

Economia e gestione delle imprese

a. a. 2018/2019



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

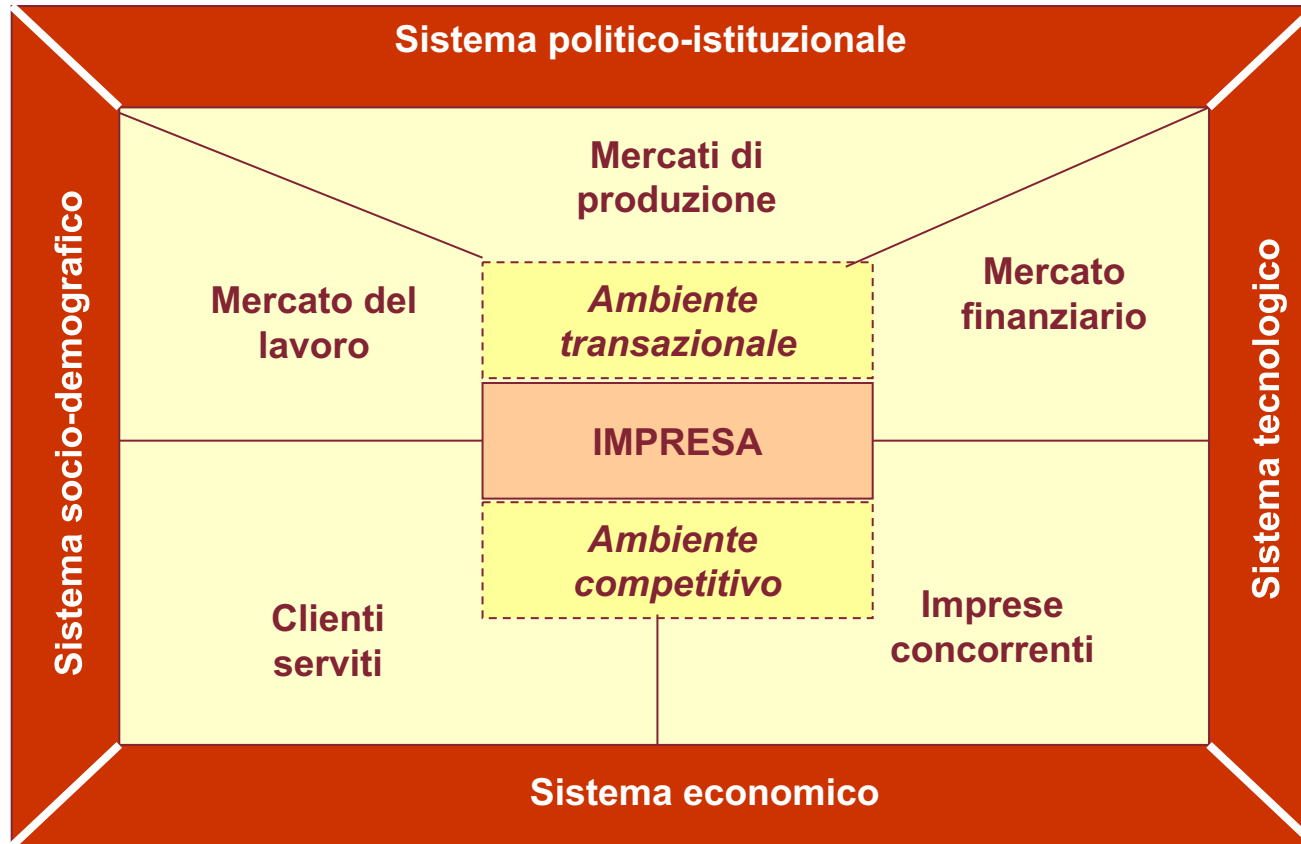
Prof. Francesca Iandolo
Ph.D. Management

I concetti di macro e micro ambiente

L'impresa è un sistema di tipo aperto, che può essere scomposto in due contesti:

a. micro-ambiente, (che nella figura è rappresentato dalla area più interna) definito dai mercati con cui si realizzano relazioni di scambio di risorse o di tipo competitivo

b. macro-ambiente, di carattere più ampio (che nella figura corrisponde alla cornice esterna), che genera le condizioni ed i vincoli entro cui l'impresa può operare



Impresa quale sistema cognitivo

L'impresa diviene ...

un sistema complesso all'interno del quale s'intrecciano elementi tangibili ed intangibili, immobilizzazioni materiali e immateriali, mezzi tecnici e intelligenze, risorse finanziarie ed umane secondo un disegno finalizzato, in ogni caso, alla produzione e diffusione di valore.

ANALISI DEL MACRO AMBIENTE

L'analisi PEST(LE)

L'individuazione delle variabili del contesto ambientale serve per identificare i fattori che possono agevolare o ostacolare il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo.

In questa analisi si deve ricordare, che il potenziale impatto dei cambiamenti ambientali può essere diverso a seconda dell'impresa analizzata.

Due tipologie di interazione:

- Attiva
- Passiva

Quattro categorie di condizioni:

- Politico-istituzionale
- Economica
- Socio-culturale
- Tecnologica
- ...

L'analisi PEST(LE)





I fattori politici si riferiscono al contesto politico che può condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi volti a regolamentarne il funzionamento (es. : la politica fiscale, il diritto del lavoro, diritto ambientale, restrizioni commerciali, le tariffe e la stabilità politica).

I fattori 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.

I fattori sociali evidenziano qualsiasi cambiamento nelle tendenze della società e il suo potenziale effetto sui consumatori dell'azienda (es: la salute, il tasso di crescita della popolazione, della distribuzione per età, carriera e sicurezza).



I fattori tecnologici si concentrano sul progresso della tecnologia e in che modo lo sviluppo della tecnologia giova ai clienti (ad esempio attività di ricerca e sviluppo, l'automazione, incentivi tecnologici e il tasso di cambiamento tecnologico). I fattori tecnologici possono determinare le barriere all'ingresso e influenzare le decisioni di outsourcing.

I fattori legali riguardano diritto dei consumatori, diritto antitrust, diritto del lavoro, della salute e della sicurezza.

I fattori ambientali fanno riferimento a situazioni globali come il riscaldamento globale, effetto serra, calamità naturali, ecc.



Dal macro ambiente...

SWOT ANALYSIS



...al micro ambiente

L'analisi S.W.O.T.

Sviluppata da Albert Humphrey, quando conduceva delle ricerche sulla **pianificazione d'impresa e la gestione del cambiamento presso** lo “Stanford Research Institute”. In accordo con Humphrey, le riflessioni iniziali sulla matrice sono state come di seguito:

*“We started as the first step by asking, “What’s good and bad about the operation?” Then we asked, “What is good and bad about the present and the future?” What is good in the present is **Satisfactory**, good in the future is an **Opportunity**; bad in the present is a **Fault**, and bad in the future is a **Threat**. Hence S-O-F-T. This was later changed to SWOT—don’t ask.*

L'analisi SWOT è uno strumento di **supporto** alla pianificazione delle strategie, soprattutto competitive.

È ancora molto utilizzato (Business Planning, Bandi Pubblici) per (ri)formulare le scelte strategiche partendo dalla valutazione delle proprie **risorse** e **competenze** oltre che dei suoi punti di forza/debolezza rispetto ai **competitor**.

La matrice S.W.O.T.

| Fattori... | Positivi | Negativi |
|---------------------------|---|---|
| Di Origine Interna | (Punti di) Forza Risorse e competenze rilevanti che l'impresa possiede in misura più accentuata rispetto ai concorrenti | (Punti di) Debolezza Risorse e competenze rilevanti di cui l'impresa ha una minore dotazione rispetto ai concorrenti |
| Di Origine Esterna | Opportunità Condizioni ambientali che, se opportunamente sfruttate, possono contribuire a generare un vantaggio competitivo | Minacce Condizioni ambientali che possono determinare un deterioramento delle prestazioni aziendali in assenza di contromisure adeguate a fronteggiarle |

Le fasi dell'analisi S.W.O.T.

L'analisi S.W.O.T. richiede, dal punto di vista operativo, di:

- **Individuare** le forze e le debolezze che caratterizzano l'azienda
- **Analizzare** l'ambiente per individuare minacce e opportunità
- **Combinare** fattori interni ed esterni per determinare gli elementi di maggiore criticità
- **Definire** le più opportune alternative di intervento

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

Esempio di variabili interne

| | Performance (A) | | | | Importanza (B) | | | |
|--------------------------|------------------------|-----------|------------|-----------|-----------------------|-----------|------------|-----------|
| Fattore | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| Notorietà del Brand | | | | | | | | |
| Accesso a nuovi capitali | | | | | | | | |
| Design del prodotto | | | | | | | | |
| Portafoglio di brevetti | | | | | | | | |

I = Assai Inadeguato
II = Sufficiente

III = Elevato
IV = Molto Elevato

Utilità, criticità e limiti

- **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. In funzione delle forze che possiede, l'impresa può creare un nuovo prodotto (un'offerta) il quale può anche diventare il simbolo di un nuovo mercato futuro (e.g. IBM ha creato il mercato dei computer).

- Identificazione dei competitor

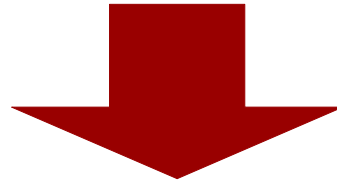
Quali saranno i competitor nel futuro?

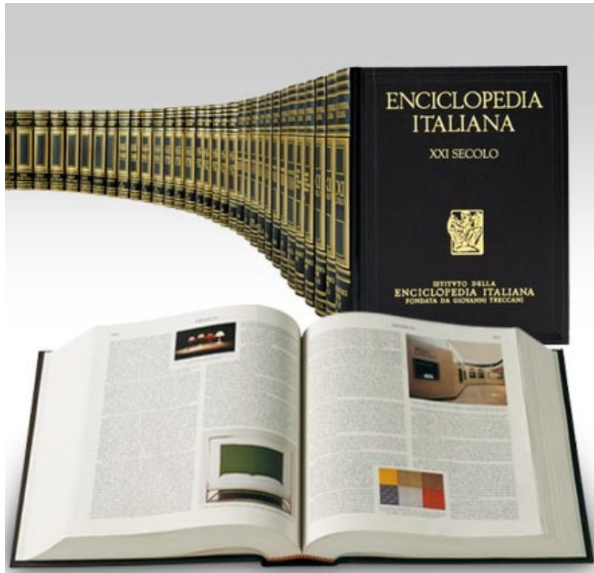
- Valutare l'importanza delle risorse

Quanto sono diffuse le risorse nel mercato?

- Trovare informazioni affidabili
- Evitare l'approccio miope all'analisi
- Analisi 'soggettiva' non assoluta

ESEMPI





WIKIPEDIA
The Free Encyclopedia

TRECCANI, LA CULTURA ITALIANA

[f](#) [t](#) [v](#) LA NOSTRA STORIA LA COMUNICAZIONE CATALOGO TRECCANI CULTURA [u](#) *Studenti**



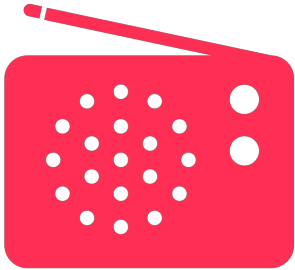
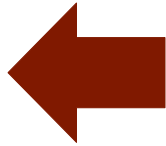
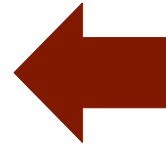
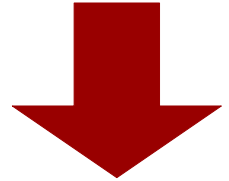
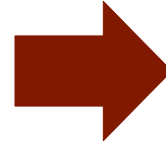
LINGUA ITALIANA SCUOLA DIRITTO BIOGRAFICO ATLANTE WEBTV

TRECCANI

Ricerca tra 1.015.347 lemmi e vocaboli...



ATLANTE AGENDA AREA RISERVATA CATALOGO IL TASCABILE



iTunes Radio

Spotify®

Un esempio di matrice SWOT

| | |
|---|--|
| <p>Punti di Forza</p> <ul style="list-style-type: none">•Notorietà del brand•Differenziazione del prodotto•Fidelizzazione della clientela•Vantaggi di Costo | <p>Punti di Debolezza</p> <ul style="list-style-type: none">•Alto indebitamento•Brevetti in scadenza•Clima aziendale conflittuale•Linee produttive obsolete |
| <p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none">•Aumento della domanda del prodotto•Nuovi canali distributivi•Caduta delle barriere nei mercati internazionali•Possibilità di espandersi in nuovi segmenti | <p>Minacce</p> <ul style="list-style-type: none">•Cambiamenti tecnologici.•Ingresso di nuovi concorrenti.•Prodotti sostitutivi.•Cambiamenti nei gusti dei consumatori.•Nuove leggi che determinano aumento dei costi. |

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 1900 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
 - Sede principale
 - Vendite
 - Area servita
 - Numero di negozi
 - Competitors
 - Proposta di valore
 - Clienti Target
 - Prodotti
 - Website
- Moda
 - Artexio, Spagna
 - 83,26 milioni
 - In tutto il mondo
 - 1923 in 88 paesi
 - Mango, Uniqlo, H&M, GAP, Benetton
 - Perfetta combinazione di design alla moda e prezzo abbordabile
 - Persone con potere d'acquisto medio che amano essere alla moda
 - Linea di abbigliamento per donna, uomo e bambino
 - www.zara.com

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, espandendosi poi a New York (1989) e Parigi (1990)
- 2002 – Introduzione del nuovo centro di distribuzione a Saragozza, in Spagna
- 2003 - Apertura del primo punto vendita Zara
- 2004 – Inaugurazione di un negozio ad Hong Kong, espandendo l'impronta globale in 56 paesi

- 2007 –Apertura del primo negozio online per i consumatori globali
- 2010 – Apertura dei negozi in Bulgaria, India e Kazakistan, aumentando la sua presenza in 77 paesi
- 2011 – Apertura dei 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.

[fast fashion]

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 1923 negozi in 88 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 ingenti somme di denaro acquistando vetrine di negozi accanto a 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 potrà 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 investe molto in 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 strategia di penetrazione nel mercato globale. La compagnia è presente sul mercato in tutti e quattro i principali continenti.

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

In Africa, ha negozi solo in Egitto, Sud Africa, Marocco, Tunisia e Algeria.

Allo stesso modo, in Asia, Paesi come la Cina e il Giappone hanno più negozi rispetto a 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 di espansione è il marketing online, su 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 essere aumentata. 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. La elevata popolazione degli Stati Uniti richiede più negozi per soddisfare le esigenze della crescente base di clienti.

Minacce

Feroce concorrenza

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

Zara affronta la concorrenza degli svedesi H&M e di 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.

PESTLE ANALYSIS

Fattori politici

Brexit

Zara e H&M potrebbero salire di prezzo a seconda dei nuovi accordi commerciali che saranno negoziati nei prossimi anni per la Brexit.

Affari in espansione in Europa

Zara sta progettando di espandere la propria attività nell'Unione Europea per le condizioni economiche sicure e stabili. Infatti, l'economia europea cambia più lentamente di quelle di altri Paesi.

Fattori economici

Economia fluttuante

Zara ha assistito a fluttuazioni negli ultimi anni, ma comunque sta avendo successo di entrate. La recessione del 2011 non ha colpito la società. Il motivo è che Zara ha sempre valutato le condizioni economiche e i tassi di cambio di un paese prima di entrare nel nuovo mercato (Knox, Agnew e McCarthy, 2014).

Differenze dei prezzi in vari paesi

A causa dei diversi dazi doganali e del livello delle tariffe in vari paesi, i prezzi dei prodotti Zara variano di paese in paese.

Fattori sociali

Dimensioni dei vestiti

Tenendo presente il fattore sociale, Zara crea i suoi prodotti considerando ogni corporatura.

Sconti e offerte

Zara offre codici promozionali, sconti e offerte ai propri clienti. Zara promuove i suoi prodotti da vari siti di coupon in cui è possibile trovare i codici di sconto, che possono essere riscattati presso il loro sito di acquisti online o al negozio.

Fattori tecnologici

App per i clienti

Zara utilizza le tecnologie dell'informazione per supportare il sistema logistico internazionale e offre un negozio online in cui è possibile comprare e restituire i prodotti tramite app (Forbeswelcome, 2016).

Mappe interattive per localizzare il negozio

Zara proietta uno «store locator» sul sito web in cui è possibile individuare facilmente un negozio inserendo la regione e la posizione del cliente. Lo store locator mostrerà i negozi più vicini intorno alla posizione inserita rendendo per i consumatori più agevole scoprire i punti vendita limitrofi.

Fattori legali

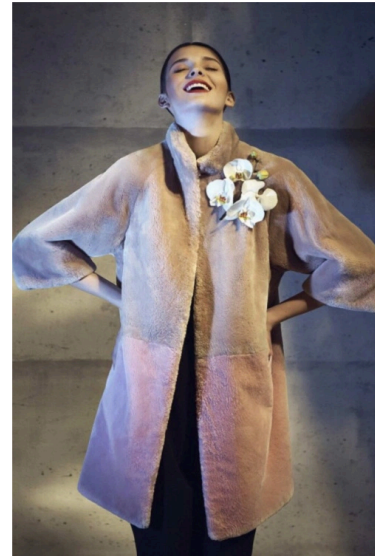
Cambiamenti nelle controversie in diversi paesi

I governi della Russia, India e Messico hanno diverse visioni delle politiche aziendali e le aziende che decidono di operare in questi mercati devono modificare le operazioni in base alle politiche stabilite.

Problemi di Copyright

A volte è impossibile per l'azienda applicare la legge del copyright anche se in alcuni negozi si trova lo stesso design a un prezzo inferiore.

Inoltre, Zara è stata accusata di violare il copyright da Fendi che ha affermato che Zara aveva usato illegittimamente delle fotografie che erano fatte durante lo show di Fendi nella settimana della moda 2013.



Fattori ambientali

Terremoto in Giappone

Una serie di disastri ha colpito il Giappone nel 2011 (tsunami). Per l'industria dell'abbigliamento e la sua catena di approvvigionamento vi è stato un forte impatto dovuto ai danni alle infrastrutture locali.

I Paesi asiatici richiedono un rapido cambio di moda

Le condizioni climatiche nei paesi asiatici sono totalmente diverse da quelle europee e anche le aziende d'abbigliamento devono adattarsi a queste stagioni estreme.

LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

Differenza tra mercato e settore

- Il primo è il 'luogo' ideale nel quale avviene lo scambio di beni/servizi
- Il secondo si definisce sulla base del criterio di sostituibilità (dal lato della domanda e dal lato dell'offerta)

SEGMENTAZIONE

ESIGENZA DI SEGMENTARE:

- A quali incertezze risponde la necessità di segmentare?
- A quali interrogativi risponde l'attività di segmentazione?

L'attività di segmentazione consente di:

- evidenziare le eterogeneità** nelle preferenze dei consumatori e quindi nelle scelte dei clienti;
- studiare e scegliere le caratteristiche principali di un prodotto** non solo in funzione del mercato globale ma di uno o più specifici segmenti di consumo omogenei

Con la segmentazione l'impresa non fa produzione di massa, distribuzione di massa e pubblicità di massa, ma preferisce concentrarsi su una parte del mercato, acquisire una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti e soddisfare meglio i clienti

Modello di Abell: Strumento di segmentazione

Lo schema di Abell definisce il business in relazione alle tre domande seguenti:

- qual è il *target group* (il gruppo di clienti) interessati al prodotto/servizio da raggiungere (**CHI**)?;
- quali sono le funzioni d'uso, ossia l'incontro tra i bisogni/desideri da soddisfare e i prodotti/servizi che gli soddisfano (**COSA**)?;
- quali sono le tecnologie (mezzi tecnici, risorse e capacità umane) attraverso le quali emergeranno gli output per i clienti (**COME**) ?

MODELLO DI BUSINESS



Modello di Business

- In sostanza, i clienti rappresentano il *target* da servire, cioè i segmenti potenziali di mercato. La funzione d'uso riguarda l'incontro tra domanda e offerta, vale a dire tra bisogni dei clienti e prodotti/servizi dell'impresa. La tecnologia è il *modus operandi* per trasformare gli input in output configurandosi come un insieme di risorse, capacità e competenze.
- Il lato di destra della figura riguarda al mercato, ossia alla domanda. All'interno del mercato si svolgono le ricerche e l'analisi dei *bisogni* e dei *desideri*. I bisogni si manifestano attraverso la *domanda* dei potenziali *clienti*.
- Il lato di sinistra esprime la volontà del sistema impresa di offrire qualcosa al mercato. Una volta analizzati i bisogni e i desideri e poi manifestati attraverso la domanda, l'impresa comincia la sua negoziazione mostrando al mercato ciò che dispone: la sua *offerta*. L'offerta è una miscela del *know-what* e del *know-how*. Il *know-what* è il *prodotto/servizio* e il *know-how* è la *tecnologia* utilizzata per la realizzazione di questi.

APPROCCIO TRIDIMENSIONALE DI ABELL

8

SCHEMA DI ABELL

Funzione svolta (*)

“Che cosa desiderano i clienti, quale bisogno viene soddisfatto”

“Con quali mezzi svolgere la funzione d’uso”

Tecnologia (**)

Gruppi clienti

“Chi deve essere servito”

(*) è l'asse delle caratteristiche funzionali del prodotto

(**) è l'asse delle caratteristiche operative del prodotto

Nel modello di Abell l'area di business viene definita attraverso tre dimensioni:

1.La funzione d'uso (i bisogni dei clienti che l'impresa intende soddisfare)

2.I clienti (i portatori dei bisogni cui l'impresa intende rivolgersi)

3.Le tecnologie (le modalità tecniche attraverso cui l'impresa intende soddisfare i bisogni)

La definizione dell'ASA nasce dall'osservazione che **uno stesso prodotto può rispondere a differenti funzioni d'uso** e queste ultime possono essere soddisfatte mediante **tecnologie differenti**, per cui l'obiettivo di mercato può essere definito soltanto in rapporto a questo schema tridimensionale. Ciò vuol dire che l'impresa può servire più gruppi di clienti e soddisfare differenti funzioni d'uso del prodotto venduto con l'applicazione di diverse tecnologie produttive.

Nelle proiezioni x , y , z vengono riportati i fattori chiave per le componenti del business. (tecnologie, funzioni d'uso e clienti). L'intersezione dei punti congiungenti i tre spazi vanno a formare un solido che identifica l'ASA.

Nella scelta dei prodotti-mercato l'impresa pone in essere un'analisi su due livelli correlati tra loro:

- **analisi dell'attrattività:** informazioni che permettono di valutare il potenziale di ogni prodotto-mercato dal punto di vista delle dimensioni, del tasso di crescita, delle aspettative e delle sensibilità specifiche

- **analisi competitività:** valutazione del livello di competitività e della quota di mercato detenibile dall'impresa in relazione ai suoi concorrenti

Esempi di spazi economici di riferimento

1)l'impresa si concentra su un prodotto-mercato per soddisfare un determinato bisogno espresso da un gruppo di clienti attraverso una tecnologia

2)l'impresa si specializza nella soddisfazione di un bisogno rivolgendosi a tutti i gruppi di clienti che presentano tale bisogno attraverso una tecnologia

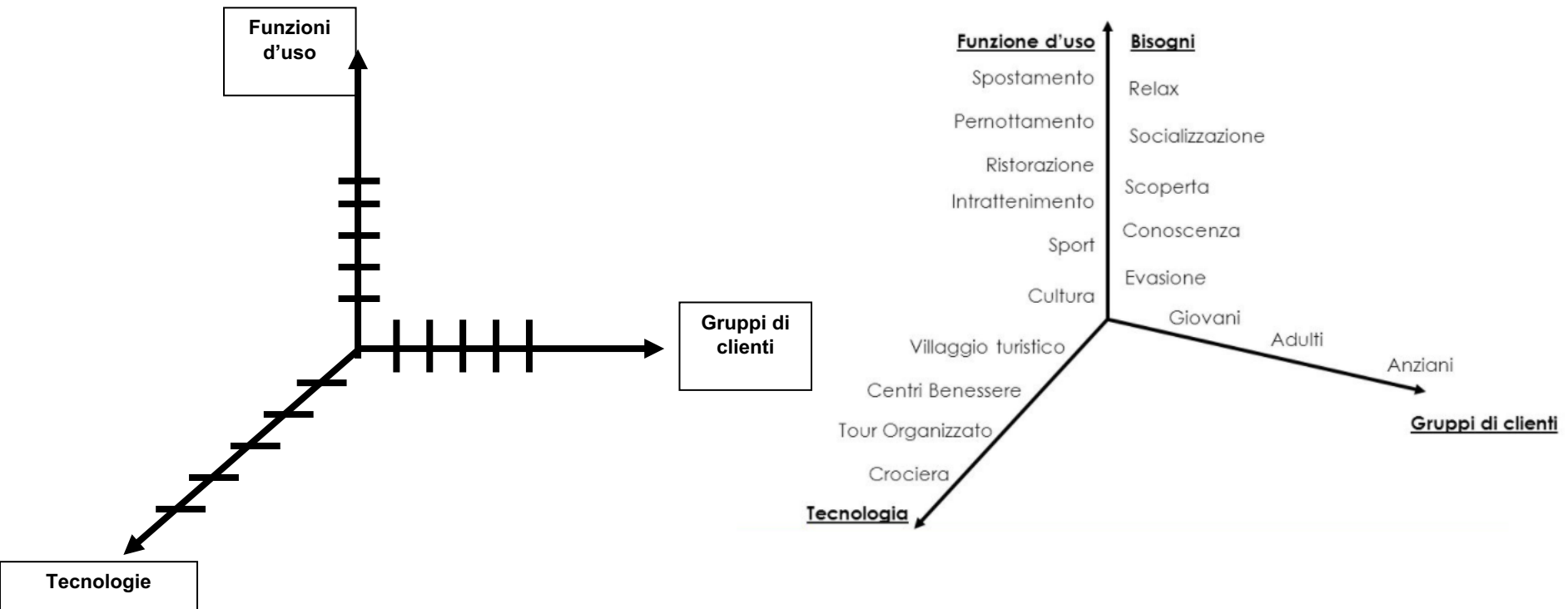
3)l'impresa utilizza una determinata tecnologia per soddisfare le diverse tipologie di bisogni espresse da tutti i gruppi di clientela

4)l'impresa si specializza nella soddisfazione di un bisogno rivolgendosi a tutti i gruppi di clienti che presentano tale bisogno utilizzando tutte le tecnologie

5)l'impresa opera in vari prodotti-mercati privi di collegamento reciproco

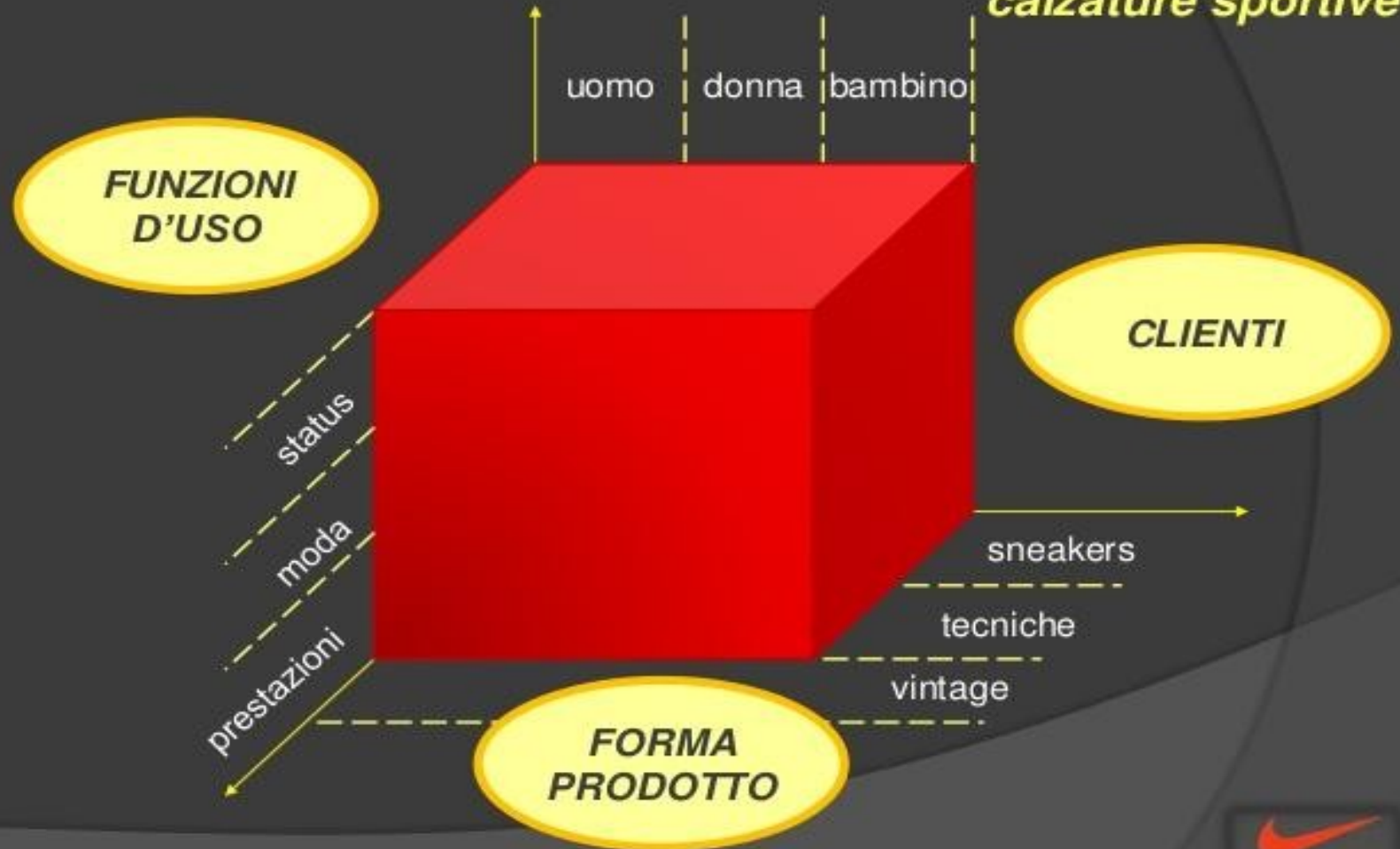
Esempio di segmentazione e targeting (turismo)

Targeting: l'individuazione del segmento o dei segmenti di mercato a cui rivolgersi



MODELLO DI ABELL

NIKE
calzature sportive



Fonte: Adattamento da: Abell D.F. (1979), *Defining The Business*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall

Esercitazione 1

Avendo individuato le **funzioni** d'uso del prodotto, le tecnologie ed i gruppi di clienti è **possibile costruire il diagramma di Abell** ed individuare le diverse aree d'affari che fanno parte di questo business.

L'area di business "**pasta per bambini**" è definita da:
funzione d'uso del prodotto: alimentazione di base per bambini; clienti: bambini; tecnologie: processo industriale.

In quest'area possiamo collocare i marchi commerciali Plasmon, Mellin, Nestlé.

L'area di business "**pasta per uso quotidiano**" è definita da: funzione d'uso: alimentazione di base; gruppi di clientela: famiglie; tecnologie: processo industriale.

In quest'area è possibile collocare, ad esempio, i marchi Barilla, Buitoni, De Cecco, Voiello, ecc.

L'area d'affari "**pasta pronta per l'uso**" è definita da: funzione d'uso: alimentazione di base; gruppi di clientela: si rivolge ad una categoria di consumatori "single", che lavorano e che dedicano poco tempo alla preparazione dei cibi; tecnologie: processo industriale.

I marchi commerciali che si sono collocati in quest'area sono, ad esempio, Findus (quattro salti in padella), Barilla, ecc.

L'area d'affari "**pasta per feste**" è definita da: funzione d'uso: alimentazione nelle occasioni speciali; gruppi di clientela: famiglie; tecnologie: può utilizzarsi sia un processo industriale che uno artigianale.

Rientrano in quest'area i marchi Barilla, Fini, Rana ed i pastifici locali di pasta lavorata artigianalmente.

L'area di business "**alimentazione dietetica**" è definita da:

funzione d'uso: alimentazione con poche calorie; gruppi di clientela: si rivolge a persone con problemi di linea; tecnologie: processo industriale.

Rientra in quest'area il marchio Misura.

Infine, l'area di business "**alimentazione speciale**" è definita da:

funzione d'uso: alimentazione per persone con problemi di allergie; gruppi di clientela: persone con allergie alimentari; tecnologie: si possono utilizzare processi industriali ed artigianali.