

Economia e gestione delle imprese

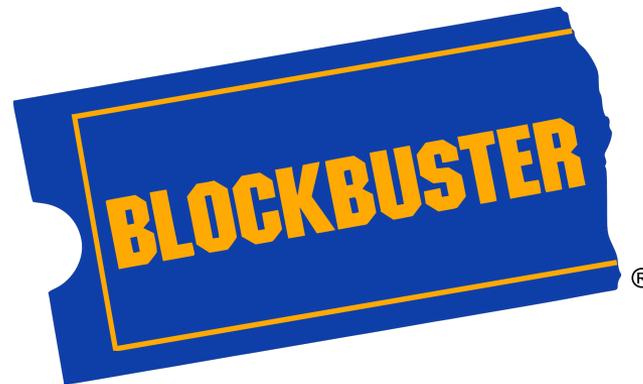
a. a. 2018/2019



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Francesca Iandolo
Ph.D. Management

Cosa hanno in comune questi brand?



CIRQUE DU SOLEIL.



WIKIPEDIA

***“SAILING, SINKING, SOARING”*: THE FUTURE OF STRATEGY**



<<**Entro sei mesi la gente si stancherà di stare a guardare quella scatola di legno chiamata tv**>> Darryl F. Zanuck, presidente della 20th Century Fox, 1946

<<**E' assurdo pensare che una locomotiva possa andar più veloce di una carrozza a cavalli**>> The Quarley Review, (Gran Bretagna), 1825

<<**Il cavallo resterà, l'auto è passeggera**>> Horace Rackham, avvocato di Henry Ford, 1903

<<**In futuro un computer potrà forse pesare solo 1,5 tonnellate**>> La rivista Usa "Popular Mechanics", 1949

<<**Che bisogno ha una persona di tenersi un computer in casa?**>> Kenneth Olsen, fondatore della Digital Equipment, 1977

<<**Penso che nel mondo ci sia mercato forse per quattro o cinque computer**>> Thomas Watson, presidente della Ibm, 1943

<<**Le macchine volanti più pesanti dell'aria non sono possibili**>> **Autore:** William Thomson, noto anche come Lord Kelvin (1824-1907), presidente della Royal Society e padre della scala di temperatura che porta il suo nome. **Data:** 1895.

<<**La radio non ha futuro**>>

Autore: William Thomson, noto anche come Lord Kelvin (1824-1907), presidente della Royal Society e padre della scala di temperatura che porta il suo nome. **Data:** 1899.

IL CASO: CIRQUE DU SOLEIL

- **Cirque du Soleil**: fondato nel 1984
- Il CEO Guy Laliberté suonava la fisarmonica, camminava sui trampoli ed era un mangiafuoco
- Ad oggi: messe in scena scene dozzine di produzioni, con 40 milioni di spettatori in 90 città nel mondo
- In 20 anni: Cirque → livello di ricavi = circhi leader del mondo in 100 anni

CIRQUE DU SOLEIL®



Il caso: Cirque du Soleil

Lo Scenario

Il business del circo: in **declino**

ANALISI DOMANDA

- Concorrenza: altre forme di intrattenimento
 - Eventi sportivi, TV, videogiochi
 - I bambini preferivano le Playstation alle rappresentazioni circensi
- Risentimento degli animalisti

ANALISI OFFERTA

- Circhi tradizionali: artisti di valore per attrarre persone

L'INDUSTRIA

- Pubblico in costante declino e costi crescenti
- Eventuale entrante avrebbe dovuto competere con un *incumbent* molto forte
- Ambiente assai poco attrattivo

CIRQUE DU SOLEIL



CIRQUE DU SOLEIL.



Il caso: Cirque du Soleil Creare un nuovo mercato

Come ha potuto affermarsi il Cirque du Soleil?

Come ha potuto incrementare incredibilmente ricavi in 20 anni?

← REINVENTANDO IL CIRCO →



- **Creando un nuovo mercato** che ha reso irrilevante la competizione
- **Ha attirato nel settore nuovi clienti, che prima non erano interessati al circo:**
 - **Adulti** che amavano il teatro, l'opera o il balletto, disposti a spendere assai di più del prezzo di un biglietto del circo per un intrattenimento di interesse e innovativo

UNIVERSO DEL BUSINESS



RED OCEANS

- Rappresentano tutte le industrie **esistenti** oggi
- Negli oceani **ROSSI**:
 - i confini delle industrie sono definiti e accettati
 - le regole competitive del gioco sono chiare
- Le imprese cercano di superare la performance dei rivali, per aumentare il proprio market share
- All'aumentare del n° di imprese:
 - i profitti si riducono
 - La crescente competizione “insanguina l’acqua”

BLUE OCEANS

- Rappresentano tutte le industrie **NON esistenti oggi**
 - I mercati non noti, privi di competizione
- Negli oceani **BLU**:
 - La domanda è creata
 - C'è ampia opportunità di crescita, rapida e profittevole
- ***2 modi per creare un oceano blu:***
- In qualche caso, le imprese danno luogo a **industrie completamente nuove**
 - Es. eBay (industria aste online)
- Più spesso, un oceano blu è creato **all'interno di uno rosso**, quando un'impresa altera i confini dell'industria
 - Cirque du Soleil: ha aperto un varco tra circo e teatro

Universo del Business

- Quanti dei settori **attivi oggi** erano sconosciuti **100 anni fa**?
 - Molti, compresi alcuni di base, come il settore automobilistico, aereo, petrolchimico, sanitario, dell'editoria musicale e delle consulenze manageriali.
- Se tornassimo a **30 anni fa**?
 - All'improvviso sono nati settori miliardari come i *mutual fund*, la telefonia cellulare, gli impianti a gas, la biotecnologia, le catene di discount, i minivan, lo snowboard, le videocassette, ecc.
- Se andassimo in avanti, a **cinquant'anni da oggi**, quali settori attualmente sconosciuti esisteranno?

Dar vita a nuovi Oceani Blu



Forze propulsive:

- **Accelerazione progresso tecnologico** → miglioramento produttività industriale (gamma senza precedenti di prodotti/servizi) = $O > D$
- **Globalizzazione** → spariscono i monopoli e le nicchie
- **ICT**
- **Calo demografico** paesi sviluppati
- **Accelerazione trasformazione prodotti** → *commodity*
- **Inasprimento guerra prezzi** e riduzione **marginii profitto**.
- **Standardizzazione** di marche e prodotti (difficoltà di differenziazione) → prezzo sempre più criterio scelta.



Oceani Rossi diventano sempre più competitivi e difficili da gestire.
Necessità di focalizzarsi sugli **Oceani Blu**.

Dar vita a nuovi Oceani Blu



Unità di analisi:

- Non è né l'azienda né il settore quanto la **MOSSA STRATEGICA**:

Insieme di azioni e decisioni manageriali legate all'offerta di nuovi prodotti/servizi tanto validi da creare un nuovo mercato.

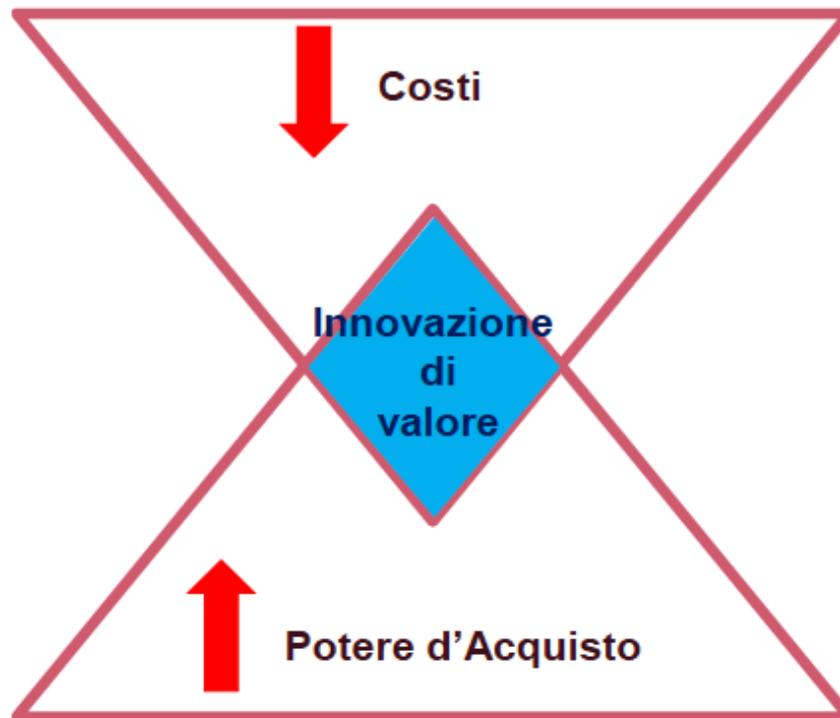
Insieme di operazioni che generano prodotti e servizi in grado di aprire e conquistare un nuovo spazio di mercato con un aumento significativo della domanda.

- Indipendentemente dal settore e dall'azienda (dimensioni), la mossa strategica (e quindi l'approccio strategico) sono ciò che caratterizzano la creazione di qualsiasi oceano blu → mentre negli oceani rossi si segue un approccio tradizionale, negli oceani blu si segue un approccio diverso...

Dar vita a nuovi Oceani Blu

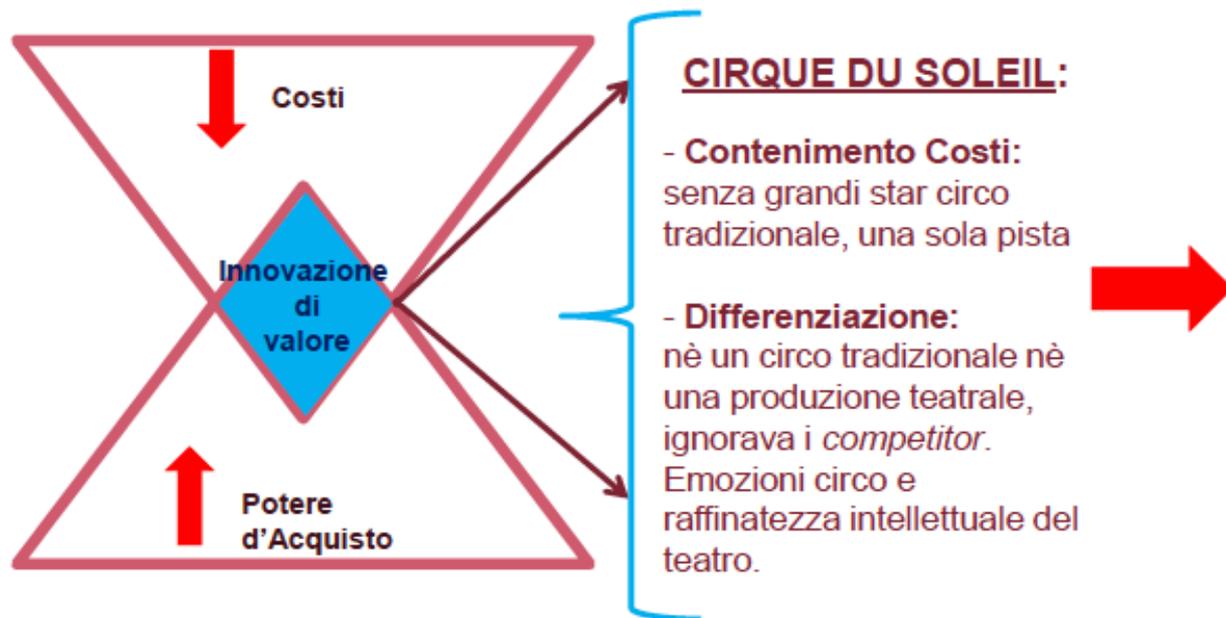


Value innovation: la colonna portante della Strategia Oceano Blu



Dar vita a nuovi Oceani Blu

Value innovation: il Cirque du Soleil



INNOVAZIONE di VALORE

Fascino immutato del Circo:

Tendone

(unico spazio grande)

Clown

(dalla farsa all'incanto)

Acrobazie

(eleganza e grazia artistica)



Teatralità

Trama

Ricchezza

Intellettuale

Musica

Balli

Spettacoli diversi

Dar vita a nuovi Oceani Blu

Strategia Oceano Rosso vs. Strategia Oceano Blu

Strategia oceano rosso	Strategia oceano blu
Competere nell'attuale spazio di mercato	Creare uno spazio di mercato incontestato
Battere la concorrenza	Aggirare la concorrenza
Sfruttare la domanda esistente	Creare una nuova domanda
Assecondare il trade-off tra costo e differenziazione	Spezzare il trade-off tra costo e differenziazione
Allineare l'intero sistema delle attività dell'impresa con l'obiettivo della differenziazione oppure del contenimento dei costi	Allineare l'intero sistema delle attività dell'impresa con il doppio obiettivo della differenziazione e del contenimento dei costi

I Sei Principi della Strategia Oceano Blu

Principi per la formulazione	Fattore di rischio attenuato da ciascun principio
1. Ridefinire confini mercato	Rischi legati ricerca nuove opportunità
2. Focus sul quadro complessivo	Rischi legati pianificazione
3. Estendere dimensione domanda esistente	Rischi legati dimensione domanda
4. Seguire giusta sequenza strategica	Rischi legati modello business
Principi per la messa in pratica	Fattore di rischio attenuato da ciascun principio
5. Superare principali ostacoli organizzativi	Rischi organizzativi
6. Integrare modalità attuazione strategia stessa	Rischi manageriali

FUNZIONI OPERATIVE DI GESTIONE

FUNZIONI OPERATIVE PRIMARIE	Produzione	Vendita	Finanza	
FUNZIONI DI SUPPORTO	Logistica	Personale	Ricerca e sviluppo	Contabilità
FUNZIONI AUSILIARIE	Trasporti	Distribuzione	Manutenzione	Pubblicità

Il raccordo con i mercati

Nella tradizionale interpretazione delle dinamiche relative alle organizzazioni imprenditoriali, il rapporto tra impresa e mercato di sbocco viene essenzialmente ricondotto alla **funzione *marketing***, cui viene attribuito, come esplicita ratio etimologica, **l'obiettivo di collegare l'impresa al mercato di sbocco** in quanto *“processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotti e valori”*

ALCUNE DEFINIZIONI DEL CONCETTO DI MARKETING

- Il marketing è il **processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la comunicazione e la promozione delle idee, beni e servizi** volti a creare mercato e a soddisfare obiettivi di singoli individui e organizzazioni

American Marketing Association

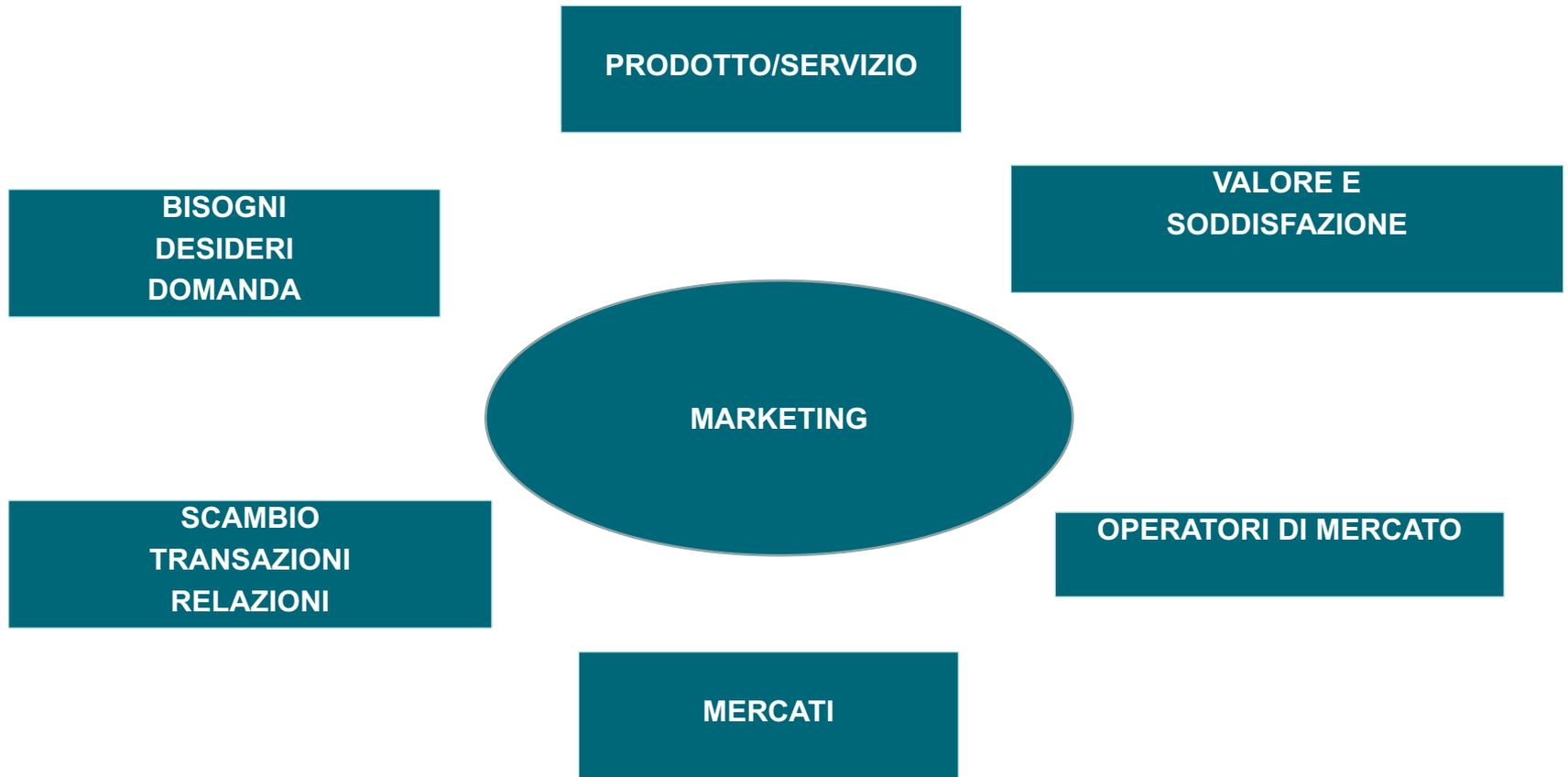
- Il marketing è il **processo di management che individua, anticipa e soddisfa le esigenze dei clienti** in modo efficace e redditizio

UK Chartered Institute of Marketing

- Il marketing è il **processo sociale e manageriale mediante il quale individui o gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno o che desiderano** tramite la creazione, l'offerta e il libero scambio di prodotti e servizi di valore

Philip Kotler, 2004

I concetti fondamentali del Marketing



L'EVOLUZIONE DEL MARKETING:

Un primo approccio: orientamento al prodotto (*prospettiva inside-in*)

- Contesto caratterizzato da innovazione tecnologica lenta e bisogni noti e stabili
- L'attenzione è concentrata sulle funzioni di produzione e progettazione dei beni.
- L'attività commerciale è molto ridotta.
- Scarsità di offerta
- Marketing strategico pressochè inesistente/
marketing operativo limitato all'organizzazione delle vendite
- La funzione commerciale raccoglie gli ordini e cura i rapporti con la clientela.
- Le decisioni relative ai prodotti sono affidate alla funzione produzione; quelle relative ai prezzi di vendita alla funzione finanza

Limiti:

- Prevale una prospettiva interna orientata alle problematiche interne all'azienda piuttosto che alle esigenze del cliente
- Atteggiamento non propenso a cogliere il cambiamento
- Prodotti standardizzati

L'EVOLUZIONE DEL MARKETING:

Anni cinquanta: **orientamento alla vendita** (prospettiva inside-out)

- Contesto caratterizzato da una domanda in forte crescita e di una capacità produttiva in grado di assecondarla
- Allontanamento fisico tra produttori e consumatori
- Elevati investimenti in comunicazione
- Utilizzo di tecniche di marketing aggressivo
- Si punta a plasmare la domanda in base alle esigenze dell'offerta
- L'obiettivo è la creazione di un'organizzazione commerciale efficace ricercando e organizzando gli sbocchi commerciali per i prodotti creati;
- Scarsa segmentazione del mercato in quanto ci si concentra sul nocciolo duro del mercato piuttosto che sulle nicchie
- E' la funzione vendite che detta le strategie di mercato

L'EVOLUZIONE DEL MARKETING:

Un ruolo strategico per il marketing:
orientamento al cliente
(prospettiva outside-in)



Nascita del **marketing strategico**

- Contesto di maturità dei mercati, intensa concorrenza e accelerazione del processo tecnologico (i mercati sono saturi, di conseguenza è necessario conquistare fette di mercato dai concorrenti)
- La logica del *Pull* sostituisce quella del *Push*: : *l'orientamento al cliente o al marketing è inteso come filosofia incentrata sul principio «ascolta e rispondi», infatti l'obiettivo dell'impresa non è più quello di trovare i clienti giusti per il prodotto offerto ma, al contrario, trovare il prodotto giusto per i clienti.*
- Si concepisce il prodotto sulla base della prospettiva del cliente
- Si punta a identificare segmenti o nicchie di mercato in grado di produrre crescita

Orientamento al cliente (1)

I bisogni sono saturi e la concorrenza elevata. E' dunque necessario comprendere le diversità nelle preferenze dei consumatori al fine disoddisfare quei segmenti fino a quel momento trascurati.

Obiettivi primari sono:

- l'identificazione di segmenti o nicchie di mercato in grado di produrre crescita
- Sviluppo di idee relativa a prodotti nuovi
- Diversificazione del portafoglio prodotti
- Definizione di un vantaggio competitivo difendibile
- Individuazione di una strategia di marketing per ogni area strategica d'affari

Orientamento al cliente (2)

- Si sviluppa il marketing strategico che d'ora in poi in stretto contatto con le funzioni R&S e produzione orienterà le politiche di prodotto e di mercato
- L'impresa orientata al mercato assume una prospettiva dall'esterno all'interno e struttura la sua politica di prodotto in base alle aspettative dei clienti, che diventano prioritarie.
- Il ruolo del venditore non è più quello di vendere ma di aiutare ad acquistare

Limiti dell'orientamento al cliente:

- Non sempre l'esclusivo orientamento al cliente coincide con una responsabilità sociale da parte dell'impresa;
- Cercando di soddisfare i bisogni individuali a discapito dei bisogni collettivi si rischia di non tenere in considerazione la problematica della scarsità delle risorse, prima considerate un bene pubblico di libero accesso
- L'eccessivo orientamento al cliente rischia di non dare spazio a quelle innovazioni tecnologiche di rottura in quanto strategie maggiormente rischiose anche se fonte di elevati vantaggi competitivi

L'EVOLUZIONE DEL MARKETING:

Il concetto di orientamento al mercato (prospettiva globale)

Evoluzione della filosofia aziendale che tiene in considerazione :

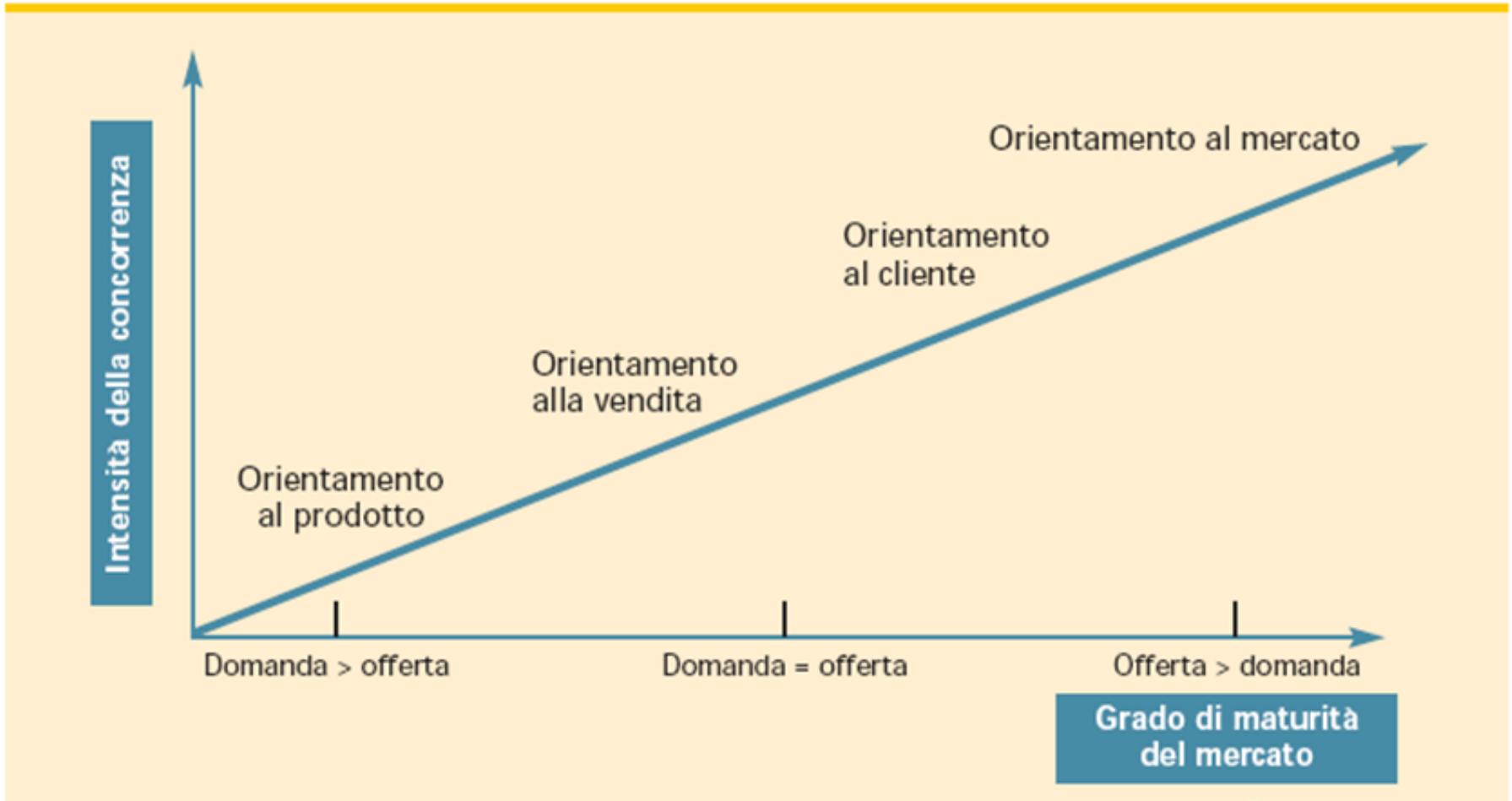
- La globalizzazione dell'economia mondiale
- La rivoluzione delle nuove tecnologie ICT con il conseguente sviluppo dei mercati on-line
- L'emergere di nuovi valori che promuovono un'economia sociale
- Vengono tenuti in considerazione tutti gli attori del mercato (clienti, concorrenti, distributori etc.)
- attiene alla filosofia di gestione orientata al mercato (anziché al prodotto o alla vendita) che coinvolge l'intera impresa.
- attiene all'insieme di strumenti di analisi e di previsione dei bisogni del mercato: marketing strategico
- consiste nell'insieme di mezzi di vendita per conquistare i mercati: marketing operativo

Il concetto di orientamento al mercato

Differenze con l'orientamento al cliente:

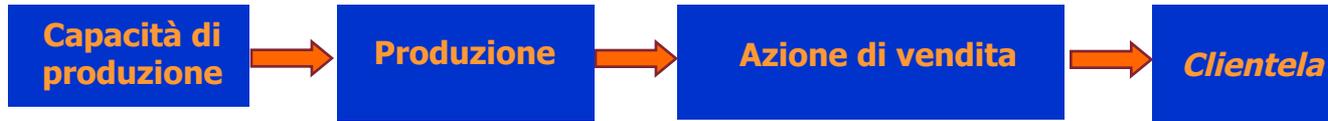
- Si rivolge a tutti gli attori principali del mercato (clienti, concorrenti, distributori ecc.
- Si basa sia sulle richieste del mercato ma anche sui modelli innovativi legati alla spinta tecnologica
- Mentre l'orientamento al cliente è orientato all'azione basata sul paradigma delle 4P, l'orientamento al mercato si fonda sul paradigma formato da cultura-analisi-azione
- E' considerato una cultura di base che pervade ogni livello e ogni funzione all'interno dell'azienda a differenza del concetto tradizionale di marketing che è di solito confinato alla funzione marketing

L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI MARKETING



Orientamenti gestionali

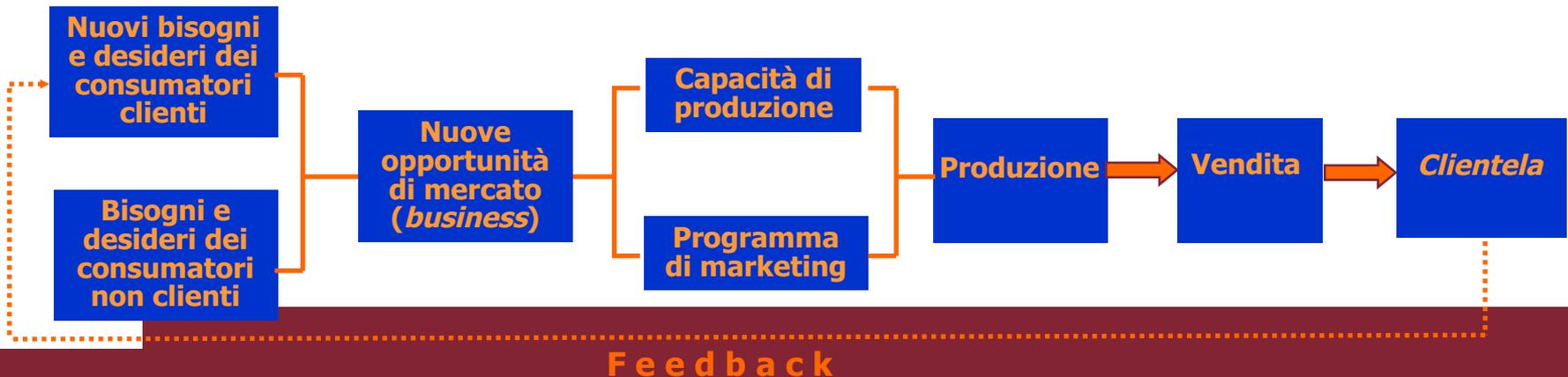
ORIENTAMENTO AL PRODOTTO



ORIENTAMENTO AL MERCATO



ORIENTAMENTO AL "BUSINESS"



Esempi di orientamenti gestionali

Impresa	Definizioni orientate al prodotto	Definizioni orientate al mercato
Amazon.com	Vendiamo online libri, video, CD, giocattoli, articoli dell'elettronica di consumo, ferramenta, casalinghi e altri prodotti	Rendiamo l'esperienza d'acquisto online semplice, veloce e piacevole. Da noi potete trovare e reperire tutto ciò che si può acquistare online.
Disney	Gestiamo parchi tematici.	Creiamo sogni. Da noi i sogni diventano realtà e l'America funziona ancora come dovrebbe.
Nike	Vendiamo scarpe e attrezzature sportive.	Portiamo ispirazione e innovazione a ogni sportivo del mondo.

Contenuti dell'azione di marketing



Il marketing management



Il marketing analitico

Lo **studio del comportamento del consumatore** esamina il modo in cui individui, gruppi sociali e organizzazioni scelgono, acquistano, utilizzano beni e servizi per soddisfare i propri bisogni e desideri e quindi le attese di valore.

Lo studio del comportamento del consumatore evidenzia:

- bisogno di appartenenza
- condizionamento mediatico
- condizionamento culturale
- variabili contestuali:
 - Situazionali (età, occupazione, situazione economica, stile di vita, etc)
 - Psicologiche (percezione, apprendimento, memoria, etc)

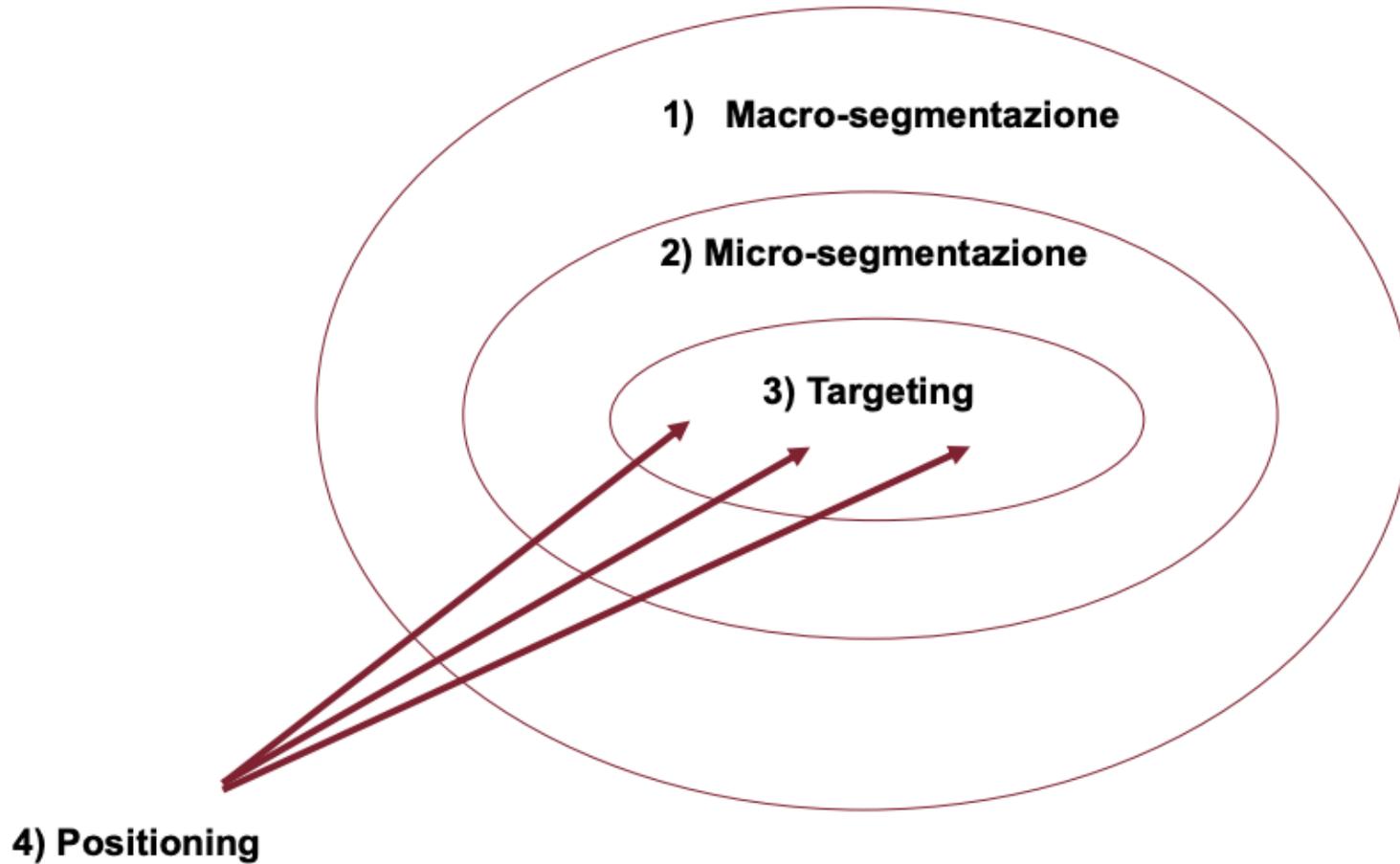
In considerazione di tutte queste variabili di influenza del comportamento del consumatore, il marketing deve formulare le opportune strategie per essere in grado di indirizzare le scelte di acquisto e di consumo.

Il marketing analitico e l'analisi della competitività (Porter)

L'analisi della competitività può essere espletata tenendo conto di tre livelli di concorrenza:

- La concorrenza orizzontale (la rivalità che s'instaura tra imprese che competono per fornire beni o servizi a un medesimo gruppo di clienti, di cui mirano a soddisfare lo stesso tipo di necessità o bisogni);
- La concorrenza verticale (rapporto competitivo che viene a crearsi tra due imprese quando queste ultime si trovano all'interno di uno stesso sistema di scambio e competono per ottenere dei vantaggi che, se ottenuti, comporterebbero degli svantaggi per il concorrente es. Tra produttore e rivenditore);
- La concorrenza allargata (tutte le forze concorrenziali che influenzano il comportamento dell'impresa es. Concorrenza interna, prodotti sostitutivi, potenziali entranti, clienti e fornitori);

Il marketing strategico



Segmentazione

La *segmentazione della domanda* consiste nella scomposizione del mercato totale in sottoinsiemi di clienti omogenei in termini di bisogni, di comportamenti e di motivazioni d'acquisto, nonché in grado di costituire mercati potenziali a sé stanti. La stessa domanda potenziale può essere oggetto di differenti segmentazioni in funzione dei criteri che si sceglie di adottare.

La *macro-segmentazione* opera una segmentazione strategica del mercato di riferimento, andando a definire i confini del business. (Abell)

La *micro-segmentazione* consiste invece nell'analisi dei diversi attributi richiesti dai clienti per lo stesso prodotto mercato e nell'individuazione di gruppi di clienti che, all'interno dei segmenti identificati attraverso l'analisi di macro-segmentazione, richiedano lo stesso paniere di attributi.

Targeting

L'individuazione del segmento o dei segmenti di mercato a cui rivolgersi;

Posizionamento

definizione dell'offerta e dell'immagine dell'impresa che possano occupare uno spazio preciso nella mente dei consumatori attuali e potenziali

Segmentazione del mercato

- I requisiti dei segmenti:
 - *Risposta differenziata*
 - *Misurabilità*
 - *Accessibilità*
 - *Attivabilità/Praticabilità*
 - *Profittabilità/Rilevanza*
- Le variabili di segmentazione:
 - Variabili **geografiche**
 - Variabili **demografiche**
 - Variabili **socio-economiche**
 - Variabili **psicografiche**
 - Variabili sul **comportamento di acquisto**
 - Variabili sul **comportamento di consumo**
- Due variabili aggiuntive: gli stili di vita e la generazione



II TARGETING