

STRATEGIE DI INGRESSO E DI COMPETIZIONE

1- LE SCELTE NELLA SEGMENTAZIONE

Le possibili scelte nella segmentazione di un mercato determinano le strategie aziendali, con tre alternative:

1. **Marketing indifferenziato:** si serve tutta la domanda con la stessa offerta (es: le aziende distributrici di energia elettrica)
2. **Marketing differenziato:** vengono serviti più segmenti con offerte specifiche per ciascun segmento. Questo è il caso dei beni di largo consumo (alimentari, detersivi, ecc.): c'è lo yogurt che nutre, quello leggero, quello naturale, quello gustoso, ecc.
3. **Marketing di nicchia:** si individua un segmento e lo si serve con una specifica offerta. Si ricercano elementi di differenziazione del prodotto particolarmente apprezzati da un segmento ben definito di un mercato, che consentano un vantaggio concorrenziale nell'ambito di tale segmento. E' il caso delle auto di alto prezzo o dei prodotti alimentari macrobiotici.

Perché un mercato possa essere segmentato, occorre che:

- Possa essere suddiviso in gruppi di clienti, con esigenze tra loro omogenee e differenti da quelle degli altri gruppi
- Ogni segmento sia sufficientemente ampio rispetto al costo delle azioni di marketing necessarie per raggiungerlo
- I segmenti siano identificabili in base a caratteristiche specifiche, che non siano troppo particolari o troppo complesse.

La scelta di segmentazione di un mercato può esser innovativa o imitativa. Nel primo caso, si cercano di individuare segmenti trascurati dalla concorrenza, o non ancora sufficientemente soddisfatti; nel secondo caso, si adottano gli stessi criteri di segmentazione dei concorrenti, servendo in modo differente dai concorrenti, segmenti già presidiati.

2 - L'ANALISI DELLE MINACCE E DELLE OPPORTUNITÀ

L'analisi delle minacce e delle opportunità consente di determinare e quantificare le principali influenze a cui è soggetto il settore in cui si intende operare; ciò permetterà di individuare successivamente i fattori critici di successo dello stesso ed, eventualmente, ci fornirà gli strumenti necessari per modificare e migliorare la nostra attività (come ad esempio il cambiamento della strategia, l'assunzione di altro personale, il potenziamento della ricerca e sviluppo,...).

Oltre alla valutazione delle variabili esterne, l'imprenditore non può prescindere dalla conoscenza e dalla valutazione delle risorse materiali ed immateriali a propria disposizione o acquisibili sul mercato. Egli pertanto dovrà accertare la disponibilità di:

a) Risorse finanziarie

- Quali sono le disponibilità finanziarie di cui dispongo?
- Quali sono le possibilità di agevolazioni finanziarie di cui potrei usufruire?
- Quali sono le possibilità di avere un prestito sul mercato finanziario? E quale potrebbe essere l'ammontare massimo di tale prestito?

b) Risorse Umane

- Su quali persone posso fare affidamento per gestire l'azienda?
- Esistono sul mercato del lavoro persone in grado alle quali affidare compiti? Quali sono le difficoltà di trovare tali persone e quale il loro costo?

c) Know-how tecnologico e commerciale

- Quali sono le mie conoscenze tecniche nel mercato?
- Quali sono le mie esperienze commerciali e quali i miei contatti e le conoscenze di clienti e fornitori del mercato?

Punti di debolezza e Minacce: rappresentano gli eventi sfavorevoli che possono mettere in crisi la gestione dell'azienda. (ed esempio punti di debolezza: problemi tra i soci, scarsa clientela, scarse informazioni sul cliente e sul mercato).

Punti di forza e Opportunità: sono quelle condizioni favorevoli che l'impresa può sfruttare, grazie alle proprie competenze specifiche, per realizzare un vantaggio competitivo. (ad esempio punti di forza: buona conoscenza del mercato, conoscenze tecniche del prodotto, flessibilità produttiva, opportunità: leggi di finanziamento agevolato, normativa favorevole, apertura di nuovi mercati, economie di scala, facile reperimento di materie prime...).

Fattori critici di successo: doti fondamentali che occorre possedere in un determinato ambito competitivo per aver successo rispetto ai concorrenti.

La corretta valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda avviene quindi attraverso un confronto, un'analisi del suo posizionamento/potenzialità rispetto ai fattori critici di successo del mercato in cui opera; ciò avviene utilizzando la stessa matrice adoperata per la loro analisi. Quindi, si può costruire uno schema di analisi, dove inserire la nostra attività e i concorrenti, confrontati

- Per prodotti (livello qualitativo, ampiezza e profondità della gamma),
- Distribuzione (grado di copertura del mercato, canali di distribuzione utilizzati),
- Organizzazione di marketing e vendite (buon utilizzo delle leve di marketing, capacità di innovazione, professionalità della rete vendita),
- Ricerca e sviluppo (eventuali brevetti e sviluppo di nuovi prodotti/tecnologie),
- Forza finanziaria (situazione debitoria e cash flow),
- Organizzazione (chiarezza degli obiettivi, strutturazione organizzativa),
- Qualità del management (competenza, presenza, età, determinazione dei dirigenti chiave dell'azienda).

Solo dopo queste fasi, si può pensare a che cosa produrre e, soprattutto, a come produrlo. Si può, cioè, capire come "fare qualcosa di meglio" rispetto alle altre offerte presenti sul mercato.

Spesso si pensa che basti proporsi sul mercato per avere immediatamente dei clienti. Invece, per avere successo, occorre progettare e adattare il prodotto o il servizio secondo le esigenze del cliente, decidere quale prezzo adottare, decidere come e dove vendere il prodotto o il servizio, identificare i mezzi da utilizzare per comunicarlo. Occorre, cioè, ragionare in un'ottica di marketing.

IL VANTAGGIO COMPETITIVO DELL'AZIENDA SARA' RAPPRESENTATO DALLA CAPACITA' DI DIAGNOSI DEL CLIENTE, IN MODO DA CREARE UN PRODOTTO/SERVIZIO SU MISURA E QUINDI MIRATO.

Per qualunque attività imprenditoriale, grande o piccola, la definizione della strategia è il momento più importante: dalla strategia, infatti, dipende il successo o l'insuccesso dell'attività stessa.

La strategia è la definizione delle linee di sviluppo generali dell'attività che intendiamo svolgere. Per fare ciò, bisogna ragionare considerando sia le risorse interne disponibili e i propri punti di forza e di debolezza, sia l'ambiente esterno e gli eventuali mutamenti che lo caratterizzano.

In realtà, la pianificazione strategica è legata a tre domande semplici, ma molto importanti:

1. Chi siamo? Quali mezzi abbiamo (o possiamo avere) a disposizione?
2. A chi ci rivolgiamo? Quali sono i nostri clienti?
3. Dove vogliamo arrivare? Quali sono i nostri obiettivi?

3 - STRATEGIE DI MARKETING

Dopo aver definito l'obiettivo e analizzato gli aspetti del mercato, si potranno individuare le strategie ottimali per l'acquisizione della quota di mercato desiderata e per un buon posizionamento rispetto alla concorrenza. Questo vuol dire scoprire quali sono i fattori sui quali puntare, in base al tipo di prodotto/servizio che si vuole offrire. Una strategia innovativa che consenta di offrire un prodotto/servizio migliore o che sappia individuare segmenti di mercato i cui bisogni non sono ancora stati soddisfatti, costituisce sicuramente un ottimo punto di partenza. Si punta quindi su elementi distintivi per essere il meno generici possibili e per differenziarsi dalla concorrenza.

Bisogna inoltre tenere presente che, nel definire le strategie, lo scopo non è solo quello di nascere, ma anche quello di sopravvivere ed avere delle prospettive di crescita (in relazione ovviamente alle prospettive di crescita del mercato). Risulta pertanto molto utile un'analisi di tutte le variabili del marketing mix:

Mercato:

Quando si decide di entrare in un mercato, le possibilità risultano da combinazioni differenti:

- *Mercati attuali con prodotti attuali*, cioè già esistenti, quindi è una soluzione consigliabile solo se vi sono ancora ampi spazi di crescita.
- *Mercati nuovi con prodotti attuali*, trovando cioè delle novità di presentazione dei prodotti attuali.
- *Mercati attuali con prodotti nuovi*, che permetterà di ottenere, almeno inizialmente, delle posizioni di monopolio.
- *Mercati nuovi con prodotti nuovi*, caratterizzato da un alto rischio, ma anche da grandi potenzialità.

Prodotto:

Con l'espressione prodotto ci si riferisce a tutti i beni, materiali ed immateriali, che possono essere creati e offerti in vendita.

Si distinguono tre concetti di prodotto:

1. Il prodotto fisico, cioè l'oggetto offerto (ad esempio, un computer);

2. Il prodotto totale, cioè il prodotto fisico più le opportunità che ne accompagnano l'offerta (ad es. il computer, più la garanzia, il servizio di assistenza, ecc.);
3. Il prodotto utilità, che identifica il vantaggio essenziale che il consumatore si attende dal prodotto (ad esempio, da una computer ci si attende la velocizzazione di alcuni compiti o la soluzione di problemi, ecc.)

Il servizio è un insieme composito di attività economiche che non danno luogo alla produzione di beni, ma consistono in prestazioni d'opera (ed es. insegnamento, trasporti, commercio, spettacolo, pubblica amministrazione).

Il servizio, quindi, si differenzia dal prodotto perché non è un bene fisico, ma una prestazione del venditore, o meglio dell'erogatore del servizio; inoltre, viene consumato al momento dell'erogazione (infatti, essendo immateriale, non può essere trasportato né, tantomeno, immagazzinato); l'acquirente stesso prende parte all'erogazione del servizio (ad esempio, nel self-service il fruitore coopera con l'erogatore del servizio); inoltre, normalmente la sua erogazione viene effettuata da persone, alcune volte integrate da macchine (ad esempio, nel caso del servizio di trasporto aereo, il servizio stesso, naturalmente, non può essere erogato senza un aereo).

Nel definire il modo attraverso il quale rispondere ai bisogni del mercato, non ci si deve limitare al prodotto/servizio in senso stretto che si vuole offrire. E' importante mettere a punto un prodotto composto da molteplici elementi:

- Caratteristiche (qualità, affidabilità prestigio, eleganza, sicurezza, livello tecnologico, design, confezione)
- Modalità di applicazione del prezzo
- Servizi collaterali (tempi di consegna, assistenza, altri servizi)
- Condizioni di trasporto
- Garanzie e assicurazioni

Inoltre, nella definizione di una buona strategia, è importante considerare che ogni prodotto ha un suo ciclo di vita che verrà influenzato dalle condizioni di mercato. Il prodotto affronta quattro fasi temporali:

- Introduzione: prodotto nuovo, crescita lenta;

- Crescita: prodotto affermato, crescita forte;
- Maturità: prodotto stabile, crescita stabile;
- Declino: riduzione dei profitti, crescita lenta.

Complessivamente, l'obiettivo delle politiche di prodotto è, quindi, di costruire l'offerta più vicina possibile ai bisogni degli acquirenti, differenziandone le sue capacità rispetto alla concorrenza di rendere dei servizi agli acquirenti stessi.

Prezzo:

Il prezzo si definisce come il valore che il venditore chiede in cambio dell'offerta di un prodotto o servizio.

Nella politica di prezzo rientrano anche le scelte connesse agli altri aspetti che contribuiscono a precisare il valore richiesto dal venditore: condizioni di pagamento, sconti, scaglionamento dei prezzi, ecc..

Il prezzo è un importante elemento di differenziazione. Al contrario di come si possa pensare, la politica del prezzo più basso, non sempre è buona. A volte, infatti, il consumatore associa al prezzo basso anche scarse qualità e competenze. Per questo, c'è chi non vuole agire sul prezzo ma preferisce puntare su altri elementi, quali la qualità o servizi aggiuntivi di carattere innovativo. In questi casi il livello del prezzo può essere anche più elevato. Ad ogni modo la determinazione del prezzo deve tenere conto di: costi di produzione e di commercializzazione del prodotto, tipologia di clienti, obiettivi di profitto, ciclo di vita del prodotto, strategie concorrenti, fenomeni di stagionalità.

Le principali modalità di determinazione del prezzo possono quindi essere:

- Prezzo orientato al mercato (in funzione del valore che i consumatori attribuiscono al prodotto)
- Prezzo orientato ai costi (applicando al prezzo un ricarico - mark up - sufficiente per coprire tutti i costi generali e garantire un profitto sufficiente)
- Prezzo orientato alla concorrenza (in genere utilizzato per i prodotti simili)

Distribuzione:

I canali di distribuzione sono diversi e con caratteristiche proprie (ingrosso, grande distribuzione, dettaglio e vendita diretta). La scelta deve essere adatta al tipo di prodotto offerto e al tipo di clientela da raggiungere. Ovviamente ci sono anche considerazioni pratiche, come ad esempio i costi di distribuzione e la distanza massima che il potenziale cliente è disposto a raggiungere per l'acquisto del prodotto/servizio.

La scelta è tra:

- Vendita estensiva; il prodotto è disponibile all'acquisto nel maggior numero possibile di punti vendita, senza alcuna limitazione. Questa strategia è tipica dei beni di largo consumo: l'obiettivo è coprire il più possibile il mercato.
- Vendita selettiva; il prodotto è offerto in un numero limitato di punti vendita, che contribuiscono a creare l'immagine del prodotto stesso. Per esempio, nel settore dell'abbigliamento i punti vendita, boutique, sono spesso localizzati in zone prestigiose della città, di forte immagine.
- Vendita esclusiva; l'impresa rende disponibili i prodotti soltanto attraverso uno o pochissimi rivenditori. Questa modalità è tipica di prodotti esclusivi o di alto costo, come auto, gioielli e barche.

Promozione:

La *pubblicità*, è uno strumento da utilizzare soprattutto nella fase di lancio di un'impresa. In questa importante e delicata fase è consigliabile non risparmiare, ma piuttosto investire al meglio, ricordando che con questo strumento comunicheremo all'esterno la nostra identità ed evidenzieremo i nostri punti di forza rispetto alla concorrenza.

La pubblicità può essere di due tipi:

- Istituzionale: ha per oggetto l'immagine dell'azienda, l'organizzazione ed il marchio;
- Di prodotto: ha per oggetto il prodotto stesso;
- Collettiva: quando è promossa da un gruppo di aziende in consorzio, con l'obiettivo di affermare un determinato tipo di prodotto.