl	0,23
Potassio / Calcio	K	0,20
Fluoruri / Fluoridi	F	0,10

L'Esperienza di Starbucks

I valori trasmessi
dall'impresa



Un senso di
comunità

L'ambiente del
punto vendita

Il vantaggio competitivo

- 3. La **Focalizzazione**: realizzazione di una delle due precedenti strategie in un segmento limitato



Il vantaggio competitivo

Nella concezione originaria di Porter le tre strategie sono considerate alternative (le capacità e la cultura necessarie richieste per competere sono sostanzialmente differenti)

Oggi non esistono strategie di pura differenziazione o di pura leadership di costo ma le imprese tendono a scegliere sempre una combinazione delle possibilità

Alle tradizionali strategie competitive si aggiunge un'ulteriore strategia, definita **cost-effective-differentiation**: costruisce il vantaggio competitivo su una combinazione originale di attributi di costo e differenziazione, nell'ambito di un sistema d'offerta basato su un'innovazione di valore



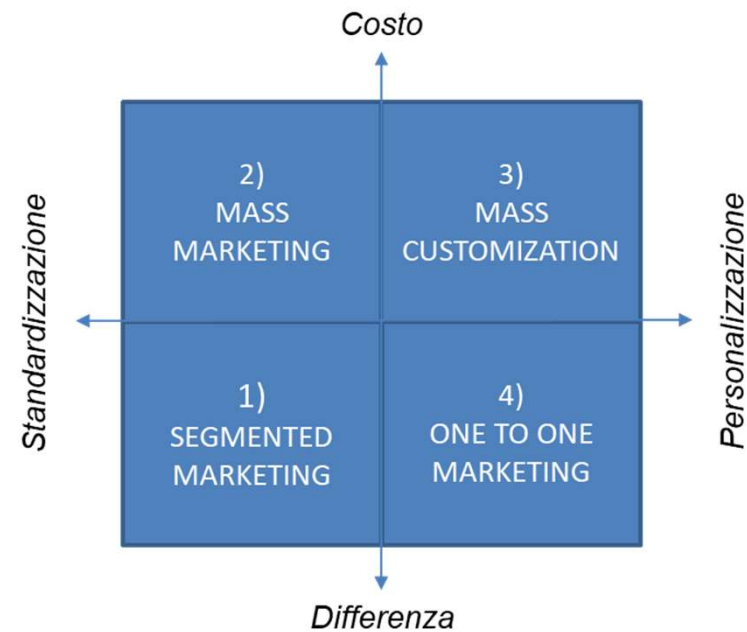
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

Dipartimento
di Scienze Aziendali

Il vantaggio competitivo



Le strategie di approccio al mercato «demand side»



Le strategie di approccio al mercato «demand side»

- 1) Segmented marketing o (marketing differenziato) è la strategia basata sulla segmentazione del mercato, l'impresa aggrega i consumatori in cluster, rilevanti dal punto di vista economico e omogenei al loro interno (secondo i criteri di segmentazione). Andando a costruire una product offering ad hoc, tarata sulle specifiche esigenze del segmento.
=> Certo grado di standardizzazione (offerta omogena a tutti i componenti del segmento) e un certo grado di differenziazione (in funzione delle specifiche esigenze del segmento)
- 2) Mass Marketing (o marketing indifferenziato): standardizzazione e bassi costi.



Le strategie di approccio al mercato «demand side»

3. Mass Customization (3): strategia che coniuga la riduzione dei costi con la possibilità di personalizzare i prodotti, all'interno di un ventaglio di possibilità.

Nike consente ai clienti di personalizzare le scarpe (colore, materiali, iniziali), ma il processo produttivo resta scalabile.

4. One to one marketing (o marketing personalizzato): l'impresa punta a esaltare l'individualità del cliente e l'unicità dell'offerta offrendo una product offering disegnata sulle esigenze del singolo.

Netflix propone contenuti basati sulle preferenze di visione di ogni utente; Amazon offre raccomandazioni su misura.



Posizioni competitive e strategie di business

La posizione competitiva è fondamentale determinata dalla quota di mercato detenuta. Sulla base di questa vengono identificate quattro diverse tipologie di strategie competitive:

1. Leader
2. Sfidante
3. Follower
4. Specialista



Posizioni competitive e strategie di business

1. Il LEADER DI MERCATO è l'impresa (o la marca) che detiene la quota di mercato (a volume) più ampia e quindi assume una posizione dominante nel mercato, riconosciuta dai concorrenti. Il leader può
 - **Attaccare il mercato**: cercando di sviluppare la domanda complessiva (raggiungendo nuovi clienti, stimolando un maggior utilizzo, estendere le occasioni d'uso ecc.) o di sottrarre quota di mercato ai concorrenti

Amazon domina grazie all'espansione continua e all'acquisizione di concorrenti come Whole Foods.

- **Difende la propria posizione** dagli attacchi dei concorrenti attraverso iniziative di tipo proattivo (differenziazione, innovazione ecc.) o di tipo difensivo (copertura distributiva, prezzi, comunicazione)

Coca-Cola protegge la propria leadership attraverso pubblicità massicce e promozioni costanti (difensivo)

Apple crea, tramite l'innovazione nuovi mercati, come con l'introduzione dell'iPad (proattivo)



Posizioni competitive e strategie di business

2. Lo SFIDANTE è un'impresa (o un marca) che aspira a migliorare significativamente la propria posizione di mercato, migliorando la propria quota fino a voler soppiantare il leader. Adotta quindi strategie competitiva aggressive che richiedono.

- Individuare gli avversari
- Scegliere la strategia di attacco: frontale (su tutti gli elementi della product offering), laterale (su aspetti specifici se sono considerati punti di debolezza)

È delicata e dispendiosa in termini di quantità e qualità di risorse.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

Dipartimento
di Scienze Aziendali

Posizioni competitive e strategie di business

4. Il FOLLOWER è un'impresa (o una marca) che occupa una posizione di mercato meno rilevante, che preferisce un comportamento adattivo, seguendo il leader, a un proattivo. Fa leva sull'imitazione e sulla efficienza operativa.

Le strategie dei follower possono essere:

-l'adattamento: creazione di prodotti specifici per alcuni target traendo ispirazione dai prodotti realizzati dall'impresa leader.

-l'imitazione: creazione di prodotti simili a quelli del leader ad eccezione di elementi legati al prezzo, confezionamento, canali distributivi, comunicazione.

-la clonazione: l'imitazione spinta di tutti gli elementi del prodotto

4. Lo SPECIALISTA: un'impresa (o una marca) che decide di rivolgersi a piccoli segmenti di mercato o nicchie poco appetibili per le imprese di grandi dimensioni



La Value Proposition

L'offerta di valore o value proposition consiste nel set di "**attributi generici**" che caratterizzano l'offerta al mercato e che guidano la definizione della product offering, la quale rappresenta il *come* della strategia competitiva ovvero il reale vettore di erogazione del valore al mercato.

Occorre quindi individuare quell'insieme di fattori, tra loro coerenti e omogenei, in relazione ai quali verrà costruita la proposizione di valore, ovvero la product offering, dell'impresa.



La Value Proposition

Tra gli attributi generici dell'offerta di valore possiamo citare:

costo

qualità

value for money-consumer surplus

attributi del prodotto/servizi innovazione

specializzazione/personalizzazione

customer intimacy/notorietà e familiarità del brand

responsabilità sociale



La Value Proposition

La value proposition si articola in alcuni elementi chiave:

- **Benefici principali:** Cosa ottiene il cliente? Quali problemi risolve o quali bisogni soddisfa il prodotto?
- **Unicità:** Perché questa offerta è migliore o diversa rispetto alle alternative?
- **Valore percepito:** Qual è il valore tangibile o intangibile che il cliente riceve (es. risparmio di tempo, aumento di efficienza, status)?



Value Proposition: un esempio

Un'azienda che offre software di gestione aziendale potrebbe avere una value proposition come:

"Semplifica la gestione della tua azienda con un software intuitivo che ti fa risparmiare il 30% del tempo dedicato alle operazioni quotidiane, con un supporto disponibile 24/7.«

Questa value proposition definisce la product offering in termini di:

Caratteristiche: Software intuitivo, operazioni semplificate.

Segmento target: Piccole e medie imprese.

Valore offerto: Risparmio di tempo e supporto continuo.

La coerenza tra value proposition e product offering è essenziale per il successo del prodotto sul mercato.



Il Posizionamento

- Coerentemente con l'orientamento strategico assegnato alla value proposition, l'impresa deve stabilire il **posizionamento strategico nel business**, ovvero il modo con il quale l'impresa con la sua product offering e nello specifico il suo brand aspirano a essere percepiti rispetto ai concorrenti
- La marca costituisce l'elemento della product offering dove il posizionamento viene sedimentato e attraverso il quale viene rappresentato.



Il Posizionamento

L'impresa definisce il posizionamento in ragione di una molteplicità di criteri:

- la fascia di valore di riferimento (cfr. Capitolo 2);
- i concorrenti (cfr. Capitolo 4);
- i clienti (cfr. Capitoli 5 e 6)

Le fasi per la definizione del posizionamento strategico sono le seguenti:

- qualificazione dell'ambiente competitivo di riferimento
- identificazione dei punti distintivi dalla concorrenza
- definizione del posizionamento: secondo criteri che possono essere funzionali/materiali o simbolici/immateriali
- comunicazione del posizionamento



Il Posizionamento

Criteria basati prevalentemente su aspetti funzionali/materiali

<p>Attributi tangibili e performance del prodotto</p>	<p>Fondato su attributi funzionali, caratteristiche tecniche, performance del prodotto. Occorre scegliere un nucleo ristretto di attributi. E' un criterio vulnerabile rispetto al cambiamento e all'innovazione.</p>		<p>RISO SCOTTI "Il riso che non scuoce"</p>
<p>Prezzo di vendita</p>	<p>La differenziazione è basata sul prezzo, che può essere il più basso della categoria, il più alto della categoria, il migliore value for money.</p>		<p>RYANAIR "The low fares airline"</p>
<p>Occasioni d'uso</p>	<p>Si enfatizza la particolare appropriatezza del prodotto rispetto ad una specifica occasione d'uso</p>		<p>BACI PERUGINA "Chi ama, Baci"</p>

Il Posizionamento

Criteria basati su aspetti funzionali/materiali e/o simbolici/immateriali

<p>Categorie di consumatori</p>	<p>Basata sulla capacità della product offering di soddisfare in modo superiore una specifica categoria di consumatori</p>		<p>BEYOND MEAT “The future of protein”</p>
<p>Benefici ricercati</p>	<p>La leva è la capacità dell’impresa di fornire uno specifico beneficio al consumatore, sia di tipo razionale che psicologico.</p>		<p>4 SALT IN PADELLA “Pronti in 5 minuti”</p>
<p>Concorrenza</p>	<p>Basato sulla contrapposizione tra la marca dell’impresa ed un concorrente. Spesso adottato dai follower, sfrutta l’immagine del concorrente nella mente dei consumatori per costruire una posizione diversa ma ad essa collegata.</p>		<p>PEPSI COLA “Change, you can”</p>

Il posizionamento

<i>Criteria basati prevalentemente su aspetti simbolici/immateriali</i>			
Elementi simbolici	Focus sull'immagine della marca; differenziazione basata su aspetti immateriali: emozionali, esperienziali, psicologici, sociali, di espressione personale. Offre elevate possibilità di sostenibilità nel lungo termine.		HARLEY DAVIDSON "Più che una moto... uno stile di vita"
Testimonial o opinion leader	Enfatizzare i legami con un testimonial o un leader di opinione creando positive associazioni tra personalità e immagine della marca e del personaggio coinvolto.		MARTINI "No Martini, no party"
Paese d'origine	Fa riferimento all'associazione tra la marca ed un luogo geografico specifico al fine di far propria un'immagine di qualità o una specifica competenza correlata al luogo.		NASTRO AZZURRO "C'è più gusto ad essere italiani"

Il caso Red Bull

Red Bull azienda austriaca leader mondiale nella produzione di energy drink.

Il lancio del prodotto nel 1987 segna la nascita di una nuova categoria di merceologica, quella degli energy drink (evitando lo scontro diretto con i concorrenti nei segmenti soft drink e sport drink)

Il successo di Red Bull sta nell'adozione di un approccio di marketing molto innovativo e non convenzionale.

Red Bull ha basato il suo posizionamento sulla differenziazione di prodotto sia in termini di attributi tangibili (la presenza di caffeina e taurine che incrementa "il beneficio energetico") che intangibili (l'immagine del brand è supportata da una strategia di comunicazione estremamente innovativa dalla pubblicità agli eventi fino alla presenza molto coinvolgente sui social)



VOLVO V40 CROSS COUNTRY
UNICA TRAZIONE INTEGRALE SVEDESE





Veicoli

Il mondo DACIA

Aziende

Servizi & garanzia

Finanziamenti

Club Dacia



DACIA DUSTER

Invidiarlo è facile, averlo ancora di più

 GUARDA IL VIDEO

A 11.900 €

3 anni di KASKO a soli 200 € all'anno
con finanziamento SUPER KASKO DACIA
TAN 5,99% - TAEG 7,79%



 SCOPRI

Le attività principali: i processi decisionali

