

MARKETING STRATEGICO E COMUNICAZIONE

Prof.ssa Silvia Ranfagni





(1) Il contributo degli studiosi di Strategic Management e di quelli di Marketing Management



- I contributi indagati (dagli economisti fino all'Economia Industriale) non focalizzano la loro attenzione sullo studio dell'impresa e non si pongono come finalità quella di facilitare i decision maker nel loro processo strategico-competitivo.
- I contributi di Strategic Management e di Marketing Management considerano l'impresa come oggetto di analisi. Ne segue che a fronte dell'esistenza di differenze competitive tra impresa, si indagano le spiegazioni di tali differenze. Diventa centrale l'analisi delle alternative strategiche a disposizione dei responsabili delle imprese per creare tali differenze.

Il contributo degli studiosi di Strategic Management



- Con lo Strategic Management (SM) **l'impresa** diventa l'oggetto centrale di studio.
- Secondo gli studiosi di SM esistono *differenze* tra imprese ed emerge dunque la necessità di spiegare tali differenze (che sono fonti di potenziali vantaggi competitivi) e come essere sono create, mantenute ed incrementate.
- Lo SM si pone come finalità quella di rispondere ad almeno tre importanti domande che sono
 - come si comportano le imprese;
 - perché le imprese sono differenti;
 - che cosa determina il successo o l'insuccesso di un'impresa nella competizione internazionale.
- Lo SM si giustifica per l'esistenza della concorrenza tra imprese nel senso che poiché le imprese si trovano in concorrenza, devono effettuare scelte strategiche diverse per sopravvivere.

Il contributo degli studiosi di Strategic Management



I contributi che indaghiamo sono:

- degli studiosi di Business Policy
- della Scuola Harvardiana e delle società di consulenza
- del filone della strategie emergente
- della scuola cognitiva

Gli studiosi di Business Policy



- La nascita dello SM risale agli inizi degli anni Sessanta. Prima di tali anni, più di SM esistevano studi di **management** di cui uno dei più importanti precursori è Taylor (1947).
- Il focus degli studi di management è incentrato sulla integrazione ed il coordinamento funzionale ossia la capacità di rendere coerenti conoscenze/competenze specialistiche.
- A partire dagli anni Settanta incominciano a diffondersi i lavori seminariali di Penrose (1959), Chandler (1962) e Ansoff (1965). Tali studiosi provengono da discipline diverse. Penrose è più vicina all'economia, Chandler alla storia ed Ansoff al management. Sono raggruppabili nel filone della **Business Policy**.
- Essi approfondiscono il problema dello sviluppo delle imprese indagando non tanto come queste raggiungono un equilibrio stabile, ma come sono in grado di rompere l'equilibrio.

Gli studiosi di Business Policy



Penrose (1959) - *The theory of the growth of the firm* -

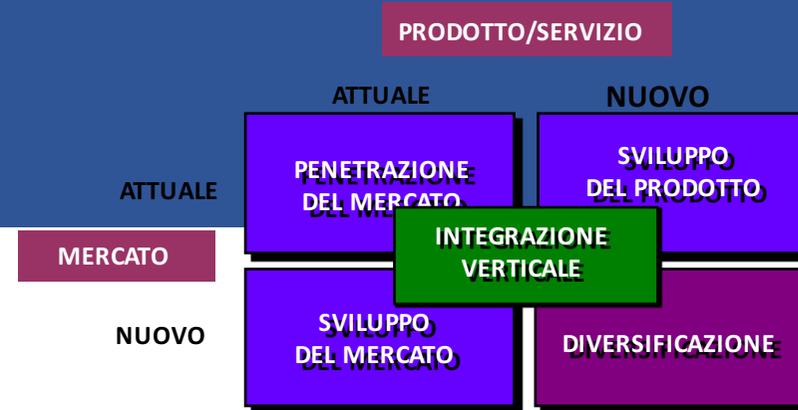
- La Penrose indaga l'espansione delle imprese intesa non solo nel **senso di espansione quantitativa** (dimensionale) ma anche di un **miglioramento qualitativo**.
- Nel suo pensiero l'impresa viene vista come un **insieme di risorse**; le risorse interne ed i *servizi produttivi* che l'impresa ricava dalle sue stesse risorse ed in particolare dalla capacità e dall'esperienza imprenditoriale sono i *driver* principali del processo di espansione.
- Secondo l'Autrice esistono servizi produttivi inutilizzati connessi alla risorse esistenti: da una parte ciò costituisce uno spreco, dall'altro porta a considerare tali servizi liberi e quindi riutilizzabili in modo conveniente aumentando le capacità concorrenziali dell'impresa che li possiede.
- “Ne deriva che fintanto l'espansione consente di utilizzare i servizi delle proprie risorse più convenientemente di quanto non siano utilizzati in assenza di tale processo un'impresa ha l'incentivo ad espandersi, o, alternativamente, fintanto che le risorse, nelle operazioni attuali, non sono utilizzate pienamente, l'impresa è spinta a cercare un sistema di utilizzazione più piena della risorse” (Penrose, 1959, edi.italiana 1973, p.17).
- In questo modo Penrose spiega il processo di sviluppo dell'impresa ed il limite allo sviluppo stesso.



Chandler (1962)

- Analizza in una prospettiva storica lo sviluppo delle grandi imprese e le **modalità** con cui la loro struttura si è evoluta a seguito delle **strategie di crescita** adottate.
- Egli introduce una relazione tra *stuttura* e *strategia* affermando “The thesis that different organization forms result from different types of growth can be stated more precisely if the planning and carrying out of such growth is considered *a strategy*, and the organisation devised to administer these enlarged activities and resources, *a structure*” (1962, p. 15-16).
- Chandler analizza le *case histories* di alcune grandi imprese quali General Motors, Sears, Standard Oil e Du Pont, per individuare le decisioni strategiche di lungo termine prese dai top manager per guidare lo sviluppo delle proprie risorse, gli investimenti effettuati e le modifiche organizzative necessarie per implementare le strategie.

Gli studiosi di Business Policy



Ansoff (1965)

- Ansoff tende a sviluppare in modo più esplicito il concetto di **strategia** proponendola come concetto unificante di tutte le attività di impresa. In relazione alla strategia l'impresa si trova a fare scelte relative:
 - Posizione dell'impresa in rapporto al mercato ed ai prodotti
 - Direzione di crescita che si segue nei processi di sviluppo
 - I mezzi con cui entrare in nuovi mercati
 - I punti di forza da sviluppare e i punti di debolezza che cerca di evitare
 - Le sinergie che riesce ad attivare internamente
- L'implementazione delle strategie di sviluppo proposte da Ansoff richiede che l'ambiente esterno sia stabile e pianificabile; con Ansoff incomincia a svilupparsi la *logica della pianificazione strategica di lungo periodo* secondo una connotazione di estrapolazione di trend passati.

La scuola harvardiana e le società di consulenza



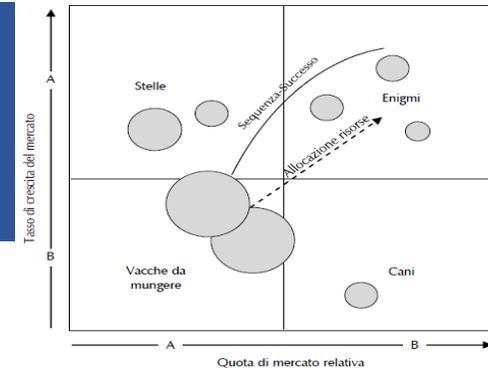
- La scuola harvardiana (Learned et al., 1965; Andrews, 1971) si propone come finalità quella di contribuire alla formulazione di una **strategia competitiva** razionale che guidi le condotte competitive delle imprese in relazione alle dinamiche dell'ambiente.
- Alla strategia competitiva viene chiesto di generare un giusto **“fit”** con l'ambiente. La conseguenza di un approccio di **“fitness”** tra impresa ed ambiente è quello di una **strategia competitiva adattiva** dell'impresa verso l'ambiente.
- Secondo Andrews un **approccio “fitness”** tra impresa ed ambiente alla base di una formulazione strategica richiede una congiunta valutazione:
 - delle opportunità e delle minacce ambientali che porta all'identificazione dei potenziali fattori critici di successo (per l'impresa);
 - delle forze e delle debolezze interne che porta all'identificazione delle competenze distintive;
 - l'impresa deve sfruttare le proprie forze per trarre vantaggio dai fattori di successo individuati.

La scuola harvardiana e le società di consulenza



- Il problema dell'**implementazione** della strategia competitiva è separato da quello della **formulazione** e non viene preso in considerazione dalla scuola harvardiana.
- Si sviluppa il **modello SWOT** (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). Esso propone la *strategia competitiva* come il risultato della valutazione congiunta e ponderata delle forze e debolezze dell'impresa con le opportunità e minacce ambientali. I vantaggi competitivi che ne seguono sono la risultante del "**fit**" ricercato tra esterno ed interno.
- La **SWOT** analysis fornisce un contributo importante all'analisi della concorrenza nella prospettiva dei *decision maker* dal momento che rappresenta uno strumento operativo di analisi puntuale dei concorrenti.
- Il modello **SWOT** è uno dei primi modelli operativi forniti dagli studiosi della Strategic Management considerando che il contributo degli studiosi della Business Policy è principalmente teorico—descrittivo.

La scuola harvardiana e le società di consulenza



- A partire dalla **seconda metà** degli anni Sessanta, le società di consulenza forniscono il loro contributo all'analisi competitiva accrescendo il **tasso di operatività di certi modelli**.
- Il BCG (Boston Consulting Group) ha introdotto il concetto di **curva di esperienza** e la **matrice di portafoglio prodotti**.
- Il concetto di **curva di esperienze** esalta l'importanza della quota di mercato nella conquista dei vantaggi competitivi. All'aumentare della quota di mercato si incrementa l'esperienza produttiva, che si trasforma in minori costi, in maggiori margini ed in flussi di cassa più elevati. Ne seguono risorse per sostenere manovre competitive per aumentare i vantaggi competitivi.
- La logica della curva di esperienza è alla base delle matrici **BCG**. Essa confronta due dimensioni: una è la **quota di mercato** relativa espressione della competitività e l'altro è il **tasso di crescita** del mercato espressione dell'attrattività.

La scuola harvardiana e le società di consulenza



- Le società di consulenza offrono un contributo al concetto di concorrenza e di **strategia competitiva** che considerato insieme al contributo della scuola harvardiana.
- Il **processo strategico competitivo** è visto come la scelta dei business all'interno dei quali competere e non competere.
- Il criterio guida è quello dell'attrattività esterna (tasso di sviluppo del mercato) e della competitività (quota di mercato)
- La scelta tra i business avviene in un'ottica di portafoglio orientata all'**equilibrio** dei fabbisogni finanziari.
- La strategia competitiva presuppone l'analisi del "fit" tra forze e debolezze ed ambiente esterno.

La strategia emergente



- Gli anni Settanta sono anni di forte turbolenza (crisi petrolifera, il fenomeno inflattivo e recessivo)
- L'ambiente diventa **meno prevedibile e pianificabile**: la pianificazione di lungo periodo mostra i suoi limiti.
- Gli studiosi di Strategic Management iniziano a porre maggiore attenzione al processo di implementazione della strategia rispetto al processo di formulazione.
- Un'attenta analisi delle "policies" (non solo strategico/competitive) evidenzia come queste si formino attraverso un processo incrementale che va ben oltre la pianificazione razionale.
- Emergono il concetto di "muddling through" di Lindblom (195) e quello di "logical incrementalism" di Quinn (1980).
- Quinn evidenzia come i processi impiegati per formulare una strategia sono frammentati, evolutivi e intuitivi.
- Non è possibile che tutti gli elementi di una matrice di decisione vengono affrontati simultaneamente come avviene nel modello SWOT. La **strategia** emerge da un processo **incrementale**.

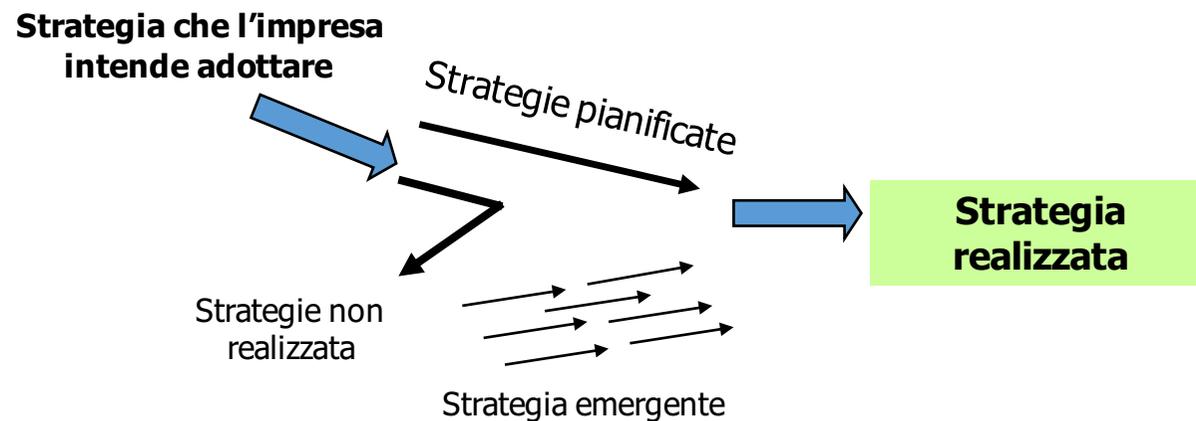


- Normann (1977) evidenzia come dato che l'ambiente non è più prevedibile e pianificabile, si pone il problema dell'adattamento dell'impresa all'ambiente da fronteggiare.
- La "*business idea*" proposta da Normann è vista come la formulazione concorrenziale con cui l'impresa è in grado di conquistare una specifica dominanza nei confronti di un ambiente specifico.
- La logica della *business idea* non ha significato tanto a livello analitico quanto a livello di effettiva implementazione: da essa segue che è nell'attività operativa giornaliera che si costruisce ed emerge la migliore consonanza tra impresa ed ambiente.

La strategia emergente



- Negli anni Settanta si diffonde il concetto di *strategia emergente*: fra le intenzioni strategiche (formulazione) e le effettive realizzazioni (implementazioni), il processo strategico genera una *strategia emergente*.
- In questo sta il contributo maggiore degli studiosi della strategia emergente al concetto di concorrenza e di strategia competitiva: si abbandona la concezione "razionalistica" della strategia competitiva per adottarne una che vede emergere la *strategia* da un processo interno non completamente deliberato e lineare.
- Le strategie emergono da fatti e da azioni non pianificate



La strategia emergente



- La formulazione della strategia competitiva diviene un *processo di apprendimento* per cui l'implementazione retroagisce sulla formulazione e le intenzioni si modificano lungo il percorso.
- Mintzberg contrappone la pianificazione come produzione meccanicistica alla pianifica come processo emergente.
- Nella prima gli input sono il controllo razionale dei dati, l'analisi sistematica dei concorrenti e mercati, i punti di forza e di debolezza dell'impresa e l'output è dato dalla formulazione di strategie chiare, ben definite e complete.
- Nella seconda ci troviamo di fronte ad una metafora simile a quella dell'artigiano. L'artigiano plasma il suo prodotto così come in azienda occorre plasmare la strategia (*crafting strategy*).



- Tutti i principali modelli di management strategico-competitivo finora analizzati non si occupano tanto delle caratteristiche del pensiero manageriale.
- “Considerando che il management strategico studia le attività dei manager e che i manager devono pensare alla strategia da adottare in un mondo sempre più incerto e complesso, non è né saggio, né realistico continuare ad ignorare i processi cognitivi manageriali” (Stubbart, 1989, p.326).
- La scuola cognitiva indaga le **scelte competitive** in funzione degli **schemi cognitivi** del management.
- La prospettiva cognitiva introduce una **prospettiva soggettiva** dell’ambiente competitivo.
- Indagando i processi cognitivi manageriali, l’ambiente assume un carattere soggettivo in quanto per *due imprese* e due manager dello stesso settore non esiste uno stesso ambiente ma possono esistere ambienti diversi.



- La *pratica strategico-competitiva* tradizionale considerano l'ambiente esterno come qualcosa di dato esogeno, esistente in maniera oggettiva. Ne segue che il compito strategico-competitivo richiedeva l'analisi di tale ambiente e l'adattamento dell'impresa attraverso le sue scelte strategiche e le sue condotte competitive alle sue caratteristiche.
- Nella prospettiva cognitiva l'ambiente esterno è sempre più un ambiente "attivato" (Weick, 1979)
 - Si riconosce che i manager agiscono in base ad una propria rappresentazione mentale di ambiente.
 - Qualsiasi scelta quale risposta strategica alle pressioni competitive deve considerare i le rappresentazioni mentali dei decisori aziendali (Porac, Thomas, 1990).
 - Certe scelte competitive così come la definizione dei concorrenti dipendono dalle percezioni soggettive del management.



- Le *mappe cognitive* sembrano essere lo strumento analitico più valido per esplorare le rappresentazioni che i manager hanno della realtà e quindi anche dell'ambiente competitivo di riferimento.
- Tramite le mappe cognitive alcuni studiosi (Huff, 1990) hanno indagato come i decisori si rappresentano la competizione ed i gruppi strategici. Sono arrivati così alla costruzione dei gruppi strategici cognitivi o raggruppamenti cognitivi.
- Tali gruppi sono costruiti sulla base delle mappe cognitive del management e non sull'analisi oggettiva (statistica) svolta da ricercatori di variabili considerate come rappresentative delle dimensioni critiche del settore.
- Reger e Huff (1993) considerano che poiché le percezioni del management di similarità o differenza tra i competitor influenzano le scelte strategiche occorre tener conto degli schemi cognitivi del management rispetto a quelli dei ricercatori.



- Secondo Reger e Huff (1993) le percezioni di un manager rispetto alle strategie dei propri concorrenti non sono né di unicità né di similarità totale ma hanno una struttura “a gruppo”. Gli autori ipotizzano anche che tale struttura “a gruppo” sia condivisa dai decisori strategici all’interno di un settore e rifiutano l’ipotesi che ogni decisore abbia una percezione unica della struttura del gruppo strategico.
- Altri autori (Fiegenbaum e Thomas, 1995) reinterpretano il concetto di gruppo strategico e li definiscono come “reference group” ossia come cluster di imprese percepite come concorrenti dai decisori aziendali.
- La scuola cognitiva contribuisca al concetto di concorrenza fornendone una connotazione sempre meno oggettiva e sempre più soggettiva e dipendente dagli schemi cognitivi del management.

Il contributo degli studiosi di Marketing Management



- Gli studiosi di Strategic Management hanno posto l'attenzione sul lato dell'offerta (impresa) dedicando uno spazio minimale alla domanda ossia al **rapporto tra impresa e cliente**.
- Tali studi si propongono di mostrare come **l'orientamento al mercato** sia condizione determinante per il successo delle scelte delle imprese. Tale orientamento implica opportune strategie e politiche di marketing.
- Gli studi di marketing contribuiscono al concetto di concorrenza e di strategia competitiva ed all'analisi della concorrenza attraverso l'introduzione della domanda e del cliente nel rapporto con l'impresa.

Il contributo di Lancaster



- K.Lancaster (1966, 1979) è un economista ritenuto precursore degli studi di marketing. Egli rompe certe convenzioni tradizionali ed apre la strada a successivi sviluppi.
- Secondo l'Autore esistono differenze nei gusti e nelle preferenze individuali dei consumatori.
- Le preferenze degli individui sono rivolte non ai beni in sé ma agli attributi ed alle caratteristiche intrinseche incorporate nei beni.
- Il bene viene rappresentato non come un'entità in sé ma come un insieme di caratteristiche (*bundle of characteristics*).
- La domanda pertanto dipende dalle preferenze rispetto alla caratteristiche: i beni diventano un mezzo per trasferire caratteristiche dalla produzione al consumo.
- Lancaster assume che le caratteristiche dei beni siano identificabili e misurabili e che le preferenze nei confronti non tanto dei beni ma delle sue caratteristiche siano stabili.

Il contributo di Lancaster



- Secondo l'Autore è possibile individuare un gruppo di beni quando:
 - Tutti i beni posseggono caratteristiche in comune
 - Nessuna caratteristica posseduta da ciascuno dei beni del gruppo è posseduta da qualsiasi bene al di fuori del gruppo
- All'interno di un gruppo, la differenziazione del prodotto viene caratterizzata come *variazione quantitativa* del contenuto di caratteristiche dei beni all'interno dello stesso gruppo.
- Viene così spiegata la relazione tra un *consumatore* con gusti stabili ed un *mondo di beni* che cambiano.
- Nell'ambito di un gruppo di beni, il cambiamento dei beni non comporta un cambiamento del tipo di caratteristiche da questi possedute ma sono nelle quantità relative.

Il contributo di Lancaster



- Ne segue una distinzione tra:
 - **Differenziazione verticale:** due beni si dicono differenziati verticalmente quanto tutte le caratteristiche che li definiscono sono presenti in misura maggiore nell'uno piuttosto che nell'altro (miglioramento della qualità)
 - **Differenziazione orizzontale:** due beni si dicono differenziati orizzontalmente quando nessuno di essi ha un contenuto in termini di caratteristiche maggiore per tutte le caratteristiche di quello dell'altro.
- Secondo Lancaster il consumatore per massimizzare la sua utilità non valuta i beni, ma le singole caratteristiche degli stessi, scegliendo quel prodotto che presenta la combinazione di attributi che gli fornisce la maggiore soddisfazione.
- Da un lato la domanda esprime preferenze differenti attraverso la differenziazione del prodotto. Dall'altro le imprese posseggono una certa tecnologia produttiva che consente di raggiungere economie di scale e quindi efficienza produttiva. Il problema di Lancaster (1979) si pone come conciliare la preferenze dei consumatori con l'efficienza.

Il concetto di concorrenza e di strategie competitiva negli studi di marketing



- L'analisi e l'interpretazione del fenomeno della concorrenza divengono indispensabili
- Osservando *l'evoluzione della disciplina* si nota una costante attenzione al rapporto tra marketing e fenomeni concorrenziali che si accentua man mano che viene focalizzato il concetto di relazione e di customer satisfaction.
- Le strategie competitive si fondano necessariamente "sulla capacità dell'impresa di analizzare in profondità il sistema delle aspettative e delle preferenze della domanda, individuando e soddisfacendo le esigenze simboliche e funzionali da essa palesate" (Valdani, 1995, p.521).
- In una prospettiva di marketing non esiste vantaggio competitivo che non si fondi sulla capacità dell'impresa di soddisfare il cliente meglio di altre imprese dopo averne analizzato le determinanti della segmentazione ed aver posto in atto politiche di differenziazione volte a conseguire un ottimo posizionamento attraverso un mix di strumenti di marketing.
- Il marketing fornisce un contributo forte ed originale al concetto di concorrenza descrivendola come un *processo competitivo* tra imprese di cui il *cliente* è il centro ed il motore.

Il concetto di concorrenza e di strategie competitiva negli studi di marketing



- Il marketing fornisce un contributo all'analisi competitiva attraverso modelli di analisi competitiva "customer based".
- Valdani (1995) definisce questi modelli "a posteriori": essi adottano l'ottica della domanda e della percezione del cliente nei confronti della concorrenza.
- Non lasciano (a priori) all'analisi il compito di individuare le imprese concorrenti sulla base di variabili predefinite, ma rappresentano a posteriori quali imprese si trovano in concorrenza sulla base della percezione del consumatore.
- In un'ottica customer-based, l'ambito competitivo può essere definito come l'insieme dei prodotti giudicati sostituibili dai consumatori all'interno di situazioni di uso richiedenti simili benefici.
- Il modello customer based più utilizzato per l'analisi della concorrenza è quello della perceptual mapping: consiste nella mappatura delle percezioni del cliente per rilevare il posizionamento che un determinato prodotto o marca assume nello spazio percettivo del cliente.
- I modelli customer based hanno il pregio di fornire una rappresentazione analitica della concorrenza dove il cliente è centrale.
- Tali modelli richiedono di essere sempre alimentati da nuove analisi.