

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Marketing

LA DIVERSIFICAZIONE DEL BRAND: IL SUCCESSO DI AMAZON

RELATORE

Chiar.mo Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Alessandra Pinelli
Matr.215841

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

*Alla mia Famiglia e ai miei cari amici, che hanno condiviso con me ogni piccolo e grande traguardo,
dandomi, con l'affetto e l'amore, la forza di non fermarmi mai.*

Sommario

In uno scenario economico dinamico e complesso quale quello attuale, caratterizzato da continui cambiamenti tecnologici e da una forte concorrenza sul mercato, è di grande importanza per la sopravvivenza aziendale che il brand sia forte e sostenibile. Il brand rappresenta infatti non solo la componente oggettiva dell'azienda ma anche e soprattutto l'essenza dei suoi prodotti, il loro significato e la loro identità nel tempo e nello spazio. Il successo delle aziende sta proprio nel pianificare e sviluppare strategie di branding in grado di esaltare l'unicità dell'azienda e del brand rispetto ai propri concorrenti al fine di ottenere un significativo vantaggio competitivo. Per questo alcune aziende, a seguito di un'accurata analisi dei fattori interni ed esterni, possono decidere di ampliare il proprio portfolio di brand creando una vera e propria architettura di marca, offrendo così molteplici prodotti e servizi. Uno dei principali motivi è la necessità dell'azienda di garantirsi maggiori vendite andando a coprire più segmenti di mercato possibile, ovviando a eventuali crisi isolate di un solo prodotto o di uno specifico settore, e ciò si ottiene proprio andando ad attuare una strategia di diversificazione della propria offerta. Ad oggi, numerose sono le realtà di aziende diversificate come Virgin Group, Walmart e molte altre. Tra tutte l'azienda che sembra aprirsi maggiormente ai settori più disparati è tuttavia Amazon, la cui strategia consiste proprio nell'aumentare gradualmente le proprie proposte di vendita, tutto ciò attraverso repentine fusioni ed acquisizioni. "Diversificare" è certamente la sua parola d'ordine.

Indice

Sommario	4
Introduzione	8
CAPITOLO 1 Il brand: definizione ed evoluzione	
1.1 Cos'è il brand: molteplici definizioni	9
1.1.1 Componenti e funzioni del brand	11
1.1.2 <i>Brand Identity</i>	13
1.1.3 <i>Brand Equity</i>	16
1.2 Il brand portfolio e l'architettura di brand: strategia per la creazione di valore	17
1.2.1 Strategie di gestione del portfolio marche	18
1.2.2 Costruzione e gestione dell'architettura di marca	21
1.2.3 La <i>brand extension</i>	25
1.3 Innovazione del brand: dal negozio fisico all'e-commerce	27
1.3.1 Tipologie di e-commerce	28
CAPITOLO 2 La diversificazione come strategia di crescita	
2.1 Le strategie aziendali	31
2.1.1 Analisi esterna ed interna: Porter e la Resource Based View	32
2.1.2 Strategie di <i>Corporate</i> : monosettoriali e di diversificazione	34
2.2 La strategia di diversificazione: definizione e vari tipi	37
2.3 Ragioni e modi per realizzare la diversificazione	39
2.4 Le <i>strategic business unit</i> nella società diversificata	42
2.5 <i>Diversify or not to diversify?</i> : teorico impatto sui profitti aziendali	45
2.5.1 Indagini empiriche sulla potenziale creazione del valore	47
CAPITOLO 3 Esempio di diversificazione di successo: Amazon	
3.1 Dalla nascita alla leadership di mercato	50
3.1.1 Mission e Vision del colosso	52

3.1.2 SWOT Analysis.....	54
3.2 Strategia di diversificazione di Amazon: un “drago a più teste”	56
3.2.1 Analisi portafoglio di aziende e marche di Amazon.....	58
3.2.2 Matrice BCG di Amazon.....	60
3.2.3 Amazon vs Apple.....	62
3.2.4 Amazon vs Ebay: confronto tra leader	65
3.3 Amazon nel futuro: sarà la diversificazione la chiave dei profitti?	66
3.3.1 Value proposition aziendale.....	68
Conclusioni.....	70

Elenco figure

1.1.2 Il potenziale generativo della marca.....	12
1.2.1 Matrice marca – categoria.....	21
1.2.2 Brand Relationship Spectrum.....	22
2.1.1 Le cinque forze di Porter.....	32
2.2 Matrice prodotto – mercato.....	37
2.4 Matrice BCG sulle tipologie di prodotto.....	43
2.5.1 Inverted-U-model for diversification.....	48
3.1 The Amazon’s Kindle.....	51
3.1.1 Amazon Mission and Vision statement.....	53
3.2.1 Amazon’s dversification.....	59
3.2.2 BCG Matrix of Amazon.....	61
3.2.3 Apple vs Amazon: profits compared.....	64

Introduzione

Con l'affermarsi di Internet si è assistito ad un radicale cambiamento nelle abitudini di acquisto dei consumatori e nelle modalità di vendita da parte delle aziende. I processi sono divenuti più facili ma allo stesso tempo il mercato più competitivo, i consumatori hanno infatti una vasta opportunità di scelta e ciò rende fondamentale per le aziende attuare vincenti strategie che gli permettano di raggiungere e fidelizzare i propri clienti, e ciò deve essere fatto meglio dei concorrenti. Un'adeguata strategia è così divenuta essenziale per le aziende, non solo per la generazione dei profitti ma per la loro stessa sopravvivenza. In particolare, proprio per la dinamicità del mercato, il suo andamento ciclico in alcuni settori e i repentini cambiamenti delle tendenze, le aziende sono fortemente esposte al rischio di fallimento se non sono in grado di stare al passo con tutto ciò. Proprio la finalità ultima delle aziende è quella della massimizzazione del valore e a tale scopo una delle strategie che possono essere utilizzate è quella della diversificazione. L'elaborato andrà proprio a presentare tale strategia dalla sua definizione sino allo studio riguardo la sua effettiva capacità di creare valore. In particolare il dubbio odierno riguardo tale strategia è quello riguardante quale tipo di valore va ad implementare, se il valore per l'azienda o un vero e proprio aumento dei profitti.

Nel primo capitolo si andrà ad analizzare il concetto di Brand aziendale che attraverso le sue molteplici componenti e funzioni non solo distingue i prodotti dalla concorrenza ma li rende del tutto unici. Inoltre vengono presentati il concetto di architettura di marca come l'insieme dei brand che l'azienda può arrivare a possedere diversificandosi, classificando i brand sulla base della loro gerarchia e presentando le modalità di raggiungimento di una architettura di marca efficiente e soprattutto come gestirla al meglio. In seguito, inoltre, viene ricondotto il brand nell'ambito dello scenario moderno attraverso la definizione e spiegazione di una nuova modalità di vendita online ovvero l'e-commerce, di cui vengono spiegate le diverse tipologie.

Nel secondo capitolo sono poi introdotte le strategie aziendali di creazione del valore, divise tra quelle monosettoriali e multisettoriali. In particolare tra le seconde rientra proprio la strategia di diversificazione attraverso la quale un'azienda acquisisce e gestisce più brand contemporaneamente, offrendo vari prodotti e servizi. La diversificazione si divide in due tipologie e può essere correlata quando riguarda l'espansione dell'azienda nei medesimi settori d'origine e non correlata quando invece comporta l'estensione in settori diversi. Mentre il successo della diversificazione correlata non presenta dubbi, le ricerche empiriche dimostreranno come l'aumento dei profitti con la diversificazione non correlata sia molto raro ma non impossibile e come la diversificazione faccia crescere il valore aziendale.

Nel terzo capitolo, infatti, è presentata una delle più diversificate aziende di successo attuali ovvero Amazon, che vende ormai prodotti appartenenti a quasi tutti i settori. L'azienda è descritta dalla nascita fino all'evoluzione attraverso la sua strategia di diversificazione, che l'ha portata a divenire uno dei leader del settore delle vendite online. Tuttavia si analizzerà il perché del coesistere di bassi profitti aziendali ma di una continua e smisurata crescita.

CAPITOLO 1

IL BRAND: DEFINIZIONE ED EVOLUZIONE

1.1 Cos'è il brand: molteplici definizioni

Il brand, all'interno di un mercato ricco e vario come quello odierno, permette di identificare il prodotto, di qualificarlo e di differenziarlo esprimendo una sintesi di caratteristiche materiali e immateriali che lo rendono, anche nel tempo, un prodotto unico ed inimitabile. Il brand rappresenta, così, la principale fonte di differenziazione tra le offerte in competizione sul mercato, influenza le preferenze dei consumatori e aumenta i loro livelli di soddisfazione spesso determinandone una maggiore fedeltà¹. Di fronte alle innumerevoli possibilità di scelta, infatti, il consumatore sceglie sulla base della familiarità, della fiducia e della chiarezza del significato del brand. Tuttavia, il brand, non svolge un ruolo fondamentale solo per il consumatore ma anche per l'impresa stessa in quanto viene da essa considerato come il custode della sua "memoria", capace di riassumerne la storia e racchiuderne le principali scelte. Il brand assume quindi un ruolo importante per entrambe le parti, poiché da un lato legittima ed identifica l'offerta, dall'altro rassicura e diventa un punto di riferimento². Nonostante il ruolo chiave ricoperto dal brand per l'impresa e per il consumatore, attualmente non ne esiste una definizione unica ed universalmente condivisa ed accettata. Tra le definizioni che inquadrano il brand dal punto di vista funzionale, quella probabilmente più utilizzata e riconosciuta è stata elaborata nel 1960 dall'American Marketing Association (AMA), secondo cui un brand è un: *"nome, termine, segno, simbolo, disegno o una loro combinazione volto ad identificare i beni ed i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziali da quelli dei concorrenti"*. Secondo tale definizione, dunque, l'aspetto fondamentale della creazione di un brand consiste nella scelta dei cosiddetti "elementi del brand", quali il nome o il logo, che identificano il prodotto e lo distinguono dagli altri. Interessante è anche la definizione fornita da Aker (1996), secondo cui il brand è: *"un set di attività (o passività) collegate ad un segno distintivo (marchio, nome, logo) che si aggiungono (o sottraggono) al valore generato da un prodotto o servizio"*. Secondo questa definizione il brand crea valore e veicola l'identità dell'azienda portando a esiti positivi o negativi. Tuttavia, vi sono anche altri aspetti fondamentali che negli ultimi decenni hanno assunto una particolare importanza. A partire dagli anni Novanta, infatti, i mercati hanno raggiunto una complessità tale da rendere necessaria una definizione non più basata semplicemente sugli aspetti distintivi, ma anche su aspetti di natura simbolica. Il brand è considerato un'espressione simbolica complessa, costituita da un nome e specifici simboli con cui si identificano i prodotti-servizi di un'azienda e si differenziano da quelli concorrenti

¹ N.S. Dacik, R. Vinhas da Silva, J.F. Hair, *Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research*, 2015

² M. Melia, *Le strategie di branding nelle PMI*, 2018

mediante l'uso di concetti, associazioni mentali ed emozioni che li rendono "unici" verso il mercato-target. Il brand ha infatti la capacità di evocare un universo di valori e di comportamenti nei quali il consumatore può riconoscersi o ai quali aspirare³. Kapferer e Thoenig (1991) riconoscono che il cliente acquista insieme al prodotto o al servizio non solo gli elementi tangibili e oggettivi che lo costituiscono ma anche tutto ciò che riguarda l'aspetto emozionale ed esperienziale, destinati a divenire la principale fonte di differenziazione nei confronti dei competitors. Secondo gli autori, il brand ha inizio come una parola senza senso attaccata a un prodotto e, anno dopo anno, quella parola acquista significato autonomo, determinato dai ricordi della comunicazione e dei prodotti del passato⁴. Il brand diventa l'essenza del prodotto, il suo significato e la sua direzione, ne definisce l'identità nel tempo e nello spazio.

Un'altra definizione è quella di Keller (1998) secondo cui il brand è *"un'aggregazione, intorno a specifici segni di riconoscimento, di un definito complesso di valori imprenditoriali, di associazioni cognitive, di aspettative e di emozioni"*. In questo caso l'autore si sofferma sulla conoscenza che i consumatori hanno della marca (la *brand knowledge*). Quest'ultima può essere considerata come la presenza nella memoria del consumatore di un nodo (il brand) e di una molteplicità di associazioni ad esso collegate, associazioni che possono essere basate su un determinato tipo di attributo o beneficio.

Altra definizione ancora è quella di DeChernatony e McDonald (1998) i quali invece evidenziano la capacità del brand di creare valore definendolo come *"un prodotto, un servizio, persona o luogo arricchito in modo tale che l'acquirente o l'utente percepiscono valori aggiunti specifici ed esclusivi più strettamente adeguati ai loro bisogni"*. Tale definizione vuole, infatti, mettere in evidenza l'aumento del valore di cui beneficia il consumatore nel momento in cui acquista un prodotto "brandizzato" anziché qualcosa di generico.

Recenti studi mettono in luce come il brand stia assumendo sempre più una funzione autonoma rispetto al prodotto⁵ e come le aziende stiano creando intorno al proprio prodotto un universo "simbolico" che contribuisce a rafforzare la fedeltà verso il brand da parte del consumatore. Ciò porta ad un nuovo modo di percepire il brand che si identifica con la sfera esperienziale che il brand stesso trasmette ai clienti. L'impresa ha infatti come obiettivo quello di generare nel consumatore un'esperienza, esperienza che, se positiva, porterà alla fedeltà del cliente, ovvero al suo attaccamento verso il brand e verso i suoi prodotti e servizi⁶. Proprio nel 2008 l'American Marketing Association dà un'altra definizione del brand, che implementa quella data decenni prima. Il brand infatti non è più solo un simbolo ma viene visto anche come una vera e propria *"customer experience"* in quanto legato al prodotto e all'esperienza che fa il consumatore nel suo utilizzo.

"Appare evidente la molteplicità di definizioni date ad un unico termine che nella sua univocità racchiude invece diverse sfumature e differenti significati che si evolvono nello spazio e nel tempo così come evolvono i mercati, i consumi ed i consumatori. Il brand rappresenta dunque l'essenza del prodotto, il suo significato, e

³ M. Melia, *Le strategie di branding nelle PMI*, 2018

⁴ J.N. Kapferer, *Strategic Brand Management*, cit., 1992, 84

⁵ M. Maranesi, *La relazione tra marche e clienti*, 1999

⁶ B.M. Ghodeswar, *Building brand identity in competitive markets: a conceptual model*, 2008, sostiene che la fedeltà è una misura all'attaccamento che un cliente ha verso un brand e riflette la probabilità che un cliente possa passare a un altro brand, specialmente quando quel brand apporta delle caratteristiche, sia nel prezzo che nel prodotto.

ne definisce la sua identità nel tempo e nello spazio, ha la capacità di evocare un universo di valori e di comportamenti nei quali il consumatore può riconoscersi e costituisce la memoria di un'impresa, capace di riassumerne la storia, i valori, le tradizioni e gli sforzi nel tempo compiuti" (Melia Monia, Le strategie di branding nelle PMI, 2018).

1.1.2 Componenti e funzioni del brand

Il brand, caratterizzato dal suo indiscusso ruolo chiave, si basa su tre componenti principali⁷:

- Componente identificativa, riferita al sistema dei segni di riconoscimento del brand, ovvero alle sue caratteristiche distintive (nome, logo, colori, pay off, jingle pubblicitari, etc.), responsabili dei livelli di conoscenza del brand;
- Componente fiduciaria, relativa ad alcuni aspetti del brand che nel processo di acquisto consentono di diminuire il rischio percepito, risparmiare sui costi di raccolta delle informazioni e ridurre i tempi di acquisto;
- Componente valutativa, che si identifica come la componente percettiva immateriale connessa alle associazioni cognitive ed affettive che la marca evoca nella mente del cliente;

Proprio in virtù delle sue varie componenti, il brand svolge diverse funzioni, sia dal lato della domanda, sia dal lato dell'offerta. Tuttavia, se in origine il brand ricopriva un ruolo prettamente linguistico, essendo visto come *"un nome proprio per identificare prodotti diversi da quelli con cui avevano più immediati rapporti di sostituibilità"* (Pellegrini, 1996), e strumento per poter comunicare ai consumatori l'esistenza di ulteriori nuovi prodotti, oggi il brand ha ampliato il proprio campo applicativo. In particolare, Kapferer e Thoenig nel tentativo di classificare i benefici offerti ai consumatori, riconoscono al brand ulteriori funzioni, oggi ben note, quali quella di identificazione, orientamento, garanzia, personalizzazione, di praticità e ludiche (Kapferer, Thoenig, 1991). Una distinzione importante rimane, però, quella della funzione svolta dal brand dal punto di vista dell'impresa e quella svolta dal punto di vista del consumatore. Per l'impresa il brand, infatti, continua a svolgere prima di tutto una funzione identificativa, semplificando la gestione del prodotto nelle diverse attività aziendali. *"La funzione identificativa è importante anche in quando garantisce un determinato livello di protezione legale"*⁸ (K.L. Keller, B Busacca, M.C. Ostillo, *La gestione del brand*, 2005) da eventuali imitatori e contraffattori, e una tutela giuridica delle caratteristiche di unicità del prodotto e della proprietà intellettuale⁹. Oltre alla funzione identificativa, il brand rappresenta una vera e propria risorsa con la quale l'impresa si garantisce una posizione strategica nei confronti dei competitors, accrescendo di conseguenza la possibilità di

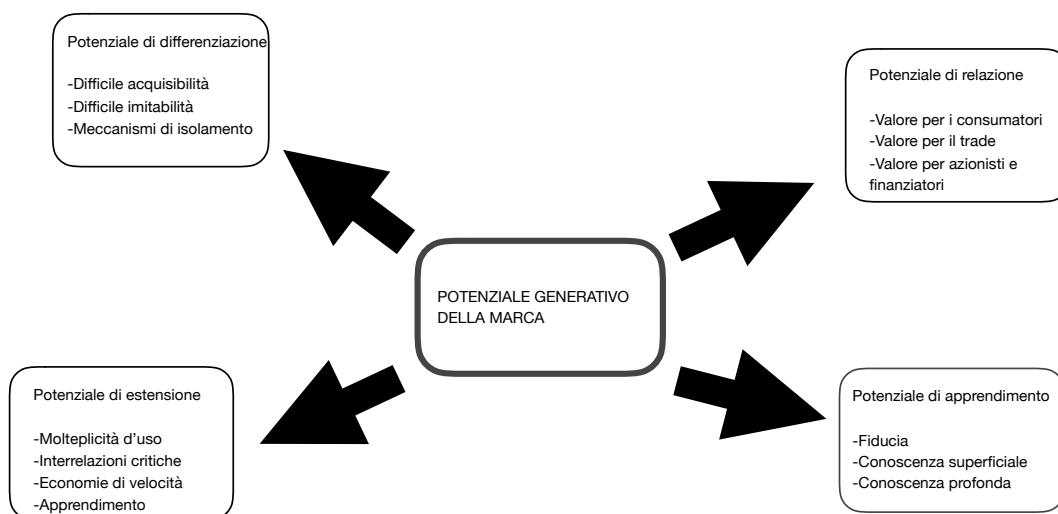
⁷ B. Busacca, G. Troilo, *La diffusività intersettoriale dell'immagine di marca. Economia & Management*, 1992

⁸ K.L. Keller, B Busacca, M.C. Ostillo, *La gestione del brand*, 2005

⁹ per far sì che un'azienda si assicuri la proprietà industriale di un prodotto, essa deve necessariamente depositarne il marchio, attraverso la procedura di registrazione. In questo modo l'azienda è tutelata da eventuali imitazioni o contraffazioni illecite ed ha l'opportunità di opporvisi per vie legali nel caso in cui si verifichino

garantirsi futuri profitti, un'attenta gestione della politica di marca e, insieme ad un'accurata strategia di posizionamento, rende possibile la differenziazione dai concorrenti e, allo stesso tempo, la fedeltà dei consumatori (Jacoby, Chestnut 1978). Questo proprio perché il consumatore contemporaneo non ricerca nel prodotto solo ed esclusivamente benefici tangibili, ma anche elementi emozionali, destinati a divenire la reale base di differenziazione e di costruzione dell'identità di marca. Secondo Adams (1995) il brand per l'impresa assolve quattro funzioni principali: differenziazione, relazione, estensione e apprendimento. La prima funzione del brand per l'impresa è infatti la possibilità di distinguersi dalla concorrenza identificando i prodotti offerti e le loro caratteristiche. Il brand costituisce così una vera e propria barriera all'entrata che genera una difficile acquisibilità ed anche una difficile imitabilità. Il brand si posiziona così in maniera rilevante sul mercato e ciò rende concrete le relazioni che l'impresa instaura con i propri stakeholder. Infine, il brand crea un vero e proprio processo di apprendimento che sfocia nell'iniziale conoscenza dello stesso per poi finire con la fiducia da parte dei clienti.

Figura 1: Il potenziale generativo della marca



Fonte: Adams, 1995

Anche il per consumatore il brand svolge numerose funzioni. Prima di tutto, il brand supporta il consumatore all'inizio del processo d'acquisto in quanto semplifica le sue scelte, promette un determinato livello di qualità, riduce la percezione del rischio e genera fiducia. Il brand infatti informa i consumatori sui prodotti e favorisce l'individuazione delle alternative di offerta potenzialmente idonee alla soddisfazione dei bisogni. Inoltre,

svolge una funzione di garanzia in quanto assicura il raggiungimento, da parte di un prodotto, di un definito livello di performance. Il cliente, poi, soddisfatto dal prodotto, ripeterà l'acquisto generando il meccanismo di fedeltà alla marca (*brand loyalty*). Infine, il brand svolge una funzione comunicativa poiché permette al consumatore di esprimere se stesso, i propri gusti e la sua personalità; questa funzione del brand è infatti detta di personalizzazione. *“La marca soddisfa i bisogni di novità, complessità ed edonismo tipici delle società contemporanee. Il consumatore è attratto dal suo nome, dal logo, da come essa si presenta e comunica”* (Melia Monia, 2018). Il consumatore è quindi attratto dalla *“Brand Identity”*.

1.1.3 Brand Identity

Con l'espressione *brand identity* (identità di brand) si intende l'insieme degli elementi (nome, simboli, logo ecc.) che, coerentemente con gli obiettivi strategici dell'impresa, rendono riconoscibile un brand e il complesso di valori imprenditoriali che lo contraddistingue. Al giorno d'oggi, la scelta dei consumatori non è più solo orientata al solo prodotto ma anche a tutti i valori dell'impresa che lo produce. Perciò è facile intuire come l'identità del brand sia fondamentale nel determinare il successo o il fallimento di un'azienda, dal momento che il primo prodotto che l'azienda deve vendere è proprio sé stessa con tutto il suo bagaglio di valori. L'identità di brand è relativa a come *“un'azienda viene riconosciuta”* (S.Mindrut et al., 2015) ed è costruita su alcuni elementi cardine quali la vision del brand, i valori culturali, il posizionamento nel mercato e le relazioni e la presentazione¹⁰. Per Kapferer (2012) secondo cui *“il marchio è un segno la cui funzione è rilevare le qualità nascoste del prodotto che sono difficili da trovare”*, l'identità di brand può essere descritta da sei dimensioni, che l'autore stesso identifica all'interno del cosiddetto “prisma di Kapferer”: costituzione fisica, personalità, cultura, relazione, immagine di sé, riflessione. Il prisma di identità del brand mette in relazione questi sei elementi tra loro prendendo in considerazione la loro posizione tra l'azienda (mittente) e il cliente (destinatario) e viceversa. La costituzione fisica si riferisce alle caratteristiche fisiche di un marchio. Ciò significa come definiamo il marchio e come si manifesterà, comprese le sue caratteristiche visive, ovvero i segnali visivi che aiutano i consumatori a identificare il marchio. Un esempio di brand con caratteristiche fisiche distintive è l'iPhone. Quando si pensa all'iPhone molto probabilmente si pensa alla modernità, all'eleganza e al minimalismo. Apple è riuscita a riflettere questi attributi, che sono i suoi valori fondamentali, in tutti i suoi prodotti. Altri elementi, poi, comuni alla costituzione fisica del brand includono colori, loghi e packaging. Il secondo elemento è la personalità o il carattere del marchio: i tratti distintivi del marchio agli occhi del consumatore. Un modo di comprendere questo concetto potrebbe essere quello di immaginare il proprio marchio preferito come un essere vivente. Che tipo di essere vivente è? Come si comporta? Per comunicare la personalità del brand, i marchi possono utilizzare uno specifico stile di scrittura, determinati toni, attitudini e colori. Ad esempio, Coca-Cola utilizza il suo carattere iconico e il colore rosso per comunicare la felicità e i momenti di gioia che il marchio incarna. La personalità, inoltre, permette ai consumatori di

¹⁰ F. Harris, L. De Cheratony, *Corporate branding and corporate brand performance*, 2001

identificarsi con il brand. Un altro elemento è la cultura. Secondo Kapferer, la cultura è l'insieme di valori che alimentano o gettano le basi per il marchio. In alcuni casi, ciò includerà la cultura e i valori del paese di origine (ad esempio la Ferrari è associata al lusso e alla tradizione italiana delle auto sportive). In altri casi, la cultura potrebbe avere poco a che fare con il paese d'origine del brand. Toyota ha usato la cultura per stabilire una serie di principi guida i quali incorporano concetti culturali giapponesi come "heijunka", che significa "lavorare come la tartaruga, non come la lepre" e si riferisce al livellamento della produzione al fine di prevenire e ridurre lo spreco.

C'è poi l'immagine di sé, che si riferisce invece al modo in cui i clienti si vedono in un particolare marchio. I marchi possono utilizzare l'immagine di sé a proprio vantaggio incorporandola nelle loro identità. L'immagine di sé è come uno specchio del suo segmento target: non si tratta perciò del target stesso ma del modo nel quale esso viene identificato dagli altri. Ad esempio BMW India ha lanciato una campagna per le persone che si vedono guidare una BMW, ora o in futuro. La campagna era "non rimandare la gioia". Oltre all'immagine di sé, nel prisma è contenuta anche la riflessione. Tuttavia i due termini sembrano simili ma differiscono in modo notevole: l'immagine di sé si riferisce alle idee dei clienti su se stesse, mentre la riflessione si riferisce a come un marchio ritrae il suo pubblico target. La riflessione è un quindi un insieme di credenze o attributi stereotipati del mercato target di un brand, che viene spesso evidenziato nelle pubblicità e in altre comunicazioni. Ad esempio, Coca-Cola e molte altre società di bibite descrivono il loro consumatore base come un adolescente divertente e amichevole, perché ciò crea un'impressione positiva del marchio. In realtà i consumatori di queste bevande variano molto più ampiamente sia dal punto di vista dell'età che della personalità. Infine, l'ultimo elemento è quello della relazione, che riguarda il rapporto tra il brand e i suoi consumatori, inclusi sia gli aspetti astratti della relazione sia quelli tangibili, come i servizi specifici offerti. Ad esempio la BMW si caratterizza nell'avere una relazione seria ma giocosa con i suoi clienti, mentre la relazione della Ferrari è più seria ed esclusiva. I sei elementi del prisma dell'identità del brand, in un ambiente armonico, possono aiutare a creare un'entità del brand ben definita e strutturata. Se l'identità di brand è unica, diversa e chiara su ciò che il marchio sta cercando di comunicare, può divenire la base di un brand di lunga durata.

Nella costruzione di una stabile identità di brand, quattro aspetti risultano particolarmente importanti: l'identità visuale (*visual identity*), la promessa di brand (*brand promise*), la personalità del brand (*brand personality*) e la comunicazione del brand (*brand communication*). L'identità visuale concerne la dimensione fisica e grafica dell'identità aziendale e si identifica come quell'insieme degli aspetti del branding creati allo scopo di evocare determinate sensazioni ed esperienze associate al brand, nel proprio target di riferimento. La visual identity racchiude quindi tutti gli elementi visivi e fisici che rappresentano il brand, ossia il logo dell'azienda, il carattere grafico ed il colore. Un'identità visiva distintiva e ben comunicata consente, inoltre, agli stakeholders di associare un'esperienza ad un brand specifico e nel tempo, a costruire la propria percezione sulla reputazione dell'organizzazione. "Il valore di un simbolo o di un luogo aziendale non risiede in ciò che sono ma in ciò che essi rappresentano" (T.C. Melwar & A.R. Wooldrige, 2001). Nella costruzione dell'identità anche la

promessa di brand assume un ruolo chiave, in quanto determina e influenza le aspettative dei consumatori e comunica l'impegno dell'azienda a perseguire strategie coerentemente con tali aspettative.

Secondo Levitt (1981) la nozione di "promessa" si ritrova in realtà in tutto ciò che è marketing, poiché le offerte sono essenzialmente solo promesse fino a quando i consumatori non le hanno acquistate.

La promessa di brand è "*il cuore e l'anima del brand, dell'azienda, dei suoi consumatori, dei dipendenti e di tutti gli stakeholder aziendali*" (D.E. Schultz, 2001). La costruzione dell'identità di brand presuppone anche la definizione della personalità di brand (*brand personality*), termine con cui si intende quell'insieme di caratteristiche e associazioni aventi connotazioni simili a quelle del carattere umano, attribuite però ad un brand. Nel corso degli anni i ricercatori hanno effettuato studi sul comportamento del consumatore nei confronti del brand, andando ad evidenziare come il consumatore fosse più propenso ad acquistare un brand con una personalità simile alla propria. I primi studi sulla personalità del brand risalgono alla metà degli anni Novanta, in diversi ambiti della ricerca: dalla psicologia al management, al marketing.

Jennifer L. Aaker (1997) introduce il concetto di *brand personality* definendola come "*un set di caratteristiche umane associate ad un brand*" e i suoi studi la portano a sviluppare una struttura delle dimensioni della personalità di marca e una valida ed affidabile scala per misurarle. Quindi il suo obiettivo era quello di individuare le dimensioni chiave, in grado di influenzare i consumatori; tali dimensioni sono: la sincerità, l'eccitazione, la competenza, la raffinatezza e la ruvidezza.

Infine, nel processo di costruzione dell'identità del brand risulta fondamentale anche la comunicazione (*brand communication*) intesa come la modalità in cui l'azienda comunica il brand a tutti i suoi stakeholder¹¹: clienti, dipendenti, fornitori, intermediari, comunità etc.¹² La comunicazione del brand è fondamentale per la costruzione delle relazioni, sui cui si basa poi tutto il processo di Marketing, ed anche per rafforzare la fedeltà da parte dei consumatori. La comunicazione di brand può essere unidirezionale (*one way*) oppure bidirezionale (*one-to-one*). La comunicazione unidirezionale, utilizzata soprattutto in passato, è rivolta direttamente al cliente attraverso strumenti come la Tv o la radio e mira principalmente a far conoscere il brand. La comunicazione bidirezionale, invece, prevede un coinvolgimento del cliente il quale conosce e dialoga in maniera attiva con l'impresa e quindi con il brand, venendo influenzato in modo diretto nel momento dell'acquisto. La comunicazione ha infatti una straordinaria importanza e, rilevante, è soprattutto ciò che si comunica. Il messaggio da veicolare deve infatti essere coerente con il brand e con i valori che esso vuole trasmettere, ciò comporterà la crescita del brand e la formazione di una sua posizione dominante sul mercato, con la conseguente crescita dei clienti e quindi dei profitti. Sono proprio i flussi di cassa generati che costituiranno uno degli elementi della "Brand Equity".

¹¹T.C. Melewar, E. Karaosmanoglu, *Seven dimensions of corporate identity: a categorisation from the practitioners' perspectives*, 2006

¹² C.B.M. van Riel, *Principles of Corporate Communication*, cit., 1995, 26

1.1.4 Brand equity

La *brand equity*, o valore della marca, è definita da Aaker come un “*insieme di asset legati al brand, al nome o al simbolo che accrescono o sottraggono il valore fornito da un prodotto o servizio all’azienda o ai clienti di quell’azienda*”, si tratta dunque della forza della marca sul mercato. Tuttavia, in realtà, il concetto di *brand equity* assume significati diversi sia in relazione alla prospettiva d’analisi adottata (se finanziaria o di marketing) e sia in relazione ai soggetti interessati, se investitori, produttori, rivenditori o consumatori. Se per gli intermediari e le imprese di solito la *brand equity* riguarda il flusso di cassa generato, per gli investitori è relativo al valore in termini finanziari come bene da includere nel bilancio dell’impresa¹³. Le principali aree di interesse nello studio della *brand equity* sono tre: impresa, finanza e consumatore.

Dal punto di vista dell’azienda, un brand di valore ha molte finalità, tra cui rendere più efficaci la pubblicità e la promozione, aiutare a garantire la distribuzione, distinguere un prodotto dalla concorrenza e facilitare la crescita e l’espansione in altre categorie di prodotti¹⁴. Tuttavia, la finalità principale di un brand forte per l’impresa, quindi di una *brand equity* molto positiva, è quella di dare la possibilità alle imprese di trarre molto vantaggio dal valore di marca poiché i consumatori sono disposti a pagare di più per quel prodotto, solo basandosi sul valore della marca stessa. Dunque, la *brand equity* rappresenta per l’azienda quel “valore aggiunto” (grazie alla presenza del nome del brand) che non verrebbe attribuito a un prodotto equivalente a parità di caratteristiche che, però, non ha un brand.

Dal punto di vista finanziario, invece, la *Brand Equity* viene definita come il valore economico totale di un brand considerato come un asset patrimoniale a sé stante (come brevetti e marchi). I brand sono infatti beni che, al pari degli impianti e delle attrezzature, possono e sono spesso acquistati e venduti¹⁵. Il modello utilizzato per misurare il flusso di cassa incrementale generato dai prodotti branded è il sistema della *Financial-based brand equity* (FBBE). In concreto, la FBBE esprime il valore monetario del brand ed è normalmente utilizzata dalle aziende quotate in borsa per le valutazioni del rendimento finanziario nel breve periodo. Secondo la prospettiva del consumatore (che è oggi la più importante poiché si tende ad attribuire più importanza al valore economico che monetario) la *brand equity* è invece il riflesso del valore attribuito dal consumatore ad un prodotto, l’elemento in grado di modificare le associazioni e le percezioni dei consumatori in relazione ad un brand specifico. La prospettiva del consumatore è detta *Customer Based-Brand Equity* e i sistemi di valutazione del brand appartenenti alla categoria CBBE si basano su ricerche empiriche che consentono di cogliere la percezione che i consumatori hanno del brand e, in particolar modo, il loro comportamento conseguente ai cambiamenti del marketing mix con cui i prodotti branded vengono proposti sul mercato. In letteratura, fra i modelli di valutazione della marca uno dei più noti ed accreditati, nella prospettiva della CBBE, è quello proposto da Aaker (1991).

¹³ C.Myers, *Managing brand equity: a look at the impact of attributes*, 2003

¹⁴ S. Hoeffler & K. Keller, *The marketing advantages of strong brands*, 2003

¹⁵ G.Salinas, T.Ambler, *A taxonomy of brand valuation practice: methodologies and purposes*, 2009. R.Sinclair, K.Keller, *A case for brands as assets: acquired and internally developed*, 2014

Secondo Aaker, la brand equity nella prospettiva del consumatore si fonda su cinque componenti fra loro correlate:

- La fedeltà di marca, definita come la dimensione core della brand equity, che è una misura della propensione al riacquisto di una marca da parte della clientela e la disponibilità a pagare un prezzo maggiore (*premium price*); la fedeltà di marca è quindi la fedeltà da parte dei clienti ed è quasi sempre il bene più prezioso per l'azienda.
- La notorietà di marca, che identifica il grado di conoscenza della marca da parte del pubblico obiettivo; essa rappresenta un fattore determinante nel modello della brand equity proposto da Aaker e si riferisce appunto a quanto velocemente un consumatore può recuperare gli elementi del brand memorizzati nella sua memoria;
- Qualità percepita, è definita come il giudizio del consumatore sulla superiorità complessiva di un prodotto tenendo in considerazione le alternative possibili; tale giudizio si basa, naturalmente, sulle valutazioni soggettive dei consumatori, sulle loro percezioni;
- Le associazioni di marca sono definite come *“tutto ciò che nella mente del consumatore risulta collegato alla marca”*; esse rappresentano dunque i suoi pensieri, i suoi sentimenti, le sue immagini e le sue esperienze.

Amazon e Apple sono esempi di aziende con una brand equity positiva. Infatti sia Amazon che Apple forniscono esperienze coerenti con le necessità dei loro clienti, sono affidabili, innovative e sono riuscite a divenire parte integrante della vita quotidiana del cliente, divenendo spesso per lui indispensabili. Apple, soprattutto, mantiene le promesse fatte ai propri clienti, continuando a innovare la propria tecnologia e offrendo allo stesso tempo un design unico ed elegante. I clienti infatti attribuiscono ai prodotti Apple un'inimitabile livello di qualità e prestigio, percependo che i prodotti di quel marchio valgono di più di quelli delle altre aziende, per questo sono disposti a pagare anche cifre maggiori. Una brand equity positiva ha così effetti diretti sul volume delle vendite dell'azienda, generando un aumento dei profitti. Tuttavia non tutte le aziende godono di una brand equity positiva e forte, basti pensare allo scandalo della Volkswagen nel 2015. L'azienda infatti fu accusata dall'EPA di aver falsificato i dati riguardanti le emissioni di anidride carbonica e ciò non ha riscontrato chiaramente esiti positivi nella clientela. Infatti l'azienda ha perso la sua brand equity poiché non più ritenuta affidabile, né aderente alle sue promesse riguardo il rispetto dell'ambiente, un tema poi ad oggi estremamente delicato.

1.2 Il portfolio aziendale e l'architettura di marca

Per le aziende è fondamentale, dunque, costruire e mantenere un brand forte, in grado di differenziarsi positivamente dai competitors ed offrire un prodotto ai consumatori, che, però, non sia solo un prodotto bensì un insieme di profondi valori ed esperienze. Tuttavia, le aziende, al fine di migliorare la loro posizione sul mercato e aumentare le entrate totali, possono arricchire la propria offerta aziendale affiancando il proprio brand ad uno o più brand aggiuntivi. Il sistema di brand risultante diviene un portfolio marche, il quale comprende tutti i brand e sub-brand collegati a tutti i mercati in cui l'azienda opera, inclusi i brand condivisi

e sviluppati insieme ad altre società di rivenditori, fornitori, clienti o società di produzione (concorrenti). Questo sistema è implementato per rispondere all'esigenza emergente (imposta dalla globalizzazione, dai cambiamenti d'acquisto dei consumatori, dalle differenze culturali ecc.) di passare da una strategia che prevede un unico brand, ad una strategia che invece prevede un portfolio marche diversificato (passando così da una mono ad una multi-offerta). Questo passaggio, tuttavia, provoca una maggiore complessità gestionale e porta inevitabilmente a cambiamenti delle condizioni operative e alla necessità di innovazione delle strutture organizzative esistenti; quindi, le aziende che operano in questo senso devono necessariamente essere competitive ed essere in grado di gestire diversi tipi di produzione e diverse tipologie di clienti.

La struttura organizzata del brand portfolio porta "all'architettura di marca" dell'impresa definita come la *"struttura che definisce il nome, il numero e i ruoli dei brand che l'impresa detiene in portafoglio e che utilizza per i prodotti che commercializza e per i target a cui si rivolge"* (Aaker e Joachimster, 2000). *"Essa esplicita la vitalità dei singoli brand e sub-brand che compongono il portfolio aziendale, evidenziando la natura e la forza dei legami intercorrenti tra i diversi brand e permettendo di distinguere quelli dominanti da quelli più deboli e meno profittevoli"* (Melia Monia, 2018). Le decisioni riguardanti l'architettura di marca si dirigono verso una duplice direzione:

- Orizzontale, poiché riguardano le strategie di estensione del brand in termini di numero e natura dei prodotti commercializzati con una medesima marca aziendale (*brand extension*) (Keller, Busacca e Ostilio, 2005)
- Verticale, poiché riguardano le strategie relative al portafoglio marche in termini di numero e natura dei brand utilizzati in ciascuna categoria di prodotto (gerarchia dei brand – *corporate brand, family brand, product brand, ecc. -e brand portfolio*) (Aaker, 2004)

Inoltre, la gestione delle pluralità di marche deve avvenire considerando tutte le marche congiuntamente e tutte le relazioni (orizzontali e verticali) presenti all'interno della medesima macro-categoria di prodotto nonché le relazioni tra macro-categorie differenti qualora l'impresa operi in molteplici business.

*"Il legame tra architettura di marca e conseguente vantaggio competitivo da parte dell'impresa risiede nel fatto che la brand architecture è portatrice di forti valenze comunicative, in grado di indirizzare, orientare e guidare il consumatore nei suoi atteggiamenti, percezioni, scelte e comportamenti d'acquisto"*¹⁶.

1.2.1 Strategie di gestione del portfolio marche

Una gestione efficace del brand portfolio richiede che i manager risolvano esplicitamente le implicazioni della strategia del portfolio su questioni chiave, incluso il numero di brand necessari per ottenere una gestione equilibrata, l'impatto della globalizzazione e/o il modo migliore per organizzare le relazioni tra i brand. La gestione del brand portfolio consente alle aziende di stabilire una strategia per ogni brand, determinare la necessità di riposizionare e identificare i brand con prestazioni inferiori ed evitare i rischi di esposizioni per l'azienda correlati a una strategia di brand unico. In letteratura vi sono diverse definizioni riguardo l'architettura di brand. Keller (2014) sostiene che la strategia di architettura di brand determina quali elementi

¹⁶ S.P.Douglas & al., *Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture*, 2001

del brand un'azienda dovrebbe applicare su prodotti e servizi nuovi ed esistenti. La strategia di architettura è fondamentale perché è il mezzo con cui l'azienda può aiutare i consumatori a comprendere i prodotti e i servizi che offre e a organizzarli nella loro mente. La strategia della brand architecture definisce l'ampiezza e i confini del marchio e la sua profondità o la complessità. Il ruolo dell'architettura di brand è duplice: chiarire e motivare. Chiarire si riferisce alla funzione dell'architettura di brand di migliorare la comprensione del consumatore e comunicare la somiglianza e le differenze tra i singoli prodotti e servizi. Motivare si riferisce invece all'immagine del marchio, ovvero a massimizzare il trasferimento del capitale proprio dal marchio ai singoli prodotti e servizi per migliorare l'esperienza e ripetere l'acquisto. Ma come vengono prese decisioni riguardo il numero di brand da inserire? La letteratura di marketing non è conclusiva sull'approccio migliore a questa domanda. Le imprese possono scegliere di avere più o meno marchi nei loro portafogli in base ai loro mercati target, ai loro concorrenti, alle loro capacità di marketing (capacità di definire, sviluppare e fornire valore ai clienti combinando e distribuendo le risorse disponibili), e prestazioni finanziarie (prestazioni del marchio e disponibilità del budget di marketing, ad esempio pubblicità, spese per il personale, ecc.). Secondo Morgan e Rego (2009) un numero maggiore di brand consente a un'azienda di godere di sinergie nello sviluppo e nella condivisione delle capacità del brand e costruire una maggiore quota di mercato. Ma può anche ridurre le economie di produzione e distribuzione, diluire le spese di marketing e indebolire la fedeltà al marchio. La decisione sul numero di marchi implica qualcosa di più della semplice aggiunta o rimozione di marchi: i seguenti criteri possono essere presi in considerazione quando si considera se aggiungere o rimuovere un marchio nel loro portafoglio:

Concorrenza: competizione contro altre aziende per garantire la quota di mercato o la complementarità dei brand all'interno dello stesso brand portfolio, mirando al giusto posizionamento del marchio in termini di percezioni dei consumatori sulla qualità e sul prezzo, tra gli altri;

Performance finanziaria: i marchi possono essere valutati in relazione alla sua performance finanziaria, come profitto, margine, spese di marketing, ecc. E possono anche essere valutati dalle sue misure di mercato (ad es. fatturato, quota di mercato, preferenze del consumatore, concentrazione)

Estensione del marchio: definita come la capacità del marchio di essere disponibile in diverse categorie di prodotti o persino nei mercati internazionali, aumentando la consapevolezza dei consumatori e potenzialmente riducendo i costi di marketing con la sua estensione.

L'applicazione di questi criteri può condurre un'azienda al processo di posizionamento del brand sul mercato. Utilizzando questo approccio, l'azienda posiziona ciascun brand in base alle sue caratteristiche, al valore aggiunto e alla coerenza del marketing interno e rende anche i suoi brand distintivi tra loro, massimizzando le loro capacità di mercato ed evitando eventuali sovrapposizioni. In termini di strategie di brand portfolio, sembra che la strategia più comune adottata dalle imprese sia avere più marchi in un unico mercato. La profondità della loro strategia di branding (natura e numero di marchi commercializzati) è l'aspetto principale su cui i manager si concentrano quando progettano il loro portafoglio di marchi ottimale per massimizzare la copertura del mercato e minimizzare la sovrapposizione dei marchi (Spence & Essoussi, 2010).

Come detto precedentemente, il portfolio marche costituisce l'insieme delle marche gestite dall'impresa e costituisce, quindi, l'altra metà del *product portfolio* (gamma prodotti). Le strategie inerenti al *brand portfolio* vanno ad individuare primariamente la sua struttura ed il suo scopo e le relazioni tra l'insieme di marche che lo compongono. Il portafoglio marche, con tutte le sue componenti, ha quindi un importante ruolo ed è necessario, nonché fondamentale, saper gestire al meglio questo patrimonio, ovvero nel modo più efficace ed efficiente possibile. L'impresa, attraverso il suo portafoglio marche deve cercare di coprire la porzione di mercato più ampia possibile, attuando una *brand portfolio strategy*. Definire tale strategia significa valutare preventivamente tutte le eventuali opportunità e implicazioni ed anche una revisione della strategia del marchio in generale. In primo luogo, le aziende devono considerare funzionalità, benefici e limiti delle possibili configurazioni di brand portfolio. L'organizzazione strategica permette all'azienda di evitare di incorrere nel fenomeno della "cannibalizzazione", inteso come quel processo secondo il quale brand di una stessa azienda finiscono per coprire fasce di mercato simili (se non le stesse), sovrapponendosi, togliendosi quote di mercato o potenziali clienti a vicenda.

Proprio per questo l'azienda definisce una gerarchia tra i brand detenuti nel proprio portfolio e distingue diversi livelli di brand:

- *Corporate* (o *company*) *brand*, il cosiddetto "brand-ombrello", che identifica l'azienda nel suo complesso in qualità di nome primario per tutti i brand ad esso sottostanti; il suo nome deve essere sempre presente sui prodotti o sul packaging. Questo approccio è molto diffuso soprattutto tra le grandi imprese quali Virgin, Apple, L'Oréal e molte altre, che utilizzano il *corporate brand* sempre come marca individuale o in combinazione con altre; in altre imprese ancora, il *corporate brand* gioca un ruolo nascosto dietro le scene, come in *Procter & Gramble* e in *Walt Disney*;
- *Family brand*, (brand di gamma o *range brand*), che identifica le diverse categorie di prodotto e può coincidere con il *corporate brand* oppure no. Alcune imprese dispongono di pochi *family brand*. Quest'ultimo può essere legato al *corporate brand* come nel caso di *Jhonson & Jhonson* per i prodotti per bambini, oppure può essere separato come nel caso di *Gillette* di *Procter & Gramble*;
- Brand di linea di prodotto, che si estende a più prodotti complementari;
- Brand di prodotto, che individua il singolo prodotto ed è destinata ad uno specifico segmento di clienti, come ad esempio nel caso di Coca Cola Zero rivolta alle persone più attente alla linea.
- Modificatore di brand (*brand modifier*), che specifica un particolare articolo o un tipo di modello. Il modificatore di prodotto è utile per sottolineare le differenze tra le diverse versioni dello stesso prodotto. *Visa*, per esempio, presenta la sua carta di credito in molteplici versioni: *classic*, *gold*, *platinum*, *signature*.

Tali categorie possono essere utilizzate in maniera combinata, delineando così differenti strutture di marca a seconda della strategia di portfolio adottata dall'azienda. Tuttavia, un ulteriore strumento ai fini della gestione del portfolio marche è la matrice marca-categoria elaborata da Keller che, graficamente e in modo sintetico, individua le marche (disposte sulle righe) e le rispettive categorie in cui operano (collocate sulle colonne). L'ampiezza del *brand portfolio* è determinata proprio dalla varietà di categorie (o prodotti) che vengono

associate a ciascuna marca e la profondità del portfolio dipende dal numero e dalla natura delle marche per ciascuna categoria di prodotto.

Figura 2: Matrice marca-categoria

Categoria				
Marca	categoria 1	categoria 2	categoria 3	categoria 4
MARCA A				
MARCA B				
MARCA C				
MARCA D				

Fonte: Keller, 2003

L'azienda, al fine di non creare competizioni all'interno del suo stesso portfolio, fa sì che i brand nella stessa categoria di prodotto siano destinati a target diversi. Come definire però le varie categorie di prodotto? Non esiste un criterio valido in assoluto, ogni azienda determina, infatti, le categorie in base agli obiettivi di mercato e alle sue strategie specifiche. Tuttavia, per la gestione del *brand portfolio*, le imprese si affidano sempre più alla *brand architecture*.

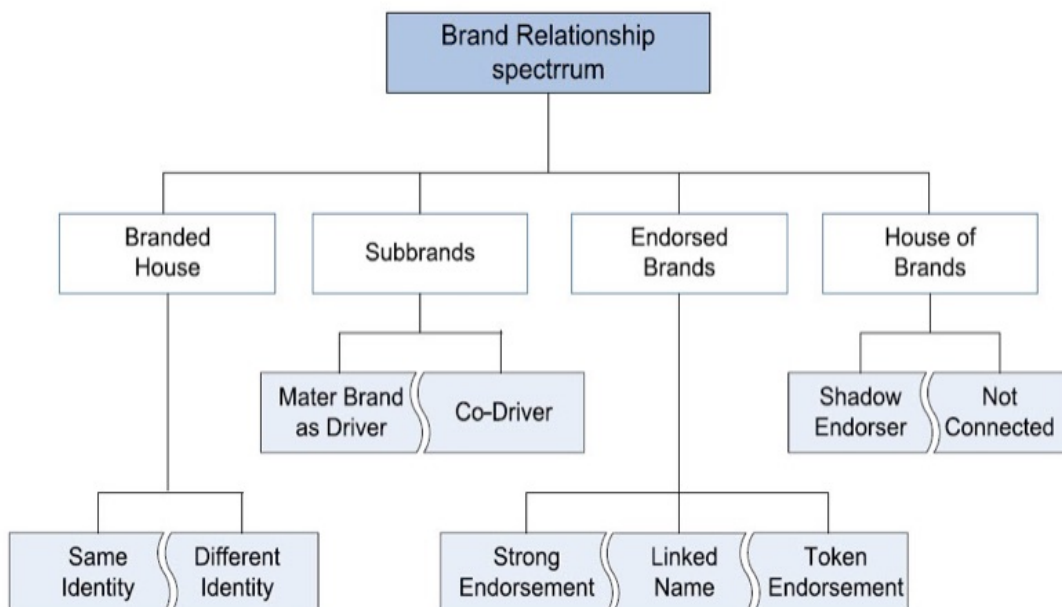
1.2.2 Costruzione e gestione dell'architettura di marca

Il primo step al fine di realizzare un'architettura di marca efficace è comprendere la relazione che c'è tra *corporate brand* (ovvero il brand principale dell'impresa, quello che sta alle spalle tutti gli altri brand) e brand sottostanti. Per valutare la dimensione della gamma si utilizzano i criteri di ampiezza (numero di linee offerte), profondità (numero di varianti di ogni marca o prodotto della linea), lunghezza (numero totale di prodotti della gamma) e coerenza (correlazione delle diverse linee di prodotti). Tutto sta nel definire e categorizzare i vari marchi all'interno della struttura aziendale a seconda delle tipologie di prodotto, destinazioni d'uso, tecnologie

utilizzare, segmenti di mercato etc.¹⁷ Eseguite le varie analisi, si possono seguire due strade differenti: da una parte mantenere l'autonomia del corporate brand rispetto ai marchi sottostanti, oppure dall'altra farli divenire un unicum declinando il marchio corporate nelle varie accezioni singole.

A partire da questa duplice opzione, in letteratura sono stati proposti diversi modelli per la gestione dell'architettura di brand. Aaker e Joachimistler (2000) attraverso il “*brand relationship spectrum*”, individuano quattro strategie di base e nove sub-strategie.

Figura 3: Brand Relationship spectrum



Fonte: Ronald Van Haaften, anno

Le quattro strategie di base sono: House of Brands, Endorsed Brands, Sub-brands e Branded house. La strategia della House of Brands coinvolge un insieme indipendente di marchi indipendenti, ognuno dei quali massimizza l'impatto su un mercato. Tuttavia questa strategia, in cui il *corporate brand* e il singolo brand non coincidono, comprende due sotto-strategie identificative: not connected e shadow endorser. Un marchio che non è connesso è completamente indipendente dalla società o dal marchio che ne prende la proprietà. Invece lo shadow endorser è un marchio che non è visibilmente connesso al suo marchio endorser, ma molti consumatori conoscono il collegamento. Ad esempio Toyota è shadow endorser di Lexus, ma anche P&G (in

¹⁷ Armelli Paolo, *Che cos'è l'architettura di marca*, da www.delmonte.it

questo caso nella categoria dei prodotti per capelli) ha diversi marchi quali Head & Shoulders, Pantene, Per Plus, Wella Allure, Essences, Herbal, ognuna delle quali ha una proposta di valore unica. Tale strategia porta ad alcuni vantaggi tra cui quello di evitare associazioni sgradite tra prodotti incompatibili perché appartenenti a differenti categorie la possibilità di valorizzare prodotti innovativi. Tuttavia vi sono anche alcune limitazioni tra cui la perdita di economia di scala che deriva dalla leva di un marchio su più aziende.

Gli Endorsed Brands, la seconda delle quattro strategie principali, sono invece marchi indipendenti che risultano ancora indipendenti ma sono supportati da un altro marchio, di solito un marchio organizzativo. In questa strategia il corporate brand ed il singolo brand non coincidono, tuttavia l'offerta è approvata dal corporate brand, che è il brand principale pre esistente. Tale strategia contempla tre substrategie: token endorser, linked name e strong endorser. Un *token endorser* è una raffigurazione simbolica, un logo, o un qualsiasi altro richiamo che consente al corporate brand di entrare in scena assumendo un ruolo secondario e mai una posizione dominante. Un *linked name* è un nome che con elementi condivisi accomuna una famiglia di prodotti, permettendo ai diversi brand di mantenere una personalità e delle associazioni proprie, ma anche di essere sottilmente legate tra loro a un corporate brand o a un brand ombrello. Uno *strong endorser* è caratterizzato visivamente da una presentazione spiccata e audace. E' ricco di associazioni che contribuiscono a rafforzare l'endorsed molto più di quanto possano fare i *token* e i *linked name*. La più distinta di queste strategie è proprio quella dello strong endorser, come in Courtyard by Marriot, in cui il marchio sponsorizzato è una parte inestricabile del nome dell'identità dell'endorsed brand.

La terza strategia all'interno del Brand Relationship Spectrum è quella dei Sub-Brands, ovvero la strategia del marchio secondario e consiste nell'associare il corporate brand (driver brand) con un brand di rango inferiore. Il brand subordinato è in grado di modificare la percezione del corporate brand aggiungendo associazioni ricche di significato, di trarre beneficio dal valore del corporate brand mantenendo però un posizionamento distintivo sul mercato, di estendere la portata del corporate brand ad altri mercati e di segnalare la bontà di un'innovazione. Se sia il corporate brand che il sub brand assumono un ruolo di driver, possono essere considerati *co-drivers* ed esempi di questa strategia di sub brand includono Chevrolet Volt, il telefono samsung Galaxy o l'Elenco di selezione OneSource di Schwab. Un'altra azienda che utilizza i Sub-Brands è Coca-Cola, vendendo bevande come "Diet Coke" e "Coke Zero" per attrarre quel segmento di mercato più attento alla salute. Dunque, in tutti questi casi, l'obiettivo dell'azienda è quello di fornire un nuovo modo di costruire legami più forti con la loro base di clienti esistente ed espandersi contemporaneamente in nuovi flussi di entrate. Tuttavia vi possono anche essere degli svantaggi. Infatti l'azienda, gestendo più marchi contemporaneamente, potrebbe far fatica da un punto di vista logistico andando così a peggiorare anche la performance del corporate brand e quindi l'esperienza offerta ai propri clienti. I cattivi risultati potrebbero non solo danneggiare i nuovi sub-brands ma anche la reputazione aziendale già esistente. Ad esempio, il marchio Virgin ha ottenuto molti successi negli anni con sforzi di sub-branding come Virgin Media e Virgin Atlantic. Tuttavia, il fondatore Richard Branson ha ottenuto anche alcuni fallimenti, tra cui Virgin Cola e Virgin Bride. Questa grande azienda dimostra come sia fondamentale che il corporate brand rimanga forte, se si vuole

ottenere il massimo dalla tecnica di sub-branding. Infine, la quarta strategia è quella della Branded House che pone l'accento sul marchio principale il quale passa dall'essere un driver primario a un driver dominante attraverso più offerte. Il corporate brand e singolo brand quindi coincidono e formano un solo prodotto oppure diverse varianti dello stesso. Molti brand utilizzando questa strategia per poter sfruttare al meglio il valore del corporate brand ed esempi chiari sono Nike con Nike Air, Nike Golf etc. ma anche McDonald's con McCafè e McDrive. Dunque si ottengono così identità distinte che derivano dallo stesso marchio, ma con lo scopo di allinearsi a mercati differenziati.

Il Brand Relationship Spectrum non è un modello limitato per la costruzione e lo sviluppo dell'architettura di marca aziendale, anzi. Esistono infatti numerose combinazioni di diverse strategie e sotto-strategie che possono essere messe in atto. Tuttavia la chiave del successo è quella di personalizzare l'architettura di marca in base alle specifiche necessità del brand, poiché l'utilizzo di troppe o poche strategie (ma anche di strategie sbagliate) può rivelarsi altamente inefficace.

Un altro modello proposto per la gestione dell'architettura di brand è il modello Brand Architecture Strategy Explorer (BASE) di Strebinger (2004) il quale individua quattro strategie di base che l'impresa può adottare sulla base degli obiettivi di comunicazione che, di volta in volta, intende perseguire, delle caratteristiche del target a cui essa si rivolge e delle caratteristiche del prodotto offerto. Tali strategie sono:

- la *Corporate brand strategy* (o C-branding strategy): prevede un unico brand madre identico per tutte le categorie di prodotto che l'impresa offre e per tutti i target a cui l'impresa si rivolge. In questa strategia, il corporate brand assume un ruolo di driver nel senso che esso è il responsabile primario nelle decisioni di acquisto da parte del consumatore¹⁸. Ad un livello gerarchico inferiore, quando esistenti, i brand relativi alle macro-categorie di prodotto hanno una mera funzione di descrittori e non assumono alcun ruolo (o in minima parte) nell'orientare i processi di scelta e di acquisto dei consumatori;
- la *Product brand strategy* (o P-branding): prevede che ciascuna categoria di prodotto abbia un brand name differente. In questo caso, il ruolo di driver è assunto dal brand che connota la singola categoria di prodotto. Il corporate brand non appare affatto oppure appare indirettamente come garante del prodotto¹⁹;
- la *Target group brand strategy* (T-branding) presuppone, invece, che l'impresa si rivolga a ciascun singolo target con un corporate o family brand name specifico, il quale racchiude differenti categorie di prodotto;
- la *Product and Target brand strategy* (PT-branding) prevede che a ciascun prodotto o servizio e a ciascun target sia associato un brand name differente.
- infine, con la *Family brand strategy* (F-branding) le strategie di base possono essere combinate nei diversi livelli gerarchici (corporate, family o product) a seconda degli obiettivi che l'impresa intende perseguire e, quindi, delle peculiari opportunità di offerte da ciascuna strategia.

¹⁸ D.A.Aaker, *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*, 1991 e D.A.Aaker, E.Joachimsthaler, *The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge*, 2000

¹⁹ M.Skold & C. Karlsson, *Multibranded platform development: a corporate strategy with multimanagerial challenges*, 2007

Tuttavia, numerose sono le aziende che gestiscono i propri brand in portafoglio combinando le strategie di architettura del brand, come ad esempio Telecom Italia il quale combina strategie del tipo C- branding, T- branding e PT-branding. Comunque, sicuro è che quando si ha in mente di utilizzare uno dei modelli precedenti, non vi è una soluzione unica per tutti i business. L'obiettivo rimane, in qualsiasi caso, non quello di creare e proteggere marchi ma quello di creare e sfruttare un portafoglio marchi che consenta alla strategia aziendale di raggiungere e mantenere il successo.

1.2.3 La *brand extension*

Una strategia diffusasi soprattutto negli ultimi dieci anni è quella della *brand extension*, la quale prevede l'utilizzo della reputazione del proprio brand esistente per promuovere un nuovo servizio o un nuovo prodotto. Tale strategia, che sfrutta quindi la *brand identity* positiva già costituita, fa così appello anche ad un nuovo pubblico. L'azienda utilizza tutta la sua autorità preesistente, che fino a quel momento ha costruito, per suggerire di poter aver successo anche in un'altra area. La brand extension inoltre risulta essere un modo efficace per far crescere e sviluppare un'azienda sbloccando il potenziale non sfruttato della sua attività. Esplorando nuove potenziali aree per una crescita rilevante, le estensioni del brand offrono poi alle aziende la possibilità di entrare in nuovi mercati, dando maggiore visibilità al marchio, aumentando i potenziali clienti e naturalmente generando maggiori opportunità di profitti. Nielsen afferma che le estensioni del brand possono avere un successo fino a cinque volte maggiore rispetto nuovi lanci, questo proprio perché non si parte da zero ma si sfrutta una conoscenza del brand da parte dei consumatori già costruita nel tempo. Ci sono dunque molte ragioni per le quali un'azienda decide di adottare una strategia di estensione, allo stesso tempo, però, realizzarla non è sempre facile come sembra. Per quanto possa essere vantaggiosa, tale strategia espone l'azienda ad una serie di sfide, in quanto da un lato una corretta estensione amplia le opportunità di profitto, dall'altro però se non si sceglie un'estensione corretta si rischia solo di arrecare un danno alla propria azienda. Esistono infatti diverse tipologie di brand extension e una delle prime sfide aziendali consiste proprio nel comprendere quale meglio si adatti alla propria organizzazione. La prima tipologia è l'estensione della linea: tale strategia di estensione è una delle più semplici e sicure, in quanto consiste nell'offrire un prodotto riguardante un'offerta già esistente ma cambiando solo alcune sue caratteristiche (come forma, colore o sapore) e quindi si è consapevoli dell'interesse verso il prodotto. Ad esempio, Head & Shoulders offre una gamma di shampoo adatti ai diversi tipi di capelli. La seconda tipologia è invece l'estensione di categoria: tale strategia si ha nel momento in cui l'azienda decide di lanciare sul mercato un prodotto completamente nuovo non correlato alla propria offerta già esistente. Chiaramente si tratta di una strategia più rischiosa ma che, se di successo, offre numerose opportunità di profitto. Un esempio è Colgate che ha cominciato con la vendita di dentifrici e poi gradualmente ha iniziato a rilasciare nuovi prodotti collegati alla cura orale. Una forma leggermente più creativa di strategia di estensione del brand, è l'estensione di competenza, che sfrutta la credibilità e l'autorità del marchio aziendale. Se l'azienda ha infatti costruito forti competenze in un determinato campo, come quello tecnologico, può sfruttare tali competenze per produrre beni tra loro correlati.

Un esempio è Samsung che ha ampliato la propria linea di prodotti grazie alle sue competenze sui dispositivi tecnologici, che vanno dai telefono cellulari ai laptop, ai frigoriferi e ad altro ancora. Infine, un altro tipo di estensione possibile è quella geografica, che consiste nell'idea di portare i servizi e i prodotti aziendali in nuovi mercati. Molte aziende iniziano, infatti, focalizzandosi su un'area geografica specifica ma, man mano che la loro attività cresce e si stabilizza, potrebbero divenire in grado di estendere ulteriormente la propria presenza stabilendo sedi in altre diverse località del mondo. Tuttavia le estensioni geografiche potrebbero essere più complicate delle precedenti, poiché ci si appropria ad un pubblico completamente nuovo. Nonostante ciò, però, l'azienda prima di decidere di adottare tale strategia svolge tutte le opportune ricerche ed è sicuramente consapevole che vi sia la domanda per quel prodotto che vuole venire in un determinato spazio geografico.

Tuttavia, qualunque sia la strategia di estensione del brand attuata, fondamentale per l'azienda è che le associazioni fatte dai consumatori nei confronti dei nuovi prodotti siano più che positive. In particolare l'azienda, nel proporre le sue novità, deve risultare coerente con il suo messaggio iniziale e deve far sì che i consumatori nutrano la stessa fiducia che hanno nei confronti dei prodotti originari. In particolare secondo uno studio di Aaker e Keller (1990) il successo dell'estensione del brand è dovuto proprio alla coerenza che può essere misurata in termini di similarità, cioè il grado in cui i consumatori percepiscono il nuovo prodotto in qualche modo collegato a quello d'origine. Aaker e Keller riportano tre dimensioni di similarità: la complementarietà, la sostituibilità e il trasferimento. Mentre i primi due concetti alludono a come i consumatori vedano due prodotti come complementari o sostituibili, il trasferimento riflette la percezione del consumatore circa la capacità di un'azienda di trasferire competenze da una categoria di prodotti ad un'altra. Gli autori concludono come solo la dimensione del trasferimento di competenze presenti una diretta associazione con la valutazione da parte dei consumatori di una brand extension positiva o meno.

La strategia più utilizzata oggi è sicuramente l'estensione di categoria, in quanto se ben progettata e realizzata, può condurre a numerosi vantaggi. In primo luogo, infatti, poiché il nome del brand è già noto ai consumatori, si verifica una più rapida e facile accettazione del nuovo prodotto. Il cliente ha infatti una familiarità nei confronti del prodotto e pertanto sviluppa maggiore interesse all'estensione di un brand da lui conosciuto, piuttosto che di un brand completamente nuovo. Inoltre un altro vantaggio di questa strategia consiste nello sfruttare i benefici legati alle attività di marketing: dal momento che l'azienda è già conosciuta, se introduce un nuovo prodotto non dovrà necessariamente investire troppo capitale nella pubblicità. Dunque questa strategia può divenire un importante punto di forza per l'azienda e generare un vantaggio competitivo sul mercato non indifferente. Tuttavia, così come ci sono vantaggi, ci sono anche alcuni svantaggi. In particolare la *brand extension* porta i consumatori ad avere aspettative alte nei confronti di un nuovo prodotto di un brand noto e mentre tale aspetto può condurre a benefici, dall'altro può avere effetti negativi nel caso in cui tali aspettative non siano pienamente soddisfatte, andando ad impattare negativamente sull'immagine globale del brand. Non va quindi sottovalutato il rischio di un indebolimento del valore della marca che può portare anche ad un danno di reputazione del brand. Infatti, un'estensione di brand inappropriata potrebbe condurre i consumatori a creare associazioni che potrebbero rivelarsi particolarmente difficili per l'azienda da superare.

Questo meccanismo è anche legato al fatto che oggi i consumatori sono costantemente interconnessi grazie ad internet e, quindi, un commento negativo potrebbe essere letto da milioni di persone anche in pochi minuti, e la *brand reputation* è estremamente sensibile a questo meccanismo: può trarre elevatissimo giovamento da questo come potrebbe, allo stesso tempo, esserne vittima.

1.3 Innovazione del brand: dal negozio fisico all'e-commerce

Con l'avvento di internet le abitudini dei consumatori sono cambiate. E di conseguenza sono cambiate le strategie di piccole e grandi aziende per raggiungere e fidelizzare i propri clienti.

Oggi è possibile vendere o acquistare un bene da casa propria servendosi semplicemente di un dispositivo dotato di connessione ad Internet. L'e-commerce non è, tuttavia, solo un negozio online che vende beni materiali (come vestiti, computer etc.) ma anche l'insieme di tutti quei siti che vendono beni immateriali, come *ebook*, *software*, videocorsi e servizi vari come quelli bancari e finanziari. Ciò che caratterizza questo di tipo di commercio è sicuramente la sua estrema disponibilità in quanto l'accesso può essere effettuato (nella maggior parte dei casi) in ogni momento della giornata ed in qualsiasi luogo, infatti in meno di un secondo dall'America si può acquistare comodamente un prodotto in Asia. Questo modo di acquistare ha numerosi vantaggi quali sicuramente, oltre a quello dell'estrema disponibilità, sicuramente l'abbattimento di numerosi costi che un negozio fisico dovrebbe sostenere²⁴. Tuttavia, assieme ai vantaggi, l'e-commerce presenta anche alcuni svantaggi. Uno dei principali è sicuramente la mancanza, in alcuni casi, della fiducia da parte di chi si espone acquistando. Quando si acquista online, infatti, non si ha la possibilità di toccare o vedere il prodotto che si sta acquistando a 360 gradi, come la si avrebbe nel caso di acquisto in un negozio fisico. In più non sempre (quasi mai, per lo più) si conosce chi sta effettivamente vendendo il prodotto, perciò per la maggior parte dei consumatori risulta difficile acquistare andando a registrare i propri dati personali (quali indirizzo di casa per la spedizione) ma soprattutto risulta difficile la registrazione dei dati della propria carta di credito per completare l'acquisto. Tali dati (personali, carta di credito etc.) sono dati sensibili e non tutti si sentono perfettamente sicuri nel condividerli sul web. Nonostante ciò, soprattutto negli ultimi cinque anni l'e-commerce è esploso grazie a migliaia di imprenditori di piccole e medie imprese che commercializzano i loro prodotti online. In un mercato come questo, in rapida e continua espansione, è importante fare le cose giuste e rimanere coerenti, costruendo una strategia digital in grado di sviluppare la *brand awareness*. Per un brand l'e-commerce rappresenta il primo biglietto da visita. La presenza delle aziende online è sempre più richiesta dai consumatori e con la *digital transformation* stiamo assistendo a una sintesi tra spazio fisico e digitale oltre all'avvento delle modalità di consumo. Ma qual è il vero punto fermo? Sicuramente il cliente finale sempre al centro: l'importante è creare per il consumatore un'esperienza di acquisto che si realizzi prima, dopo e durante l'azione di vendita. L'acquisto avviene in un vero e proprio *marketplace*, che potrebbe essere definito come una piazza virtuale (o mercato) in cui domanda online e offerta online si incontrano. Ne esistono ormai

²⁴ si pensi ad esempio ai costi di affitto del locale, alla manutenzione, pulizia, costi di luce, gas, acqua e così via

centinaia, quasi tutti con modalità differenti. Si tratta di piattaforme altamente specializzate nel commercio elettronico che nel tempo hanno decretato il successo di innumerevoli brand, presentando molti prodotti a milioni di utenti interessati. I giganti delle vendite online come *Farfetch* e *Amazon* di recente hanno cominciato a realizzare strategie per le piccole imprese portando avanti diverse iniziative, dalle sezioni specializzate alle aree dedicate al *Made in Italy*. Giorno dopo giorno, gli utenti prendono sempre più familiarità con l'e-commerce e quindi con gli acquisti online. Continua così a calare la percentuale di utenti che acquistano al dettaglio e, al contrario, aumenta quella di coloro che acquistano in rete.

Si stima che la vendita *direct-to-consumer* possa raggiungere un valore vicino ai 16 miliardi di dollari entro il 2020. Tuttavia, bisogna fare attenzione: il commercio online segue delle regole ben precise. Una strategia di vendita per il web non sarebbe completa, se non fosse accompagnata da un'esperienza d'acquisto unica e un coinvolgimento dell'utente anche attraverso i social media. Perché anche l'acquisto online deve essere, oltre che uno strumento per soddisfare le proprie necessità, anche un'esperienza positiva per il cliente che online può anche lasciare scritta la propria esperienza attraverso i cosiddetti *feedback*, ovvero commenti riguardo il prodotto e in generale su tutta l'esperienza d'acquisto.

1.3.1 Tipologie di e-commerce

Sulla base del fatto che la transazione online può avvenire non solo verso consumatori ma anche verso altre imprese o viceversa ed anche tra consumatori stessi, si possono distinguere 4 tipi di e-commerce: business to business, business to consumer, consumer to business e consumer to consumer. Oggi quella che genera un maggior flusso di ricavi è data dalla tipologia business to business, ma anche la tipologia business to consumer si sta affermando particolarmente. Inoltre, la presenza delle aste online ha generato due nuove categorie: consumer to consumer e consumer to business. In particolare:

- **Business- to-Business (B2B):** come suggerisce il titolo, una transazione B2B è quella in cui un'azienda vende a un'altra attività. Queste transazioni comportano spesso la personalizzazione di un ordine su base continuativa. Le transazioni B2B possono includere prezzi all'ingrosso, ordini di quantità maggiori o prodotti speciali di cui un consumatore medio non avrebbe mai bisogno giorno per giorno. Le transazioni B2B creano relazioni potenti e durature tra le parti se gestite correttamente. I prodotti tipici coinvolti nelle transazioni B2B includono forniture per ufficio, benzina e petrolio, attrezzature mediche, aeroplani, navi e attrezzature militari. Questi articoli sono di grandi dimensioni fisiche o in quantità necessarie che sarebbero schiacciati per un consumatore medio da acquistare da solo. La Cisco System, ad esempio, produttore di software e di attrezzature di rete, riceve più dell'80% degli ordini tramite internet.

Le transazioni B2B avvengono in molte forme e avvengono a livello globale. Un derivato popolare del modello B2B si verifica tra le imprese e un tipo di amministrazione (B2A). Le transazioni B2A avvengono tra aziende e organi della pubblica amministrazione come il governo. Inoltre, il modello B2A viene talvolta definito B2G (business-to-government). Man mano che il mondo diventa sempre più dipendente da Internet, la stessa

evoluzione vale per i governi. Molti processi stanno diventando ottimizzati attraverso la digitalizzazione e molte amministrazioni e organi di governo hanno implementato tecnologie per aiutare nel processo. Al fine di ottenere profitti, il marketing può essere destinato ai responsabili delle decisioni all'interno del governo o dell'organismo autorevole. Questi sforzi rientrerebbero nel modello B2A. Altre transazioni B2A includono previdenza sociale, contratti di lavoro, misurazione finanziaria e altre opzioni di pagamento online.

- **Business-to-Consumer (B2C):** il tipo di transazione più tradizionale dal punto di vista del consumatore è il modello B2C. Questo modello imita un acquisto che è stato effettuato in negozio presso una sede fisica ma che si verifica interamente online. Le aziende vendono beni direttamente ai consumatori attraverso il loro sito Web. Internet funge da mercato e il negozio eCommerce funge da portale tra le imprese e gli acquisti online dei consumatori. I negozi online sono in grado di elencare più prodotti e servizi che offrono ai clienti molte opzioni tra cui scegliere durante la loro esperienza di acquisto. Ciò consente a più clienti di ricercare e trovare la soluzione perfetta per loro. Abbigliamento, elettronica e attrezzature ricreative all'aperto sono solo alcuni dei prodotti che sono effettivamente venduti online nel B2C. La transazione B2C non si limita ai prodotti, ma i servizi sono spesso distribuiti anche in questo modo. Le aziende possono offrire servizi come consulenza finanziaria, tutoraggio, abbonamenti e altro ai fini di aumentare la loro presenza online. Uno dei casi di maggior successo di B2C è *Amazon*, nato come libreria virtuale con oltre due milioni di titoli, all'interno del quale il cliente può trovare anche il libro più raro, beneficiano di sconti e della possibilità di farselo recapitare a casa anche nell'arco di 24h grazie all'abbonamento *Prime*.

- **Consumer-to-Consumer (C2C):** con l'avvento dell'eCommerce, molte innovazioni hanno avuto luogo in diverse forme. Internet stesso è un potente mercato in sé e per sé. Piattaforme come eBay, Craigslist, Grailed e persino parti di Amazon consentono ai consumatori di vendere ad altri consumatori. Questo ponte consente agli utenti di vendere beni senza creare un negozio personalizzato. Ciò si traduce in singole e veloci transazioni che consentono la vendita online di articoli di nicchia e beni usati.

Nel modello C2C, quindi, la piattaforma stessa non possiede o vende prodotti, ma piuttosto funge da ponte tra la vendita dei consumatori e l'acquisto dei consumatori. La piattaforma agisce come terza parte per supervisionare e autorizzare la transazione e per garantire che tutto vada a buon fine. Le piattaforme più popolari hanno avuto successo grazie all'elevata quantità di utenti e traffico, offrendo al contempo una soluzione per sbarazzarsi di merci con costi e spese generali ridotti. Vendere un articolo su questi siti è generalmente piuttosto semplice, infatti le opportunità di C2C aumentano il potere d'acquisto dei consumatori eliminando molte fasi del processo di acquisto.

- **Consumer-to-Business (C2B):** invece, il modello C2B consente alle aziende di ricevere valore dai consumatori (quando è tradizionalmente il contrario). I consumatori sono in grado di fornire un servizio alle imprese per aumentare le loro attività esistenti attraverso un sistema di aste inverse, ovvero sono i consumatori che decidono il prezzo e le aziende scelgono se accettare o meno. L'esempio più eclatante è quello di *Priceline.com*, che entrò nel mercato invitando i suoi clienti a proporre il costo del biglietto che intendevano pagare. Inoltre un altro esempio di C2B è la figura che si sta oggi affermando sui social, ovvero quella del

blogger. Quest'ultimo infatti offre la propria immagine al fine di sponsorizzare prodotti o servizi di aziende e oggi questo business sta generando altissimi profitti.

La rapida espansione dell'e-commerce sta oggi permettendo a tutte le grandi aziende di vendita al dettaglio di aprire i propri negozi online, con contenuti regolarmente aggiornati. Tuttavia, questa innovazione sta interessando anche le aziende di vendita al dettaglio più piccole, che vedono in internet l'occasione per crescere, accrescendo la portata dei potenziali clienti e aumentando i volumi di vendita. Le vendite e gli acquisti online stanno raggiungendo cifre mai viste prima, con livelli più alti soprattutto in Cina e in Giappone. Online, espandere il proprio business in nuove categorie e mercati di prodotti (*brand extension*) potrebbe attirare nuove occasioni di business per far crescere la propria impresa. La diversificazione online, però, per essere davvero percepita dagli utenti, deve andare di pari passo con lo sviluppo digitale. Ad esempio, Amazon vanta un portfolio di marche piuttosto ampio, che gioca un ruolo fondamentale, grazie anche al supporto di una buona politica di Marketing online e di una continua attenzione al cliente.

Appare chiaro come, a prescindere dalla sfera di produzione e dalle strategie sposate, la diversificazione dell'e-commerce online riesca quotidianamente a rispondere alle esigenze aziendali e degli utenti, siano essi imprese sia consumatori stessi, rivelandosi un eccellente strumento per innovare un particolare mercato o cavalcare l'onda del successo. Con le giuste condizioni, scommettere su una vendita multiprodotto potrebbe dimostrarsi la strategia più adeguata anche per rilanciare settori di business locale. La vendita multiprodotto, tuttavia, è frutto di una strategia aziendale, definita "strategia di diversificazione".

CAPITOLO 2

La diversificazione come potente strategia di crescita

1.1 Le strategie aziendali

La strategia aziendale è un sistema di scelte relative alle risorse da impiegare e alle azioni da intraprendere a livello produttivo, commerciale, amministrativo, finanziario e organizzativo affinché l'azienda possa raggiungere i suoi obiettivi prefissati. Infatti, secondo una definizione di Johnson e Scholes (anno), per strategia aziendale si intende *“La direzione e l'obiettivo di una organizzazione a lungo termine che permette di raggiungere un certo tipo di vantaggio per l'organizzazione attraverso la configurazione delle risorse nell'ecosistema di riferimento al fine di soddisfare le esigenze dei mercati e per soddisfare le aspettative dell'azionista”*.

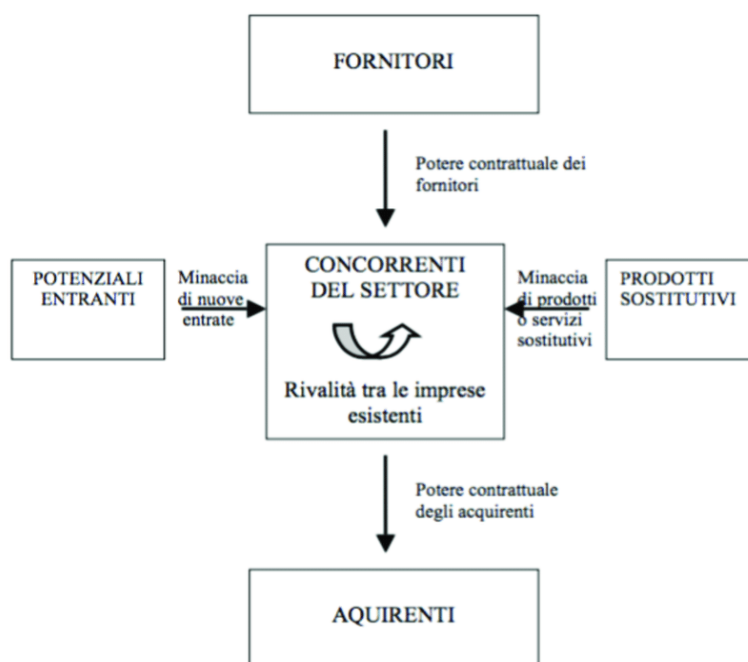
È chiaro che la strategia aziendale rappresenti un aspetto fondamentale nella vita dell'impresa, andando a definire e a modificare di volta in volta il modo di operare dell'organizzazione all'interno del contesto competitivo in cui essa opera e a definire le attività che devono, necessariamente, essere svolte.

All'interno di un'azienda, tuttavia, sono presenti numerose strategie che interessano i diversi livelli organizzativi, tutti strettamente tra loro collegati. Tra le principali possiamo individuare: le strategie di *corporate* e quelle di *business*. Con il termine strategie di *corporate* si intendono quelle azioni definite dal *top management*, quindi dall'imprenditore e dai dirigenti di alto livello, per tutta l'organizzazione. Attraverso le decisioni di *corporate* si stabiliscono gli ambiti di attività dell'impresa, identificando i business nei quali dovrà operare e strutturando un piano d'azione per raggiungere gli obiettivi prefissati. Tali strategie sono in contrapposizione alle strategie di *business*, attraverso le quali, invece, si definisce come andare a competere nei vari settori. Dunque, la domanda a cui le strategie di *corporate* devono rispondere quando vengono realizzate è *“dove avverrà la competizione?”*. Studiare le principali caratteristiche di un settore del mercato permetterà di stabilirne il sistema competitivo e di determinare quale sarà la posizione dell'impresa. Numerose sono le caratteristiche del settore che determinano l'intensità della concorrenza e il livello di redditività. Uno schema utile e molto diffuso di classificazione e di analisi di questi fattori è quello sviluppato da Michael Porter (anno) della Harvard Business School. In tale schema si evidenzia che la redditività di un settore (indicata dal tasso di rendimento del capitale rispetto al costo del capitale) è determinata da cinque distinte forze competitive²⁷.

²⁷ Grant M. Robert, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*

2.1.1 Analisi esterna ed interna dell'azienda: Porter e la *Resource Based View*

Figura 4: Le cinque forze di Porter



Fonte: Michael Porter

L'analisi delle cinque forze di Porter ha lo scopo di analizzare il livello di concorrenza all'interno di un determinato settore. Secondo questo quadro, la competitività non proviene solo dai concorrenti ma piuttosto da cinque forze fondamentali, che comprendono tre fonti di competizione "orizzontale": la concorrenza dei nuovi entranti, la concorrenza dei prodotti sostitutivi e la concorrenza delle imprese già presenti sul settore; e due fonti di competizione "verticale": il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti. Ciascuna di queste forze si caratterizza in modo diverso a seconda del settore di appartenenza, ma vi sono punti chiave costanti che rendono il modello di Porter applicabile a ogni area del mercato. L'analisi di queste forze permette all'impresa di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti delle forze stesse.

I nuovi entranti in un settore portano nuove capacità e il desiderio di guadagnare nuove quote di mercato. La gravità della minaccia dipende dagli ostacoli per entrare in un determinato settore, chiamati “barriere all’ingresso”. Più alte sono queste barriere, minore è la minaccia per i giocatori esistenti in quanto più difficile sarà entrare nel mercato; quanto più alte saranno, inoltre, e tanto più forti saranno le imprese che sono riuscite ad entrarvi. Esempi di ostacoli all’ingresso sono la necessità di economia di scala, l’elevata fedeltà dei clienti per i marchi esistenti, requisiti di grandi somme di capitale, necessità di esperienza cumulative e politiche governative restrittive. Un esempio di settore in cui la minaccia di nuovi entranti è bassa è quella del settore aereo, perché presenta quasi tutte le barriere sopra elencate, tra le quali sicuramente un elevato investimento iniziale di capitale. Anche se non sembra molto attraente per le aziende entrare nel settore aereo, non è tuttavia impossibile. Molte aziende a basso costo come Southwest Airlines, RyanAir ed EasyJet sono entrate con successo nel settore aereo nel corso degli anni introducendo modelli di business innovativi che riducono i costi, scuotendo così i giocatori originali come American Airlines, Delta Air Lines e KLM. Sommando le quote di mercato delle aziende leader è possibile determinare il livello di concentrazione di un determinato settore. Ad un estremo c’è la situazione di monopolio, in cui l’ingresso a nuovi entranti è reso quasi impossibile, nell’altro vi è invece la concorrenza perfetta, situazione caratterizzata da massima libertà di entrata e di uscita, quindi dalla completa assenza di barriere all’ingresso.

Un’altra forza competitiva è la concorrenza dei prodotti sostitutivi, ovvero quei prodotti simili a quelli presenti sul mercato ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore. Queste alternative sono quindi prodotti simili che sono però presentati in modo diverso dai concorrenti. Le bevande energetiche come Redbull, ad esempio, di solito non sono considerate come concorrenti di marchi di caffè come Nespresso o Starbucks. Tuttavia, poiché sia il caffè che la bevanda energetica soddisfano bisogni simili (rimanere svegli principalmente e fornire energia), i clienti potrebbero essere disposti a passare da un prodotto all’altro se ritengono che i prezzi del caffè aumentino troppo o viceversa quelli delle bevande energetiche. Ciò influirà in definitiva sulla redditività di un settore e dovrebbe pertanto essere preso in considerazione anche nel valutare la sua attrattiva. La rivalità tra concorrenti già esistenti nel settore esamina, invece, l’intensità dell’attuale concorrenza sul mercato, che è determinata dal numero dei concorrenti esistenti e da ciò che ogni concorrente è in grado di offrire. La rivalità è alta quando ci sono molti concorrenti che sono all’incirca uguali per dimensione e potenza, quando l’industria sta crescendo velocemente e quando i consumatori possono facilmente passare all’offerta di concorrenti i cui siano più contenuti. Un buon indicatore della rivalità competitiva è il rapporto di concentrazione di un settore. Inoltre quando la rivalità è alta, è probabile che i concorrenti si impegnino attivamente nella pubblicità e nella guerra dei prezzi, il che può però danneggiare i profitti di un’azienda. Inoltre la rivalità sarà più intensa quando le barriere all’uscita saranno alte, costringendo le aziende a rimanere nel settore anche se i margini di profitto sono in calo. Esempi di ostacoli all’uscita possono essere accordi di prestito a lungo termine e costi fissi elevati.

Per quanto riguarda il potere contrattuale dei fornitori, invece, questa forza analizza la potenza e il controllo di un fornitore della società sul livello dei prezzi e della qualità dei prodotti aziendali. In particolare la

concentrazione dei fornitori e la disponibilità dei fornitori sostitutivi sono fattori importanti nel determinare il potere dei fornitori. Meno fornitori ci sono, e più potere essi detengono. Le aziende si trovano quindi in una situazione migliore quando vi è un elevato numero di fornitori. In caso contrario, se un'azienda, attraverso strategie competitive errate non è in grado di reagire all'aumento dei costi a causa dell'aumento dei prezzi di un fornitore particolarmente potente, potrebbe vedere venir meno la sua profittabilità, sino ad essere azzerata. Infine, il potere contrattuale dei clienti analizza in che misura i clienti sono in grado di mettere sotto pressione l'azienda. I clienti hanno molto potere quando sono in pochi e/o hanno molte alternative da poter acquistare. Il potere d'acquisto è tuttavia basso quando i clienti acquistano prodotti in piccole quantità, agiscono in modo indipendente e quando il prodotto del venditore è molto diverso da uno dei suoi concorrenti. In particolare con Internet, il potere dei clienti è aumentato per la vasta gamma di informazioni che i clienti possono ottenere sui prodotti e servizi e la facilità con cui si può accedere ad altre alternative. Tuttavia le aziende possono adottare misure per ridurre il potere degli acquirenti, implementando ad esempio i programmi di fidelizzazione o differenziando i propri prodotti e servizi.

Tuttavia, questa analisi dell'ambiente esterno potrebbe non essere sufficiente, poiché riguardante appunto solo l'ambiente esterno in cui essa opera. Per capire se un'organizzazione è effettivamente in grado di poter competere in un settore e quindi avere un vantaggio competitivo in quel determinato mercato, è necessario realizzare anche un altro tipo di analisi complementare alla precedente, rivolta in questo caso ad analizzare l'impresa al suo interno. La teoria che sostiene ciò è definita la *"resource based view of the firms"*.

La teoria dell'impresa basata sulle risorse, nata negli anni '80, individua il fondamento del vantaggio competitivo nelle risorse aziendali, nelle capacità (know-how produttivo) e nelle competenze che un sistema aziendale sviluppa nel tempo. In particolare, tale teoria enfatizza l'importanza delle variabili interne dell'organizzazione rispetto a quelle esterne. Le risorse sono un insieme di fattori tangibili e intangibili che l'impresa controlla direttamente o indirettamente nei suoi processi.

Secondo tale teoria, il vantaggio competitivo non deriva da investimenti volti a scoraggiare i concorrenti, ma dal possesso di risorse rare e dalla capacità di gestirle nel modo più efficace ed efficiente possibile. Le risorse che conferiscono un vantaggio competitivo devono essere critiche (quanto al loro valore), scarse, imperfettamente inimitabili (Barney, 1991, 1997; Boschetti, 1999). La criticità delle risorse è da recarsi nella domanda, ovvero nelle combinazioni prodotto-mercato. Sarà dunque il mercato a stabilire quali risorse saranno determinanti per la creazione del valore. Spetterà, poi, proprio alla strategia aziendale più adatta per l'azienda far collimare le risorse e le capacità dell'impresa con le opportunità dell'ambiente esterno.

2.1.2 Le strategie di *corporate*: monosettoriali e diversificazione

Come precedentemente affermato, le strategie *corporate* riguardano tutti gli aspetti decisionali dell'azienda al fine di creare il massimo valore. Tali strategie vanno così a determinare come le varie attività aziendali si sviluppano, come si coordinano tra loro, come si influenzano e come è strutturata la società madre al fine di

ottimizzare al meglio l'utilizzo delle risorse nei vari processi, primari e secondari. La strategia aziendale è costituita da quattro componenti: l'allocazione delle risorse, la progettazione organizzativa, la gestione del portafoglio e i compromessi strategici. L'allocazione delle risorse si concentra principalmente su due elementi: persone e capitale. Per quanto riguarda le risorse umane, è importante per l'azienda individuare le competenze chiave e garantire che siano ben distribuite su tutto il processo organizzativo. Il capitale, invece, riguarda tutte le risorse intangibili dell'azienda ed è fondamentale che sia impiegato in modo ottimale per ottenere il massimo profitto con il minor rischio. La progettazione organizzativa, poi, prevede che l'azienda abbia la struttura aziendale necessaria proprio a generare il massimo valore. La gestione del portafoglio esamina, invece, il modo in cui le *business units* aziendali si completano a vicenda (le loro correlazioni) e decide inoltre dove l'impresa entrerà in campo (ovvero in quali attività entrerà o meno). Infine, uno degli aspetti più impegnativi della strategia aziendale è bilanciare i compromessi tra rischio e rendimento in tutta l'azienda. E' importante avere una visione olistica di tutte le attività congiunte e garantire il raggiungimento dei desiderati livelli di rischio e rendimento. Proprio riguardo alle attività in cui l'azienda decide di entrare, si distinguono due strategie di *corporate*:

- Monosettoriali: quando l'azienda vuole crescere e svilupparsi nel settore in cui opera, sfruttando le competenze e le esperienze che ha già acquistato o migliorarle
- Di Diversificazione: quando l'azienda vuole crescere in nuovi mercati o intende sviluppare nuovi prodotti o servizi, che possono essere affini e vicini al mercato e al settore in cui opera oppure discostarsi da essi completamente.

Tuttavia, le strategie monosettoriali possono a loro volta essere di due tipologie: strategie di integrazione orizzontale e strategie di integrazione verticale. Entrambe hanno come obiettivo la crescita dell'azienda e l'utilizzo delle risorse nel modo più efficace ed efficiente possibile, ottenendo un business scalabile, ovvero un business che abbia la capacità di crescere in base alle necessità. Le due strategie di crescita monosettoriali raggiungono tale obiettivo in due modi differenti. In particolare la strategia di integrazione orizzontale è una strategia competitiva attraverso la quale le aziende acquisiscono attività che operano nel suo stesso settore. Tale strategia consiste quindi nell'acquisizione di una attività commerciale correlata, attraverso la quale l'azienda d'origine punta a crescere per dimensioni e capacità, a raggiungere economie di scala, a ridurre la concorrenza e ad aumentare il proprio potere di mercato. Un altro importante vantaggio della strategia di integrazione orizzontale è proprio la differenziazione, in quanto l'azienda sarà in grado di offrire più funzionalità nel suo prodotto, ovvero più caratteristiche che lo distinguono da quello dei concorrenti. Tuttavia l'azienda deve però essere in grado di gestire in modo efficiente l'organizzazione più grande se vuole sfruttare i vantaggi derivanti dall'integrazione orizzontale. L'integrazione orizzontale può inoltre facilmente portare a monopoli o oligopoli se la società acquista tutti i concorrenti in un mercato, il che solleva spesso problemi di antitrust. Un esempio è Standard Oil, che visto come un potente conglomerato che non si fa concorrenza, è stato diviso in 30 società concorrenti dall'antitrust. Inoltre man mano che un'azienda cresce con l'integrazione orizzontale, potrebbe divenire troppo rigida e le sue procedure e pratiche troppo ostili al cambiamento.

Tuttavia un esempio di eclatante successo dell'integrazione orizzontale è l'acquisto da parte di Facebook della piattaforma social Instagram, che ha fatto sì che il proprietario di Facebook, Mark Zuckerberg, aumentasse la propria quota di mercato nel settore dei social networks, visto il grande successo di Instagram soprattutto negli ultimi anni.

L'integrazione verticale, invece, è una strategia competitiva con la quale un'azienda assume il controllo completo su una o più fasi della produzione o distribuzione di un prodotto. Una società può optare per l'integrazione verticale per garantire il pieno controllo sulla fornitura delle materie prime da utilizzare per la fabbricazione dei suoi prodotti. Un esempio classico è quello della Carnegie Steel Company, che non solo acquistò miniere di ferro per garantire la fornitura della materia prima, ma rilevò anche le ferrovie per rafforzare la distribuzione del prodotto finale. La strategia ha aiutato Carnegie a produrre acciaio più economico e lo ha potenziato sul mercato. Un'azienda può quindi decidere di attuare una strategia di integrazione verticale per diversi motivi: quando gli attuali fornitori di materie prime o distributori dei suoi prodotti finali non sono affidabili, i prezzi delle materie prime sono instabili o i distributori applicano commissioni troppo elevate, oppure se la società ha le risorse per gestire una nuova attività che è attualmente curata da altri. Numerosi sono i vantaggi tra cui sicuramente quella di migliorare la catena di approvvigionamento e distribuzione e migliorare anche le competenze chiave aziendali. L'integrazione verticale potrebbe però, da un lato, non aiutare immediatamente un'azienda ad aumentare la sua quota di mercato, ma dall'altro potrebbe aiutare a ridurre i costi associati all'ottenimento di un prodotto o di un servizio sul mercato. Come tutte le strategie, anche quella dell'integrazione verticale può portare a degli svantaggi come la diminuzione delle capacità chiave dell'azienda, la quale si concentra maggiormente sull'integrazione delle nuove unità, e l'abbassamento della qualità dei prodotti forniti in precedenza da fonti esterne a causa della mancanza di concorrenza. Inevitabilmente, al fine di eseguire con successo un'integrazione verticale, l'azienda deve disporre di risorse sufficienti per gestire la nuova attività ed essere pronta a rilevare un'entità coinvolta in lavori con i quali potrebbe non avere familiarità. Ad esempio, se un'azienda produttrice di birra prende il controllo di un frutteto per iniziare a vendere il sidro di mele, deve assicurarsi che abbia il capitale per sopravvivere a un anno di alluvione e che i vertici siano pronti a iniziare a prendere decisioni ponderate sull'agricoltura, un'area in cui potrebbero non avere precedenti esperienze.

Alle strategie di crescita monosettoriali si contrappone la possibilità per le aziende di attuare una strategia multisettoriale che viene definita strategia di diversificazione. Tale strategia si realizza infatti quando un'azienda decide di sviluppare nuove produzioni in mercati nuovi anziché rafforzare la propria posizione nel settore in cui già opera come nel caso delle precedenti strategie. Il suo obiettivo è quello di creare un valore aggiunto per gli azionisti superiore a quello che questi otterrebbero se investissero per conto proprio e separatamente in imprese attive nei vari business anziché in una sola che opera in tutti.

L'elaborazione e l'attuazione di una strategia aziendale è quindi tra i compiti fondamentali del *management*, potendo infatti la strategia stessa determinare il successo o il fallimento dell'impresa sul mercato. Più la strategia è valida e più la sua applicazione risulta efficace, e a sua volta, un'ottima attuazione della strategia è

la dimostrazione più significativa dell'efficacia manageriale. È proprio l'efficienza manageriale la ricetta più affidabile per il successo dell'impresa.

2.2 La strategia di diversificazione: definizione e vari tipi

Tra le varie strategie aziendali, quella di diversificazione è una strategia di sviluppo che viene definita a livello di *Corporate*. Tale strategia prevede l'ingresso in nuovi business da affiancare a quelli già esistenti, infatti nel 1959 Edith Penrose afferma: *“Un'impresa diversifica le sue attività produttive ogniqualevolta, senza abbandonare le vecchie linee di prodotto, inizia la produzione di nuovi prodotti, incluse produzioni intermedie, che sono sufficientemente differenti dalle produzioni precedenti e che implicano, quindi, qualche differenza rilevante nei programmi di produzione o di distribuzione”*.

La strategia di diversificazione deve far sì che l'azienda ottenga un ritorno sull'investimento che più che compensa il rischio ed il costo. L'imprenditore deve prendere in considerazione strategie di diversificazione efficienti per costruire un vantaggio competitivo, raggiungere economie di scala e sfruttare un'opportunità finanziaria in linea con il piano strategico dell'impresa. Numerosi sono stati gli studi riguardo questo tipo di strategia, in particolare Igor Ansoff afferma che la diversificazione può essere realizzata attraverso tre modalità, le quali si ottengono incrociando in una matrice le variabili “affinità tecnologiche” e “affinità di marketing”.

Figura 5: Matrice prodotto-mercato

	Affinità tecnologiche	Non affinità tecnologiche
Affinità di marketing	<i>Penetrazione del mercato</i> <i>Espansione orizzontale</i>	<i>Sviluppo del prodotto</i> <i>Diversificazione correlata</i>
Non affinità di marketing	<i>Sviluppo del mercato</i> <i>Diversificazione correlata</i>	<i>Diversificazione conglomerale o pura</i>

Fonte: Igor Ansoff, anno

La prima tipologia di diversificazione è quella orizzontale: questo caso si ha quando le nuove produzioni sono destinate al segmento di clientele attualmente servito, mentre lo sviluppo dei nuovi prodotti può essere effettuato mantenendo le tecnologie preesistenti oppure mediante tecnologie differenti. Un esempio è Apple con l'iPhone. Questa tipologia di diversificazione è considerata la meno rischiosa. Lavorare in aree familiari e nelle condizioni di assenza di cambiamenti significativi nei clienti consentirà infatti una significativa riduzione del rischio e dell'indipendenza dai concorrenti esistenti. Altri vantaggi sono, inoltre, il mantenimento o miglioramento della posizione competitiva dell'azienda, principalmente a causa delle attività in aree e segmenti di mercato noti e la possibilità, per i nuovi prodotti, di compensare alcune perdite derivanti dal crollo delle vendite di prodotti già esistenti.

Un'altra tipologia è la diversificazione correlata che, invece, consiste nello sfruttare le corrispondenze strategiche fra i business. Tale strategia si verifica infatti quando l'azienda aggiunge o espande la propria linea di produzione a mercati esistenti. In questi casi la società inizia a fabbricare un nuovo prodotto o penetra in un nuovo mercato legato alla sua attività commerciale. Il presupposto è che le catene del valore, dei business nei quali l'impresa diversifica, siano legate da corrisponde strategiche che hanno valenza competitiva e creano le condizioni per ottenere performance superiori. In questa strategia sarà dunque necessario un impegno più incisivo da parte del *Corporate*, dal momento che questo si dovrà occupare di predisporre strutture e meccanismi orizzontali per il coordinamento delle relazioni tra le unità di *business*, al fine di valorizzare al meglio le interrelazioni tangibili e intangibili, implementando il vantaggio competitivo. Un esempio è il marchio Sony, il quale affermatosi nel campo della tecnologia, ha reso agevole l'introduzione della PlayStation, che ha avuto uno straordinario successo in tutto il mondo. Tale strategia può avvenire sia dal punto di vista del prodotto che del marketing. Di solito viene utilizzata principalmente dalle piccole imprese perché meno rischiosa. Nella maggior parte dei casi non richiede, infatti, grandi investimenti ed i proprietari si sentono più sicuri perché conoscono le opportunità e le minacce nel campo delle loro principali attività commerciali. Dunque, la strategia di diversificazione correlata conferisce all'impresa il vantaggio di comprendere al meglio il business e di sapere quali sono le opportunità e le minacce del settore stesso; tuttavia alcune acquisizioni correlate non riescono a fornire i benefici o i rendimenti inizialmente richiesti. Per quale motivo? Di solito perché l'analisi di diversificazione da un lato sottostima il costo di alcune questioni più delicate come la gestione del cambiamento, l'integrazione di più culture, la gestione dei dipendenti (licenziamenti, cessazioni, promozioni ed anche le assunzioni), dall'altro l'analisi di diversificazione potrebbe sopravvalutare i benefici derivanti dalle sinergie.

Infine, per diversificazione conglomerale o non correlata si intende la diversificazione pura vera e propria, ossia quando l'azienda estende l'attività verso produzioni completamente nuove (senza affinità con le conoscenze già possedute dall'impresa), rivolte ad un segmento di clientela completamente diverso. Dunque, attraverso questa strategia l'impresa offre o produce prodotti che non hanno relazione gli uni con gli altri. Tale strategia prevede tuttavia un ruolo marginale del *Corporate*. Ciò a causa dell'impossibilità di formulare una strategia orizzontale, per via dell'assenza di interrelazioni tra le *business units*. Per cui il management sarà

chiamato a svolgere funzioni limitate alla riallocazione delle risorse tra i vari business. Un esempio concreto è quello di Walmart. Nata nel 1962, l'azienda è divenuta nel tempo una delle imprese più diversificate al mondo. Infatti, ad oggi, vi sono numerosi negozi Walmart che offrono diversi prodotti e servizi. I Walmart nei quartieri delle città si focalizzano sulla spesa alimentare e Walmart.com soprattutto nei prodotti elettronici. Walmart ha anche creato molti marchi alimentari, ad esempio Equate, Great Value, Special Kitty e Parent's Choice. Questi prodotti sono offerti esclusivamente nei negozi Walmart e comprendono pneumatici, servizi ottici, mobili, gioielli e servizi da farmacia. L'azienda ha anche il controllo di Walmart Reality, Walmar Portrait Studio e Walmart Logistics. Con questa strategia di diversificazione Walmart è divenuto così un punto di riferimento in cui le persone troveranno ciò di cui hanno bisogno in modo più conveniente, risparmiando infatti tempo e denaro. La vasta gamma di prodotti e servizi offerta attraverso la strategia di diversificazione non correlata è in grado così di attrarre un maggior numero di clienti accrescendo la quota di mercato.

2.3 Ragioni e modi per realizzare la diversificazione

La finalità ultima dell'impresa è rappresentata dalla massimizzazione del suo valore di mercato, cioè dalla creazione di valore per gli *shareholder* e per gli altri *stakeholder* che influenzano la performance delle sue attività (Masera, Mazzoni, 2006). Proprio una delle motivazioni principali della strategia di differenziazione è, infatti, la volontà di introdurre nuovi prodotti o servizi ampliando la propria quota di mercato con la possibilità di realizzare maggiori vendite e quindi maggiori profitti. La diversificazione permette infatti di espandersi in settori che altrimenti sarebbero per l'azienda inaccessibili.

Un'altra motivazione di differenziazione è legata alla sopravvivenza stessa dell'azienda, questa entra in dubbio nel caso in cui si verifichi la mancanza di prospettive di crescita nel settore d'origine in cui l'azienda opera. Qualora ciò accada, a causa ad esempio di una diminuzione della domanda e/o una concorrenza estremamente intensa, allora l'impresa potrebbe vedere diminuire le sue potenzialità di profitto sperate. Questo accade perché l'impresa tende a svilupparsi nel medesimo settore (o nelle medesime Sbu) fin quando non raggiunge il limite del confine efficiente ovvero quando declina la domanda nel settore in cui opera o si raggiungono i limiti dimensionali imposti da provvedimenti regolatori, o comunque quando non esistono più le condizioni o le potenzialità di creazione del valore. Una volta superati tali limiti, l'impresa tende infatti a valutare le opportunità di crescita in altri settori (o parti del medesimo settore) correlati e non²⁹.

La necessità di diversificare sorge soprattutto nel caso in cui l'impresa già operi in un settore non rilevante e con numerose aziende concorrenti, caratterizzato da un limitato numero di clienti e quindi un costo di gestione aziendale che potrebbe superare le potenziali entrate. In tali circostanze, quindi, la diversificazione in nuove linee di prodotti potrebbe risultare essenziale per la redditività a lungo termine dell'azienda.

²⁹ F.Fontana, (2009) *Strategie di diversificazione e creazione del valore*

Un ulteriore motivo di diversificazione risiede anche nel caso di attività cicliche, in questo caso una tale strategia potrebbe aiutare a regolare il flusso di cassa durante tutto l'anno. Solo diversificando, infatti, ed allargando il proprio business ad altre attività con caratteristiche settoriali differenti rispetto al *core business*, esse saranno in grado di fronteggiare i periodi congiunturali sfavorevoli. Un esempio è un'azienda che fornisce apparecchiature di riscaldamento che vedrà vendere la maggior parte dei suoi prodotti durante l'autunno e l'inverno, con una conseguente diminuzione della domanda in estate. Se la società rimane concentrata sul riscaldamento, dovrà però riuscire a vendere abbastanza durante il periodo con elevata domanda, al fine di compensare il calo delle entrate durante i mesi caldi. Un'alternativa è infatti quella di diversificare in un prodotto che potenzialmente andrebbe a bilanciare le vendite nell'arco delle stagioni, come ad esempio prodotti inerenti all'apparecchiatura di aria condizionata.

La strategia di diversificazione può essere attuata anche nel caso in cui l'azienda realizzi che alcune sue risorse e competenze a disposizione costituirebbero fattori chiave di successo per competere in altri business oppure semplicemente sono in eccesso. Tali risorse possono infatti essere investite attraverso una strategia di diversificazione, non necessariamente di tipo correlato, per poter sfruttare al meglio le opportunità di business. La strategia potrebbe così essere rivolta a massimizzare la redditività nell'immediato, ma anche a generare effetti strategici utili all'impresa per ampliare il proprio vantaggio competitivo.

Tuttavia, una causa fondamentale per la scelta della diversificazione è legata ai benefici relativi alla riduzione dei rischi totali dell'attività, andando infatti a diversificare il portafoglio prodotti, alleviando così eventuali periodi sfavorevoli per ciascuno di essi. Tale motivazione è basata su un'analogia con la teoria delle attività finanziarie, relativa invece alla differenziazione del portafoglio finanziario. Secondo molti studi, nel caso di due *business* non perfettamente correlati tra loro, la variabilità totale del portafoglio risultava ridotta, così come il suo rischio totale. Proprio queste osservazioni sono infatti alla base dell'ondata di diversificazioni conglomerali avvenuta negli anni '60 e '70.

Infine, un'altra motivazione per diversificare è il perseguimento da parte del *top management* di obiettivi personali, ed in tale caso non è orientata all'efficienza o alla creazione di valore per gli azionisti, ma principalmente a mantenere o a rafforzare la posizione dei dirigenti che decidono di attuare tale strategia. Infatti, Amihud e Lev (1981) osservano come i manager tendano a ridurre il rischio di profitti modesti e lo fanno proprio diversificando attraverso acquisizioni non correlate. I dati statistici, infatti, mostrano come gli azionisti siano meno portati a sostituire il *management* nel caso di risultati aziendali positivi. Tuttavia, altri autori giungono a conclusioni opposte: non è detto, infatti, che la diversificazione non correlata sia legata a obiettivi personali del *management* a svantaggio degli azionisti. Infatti, Donaldson e Lorsch (1983), ad esempio, sono convinti che la diversificazione sia certamente un modo per alzare la remunerazione dei manager, ma anche che senza una previsione di successo (creazione di valore per gli azionisti) il *management* non avvierebbe una tale politica.

Sono dunque numerose le motivazioni che conducono un'impresa ad adottare una strategia di diversificazione, ma in che modo può l'impresa entrare in nuovi business? Ciò avviene in tre diversi modi.

Il primo modo, più comune e più rapido rispetto all'avvio di un'attività ex novo, consiste nelle acquisizioni di attività già esistenti ed avviate. E' quindi la soluzione più immediata e scelta con maggiore frequenza dagli imprenditori per entrare in un nuovo settore. L'acquisizione conferisce numerosi altri vantaggi tra cui il superamento di barriere tipiche di quando ci si rivolge a un nuovo mercato come la creazione del *know how* tecnologico, instaurare rapporti con i fornitori, diventare competitivi e poter investire grosse somme per la promozione dei prodotti. Tuttavia, la convinzione che la diversificazione attraverso l'acquisizione generasse maggiori rendimenti per gli azionisti, aveva guadagnato un'importante fama durante gli anni '60, soprattutto a causa dell'enorme enfasi che analisti finanziari e i dirigenti aziendali ponevano sulla crescita degli utili per azione (EPS). Infatti, le aziende che diversificavano attraverso acquisizioni o crollavano a causa di un'eccessiva introduzione di aziende oppure riscontravano un'elevata crescita dell'EPS. Oggi è chiaro che un'acquisizione diversificata può aumentare la produttività del capitale esclusivamente quando le competenze specifiche e la conoscenza di un determinato settore, da parte di un partner della fusione, sono applicate ai problemi competitivi e alle opportunità che invece fronteggia l'altro partner. Quando vi è un rafforzamento delle competenze e delle risorse fondamentali all'azienda all'interno della società combinata, allora vi è una maggiore redditività e viene quindi creato valore per gli azionisti. Tale rafforzamento è dato proprio dalla realizzazione di sinergie tra le aziende coinvolte nell'acquisizione.

Una seconda modalità con cui si può adottare una strategia di diversificazione è invece lo sviluppo interno, che richiede invece la creazione di nuove strutture, partendo da zero. Come strategia risulta sicuramente più lunga e complessa poiché costruire da zero significa per l'impresa superare le barriere all'ingresso in un nuovo business, perciò viene adottata da imprese che già possiedono la maggior parte delle risorse e delle abilità necessarie all'avviamento e vogliono quindi sfruttarle in maniera incrementale. Rispetto all'acquisizione, lo sviluppo interno risulta essere meno costoso e non richiede necessariamente un impegno immediato, in quanto l'azienda può dilazionare scelte cruciali in un periodo di tempo più esteso, riducendo così i rischi connessi a una decisione affrettata. Rimane chiaro che lo sviluppo interno rappresenta sicuramente la più facile ed efficace scelta di un'azienda per impiegare le proprie risorse in eccesso, siano esse tangibili che intangibili.

Infine, l'ingresso in nuovi business può avvenire anche realizzando una *joint venture*, che prevede in questo caso la creazione di una nuova società composta da più imprese che si uniscono per raggiungere un obiettivo comune. Si tratta di una soluzione utile nel caso in cui si voglia cogliere un'opportunità troppo complessa, rischiosa ed eccessivamente gravosa se eseguita da una sola impresa. Questa strategia viene impiegata in particolare quando si deve raggiungere un mercato estero, soprattutto nel caso di aziende che dispongono di un vantaggio competitivo in riferimento al mercato straniero³⁰. Dunque le imprese in questione decidono di collaborare sinergicamente e tale armonia tra le parti è un elemento fondamentale per il successo della collaborazione, affinché sia durevole e sostenibile. Tutti i partner devono infatti chiarire le proprie aspettative e i propri obiettivi e accordarsi gli uni con altri. I vantaggi sono molteplici, ma soprattutto riguardano il rafforzamento della posizione rispetto alla concorrenza e una suddivisione dei rischi. I vari partner combinano

³⁰ Bvolution.com, (2017) *Come la diversificazione può aiutare l'impresa*

i loro punti di forza annullando le debolezze altrui. Utilizzano strutture comuni di approvvigionamento, produzione e commercializzazione, impendendo così che vi siano strutture parallele e superflue (e quindi relativamente costose). Tuttavia nonostante i vantaggi, questo tipo di diversificazione comporta anche alcuni svantaggi; il pericolo principale è che i segreti aziendali ed il *know-how* fondamentale venga trasmesso a un partner che potrebbe essere contemporaneamente un concorrente. Maggiore è il numero di partner, inoltre, e più complesso sarà il livello di coordinamento delle attività di progettazione. Nelle imprese diversificate organizzate nella forma ad H (*holding* di gestione) le interrelazioni possono essere perseguite con la condivisione di attività tra le *strategic business unit* (SBU) delle società controllate, ovvero tra SBU appartenenti a raggruppamenti diversi, ricorrendo alla costituzione di *joint venture equity* interne, cioè alla costituzione di una nuova società partecipata dalle società controllate interessate ed eventualmente dalla capogruppo. E' il caso delle società di infrastrutture di ricerca, o delle società di gestione dei sistemi informativi del gruppo, che vengono partecipate dalla capogruppo e dalle controllate di business³¹. La costituzione di *joint venture* interne rientra nell'ambito delle strategie di *corporate*, in quanto produce cambiamenti rilevanti nella struttura strategica del gruppo (Boschetti, 1992).

2.4 Le *strategic business unit* nella società diversificata

La strategia di diversificazione creerà valore se ciascuna *strategic business unit* (SBU)³² della struttura strategica, ovvero il patrimonio fondamentale dell'impresa secondo Abell, esprime un valore di mercato superiore a quello ottenibile dalle medesime SBU qualora operassero come imprese indipendenti. Ciò implica che l'appartenenza ad un portafoglio diversificato consenta alle singole SBU di conseguire una redditività più elevata, durevole e meno rischiosa (Donna, 2003). Le fonti della maggiore redditività derivano dalle sinergie che si possono realizzare dalle interrelazioni tra le SBU della struttura strategica e tra queste ultime e quelle di altre strutture indipendenti. L'acquisizione di SBU di diversificate spesso avviene ad un prezzo superiore al loro valore di mercato in quanto si tiene conto proprio del valore delle sinergie realizzabili con le SBU dell'impresa acquirente. L'impresa diversificata può dividersi al suo interno in divisioni, ciascuna delle quali è responsabile di una o più SBU. A stabilire i ruoli delle *business unit* sono le tecniche di pianificazione di portafoglio che si svilupparono a partire dagli anni '70. Ciascuna impresa, infatti, indipendentemente dalla propria dimensione, deve necessariamente mantenere la propria organizzazione in un equilibrio dinamico, dal momento che l'ambiente di mercato è in continua trasformazione. Dopo aver individuato i punti di forza e di debolezza aziendali attraverso la *SWOT analysis*, è necessario fare un passo avanti ed individuare la scelta più ponderata riguardo la gestione dei prodotti e servizi che il mercato offre. Uno dei principali strumenti di pianificazione di portafoglio è la Matrice di Boston, che fu ideata negli anni Sessanta dalla *Boston Consulting*

³¹ F. Fontana, (2009) *Strategie di diversificazione e creazione del valore*

³² La struttura strategica dell'impresa è costituita dall'insieme delle *strategic business unit* e tale definizione delle unità di business risponde all'esigenza di segmentare l'attività aziendale e il mercato di riferimento in parti in cui sia massima l'omogeneità e tra le quali siano minime le interdipendenze, in modo da potervi indirizzare strategie competitive mirate.

Group. Sulla base di due dimensioni, ovvero il tasso annuale di crescita di mercato e la quota di mercato relativa detenuta dall'impresa, il prodotto è classificato in quattro tipologie: *question mark*, *star*, *cash cow* e *dog*.

Figura 6: Matrice BCG sulle tipologie di prodotto

BCG-Matrix		QUOTA DI MERCATO	
		BASSA	ALTA
CRESCITA	ALTA	 question mark	 star
	BASSA	 dog	 cash cow

Fonte: *Boston Consulting Group*

In alto a destra si colloca il quadrante *Star*. Qui i prodotti/servizi sono caratterizzati da un'alta quota di mercato in settori a forte crescita. L'impresa è qui molto competitiva e dovrà curare i prodotti/servizi con investimenti studiati e mirati al fine di continuare a crescere. Questi tendono a trasformarsi in *cash cows*.

Nel quadrante in alto a sinistra vi è il *Question Mark*, che evidenzia un alto tasso di crescita di mercato e una bassa quota di mercato. I prodotti servizi che fanno parte di questo insieme, quindi, sono identificati da una basse quota di mercato in settori ad alta crescita potenziale. Tuttavia questi prodotti non generano un intenso flusso di cassa e richiedono notevoli investimenti per passare al quadrante *Star*.

Nel quadrante in basso a destra ci sono i prodotti/servizi *Cash Cows*, i quali possiedono un'alta quota di mercato in settori a forte crescita. Sono prodotti che richiedono minori investimenti e sono da considerare come fonti dalle quali attingere denaro per finanziare altre attività aziendali.

Infine in basso a sinistra vi sono i prodotti *Dogs*, caratterizzati da una quota di mercato bassa in un settore a crescita altrettanto bassa. Sono identificati come prodotti o servizi che sono di ostacolo al normale sviluppo aziendale, che non portano liquidità e che possono anche generare perdite. Il più delle volte si opta per un loro disinvestimento.

La matrice *Boston Consulting* permette così di individuare le aree strategiche di affari (SBU) in cui l'azienda troverà più conveniente operare. Una volta fatto ciò è importante stabilire come gestire tali aree sulla base delle interrelazioni tra *strategic business unit* stesse, in quanto ciò va a valutare il potenziale generativo di valore; in particolare secondo Porter le interdipendenze tra SBU sono riconducibili a tre categorie differenti: interdipendenze tangibili, competitive e intangibili.

La prima tipologia, ovvero quella delle interdipendenze tangibili, si concretizza nella condivisione di determinate attività o risorse tra distinte unità di business oppure nella forma di interdipendenze transazionali, cioè quando i prodotti vengono totalmente o parzialmente trasferiti alle altre SBU dell'impresa. Si tratta dunque di interrelazioni di mercato (sistemi di distribuzione fisica, gestione degli ordini, rete di assistenza, marchio, pubblicità, promozione), di produzione (logistica in entrata, impianti di produzione, impianti di assemblaggio), di approvvigionamento, tecnologiche e di infrastruttura (gestione delle risorse umane, finanza, contabilità). Le interdipendenze tangibili possono diventare fonti di vantaggio competitivo se consentono di realizzare rilevanti economie, o un significativo margine di differenziazione, a favore dei prodotti delle SBU interrelate (Porter, 1985). Ciò anche grazie alla potenziale riduzione dei costi che si può avere attraverso tali interrelazioni; ad esempio ENEL, dopo l'ingresso nel settore del gas mediante acquisizioni, ha sviluppato un progetto di integrazione organizzativa nelle strutture di presidio del mercato del gas e dell'energia elettrica, finalizzato proprio al conseguimento della riduzione dei costi della gestione del cliente e di miglioramento della qualità. Tuttavia la condivisione non abbassa necessariamente i costi generando un vantaggio competitivo. Tali effetti devono infatti necessariamente essere sottoposti al confronto con i costi della condivisione stessa; speso, infatti, i vantaggi della condivisione vengono neutralizzati dai relativi costi.

Le interrelazioni intangibili, invece, non riguardano come nel caso precedente il trasferimento di attività o risorse tra i business, quanto la possibilità di trasferire risorse intangibili, come le competenze specifiche e tecnologiche. Dunque le interrelazioni intangibili implicano la condivisione del *know how* gestionale tra catene del valore separate, accumulate però da somiglianze generiche che rendono possibile un trasferimento di capacità gestionali. Quindi per identificare le possibili interrelazioni intangibili è necessario isolare le attività che generano valore nelle quali l'impresa (l'acquisita, l'acquirente o entrambe) presenta un significativo *know how* che potrebbe essere trasferito³³. Inoltre è anche vero che le interrelazioni tangibili sono rafforzate proprio

³³ M.R. Napolitano, *La gestione dei processi di acquisizione e fusione dell'impresa*

dalla presenza di quelle intangibili: le attività condivise tra le varie unità di business possono infatti migliorare grazie proprio all'apporto del *know how* acquisito nello svolgimento di attività simili in altre unità.

Terza ed ultima categoria di interrelazioni nella società diversificata sono invece quelle con i concorrenti, che derivano proprio dall'esistenza di concorrenti che competono con l'impresa in più attività tra loro correlate. La presenza dei cosiddetti concorrenti "multipli" implica che l'impresa deve competere in una prospettiva più ampia, *"dal momento che le azioni intraprese per fronteggiarli in un settore possono avere ripercussioni in un altro"* (Porter, 1987).

E' chiaro che la presenza stessa di queste interdipendenze esalta la necessità di sfruttare al meglio le risorse tangibili ed intangibili che l'impresa ha a disposizione. L'impresa multi-business ricava dunque il vantaggio competitivo dalla possibilità di "trasferire" un vantaggio ritenuto versatile, difficilmente imitabile dai concorrenti e posseduto dal *core business*, alle altre SBU della medesima impresa. Gran parte delle operazioni di acquisizione di nuove SBU si fonda sul potenziale trasferimento di fonti di vantaggio competitivo dell'impresa alle SBU acquisite (Gros Pietro, 2003; Grant, 2003). In qualsiasi caso, tuttavia, risulta indispensabile individuare le sinergie che hanno importanza strategica, in grado cioè di conferire un vantaggio dalla loro effettiva condivisione, che deve essere superiore al costo sostenuto per realizzarla.

2.5 Diversify or not to diversify?: teorico impatto sui profitti aziendali

Fino ad ora si sono approfondite le principali motivazioni che orientano l'impresa nelle scelte di una strategia di diversificazione del proprio business e le modalità con cui adottare tale strategia. Tuttavia il concetto di diversificazione aziendale rimane un tema piuttosto controverso, capace di identificarsi contemporaneamente come uno strumento per ridurre la rischiosità o per aumentare la complessità organizzativa, oppure come uno strumento per aumentare la redditività complessiva oppure dissiparla. Appare quindi evidente la necessità di porsi un quesito fondamentale: la diversificazione genera effettivamente valore per l'azienda oppure no?

Rispondere a tale domanda non è immediato in quanto il successo o meno di una strategia di diversificazione dipende da numerosi fattori che sono sia interni all'azienda (come le risorse stesse) sia esterni (come il settore in cui l'azienda opera) e soprattutto perché l'azienda avrà un destino diverso in base alla strategia di diversificazione per la quale opererà, sia essa conglomerale oppure correlata. Nel caso della diversificazione conglomerale, che avviene per lo più attraverso acquisizioni e fusioni, le diverse fonti di creazione del valore, sebbene numerose ed eterogenee, possono essere ricondotte genericamente:

- Agli incrementi di efficienza e, dunque, alla riduzione dei costi complessivi;
- Al rafforzamento del potere di mercato e, quindi, alla possibilità di imporre prezzi superiori ai concorrenti;
- All'acquisizione di risorse e competenze specifiche;

"Per quando riguarda l'incremento dell'efficienza, è chiaro che il raggiungimento di dimensioni rilevanti che consentano lo sfruttamento di economie dimensionali è considerato uno dei principali determinanti delle strategie di crescita interna" (Zanetti, 2000). I risparmi di costo derivanti dalle maggiori dimensioni sono molteplici e sono raggruppabili nelle due note categorie di economie di scala ed economie di scopo (o raggio

d'azione). In particolare le economie di scala riguardano, com'è noto, un rapporto inversamente proporzionale tra i costi e i volumi produttivi e riguardano non solo la produzione ma tutte le attività gestionali, e si può affermare che esse variano a seconda del tipo di risorse che effettivamente partecipano al processo produttivo. Genericamente, si può ritenere che le economie di scala assumano un ruolo di primo piano, generando un vantaggio competitivo, in quei settori caratterizzati da una rilevante dimensione degli impianti produttivi. Un esempio è Ferrero Spa, che attraverso il possesso di un ampio portafoglio di prodotti dolciari, associato ad una serie di strategie acquisizioni, riesce a sfruttare le economie di scala riducendo i costi operativi, contrastando così i concorrenti attuali e potenziali.

Per quanto riguarda le economie di scopo invece, dette anche “raggio d'azione”, esse riguardano l'estensione del concetto di economia di scala alle imprese che operano in più aree di attività, sono quindi economie conseguenti all'utilizzazione di risorse comuni impiegate in differenti ambiti; il vantaggio della diversificazione si lega principalmente alle economie di scopo, che si manifestano quando i costi totali della produzione congiunta di x_1 e x_2 sono minori rispetto alla somma dei costi di produzione distinta di x_1 e x_2 .

Le risorse condivise tra le diverse attività, come affermato anche nei precedenti paragrafi, possono essere di natura tangibile e di natura intangibile e dar luogo rispettivamente ad economie di scopo materiali o immateriali. Economie di scala ed economie di scopo generano dunque dei benefici derivanti proprio dall'utilizzo comune delle risorse. Tuttavia, il beneficio derivante dall'utilizzo comune delle risorse, può essere valutato nella sua completezza solo in relazione al trasferimento delle competenze (Haspeslagh, Jemison, 2002). Un caso di successo di acquisizione finalizzata all'utilizzo comune delle risorse e al trasferimento di competenze è quello della Bayer che nell'ottobre del 2001 ha ampliato la sua attività nel settore agrochimico con l'acquisizione di Aventis CropScience (ACS). Sebbene non fossero stati previsti aumenti di profitti nel breve periodo, l'acquisizione avrebbe però generato sinergie per 500 milioni di euro l'anno già dall'anno seguente, per poi determinare un sensibile incremento futuro dei profitti.

Tuttavia, secondo alcune ricerche empiriche, la diversificazione correlata in settori che presentano opportunità di condivisione di aree di attività, consegue una migliore profittabilità rispetto alla diversificazione debolmente correlata o conglomerale. Addirittura, gran parte degli studi sul rapporto tra diversificazione e creazione del valore raggiungono conclusioni sul fatto che la diversificazione conglomerale distrugga valore.

“Nonostante ciò le conglomerali continuano ad esistere e la loro profittabilità viene giustificata dalle sinergie di natura finanziaria ed alla condivisione di competenze gestionali” (Whittington, Meyer, 2000). Numerosi sono oggi gli esempi di successo come quello di Virgin Group, colosso oggi collocato proprio tra i 30 più grandi creatori di valore, per lo più in un tempo brevissimo. Virgin opera infatti direttamente o attraverso le sue società controllate in almeno dieci differenti settori tra cui hotels, palestre e viaggi aerei, tutti sotto il nome di Virgin.

Un altro elemento essenziale nella creazione del valore, oltre alle economie di scala e di scopo, è dato dal rafforzamento del potere di mercato dell'azienda diversificata. L'azienda infatti andando ad operare in più settori vede crescere inevitabilmente la propria influenza e la propria remunerazione. In particolare, la crescita

del potere di mercato che l'azienda è in grado di esercitare negli ambienti competitivi di riferimento, viene posto in essere tramite quattro meccanismi principali: il *dumping*, il *bundling*, l'acquisto reciproco ed il mutuo supporto. Il *dumping* (letteralmente significa "scaricare") si identifica come una pratica sleale che le imprese diversificate attuano, sfruttando sussidi statali dai loro paesi di origine e le economie di scala, praticando politiche di prezzo predatorie. Infatti, le aziende abbassano i prezzi al di sotto dei costi di produzione, con lo scopo di tagliare via i *competitors* più deboli, per i quali risulta troppo gravoso competere in determinate condizioni.

Diversa è poi la pratica del *bundling*, strategia di marketing che consiste nel vendere assieme due prodotti in un pacchetto ad un prezzo apparentemente più conveniente. Lo scopo principale è quello di tentare di vendere un prodotto accattivante riuscendo così a far apprezzare anche il suo prodotto complementare, facendo così conoscere indirettamente un'alternativa grazie alla forza di un prodotto principale.

L'acquisto reciproco, invece, è un modo di agire delle imprese diversificate che privilegiano, come fornitori in un settore, aziende che sono fedeli clienti in altri, accrescendo in tal modo la propria quota di mercato. In ultimo, il mutuo supporto: si tratta di politiche competitive riassumibili sotto la locuzione "vivi e lascia vivere", e cioè, un comportamento di tolleranza reciproca tra le imprese conglomerate che hanno punti di contatto molteplici in più settori e si accordano al fine di ridurre l'intensità della competizione, evitando azioni aggressive che potrebbero scatenare una concorrenza di prezzo generalizzata³⁴.

Dunque, la diversificazione a livello teorico e lineare porta, quasi sempre, ad un aumento della redditività, soprattutto nel caso della diversificazione correlata. Tuttavia, come detto precedentemente, i costi che la diversificazione comporta devono però essere necessariamente essere coperti dai benefici prodotti dalla strategia stessa attuata. Nel corso degli anni sono state svolte numerose ricerche che individuano il potenziale di redditività di questa strategia anche al punto di vista pratico.

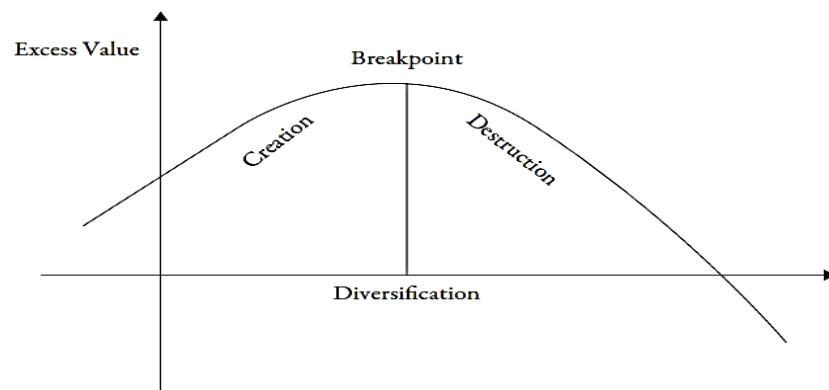
2.5.1 Indagini empiriche sulla potenziale creazione di valore

Oltre trent'anni di studi hanno condotto all'ipotesi di una relazione curvilinea esistente fra diversificazione e performance. In particolare, tale studio mette in relazione un indicatore composito dell'estensione della diversificazione e un indicatore di creazione del valore. Tale modello, detto l'*Inverted-U-shaped-model*, considera che, a moderati livelli di diversificazione, per lo più di natura concentrica, corrispondano effetti positivi sulle performance aziendali; mentre ad un eccesso di diversificazione corrisponderebbe un decremento della redditività d'impresa. L'*Inverted-U-model*, quindi, parte dal presupposto che esista un livello ottimale di diversificazione, fino al quale la profittabilità è crescente e oltre il quale la performance inizia a mostrare esiti negativi³⁵.

³⁴ E. Mirante, *La creazione di valore per gli azionisti: diversificazione o disinvestimento?*

³⁵ P. Genco, L. Penco, *La gestione strategica dell'impresa: Le strategie di corporate*

Figura 7: *Inverted-U-model for diversification*



Fonte: Haans, 2016

Il modello discende da un confronto tra le curve dei benefici marginali e dei costi marginali: i benefici marginali, (che derivano da sinergie, riduzione dei costi, vantaggi a livello fiscale, aumento del potere di mercato), decrescono all'aumentare del grado di diversificazione e soprattutto quando la diversificazione si dirige verso business molto diversi da quelli in cui opera l'impresa; i costi marginali (derivanti da costi dovuti alla perdita di controllo, costi per il coordinamento dovuto alla complessità gestionale etc) invece, tendono a crescere all'aumentare del livello di diversificazione dell'impresa. Il punto di incontro tra benefici e costi, ovvero dove essi si eguagliano, corrisponde al punto di massima performance per l'impresa.

L'indagine sulla relazione diversificazione-performance reddituale viene normalmente condotta su un campione rappresentativo di imprese multi-business, in un orizzonte temporale piuttosto ampio, ovvero di almeno dieci anni. L'estensione della diversificazione viene misurata dalla combinazione di due variabili: il numero delle unità di business e la diversità tra i business. Il numero delle aree di business viene espresso in termini di peso che hanno nella struttura strategica. La diversità viene espressa, invece, in termini di condivisione di asset e competenze delle singole aree di business diversificate con il *core business*³⁶.

Un'altra importante ricerca, quella svolta da Rumelt nel 1974, va invece a misurare il grado di diversificazione sulla base del fatturato generato dalle singole *business units*, rispetto al fatturato totale. In particolare Rumelt nel corso del suo studio va ad individuare i diversi tipi di impresa in quattro macrocategorie:

- Monobusiness*, se il fatturato del business più importante è superiore al 95%;
- Dominant business*, se il fatturato del business più importante è compreso tra il 70% e il 95%;

³⁶ F. Fontana, *Strategie di diversificazione e creazione del valore*

-Imprese diversificate (*related* o *unrelated*), se il fatturato del business principale è inferiore al 70%.

Rispetto a quest'ultima categoria, Rumelt dimostra come le aziende correlate riescano ad ottenere profitti maggiori rispetto a quelle conglomerali. Una delle primarie ragioni è sicuramente la possibilità di espandersi in nuovi business che però abbiano in comune le risorse con il business di provenienza (diversificazione correlata); al contrario invece della diversificazione non correlata, in cui più ci si allontana dal *core business* e più sembra incamminarsi in un cammino impraticabile.

In seguito la maggior parte dei dati e delle ricerche, comunque, hanno concordato sulla maggiore evidenza che riguarda la distruzione di valore nella diversificazione conglomerale, anche se continuano a prosperare imprese conglomerali con soddisfacenti risultati reddituali, facendo leva soprattutto sulle competenze aziendali. Questo perché ogni azienda è a sé, e in particolare mentre alcune sono fortemente abili nel focalizzarsi su un unico settore, altre risultano altrettanto capaci di dare inizio ad un nuovo percorso, diversificandosi. Un esempio è proprio Amazon, la cui strategia di diversificazione conglomerale sta portando ad un modo di acquistare del tutto rivoluzionario.

CAPITOLO 3

ESEMPIO DI DIVERSIFICAZIONE DI SUCCESSO: AMAZON

3.1 Dalla nascita alla leadership di mercato

Se si prova a digitare la lettera “A” sul motore di ricerca Google probabilmente una delle prime parole trovate (se non proprio la prima) è Amazon. Oggi, infatti, Amazon è il primo sito e-commerce al mondo ed è considerato una delle più grandi aziende tecnologiche insieme a Google, Apple e Facebook. L’azienda, puntando sull’innovazione tecnologica e sulla diversificazione dei prodotti offerti, ha raggiunto un fatturato di oltre 230 miliardi di dollari. Ma gli inizi, come spesso accade, non furono del tutto semplici.

Amazon nasce nel 1994 da un’idea di Jeff Bezos, un giovane americano inconsapevole che da lì a venti anni sarebbe divenuto uno degli uomini più ricchi e influenti del mondo. Bezos, laureato a Princeton, abbandona il suo posto da vicepresidente alla D.E. Shaw di New York quando decide di trasferirsi a Washington e aprire lì, proprio nel garage della sua abitazione, il primo negozio online di libri al mondo.

Proprio come Apple e Google, infatti, l’avventura di Bezos inizia all’interno di un piccolo spazio, in cui insieme ad un piccolo gruppetto di persone impacchetta e spedisce libri in tutti gli Stati Uniti.

Quando è ancora a New York Bezos viene a conoscenza della grandiosa crescita di Internet e rimane colpito dai dati statistici che lo riguardano: capisce che lì avrebbe trovato l’opportunità di creare qualcosa di suo e decide di coglierla. Amante dei libri, Bezos ha così la brillante idea di venderli su Internet; tuttavia già dall’inizio il suo obiettivo non è solo quello di creare una libreria online, ma di creare un vero e proprio business, sfruttando internet come luogo di incontro per vendere qualunque cosa egli desiderasse. Compreso quindi il potenziale di crescita di Internet, Bezos crea un elenco di venti prodotti che possono essere venduti tramite un sito web e crea un diagramma per capire da quale settore iniziare. “*Cercavo qualcosa che si potesse fare solo online, qualcosa che non si potesse replicare nella mondo reale*” afferma l’imprenditore. La scelta ricade, inizialmente, proprio nei libri. Nel 1991 una manciata di editori e di rivenditori specializzati, come Computer Literacy Bookstore (www.clbooks.com), O’Reilly & Associates (www.oreilly.com) e la libreria della Stanford University, consentivano ai pochi dotati di un account sulla Rete (tramite bacheche elettroniche o sistemi di comunicazioni via Internet precedenti al web) di ordinare libri per posta elettronica. Nel 1992 una start-up chiamata Books.com lanciò un servizio simile, e l’anno seguente pubblicò un catalogo on line di 40.000 titoli. Era chiaro che c’era spazio per un sistema più sofisticato di vendita di libri on line³⁷.

Nel luglio del 1995 Bezos lancia nel web Amazon.com, ottiene i primi grandi finanziamenti, dopo 2 mesi di attività può contare su oltre 20 mila dollari di vendite settimanali e dopo un solo anno di attività su 1 milione di clienti registrati. Il primo libro a essere venduto e spedito è *Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought* di Douglas Hofstadter; Amazon diventa ben

³⁷ Brandt, Richard L. *One click: La visione di Jeff Bezos e il futuro di Amazon* (Italian Edition). Etas. Edizione del Kindle.

presto un sito molto popolare, infatti, i clienti possono ordinare i libri con pochi clic, pagarli tramite carta di credito e riceverli in pochi giorni.

Nel 1997 Amazon.com decide di espandersi in altri settori diversificando il proprio portafoglio prodotti: oltre ai libri vengono così introdotti musica, video, elettronica, videogiochi, software, casalinghi, giocattoli, vestiario e molto altro. Nello stesso anno viene annunciata l'apertura di un centro di distribuzione sulla costa orientale a *New Castle* al fine di gestire al meglio il grande volume di ordini e di spedizioni anche in quelle zone, e decide inoltre di entrare in borsa. Nel 1998 Amazon.com acquisisce Bookpages e Telebook, tra i più grandi rivenditori di libri online di regno Unito e Germania.

Nel 1999 lancia il nuovo servizio di aste online "*Amazon Auctions*" e nello stesso anno Jeff Bezos viene nominato "personaggio dell'anno" dalla rivista *Time* per il successo ottenuto da Amazon nel divulgare lo shopping online. Tuttavia, la piattaforma non supera indenne la crisi delle "dot-com" che investe internet alla fine degli anni novanta e licenzia perciò 1300 dipendenti. Ciò nonostante, mentre molte aziende che operavano su Internet falliscono, Amazon resiste e raggiunge il primo periodo di profitto nel quarto trimestre del 2002: un magro risultato di 5 milioni di dollari, solo un centesimo di dollaro per azione, con rendite di più di un miliardo di dollari, ma fu un importante evento simbolico. Successivamente l'azienda ricomincia a crescere a ritmo sostenuto, caratterizzandosi per un forte orientamento all'innovazione: i profitti netti furono 35 milioni di dollari nel 2003, 588 milioni nel 2004 e 359 milioni nel 2005. I ricavi continuano a crescere grazie alla diversificazione dell'offerta e la presenza su un mercato internazionale: 3,9 miliardi di dollari nel 2002, 5,3 nel 2003, 6,9 nel 2004 e 8,5 nel 2005. Nel settembre 2006, Amazon lancia Amazon Unbox, un servizio di download di video che offre migliaia di filmati con spettacoli televisivi, telefilm, film e da più di 30 emittenti. Dopo circa due mesi di attività, Unbox è stato classificata seconda tra le Scariest Tech di Fortune del 2006. Nel gennaio 2007 Amazon crea Amapedia, un database wiki sui prodotti più amati dai clienti.

È nel 2009 con l'uscita del "*Kindle47*" che Amazon si afferma come produttore di prodotti tecnologici, iniziando un processo di crescita e innovazione continua che va avanti ancora oggi. Con il Kindle, Amazon, è riuscito a rimodellare completamente la lettura. Milioni di lettori grazie ad esso possono accedere a migliaia di libri in qualsiasi momento della giornata e poterli leggere ovunque essi vogliano sui loro dispositivi digitali.

Figura 8: The Amazon's Kindle



Nel suo piano di espansione mondiale chiaramente era compresa anche l'Italia e infatti il 18 novembre del 2010 apre ufficialmente *amazon.it*, con un catalogo vastissimo per soddisfare le necessità di tutti i clienti.

Nel novembre del 2014 Amazon ha lanciato "*Echo*", un dispositivo per uso domestico dotato di speaker e microfono che integra all'interno un sistema di intelligenza artificiale, denominato "*Alexa*", che risponde ai comandi vocali. Nel marzo del 2016 la gamma *Echo* si è ampliata con l'arrivo dei nuovi modelli "*Tap*" ed "*Echo Dot*". Nel 2015 Amazon lancia *Prime Now*, servizio rivolto agli iscritti di Amazon Prime che dà la possibilità di ricevere le consegne in un'ora su Milano per oltre 15000 prodotti.

Il 18 maggio 2019 l'azienda entra nel capitale della britannica *Deliveroo*, diventa così un'azienda di consegne a domicilio, continuando a diversificare sempre più i prodotti offerti.

Amazon è quindi fra le aziende più diversificate dell'era moderna ed è al primo posto fra i negozi online di tutto il mondo. La sua inarrestabile espansione è dovuta proprio al modo di fare business dell'azienda che fin dagli inizi ha puntato su una forte pubblicità di marketing, sulle assunzioni di lavoratori qualificati ma soprattutto sul "*client first*" come obiettivo principale. Bezos, infatti, era convinto che l'attenzione andasse puntata non sui profitti ma sui clienti stessi e ciò soprattutto attraverso la comunicazione per mail. La soddisfazione del cliente era ed è tutto. Infatti, era proprio il suo fondatore che, quando creò *amazon.com*, rispondeva personalmente alle e-mail dei clienti ed era intenzionato a far sì che il proprio sito web funzionasse alla perfezione, così come tutto il processo di spedizione dei libri. Per soddisfare il cliente, infatti, importante era che le promesse riguardo i tempi di spedizione fossero sempre mantenute. Non solo, l'acquisto da parte del cliente sul sito web doveva essere anche il meno complicato possibile, quindi veloce e che richiedesse il minimo sforzo. Per questo Amazon crea il brevetto del programma che permette di acquistare "con un solo click", ponendo quindi l'attenzione sul cliente stesso e sulla sua esperienza di acquisto online, rendendola il più possibile positiva e piacevole e garantendosi così la leadership di mercato.

3.1.1 Vision e Mission del colosso

La Vision di Amazon è proprio quella di essere l'azienda più incentrata al mondo sul cliente e il suo grande successo è dovuto almeno in parte al costante e quotidiano perseguimento di tale obiettivo. Ci sono molti vantaggi in un approccio al business che mette al centro il cliente. "*I clienti sono sempre insoddisfatti*" scrive Bezos. "*Anche quando ancora non lo sanno, vogliono sempre qualcosa di meglio. Il tuo desiderio di accontentarli ti porterà a inventare qualcosa per loro*".

Amazon con la sua "portata globale" sottolinea la volontà di divenire la migliore azienda di e-commerce e mira ad espandersi in tutti i mercati mondiali. L'approccio incentrato sul cliente mostra come la società consideri i propri clienti come i principali stakeholder nel commercio al dettaglio online, e come la loro soddisfazione negli acquisti venga prima di tutto. E' proprio il soddisfacimento del cliente che fa sì che

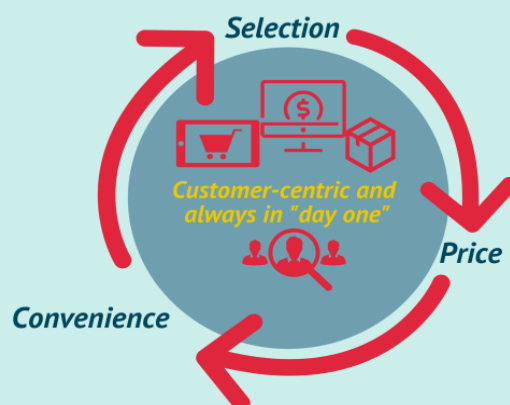
Amazon mantenga la propria posizione di leader del mercato, ponendo l'accento sui servizi e sulla tecnologia. Gli interessi dei clienti ricadono principalmente sulla presenza di prezzi equi, convenienza del servizio e sicurezza online nelle transazioni con l'azienda. Ad esempio, la società utilizza proprie tecnologie avanzate di informazione e comunicazione per transazioni sicure e processi di acquisto e consegna efficienti. Il tutto grazie a dipendenti formati e in grado di utilizzare le risorse nel miglior modo possibile. La visione aziendale comprende, inoltre, i continui sforzi per ampliare il mix di prodotti offerti ai clienti. Questi sforzi contribuiscono alla crescita del business e a rendere i servizi dell'azienda più attraenti rispetto a quelli della concorrenza. Per perseguire i propri obiettivi e determinare la guida della gestione strategica dell'azienda, Amazon ha elaborato la propria Mission: l'azienda si sforza di offrire ai propri clienti i prezzi più bassi possibili, la maggiore selezione disponibile di prodotti e la massima comodità. Il tutto accompagnato da un ottimo lavoro promozionale, in questo modo l'azienda identifica il proprio marketing mix (le 4p: price, product, place and promotion). La strategia dei prezzi (price) più bassi rappresenta un punto di forza per il sito e un conseguente obiettivo è quello di ridurre costantemente i costi operativi aziendali. In particolare, Amazon utilizza la strategia dei prezzi orientati al mercato come strategia di prezzo principale. La società valuta cioè i prezzi della concorrenza come base per la determinazione del prezzo dei propri prodotti. Il vantaggio di questa strategia di prezzo è quello di rendere i prezzi di vendita più competitivi, convenienti e attraenti per i client target.

La maggiore selezione dei prodotti (product), poi, è proprio ciò che rende Amazon estremamente competitivo in quanto permette al cliente di acquistare più cose di cui ha bisogno insieme e nello stesso momento. Entra qui infine in gioco il concetto della comodità (place), il cliente infatti enfatizza la praticità del sito potendo acquistare tranquillamente da casa propria, ottenendo così vantaggi di convenienza soprattutto in termini di tempo. Inoltre, la pubblicità (promotion) è il mezzo principale con cui Amazon comunica con il proprio mercato di riferimento. Importanti, insieme ad essa, sono anche le promozioni sulle vendite e le relazioni pubbliche, attraverso le quali la società rafforza la propria immagine, generando ancora più fiducia in se stessa e nei suoi prodotti.

Figura 9: Amazon Mission and Vision Statement

Amazon Mission Statement and Vision Statement

Amazon mission statement is to "serve consumers through online and physical stores and focus on selection, price, and convenience." Amazon vision statement is "to be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online, and endeavors to offer its customers the lowest possible prices." Jeff Bezos highlighted "day one" as a core driver. He explained "day 2 is stasis. Followed by irrelevance. Followed by excruciating, painful decline. Followed by death. And that is why it is always Day 1."



FourWeekMBA.com

Fonte: FourWeekMBA.com, anno

Data la varietà della sua offerta, che include servizi di vendita al dettaglio online, distribuzione di contenuti digitali, servizi di cloud computing e software e hardware per computer, Amazon allinea la sua vision con la sua mission per unificare le sue diverse operazioni nei diversi settori. Le dichiarazioni di mission e vision di Amazon contribuiscono allo status dell'azienda come uno dei più grandi operatori online al mondo, Amazon è infatti oggi uno dei brand di maggior valore e ha una strategia a lungo termine ben delineata e definita dal proprio CEO Bezos, il quale afferma che *"Essere il più grande rivenditore online non è facile. Devi mostrare un forte impegno, attenzione e prospettiva a lungo termine"*. Questo successo è in parte attribuito anche alle numerose misure rigorose che vengono applicate per garantire che la Vision e le dichiarazioni di Mission siano costantemente e coerentemente soddisfatte.

3.1.2 SWOT Analysis

La posizione di Amazon come leader nel settore delle vendite online è mostrata e spiegata dall'analisi SWOT, che prevede un'analisi interna sui punti di forza e di debolezza aziendali (fattori strategici interni) e un'analisi esterna che ne identifica invece le minacce e le opportunità (fattori strategici esterni) per il commercio

elettronico. Amazon sfrutta infatti i propri punti di forza per superare le proprie debolezze e assicurarsi così un vantaggio competitivo, andando a rispondere ai continui cambiamenti del mercato al dettaglio, dei prodotti di consumo e dei servizi basati su Internet. I punti di forza che supportano il successo e la crescita continua di Amazon sono prima di tutto la possibilità di contare su un marchio forte. Amazon si identifica infatti come il marchio più forte del dettaglio online e questo elemento è alla base del suo successo, dovuto alla crescente fiducia da parte dei consumatori nei suoi prodotti, nelle sue modalità di spedizione e nell'assistenza ai clienti. Amazon ha infatti costruito l'azienda attorno alla figura del cliente; Jeff Bezos afferma che *“Ogni giorno è nostro compito migliorare un po' ogni aspetto importante dell'esperienza del cliente”*.

L'azienda dispone inoltre di una potente Customer Relationship Management (CRM) che le consente di raccogliere dati sul comportamento di acquisto dei consumatori e interagire con i clienti attuali e potenziali. Amazon dispone poi di una forte capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici, dunque di un'elevata innovazione tecnologica che le permette di essere sempre al passo con le tendenze, un esempio è proprio l'introduzione del Kindle precedentemente introdotto. Ciò si lega anche al concetto di efficienza, soprattutto nell'ambito della logistica, infatti Amazon dispone di una rete di distribuzione eccezionale che le permette di effettuare consegne anche nel giro di 24 ore, tutto grazie a un elevato livello tecnologico del sito e dell'App. La sua rete di distribuzione non è solo un punto di forza per l'azienda ma anche un elemento che le permette di distinguersi dalla concorrenza. Tali punti di forza sono accompagnati dalla qualità dei prodotti offerti ma soprattutto dalla loro diversificazione e convenienza nell'acquisto.

Ai punti di forza la SWOT analysis accosta anche dei punti di debolezza che l'azienda presenta, del resto, come tutte le piccole e soprattutto grandi aziende. Tra questi vi sono principalmente la presenza di bassi margini di profitto causati dalle continue fusioni e acquisizioni dell'azienda. Sebbene, infatti, l'azienda abbia generato entrate nel 2018 per \$ 232 887 miliardi il suo reddito netto è stato solo di \$ 10 miliardi a fine esercizio. Amazon, in più, ai suoi numerosissimi prodotti di successo ha affiancato anche alcuni prodotti che si sono rivelati, subito o con il tempo, un fallimento. Un esempio è stato il telefono antincendio *“Fire Phone”* rilasciato nel 2014 e sul quale erano stati investiti 170 milioni di dollari. A seguire vi è stato *“Amazon Auctions”*, un sito di aste online che avrebbe dovuto combattere con Ebay ma che invece è fallito quasi subito. Un altro investimento durato molto poco ma costato tanto, è invece *Kozmo*, nato come un servizio di consegna per piccoli oggetti come DVD, libri ed altro, ma chiuso quasi subito. Un altro elemento di debolezza per Amazon è l'assenza di un negozio fisico, essendo un modello di business basato esclusivamente sulle vendite online ed il cloud computing. Questo elemento ha lati positivi (oggi l'utilizzo dei dispositivi digitali è in notevole crescita) ma allo stesso tempo rappresenta una barriera per quel target di mercato che non utilizza internet e che dunque non possono acquistare se non nei negozi fisici. Tuttavia la stessa diversificazione, attraverso l'acquisizione e la fusione con altre aziende rappresenta sia un elemento positivo che negativo allo stesso tempo. Il continuo diversificare infatti rallenta la crescita dell'azienda stessa in quanto rende instabile il business dal punto di vista generale e fluttuante anche il suo profitto, soprattutto perché la diversificazione comporta numerosi costi. Tuttavia le tecnologie si stanno evolvendo continuamente e si prevede una graduale

diminuzione dei costi di differenziazione. Per ora, Amazon affronta le continue sfide che le si presentano e cerca di trarre vantaggio dai fattori strategici esterni che si presentano e che allo stesso tempo si identificano come opportunità di crescita del business aziendale. Tali opportunità, riportate dall'analisi SWOT, sono principalmente l'espansione globale nei mercati in via di sviluppo, la creazione di negozi fisici e nuove partnership con aziende in mercati crescenti. Amazon ha infatti la possibilità di penetrare in nuovi mercati, ed importante è che tale mossa sia fatta prima che altre aziende attecchiscano e si affermino con il loro prodotti, divenendo così dei potenziali competitors. Inoltre l'azienda potrebbe, anche se con una necessità importante di investimenti, creare dei negozi fisici, andando a rompere la barriera che separa le sue vendite da coloro che non utilizzano dispositivi tecnologici e che quindi non hanno la possibilità di utilizzare e acquistare su Amazon. Un'ultima possibilità è quella di sviluppare partnership con altre aziende, al fine di espandere la propria portata nel settore dell'e-commerce globale. Inoltre, da qui possono ricavarsi anche altri vantaggi, come un miglioramento dell'immagine e della strategia di responsabilità di Amazon, realizzando partnership con aziende che possiedono una forte immagine di cittadinanza aziendale. La società può quindi utilizzare questi fattori esterni per migliorare la propria copertura del mercato e le relative entrate aziendali.

Amazon tuttavia non è immune dalle minacce di mercato, che minano le sue operazioni in diversi settori e mercati. L'analisi SWOT presenta, infatti, anche alcuni fattori che riducono o limitano lo sviluppo e le prestazioni del business, che sono la concorrenza aggressiva con aziende online e non, il crimine informatico e la possibile imitazione del modello aziendale di Amazon. In particolare la concorrenza rimane una delle minacce più grandi soprattutto contro aziende come Walmart, Ebay, Apple, Microsoft e Netflix. Questa pressione competitiva riduce la quota di mercato di Amazon ma allo stesso tempo stimola l'azienda a migliorarsi sempre di più. Oltre alla minaccia della concorrenza, però, Amazon deve affrontare anche quella relativa alla sicurezza informatica. Essendo un rivenditore online, il suo sito è considerato come un importante bersaglio nel mirino degli hackers. Memorizza infatti i dati importanti dei clienti come quelli relativi alle carte di credito e ai dati sulla residenza. Un qualsiasi incidente potrebbe pesantemente minacciare la redditività dell'azienda ma non solo quella, facilmente si potrebbe perdere la fiducia da parte dei clienti faticosamente conquistata. Un'ultima minaccia è quella dell'imitazione, fattore esterno che potrebbe ridurre il valore del marchio, in quanto l'attività di Amazon potrebbe essere facilmente copiata, anche se la forza del suo marchio continua a crescere ogni giorno. Il business rimane comunque in crescita, e l'azienda rimane leader nel mercato globale, grazie alla sua ambiziosa visione e alla sua fama di crescita ed espansione.

3.2 Strategia di diversificazione di Amazon: un “drago a più teste”

Amazon fin dalla sua nascita non era destinato ad essere un sito e-commerce per la vendita di un unico prodotto. In particolare poi, in un periodo storico caratterizzato da una contrazione generale dei consumi, l'azienda ha cominciato ad adottare sempre più strategie di diversificazione, sia correlate che non, al fine di ampliare ancor più il proprio portfolio prodotti e garantirsi significativi profitti. Una diversificazione, quella

di Amazon, che unita poi ad un importante programma di investimenti tecnologici, infrastrutturali e di formazione, ha portato ad un miglioramento nel rendimento dei processi, incrementandone la professionalità degli operatori e aumentando il livello di soddisfazione dei clienti. Oggi Amazon vende moltissimi prodotti, dai telefoni cellulari, ai pezzi di ricambio per i motori, dagli articoli per la casa a medicine, cosmetici, tessuti e molto altro. Al fine di analizzare le possibili direzioni strategiche di diversificazione del mercato, un modello utilizzabile è quello introdotto da Ansoff discusso nel precedente capitolo. Una prima strategia è quella della penetrazione del mercato attraverso cui le aziende aumentano la propria quota di mercato in mercati esistenti utilizzando prodotti che già sono presenti sul mercato. Amazon ha adottato numerose strategie di penetrazione del mercato tra cui quello alimentare e farmaceutico. Inoltre, un'importante strategia nell'ambito della penetrazione del mercato è quella di "offrire di inviare regali per promuovere prodotti in occasioni speciali". Ad esempio nel periodo natalizio, la possibilità di ricevere il pacco già incartato motiva maggiormente i consumatori che tendono così ad acquistare più volentieri.

Un'altra strategia utilizzata da Amazon, che utilizzano anche molte aziende, è quella di entrare in nuovi mercati mai raggiunti prima. Amazon sta infatti cominciando a vendere prodotti farmaceutici, ma anche polizze assicurative e addirittura case, mercati quindi del tutto nuovi per l'azienda.

Un'altra strategia è quella di sviluppo di nuovi prodotti o servizi per servire mercati esistenti. Amazon ad esempio, offre un servizio di riparazione gratuito e questo fa sì che coloro che acquistano prodotti (soprattutto elettronici) si affidino maggiormente nell'acquisto, consapevoli di ottenere un'assistenza nel caso di eventuali problemi con il prodotto. Infine, Amazon ha adottato una strategia di sviluppo di nuovi prodotti per servire nuovi mercati. Un esempio è l'introduzione del Kindle, che Bezos definisce come una migliore evoluzione del libro. Attraverso il Kindle non si vede più un semplice libro cartaceo, ma un diverso prodotto ovvero un libro che contiene tanti libri quanti se ne vogliono acquistare. Questo permette di portare con sé anche centinaia di libri tutti contenuti in un unico dispositivo. *"Bezos, poi, aveva un grande vantaggio: al momento del lancio di Kindle, nel 2007, grazie all'accesso praticamente a ogni editore del pianeta, poteva offrire 90.000 e-book. Il primo dispositivo commercializzato da Amazon ne poteva contenere 200"*.³⁸

Naturalmente, la diversificazione non correlata adottata da Amazon, presenta anche alcuni svantaggi accennati proprio nel precedente capitolo. Amazon, infatti, deve sostenere molti più costi rispetto alle aziende diversificate in modo correlato. I nuovi mercati non si vendono da soli; Amazon ha bisogno così di aumentare continuamente il proprio budget di marketing man mano che aumenta la gamma di prodotti offerta.

Inoltre la scelta di una tale strategia significa che si hanno moltissimi prodotti da inserire in un unico centro di diversificazione. Sono necessarie in media 3,67 spedizioni per completare un ordine (chiamato "spedizioni divise". Tuttavia Amazon ottiene però anche numerosi vantaggi tra cui la riduzione del rischio, i vantaggi fiscali, l'aumento della quota di mercato con conseguente aumento dei profitti. Inoltre Amazon ha

³⁸ Brandt, Richard L. One click: La visione di Jeff Bezos e il futuro di Amazon (Italian Edition). Etas. Edizione del Kindle.

acquisito una base di clienti abituali (grazie all'iscrizione ad Amazon Prime che permette la spedizione gratuita) che nessun altro rivenditore (sia fisico sia online) può eguagliare.

Appare chiaro come, a prescindere dalla sfera di produzione e dalle strategie sposate, la diversificazione dell'e-commerce online riesca quotidianamente a rispondere alle più svariate esigenze aziendali e degli utenti, infatti, Amazon ha sposato la strategia di diversificazione credendo nella possibilità di instaurare qualunque tipo di partnership che offra opportunità per il raggiungimento di vantaggi finanziari e non solo.

Amazon è arrivata anche ad offrire servizi cloud per le imprese, dove domina nello streaming mediatico. Ha dimostrato una supremazia nella logistica e nelle consegne. Inoltre, ha dimostrato di essere in grado di garantire ad esempio, ad un proprietario di una qualsiasi attività commerciale di mettersi in contatto con la rete di professionisti di Amazon per ricevere supporto IT e di servizi A/V. Grazie alla diversificazione delle sue proposte, Amazon è in continua crescita di rilevanza e di portata.

La diversificazione online, però, per essere davvero percepita dall'utente medio, deve andare di pari passo con lo sviluppo digitale. Ad esempio Amazon vanta un portfolio di link enorme, con ben 3,6 miliardi di backlink e 3,8 milioni di domini di riferimento, che in una campagna SEO di successo, gioca un ruolo fondamentale, grazie anche al supporto di una buona adv online.

3.2.1 Analisi portafoglio di aziende e marche di Amazon

Oggi Amazon è conosciuto da tutto il mondo come il “negozio di tutto”, in realtà più che un negozio la società è un vero e proprio conglomerato di aziende collegate e non correlate e un enorme impero di differenti marche. Dalla sua offerta pubblica iniziale (IPO) nel 1997, Amazon ha poi acquisito un grande numero di aziende più piccole. Una delle filiali più note di Amazon è “Audible”, conosciuto come il più grande produttore e rivenditore di audiolibri negli Stati Uniti. In particolare la società è divenuta una filiale di Amazon a seguito di un'acquisizione di 300 milioni di dollari nel 2008. Oltre alla vendita di audiolibri, Audible offre ai suoi clienti versioni audio di giornali e riviste e di programmi radiofonici.

Un'altra filiale di Amazon è invece “CreateSpace”, che opera nel settore dell'editoria e della distribuzione di contenuti. La compagnia offre una piattaforma di auto-pubblicazione che consente agli scrittori indipendenti, artisti musicali e autori, di pubblicare i loro lavori e di distribuirli su richiesta. Questo rende molto più facile per i professionisti (e non) portare il proprio lavoro sul mercato senza la necessità di investire grandi somme di denaro. Nell'ambito dell'editoria, di cui Amazon ha fatto parte fin dalla sua nascita, il colosso ha anche una filiale il cui nome è “Goodreads”, ovvero una fiorente comunità di amanti dei libri di tutto il mondo. Il sito web consente agli utenti di scoprire nuovi titoli da leggere sulla base dei libri letti in passato.

Assieme a queste, Amazon vanta anche il possesso di altre filiali all'interno del suo portafoglio tra cui “Woot”, rivenditore di sconti online e “IMDb” ovvero Internet Movie Database, noto come un database online che fornisce informazioni sui programmi televisivi, film, attori e produttori. Tuttavia accade spesso che su Amazon si acquistino prodotti con varie marche che in realtà sono di proprietà proprio dall'azienda stessa e, alcune

volte, nemmeno il consumatore ne è a conoscenza. Mentre una dichiarata appartenenza ad Amazon caratterizza brand come Amazon Basics, che riguarda prodotti di rapido consumo proposti a pochi euro, diverso è il caso di un brand come Find, ovvero un marchio di abbigliamento che in realtà è stato acquisito da Amazon ma la cui corrispondenza con esso non è immediata se non grazie all'etichetta.

In Italia, un brand che fa ormai parte dell'azienda, è Mama Bear che si presenta con un tris di prodotti (salviettine umidificate in formato famiglia, paraspigoli per bambini e t-shirts), assieme a NuPro, azienda che invece offre custodie e cover per tablet ed *ebook-reader*. Vi sono tuttavia altri brand "dichiarati" in quanto portano, come Amazon Basics, il nome stesso dell'azienda. Si tratta ad esempio di Amazon Video, ovvero un servizio Internet on demand di Amazon che fa concorrenza a Netflix e Hulu, seguito poi da Amazon Business, una piattaforma consolidata per l'acquisto di prodotti e forniture da Amazon. Importante è anche Amazon Drive, ovvero un'applicazione creata da Amazon che fornisce la possibilità di archiviare il cloud offrendo un'archiviazione sicura, la sincronizzazione, la condivisione e la stampa dei file.

Amazon si è inoltre lanciata anche nell'ambito della produzione televisiva con Amazon Studios che sviluppa infatti programmi televisivi, film e fumetti e nell'ambito dell'arte con Amazon Art che comprende un mercato online di opere d'arte originali e in edizione limitata da gallerie selezionate. Non poteva poi mancare la musica, Amazon ha infatti creato Amazon Music, ovvero un negozio di musica sul web che vende download esclusivamente in formato MP3 senza gestione dei diritti digitali. Nell'agosto del 2012, Amazon ha poi annunciato che avrebbe aggiunto un dipartimento di gioco nella sua società intitolata, intitolato Amazon Game Studios: questa creazione avrebbe infatti introdotto giochi innovativi, divertenti e ben realizzati per i consumatori. Tuttavia, al di fuori di tutti questi prodotti tangibili, Amazon ha sempre dimostrato di perseguire cause umanamente sostenibili riuscendo a diversificarsi anche in questo. Amazon ha infatti creato canali a beneficio di svariate cause; in particolare la società nel 2004 ha consentito ai clienti di donare alla Croce Rossa dopo crisi come l'uragano Sandy, l'uragano Katrina e svariati terremoti e tsunami che hanno interessato soprattutto l'Oceano Indiano. Nel 2013, Amazon lancia infatti anche un'iniziativa di beneficenza chiamata Amazon Smile, che permette di donare una percentuale del prezzo di vendita ad una organizzazione benefica selezionata dal cliente stesso nel momento dell'acquisto.

Figura 10: Amazon's diversification



Fonte: www.marketwatch.com, anno

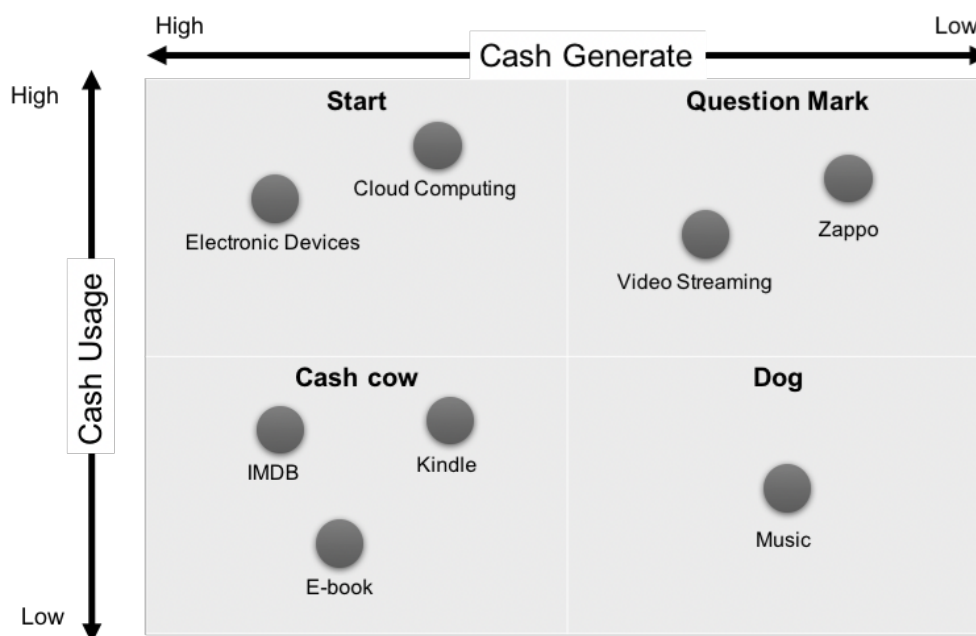
Amazon è quindi riuscita a diversificarsi in quasi tutti settori del mercato, non mantenendo mai i piedi ben saldi a terra ma puntando sempre in alto. Proprio a proposito di questo il suo fondatore nel 2003 ha acquistato una società di ricerca spaziale, la Blue Origin, che ha come primo scopo del suo programma quello di portare i clienti in orbita così da osservare da lì la terra. Chiaramente, il fondatore di Amazon, è ben consapevole che ci vorrà ancora molto tempo prima di poter realizzare questo servizio per i suoi amati clienti, ma la sua idea è già in via di sviluppo. Pur diversificandosi l'obiettivo della società rimane quindi sempre uno: il cliente e la sua soddisfazione al primo posto. In particolare, proprio a tal proposito, la creazione più importante di Amazon riguardo la sua attenzione per il cliente è proprio Amazon Prime, ovvero un abbonamento che offre ai clienti iscritti una spedizione rapida e gratuita.

Il 2017 è stato l'anno record degli iscritti: è stata infatti superata la quota di ben 100 milioni di abbonati.

3.2.2 Matrice BCG di Amazon

Come introdotto nel precedente capitolo dell'elaborato, nell'ambito dell'analisi del portafoglio prodotti aziendale, il management utilizza vari strumenti per esaminare il proprio portfolio e individuare i settori in cui risulta più conveniente operare. Il principale strumento è la matrice BCG definita precedentemente, attraverso la quale si identificano le business unit aziendali più redditizie e non. Amazon presenta infatti le quattro tipologie di prodotti introdotti dalla matrice e sono: Cash Cows, Stars, Dogs e Question Marks.

Figura 11: BCG Matrix of Amazon



Fonte: *Strategic Analysis of e-commerce and diversification technology, anno*

La prima categoria, quella delle *Cash Cows*, riguarda quei prodotti che sono in grado di generare un così elevato flusso di cassa tale da consentire all'azienda di regolare le operazioni di diverse unità aziendali. Il compito del management è qui quello di sfruttare al meglio la leva finanziaria di questi prodotti. Amazon ha individuato tra i suoi prodotti *Cash Cows* principalmente il Kindle, ovvero il segmento degli e-book che ha rilevato negli ultimi anni un elevato margine di profitto. I ricavi e le vendite del Kindle infatti, sono aumentati in modo significativo durante gli anni e allo stesso tempo il numero di utenti Kindle aumenta a dismisura, trasformando così questo prodotto in un elemento di elevato valore per l'azienda. L'abilità della società è stata quella di riconoscere subito il potenziale di profitto dei libri elettronici, investendo sin da subito tempo e denaro in questo prodotto, dando la possibilità poi agli utenti di accedere ad un numero sempre più elevato di libri, tutto rigorosamente a basso costo. Tuttavia un altro prodotto *Cash Cow* per l'azienda rientrano gli audiolibri, in particolare l'IMDB. La vendita degli audiolibri è all'incirca allo stesso livello di quella degli e-book, vale a dire impressionante. IMDB aiuta l'azienda a gestire le vendite dei suoi film in DVD, oltre a prestare supporto al business dei film on demand.

Un'altra categoria di prodotti è la *Stars*, che comprende invece i prodotti che detengono un'elevata quota di mercato. Come si deduce dal nome stesso, tali prodotti generano un elevato profitto per l'azienda, che tuttavia non eguaglia quello delle *Cash Cows*, ma che promette molto, incoraggiando il *management* ad investire in questi prodotti. Tra questi prodotti si identificano gli articoli elettronici venduti da Amazon, che sono sempre più richiesti, identificandosi come articoli in continua crescita ed evoluzione. Le prestazioni finanziarie di Amazon nella categoria dell'elettronica sono aumentate vertiginosamente soprattutto negli ultimi anni e sono destinate ad aumentare grazie alla crescita degli utenti dei portali di shopping online. Inoltre il segmento del *cloud computing* ha dimostrato prospettive di crescita significative per il futuro, con la potenziale trasformazione in *Cash Cows* una volta raggiunto un livello significativo di quota di mercato.

La terza categoria di prodotti è quella dei *Question Marks*: questi prodotti hanno la possibilità di trasformarsi in un'attività redditizia, tuttavia la limitata quota di mercato rende impossibile utilizzare queste unità aziendali come principale generatore di profitti. Il loro futuro è quindi un punto interrogativo e dipende soprattutto da come l'azienda sarà in grado di indirizzare questi prodotti, che possono infatti divenire *Stars* come al contrario perdere quota di mercato e quindi generare pochi profitti. In questa categoria rientrano il segmento dei video *on demand*, caratterizzati infatti da scarsa connettività. Problemi simili sono stati riscontrati anche nelle unità aziendali di Zappos, che hanno presentato una bassa quota di crescita mercato e di utili. Amazon per questi servizi dovrà quindi affrontare vari problemi attuando strategie di miglioramento, con lo scopo di renderli più redditizi. C'è infatti sempre la possibilità che i video on demand e gli zappos possano uscire dalla categoria dei punti interrogativi.

3.2.3 Amazon vs Apple

Il principale sfidante di Amazon e del suo Kindle Fire non è un rivenditore online ma un'azienda hardware tradizionale, ovvero Apple, con il suo iPad. Il gioco dell'innovazione sta cambiando. La consegna di ottimi prodotti non è più sufficiente per il successo. E come dimostrano la memoria limitata di Fire e la sua mancanza di fotocamera, potrebbero non essere necessari nemmeno grandi prodotti. Piuttosto, ciò che conta è offrire grandi soluzioni. Questo passaggio dai prodotti alle soluzioni sta divenendo così fondamentale per tutti. In settori che spaziano dall'elettronica di consumo all'edilizia e dai media all'industria mineraria, le aziende che prendono il comando sono quelle che possono allineare al meglio ecosistemi di offerte e partner strategici. In passato, infatti, il successo incentrato sul prodotto dipendeva dallo sfruttamento delle capacità (del branding, della produzione, della distribuzione etc) per fornire il miglior prodotto. Al contrario, i vincenti di oggi si concentrano sulle relazioni (sia con i consumatori che con i partner) per offrire la miglior esperienza possibile. Ad esempio quando Apple si è estesa dai lettori musicali ai telefoni, ha trasferito su iPhone non solo la tecnologia e il software che alimentava l'iPod, ma anche le intere collezioni musicali degli utenti e l'intera base di fornitori del suo negozio di musica. Non si trattava di creare costi di commutazione, piuttosto di sfruttare le relazioni esistenti per creare offerte avanzate. Trasportando elementi dall'ecosistema iPod, Apple ha dato all'iPhone un punto di partenza. Nella fretta di abbinare i prezzi, la maggior parte dei rivali di Apple

ha perso le connessioni che riuniscono l'intero ecosistema in un insieme coerente. La grande eccezione è stata, infatti, proprio Amazon, con Kindle Fire, che è stato introdotto lo scorso anno, che sta avanzando una strategia ecosistemica a tutti gli effetti. La strategia di Amazon consiste nel posizionare Fire come un tablet a basso prezzo e sovvenzionare la partecipazioni di editori di libri e studi cinematografici al fine di consentire ai suoi clienti Amazon Prime di accedere a libri e video con il dispositivo. Amazon si sta differenziando da Apple sia per la sua strategia che per il suo modello di profitto. In particolare Apple acquisisce la maggior parte dei suoi profitti nel momento in cui viene venduto un iPad, mentre i suoi partner acquisiscono valore nel tempo man mano che gli utenti consumano servizi. Al contrario, i profitti di Amazon si accumulano nel corso della vita del cliente ad ogni acquisto effettuato sulla piattaforma. Proprio nel corso della sua storia, infatti, i risultati di Amazon indicano una forte attenzione per la crescita delle entrate ma apparentemente poca considerazione per il profitto. Le sue entrate sono cresciute da circa \$ 500.000 nel 1995 a \$ 136 miliardi nel 2016, il che rappresenta un'incredibile crescita del loro fatturato. Il profitto di Amazon nel 2016 è stato di \$ 2,4 miliardi, il che sembrerebbe molto, ma il margine di profitto è stato solo dell'1,8 %. Inoltre il fatturato su cinque anni, dal 2012 al 2016, è stato di 468 miliardi di dollari ma il profitto di "soli" 3 miliardi. Ciò rappresenta un margine di profitto nei cinque anni di solamente 0,6 %. Al contrario di Amazon, invece, la situazione cambia per Apple, il cui fatturato è stato di \$ 216 miliardi nel 2016 e \$ 46 miliardi di profitto, il che rappresenta un margine di profitto del 21%. Nello stesso periodo di riferimento, dal 2012 al 2016 il fatturato è stato di \$ 960 miliardi e il loro profitto di ben \$ 217 miliardi. Dunque il margine di profitto non è mai sceso al di sotto del 21% e la differenza con i risultati di Amazon è più che evidente. Infatti, nello stesso periodo, il profitto di Apple è risultato essere di 73 volte superiore a quello di Amazon. E' chiaro che le due aziende hanno visioni diverse dei loro obiettivi e che Apple è più focalizzata sul profitto. Nonostante ciò, sembra che Amazon piaccia particolarmente a Wall Street, che continua ad alzare i prezzi delle sue azioni. Amazon sicuramente sa sfruttare al meglio la propria strategia: l'azienda seduce i clienti con prezzi bassi, prompte consegne, una gamma in continua espansione di prodotti e un'esemplare attenzione al cliente. La sua strategia consiste nello sfruttare il ritardo tra il momento in cui usano la carta di credito del cliente e il momento in cui pagano l'azienda produttrice dell'ordine effettuato. Se Amazon tarda nel pagamento dei fornitori, ha sempre più denaro da investire nel miglioramento del suo business. Tutte le aziende usano questa strategia, in realtà, ma ciò che distingue Amazon dalle altre è ciò che fa con il flusso di entrate dai clienti. La società è inarrestabile nella costruzione di migliori servizi per i clienti e utilizza quindi il denaro contante che riceve dagli ordini per costruire un Amazon migliore, che porta ancora più denaro, e un altro asso nella manica sta proprio nella sua attenzione ai dettagli. Apple, invece, nonostante ottenga profitti da capogiro, non gode della stessa considerazione da Wall Street. L'azienda non ha però bisogno di sfruttare i giochi di cronometraggio di Amazon. I margini di prodotto vanno dal 20-25 % per desktop e laptop (rispetto al 3-5% di HP), fino al 65% o più per iPhone. Con le riserve di liquidità per ben \$ 147 miliardi a fine settembre 2013, Apple ha dovuto riacquistare azioni e pagare dividendi per eliminare i suoi eccessi. E' chiaro che, se il profitto a breve termine è ciò che conta, Apple sta vincendo di parecchio su Amazon. Ma anche Amazon ha una strategia non

indifferente. Riducendo i prezzi dei suoi dispositivi, sta infatti rendendo le sue tecnologie alla portata di più persone in diverse posizioni economiche. Nel corso degli anni Apple ha abbassato in modo significativo il prezzo dei suoi prodotti, ma ci sono ancora potenzialmente milioni di persone che potrebbero giustificare l'acquisto di un Kindle Fire da \$ 200 ma non di un iPad da 400. Quindi le due aziende sono diverse e diversamente guardano al futuro. Uguale è però il mercato in cui Amazon e Apple sono presenti. Amazon, colosso dalle mille sfaccettature, ha comunque la possibilità di ottenere profitti dai clienti Prime, che aumentano vertiginosamente di giorno in giorno. Inoltre è pur sempre vero che il mercato è abbastanza grande per entrambe le società e che la redditività delle due aziende aiuterà a vincere sui concorrenti. Amazon è abbastanza forte per continuare nella sua strategia di diversificazione e nel frattempo Apple continuerà ad accumulare denaro con la sua continua innovazione tecnologica dei prodotti.

Figura 12: Apple vs Amazon: profits compared



Fonte: Earning Reports, 2012

3.2.4 Amazon vs Ebay: un confronto tra leader

Con Internet i prodotti sono divenuti estremamente facili da reperire, lo shopping online ha infatti reso la vita di milioni di persone migliore dal punto di vista della comodità e della convenienza. Le generazioni precedenti dipendevano strettamente dai cataloghi cartacei per ordinare e acquistare prodotti, e ora molte persone dipendono dallo shopping online per soddisfare le proprie necessità quotidiane. L'e-commerce sta oggi continuando ad evolversi al fine di proporre agli utenti soluzioni via via migliori, al passo con gli sviluppi tecnologici. Prima di Shopify e Paypal, Amazon e Ebay hanno preso d'assalto il web rispettivamente nel 1994 e nel 1995 e la loro popolarità è cresciuta rapidamente. Nelle prime due settimane, Amazon stava guadagnando oltre \$ 20.000 che sono cresciuti a \$ 100 miliardi di vendite all'anno oggi, e in un solo anno eBay ha venduto più di \$ 7 milioni di beni attraverso il suo sito web. Entrambe le società godono oggi di fama internazionale e consentono alle piccole imprese di vendere i loro prodotti attraverso le loro piattaforme. Ma quale è la migliore per un utente che voglia vendere i suoi prodotti? Le due aziende possiedono alcune caratteristiche diverse e altre simili, perciò per rispondere a questa domanda è necessario analizzarle attentamente.

Quasi il 40% delle vendite di Amazon proviene da venditori terze parti, mentre il resto viene venduto dai propri rivenditori. Amazon vende prodotti in ogni categoria immaginabile e la sua missione, come precedentemente affermato, è quella di focalizzarsi principalmente sul cliente. Inoltre l'azienda gode di numerosi vantaggi economici grazie alle numerose alleanze con i suoi partner strategici che le consentono di risparmiare su costi quali quelli di trasporto e distribuzione. Amazon, inoltre, proprio grazie al suo sviluppo tecnologico con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, sta rapidamente conquistando il mondo grazie alle sue soluzioni innovative, come la sua velocità di consegna in sole 24 h. Proprio recentemente Amazon ha infatti introdotto AmazonAir, utilizzando droni per consegne speciali, effettuate addirittura in 30 minuti. Tuttavia Amazon presenta, però, rispetto a Ebay una struttura tariffaria più complessa. La società offre due opzioni per i rivenditori: questi possono considerarsi come utenti privati o professionisti. Per quelli standard, Amazon addebita una commissione di \$ 0,99 per articolo da associare ad una commissione ulteriore che varia da 6% a 45% a seconda della categoria dell'articolo. I rivenditori di Amazon possono elencare i loro articoli in 20-30 categorie diverse (a seconda che stiano vendendo come privati o professionisti) e questo processo riduce il tempo necessario al venditore per preparare un annuncio poiché le informazioni pertinenti vengono inserite automaticamente, in quanto inserite precedentemente dai dipendenti di Amazon. Inoltre un altro vantaggio su Amazon per i venditori è la possibilità di essere pagati direttamente sul proprio conto bancario, al contrario di ebay che utilizza ancora PayPal per la maggior parte. Tutto il procedimento è quindi seguito con attenzione e controllato, Amazon fa infatti decisamente un ottimo lavoro nel "prendersi cura" dei venditori e degli acquirenti, gli articoli del venditore sono elencati insieme a quelli di Amazon, gli acquisti possono essere effettuati utilizzando "one click" e tutto avviene sul sito, senza mai essere ricondotti su altre piattaforme. Ma alcune caratteristiche rendono Amazon diversa da eBay. In particolare eBay si pone come maggior competitor di Amazon nel settore del marketplace. Tuttavia il suo grande successo è dovuto alla possibilità per i venditori della piattaforma di effettuare un'asta dei propri oggetti, riuscendo alcune volte a vendere i propri prodotti a

prezzi più alti del loro effettivo valore. Ebay ha però sul web un cattiva reputazione tra i siti e-commerce, arrivando addirittura ad essere definita “feebay” da molti. Nonostante ciò la società addebita oggi una commissione sul valore finale a ogni venditore, una commissione che risulta essere forfettaria del 10% del prezzo di vendita. Ebay ha però acquisito PayPal e per i pagamenti utilizza questo sistema, perciò mentre con Amazon il venditore viene pagato direttamente sul suo conto come affermato prima, con eBay non è possibile un pagamento diretto rimanendo sulla stessa piattaforma, ma il pagamento avviene necessariamente tramite PayPal, venendo così rimandati su un altro sito. Tuttavia molti venditori preferiscono l’uso di eBay per la possibilità di personalizzare i propri annunci, grazie alla presenza di colori accattivanti all’interno di una scheda, miglioramenti questi che possono far ottenere maggiori vendite rispetto che su Amazon. Inoltre, nel tentativo di migliorare l’efficienza tra i venditori, eBay ha avviato un servizio di ritiro e di consegna che consenta ai venditori di essere assistiti nel loro processo di vendita dai dipendenti di eBay. Per quanto riguarda l’assistenza al cliente nel caso di truffe, sia Amazon che eBay sono ben strutturate, in quanto offrono servizi di protezione del venditore e la possibilità di contattare direttamente un acquirente in caso di problemi. Inoltre entrambe le aziende, quando si tratta di analizzare le statistiche sul traffico dei loro siti, hanno un rimbalzo inferiore al 25%. Ciò significa che oltre il 75% degli acquirenti visualizza più di una pagina sul sito. Inoltre gli acquirenti visitano i siti per lunghezze sorprendenti (11 minuti, 32 secondi su Amazon e 13 minuti, 10 secondi su eBay). Una spiegazione dell’elevato tempo dedicato dagli acquirenti a eBay è che gli acquirenti passano molto tempo a “guardare” le aste che vogliono vincere. Allo stesso tempo, è anche possibile che utenti di Amazon rimangano così a lungo sul sito poiché vastissimo è il catalogo degli articoli offerto dall’azienda, e quindi richiedono tempo per essere esaminati tutti. Dunque sia Amazon che eBay presentano tutte le caratteristiche per attirare i venditori ad utilizzare le loro piattaforme ed è difficile individuare quale sito possa essere migliore dell’altro. Quando si vendono prodotti online, è quasi impossibile confrontare le mele con le mele (in questo caso mercati con i mercati). Che si tratti di vendere su Amazon o su eBay la chiave di fondo è la ricerca: un articolo in base alle sue caratteristiche può essere venduto meglio su Amazon oppure su eBay, è quindi un concetto di relatività. Ad un venditore può convenire vendere su Amazon o su Ebay e per capirlo deve quindi al dettaglio analizzare tutte le circostanze. E’ anche vero che oggi numerosi venditori decidono di vendere su più piattaforme, e si può poi da lì stabilire quale sia la migliore quando si comincia a vendere su tutte le piattaforme e si ha quindi la possibilità di confrontare le opportunità date dai siti in maniera diretta.

3.3 Amazon nel futuro: sarà la diversificazione la chiave dei profitti?

In cinque anni Amazon ha creato il più grande negozio online del mondo. Tuttavia, nonostante abbia generato vendite attese per \$ 1 miliardo solo dalla stagione di vendita del Natale, il profitto si rivela sfuggente. Ciò è dovuto principalmente proprio alla sua strategia di diversificazione ad alta intensità di costi, la quale mette in dubbio che la società possa mai realizzare un profitto realmente significativo. Il colosso sta colonizzando

incessantemente nuovi mercati sfruttando accordi su accordi, per ottenere l'accesso immediato alla marche e alle catene di fornitura. Fino ad adesso Amazon si è diversificata in praticamente tutti i settori immaginabili e la sua ambizione non sembra trovare arresto. L'azienda punta a sfruttare il potere che ha sviluppato nei suoi mercati consolidati per conquistarne di nuovi, in particolare l'obiettivo principale è quello di creare un database di clienti ineguagliabile, che offra lo sguardo più completo sulle abitudini di acquisto dei consumatori, aprendo così molteplici opportunità di *cross-selling*.

Tuttavia alcuni analisti finanziari sostengono che Amazon dovrà sempre più sostenere gli oneri della diversificazione, che potrebbero divenire insostenibili. Ma la società dimostra di esserne perfettamente a conoscenza, in particolare lo stesso amministratore delegato, Lauren Cooks Levitan, afferma che esiste un'incompatibilità tra la sua proposta di offrire una vasta gamma di prodotti e raggiungere la redditività.

In particolare estendendo la sua gamma di prodotti Amazon dovrà reperire gli articoli di un unico ordine da più sedi, aumentando così i costi di affrancatura e manodopera fino alla raccolta e alla spedizione delle merci. Nel frattempo, l'alternativa di immagazzinare tutti i prodotti in ogni centro di distribuzione risulta finanziariamente impossibile. Il problema della "gravosa" distribuzione potrebbe effettivamente far perdere denaro ad Amazon, che però sta cercando soluzioni come quella di distribuire prodotti nelle varie sedi sulla base degli studi della domanda geografica. Tuttavia un'altra sfida della diversificazione sono i maggiori costi di marketing associati alla continua introduzione delle nuove offerte. Oltre a richiedere più merchandising, molti articoli sono anche più voluminosi rispetto ai libri, cd e dvd, e richiedono quindi anche maggiori costi di trasporto. L'azienda nonostante ciò continua a crescere e ad espandersi, e il suo rallentato margine di profitto sembra rappresentativo del suo successo. E' anche vero che la vendita al dettaglio è notoriamente a basso margine, spesso anche con margini inferiori rispetto a quelli dei negozi al dettaglio fisici in quanto quelli online devono appunto affrontare le spese di spedizioni ed elaborare i resi. Non mancano quindi le difficoltà, ma la speranza di successo rimane viva e forte. Secondo l'analista Di Clemente, il mutevole mix di affari di Amazon, genererà una crescita del profitto lordo nei prossimi tre anni che rappresenterà proprio un indicatore del buono stato di salute dell'azienda. In particolare uno dei fattori alla base della crescita degli utili di Amazon sarà la sua crescente attività di distributore alimentare, il tutto puntando sull'apertura di negozi fisici. Recentemente il Wall Street Journal ha infatti riferito che l'azienda sta pianificando di aprire il suo primo negozio di alimentari entro la fine dell'anno. Oltre a questi l'azienda prevede di aprire anche decine di negozi in città come Chicago, Los Angeles e Washington DC. Tuttavia rimane il fatto che Amazon mantiene profitti bassi, per adesso, investendo denaro direttamente nella sua attività sotto forma di spese in conto capitale, e può farlo però senza dover prendere in prestito denaro, il che significa che non dovrà sostenere costi da interessi. Lo scorso anno Amazon ha registrato investimenti record di 24 miliardi di dollari, quasi quanto la società madre Alphabet di Google, che lo scorso anno ha generato profitti per 30 miliardi di dollari.

Investire in se stesso è stato un principio fondamentale dell'attività di Amazon, e non mostra segni di cedimento. Addirittura secondo alcuni, il giorno in cui Amazon annuncerà che i suoi margini staranno aumentando perché non riesce a trovare più aree in cui investire, allora gli investitori non saranno più

interessati alla società. Gli investimenti di Amazon inoltre presentano anche altri vantaggi tra cui quello di ridurre il gettito fiscale, risparmiando denaro per l'azienda. Quando Amazon aggiorna i suoi magazzini o costruisce nuovi data center o parchi solari, può immediatamente detrarre tale importo, il che riduce il suo reddito imponibile e, per estensione, la sua fattura fiscale.

Tuttavia sebbene i bassi profitti potrebbero per alcuni essere un segnale negativo, in realtà costituiscono un elemento chiave del successo di Amazon. In un certo senso, è come se i suoi bassi profitti lo rendessero allo stesso tempo più redditizio. Hanno permesso a Bezos di divenire l'uomo più ricco del mondo alla una preziosa azienda. E poiché Amazon ha mantenuto bassi i suoi profitti e i grandi i suoi investimenti, ha cambiato non solo il modo in cui acquistiamo libri e abbigliamento, ma anche il modo in cui comunichiamo con i nostri dispositivi e con Internet.

3.3.1 Value proposition aziendale

Nonostante la volatilità del mercato, gli azionisti di Amazon guardano al futuro fiduciosi. Si prevede che il gigante del commercio e del cloud sosterrà il suo dominio nel retail online estendendo la sua portata in altre aree di business come la pubblicità, il video e l'ecosistema di Alexa. Amazon ha grandi progetti per Alexa, il suo assistente vocale basato su cloud. Priya Abani, direttore di Amazon Voice Services, li riassume così: *"Fondamentalmente immaginiamo un mondo in cui Alexa sia ovunque."* Amazon vuole che Alexa, basata sull'intelligenza artificiale, sia una compagna costante con te 24 ore su 24, 7 giorni su 7, per aiutarti a gestire la tua vita. Proprio una delle prime grandi *challenge* che Amazon si è posta per il futuro, è quella di mantenere (e se possibile aumentare) la crescita del commercio elettronico. L'obiettivo è quello di diversificare il più possibile, a causa soprattutto dell'alta concorrenza in questo settore. Infatti i principali competitors di mercato sono proprio Apple Inc., Huawei e Google. Le ultime statistiche sui ricavi dei dispositivi tecnologici mostrano come tali prodotti siano in grado di generare i ricavi più alti e accumulare rapidamente utili netti. Ma la proposta di valore di Amazon deve essere infatti grado di competere proprio con i grandi leader e con le loro strategie di vendita, come quella di Huawei che vende a bassi costi, assicurandosi una buona fetta di mercato. Oltre al settore elettronico, Amazon ha puntato anche su un settore che è difficile da indovinare, ovvero quello sanitario. L'azienda potrebbe infatti finire per essere il prossimo grande nome nel settore sanitario. Amazon fornisce ospedali da anni ormai, ma ora intende portare il settore sanitario dell'azienda ad un livello superiore. Nel gennaio del 2018 Amazon ha collaborato con JP Morgan Chase e Berkshire Hathaway per realizzare una società senza scopo di lucro che offrirà ai suoi dipendenti collettivi un'assistenza sanitaria "semplificata", di alta qualità e trasparente ad un costo ragionevole. Amazon sta inoltre entrando nel mercato dei farmaci da prescrizione da miliardi di dollari, una mossa che potrebbe ulteriormente abbassare i costi sanitari in tutta l'America.

Oltre all'innovazione nel campo elettronico e sanitario, Amazon punta poi ad investire maggiormente in Amazon prime video creando più spettacoli e divenendo così un importante competitor di Netflix.

Tenersi al passo con il settore dello streaming significa che gli spettacoli devono essere costantemente aggiunti a Prime e questa attività sta andando particolarmente bene, registrando sempre più spettatori. Inoltre, un'importante settore in cui Amazon punta ad innovare, tra gli altri, è quello delle consegne. Amazon ha infatti recentemente acquistato oltre 20000 furgoni per la consegna a domicilio negli Stati Uniti, quindi il cliente saprà esattamente chi si presenterà alla sua porta. Questo proprio perché gli ordini effettuati online saranno consegnati alle porte dei clienti in furgoni che saranno chiaramente contrassegnati come veicoli Amazon Prime. Si dice che tale mossa comporterà proprio una maggiore sicurezza per il trasporto dei prodotti ed anche una maggiore tranquillità per i clienti. Questo ha poi come conseguenza per Amazon la possibilità di fare a meno di servizi di consegna come FedEx e Ups. E' chiaro, quindi, come le opportunità di investimenti siano continuamente dietro l'angolo e mentre questo significa da un lato perdita degli utili dell'azienda, dall'altro fa comprendere come Amazon non possa fare a meno di crescere, avendo trasformato infatti se stessa in un'azienda in continua evoluzione e alla continua ricerca di nuovi prodotti e servizi da offrire. Il suo obiettivo è quello di offrire nel futuro non solo il prodotto di cui il cliente ha bisogno tra due giorni, ma anche nel momento stesso. Proprio per questo il futuro di Amazon vedrà nascere numerosi negozi fisici, divenendo così imbattibile sia a livello virtuale che fisico. La parola d'ordine invece rimarrà sempre "diversificare".

Conclusioni

E' chiaro che oggi le aziende, nel perseguimento del loro obiettivo di massimizzazione del valore, una volta effettuate le opportune valutazioni, scelgano numerose la strategia di diversificazione.

Oltre al motivo della massimizzazione del valore, ci sono altri motivi per cui scegliere tale strategia tra cui la riduzione del rischio di fallimento, che oggi è aumentato proprio a causa della trasformazione digitale del mercato, e che comporta la necessità per le aziende di essere competitive su più fronti. Tuttavia mentre la strategia di diversificazione correlata, quindi dell'azienda che continua ad operare nei medesimi settori di origine, comporta un successo comprovato, la diversificazione conglomerata (ovvero non correlata) porta invece con sé numerosi dubbi circa la creazione di valore o meno. Tuttavia vi sono alcune aziende conglomerali che però riscuotono un grande successo nonostante le difficoltà che affrontano nel loro percorso. Quello che si può concludere, a seguito di indagini empiriche, è che nel caso della diversificazione conglomerale, il successo della strategia è dato dalle caratteristiche gestionali della singola azienda, la quale può infatti essere inghiottita da tale strategia così come può trarne un grande successo.

E' proprio il caso di Amazon, azienda che si identifica come l'esempio più immediato di diversificazione, essendo nata come un sito che vendeva libri che si è poi trasformata nel retailer più grande e diversificato al mondo. Soprattutto grazie alla visione ambiziosa del suo fondatore Jeff Bezos, Amazon non si è quindi fermata davanti alle difficoltà della sua strategia di diversificazione, ma al contrario ha continuato ad espandersi andando a coprire più settori possibili. L'obiettivo principale dell'azienda è proprio quello di esserci sempre per il cliente, in qualsiasi momento e per qualunque sia la sua necessità. Proprio un grande elemento di successo di Amazon è infatti sempre stato la sua attenta e costante attenzione per il cliente, posto sempre al centro e in prima linea, ponendo invece i profitti in un secondo piano. Amazon, infatti, registra ancora profitti bassi, soprattutto per la sua strategia di acquisizioni e fusioni che aumenta il proprio patrimonio di prodotti e servizi, ma che richiede allo stesso tempo ingenti investimenti di denaro. Questa espansione rappresenta però proprio la chiave stessa del successo di Amazon. L'azienda ha mantenuto bassi i profitti ma grandi gli investimenti, andando a rivoluzionare il modo di vendere online, a partire dai miglioramenti nei metodi di acquisto e spedizione, fino ad arrivare ad una semplificazione della quotidianità stessa del cliente.

Amazon guarda sempre più al futuro e la sua crescita è tutt'altro che finita.

Bibliografia

- Amit, R., & Livnat, J. (Mar. 1988) *Diversification strategies, business cycles and economic performance*, *Strategic Management Journal*
- Ansoff H.Igor, *Strategies for Diversification*
- B.M. Ghodeswar, (2008) *Building brand identity in competitive markets: a conceptual model*
- Brandt, L.R., Gaiarin, N., Tinunin, G., & Vegetti, M. (2012) *One click. La visione di Jeff Bezos e il futuro di Amazon*
- Brondoni S.M. (2001) *Patrimonio di marca e gestione d'impresa*
- Busacca, B., & Troilo, G. (1992) *La diffusività intersettoriale dell'immagine di marca. Economia e Management*
- C.B.M. van Riel, (1995) *Principles of Corporate Communication*, cit.,
- C.Myers, (2003) *Managing brand equity: a look at the impact of attributes*
- D.A.Aaker, *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*, 1991 e D.A.Aaker,
- E.Joachimsthaler, (2000) *The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge*,
- F. Harris, L. De Cheratony, (2001) *Corporate branding and corporate brand performance*
- Fontana Fabrizio, (2010) *Strategie di diversificazione e creazione del valore*
- Izogo, E., & Ozo, J., *Critical evaluation of how well placed Amazon is to sustain its historical in online retailing*, pubblicato dall'European Center for Research Training and Development UK, British Journal of Marketing Studies Vol.3, No.6, pp.31-42, July 2015
- J.N. Kapferer, *Strategic Brand Management*
- Keller, K.L., Busacca, B., & Ostillio, M.C. (2005) *La gestione del Brand*
- M. Maranesi, (1999) *La relazione tra marche e clienti*,
- M.Skold & C. Karlsson, *Multibranded platform development: a corporate strategy with multimanagerial challenges*, 2007
- Markides C., *To diversify or not to Diversify*, Harvard Business Review
- Monia Melia, *Le strategie di branding nelle PMI*, (consultato il 23 luglio 2019)
- Nemat R. (2011) *Taking a look at different types of e-commerce*. World Applied Programming, Vol (1), No (2), June 2011. 100-104

N.S. Davcik, R. Vinhas da Silva, J.F. Hair, (2015) *Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research*

S. Hoeffler & K. Keller, (2003) *The marketing advantages of strong brands*

S.P. Douglas & al., (2001) *Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture*

Stone Brad, (2014) *Vendere tutto. Jeff Bezos e l'era di Amazon*

T.C. Melewar, E. Karaosmanoglu, (2006) *Seven dimensions of corporate identity: a categorisation from the practitioners' perspectives*

Sitografia

Borsainside (2018) Previsioni Amazon 2018, diversificazione del business spinge gli outlook. Accessibile da: https://www.borsainside.com/mercati_usa/67358-previsioni-amazon-2018-diversificazione-del-business-spinge-gli-outlook/

CNN Business (2019) Amazon's extraordinary 25-year old evolution. Accessibile da: <https://edition.cnn.com/interactive/2018/10/business/amazon-history-timeline/index.html>

Delmonte, Armelli P., Che cos'è l'architettura di marca?. Accessibile da: <https://www.dmep.it/pubblicita/che-cose-larchitettura-di-marca>

Investopedia (2019) An overview of businesses owned by Amazon. Accessibile da: <https://www.investopedia.com/articles/investing/091015/overview-businesses-owned-amazon.asp>

Investopedia (2019) Is Amazon too diversified?. Accessibile da: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/111615/amazon-too-diversified.asp>

Investopedia (2019) This is how Jeff Bezos' portfolio looks like. Accessibile da: <https://www.investopedia.com/articles/markets/101615/what-jeff-bezoss-portfolio-looks.asp>

Prophet (2103) Whats Is Brand?. Accessibile da: <https://www.prophet.com/2013/09/156-what-is-brand-equity-and-why-is-it-valuable/>

Sole24Ore (2019) I 25 anni di Amazon: dal garage di Bezos al negozio globale di ogni cosa. Accessibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/dal-garage-bezos-mille-miliardi-storia-amazon-che-ora-vuole-superare-apple-AE4ZzfjF>

The Wall Street Journal (2016) How Amazon Has Diversified? A timeline of the company's history. Accessibile da: <https://www.wsj.com/articles/how-amazon-has-diversified-1464829457>

Ultimoprezzo (2017) Find e gli altri: i brand di Amazon (ovvero, quando compri prodotti a marchio Amazon senza saperlo). Accessibile da: <https://www.ultimoprezzo.com/blog/2017/09/11/find-e-gli-altri-i-brand-di-amazon-ovvero-quando-compri-prodotti-a-marchio-amazon-senza-saperlo/>

VivaldiGroup (2000) The Brand Relationship Spectrum and the key to brand Architecture. *Accessibile da:* <https://vivaldigroup.com/en/publications/the-brand-relationship-spectrum/>

Trellis (2019) The different types of e-Commerce. *Accessibile da:* <https://trellis.co/blog/the-different-types-of-e-commerce/>

Harvard Business Review (2012) Amazon vs Apple: competing ecosystem strategies. *Accessibile da:* <https://hbr.org/2012/03/amazon-vs-apple-competing-ecos>