

# MODELLI: Focus in Ambito Strategico

## Pianificazione strategica

SWOT Analysis

Ciclo di vita del prodotto



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Giuseppe Sancetta  
Lezione a cura del Dott. Raffaele D'Amore

# Analisi SWOT

L'analisi SWOT è una tecnica sviluppata da Albert Humphrey tra gli anni '60-'70, quando conduceva delle ricerche sulla pianificazione d'impresa e la gestione del cambiamento presso lo «Stanford Research Institute».

Lo scopo dell'analisi è quello di definire le **opportunità di sviluppo di un sistema aziendale**, che derivano da una valorizzazione dei punti di forza e da un contenimento dei punti di debolezza alla luce del quadro di opportunità e rischi che risulta, di norma, dalla congiuntura esterna.

La matrice sconta lo schema generale **interno/esterno**.

All'interno del sistema impresa vanno identificate le forze (*Strengths*) e le debolezze (*Weaknesses*), e fuori dei confini d'impresa si identificano le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) dell'ambiente generale (macro-ambiente) e transazionale (micro-ambiente).

L'analisi esterna deve tenere presente le opportunità e le minacce provenienti sia dal macro-ambiente (i fattori P-E-S-T-L-E: Politico, Economico, Socio-culturale, Tecnologico, Legale, Ecologico), sia dal micro-ambiente (fornitori, distributori, clienti, concorrenti).

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORZE	DEBOLEZZE
ESTERNO	OPPORTUNITÀ	MINACCE

# Variabili interne

## Forze

- Efficienza produttiva degli impianti nuovi o in regime
- Competenze di Marketing
- Capacità di innovazione
- Risorse umane skillate
- Immagine, clima
- Brevetti
- Ampia linea di prodotti

## Debolezze

- Impianti obsoleti
- Alti costi di produzione
- Scarse competenze marketing
- Scarsa capacità innovativa
- Risorse umane non skillate
- Immagine negativa, clima
- Prodotti “Dogs”

# Variabili esterne

## Opportunità

- Differenziazione prodotto
- Nuove tecnologie
- Bassa elasticità della domanda
- Barriere all'entrata
- Accessibilità ai canali di distribuzione
- Domanda crescente
- Nuovi mercati
- Alleanze strategiche
- Costo basso del lavoro

## Minacce

- Nuovi competitors
- Cambiamento nei gusti del cliente
- Prodotti sostitutivi
- Potere contrattuale di fornitori e rivenditori
- Saturazione della domanda
- Un Sistema fiscale sfavorevole

La combinazione incrociata delle componenti della matrice mette in evidenza varie strategie, tra le quali possiamo delineare:

➤ **Strategia Reattiva**: in quest'ottica l'impresa si propone di adattare nel miglior modo possibile le risorse e competenze con le opportunità dell'ambiente. Si tratta perciò di una strategia dedotta che sfrutta le opportunità;

➤ **Strategia Proattiva**: con questa strategia l'impresa cerca di sfruttare al massimo le capacità cercando di costruirsi delle opportunità che permettano di generare profitti. Più che rispondere alla domanda, l'impresa crea l'offerta.

# ALCUNE DOMANDE:

## Punti di forza:

- Cosa sappiamo fare meglio degli altri?
- Qual è il nostro vantaggio competitivo?
- Cosa abbiamo di unico?
- Perché i nostri clienti si rivolgono a noi?

## Punti di Debolezza:

- Cosa non siamo bravi a fare?
- In cosa i nostri competitor sono migliori?
- Quali sono le lamentele dei nostri clienti?
- In cosa possiamo migliorare

## Opportunità:

- La concorrenza è in difficoltà?
- Possiamo acquisire nuove risorse o competenze?
- Ci sono nuove opportunità che non abbiamo ancora provato?
- Il costo delle materie prime sta calando?

## Minacce:

- Ci sono nuovi concorrenti?
- La domanda di mercato sta calando?
- Stanno nascendo nuovi prodotti complementari o sostitutivi?
- Stanno cambiando i gusti dei consumatori?

L'analisi SWOT può essere utilizzata da ogni sistema vitale: un individuo, un gruppo o un'organizzazione di qualsiasi natura (business, sociale, sportiva, culturale, ecc.).

L'organo di governo impiega questo strumento per le sue decisioni strategiche rendendosi consapevole della dotazione di risorse, capacità e competenze, confrontando quest'ultime con i segnali deboli che riesce a percepire dal contesto (opportunità o minacce).

Una cosa fondamentale da ricordare prima dell'utilizzo dello strumento è che le forze e le debolezze, da una parte, e le opportunità e le minacce, dall'altra, non sono dati oggettivi ma frutto della percezione di un soggetto osservatore.

# Caso studio:

## UN ESEMPIO PRATICO DI ANALISI SWOT

Vediamo un esempio applicato al case study da parte dell'Azienda RRR, operante nel trattamento rifiuti, composta da tre soci i quali devono prendere una decisione sulla opportunità di progettare e produrre impianti per il trattamento di tutti i rifiuti

LIVELLO VARIABILE		
Legenda	++	Molto favorevole
	+	Favorevole
	/	Medio
	-	Sfavorevole
	--	Molto sfavorevole

# Caso studio:

VARIABILI INTERNE ORGANIZZAZIONE RRR	PUNTI DI FORZA/DEBOLEZZE
Competenze tecniche presenti	++
Competenze manageriali presenti	--
Capacità di personalizzazione impianti	++
Velocità di risposta alle richieste	++
Logistica interna materiali	-
Prezzi materie prime	/
Modalità di comunicazione con l'esterno	-
Capacità di offrire flessibilità	+
Modalità di governance	/
Differenziazione dei servizi	++
Competenze per il trattamento del rifiuto specifico	--
Qualità costruttiva prodotti	+

# Caso studio:

VARIABILI ESTERNE - AREA ITALIA	
Popolazione	60 MILIONI
Clima	TEMPERATO
PIL pro capite	32.000 USD
VARIABILI	OPPORTUNITA'/MINACCE
concorrenza/mercato	++
sistema bancario di supporto,	/
disponibilità di personale specializzato presente sul territorio (risorse umane),	+
Espansione economia circolare	++
Richiesta di competenze tecniche per il trattamento del rifiuto specifico	--
Conoscenza azienda sul mercato	--
Vulnerabilità rispetto ai grossi concorrenti	-
gestione dei lavoratori;	-
Solvibilità dei clienti;	/
disponibilità di dati relativi al territorio (aree scoperte, numero di concorrenti, tessuto produttivo del territorio, analisi dei bisogni, comuni, ecc.);	/

# Caso studio:

		FAVOREVOLE	SFAVOREVOLE	
INTERNE	<b>PUNTI DI FORZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze tecniche presenti;</li> <li>• Capacità di personalizzazione impianti;</li> <li>• Velocità di risposta alle richieste;</li> <li>• Differenziazione dei servizi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze manageriali presenti;</li> <li>• Competenze per il trattamento del rifiuto specifico;</li> </ul>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>
ESTERNE	<b>OPPORTUNITA'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrenza/mercato;</li> <li>• Espansione economia circolare;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richiesta di competenze tecniche per il trattamento del rifiuto specifico;</li> <li>• Conoscenza azienda sul mercato;</li> </ul>	<b>MINACCE</b>

## Caso studio:

Quindi dopo l'analisi svolta, i tre soci percepiscono che la strategia di progettare e produrre impianti per il trattamento di tutti i rifiuti non è una buona strategia.

Infatti il trattamento di ogni singolo rifiuto richiede sempre più competenze tecniche specifiche che non è possibile gestire per tutte le tipologie di rifiuti per i quali RRR si propone sul mercato, che ha richieste sempre più particolari.

Sulla base delle risultanze della Swot analysis decidono quindi di specializzarsi nella progettazione e produzione di impianti per il trattamento solamente di **alcune tipologie di rifiuti**, quelli cioè dove hanno maggiori competenze e che hanno maggiori prospettive di crescita.

# Caso studio: Zara



## Caso studio: Zara

Zara è un rivenditore di abbigliamento e accessori con sede in Spagna fondato dal duo marito-moglie Amancio Ortega e Rosalia Mera guidati dal Gruppo Inditex. Inditex è una grande multinazionale costituita da quasi 10 società specializzate nell'abbigliamento. La quota stimata di Zara delle entrate totali del Gruppo Inditex è dell'80% (Włodzimierz, 2012).

Le tre linee di prodotti di Zara sono donne, uomini e bambini, in vendita attraverso i suoi 1700 negozi e un negozio online. Zara è nota per la vendita di design moderni caratterizzati da qualità e prezzi accessibili.

Il fashion director di Louis Vuitton ha descritto Zara come il rivenditore più «devastante» del mondo. La CNN l'ha definita una storia di successo spagnola.

## Zara: inquadramento business

✓ Settore	Moda
✓ Sede principale	Artexio, Galizia- Spagna
✓ Vendite	83,26 milioni
✓ Area servita	In tutto il mondo
✓ Numero di negozi	2932 in 93 paesi
✓ Competitors	Mango, Uniqlo, H&M, GAP, Benetton
✓ Proposta di valore	Perfetta combinazione di design alla moda e prezzo abbordabile
✓ Clienti Target	Persone con potere d'acquisto medio che amano essere alla moda
✓ Prodotti	Linea di abbigliamento per donna, uomo e bambino
✓ Website	<a href="http://www.zara.com">www.zara.com</a>

# Zara: un trend globale

- ✓ 1975 - Apre il suo primo negozio Zara nel centro di Cortuna, in Spagna
- ✓ 1990 - Apertura del primo negozio Zara fuori dalla Spagna a Oporto, in Portogallo, poi si espande a New York (1989) e a Parigi (1990)
- ✓ 2002 - Introdotto il suo nuovo centro di distribuzione a Saragozza, in Spagna
- ✓ 2003 - Apertura del primo punto vendita Zara
- ✓ 2004 - Ha inaugurato un negozio ad Hong Kong, espandendo l'impronta globale in 56 paesi

- ✓ 2007 – Introduzione del primo negozio online per i consumatori
- ✓ 2010 - Ha aperto il suo primo negozio in Bulgaria, India e Kazakistan, aumentando la sua presenza in 77 paesi
- ✓ 2011 - Aperti negozi online Zara negli Stati Uniti e in Giappone
- ✓ 2012 - Immagine rinnovata basata su quattro principi: bellezza, chiarezza, funzionalità e sostenibilità.

# SWOT ANALYSIS

# Punti di Forza

# Prezzi accessibili

Grazie alla sua etichetta di marca abbordabile, i clienti possono godere di vestiti alla moda a prezzi accessibili.

I prezzi di abbigliamento di Zara variano da \$ 5 a \$ 322, tuttavia, il prezzo medio di Zara è \$ 48.

La fascia di prezzo più alta di H&M è di \$ 20 - \$ 30, mentre, per Zara è \$ 40 - \$ 50.

# Strategia di Design e produzione

Zara invece di prevedere le tendenze della stagione le imita e le fornisce al cliente nel minor tempo possibile, attraverso una catena di approvvigionamento che consente di abbracciare il cambiamento dei gusti dei suoi clienti velocemente. Introduce nuovi modelli di vestiti entro poche settimane (Crandall, Crandall & Chen, 2014). Reagisce rapidamente, progetta nuovi stili e li inserisce in pochi giorni nei negozi.

Inoltre, Zara produce più disegni di tutti i suoi rivali (circa 10.000 disegni all'anno rispetto a soli 2000 modelli dei suoi competitors). Il ciclo design-to-stock di Zara varia da 4 a 6 settimane rispetto ai sei mesi medi dell'industria tradizionale.

# Forte controllo sulla catena di fornitura

L'approvvigionamento dei tessuti avviene grazie a "Comditel", una società residente in Spagna e controllata interamente da Inditex, la quale si preoccupa anche del 40% della lavorazione di tessuto finito.

Per il 95% invece le materie prime provengono da altri stabilimenti esterni al gruppo presenti in Europa e in minima quantità da stabilimenti presenti in America e Asia.

Vanta stabilimenti di produzione interni in prossimità della sede centrale (Hill, Jones & Schilling, 2014).

Zara possiede il 90% dei suoi negozi in 88 paesi tra cui Stati Uniti, Europa, Asia, Medio Oriente e il resto è costituito da joint venture o franchising.

# Produzione In-House

Zara non esternalizza i suoi prodotti ma ottiene il massimo della convenienza dall'offerta di lavoro a buon mercato del Portogallo e della Galizia.

Questo gigante del retailer è integrato verticalmente e, a differenza dei suoi concorrenti (H&M, Gap, Benetton, etc.) ne controlla i progetti, gli impianti di produzione e di ricerca e sviluppo, i centri di distribuzione, il trasporto e il 90% dei suoi negozi (Włodzimierz, 2012).

Tale scelta strategica aiuta l'azienda a ridurre il costo dei magazzini poiché la spedizione viene effettuata dalle stesse fabbriche di produzione.

# Grande rete di distribuzione e grande copertura

Zara ha 2932 negozi in 93 paesi in Africa, America, Asia- Pacifico e Europa. Un numero elevato di negozi significa grande rete di distribuzione e elevata portata di copertura dei clienti.

# Posizioni strategiche dei negozi

L'azienda investe una somma consistente di denaro acquistando vetrine di negozi accanto a marchi di lusso per possedere l'etichetta di marchi di lusso.

Sceglie con cura le sue sedi per soddisfare i clienti locali comprendendo le loro esigenze.

# Debolezze

# Sistema di distribuzione autonomo

Il sistema di distribuzione centralizzato è il più grande problema di Zara. Se si viene a creare qualche problema tecnico nella rete di distribuzione l'intero sistema può collassare.

In altre aziende di abbigliamento, le reti di distribuzione sono decentralizzate e non autosufficienti come per Zara. Dunque, anche se si creano problemi riguardanti una parte della rete, non c'è un collasso dell'intera rete.

# Imitatore, non creatore

Anche la strategia Fast Fashion ha una sua serie di punti deboli.

Zara non può mai essere uno dei marchi di lusso premium nel mondo della moda perché è considerato come quell'azienda che imita la moda non predicendo gli stili della stagione (Hansen, 2012).

Fornisce ai suoi clienti progetti di alto livello, ma i suoi designer copiano i disegni della settimana della moda non creando modelli originali.

# Poca pubblicità

Zara non spende molti soldi per la pubblicità.

Ha una politica pubblicitaria a costi zero a differenza dei competitors Benetton, H&M e GAP (Hansen, 2012).

Tuttavia, alcuni dei nomi più importanti del mondo glamour sono ambasciatori del marchio.

Uno dei più grandi momenti di marketing per Zara è stato quando Kate Middleton ha indossato il vestito Zara (\$ 49,99) il giorno dopo il matrimonio con William (Dailymail.co.uk, 2016). Tuttavia, la politica pubblicitaria offre ai rivali una maggiore esposizione pubblica.

# Opportunità

# Possibile espansione globale

Zara ha una penetrazione nel mercato globale. La compagnia è presente sul mercato in tutti e quattro i principali continenti.

Tuttavia, ha possibilità di espansione in Africa e in Asia.

In Africa, ha negozi solo in Egitto, Sud Africa, Marocco, Tunisia e Algeria. L'Africa ha il pieno potenziale immagazzinato per questa azienda.

Allo stesso modo in Asia, paesi come la Cina e il Giappone hanno più negozi rispetto l'India, Singapore, Emirati Arabi e Arabia Saudita, nonostante il fatto che questi paesi abbiano un numero considerevole di persone ricche.

# Espansione nel settore dell' E-commerce

Un'altra area è il marketing online in cui l'azienda deve concentrarsi. La maggior parte delle altre società come Benetton e GAP non hanno buoni canali di marketing online.

Zara sta già gestendo numerosi negozi online per un certo numero di paesi. Tuttavia, ha bisogno di espandere la sua base anche per altri paesi in cui lo shopping online non è disponibile. Ha bisogno di investire maggiori entrate nel settore dell'e-commerce per offrire ai propri prodotti maggiore visibilità.

# Più attenzione alla rete di distribuzione

Infine, la rete di distribuzione negli Stati Uniti ha bisogno di aumentare. Infatti, Zara ha solo 52 negozi rispetto a 453 in Spagna, 157 in Cina, 92 in Giappone e 84 in Russia.

L'enorme estensione geografica degli Stati Uniti richiede un numero maggiore di negozi. Una grande popolazione di Stati Uniti richiede più negozi per soddisfare le esigenze della crescente base di clienti negli Stati Uniti.

# Minacce

# Feroce concorrenza

Zara vive una feroce concorrenza, non solo a livello locale ma anche a livello globale.

Localmente Zara affronta la concorrenza degli svedesi H&M e marchi interni come Massimo Dutti e Stradivarius, mentre, sulla piattaforma globale, affronta la concorrenza con marchi internazionali, soprattutto Statunitensi.

# No collaborazioni con Designer internazionali

Zara non condivide la collaborazione con designer internazionali a differenza di H&M, che ha collaborato proficuamente con designer internazionali come Karl Lagerfeld, Lanvin e Alexander Wang.

Questo può essere una seria minaccia per l'azienda.

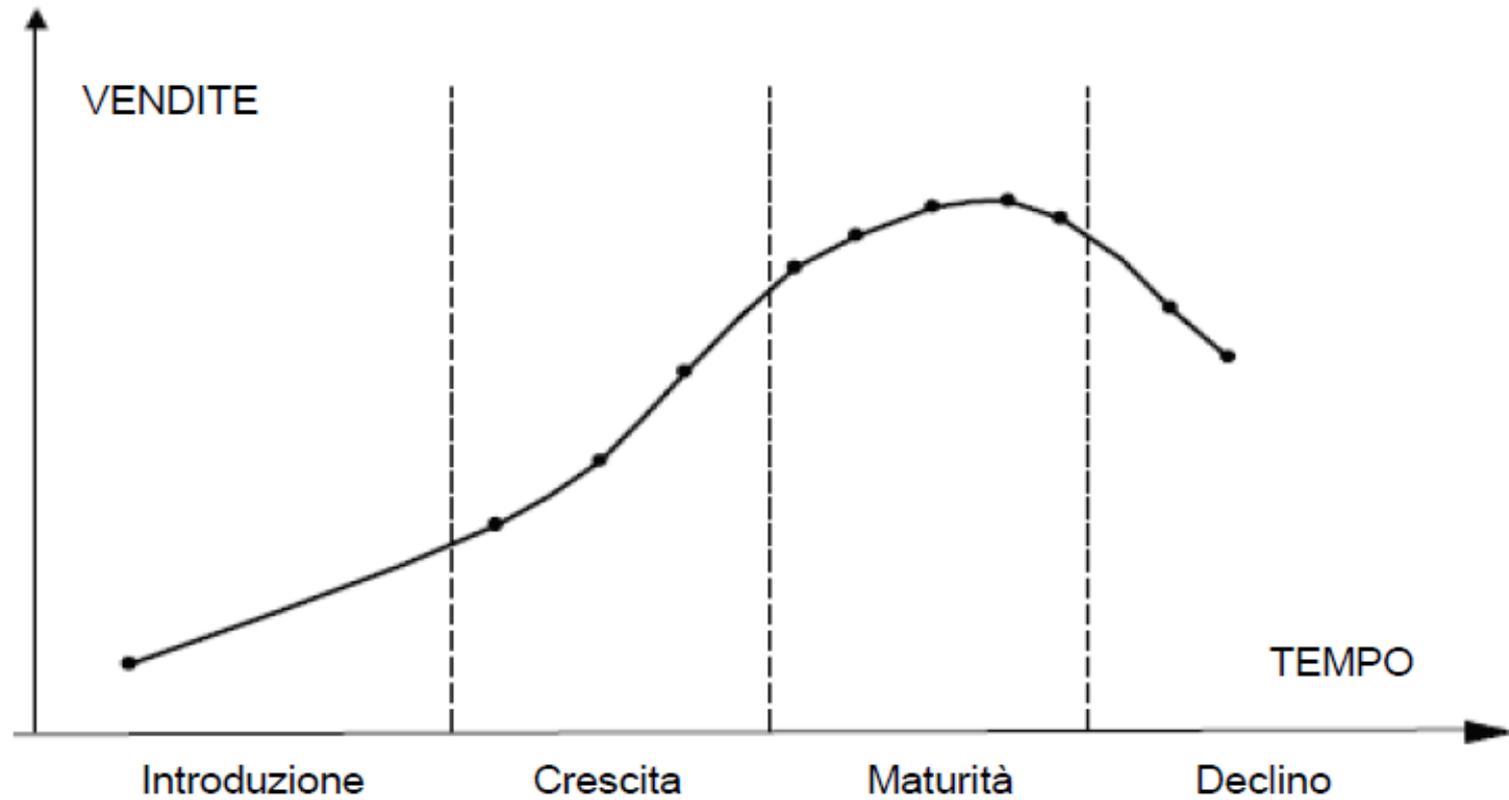
Quando un'azienda collabora con un designer di fama internazionale, i giovani acquirenti si interessano all'acquisto di marchi degli stilisti.

# CICLO VITA DI PRODOTTO

Il «**Ciclo di Vita del Prodotto**» (**CVP**) deriva dalla traslazione dei concetti sviluppati in altre discipline (scienze biologiche e chimiche) e applicati alla scienza economica.

In analogia con i cicli biologici dei sistemi vitali naturali, anche i prodotti percorrono un ciclo simile che va dalla nascita fino al declino.

# CICLO VITA DI PRODOTTO

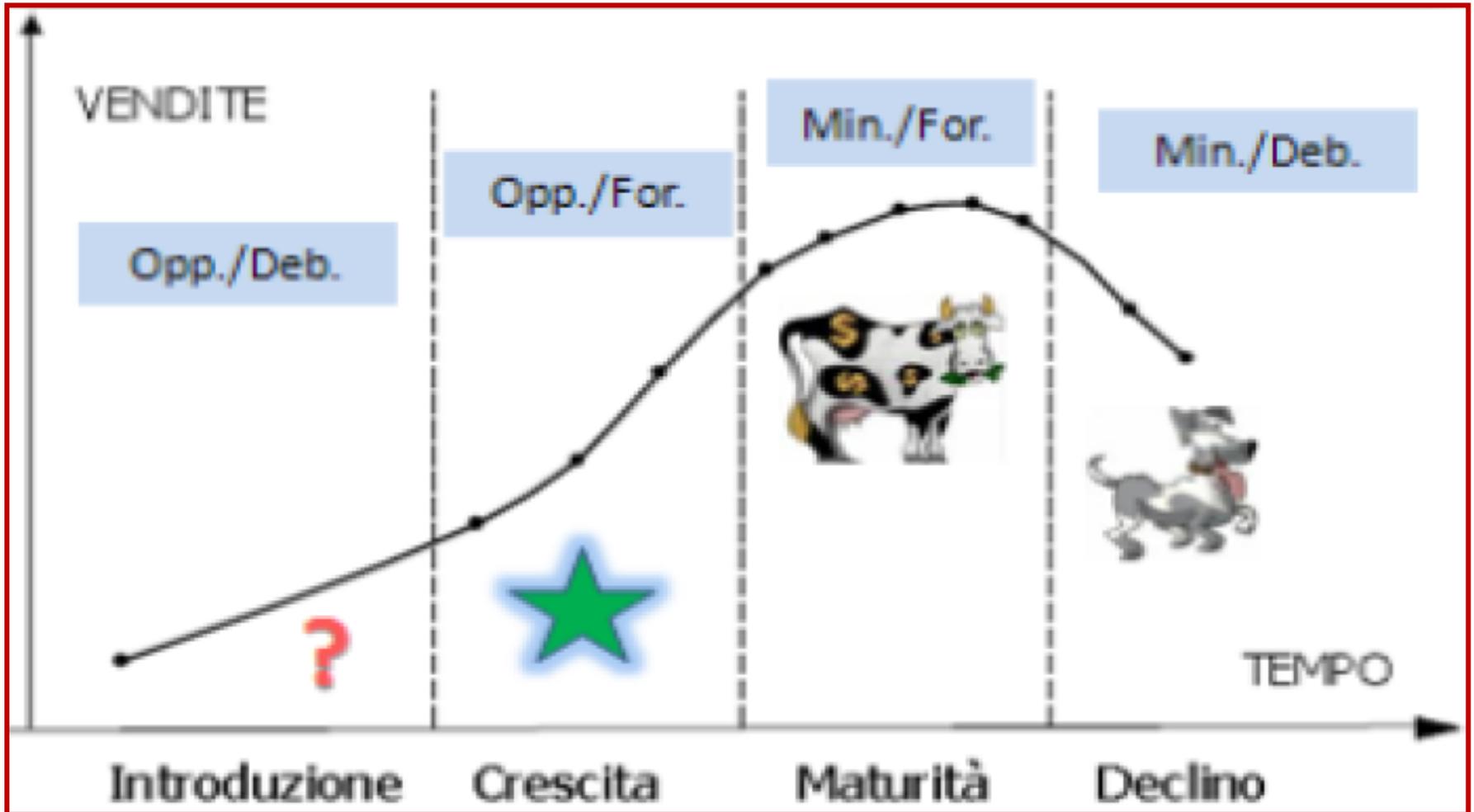


# CICLO VITA DI PRODOTTO

**La fase di rivitalizzazione** (ove accade): è il risultato di :

- un **innovazione di prodotto**, riguardante il servizio di base o i servizi supplementari;
- un **innovazione di processo**, in modo tale da ridurre i costi di produzione e, di conseguenza, il prezzo di vendita del prodotto;
- una strategia di sviluppo mercato.

# CICLO VITA DI PRODOTTO



# CICLO VITA DI PRODOTTO

Il CVP è uno strumento valido sia per le imprese che vogliono entrare in un nuovo mercato, sia per quelle che vogliono sapere quali sono le probabilità della sopravvivenza dei propri prodotti nei mercati già inseriti.

Questo strumento è ancor di più utile nei **settori high-tech**, dove i cicli sono molto brevi a causa delle innovazioni continue. Ma può essere di notevole importanza anche nel caso delle **strategie di sviluppo di mercato**, dove attraverso politiche di internazionalizzazione, prodotti obsoleti in un mercato si trasferiscono in altri mercati «esigenti» mentre lo stesso prodotto può essere percepito come nuovo.