

## Analisi dell'ambiente competitivo e vantaggi competitivi dell'azienda

Prima di entrare in un novo mercato o settore, bisogna attuare **un'analisi dell'ambiente competitivo**. Essa avviene in 4 step principali:

- Analisi del settore anche attraverso il modello delle 5 forze di Porter,
- Analisi dei concorrenti: bisogna vedere se i nostri concorrenti sono nuovi, se si conoscono tra di loro;
- Analisi della domanda ovvero osservare se nel mercato ci sono già possibili clienti;
- Segmentazione del mercato e posizionamento dell'impresa rispetto ai competitor.

Quindi, quando si entra in un nuovo mercato, per costruire un vantaggio competitivo bisogna innanzitutto guardare la posizione occupata dai nostri competitor, la posizione che vogliamo occupare e le risorse, competenze e capacità che bisogna utilizzare.

Un **vantaggio competitivo** si ha quando la redditività supera quella media del settore, attraverso un **vantaggio di costo** o di **"premium price"**. Il vantaggio di premium price si ha quando si differenzia (il mio prodotto A è diverso dal prodotto B della concorrente). Qui quello che conta è far accettare il prezzo superiore ai clienti offrendo un prodotto diverso o con caratteristiche, a volte, anche maggiori. Il vantaggio di costo invece si ha quando con la produzione riusciamo ad attuare economia di scala oppure abbiamo costi operativi minori e un uso di capitale più efficiente. Inoltre, vantaggio competitivo vuol dire anche creare valore. Le imprese creano valore attraverso: **efficienza, qualità, innovazione e capacità di risposta al cliente**. Per rispondere alle esigenze del cliente però bisogna migliorare i primi tre elementi.

Efficienza significa produrre il più possibile a bassi costi, realizzando economia di scala oppure just in time. La qualità si fa percepire al cliente attraverso il premium price, nel momento in cui il cliente riceve i benefici attesi dal prodotto. L'innovazione si ha ogni volta che si migliora il prodotto o il processo produttivo e può avvenire in modo incrementale o radicale.

## Posizionamento e differenziazione + esempi

Il posizionamento inizia con la differenziazione. Differenziare vuol dire dare al cliente maggior valore dei concorrenti. Si può differenziare attraverso il prodotto, i servizi, il personale come nel caso di più concessionarie della stessa marca, in ogni concessionaria troviamo un personale diverso, infine attraverso l'immagine (o heritage). Quest'ultima è stata ed è un punto a favore per molte imprese perché sfruttando la storia del corporate ci si può affermare alle nuove generazioni di clienti, esattamente come prima perché siamo conosciuti.

Un esempio è il caso Tiffany. Tutti conosciamo questa marca di lusso che produce e vende gioielli con elevata selezione dal punto di vista del prodotto, di conseguenza con elevata qualità. Anche se non conosciamo i nuovi gioielli che lancia ogni anno, ciò che dà valore al cliente è il nome.

Altro esempio di differenziazione attraverso l'immagine è il caso della Rolex. La Rolex è stata la prima azienda a produrre orologi subacquei. Da quel momento Rolex è diventata famosa creando la sua identità. Inoltre, questa azienda è sempre stata pioniera della tecnologia e del design. Oggi quando si pensa a Rolex si pensa a: lusso, design, orologio da esibire e innovazione.

## Strategia di posizionamento

Per attuare una strategia di posizionamento si parte dalla strategia di marca (brand equity), percezione nella mente (brand identity) e infine la percezione di un vantaggio (vantaggio competitivo).

## Brand equity, loyalty e awarness

La brand equity (valore del brand) è la percezione che un marchio mantenga le promesse fatte circa i suoi benefici e il suo valore aggiunto, nonché il potere di determinare un prezzo più alto rispetto ai competitor. Gli elementi intangibili legati al brand sono:

- Fedeltà del marchio (brand loyalty)
- Notorietà del marchio (brand awarness)
- Qualità percepita del marchio
- Posizionamento nella mente.

Le caratteristiche del brand awarness sono: **riconoscimento**, **ricordo spontaneo** ovvero quando so di che brand stiamo parlando anche se non ce l'ho davanti, il **top of the mind**, ovvero i primi brand che vengono in mente quando si pensa ad un prodotto e **domina la categoria**, ad esempio quando parliamo di crema spalmabile alla nocciola ci viene in mente la Nutella anche se è un'altra crema spalmabile diversa dalla Nutella.

## Brand identity

La brand identity definisce l'identità del brand. Per definire l'identità del brand, si deve scegliere la "unique value proposition" (UVP) ovvero capire cosa dà valore ai clienti. L'UVP è legata al posizionamento perché più siamo diversi dai concorrenti più riusciamo a posizionarci in modo unico nella mente dei consumatori. Gli elementi chiave della brand identity quindi son: unicità, differenziazione e riconoscibilità.

La brand identity è composta da: core identity che rimane stabile anche per lungo tempo e la extended identity. Man mano che la marca cresce e ottiene una sua posizione sul mercato e nella mente dei clienti, gli attributi (extended identity) ad essa collegati si ampliano sia in modo positivo che in modo negativo.

Un caso di brand identity è quello dei mattoncini Lego. Questo gioco crea fedeltà nel momento in cui si gioca da piccoli, quando cresci ti ricordi di questi mattoncini e compri lo stesso gioco per i tuoi figli. Inoltre, Lego ha recentemente dato un elemento aggiuntivo alla sua identità di marca. Comunicò che non avrebbe più prodotto mattoncini lego in plastica ma che avrebbe cambiato la produzione in bioplastica. Questo è di sicuro un attributo positivo che si è creato.

## Mini

Mini è un brand storico di grande successo nato in Gran Bretagna. Intorno agli anni 90 Mini ebbe avuto un calo e venne rivitalizzata grazie all'acquisizione da parte di BMW. Quest'ultima in quegli anni aveva bisogno di vendere auto di piccole dimensioni sia per quanto riguarda il discorso sulle emissioni di CO<sub>2</sub> di ogni azienda produttrice di auto, sia per espandere la propria linea di prodotti anche verso auto di piccole dimensioni diverse da quelle prodotte da BMW. Quando BMW comprò Mini, era di suo possesso anche Land Rover, così decise di vendere Land Rover e tenersi Mini con l'idea, però di tenerla separata dalla produzione di BMW, posizionandosi come in un mercato premium. Per posizionarsi in questo modo però bisognava far percepire al consumatore che ci fossero delle caratteristiche ben distinte per far accettare un prezzo più elevato.

Questa fu una scelta molto strategica da parte di BMW perché in questo riuscì a creare un vero e proprio brand separato da quello di BMW che è Mini. Stessa cosa fece la Fiat anni dopo, creando la 500 e riuscendo a posizionarsi nella mente dei clienti come brand a parte. Mini è tutt'oggi conosciuta e di grande successo, occupa una posizione ben precisa nella mente dei clienti. Quando si pensa a Mini si pensa a: auto inglese, sportiva ma anche elegante, design e innovazione.

## La strategia di MINI: la brand identity



Prof. Elena Candelo

36

## La strategia di MINI: la brand identity

- ❖ **Caratteristiche antropomorfe**
- ❖ **Ironica, divertente**
- ❖ **Emozionante, entusiasmante**
- ❖ **Chic, elegante**
- ❖ **Futuristica, di tendenza**
- ❖ **Sorpriendente, innovatrice**

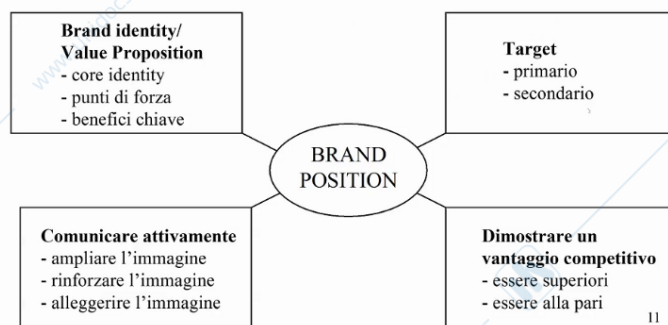
41

## Value proposition



Per value proposition si intendono tutti i benefici che vengono percepiti dal cliente. Si basa sull'immagine di marca. Nel caso in cui l'immagine che il cliente si fa del brand è uguale alla value proposition e alla brand identity, in questo caso vuol dire che siamo riusciti a posizionarci nella mente dei clienti proprio come volevamo che fosse. Ci sono invece, casi in cui non riusciamo a capire cosa vuole il consumatore e casi invece, nei quali l'immagine di marca percepita dal cliente è superiore al value proposition e brand identity.

## BRAND POSITION



## Strategie di posizionamento

Durante la strategia di posizionamento è sempre meglio essere i primi oppure farsi percepire come primi. Si ha posizionamento del leader e posizionamento del follower. Il leader non nomina i concorrenti e sottolinea la sua superiorità. Il follower segue il leader attraverso 3 possibili strategie: il **posizionamento me-too** in cui il follower imita il leader introducendo un prodotto simile a quello del leader e definendolo migliore. Un esempio sono i farmaci generici e quelli specifici; **posizionamento contro** in cui si sceglie un avversario, ad esempio potrebbe essere il leader nella propria area geografica. Un esempio in questo caso è la birra Baladin

che non si porrà contro Heineken ma contro una birra artigianale prodotta sul territorio. È quindi importante capire il mercato di riferimento della strategia; **posizionamento un-cola** è stato inventato dal Dr Pepper, sottolineo cosa non sono e mi posiziono per differenza.

## Mass e premium market + esempi

Il premium e il mass market hanno due concezioni e mentalità di lavoro totalmente differenti, nonché opposte.

Il **mass market** è un posizionamento di brand o corporate che punta alla massa e che individua in essi il suo target. Quest'ultimo è un target che rispecchia il prodotto. Un esempio potrebbe essere quello di FCA con il suo prodotto Panda. Esso è indirizzato al mass market e quindi a clienti il cui fattore importante è il prezzo. In questo caso si ha un prodotto standard uguale per tutti senza personalizzazione. Anche la linea produttiva in questo caso è identica per tutte le auto, con tempo di stazionamento altrettanto basso. Inoltre questo è un mercato poco remunerativo perché offrono i prodotti ad un prezzo poco superiore dei costi.

Al contrario il **premium market** è un mercato adatto per prodotti con alta personalizzazione che si realizzano con il cliente e che viene percepito come item di alta qualità, innovazione e soprattutto esclusività. Un esempio sempre che riguarda FCA è Maserati che si differenzia dalla gamma prodotti di FCA. Esso è un brand con altissima remunerazione in quanto i prezzi sono molto elevati grazie all'elevata personalizzazione delle auto. Quest'ultimo elemento si riversa sulla produzione in cui le auto hanno un tempo di stazionamento elevato, un numero di fornitori ampio al fine di creare più valore possibile per il cliente finale che vuole un'auto esclusiva con un mix tra qualità, storia del brand e innovazione.

Inoltre queste due strategie differiscono per il modo in cui comunicano il loro prodotto (ADV). Per il mass market come il prodotto Panda, si hanno pubblicità televisive per la massa, in cui si esalta il basso prezzo, per il premium invece si esaltano qualità e personalizzazione dell'auto in riviste specializzate.

## Crisi del mondo nell'automotive

Il mondo dell'automotive è in crisi a causa del cambiamento di attitudine verso le auto. In particolare vi sono alcuni motivi per cui il settore è in crisi:

- Rallentamento del ritmo di crescita ha rallentato la mobilità: le persone che negli ultimi anni hanno comprato un'auto si è alzata molto d'età. Questo è anche dovuto per il fatto che
- Millenials e GEN Z prendono la patente più avanti del compimento del 18esimo anno d'età e
- C'è stato un cambiamento del significato "mobile": sempre molti più giovani preferiscono avere un contatto sui social piuttosto che in modo personale, questo fa diminuire l'utilizzo dell'auto;
- Si dovrebbe avere un ruolo di crescente importanza nell'utilizzo dei mezzi pubblici. Questi però vengono sfruttati adeguatamente solo nelle città in cui funzionano bene e possono quindi rappresentare un'alternativa alla macchina, nelle aree circostanti alle città e nei paesi molto spesso non rappresentano un'alternativa perché non passano con frequenza e magari non collegano tutti i punti (paesi).
- Cambia la demografia della popolazione: in Italia la popolazione è molto ampia sopra i 65 anni d'età, ciò significa che il settore delle auto deve adeguarsi a quella fascia d'età e vendere auto con determinate caratteristiche.
- Diffusione e-commerce: vengono comprati sempre più prodotti online, questo sicuro limita gli spostamenti in auto;
- Crescita dello sharing economy: è sempre più presente lo spirito ecologico, per questo in molti paesi, per avere costi più bassi e inquinare meno, può sentirsi gratificato dalla condivisione con altre persone della stessa auto, non più di proprietà.

Le strategie che si possono adottare secondo me si basano sulla creazione di valore per il cliente. I costruttori per vendere di più e avere una redditività alta devono concentrarsi sul settore premium, se hanno cassa da investire per attuarla potrebbe portare ad alta remunerazione in quanto, come abbiamo visto con Maserati, questo settore è altamente remunerativo. Per creare un'immagine di marca di questo livello c'è di sicuro bisogno di cassa per un riposizionamento sul mercato.

Un'altra strategia potrebbe basarsi sulla sharing economy. Le persone che già di per sé fanno sharing economy non sono interessate a possedere un'auto di proprietà e non sono neanche interessate alla personalizzazione di essa. Ci si potrebbe posizionare quindi in un mass market. Questa è una strategia del tutto diversa da quella del segmento premium perché in questo caso si potrebbe produrre auto standardizzate e a basso costo (come abbiamo visto con il caso panda). In questo caso i produttori continuerebbero a produrre e vendere le auto ai distributori i quali potrebbero attuare un vero e proprio mercato di sharing economy concedendo in "affitto" al cliente finale l'auto per un periodo di tempo. In questo caso il prezzo dell'auto aumenterebbe e con lei anche i ricavi per il produttore.

### Fasi per il riposizionamento del prodotto

Il primo motivo per riposizionare il proprio prodotto potrebbe nascere da calo delle vendite, oppure da una significativa perdita del numero di consumatori di un determinato prodotto, oppure dalla necessità di rinnovare i benefici che offre un tuo prodotto o servizio o per finire dalla strategia di aumentare il costo di un particolare prodotto.

La prima fase del riposizionamento è: comprendere il marchio, ovvero fare una revisione completa della storia della società e del marchio, compresa la situazione attuale, come è percepito il marchio e come si è evoluto. Ciò che bisogna chiedersi è ciò che rende differente l'azienda da quella dei competitor.

Dopodiché abbiamo bisogno di capire chi sono i nostri clienti quindi il target, il loro profilo, perché acquistano.

Una volta analizzati i clienti, torniamo ad analizzare la nostra azienda dal lato dei ricavi, la crescita e la quota di mercato del settore.

Come ultimo step abbiamo l'analisi del settore competitivo: chi sono i concorrenti, il numero, la loro quota di mercato.