

MARKETING E COMPETITIVITA': UN'INTRODUZIONE LA COMPETITIVITA' DI IMPRESA

Cos'è la competitività?

Innanzitutto la competitività va riferita ad un livello di analisi, non si può parlare di competitività senza riferirla a un soggetto.

In modo didascalico possiamo identificare 4 livelli di analisi:

1. sistema economico nazionale
2. sistemi produttivi locali
3. reti di imprese
4. singole imprese

è chiaro che parlare di competitività con riferimento a questi diversi livelli di analisi vuol dire far riferimento a specifici indicatori economici (PIL, bilancia commerciale; fatturato aggregato delle imprese di un area locale, variazione di export, redditività comparata, variazione del fatturato ecc.), quindi è fondamentale riferire la competitività ad uno specifico soggetto e poi enucleare un set di indicatori economici nei quali la competitività si manifesta.

1. SISTEMA ECONOMICO NAZIONALE

Fattori che determinano la competitività:

a) la composizione settoriale dominante

cioè la matrice settoriale, la specializzazione che si è formata in un determinato paese e che rappresenta la caratteristica settoriale del paese stesso (es. Italia orientata al made in Italy: tessile, calzature, mobili ecc. o es. il Giappone: informatica, telecomunicazioni, robotica, elettronica di consumo) ciascun paese esprime una sua articolazione settoriale dominante che è un connotato della sua storia di industrializzazione. È evidente che questo tipo di specializzazione impatta sulla competitività del paese medesimo perché abbiamo assistito, anche nel corso degli ultimi 50 anni, ad un processo di metamorfosi dell'industria (dall'industria pesante all'industria leggera: come il tessile abbigliamento calzature orafa ceramica diventano i locomotori dell'economia del paese) dagli anni 90 in realtà ci siamo accorti che anche l'industria leggera presenta problemi di competitività nel nuovo scenario internazionale (es. calzature anche nel sud-est asiatico o dell'est europa) quindi abbiamo iniziato a capire che l'industria leggera non poteva più rappresentare il centro dello sviluppo economico del nostro paese. Dagli anni 90 l'attenzione si è spostata sui settori del'Hi-tec: robotica informatica, telecomunicazioni, biotecnologie ecc. settori nuovi ed anche profondamente diversi dall'industria sia pesante sia leggera. La competitività di un paese è forte se la sua presenza è forte nell'industria dell'Hi-tec

b) presenza di regole ed istituzioni pubbliche mirate a favorire la concorrenza

Da sempre un paradigma culturale forte in economia è quello che ritiene che aumentando l'intensità della concorrenza delle imprese si stimolano le imprese alla ricerca di una competizione dinamica, di innovazione, ad aumentare cioè il loro livello di competitività

La concorrenza tra imprese si stimola anche con opportune regole e istituzioni presenti nel quadro di intervento economico (es. regolamentazione in alcuni settori può favorire l'entrata di nuove imprese oppure può ostacolare tale accesso; se si favorisce l'entrata di nuove imprese si stimola ovviamente la concorrenza)

Un altro aspetto di queste regole e istituzioni pubbliche è la presenza di autorità che favoriscono la concorrenza. Primo tra tutti l'antitrust (chiamata in Italia: autorità garante della concorrenza e del mercato che risale solo agli inizi degli anni 90) che svolge un ruolo di importanza rilevante nel senso che vigila sulla concorrenza nei vari settori e stimola la concorrenza tra imprese inibendo accordi collusivi tra imprese di un paese.

c) presenza di istituzioni finanziarie di supporto

Non è vero che i sistemi economici nazionali hanno nelle stesse istituzioni finanziarie di supporto.

Istituzioni finanziarie nei sistemi economici avanzati: presenza di istituzioni nelle borse valori (es. fondo pensioni) Alcuni sistemi economici nazionali hanno istituito i fondi comuni di investimento solo in tempi

recenti (Italia: prima metà anni 80). Altre sono le banche miste che oltre a svolgere la loro attività tradizionale entrano direttamente nel capitale azionario delle imprese industriali cioè diventano azioniste; esse rappresentano l'ossatura del capitalismo tedesco. (in Italia lo sviluppo della banca mista è stato negato dal nostro ordinamento giuridico per molti decenni, solo una riforma recente ha dato la possibilità di entrare nel capitale di rischio ma in forme ancora limitate e poco diffuse) quindi il fattore del reperimento di risorse finanziarie è ancora una differenza marcata tra paesi.

d) presenza di un mercato del lavoro con offerta di professionalità adeguate in quantità e qualità

Il fattore lavoro con le sue regole giuridiche ed economiche influenza la competitività dei sistemi economici nazionali. Alcuni da tempo si ispirano ad una sorta di paradigma della flessibilità, che consente formule contrattuali di impiego del lavoratore più o meno a termine; altri ordinamenti sono più refrattari rispetto a questo paradigma della flessibilità

Offerta di professionalità adeguate in qualità e quantità significa coerenti rispetto alla matrice settoriale dominante. (Es. se un paese ha una connotazione settoriale nell'industria hi-tec avrà bisogno di ricercatori e laureati in discipline scientifiche per poter soddisfare i bisogni delle proprie imprese) quindi quando si parla di mercato del lavoro si parla di una coerenza tra un mercato del lavoro e la matrice settoriale presente in quel paese per poterne garantire la competitività del paese stesso.

Quale marketing per la competitività dei sistemi economici nazionali?

Emerge l'esigenza di una coerenza tra le politiche economiche di un paese intendono perseguire e gli strumenti di marketing che si vogliono adottare. Questo legame è fondamentale per la competitività del paese stesso. (es. se un paese vuole sviluppare la propria industria hi-tec deve apprestare marketing nazionale di ricerca scientifica e tecnologica; significa favorire e assecondare finanziamenti pubblici e privati nella ricerca; impostare politiche di attrazione di risorse umane qualificate di veri e propri giovani talenti; significa anche attrarre nel proprio paese imprese hi-tec multinazionali che vengono ad investire creando proprie sedi e propri lavoratori di ricerca e sviluppo) La politica economica di un paese ha bisogno di alcuni specifici strumenti di marketing e della coerenza con la politica economica.

2. SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI

Cos'è un sistema produttivo locale?

È un insieme di soggetti, di imprese e di istituzioni pubbliche che operano in una determinata area locale costituita da poche municipalità costituite contigue fra loro, e che svolgono una determinata attività che contribuisce alla competitività complessiva di un prodotto- servizio. (es. distretto industriale di Prato che ha vocazione storica nel settore tessile. L'insieme dei soggetti operanti contribuisce a rafforzare la competitività dell'industria tessile locale; distretti della calzatura nel centro e del nord-est veneto marche toscana; settori turistico- ricettivo nella riviera romagnola)

Fondamenti principali di un sistema produttivo locale:

a) numerose imprese specializzate in uno stadio della filiera produttiva

(es. in un distretto produttivo tessile ci sono imprese specializzate nella filatura, nella tessitura, nella stamperia, nella tintoria ecc. altri che sono produttori di tecnologie per il tessile) ciascuna impresa è specializzata in una sola fase dell'attività

b) istituzioni pubbliche di supporto

come la presenza di scuole professionali (es. setificio) o di istituzioni pubbliche che organizzano fiere commerciali.

c) presenza di un mercato del lavoro

con adeguate professionalità operaie, impiegatizie, dirigenziali ecc.

Quali sono le fonti di competitività di un sistema produttivo locale?

Tra le imprese vi sono relazioni sia competitive sia collaborative. (La stessa complementarietà produttiva a livello di filiera impone un collaborazione) Inoltre questa aggregazione di una pluralità di imprese a livello locale genera le “economie esterne di agglomerazione” (se un’impresa fa bene un tipo di attività di fatto contribuisce, a livello di sistema complessivo, a generare innovazione di prodotto, a ridurre i costi di produzione ecc. aumentando anche la capacità di attrarre dall’esterno clienti)

Qual è il marketing a supporto del sistema produttivo locale?

Cioè come passare dalla collaborazione informale alla cooperazione strategica tra gli attori locali?

ruolo del *marketing “collettivo”* distrettuale o di sistema locale. Nelle diverse esperienze distrettuali troviamo diverse iniziative (enti per fiere commerciali, iniziative mirate a istituire marchi collettivi, iniziative di marketing “esplorativo” mira a capire le tendenze della moda per nuovi tessuti materiali ecc.) quindi a livello locale ci sono una pluralità di iniziative di marketing per rafforzare il sistema produttivo stesso.

Problemi strategici del marketing “collettivo”:

- Presenza dei free riders= imprese che beneficiano del marketing collettivo ma non si vogliono assumere gli oneri individuali. Essi sono destabilizzanti nel sistema produttivo locale perché hanno minori costi rispetto agli altri e beneficiano delle iniziative del marketing collettivo
- Mancata presenza di partner non locali (ma vicini ai mercati): costituisce grande limite nei percorsi di apprendimento che si possono perseguire. Quindi bisogna passare ad una competitività di una rete di imprese

3. RETI DI IMPRESE

Una rete di imprese si caratterizza per una cooperazione strategica a più livelli (ricerca, design, produzione, marketing, ecc.)

Nella rete di imprese ci sono anche soggetti non locali ma legati a imprese locali

(es. Coop i rapporti di partnership con fornitori di prodotti alimentari che realizzano prodotti con marchio coop. Es. benetton e rete di dettaglianti in franchising)

Parlare di rete di impresa significa parlare di strumenti e di marketing più ristretti che comprendono un numero ristretto di imprese.

I free riders sono tendenzialmente esclusi perché:

- le transazioni sono ripetute tra i soggetti (di lungo periodo)
- esiste un leader che coordina le relazioni (che sanziona e premia in funzione dei comportamenti di cooperazione)
- esiste un tessuto vasto e articolato di rapporti fiduciari tra i soggetti che assecondano gli investimenti che ognuno persegue per una competitività che persegue per l’intera rete di imprese

Ne consegue che una rete di imprese può perseguire logiche di co-marketing finalizzate ad incrementare la competitività complessiva degli attori coinvolti.

4. LA COMPETITIVITA' DI IMPRESA

La competitività di un'impresa dipende da:

a) fattori esterni : fattori che asseriscono ai sistemi nazionali, locali e alle reti di impresa.

(es. la competitività di un'impresa giapponese è diversa da una tedesca o americana perché diversi sono i sistemi nazionali, sistemi produttivi locali, diverse le reti di impresa che sono parte costituente di queste).

b) fattori esterni: influenza esercitata da fattori casuali, contingenti.

Non possiamo dimenticare che il successo competitivo di un'impresa dipende da tali elementi

(es. nel campo del settore degli internet service provider: un'azienda italiana come Tiscali ha potuto nascere e affermarsi grazie ad un elemento contingente legato ad una sequenza temporale di fatti: arrivo di una specifica regolamentazione che ha favorito l'ingresso di nuove aziende nelle reti telefoniche e negli ISP, rompendo le barriere che derivavano dall'operare di un unico operatore nazionale in un regime di sostanziale monopolio. Altri non hanno raggiunto lo stesso successo competitivo per il fatto che la regolamentazione in Italia non garantiva par-condicio competitiva tra tutti gli operatori)

(es. la diffusione di utenti di telefonia mobile dipende anche dal fatto che è migliorata la copertura territoriale e le tecnologie per la infrastrutture delle reti delle comunicazioni che dipende anche da investimenti in R&S di imprese)

c) fattori interni

Le analisi di molti studiosi di management convergono nella "Resource-based theory" : le capacità distintive e specifiche di un'impresa sono alla base della sua competitività

Il vantaggio competitivo di un'impresa dipende dalle risorse e capacità che mancano ai suoi concorrenti

In sintesi:

- le risorse sono tutti i fattori di produzione
- alcune di queste risorse sono specifiche rispetto all'impresa
- le capacità sono riferite ad alcune delle risorse specifiche nelle quali l'impresa mostra di svolgere meglio una determinata attività rispetto ai suoi concorrenti

Risorse: natura della distintività e della specificità

Si possono indicare vari fattori che hanno questa natura di specificità:

- possesso da parte di un'impresa di marchi propri ben affermati sul mercato
- possesso di brevetti che garantiscono superiorità tecnologica dei propri prodotti
- reputazione che garantisce serietà rispetto alla qualità dei prodotti
- personale qualificato per l'evoluzione dell'azienda

questi fattori sono immateriali ma sono alla base della competitività dell'impresa stessa.

Dunque non si parla di fattori generici di produzione (es. edifici industriali, materie prime, lavoratori ecc), ma di risorse che non possono essere facilmente copiate, riprodotte o acquistate da altre imprese.

Capacità:

Le risorse specifiche si trasformano in vere e proprie capacità distintive e queste determinano in maniera molto forte il vantaggio competitivo delle stesse

Le capacità sono:

- a) valide ed utilizzabili per nuovi prodotti
- b) sono radicate nelle "routine organizzative"
- c) tacite e non facilmente trasmissibili ed imitabili
- d) vincoli possibili allo sviluppo (es. produttori di macchine da scrivere di fronte a computer)

Competenze:

I fattori chiave del successo fanno riferimento alle competenze che le imprese di un settore devono possedere per operare con profitto. Cioè i fattori chiave del successo devono essere possedute da tutte le imprese del settore ma la superiorità di alcune di esse è determinata dal possesso di specifiche risorse e capacità.

(es. settore acque minerali: è indiscutibile che negli ultimi 20 hanno dovuto ricorrere al marketing ma si punta a cose diverse ad es. forme e colori delle bottiglie oppure gusto delle acque oppure provenienza geografica).

Conseguenze:

- nello stesso settore, le imprese possono perseguire strategie competitive diverse
- il diverso posizionamento nel mercato delle imprese determina un loro diverso e strutturale livello di redditività (quindi se un'impresa è in crisi non vuol dire che le altre lo siano necessariamente)

Alle origini della redditività dell'impresa

In alcuni studi di McGahan, Porter (1997)

Incidenza di:

- fattori macro-economici ed istituzionali = 2,39%
- struttura del settore = 18,68%
- cambiamenti di proprietà = 4,33%
- posizione strategica dell'impresa (firm-specific: risorse e capacità distintive) = 31,71%
- variazioni non spiegate = 42,89%

Vantaggio competitivo e creazione di valore

La transazione economica si realizza se l'*acquirente* attribuisce al bene un valore almeno uguale rispetto al prezzo di vendita. (es. acquisto di appartamento: si compra se si pensa che il prezzo è adeguato. Se è superiore non si ha transazione)

Il *venditore* realizza la transazione se il prezzo di vendita è almeno pari al costo medio totale sostenuto

Conseguenze:

- la differenza tra il valore attribuito dall'acquirente e il prezzo sostenuto è definito surplus del consumatore
- l'acquirente, in presenza di più prodotti, acquisterà quello per il quale il surplus del consumatore è maggiore

- un'impresa cercherà di trattenere, sotto forma di profitto, la maggior parte della creazione di valore (limitando il surplus del consumatore)
- la concorrenza, tuttavia, pone un limite alla capacità di limitare il surplus del consumatore, trasferendolo a favore dei profitti di un'impresa

La mappa del valore

Descrive le relazioni tra i vari possibili prezzi e le relative qualità attese dall'acquirente

È indiscutibile che il consumatore è disposto a pagare prezzi maggiori solo se la qualità offerta sarà superiore e dunque la relazione tra prezzo e qualità descritta in questo grafico non potrà che essere una funzione crescente.

La funzione che congiunge i vari punti descrive inoltre la presenza del medesimo livello del surplus del consumatore.

Tra A e B abbiamo lo stesso livello di surplus di consumatore.

L'inclinazione della funzione può cambiare nel tempo in base ai gusti e alle preferenze del consumatore.

C corrisponde ad un prodotto innovativo che viene magari realizzato con minori costi di produzione e quindi può essere venduto ad un prezzo inferiore ad A ma con lo stesso livello di qualità.

È ovvio che il consumatore sceglierà C perché gli garantisce un maggior surplus



Il valore economico creato da parte di un'impresa è dato dalla differenza tra beneficio percepito dall'acquirente e il costo medio totale sostenuto per la realizzazione del bene.

Conseguenza: il valore totale creato è diviso tra il produttore (con la quota del profitto conseguita) e l'acquirente (con il surplus del consumatore)

Argomenti:

1. strategie competitive: vantaggio di costo o vantaggio di beneficio?
2. Le implicazioni nelle varie aree funzionali dell'impresa

1) STRATEGIE COMPETITIVE: VANTAGGIO DI COSTO O VANTAGGIO DI BENEFICIO

Vantaggio competitivo di costo

Definizione: un vantaggio competitivo di costo si basa sulla superiorità dell'impresa nell'offrire prodotti con costi più bassi ma con uguale beneficio percepito dal consumatore.

Sono presenti entrambi gli elementi: costo e beneficio. Ma mentre dal punto di vista del beneficio non ci sono differenze sostanziali tra prodotto realizzato dall'impresa rispetto ai suoi competitors, sui costi ci sono invece differenze.

Si può identificare una strategia non solo quando c'è una superiorità ma anche quando con un valore del beneficio inferiore rispetto ai concorrenti, l'impresa potrebbe comunque mantenere una posizione di vantaggio competitivo.

(es. spesso prodotti calzaturieri o tessili ecc. realizzati nel sud est asiatico hanno qualità minore perché realizzati con prodotti più scadenti e tecnologie di produzione inferiori, hanno una manodopera meno qualificata quindi il prodotto finale nella percezione del consumatore può apparire portatore di minori benefici, tuttavia le stesse imprese può continuare ad avere vantaggio competitivo grazie al fatto che il prezzo di vendita è inferiore rispetto ai competitor. Il surplus del consumatore su questo prodotto rimane comunque superiore)

Vantaggio competitivo da differenziazione

Definizione: un vantaggio competitivo da differenziazione si basa su alcune qualità distintive del prodotto che costituiscono un valore per il cliente

Ci sono alcuni elementi di questa enunciazione che vanno sottolineati:

- qualità distintive: rispetto a quelle dei prodotti della concorrenza (design, confezione, materiali...)
- differenziazione: c'è solo se le qualità distintive sono percepite dal consumatore e se costituiscono per lui un valore

Come si può perseguire questo maggior beneficio percepito in questa logica di differenziazione?

- Diminuendo i costi di utilizzo (per manutenzione, mancanza pezzi di ricambio, perdite di tempo per reclami, ecc.)
- Aumentando la sua performance (maggiori prestazioni funzionali e sociali come vetture prestigiose che garantiscono anche un'appartenenza a un gruppo sociale)

Un vantaggio competitivo da differenziazione si può ottenere anche con costi superiori ai concorrenti: l'impresa fissa un prezzo superiore che, comunque, le consente di:

- Offrire un surplus del consumatore maggiore di quello dei concorrenti
- Conseguire, nello stesso tempo, un profitto più elevato

Relazione tra vantaggio competitivo e elasticità della domanda al prezzo

Vantaggio di costo con alta elasticità di domanda: strategia dell'aumento delle quote di mercato tramite prezzi inferiori rispetto alla concorrenza

Vantaggio di costo con bassa elasticità di domanda: strategia dei margini di profitto tramite la parità dei prezzi rispetto ai concorrenti (ma costi inferiori)

Vantaggio da differenziazione con alta elasticità della domanda: strategia dell'aumento delle quote di mercato tramite prezzi pari ai concorrenti

Vantaggio da differenziazione con bassa elasticità di domanda: strategia dei margini di profitto tramite un prezzo superiore rispetto ai concorrenti



Vantaggio di costo o da differenziazione?

Il vantaggio di costo può essere preferibile quando:

- Le economie di scala (più produzione meno costo) e le economie di apprendimento (minor costo per esperienza dell'azienda) sono rilevanti
- La natura del prodotto limita le possibilità di aumentare il beneficio del prodotto (es. tra farmaco generico e farmaco con stessa composizione chimica)
- I consumatori sono sensibili al prezzo e non sono molto disponibili a pagare di più per avere migliori caratteristiche qualitative (dopo l'avvento dei discount)

Il vantaggio di differenziazione può essere preferibile quando:

- Il consumatore è disposto a pagare di più per ottenere migliori caratteristiche qualitative (nutella, coca cola)
- Le economie di scala e di apprendimento sono già state sfruttate dai competitors
- Il consumatore ha bisogno di tempo per valutare la qualità di un prodotto

2) LE IMPLICAZIONI PER LE DIVERSE AREE FUNZIONALI DELL'IMPRESA

Le implicazioni nel marketing

Se perseguiamo il vantaggio di costo si avranno:

- Prodotti standardizzati
- Margini prezzi/ costi limitati
- Poca pubblicità
- Ridotta assistenza post- vendita

Se perseguiamo il vantaggio di differenziazione si avranno:

- Prodotti per segmenti diversi di mercato (es. diverso materiale/ formato della bottiglia x consumi diversi)
- Ampi margini prezzi/ costi
- Pubblicità
- Elevata assistenza post- vendita

Le implicazioni nella produzione

Se perseguiamo il vantaggio di costo si avranno:

- Impianti con elevata capacità produttiva
- Sfruttamento delle economies of scope, economie di scala e di apprendimento

Se perseguiamo il vantaggio di differenziazione si avranno:

- Prodotti realizzati su ordinazione
- Sacrificio dei volumi di produzione per adeguare la produzione a lotti minori

Le implicazioni per la R&S

Se perseguiamo il vantaggio di costo si avranno:

- Innovazione di processo anziché di prodotto (quindi sulle tecnologie)
- Enfasi sulla ricerca applicata

Se perseguiamo il vantaggio di differenziazione si avranno:

- Prodotti progettati per i benefici del consumatore
- Innovazione di prodotto sia incrementale che radicale

Le implicazioni per le risorse umane

Se perseguiamo il vantaggio di costo si avranno:

- Formalizzare le procedure
- Contrattare con i lavoratori
- Focus sul controllo dei costi

Se perseguiamo il vantaggio di differenziazione si avranno:

- Minore gerarchia
- Retribuzioni basate sul merito
- Reclutamento di lavoratori qualificati

LEZIONE 14

IL MARKETING NELLE STRATEGIE DI IMPRESA

Argomenti:

1. Trade off tra vantaggio di costo o vantaggio di differenziazione
2. Le strategie di mass customer

1) TRADE-OFF TRA VANT. DI COSTO O VANT. DI DIFFERENZIAZIONE

Lo schema concettuale di M. Porter (1980)

Strategie di leadership di costo:

- Realizzazione di impianti efficienti
- Diminuzione di spese marginali
- Abbandono di clienti marginali
- Minimizzazione dei costi nella R&S e marketing

Strategie di differenziazione:

- Investimenti nel brand, nel marketing, nella pubblicità, al fine di conseguire premium price e fedeltà da parte dei consumatori

Strategie di focalizzazione:

- Si basano sull'applicazione degli strumenti competitivi precedenti a specifici segmenti di mercato

Porter sostiene che:

- le strategie di costo e di differenziazione si escludono a vicenda
- le imprese rischiano di "stuck in the middle" (ossia di restare in mezzo al guado) se tentano di perseguire entrambi. (cioè strategia di costo e di differenziazione)



Ma le nuove strategie competitive dimostrano che non esiste necessariamente un trade-off tra costi e differenziazione di prodotto

Un es.: le implicazioni organizzative delle economie di apprendimento:

- modelli organizzativi con meno livelli
- modelli con maggiore integrazione interfunzionale (livello comunicativo, stipendi ecc.)
- modelli capaci di trasferire all'interno la conoscenza che gli individui possiedono
- bisogna investire nella Ricerca e Sviluppo
- necessitano tecniche amministrative specifiche di analisi e controllo dei costi per processo e progetto

è dunque evidente che anche una specifica strategia di costo richiede investimenti finanziari e organizzativi.

La ristrutturazione delle imprese, a partire dalla seconda metà degli anni '80, ha cercato di posizionarsi in alto a destra

Come fanno le imprese a conciliare strategie di forte differenziazione e bassi costi?

- Rivisitazione della filiera modificando la sequenza tradizionale di produzione
- Riduzione del numero di componenti del prodotto eliminando quelli che non creano valore nella percezione del consumatore
- L'utilizzo di materiali apprezzati dai consumatori e meno costosi di quelli tradizionali
- Progettazione di componenti standardizzati
- Differenziazione di prodotto basata su componenti simboliche, con limitati costi marginali ma verso i quali i consumatori manifestano un'elevata sensibilità (es. piccoli gadget)
- Differenziazione del prodotto basata sulla modularità delle componenti standardizzate (es. mobili)



2) LE STRATEGIE DI MASS CONSUMER

Oltre il trade-off costo-differenziazione: le strategie di mass customization (Mass= contiene i costi; Customization= personalizzazione)

Principi chiave:

- Differenziare i prodotti in base ai diversi target di consumatori
- Contenere i costi medi di produzione ricercando una infrastruttura comune tra i diversi prodotti che però non viene percepita dal consumatore
- Assecondare time to market ridotti, per conseguire anche una time based competition.

LA LEVA DEL PRODOTTO PER LA COMPETITIVITA' D'IMPRESA

Argomenti:

1. Cos'è il prodotto
2. le classificazione dei prodotti
3. modalità di differenziazione del prodotto

1) COS'E' IL PRODOTTO

Il prodotto è il complesso di attributi e di performance assegnati ed attesi dal consumatore al prodotto-servizio fisicamente espressi.

Es. nell'acquisto di una nuova auto per:

- sostituire auto ormai vecchia
- motivi psicologici che attribuiscono motivazioni simboliche (es. ringiovanire)

Possiamo provare a identificare 2 categorie di attributi:

1. **funzione-base:** serve a delimitare l'insieme delle imprese che offrono prodotti finalizzati a soddisfare lo stesso bisogno generico (es. dentifricio= bisogno di igiene orale)
2. **funzioni-supplementari:** corrispondono alle strategie di differenziazione individualmente perseguite dalle imprese concorrenti (es. dentifricio= effetto sbiancante oppure alito gradevole oppure anticarie ecc.)

2) CLASSIFICAZIONE DEI PRODOTTI

In letteratura esistono diverse classificazioni di prodotto in base a differenti criteri:

1. **criterio del mercato di destinazione:** distingue tra:

beni strumentali:

acquistati per essere utilizzati nel processo produttivo di altri beni: materie prime, tecnologie, componenti, ecc.

beni di consumo:

acquistati dal consumatore.

Possono essere:

- di largo consumo (acquistati frequentemente con il minimo sforzo in cui il consumatore, pur avendo preferenze di marca, non è disposto a fare ricerche)
- di qualità (comporta dispendio di tempo e energie per valutare le offerte sul mercato)
- prodotti specialistici (beni considerati unici e non interscambiabili con altri prodotti in cui il consumatore è disposto a utilizzare molto del suo tempo per la ricerca)

2. **Classificazione di Levit:**

1. *prodotto generico:* rappresentato dal valore funzionale del prodotto
2. *prodotto atteso:* costituito da tutto ciò che accompagna il prodotto generico (tempi di consegna, garanzie, immagine, ecc.)
3. *prodotto aggiuntivo:* è ciò che viene offerto in più, dall'impresa rispetto alla concorrenza (valore del brand, garanzie di qualità certificata, programmi di fidelity card, ecc.)
4. *prodotto potenziale:* costituito da tutto ciò che è potenzialmente realizzabile per attirare e conservare il cliente.



3. Classificazione di Nelson:

1. *Search goods*: si possono valutare le loro caratteristiche funzionali ed estetiche prima dell'atto di acquisto (es. auto nuova)
2. *Experience goods*: si possono valutare le loro caratteristiche funzionali ed estetiche solamente dopo l'atto di consumo (es. auto usata)

3) COS'E' LA DIFFERENZIAZIONE DI PRODOTTO

“Una classe di prodotti è differenziata se esiste un solido criterio per distinguere i prodotti di un venditore da quello di un altro. Tale criterio può essere reale o immaginario, a condizione che esso abbia una qualche importanza per i consumatori” (Chamberlain, 1933)

La vera condizione è che tali differenze siano percepite dal consumatore.

Il vantaggio strategico della differenziazione: limitare la price competition tra le imprese di settore

Le leve della differenziazione di prodotto

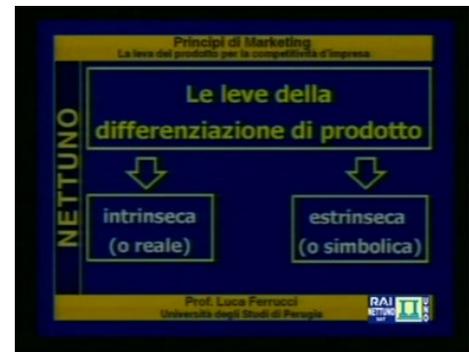
Differenziazione intrinseca:

es. utilizzo di diversi materiali, tecnologie, design

Differenziazione estrinseca:

es. pubblicità (che può essere anche ingannevole! Quindi non corrispondere a quella intrinseca)

Differenziazione intrinseca e estrinseca devono essere coerenti e integrati tra loro per realizzare l'obiettivo nei confronti del consumatore



Gli spazi creativi e progettuali per operare la differenziazione di prodotto sono molto ampi

“Le vendite dipendono dal’abilità con la quale il bene è reso diverso dagli altri, in modo che possa richiamare in sé un particolare gruppo di consumatori” (Chamberlain)

Con la crescita dei livelli del reddito e una maggiore varietà dei modelli life-style, aumentano le diversità comportamentali dei consumatori

LEZIONE 16

LE STRATEGIE DI PRODOTTO

Argomenti:

- Il posizionamento strategico del prodotto
- Il portafoglio prodotti
- Il ciclo di vita del prodotto

1) IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DEL PRODOTTO

Come si può rendere coerente la strategia di differenziazione con le istanze e le aspettative dei consumatori?

Lancaster: “un prodotto è un insieme di caratteristiche che esprimono specifici servizi che si traducono in particolari utilità dal punto di vista del consumatore”.

Da questo enunciato si traggono alcuni conseguenti **principi-chiave:**

1. I consumatori scelgono i prodotti in base alle caratteristiche che possiedono
2. prodotti differenti, anche di settori differenti, possono soddisfare lo stesso bisogno
3. uno stesso prodotto può soddisfare bisogni diversi

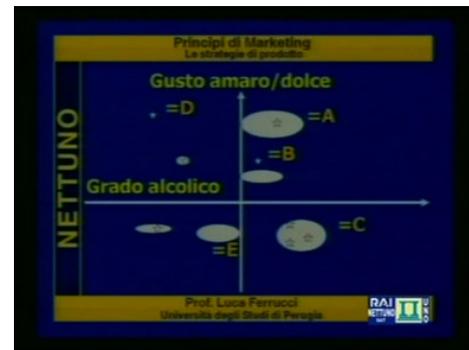
Posizionamento

In base a tale impostazione:

- ogni prodotto può essere posizionato in una mappa multidimensionale, in base alle sue coordinate.
- i consumatori possono esprimere il loro prodotto “ideale”, definendo le sue coordinate specifiche in base ai loro gusti o preferenze

esempio a lato: liquori. (stelle= offerta; cerchi= domanda)
analisi:

- E= ci sono cluster di domanda non soddisfatti quindi si tratta di opportunità di mercato.
- B= ci sono stelle al di fuori dei cluster di domanda che può soddisfare le aspettative più vicine non soddisfatte. Questo posizionamento è vulnerabile.
- D= prodotto posizionato erroneamente
- C= prodotti in concorrenza, sono poco differenziati tra loro quindi il consumatore si orienterà sul prodotto più economico
- A= situazione di ottimalità. Soddisfa grande massa di consumatori e non esistono altri prodotti vicini. Il prodotto può essere venduto a prezzo maggiore.



Problemi e rischi della differenziazione del prodotto:

- dal lato dei costi
- dal lato dei ricavi

2) OTTIMIZZAZIONE DINAMICA DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI

L'impresa cerca di pianificare lo sviluppo, l'obsolescenza e il declino dei propri prodotti

Schema del Boston Consulting Group:

1. la quota di mercato (alta o bassa)
2. il tasso di crescita del mercato (alto o basso)

Incrociando queste 2 variabili abbiamo quattro diversi tipi di prodotti:

1. *Dogs* (bassa quota e bassa crescita): possono essere eliminati dal portafoglio prodotti
2. *Cash cow* (alta quota di mercato e bassa crescita) devono essere presenti nel portafoglio prodotti perché generano elevate risorse finanziarie aggiuntive
3. *Question marks* (bassa quota e alta crescita) bisogna valutare se tenerli nel portafoglio perché assorbono molte energie ma non si sa qual è la direzione del prodotto nel mercato
4. *Stars* (alta quota e alta crescita) è essenziale la loro presenza.

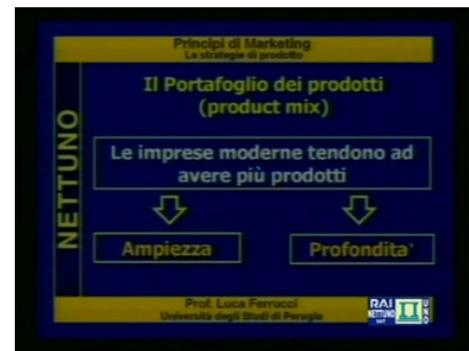
Il portafoglio prodotti può essere analizzato sotto 2 dimensioni:

ampiezza:

numero delle linee che si hanno all'interno dell'assortimento di un'impresa

profondità:

numero di prodotti per una linea

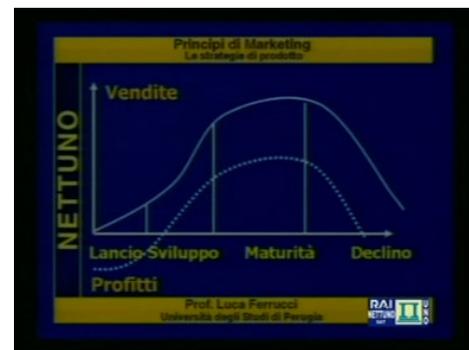


3) CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

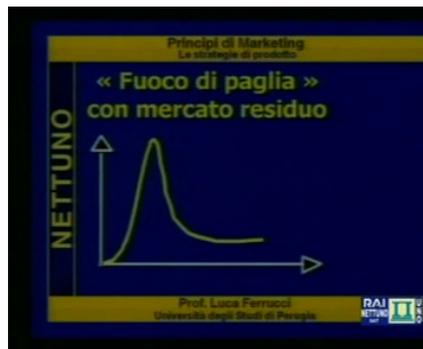
Il CVP si può schematizzare come il grafico a lato.

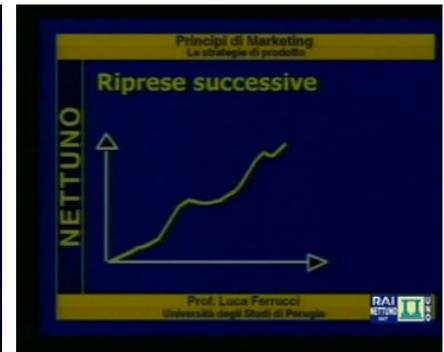
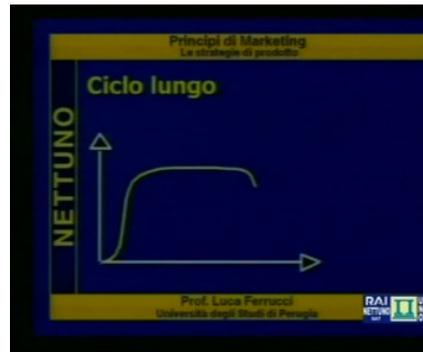
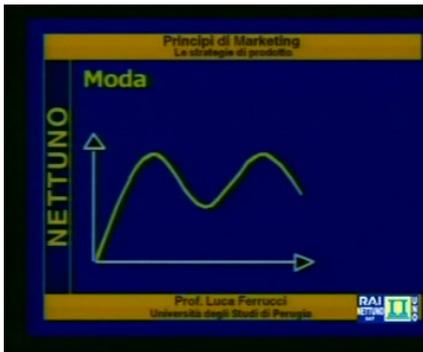
Curva lineare= vendite

Curva tratteggiata= profitti



Cicli di vita anomali:





LEZIONE 17

LE STRATEGIE DI INNOVAZIONE DEI PRODOTTI

Argomenti:

- Innovazione di prodotto
- Processo organizzativo di sviluppo di nuovi prodotti
- Cause di successo e fallimento di nuovi prodotti

1) IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DEL PRODOTTO

L'importanza strategica dell'innovazione di prodotto: 3 fenomeni:

- L'accelerazione e accorciamento del CVP (sia per quanto riguarda l'ideazione sia per quanto riguarda la presenza del prodotto sul mercato)
- Nuovi comportamenti di consumo estremamente segmentati
- Nuovi paradigmi scientifico-tecnologici (aprono alla realizzazione di nuovi prodotti)

L'origine della novità del prodotto

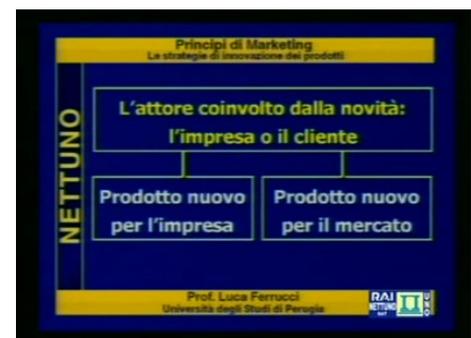
Si parla di:

- *Technology push*: spinta che viene dalla tecnologia per generare nuovi prodotti; sovente sono innovazioni radicali, più rischiose, che anticipano la domanda dei consumatori.
- *Demand pull*: domanda "tirata" dai consumatori; spesso sono innovazioni marginali.

Gli attori coinvolti nella novità

Prodotto nuovo per l'impresa= quando il cliente già conosce il prodotto (dinamica di imitazione con novità marginali rispetto ai competitors)

Prodotto nuovo per il mercato= quando l'impresa propone un prodotto non conosciuto dal mercato



La matrice di Ansoff



2) L'ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO DI SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI

Esistono 6 fasi del processo di sviluppo di nuovi prodotti:

1. **Ideazione del prodotto:** individuare attese non coperte da prodotti esistenti tramite ricerche esplorative (è necessario organizzare: gruppi di creatività, analisi funzionale del prodotto, impiego dei clienti come fonti di idee, osservazione dei concorrenti)
2. **Selezione delle idee:** il management seleziona le idee in base alle proprie percezioni e valutazioni di opportunità (devono essere analizzate in base a opportunità di mercato e devono riflettere le competenze tecnologiche e organizzative di marketing dell'impresa)
3. **Concept test e business analysis:** verificare la validità del concetto di prodotto rispetto ai concorrenti diretti ed indiretti; verificare il posizionamento competitivo del prodotto, tenendo conto dei concorrenti e dell'ampiezza del segmento di mercato.
4. **Sviluppo del prodotto:** si elabora tecnicamente il prodotto alla luce delle fasi precedenti
5. **Test di marketing:** per verificare il comportamento del prodotto nella realtà di mercato
6. **Commercializzazione nel mercato:** commercializzazione del prodotto con i dovuti adattamenti

Oltre il modello organizzativo lineare

Esiste una frammentazione funzionale di competenze nei momenti decisionali diversi.

Per la riduzione del CVP bisogna ridurre i tempi complessivi dall'idea generation al lancio sul mercato

Le aziende innovative creano a tal fine dei team con competenze miste per creare prodotti nuovi in breve tempo.

3) FATTORI DI SUCCESSO DEI NUOVI PRODOTTI

1. Prodotto superiore e di qualità elevata rispetto ai competitors
2. coerenza del progetto alle caratteristiche dell'azienda
3. fiducia verso l'azienda da parte della clientela
4. l'opportunità competitiva o nicchia priva di concorrenti
5. capacità di soddisfare bisogni e desideri di mercato
6. assistenza alla clientela di livello eccellente

LEZIONE 18

BRAND, CONFEZIONE E ALTRI FATTORI DEL PRODOTTO

Argomenti:

1. Le politiche di branding
2. la confezione del prodotto
3. altri fattori competitivi del prodotto

1) LE POLITICHE DI BRANDING

Il concetto di marca:

possiamo sintetizzarlo in un nome, simbolo o una combinazione di questi, che mira ad identificare i beni/ servizi di un'impresa.

I simboli sono importanti perché favoriscono la memorizzazione nel consumatore

Funzioni di una marca:

1. identificazione: differenziare il prodotto dalla concorrenza
2. protezione legale: reprimere con strumenti legali l'imitazione servile da parte dei concorrenti
3. garanzia: offre garanzie di coerenza tra quanto promesso e quanto riscontrato negli attributi del prodotto

4. orientamento: assecondare le scelte del consumatore rispetto alla “confusione decisionale” dovuta ad eccessi di offerta
5. praticità: deve essere facilmente pronunciabile da parte dei consumatori
6. personalizzazione: la marca conferisce personalità al prodotto e, di conseguenza, alcuni valori di personalità all’utente

Tipologie di marca:

- *marca industriale*: è la marca che utilizza l’azienda manifatturiera per mettere in vendita i propri prodotti
- *marca commerciale*: si ha quando un’impresa commerciale pone in vendita sotto proprio nome prodotti realizzati da imprese manifatturiere fornitrici

Aspetti creativi per la scelta della marca::

- facile da leggere, riconoscere e ricordare (importante associare nome a disegno)
- adatta al confezionamento e all’etichettatura
- utilizzabile legalmente
- adatto ad ogni tipo di pubblicità
- pronunciabile in tutte le lingue
- coerente con l’immagine e il posizionamento del prodotto

Test per la scelta della marca:

- test associativi
- test di apprendimento o di ricordo
- test di preferenza

Le strategie di marca:

- *estensione della linea*: utilizza la marca per facilitare l’ingresso in un nuovo segmento di mercato all’interno della stessa categoria merceologica. I vantaggi consistono nell’effetto traino della marca sui nuovi prodotti. Gli svantaggi possono consistere nel cannibalizzare i prodotti della stessa impresa
- *estensione della marca*: utilizza il nome di una marca già esistente per commercializzare un proprio prodotto in una diversa categoria merceologica. Non ci sono rischi di cannibalizzare prodotti pre-esistenti. (marchio-ombrello). Rischio di incoerenza nel posizionamento di mercato della marca nelle differenti categorie merceologiche, con effetti negativi sulle vendite di talune di esse.
- *strategia multibranding*: un’impresa assegna marche diverse, o multiple, a ciascuno dei prodotti. Vantaggi: un presidio migliore dei vari segmenti di mercato. Svantaggi: maggiori costi di marketing associati alla promozione e comunicazione dei diversi brand

Brand e consumatore nella fase recente:

La “no logo strategy” (discount; no global). I vecchi marchi hanno dovuto ridurre i prezzi dei loro prodotti riducendo così il gap.

2) LA CONFEZIONE DEL PRODOTTO

Funzioni della confezione:

- Salvaguardia igiene del prodotto
- Migliora l’efficacia di marketing dell’impresa
- Incrementa il profitto tramite discriminazione dei prezzi

Etichettatura del prodotto:

- è parte integrante della confezione che riporta informazioni sull’articolo o sul produttore dell’articolo
- occorre soprattutto per i prodotti alimentari, la scadenza e la composizione

3) ALTRI FATTORI COMPETITIVI DEL PRODOTTO

La qualità del prodotto:

- qualità attesa: determinata dalle aspettative del consumatore sulla base delle sue esigenze e dalle sue esperienze pregresse di consumo
- qualità progettata da parte dell'impresa: determinata dalle visioni tecnologiche interne all'impresa
- qualità erogata da parte dell'impresa: è data dalla capacità dell'intera filiera produttiva e distributiva di garantire l'erogazione della qualità progettata
- qualità percepita da parte del consumatore effettivo: è determinata dalla conoscenza e competenza del consumatore sulla base della sua esperienza effettiva di consumo

Design:

Colore: scegliere il colore giusto in funzione delle esigenze del consumatore e della possibile segmentazione

LEZIONE 19- 20

RUOLO OBIETTIVI E LOGICHE DI PRICING LE STRATEGIE DI PREZZO

1) RUOLO DEL PREZZO

Nella letteratura manageriale dominante riscontriamo 2 **posizioni dominanti:**

la diminuita importanza del prezzo:

in mercati sempre più differenziati e dominati dalla innovazione sia di prodotto che di processo, il prezzo ha perso peso e ruolo rispetto al passato

La crescente importanza del prezzo::

il prezzo acquista una sua importanza nei paesi a basso reddito perché inevitabilmente le capacità di acquisto sono limitate e quindi per poter competere è necessario avere prezzi bassi

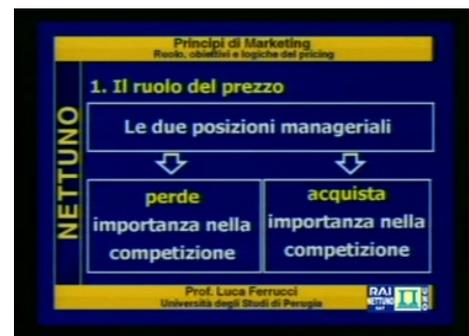
Si assiste a ciò anche nei paesi sviluppati perché c'è accorciamento del CVP, proliferazione di marche poco differenziate, competizione da parte di private labels e hard discount, fluttuazione del prezzo delle materie prime, vincoli legali, l'introduzione dell'euro, emergere di new competition a livello mondiale.

Le caratteristiche peculiari del pricing

- È l'unica leva che produce ricavi; le altre generano costi
- È una leva flessibile rispetto alle altre P (prodotto, produzione, distribuzione)

L'importanza delle decisioni di prezzo

- Influenza il livello della domanda
- Ha un impatto diretto sui profitti e un impatto indiretto sulla copertura dei costi fissi
- Contribuisce alla percezione globale della marca e del prodotto
- È la variabile di marketing che più di altre consente di fare un confronto tra prodotti concorrenti



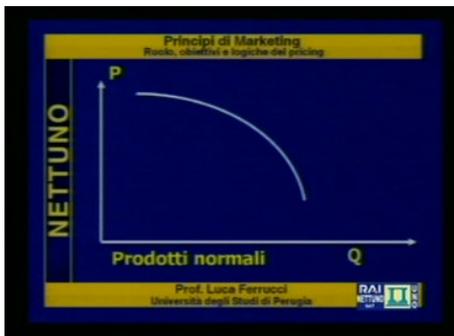
2) STRATEGIE DI PREZZO

Le 6 fasi della strategia di pricing:

- 1) **Sviluppo degli obiettivi del pricing:** (obiettivi di sopravvivenza, obiettivi di massimizzazione dei profitti correnti, obiettivi di leadership di qualità, obiettivi di massificazione delle vendite, obiettivi di contenimento della concorrenza potenziale)

Fattori esterni e interni (esterni= analisi della domanda e della concorrenza; interni= costi medi totali)

- 2) **Stima della domanda:** l'effetto del prezzo sulla quantità domandata si rappresenta con un grafico: la curva di domanda



Al variare di fattori sociali si può avere uno spostamento della curva di domanda: ad esempio per l'innalzamento del reddito



L'elasticità della domanda:

è elastica quando la variante del prezzo influenza la domanda;

è rigida quando invece la variante del prezzo non influenza per nulla la domanda

Valutazione dell'elasticità:

- metodo del giudizio di esperti
- indagini presso consumatori
- analisi basate sulle serie storiche di vendita

Principi di Marketing
Ruolo, obiettivi e logiche del pricing

NETTUNO

$$e = \frac{\text{Variazione percentuale della quantità domandata}}{\text{Variazione percentuale del prezzo}}$$

Prof. Luca Ferrucci
Università degli Studi di Perugia

RAI NETTUNO

Detailed description: A slide showing the formula for elasticity (e) as the ratio of the percentage change in quantity demanded to the percentage change in price. The vertical axis is labeled 'NETTUNO'.

Il valore dell'elasticità consente di sapere in quale senso agire sul prezzo per stimolare la domanda

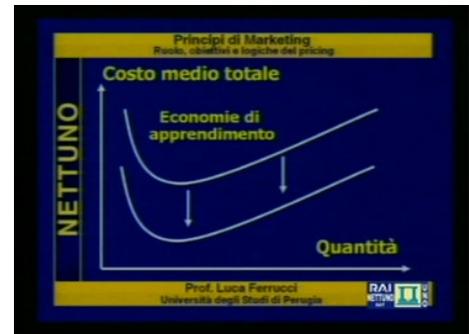
- 3) **Determinazione dei costi:** il prezzo deve coprire il costo medio totale. Perciò bisogna analizzare la relazione fra costi, domanda e ricavi relativi al prodotto

La relazione costi/ volume di produzione:

- Analisi statica delle economie di scala



- Analisi dinamica delle economie di apprendimento



Le implicazioni della relazione:

le variazioni del prezzo impattano sui ricavi totali e, per questa via, influenzando la qualità del prodotto, determinano anche il livello del costo medio totale.

Conseguenze:

- in presenza di basse economie di scala e di domanda rigida, l'aumento del prezzo determina un aumento dei profitti
- in presenza di alte economie di scala e di domanda elastica, una diminuzione del prezzo aumenta il livello dei profitti

- 4) **Valutazione dell'ambiente:** è necessario considerare:

- Congiuntura economica
- Il livello del tasso di inflazione
- L'intensità della concorrenza e la presenza di leader

Metodi di determinazione dei prezzi:

Metodi basati sui costi: (ne analizziamo solo alcuni)

- Metodo del costo totale (mark up)
- Metodo del punto di pareggio

Metodi basati sulla domanda

- Metodo del valore percepito

Metodo basato sulla concorrenza

- Metodo dei prezzi correnti

5) Le strategie di prezzo dei nuovi prodotti

Prezzo di scrematura: significa fissare prezzi elevati nella fase di introduzione per scremare il mercato. Successivamente, nelle altre fasi del ciclo di vita del prodotto, il prezzo si riduce.

Può essere utilizzato il prezzo di scrematura quando:

- Esistono segmenti di mercato particolarmente rigidi rispetto a questo prodotto
- Il CVP è molto breve
- Le economie di scala sono insignificanti

Prezzo di penetrazione: consiste nel fissare un prezzo basso per conseguire alte quote di mercato con rapidità. Gli elevati volumi generano una riduzione del costo medio totale, permettendo di conseguire margini positivi di profitto.

Può essere utilizzato il prezzo di penetrazione quando:

- Vi è alta incidenza dei costi fissi
- I consumatori si mostrano molto sensibili al prezzo
- Vi è possibilità di escludere dei concorrenti potenziali

6) Le strategie di prezzo di una gamma di prodotti

Il prezzo di un singolo prodotto deve essere determinato tenendo conto del prezzo dei prodotti della gamma dell'impresa. L'obiettivo è di massimizzare i profitti della gamma e non a livello di singolo prodotto.

La determinazione dei prezzi diventa più complessa perché:

- I costi dei vari prodotti possono essere interrelati
- La loro domanda ha rapporti di concorrenzialità o di complementarietà

Cinque diverse situazioni reali:

- 1) pricing di prodotti della stessa linea
- 2) pricing del prodotto principale e degli elementi accessori
- 3) pricing del prodotto principale e dei prodotti complementari
- 4) pricing del prodotto principale e dei sotto-prodotti
- 5) pricing di un gruppo di prodotti