

Pianificazione strategica e di marketing

Matrice di Ansoff

Matrice BCG

Matrice General Electric

Proff. Sergio Barile e Giuseppe Sancetta



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Marketing strategico



Un'organizzazione dovrebbe cercare di realizzare un profitto servendo le esigenze di un gruppo o più gruppi di clienti (orientamento al cliente).

Processo di pianificazione strategica e di marketing

Prima di sviluppare qualsiasi pianificazione di marketing, è necessario sviluppare un piano per l'intera organizzazione.

La pianificazione strategica comprende tutte le attività che portano allo sviluppo di una chiara missione organizzativa, obiettivi organizzativi e strategie appropriate e la formulazione di un piano di portafoglio adeguato per raggiungere gli obiettivi per l'intera organizzazione.

Non est secundus ventum nautae qui nescit quo eat - Lucio Anneo Seneca

Mission

La dichiarazione di missione di un'organizzazione è la descrizione della sua ragione di esistenza, la visione a lungo termine di ciò che l'organizzazione si sforza di essere, l'unico obiettivo che differenzia l'organizzazione specifica da quelli simili e i mezzi con cui questa organizzazione si svolgerà.

La missione definisce la direzione in cui si sta dirigendo l'organizzazione e come riuscirà a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Mission statement

Il mission statement è il "manifesto" della missione e costituisce una guida pratica all'azione dell'organizzazione, la funzione della visione aziendale è in un certo qual modo quella di "ispirare" i soggetti coinvolti.

Alcuni esempi:

Ferrero - «Qualità elevatissima, cura artigianale, freschezza del prodotto, accurata selezione delle migliori materie prime, rispetto e considerazione del cliente: ecco le “parole chiave” e i valori Ferrero (...) »

Disney - «Making people happy»

Vision statement

Con il termine Vision si intende l'insieme degli obiettivi di lungo periodo che il Top Management vuole definire per la propria azienda, comprendere anche la visione generale del mercato e l'interpretazione di lungo periodo del ruolo dell'azienda nel contesto economico e sociale.

Alcuni esempi:

Nokia

1995 – "Our vision: Voice Goes Mobile"

2005 – "Our vision: Life Goes Mobile"

SMART goals

La mission deve essere tradotta in un set di **obiettivi** specifici e raggiungibili, che possono:

- Essere trasformati in azione
- Fornire direzioni
- Stabilire priorità di lungo termine
- Facilitare il processo di controllo attraverso meccanismi di premiazioni.

L'obiettivo deve essere:

specifico, misurabile, raggiungibile, realistico, definito in uno specifico orizzonte temporale.

Pianificazione strategica

Una **strategia** è un piano d'azione di lungo termine usato per impostare e coordinare azioni tese a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Possiamo distinguere:

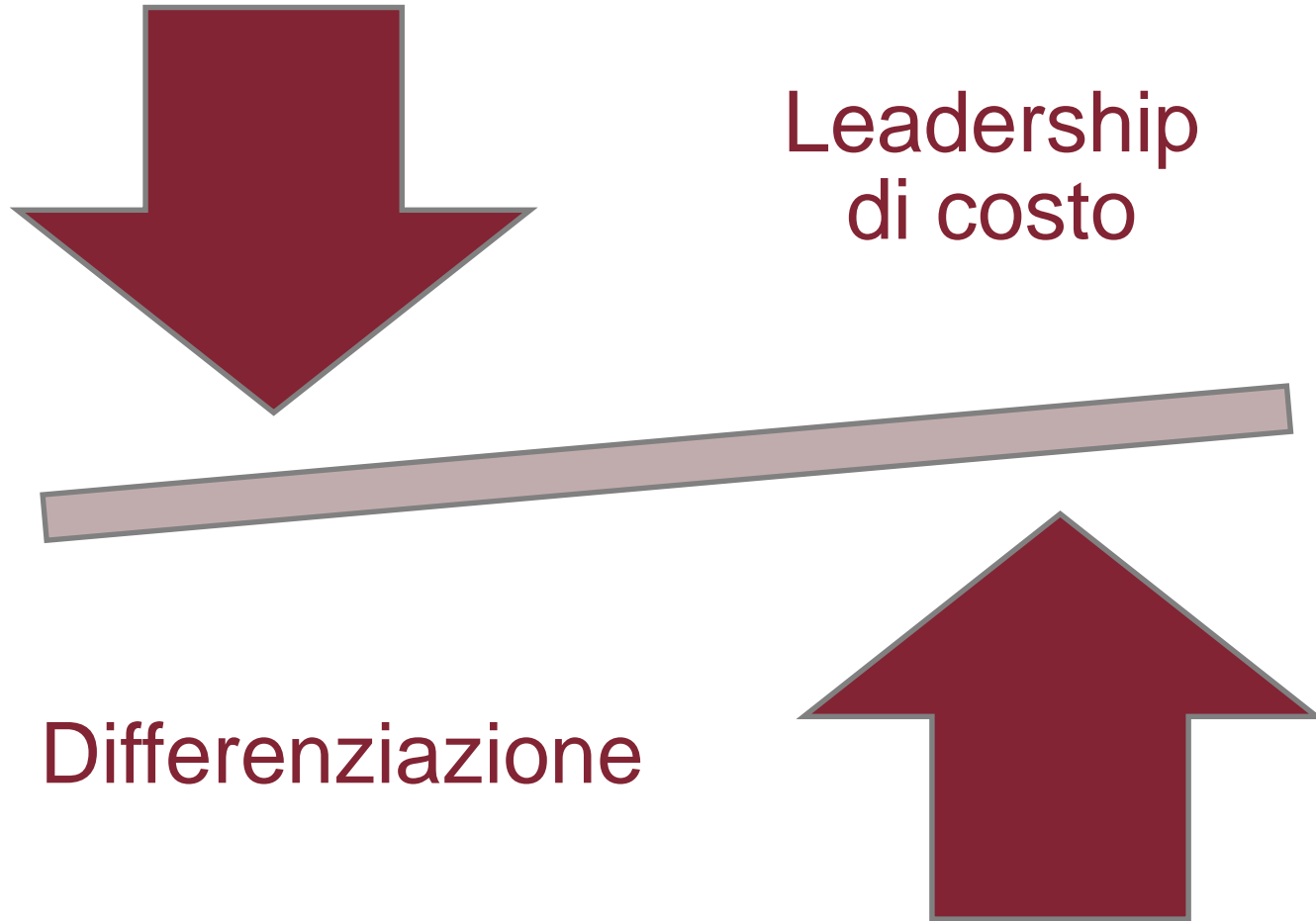
- ✓ Strategie basate su prodotti e mercati
- ✓ Strategie basate sul vantaggio competitivo

Strategie basate su prodotti e mercati

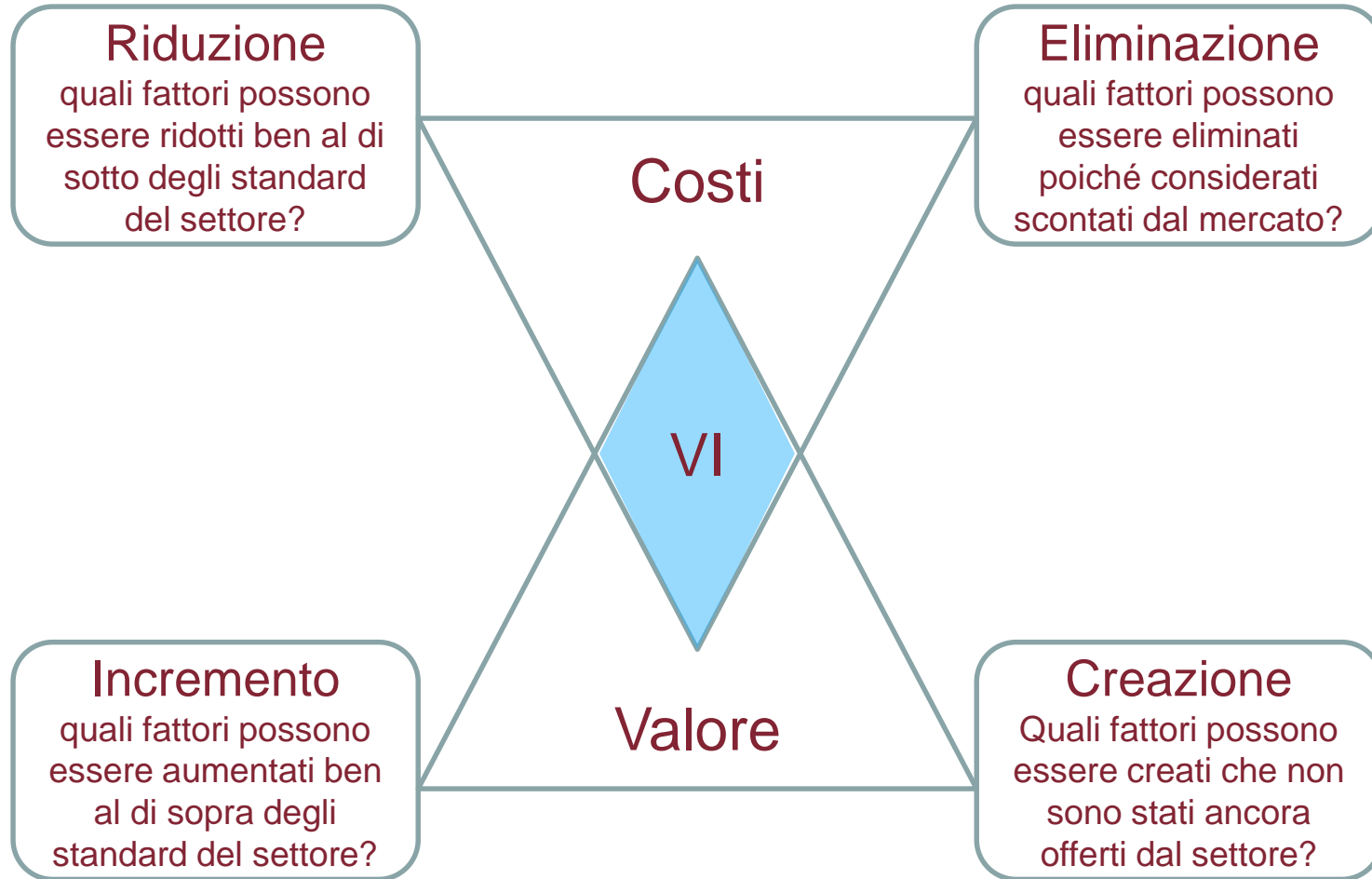
Matrice di Ansoff



Strategie basate sul vantaggio competitivo



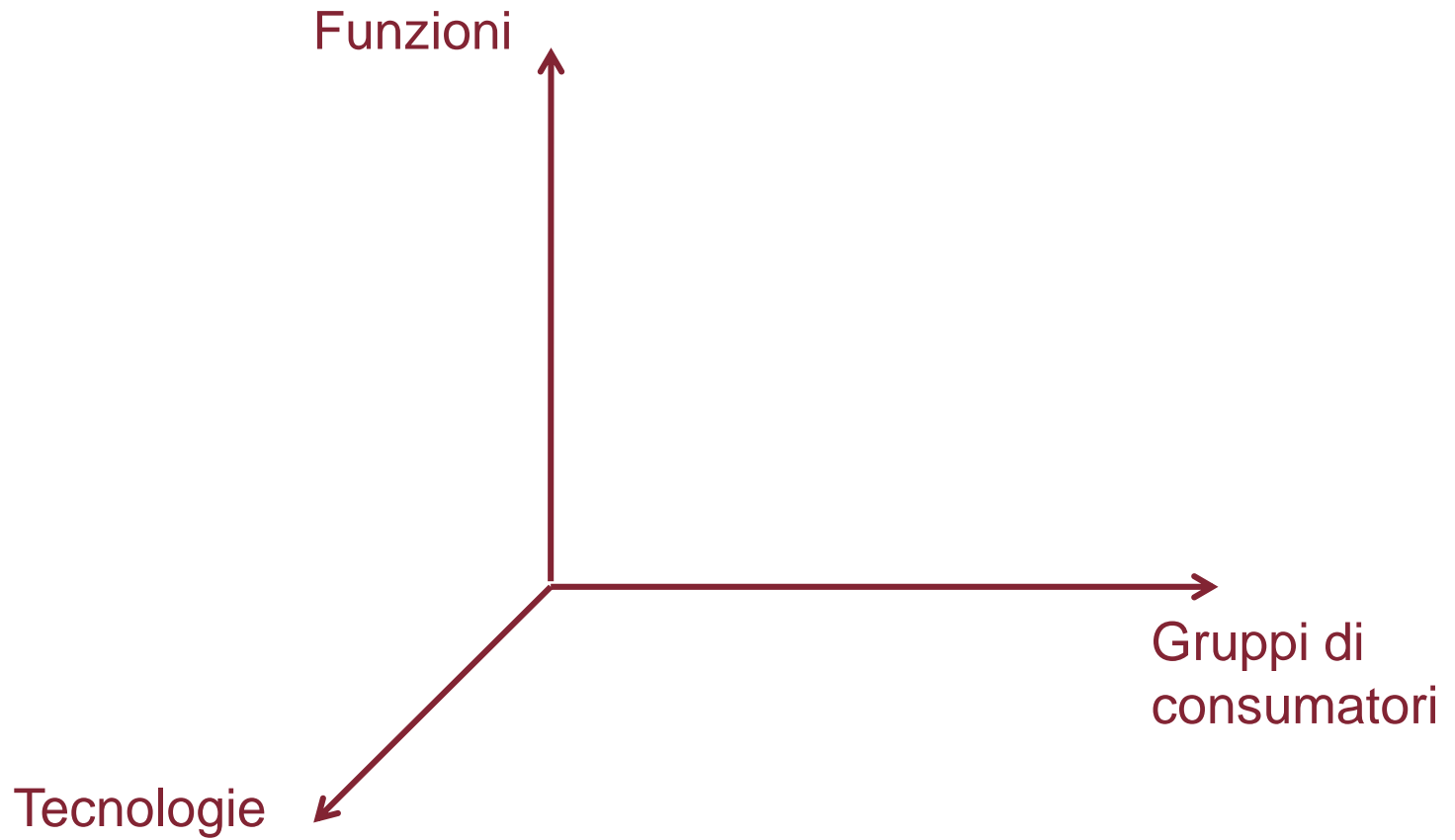
Valore dell'innovazione vs il «trade-off» della differenziazione



Portafoglio dell'attività di un'impresa

- La maggior parte delle organizzazioni hanno un portafoglio di diversi business (linee di prodotti, divisioni, ecc.)
- Non tutte i business hanno lo stesso valore per l'impresa
- Il management deve decidere quali business costruire, mantenere o eliminare
- Una strategic business unit (SBU):
 - Ha una mission distinta
 - Ha i suoi competitors
 - E' un singolo business o una collezione di business correlati
 - Può essere pianificata indipendentemente dagli altri business

Strategic business unit (Abell)



La matrice BCG

- E' uno strumento strategico utile per analizzare il portafoglio prodotti in modo tale da classificare i vari prodotti d'impresa, secondo la redditività che possono generare. Sostanzialmente l'analisi si riferisce alle *strategic business units* dell'impresa.
- La matrice tradizionale della BCG è stata sviluppata negli anni '70, ma una versione più evoluta è stata proposta dalla stessa BCG agli inizi degli anni '80
- Questo modello permette di catalogare le aree di business in questi 4 quadranti a seconda della quota di mercato relativa rispetto agli altri e il tasso di crescita del mercato.

Il tasso di crescita della domanda di ciascun prodotto (tasso di crescita del mercato) rappresenta l'attrattività del mercato (settore di riferimento). Un mercato è attrattivo se manifesta delle opportunità di entrata in esso, opportunità espresse attraverso la domanda dei clienti.

La *quota semplice di mercato* è pari alla percentuale delle vendite del prodotto di un'impresa sul totale delle vendite in quel particolare mercato (o settore) nel quale l'azienda si colloca.

La *quota relativa di mercato* è relativa perché referente al concorrente principale. Non basta sapere che in un dato mercato la nostra impresa detiene una quota, poniamo, del 25% se contemporaneamente non si conosce o non si tiene conto della distribuzione del restante 75% di quote. Ne consegue che la compiutezza informativa e la significatività della quota semplice di mercato è data soltanto dalla relazione con altri concorrenti e in particolare con il grado di concentrazione dell'offerta in quel dato mercato. Così, un'informazione più corretta si ottiene calcolando la quota relativa, pari alla frazione della quota di mercato del concorrente primario (leader), cioè del concorrente che detiene la più alta quota semplice di mercato».

investire

Quota di mercato relativa

investire
(disinvestire)

alto

basso

Tasso di
crescita
del
mercato

alto

stars



question marks



basso

cash cows



dogs



mantenere

Rivitalizzare il
prodotto o
disinvestire

La matrice General Electric

- La matrice di General Electric (GE), detta anche la matrice attrattività – competitività, è stata sviluppata agli inizi degli anni '70 da McKinsey & Company per gestire le varie business units (circa 150 SBU) che GE possedeva a quell'epoca.
- Questa matrice è un ulteriore sviluppo della matrice BCG, la quale limita **l'attrattività del settore** al solo tasso di crescita del mercato e la **forza competitiva d'impresa** alla sola quota di mercato relativa. Con la matrice GE – McKinsey le dimensioni della matrice contengono più indicatori.

L'attrattività del settore può misurarsi, non solo con il tasso di crescita de mercato, ma anche con la dimensione del mercato, la struttura della concorrenza, gli sviluppi tecnologici, gli impatti sociali ed ecologici, ecc.

Il *vantaggio competitivo* dei vari prodotti d'impresa non si misura semplicemente con la quota di mercato relativa, la quale sostanzialmente si basa sulle vendite, ma anche con indicatori quali, il capitale psicologico, i margini, l'impatto ambientale, consonanza di contesto, l'immagine d'impresa e così via.

Competitività delle unità business

Attrattività del settore

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Basso</i>
<i>Alto</i>	Investire/ crescere		
<i>Medio</i>		Sviluppo selettivo	
<i>Basso</i>			Raccogliere o disinvestire

- L'organo di governo deve utilizzare la matrice GE-McKinsey per:
 - collocare le SBU all'interno dei quadranti secondo la competitività attuale e promettente, ricordando che le dinamiche di mercato possono trasformare prodotti «star» in «dogs» e viceversa;
 - intuire le dinamiche di mercato, rispondendo con spostamenti dei prodotti da un quadrante all'altro;
 - decidere dove reinvestire i profitti ricavati dalle SBU più competitive (rifinanziare le SBU forti o aiutare quelle deboli?).