



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

Dipartimento  
di Scienze Aziendali

# PARTE III

# STRATEGIA DI MARKETING

Francesca MAGNO



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

Dipartimento  
di Scienze Aziendali

# Marketing

Corso di Laurea Triennale in  
Economia Aziendale

## Capitolo 7 – La definizione del business

Francesca MM

12 Dicembre 2024

---

# Obiettivi

1. Strategic management e marketing strategico
2. Definizione del baricentro strategico
3. Analisi dell'ambiente e delle risorse
4. Definizione del business
5. Strategie di marketing e ambienti digitali
6. L'analisi di portafoglio



# La strategia d'impresa: le origini

## Le origini e gli studi sulle strategie militari

- Il termine *Strategia* indica l'arte della guerra, l'attività svolta dai generali di un esercito
- *L'arte della guerra* di Sun Tzu scritto intorno al 500 a.c. è considerato il primo trattato sulla strategia

### • *Strategia vs Tattica*



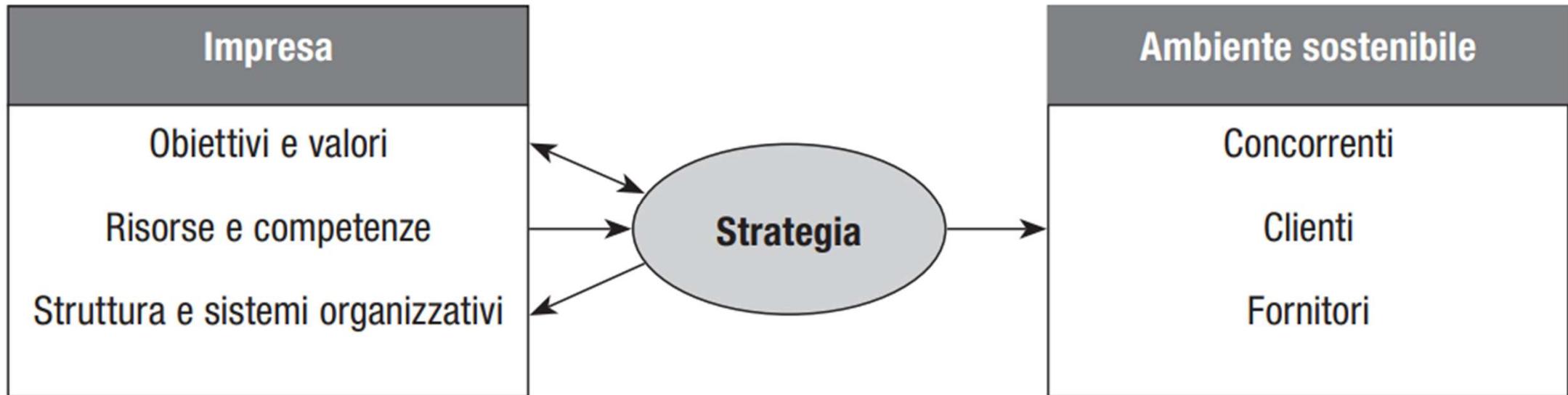
---

# Il concetto di strategia

- Insieme delle scelte di fondo grazie alle quali l'impresa cerca di raggiungere un predeterminato sistema di obiettivi
- Processo DINAMICO di continua ricerca dell'armonia, tra:
  - ✓ Finalità e obiettivi aziendali
  - ✓ Risorse aziendali
  - ✓ Contesto in cui l'impresa opera



# Il concetto di strategia



# Il concetto di strategia

- La strategia è il fondamento dell'attività gestionale delle imprese, poiché definisce:

## **COSA FARE, PERCHÉ FARLO e COME SVOLGERE L'ATTIVITÀ D'IMPRESA**

- Il concetto di strategia ha molteplici valenze, significati e interpretazioni:
  - costituisce un modello decisionale coerente, unificante e integrato;
  - esplicita l'orientamento e gli obiettivi di lungo termine;
  - delinea una risposta alle opportunità e alle minacce dell'ambiente generale e di marketing in relazione alla dotazione di risorse e capacità;
  - definisce il portafoglio di business;
  - qualifica i confini dell'arena competitiva, in termini di competitor diretti e indiretti;
  - definisce gli elementi costitutivi dei vantaggi competitivi perseguiti;
  - individua la proposizione di valore offerta ai clienti e agli altri stakeholders;
  - induce lo sviluppo delle core competencies e delle capacità => competenze aventi rilevanza strategica
  - stabilisce le priorità nell'allocazione delle risorse;
  - specifica i piani di azione.



# I livelli di strategia

## Le strategie corporate

Riguardano l'impresa nel suo complesso e si occupano di definire i valori dell'impresa, gli obiettivi di lungo termine, l'ambito di attività, e, inoltre, di reperire le risorse e di allocarle alle diverse aree di business e funzionali, di realizzare l'opportuno indirizzo e coordinamento delle stesse.

## Strategie di business (o competitive)

Concernono le modalità attraverso le quali l'impresa intende affermarsi in un determinato business. A questo livello, per ogni business, si deve decidere il target specifico cui rivolgersi, le risorse e le competenze sui quali creare e mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, la proposizione di valore che viene offerta ai clienti, l'allocazione delle risorse tra le varie aree funzionali.



# I livelli della formulazione strategica

STRATEGIE  
CORPORATE

STRATEGIE  
BUSINESS

STRATEGIE  
FUNZIONALI

## DOVE

- Quale/i business?
- Quale orientamento?
- Quali risorse?
- Come allocare le risorse?
- Quale struttura organizzativa?

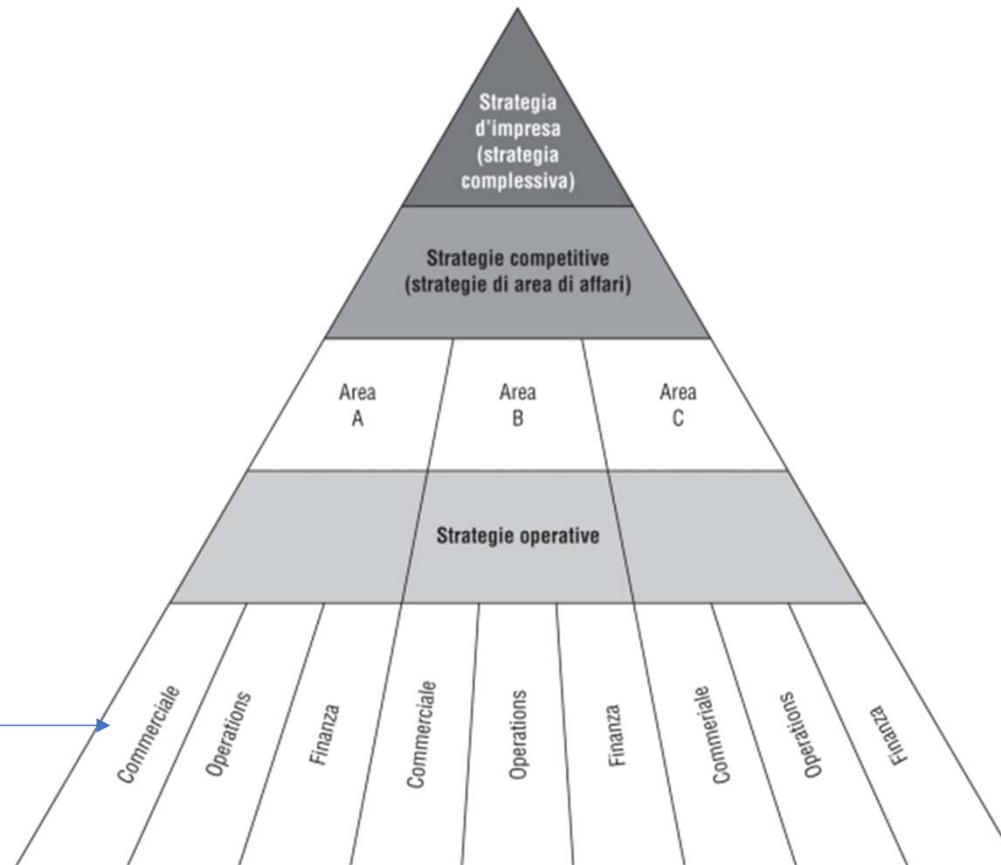
## COME

- Come ottenere un vantaggio competitivo?
- Come affrontare la concorrenza?
- Come soddisfare la clientela?
- Come allocare le risorse?
  
- Strategie finanziarie
- Strategie di marketing
- Strategie HR
- Strategie produttive
- ...

*I tre livelli strategici sono tra loro strettamente integrati.*



# I livelli della formulazione strategica



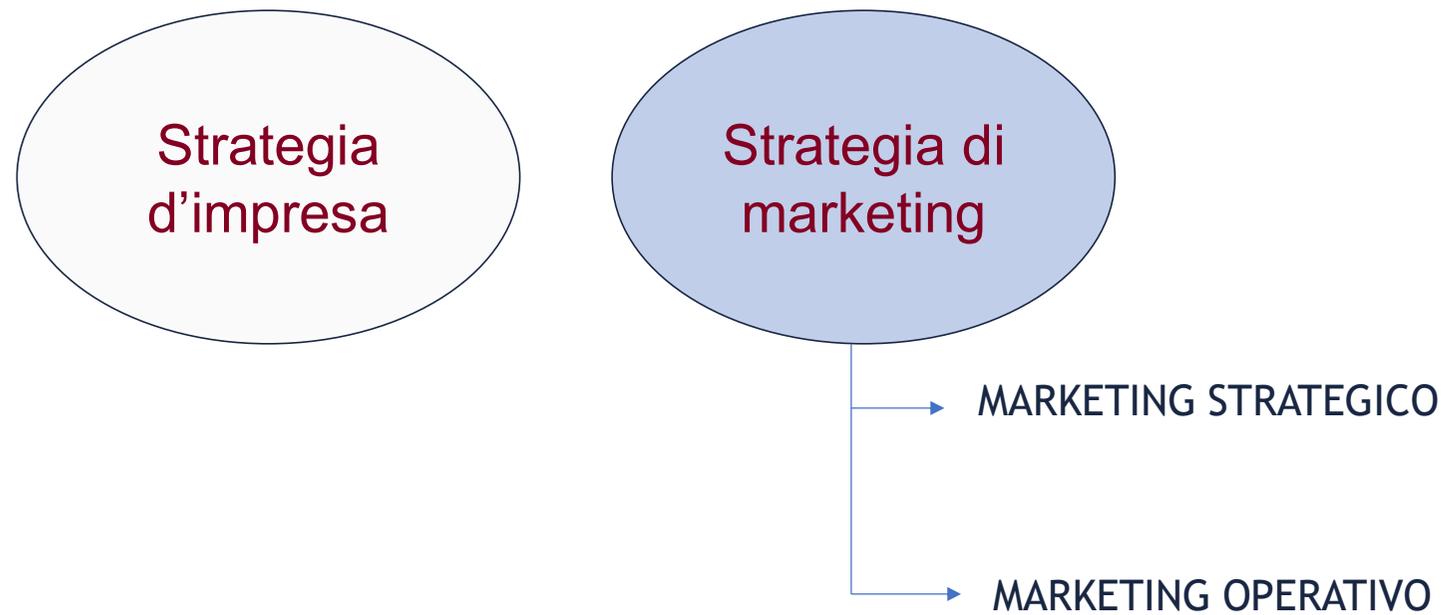
Marketing Operativo



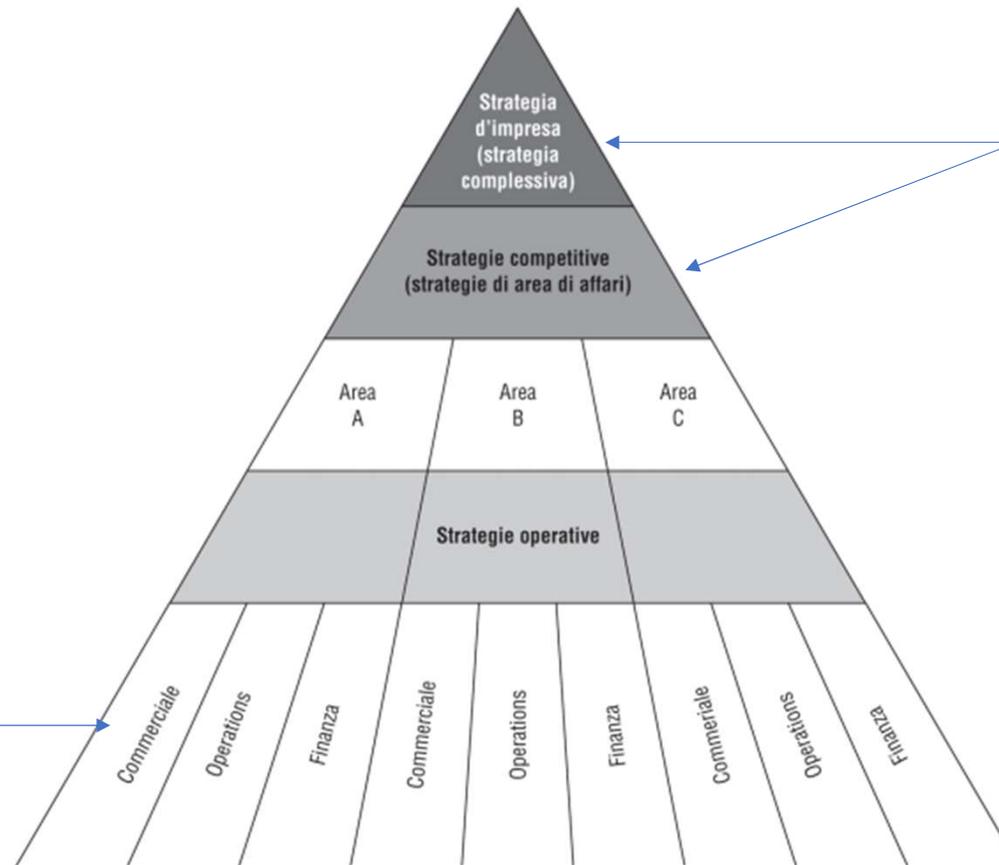
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

Dipartimento  
di Scienze Aziendali

# Strategia d'impresa e strategia di marketing



# I livelli della formulazione strategica



Marketing strategico: è un processo che si sviluppa fondamentalmente ai livelli corporate e business, intersecandosi e, per alcuni aspetti sovrapponendosi con la strategia.

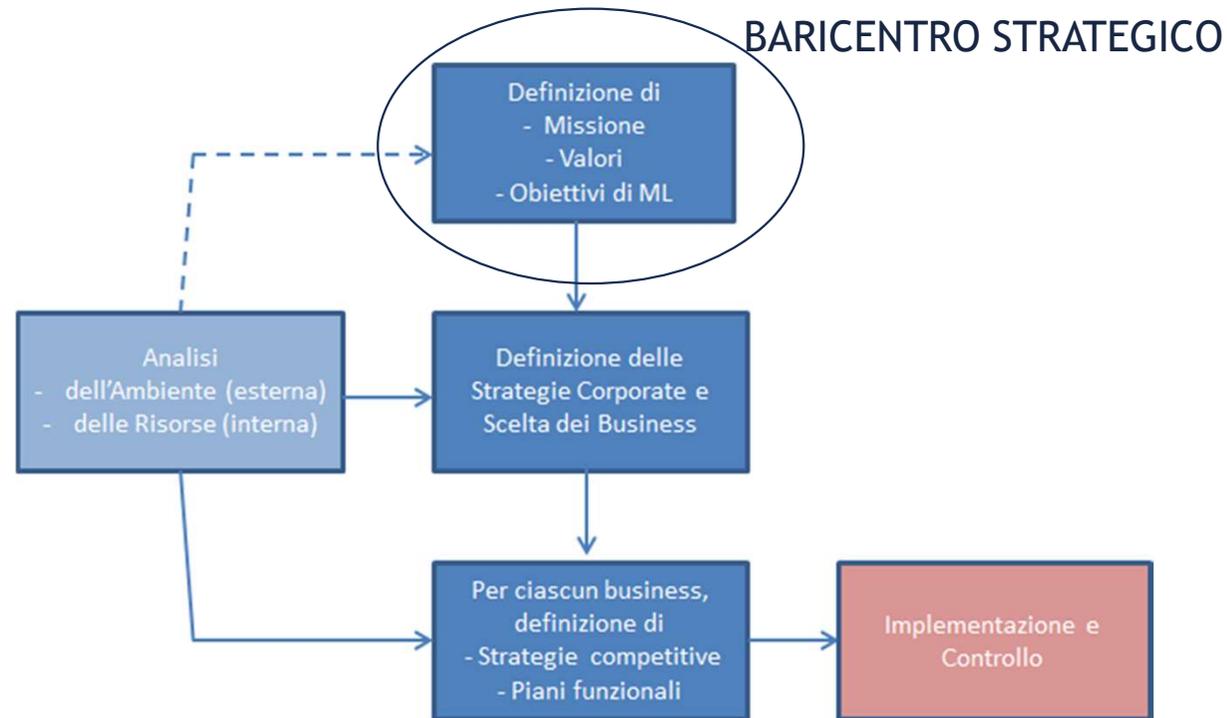
Marketing Operativo



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

Dipartimento  
di Scienze Aziendali

# Il processo di marketing strategico



# Definizione del Baricentro Strategico

Baricentro strategico: insieme di fattori che, nel lungo periodo, ispirano e guidano l'esistenza, le dinamiche evolutive e l'approccio al mercato dell'impresa

1. Missione

2. Valori

3. Obiettivi di lungo termine



# La missione

---

## La missione di P&G

*«Forniremo prodotti e servizi di marca, di qualità e valore superiore, in grado di migliorare la vita dei consumatori del mondo, oggi e per le generazioni a venire. Grazie a questo impegno, i consumatori ci ricompenseranno garantendo la leadership nelle vendite, la crescita dei profitti e la generazione di valore. Di ciò beneficeranno le nostre persone, gli azionisti e le comunità nelle quali viviamo e lavoriamo.»*



*Procter&Gamble*



# La missione

---

## La missione di Amazon

*«Essere la società più incentrata sul cliente della Terra, dove i clienti possono trovare e scoprire tutto ciò che desiderano acquistare online al prezzo più basso possibile.»*





---

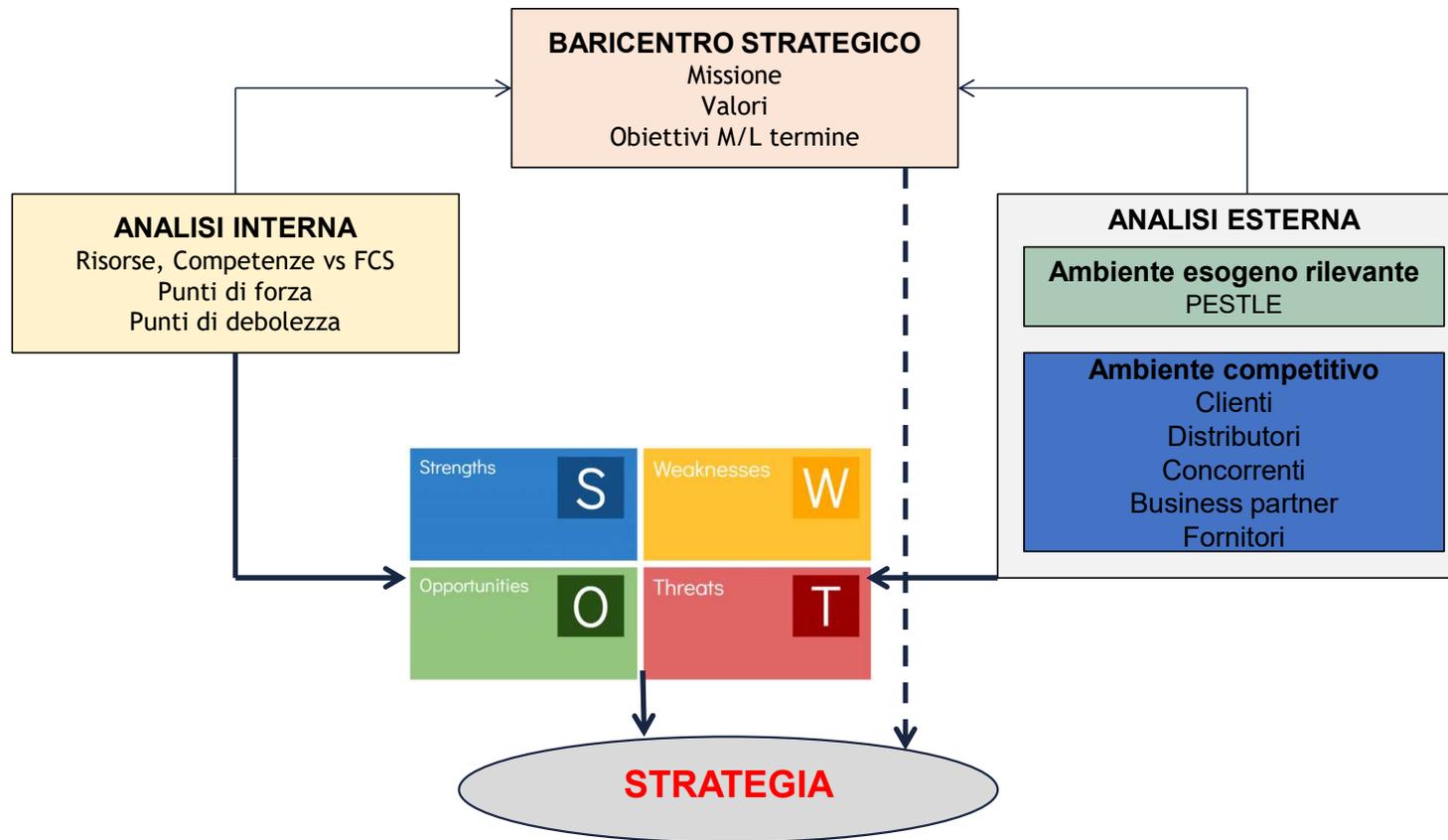
# I valori dell'organizzazione e gli obiettivi di lungo termine

I valori dell'organizzazione sono gli elementi costitutivi della cultura dell'impresa che guidano e orientano i suoi comportamenti.

Gli obiettivi di lungo periodo: riguardano i macro-obiettivi che l'impresa persegue nel lungo termine (quota di mercato, soddisfazione dei clienti ecc.)



# L'analisi strategica



---

# Analisi dell'ambiente esogeno rilevante

Ambiente esogeno rilevante o ambiente generale comprende variabili, i macrofattori che possono avere un impatto sull'azienda (PESTLE)

**P**olitica

**E**conomia

**S**ocietà

**T**ecnologia

**L**egislaZIONE

**E**cologia



# Analisi dell'ambiente esogeno rilevante

Ambiente Politico: si riferisce al contesto politico che può condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi volti a regolamentarne il funzionamento (es. la politica industriale, la tassazione, il diritto del lavoro, diritto ambientale, restrizioni commerciali, le tariffe e la stabilità politica)

Ambiente economico: comprende i grandi fenomeni come la globalizzazione dell'economia, le trasformazioni digitali, la variabilità dei cicli economici. Comprendono la crescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio e di tasso di inflazione. Questi fattori hanno un grande impatto sul modo in cui operano le imprese e come prendono decisioni.



# Analisi dell'ambiente esogeno rilevante

Ambiente sociale: evidenzia qualsiasi cambiamento nelle tendenze della società e il suo potenziale effetto sui consumatori dell'azienda. Rientrano macrovariabili come i fenomeni demografici (invecchiamento della popolazione), trend di consumo, mutamenti negli stili di vita

Ambiente tecnologico: si concentra sul progresso della tecnologia e il modo in cui il suo influenza la vita dei clienti. I fattori tecnologici possono determinare le barriere all'ingresso e influenzare le decisioni di outsourcing.



# Analisi dell'ambiente esogeno rilevante

Ambiente legislativo: può essere sovranazionale (es, UE), nazionale, locale (regionale)

## **Il divieto di vendita per le nuove auto a benzina e diesel nell'UE dal 2035**

Ambiente ecologico: riguarda l'impatto dell'attività d'impresa sull'ambiente fisico e la salvaguardia dei diritti dei consumatori.



# Analisi strategica



Analisi dell'ambiente esogeno rilevante

Analisi dell'ambiente competitivo

# Marketing trends

Concentrazione dei sistemi distributivi

Diffusione sempre più pervasiva dell'e-commerce

Integrazione retailing online-offline nei sistemi omnichannel

Ampliamento dei marketing analytics basati sui big data

Sviluppo della marketing automation

Impatto dell'intelligenza artificiale sul marketing

Radicale espansione del social media marketing

Proliferazione dell'offerta e iperframmentazione dei mercati

Ricerca del valore funzionale ed esperienziale lungo il customer journey

Riduzione della durata del ciclo di vita dei prodotti

Sostituzione della proprietà dei beni con il possesso-uso

Moltiplicazione ed evoluzione degli strumenti di comunicazione

Creazione di legami profondi tra brand e consumatori

Incremento del potere dei consumatori

Crescente rilevanza delle istanze sociali e ambientali poste alle imprese

*«Management has to be grounded on trends.» Peter Drucker*

# Analisi strategica



Analisi dell'ambiente esogeno rilevante

Analisi dell'ambiente competitivo: in cui ai fini della scelta dei business in cui operare viene valutata l'attrattività delle diverse opzioni strategiche

# L'analisi dell'ambiente competitivo

## MERCATO

Articolazione in sub-mercati e la valutazione delle dinamiche degli stessi

Dimensione attuale e potenziale (numero di consumatori, fatturato ecc.)

Prospettive di crescita (domanda, ciclo di vita del prodotto/mercato)

Redditività (ruolo della tipologia e dal livello della concorrenza, dalla minaccia di prodotti sostitutivi e dalla barriera all'entrata, dal potere contrattuale di fornitori e clienti.

Catena del valore, attività chiave

Canali distributivi

Fattori chiave di successo



---

# L'analisi dell'ambiente competitivo

## CONSUMATORI

- Bisogni
- Motivazioni
- Segmentazione
- Analisi clienti



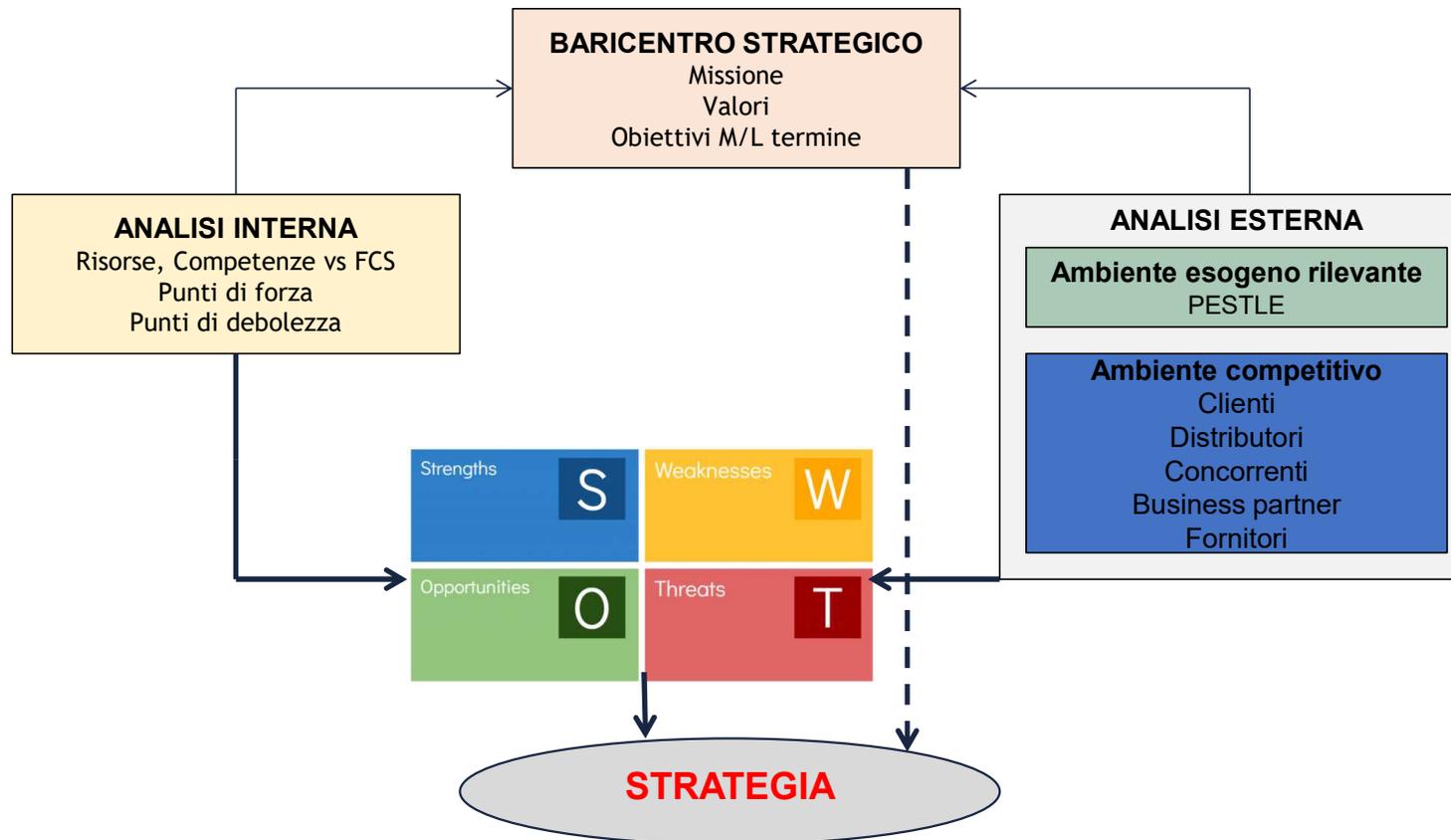
# L'analisi dell'ambiente competitivo

## **CONCORRENZA: obiettivo delineare l'arena competitiva**

- Diretta e indiretta
- Gruppi strategici
- Strategia: mosse strategiche recenti, attese per il futuro, potenziarli risposte a nostre strategie ecc.
- Struttura: dimensione, costi, assetto finanziario, portafoglio brand-prodotti ecc.
- Performance: fatturato, redditività, innovazione, immagine, loyalty ecc.



# L'analisi strategica



# Analisi interna – Risorse e Competenze

La chiave della redditività delle imprese operanti in un settore non è l'imitazione delle condotte competitive, ma piuttosto lo sfruttamento delle **DIFFERENZE**.

La ricerca del vantaggio competitivo richiede la formulazione di una strategia che sfrutti le forze specifiche dell'impresa.

Il punto di partenza consiste dunque nell'identificazione e valutazione delle:

RISORSE

COMPETENZE



# Analisi interna – Risorse e Competenze

## RISORSE

Fattori/beni produttivi detenuti dall'impresa

## RISORSE STRATEGICHE

Fattori/beni produttivi detenuti dall'impresa aventi un rilievo particolare in uno specifico business e perciò in grado di sostenere posizioni di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

## COMPETENZE

Capacità di svolgere attività e processi

## COMPETENZE STRATEGICHE

Core Competencies: competenze aventi rilevanza strategica vale a dire: attività che l'impresa è in grado di svolgere in maniera eccellente e che hanno un'importanza strategica in uno specifico business.



# Analisi interna – Risorse e Competenze

Le competenze strategiche si basano sull'integrazione e sulla combinazione delle risorse per raggiungere obiettivi specifici.

## **Combinazione e coordinamento:**

- Le competenze strategiche implicano la capacità di coordinare risorse tangibili e intangibili.
- Ad esempio, un'azienda con eccellenti competenze strategiche può unire una risorsa intangibile (marchio forte) con risorse tangibili (supply chain efficiente) per dominare il mercato.

## **Valorizzazione delle risorse:**

Le risorse da sole non sono sempre rare o inimitabili, ma le competenze strategiche possono rendere unico il modo in cui vengono utilizzate.



---

# Analisi interna – Risorse e Competenze

## Apple

Risorse: brevetti tecnologici, capitale, brand globale.

Competenze: design innovativo, capacità di marketing, integrazione tra hardware e software.

È l'abilità di integrare queste risorse in prodotti di successo che dà ad Apple il suo vantaggio competitivo.



---

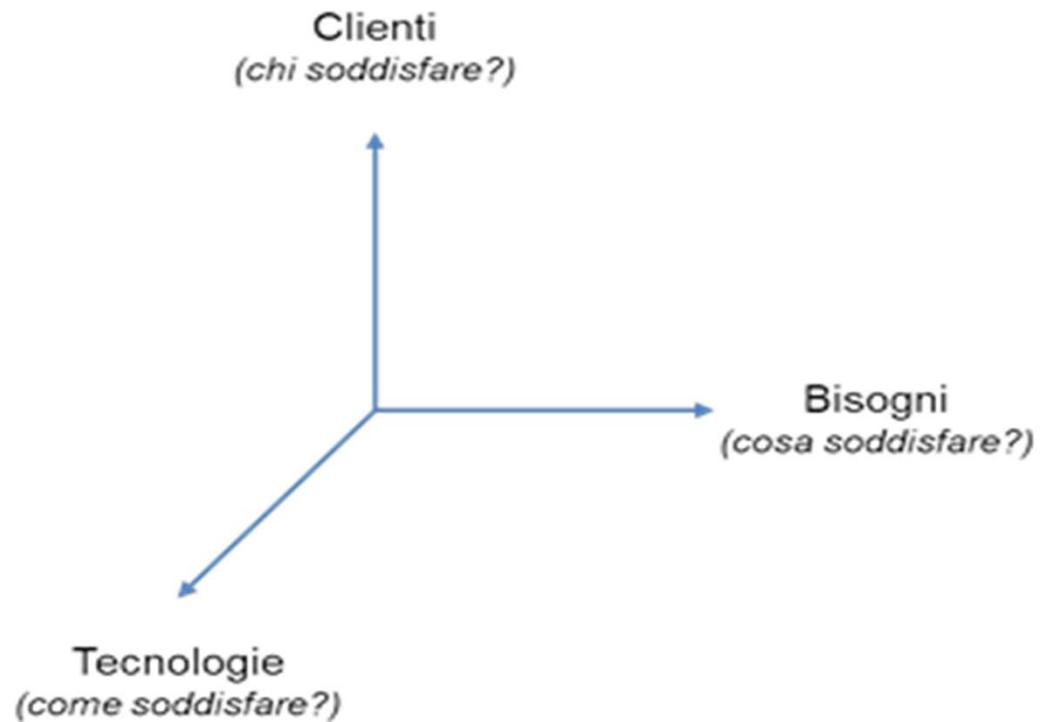
# La definizione dei Business

«La scelta del business» vale a dire la definizione del campo di attività (business o prodotti/mercati in cui andare a operare).

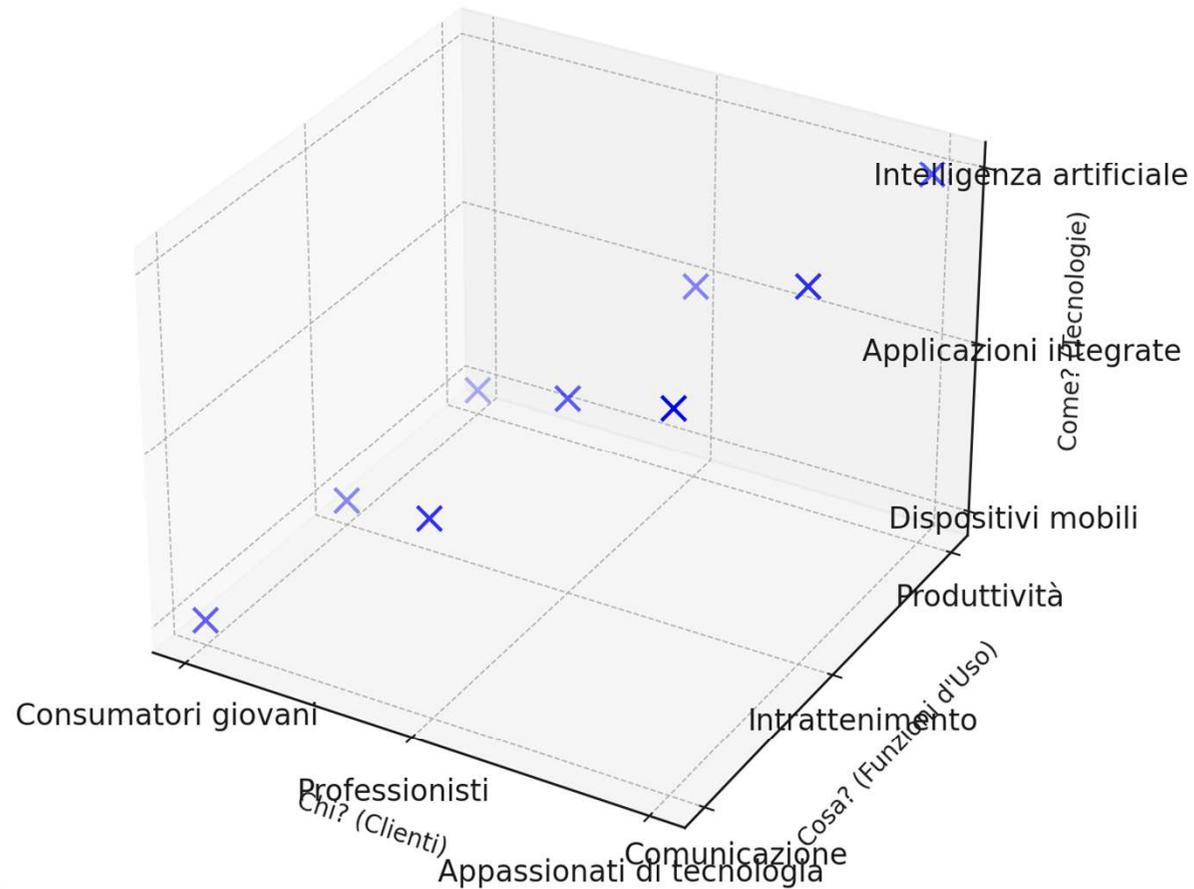
Dopo la parte analitica, dobbiamo definire con precisione i **mercati di riferimento** ovvero la **strutturazione del mercato** seguendo quella che viene definita macro-segmentazione



# La struttura del mercato: il modello di Abell



## Esempio del Modello di Abell



---

# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

Definire la strategia di sviluppo dopo aver chiarito la struttura del mercato è essenziale per garantire che l'azienda si muova in modo efficace verso la crescita e il successo competitivo.

Il modello di Ansoff, proposto da Igor Ansoff nel 1957, è uno strumento strategico utilizzato per definire le possibili direzioni di sviluppo di un'azienda. Questo modello, noto anche come la matrice di Ansoff, esplora le strategie di crescita in base alla combinazione tra mercati e prodotti (attuali o nuovi)



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

		PRODOTTO	
		Actual	New
MERCATO	Actual	1 penetrazione di mercato	3 sviluppo di prodotto
	New	2 sviluppo di mercato	4 diversificazione

# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

**CONCENTRAZIONE (O PENETRAZIONE) (1)** del mercato: focalizzata sull'aumento delle vendite di prodotti o servizi già esistenti nei mercati attuali (prodotti attuali-mercati attuali).

Questa strategia può essere perseguita attraverso tre modalità:

a) Ampliamento della domanda: l'impresa mira ad incrementare la domanda avvicinando consumatori che non utilizzano il prodotto oppure incrementare l'utilizzo dei consumatori attuali. Come?

⇒ *Il Miglioramento della comunicazione e del marketing:*

- Campagne pubblicitarie più efficaci per attirare nuovi clienti
- Promozioni e offerte speciali per incentivare gli acquisti
- Fidelizzazione attraverso programmi di loyalty

⇒ *Aumento della distribuzione:*

- Espansione dei canali distributivi (es. nuovi negozi o vendite online)
- Miglioramento della visibilità nei punti vendita attuali



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

B. *Incremento della quota di mercato*: cercare di aumentare la propria quota di mercato a scapito dei concorrenti. Come?

- ⇒ Miglioramento del prodotto/servizio
- ⇒ Rafforzamento della rete distributiva
- ⇒ Riduzione strutturale dei prezzi



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

c. Acquisizione di mercato: acquisizione di imprese concorrenti con l'ottenimento della relativa quota di mercato



CONAD nel 2019 ha acquisito le attività italiane di Auchan (che deteneva una quota del 6%). L'operazione ha modificato gli assetti competitivi della distribuzione commerciale italiana. CONAD ha superato COOP Italia e ha raggiunto la prima posizione quota di mercato detenuta raggiungendo il 19%, incrementando la sua penetrazione nelle regioni in cui l'insegna era meno presente.

# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

Questa strategia è particolarmente efficace quando:

Il mercato ha ancora potenziale di crescita

L'azienda ha una posizione competitiva forte e può sfruttare economie di scala.

I clienti attuali possono essere incentivati ad acquistare di più o con maggiore frequenza.

I costi per acquisire nuovi clienti sono più bassi rispetto a quelli di sviluppo di nuovi mercati o prodotti.



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

		PRODOTTO	
		Actual	New
MERCATO	Actual	1 penetrazione di mercato	3 sviluppo di prodotto
	New	2 sviluppo di mercato	4 diversificazione

# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

**STRATEGIA DI SVILUPPO DEL MERCATO (2):** incrementare il volume di affari proponendo gli stessi prodotti su mercati nuovi (prevedendo eventualmente un minimo grado di adattamento) (mercati nuovi-prodotti attuali). Come?

⇒ Espansione Geografica: può essere realizzata sia a livello regionale sia a livello internazionale

⇒ Entrata in nuovi segmenti

Esempio: Starbucks

- Espansione Geografica in Paesi nuovi, come la Cina, dove hanno adattato il menu ai gusti locali (es. tè al latte).
- Apertura di nuovi canali come la consegna a domicilio tramite app.

Risultati: L'azienda ha sfruttato il brand forte e il prodotto collaudato per entrare con successo in nuovi mercati geografici.



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

Esempio: Netflix

- Passaggio dal mercato americano a quello globale.
- Traduzione e localizzazione dei contenuti (es. sottotitoli e doppiaggi).
- Creazione di contenuti originali specifici per i nuovi mercati (es. serie in lingua locale).

Risultati: Netflix è diventato un leader globale dello streaming.



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

		PRODOTTO	
		Actual	New
MERCATO	Actual	1 penetrazione di mercato	3 sviluppo di prodotto
	New	2 sviluppo di mercato	4 diversificazione

# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

**STRATEGIA DI SVILUPPO DEL PRODOTTO (3):** comporta l'ampliamento della gamma dell'impresa sui mercati attuali (nuovi prodotti-mercati attuali). Come?

1) Lancio di nuovi prodotti:

Introduzione di prodotti completamente nuovi all'interno della stessa categoria.

Es.: Lanciare una nuova linea di bevande salutari in aggiunta alle bibite tradizionali.



2) Miglioramento dei prodotti esistenti:

Aggiunta di nuove funzionalità o miglioramento delle prestazioni.

Es.: Aggiornamenti software per un prodotto tecnologico o introduzione di ingredienti premium in un prodotto alimentare.



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

## 3) Personalizzazione dei prodotti:

Creazione di varianti su misura per soddisfare segmenti di clientela specifici.

Es.: Una linea di cosmetici ipoallergenici per pelli sensibili.

## 4) Ampliamento della gamma:

Offrire una varietà maggiore all'interno della stessa categoria di prodotto.

Es.: Nuovi gusti o confezioni di una marca di gelati.



## 5) Sviluppo di prodotti complementari:

introduzione di prodotti che completano o migliorano l'esperienza del prodotto principale.

Es.: Accessori per dispositivi tecnologici come cuffie o power bank.



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

		PRODOTTO	
		Actual	New
MERCATO	Actual	1 penetrazione di mercato	3 sviluppo di prodotto
	New	2 sviluppo di mercato	4 diversificazione

# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

**DIVERSIFICAZIONE (4):** implica l'ingresso in nuovi business caratterizzati da nuovi prodotti e nuovi mercati.

Due tipi di diversificazione:

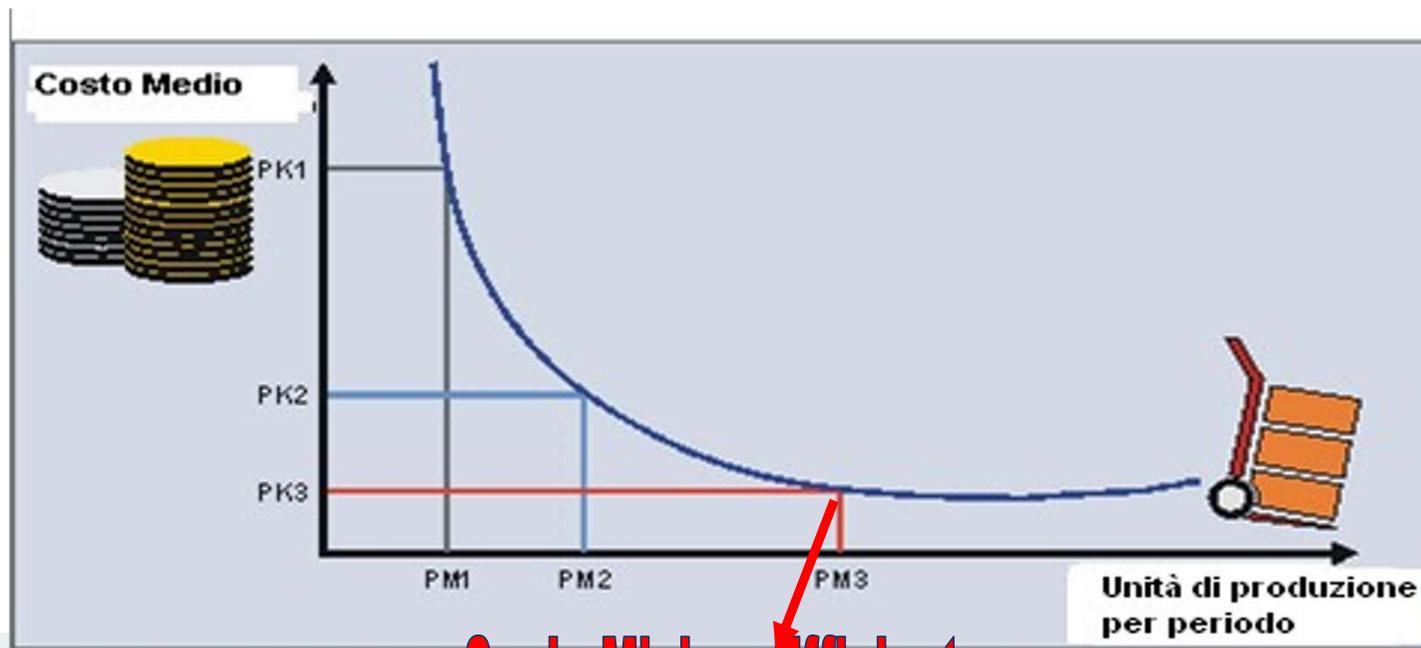
- Diversificazione correlata (o concentrica): prevede l'ingresso in prodotti-mercati caratterizzati da una complementarità tecnologica e/o commerciale con il business originario.

Può generare sinergie con il nuovo business grazie alla condivisione di risorse e competenze, e consentire l'ottenimento di **economie di scala e di scopo**



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

Vi sono **economie di scala** quando i costi medi diminuiscono all'aumentare della produzione (**rendimenti di scala crescenti**)



**Scala Minima Efficiente**

---

# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

- **Relazioni tecniche input-output.** Incidenza dei costi fissi: i costi fissi non variano al variare del livello di output
- **Indivisibilità.** Molte risorse e attività sono indivisibili (non disponibili in piccole quantità) e generano economie di scala nelle imprese che sono in grado di distribuire i costi di queste risorse su volumi di output più elevati.



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

- **Specializzazione e divisione del lavoro.** Una maggiore scala di produzione permette di realizzare una specializzazione delle mansioni più articolate manifestandosi in una divisione del lavoro più spinta.



# Le strategie di sviluppo: il modello di Ansoff

- Esistono **economie di scopo** quando vi sono vantaggi di costi derivanti dall'utilizzare una risorsa in molteplici attività condotte congiuntamente anziché indipendentemente» (Baumol, Panzar e Willig, 1982)
  - **Differenza:** le economie di scala si riferiscono ai risparmi di costo generati dall'aumentare la scala di produzione del singolo prodotto. Le economie di scopo sono i risparmi di costo generati da un aumento dell'output di più prodotti
- => Le **risorse tangibili** (le reti di distribuzione, i sistemi informativi, la forza vendita e i laboratori di ricerca) permettono di raggiungere economie di scopo tramite la loro condivisione nell'ambito di unità di business differenti.
- => Le **risorse intangibili** (marchi, la reputazione dell'impresa e la conoscenza tecnologica) sono soggetti a economie di scopo nella misura in cui possono essere trasferite da un'area di affari ad un'altra a un basso costo marginale (Es. brand extension)



# Le strategie di sviluppo: il modello di Ansoff



# LA GAMMA PAN DI STELLE



## BISCOCREMA

Dall'unione di due sogni, una nuova magica golosità.



## CREMA

La prima crema alla nocciola e cacao con granella di Pan di Stelle®.



## BISCOTTO

La colazione giusta per non smettere di sognare.



## MERENDA

Una pausa nutriente e giusta per giocare con la fantasia.



## MOONCAKE

La merenda al cioccolato per una pausa da sogno.



## TORTA

Torta al cioccolato e cacao da dedicare a chi vuoi.



## CEREALI

Cereali croccanti al cacao e dolci stelle di riso e frumento.



## GELATO

Gelato alla crema di latte e al cioccolato.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

Dipartimento  
di Scienze Aziendali

# Le strategie di sviluppo: il modello di Ansoff

-Diversificazione non correlata (o pura): entrare in business che non hanno alcun collegamento con l'attività originaria

Motivazioni:

- Prevalentemente finanziarie: allocare risorse disponibili, entrare in un business avente elevate prospettive di crescita e di redditività, distribuire i rischi su più mercati, rifocalizzare il portafogli o business
- Opportunistiche: acquisire un'impresa a un prezzo di occasione o realizzare sinergie di carattere fiscale



# Le strategie di sviluppo: il modello di Ansoff

Alcuni esempi:

**Amazon:** originariamente un rivenditore di libri online, Amazon ha diversificato in settori come cloud computing (AWS), intrattenimento (Amazon Prime Video), e hardware (Kindle, Echo).

Tipo: Diversificazione correlata.

**Virgin Group:** Virgin ha diversificato da musica e intrattenimento a settori come aviazione, fitness, e telecomunicazioni.

Tipo: Diversificazione non correlata.

**Disney:** da un'azienda di animazione, Disney si è espansa in parchi a tema, merchandising, media e streaming.

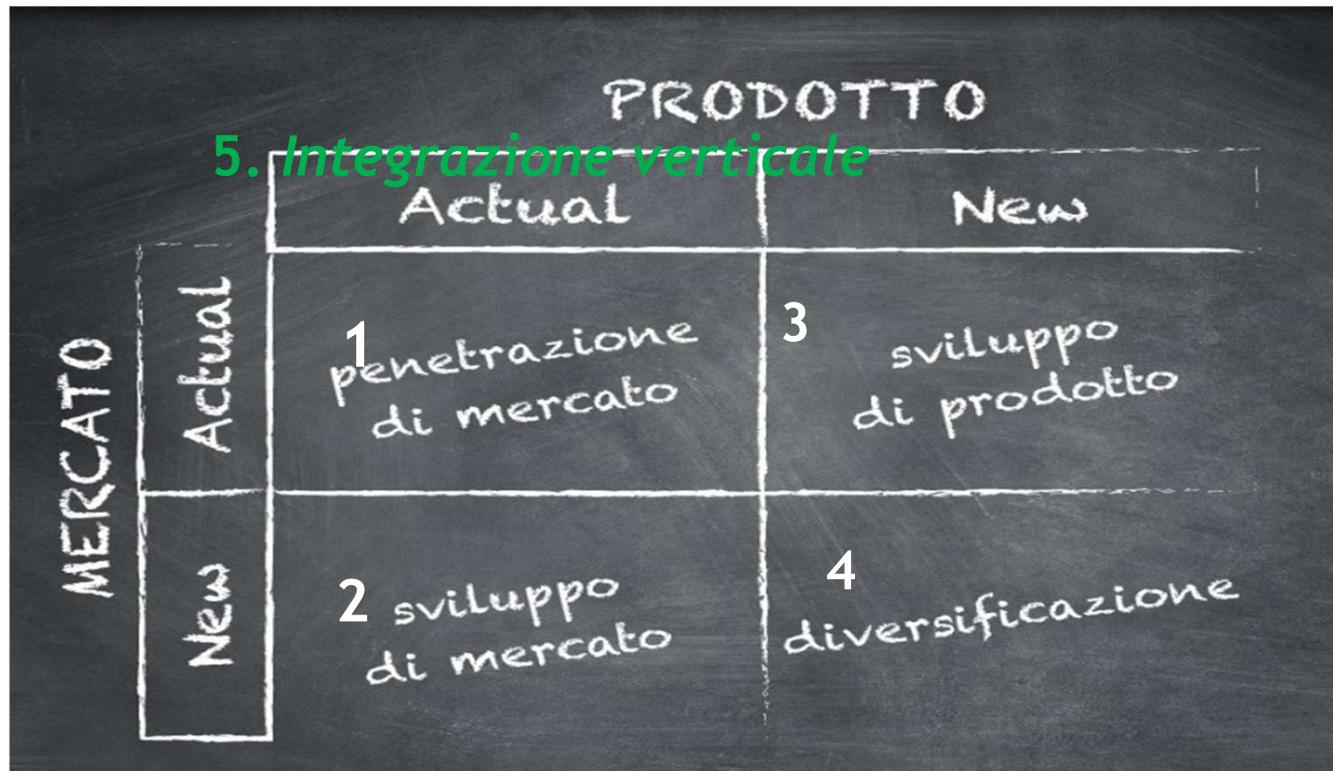
Tipo: Diversificazione correlata.



# Disney



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

**L'integrazione verticale** è una strategia aziendale che consiste nell'espansione della presenza dell'impresa lungo la filiera produttiva, acquisendo o assumendo il controllo di attività a monte o a valle rispetto alla propria posizione attuale:

- Integrazione a monte: Assunzione del controllo diretto di un'attività di fornitura, posta a monte dell'attività dell'impresa.
- Es.: Un produttore di abbigliamento che acquista un'azienda tessile per controllare la fornitura di tessuti.





---

# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

Esempi:

**IKEA:** Possiede foreste e stabilimenti di produzione per garantire un approvvigionamento sostenibile di legno.

**Ferrero:** Ha acquisito piantagioni di nocciole per controllare la qualità della materia prima nei suoi prodotti come Nutella.



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

- Integrazione a valle: assunzione del controllo diretto di un'attività di distribuzione, posta a valle dell'attività dell'impresa.

Esempio: Un produttore di alimenti che apre una catena di negozi o ristoranti per vendere direttamente i propri prodotti.



---

# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

Esempi:

:

•**Apple:** Ha creato i propri negozi Apple Store, eliminando molti intermediari e migliorando l'esperienza del cliente.

•**Nike:** Ha aperto i suoi punti vendita e sviluppato un sito e-commerce per vendere direttamente ai consumatori.





**ZARA**



# Le strategie di sviluppo il modello di Ansoff

Quando adottare una strategia di integrazione verticale?

- Settori con filiere frammentate: dove esistono molte inefficienze o margini significativi da catturare.
- Mercati instabili: per tutelarsi contro la volatilità dei prezzi delle materie prime o la disponibilità di fornitori.
- Necessità di innovazione: Il controllo diretto delle attività permette di implementare innovazioni rapidamente.
- Concorrenza aggressiva: l'integrazione può fornire un vantaggio competitivo significativo.



# Orientamenti strategici nei prodotti-mercati

Per ciascuno prodotto-mercato, in relazione alla strategia complessiva e alla valutazione di attrattività e competitività, l'impresa deve **definire il proprio orientamento strategico**

Le opzioni alternative sono fondamentalmente 5:

1) La crescita: Questa strategia si concentra sull'espansione del mercato o sull'aumento della quota di mercato (corrisponde all'opzione concentrazione/penetrazione nella modello di Ansoff)

2) Il mantenimento: posizione di difesa di una posizione favorevole nei confronti di possibili attacchi dei concorrenti o di nuovi entranti.

=> Esempio: Coca-Cola, che mantiene il suo prodotto principale senza cambiamenti significativi ma rafforza il brand attraverso pubblicità e sponsorizzazioni.



# Orientamenti strategici nei prodotti-mercati

3. La nicchia: riguarda la focalizzazione su una porzione o un segmento di mercato più circoscritto, espressione di bisogni particolari, che proprio a causa dei suoi volumi limitati può non essere presidiato dalle imprese leader. Tale strategia richiede un sistema di offerta caratterizzato da elevata specializzazione.

⇒ Esempio: Ferrari, che si rivolge a una clientela di lusso con volumi bassi ma margini elevati.

4) La mietitura: è volta ridurre gli investimenti per poter massimizzare i cash flow e ritorni economici di breve termine. Strategia attuata soprattutto in mercati maturi o in declino con l'obiettivo di raccogliere le risorse da destinare a business più promettenti

=> Esempio: Modello auto che verrà a breve sostituito con una versione nuova



# Orientamenti strategici nei prodotti-mercati

5) Il disinvestimento: l'eliminazione di un business dal portafoglio che può avvenire quando il mercato è in contrazione e l'impresa consegue perdite in modo continuativo. Tale strategia può essere attuata anche in una prospettiva di razionalizzazione del proprio portafoglio di business con l'obiettivo di concentrarsi sui business funzionali alla strategia complessiva

=> Esempio: P&G che vende marchi di basso rendimento per concentrarsi su prodotti premium o sostenibili.



# Innovazione

La crescita dell'impresa può essere realizzata anche attraverso la definizione o l'identificazione di un nuovo business realizzando una innovazione i valore.

Distinguiamo tra:

- *Innovazione per l'impresa*: consiste in una modifica relativa al «proprio sistema d'offerta»

Esempi:

=> Un'azienda che introduce un software gestionale avanzato (come un ERP), già utilizzato dai concorrenti.

=> Un produttore tradizionale che adotta un modello di vendita e-commerce.



# Innovazione

- *Innovazione per il mercato*: cambiamento del sistema d'offerta che viene proposto al mercato che si arricchisce di nuovi elementi.

Esempi:

- Il lancio di uno smartphone con un sistema operativo innovativo (es. il primo iPhone).
- L'introduzione di servizi come Uber o Airbnb, che hanno ridefinito i mercati di trasporto e ospitalità.
- Una nuova tecnologia, come i pannelli solari flessibili, mai vista prima nel mercato.



# Innovazione

Le innovazioni radicali e incrementali rappresentano due approcci distinti al progresso tecnologico e di mercato, basati sulla portata del cambiamento che introducono:

- **Innovazioni incrementali:** Le innovazioni incrementali rappresentano miglioramenti graduali e continui di prodotti, processi o servizi già esistenti. Si concentrano sull'ottimizzazione piuttosto che sulla rivoluzione.

Esempi:

Versioni successive degli iPhone: Ogni modello apporta miglioramenti (fotocamera, prestazioni, design) senza rivoluzionare il concetto di smartphone.

Netflix: L'evoluzione dalla distribuzione di DVD per posta allo streaming online, perfezionando continuamente la piattaforma.



# Innovazione

- Innovazioni Radicali (di rottura): Le innovazioni radicali rappresentano cambiamenti profondi che introducono un nuovo paradigma tecnologico, di prodotto o di servizio. Spesso creano mercati completamente nuovi o trasformano in modo significativo quelli esistenti.

Esempi:

- Internet: Ha rivoluzionato la comunicazione, il commercio e molti settori.
- Primo iPhone (2007): Ha ridefinito il concetto di telefono cellulare, introducendo lo smartphone come piattaforma multifunzionale.



# L'innovazione di Valore

Un tipo particolare di innovazione di rottura **è l'innovazione di valore** è un concetto chiave nella Strategia Oceano Blu, introdotto da Kim e Mauborgne, che *combina innovazione e riduzione dei costi per creare un salto di valore sia per i clienti che per l'azienda*. Invece di competere nei mercati esistenti, si punta a ridefinire il **mercato eliminando caratteristiche non necessarie e introducendo elementi nuovi che attraggano sia clienti esistenti che potenziali**.



Non è legata ad un salto tecnologico ma ad una profonda riconfigurazione del sistema d'offerta tale da creare un nuovo business, uno spazio di mercato incontrastato, che va oltre i confini originari andando a creare e conquistare una nuova domanda.

# L'innovazione di Valore

L'innovazione di valore punta a **incrementare il valore offerto al cliente** nel nuovo mercato **modificando il set di attributi della product offering** in modo originale (riducendo gli investimenti ritenuti non rilevanti per il nuovo target e incrementando l'impegno verso quelli ritenuti strategici e differenzianti).

L'innovazione di valore tende a superare così la tradizionale dicotomia tra strategia basata sulla leadership di costo e strategia basata sulla differenziazione seguendo un approccio di **cost-effective differentiation** (=> strategia finalizzata a definire uno spazio unico e distintivo per il brand senza rinunciare all'efficienza e alla competitività nei costi)

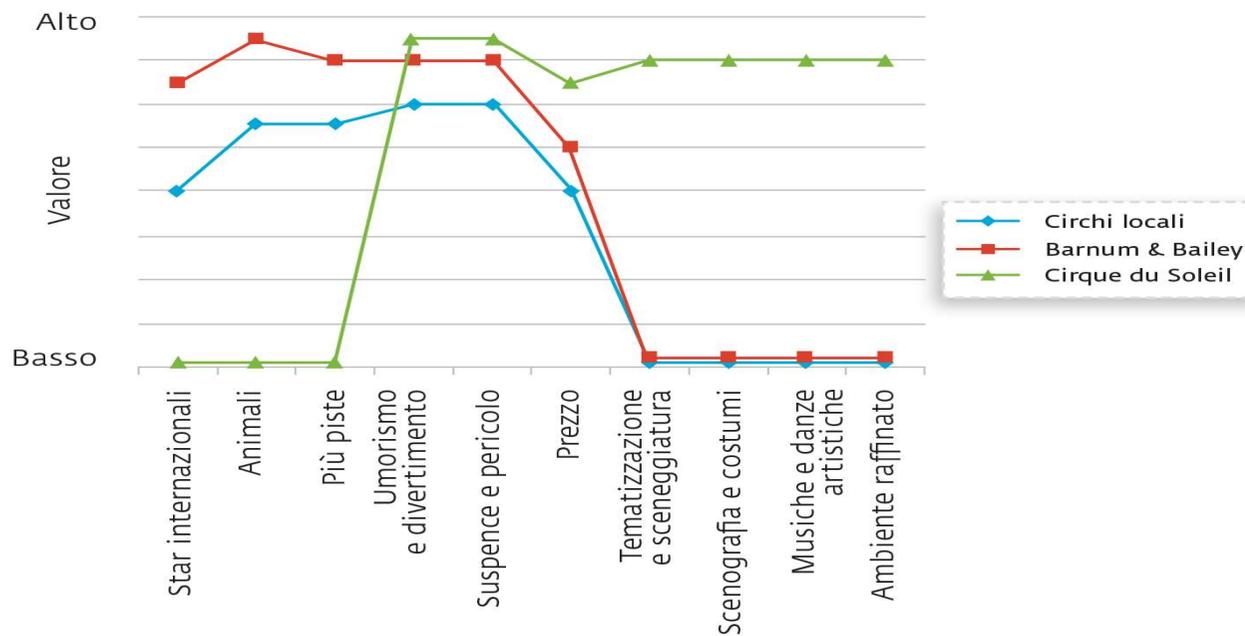
Esempio: Cirque du Soleil



# L'innovazione di Valore

Due fasi fondamentali della strategia di innovazione di valore:

1) Definizione del quadro strategico: selezionare gli **elementi caratterizzanti il sistema d'offerta** e rilevare le modalità con le quale vengono interpretati dalle imprese presenti sul mercato.



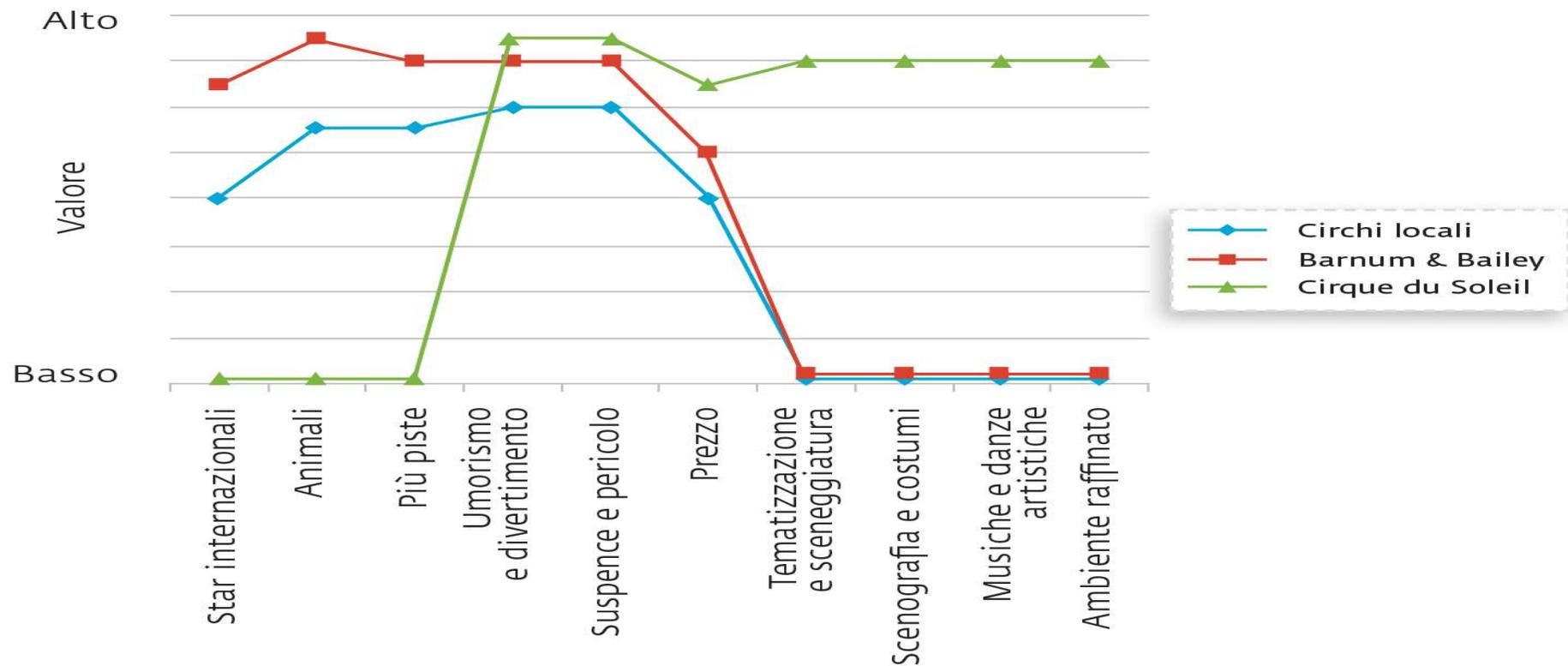
# L'innovazione di Valore

2) Creazione della nuova curva del valore: sulla base dell'analisi dei consumatori e soprattutto dei bisogni non soddisfatti, l'impresa può riformulare l'offerta di valore operando in 4 direzioni:

- **Eliminazione degli elementi che non forniscono valore al cliente che le imprese danno per scontati** => *star internazionali (costosi e in realtà poco apprezzati), i numeri degli animali (costosi e negativi in termini di immagini), l'uso di più piste contemporaneamente che non è più necessario nella nuova offerta di Cirque su Soleil*
- **Riduzione sugli elementi che possono essere ridotti al di sotto degli standard di settore senza influenzare la soddisfazione dei consumatori**
- **Aumento degli investimenti a livelli superiori rispetto agli standard di settore sugli elementi che hanno un'importanza significativa per il target** => *umorismo, divertimento, suspense e pericolo (con sceneggiature di alto livello)*
- **Creazione ovvero identificazione di nuovi fattori rilevanti per la creazione di valore e per la qualificazione del nuovo business** => *tematizzazione e sceneggiatura, scenografia e i costumi, le musiche e danze artistiche, ambiente raffinato*



# L'innovazione di Valore



# Strategie di Marketing e ambienti digitali

Dal punto di vista delle imprese, l'avvento della trasformazione digitale ha aperto nuovi orizzonti, con lo sviluppo di nuovi modelli di business e la diffusione di soluzioni e-business.

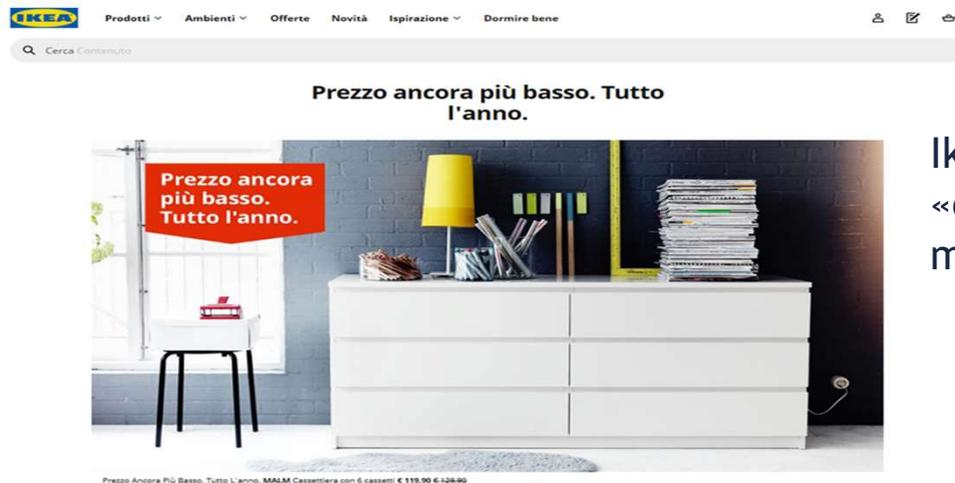
Diversi sono gli orientamenti che le imprese possono avere rispetto all'ambiente digitale:

- *Brick and mortar*: è focalizzata sul mercato fisico. Le piattaforme digitali sono utilizzate in misura marginale e in chiave tattica. «Sito vetrina» a scopi informativi con un presenza leggera sui social media. Manca una chiara strategia digitale



# Strategie di Marketing e ambienti digitali

- Click and mortar: imprese nate nel mondo fisico ma che hanno progressivamente affiancato al business offline quello online coniugando le due dimensioni. Le imprese abbracciano le opportunità offerte dalle tecnologie digitali in modo strategico, sviluppando un approccio al mercato di tipo multicanale vale a dire fisico e virtuale insieme



Ikea ha vissuto un percorso evolutivo da «bricks and mortar» a «click and mortar». Il sito vetrina si è trasformato in una moderna piattaforma di commercio elettronico

# Strategie di Marketing e ambienti digitali

- "Click only", "Pure play" o "Dot com": il modello di business è incentrato sul mondo online, la presenza del mondo fisico è assente o comunque del tutto marginale.



A volte queste imprese decidono di realizzare comunque dei punti vendita fisici per offrire un'integrazione all'esperienza o dei servizi logistici



# L'analisi di portafoglio

Analisi finalizzata alla valutazione della struttura di un gruppo di aree di business, del posizionamento competitivo di ciascuna di esse, dei loro rapporti in termini di potenziale sinergia, complementarità, competizione per l'allocazione di risorse (finanziarie e non).

Obiettivo: avere un portafoglio di business equilibrato:

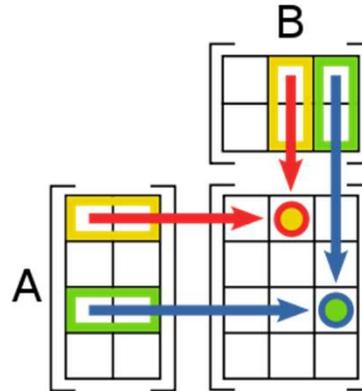
1. l'insieme dei business gestiti sia bilanciato in termini di assorbimento e generazione di flussi finanziari;
2. Sia armonico rispetto alle prospettive di sviluppo dei vari business nel medio-lungo termine



# L'analisi di portafoglio – Il modello GE McKinsey

A tal fine possono essere utilizzati diversi strumenti:

- Matrice sviluppo/quota di mercato (matrice BCG)
- Matrice attrattività settore/posizione competitiva impresa (matrice GE-McKinsey)



# L'analisi di portafoglio – Il modello GE McKinsey

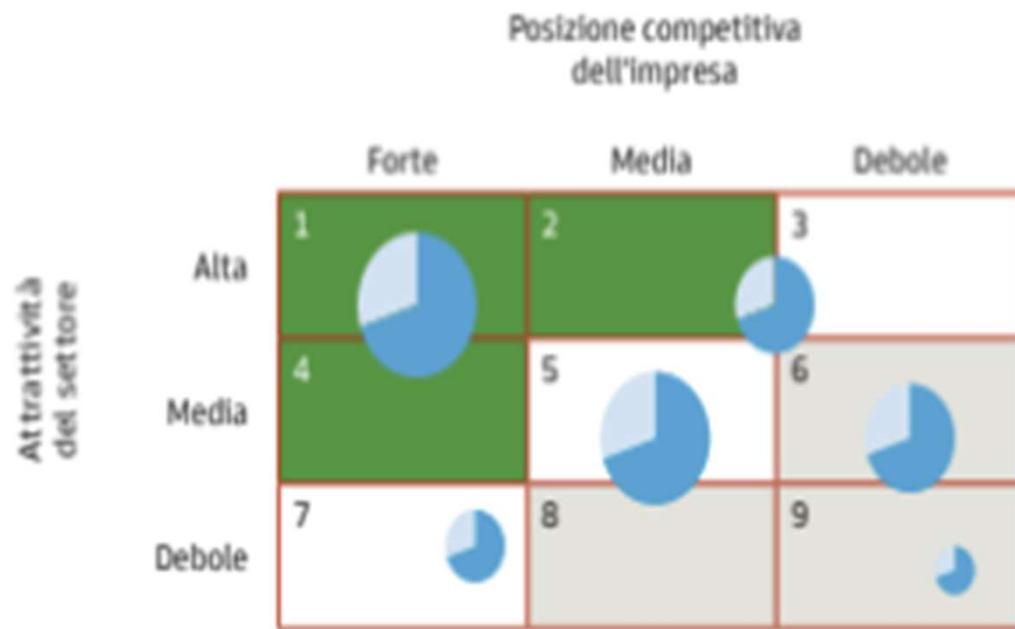
**Tabella 6.5** Le variabili per la misurazione dell'attrattività e della competitività. Esempi.

Attrattività del mercato			Posizione competitiva dell'impresa		
Tasso crescita domanda	20%	4	Quota di mercato relativa	30%	3
Profittabilità	30%	3	Brand, Immagine, reputazione	20%	4
Intensità della concorrenza	10%	4	Tecnologie, brevetti	20%	3
Barriere all'entrata	10%	5	Know how gestionale	10%	4
Grado di rischio e incertezza	10%	3	Potere di mercato	10%	3
Variabili PESTLE	20%	3	Disponibilità finanziarie	10%	2
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>3,5</b>	<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>3,2</b>

# L'analisi di portafoglio – Il modello GE McKinsey

Variabile	a) Peso	b) Valutazione (1-5)	a) * b) Punteggio
Quota mercato	40%	4	1,6
Brand equity	30%	3	0,9
Efficienza produttiva	20%	5	1,0
Capacità innovativa	10%	4	0,4
Totale	100%	-	3,9

# L'analisi di portafoglio – Il modello GE McKinsey



# L'analisi di portafoglio – Il modello GE McKinsey

Attrattività del mercato	Alta	1. <i>Investire</i>	2. <i>Investire</i>	3. <i>Costruire</i>
	Media	4. <i>Difendere</i>	5. <i>Investire selettivamente</i>	6. <i>Mietere</i>
	Bassa	7. <i>Raccogliere per rifocalizzare</i>	8. <i>Gestire</i>	9. <i>Disinvestire</i>
		Alta	Media	Bassa
		Competitività del business del mercato		

Figura 6.5  
La matrice  
GE-Mc Kinsey.