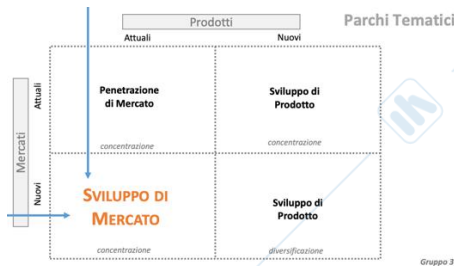


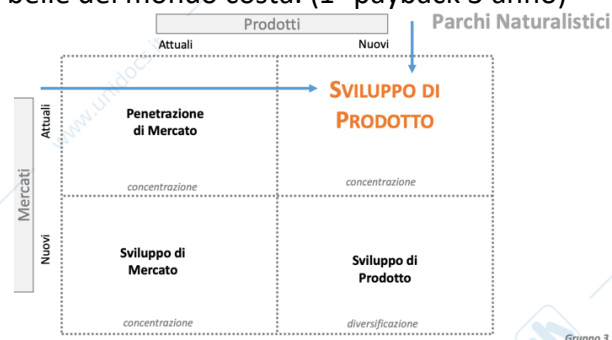
### Si descrivi la matrice di Ansoff con riferimento al caso COSTA



Per quanto riguarda il segmento dei **parchi tematici** Il Gruppo costa nel segmento dei parchi a tema necessita di uno sviluppo di nuovi mercati, cioè un prodotto già esistente in un mercato può essere esportato in una nuova area geografica così da raggiungere un nuovo bacino di utenza e guadagnare nuovi clienti.

Optando così per una strategia di concentrazione con sviluppo di nuovi mercati utilizzando i prodotti /servizi già attivi. Attraverso anche l'applicazione del brand management con lo scopo di aumentare il valore percepito dai clienti, generando un aumento delle vendite. Vista la buona situazione finanziaria del gruppo, si può pensare di intraprendere una campagna di penetrazione per migliorare ulteriormente la propria posizione competitiva rispetto ai concorrenti nazionali, coprendo più territorio.

Le domande che si pongono sono a) in quali aree geografiche? E b) che prodotto?. Una possibile decisione strategica riguardo le aree geografiche in cui è possibile espandersi riguardano il sud Italia in particolare Napoli, in quanto presenta una concentrazione di parchi tematici minima. I concorrenti presenti nel settore sono praticamente assenti (Magic World unico competitors chiuso per problemi), può essere utilizzato Edenlandia storico parco cittadino ormai chiuso per entrare nel mercato sfruttando un mercato scoperto. Napoli presenta una interessante possibilità anche dal punto di vista dei collegamenti attivi nel territorio. Offrendo un mix di prodotti già offerti nel mercato in grado di emozionare con le attrazioni più belle del mondo costa. (1° payback 3 anno)



Considerando i **Parchi naturalistici** una possibile strategia adottabile è di concentrazione con sviluppo di nuovi prodotti, l'impresa costa detiene una posizione di leadership del mercato, e presenta una forte minaccia di prodotti sostitutivi, lo sviluppo di nuovi prodotti può ricoprire una efficiente decisione strategica in grado di difendersi dalle minacce e sfruttando i propri punti di forza. Viene così sfruttato un mercato esistente migliorando il prodotto attuale con nuove funzionalità, legate anche alla creazione di una App mobile in grado di creare una nuova esperienza per il cliente. Il percorso che renda possibile lo sviluppo e il lancio di una nuova app con lo sviluppo di nuove funzionalità richiede un investimento di circa 1.5 milioni con un paybac previsto in 12 mesi.

### **Si descrivi la strategia di diversificazioni e le matrici di portafoglio**

Adottata tipicamente quando il segmento/settore di riferimento presenta bassi tassi di crescita e bassa redditività cercandone nuovi e diversificando i prodotti/servizi offerti (se la capacità finanziaria e competitiva lo permette)

**gli obiettivi** di strategia di diversificazione sono:

- ricercare nuovi settori/segmenti particolarmente redditivi analizzando in primis il ciclo di vita del settore
- valorizzare il portafoglio di risorse e competenze sia da un punto di vista difensivo (colmando il gap di risorse e competenze raggiungendo un posizionamento nel settore migliore) che offensivo (valorizzando risorse e competenze in eccesso)
- economie di scopo (raggiungendo i benefici derivanti condivisione di risorse)
- riduzione del rischio complessivo (attraverso una combinazione di business che hanno una imperfetta correlazione di flussi finanziari specifici o situati in aree geografiche con cicli di vita non correlati, rendendo il flusso di cassa e il rischio finanziario più prevedibile e stabile.
- Accrescere e difendere il potere del management.

Le decisioni di portafoglio di attività dell'impresa sono di fondamentale importanza per la definizione della strategia di gruppo, gli strumenti di analisi in merito sono la

#### **MATRICE DI PORTAFOGLIO**

Permette di:

- conoscere meglio la posizione competitiva del portafoglio business dell'impresa;
- suggerisce le alternative strategiche disponibili per ogni business
- stabilisce le priorità di allocazione delle risorse tra diversi business

Ci sono diverse tipologie di matrici, ognuna di queste mostra un aspetto parziale della complessità aziendale, possono essere riassunte in questo modo:

Obiettivi dell' analisi	Strumento
Analisi posizione commerciale e dell' equilibrio economico finanziario complessivo	Matrice BCG
Analisi del livello di competitività dell' impresa multibusiness	Matrice McKinsey-GE Matrice Growth/growth
Analisi del contributo alla creazione di valore	Matrice del valore Matrice Value/Capital

### **Si descrivano le principali matrici di portafoglio in considerazione al caso COSTA**

#### **MATRICE GROWTH/GROWTH**

È uno strumento utilizzato per identificare quali siano i business che stanno guadagnando market share e quali invece stanno perdendo market share.

Mettendo in correlazione il tasso di crescita del nostro business (dell'azienda) con il tasso di crescita complessivo del settore/segmento. Se il tasso di crescita del business è maggiore rispetto al tasso di crescita complessivo del settore, ciò significa che stiamo guadagnando quote di mercato (market share) se viceversa fosse inferiore significa che stiamo perdendo quote di mercato, questa metodologia mette in luce quelle che sono le strategie adeguate rispetto l'andamento del nostro business in relazione al settore/segmento/mercato.

**Analizzando l'andamento dell'impresa costa multi-business come il polo acquari costa si evince che il polo acquari costa sia in una situazione statica (centro della matrice) in un mercato con bassi tassi di crescita**

## MATRICE BCG

**Classifica** i business dell'impresa in base a

- attrattività del settore (tassi di crescita del mercato)
- posizione competitiva (funzione della quota relativa di mercato)

Questa matrice ci dice una proxy della posizione competitiva dell'azienda rispetto ai concorrenti e la quota di mercato relativa, se hai una quota di mercato maggiore rispetto ai concorrenti significa che hai una capacità competitiva forte (migliore) rispetto ai concorrenti.

Ci permette di dividere in quattro quadranti sono a destra legati a una quota di mercato relativa bassa (non siamo leader) dove 1X siamo grandi (quote di mercato) tanto quanto il leader di mercato, a sinistra abbiamo una quota di mercato maggiore rispetto al leader di mercato e quindi abbiamo una forte posizione competitiva. E viene divisa verticalmente rispetto al tasso di crescita del mercato, in alto un maggior tasso di crescita e analogamente in basso si avrà un tasso di crescita basso.

### COSTA:

**PER QUANTO RIGUARDA IL POLO ACQUARI COSTA si posiziona all'interno del quadrante delle Cash Cows.**

**CASH COWS (mucche da mungere): si detiene una posizione leader nel settore a fronte di un mercato il cui tasso di sviluppo è modesto**

- Generano un prodotto/servizio redditizio
- Producono più denaro del necessario per mantenere le quote di mercato
- ❖ Mantenere leadership di mercato
- ❖ Investire nella tecnologia e produzione
- ❖ Mantenere leadership di prezzo
- ❖ Usare il surplus per supportare la crescita in un nuovo settore

I quadranti e possibili azioni strategiche

-STAR (elevati tassi di crescita forte posizione competitiva)

- Proteggere le quote esistenti
- Reinvestire i guadagni nel prodotto
- Aumentare i clienti raggiungibili

-CASH COWS (bassi tassi di crescita del mercato e forte capacità competitiva)

Mantenere leadership di mercato

- Investire nella tecnologia e produzione
- Mantenere leadership di prezzo
- Usare il surplus per supportare la crescita in un nuovo settore

-QUESTION MARKS (alti tassi di crescita del mercato e posizione competitiva debole)

Aggiudicarsi una notevole porzione di vendite tramite grossi investimenti

- Conquistare quote di mercato tramite l'acquisizione di concorrenti
- Puntare su una nicchia ben definita facilmente dominabile

-DOGS (bassi tassi di crescita del mercato e alti Concentrarsi su di un segmento specializzato che può essere facilmente dominato e protetto

- Tagliare i costi al minimo e supportare il cash flow della vita residua del prodotto
- Disinvestire
- Abbandono

## MATRICE GE

Simile alla GRAND S. MATRIX, esprime per ogni business, una valutazione sulla coerenza strategica tra attrattività di settore e le competenze di cui dispone.

L'attrattività del mercato viene divisa tra ALTE MEDIA e BASSA così come la posizione competitiva in DEBOLE MEDIA e FORTE, riuscendo ad avere un'analisi più specifica riuscendo a determinare a seconda del quadrante l'orientamento strategico adeguato.

Ci permette inoltre di confrontare l'azienda nei suoi diversi business rispetto ai concorrenti, permettendoci di concentrarci in quei segmenti in cui abbiamo un miglior posizionamento competitivo e la relativa attrattività del settore.



Nel caso del polo acquari si ottiene una valutazione della coerenza strategica tra l'attrattività di settore e le competenze aziendali.

Difendere e rifocalizzare ❖ Scremare ❖ Selezione segmenti ❖ Investimenti difensivi

La strategia di mantenimento selettivo suggerisce la difesa della posizione acquisita investendo per concentrare gli investimenti dove la redditività è buona e dove il rischio è relativamente basso.

## MATRICE DEL VALORE

Ci permette di analizzare i diversi business dall'incrocio di due dimensioni,

nell'asse delle ascisse è il livello di capitale da allocare alle diverse aree d'affari per poter sviluppare con successo il business,

nell'altro il valore economico generato dalle attività.

Identifica in quali business sia più conveniente allocare un maggior valore di capitale, ovvero se un business presenta un elevato valore economico generato con un basso livello di capitale, allora indica che sarà conveniente concentrare un maggior livello di capitale degli azionisti.



Tuttavia questa matrice non tiene conto della situazione del mercato, che si è dimostrato saturo e con un basso tasso di crescita, dunque le strategie suggerite devono essere lette tenendo conto delle analisi precedentemente svolte a livello di settore.

❖ Concentrazione su nicchia ❖ Strategia di sviluppo ❖ Cessione Per contestualizzare le strategie di sviluppo, dati gli esiti dell'analisi di settore, si punterà a opzioni di sviluppo esterne al mercato di origine.

### ***Si descrivano le modalità di esecuzione di una strategia con esempi per ogni tipologia***

Le **MODALITA'** di sviluppo delle opzioni strategiche possono essere: (COME LO FARE)

PER LINEE INTERNE → Estendendo e migliorando le attività entro i confini attuali dell'impresa o del gruppo, usando quindi il "solo" portafoglio posseduto dall'impresa o gruppo

PER LINEE ESTERNE → Uscendo dai confini attuali o attraverso fusioni e acquisizioni di altre imprese (integrazione verticale o orizzontale) o attraverso alleanze strategiche con altre imprese (venture capital, franchising etc.) quindi non solo con il proprio portafoglio ma accede a risorse e competenze esterne dai confini dell'impresa

<b>Vantaggi</b>	
<p><b>Crescita interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corretto dimensionamento degli investimenti</li> <li>• Rischio inferiore</li> <li>• Ricorso al portafoglio di risorse e competenze dell'impresa</li> <li>• Immediata integrabilità nella struttura preesistente</li> <li>• Processo decisionale agevole</li> <li>• Incremento della capacità produttiva settoriale</li> </ul>	<p><b>Crescita esterna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivi conseguibili in tempi rapidi</li> <li>• Superamento delle barriere all'ingresso</li> <li>• Possibilità di acquisire competenze scarse</li> <li>• Risparmio di costi e tempi nell'acquisizione di quota di mercato</li> <li>• Potenzialità sinergiche</li> <li>• Cogliere opportunità strategiche</li> <li>• Effetti positivi sull'immagine</li> <li>• Sfruttamento di vantaggi finanziari e fiscali</li> </ul>

Le alternative per lo sviluppo interno possono derivare da:

- La matrice di ANSOFF
- La Grand Strategy Matrix
- Internal Venture

Le alternative di sviluppo esterno possono derivare da:

- Grand Strategy Matrix
- Fusioni e Acquisizioni
- Alleanze strategiche
- Venture Capital
- Licensing
- Franchising

Alcuni esempi di strategia di sviluppo per via interna derivanti dalla Grand Strategy Matrix:

- Penetrazione di mercato (incrementare quota di mercato con la vendita di prodotti/servizi attualmente presente attraverso sviluppo di marketing, pubblicità, reti di vendita attraverso l'utilizzo di risorse INTERNE all'impresa.
- ROUG TRENCMENT legata a una struttura di costo negativa, un'opzione per linee interne è una riduzione della struttura di costo per renderla simile a quella dei concorrenti

Alcuni esempi di strategie di sviluppo interne derivanti dalla matrice di ANSOFF (in ottica interna):

1 → ATTUALI segmenti, prodotti e ATTUALI mercati

A. forzatura del mercato

B. conquista di nuovi canali di vendita

- C. conquista di clienti dei concorrenti
- D. ristrutturazione di taglio dei costi

2→ PRODOTTI ATTUALI E NUOVI MERCATI, MI CONCENTRO SEMPRE NELLO STESSO PRODOTTO SERVIZIO IN CUI OPERO (STESSO BUSINESS) MA CERCO NUOVI MERCATI IN CUI OPERARE STRATEGIA DI SVILUPPO DEL MERCATO.

- A estensione geografica dell'uso dei prodotti/servizi
- B sviluppo di nuovi mercati geografici

3→ PRODOTTI NUOVI E MERCATO ATTUALI. STRATEGIA DI SVILUPPO DI PRODOTTO, IN CUI RIMANGO NELLA STESSA AREA DOMESTICA CERCANDO DI COGLIERE E SFRUTTARE NUOVI PRODOTTI E SEGMENTI.

- A sviluppo del prodotto con nuove funzionalità

4→ MERCATI NUOVI E PRODOTTI SEGMENTI NUOVI, STRATEGIA DI DIVERSIFICAZIONE, INNOVANO TUTTO DAL PRODOTTO SETTORE AL MERCATO DI OPERATIVITA'.

- A diversificazione per linee interne (sviluppo di una nuova combinazione prodotto/segmento e mercato con e risorse e competenze disponibili).

#### INTERNAL VENTURE

E' una strategia di sviluppo adottata dalle imprese con un portafoglio di risorse e competenze che possono essere sviluppate per indirizzare l'ingresso in un nuovo settore /segmento, per farlo devo focalizzare una parte di risorse e competenze su questa nuova idea di business, costituendo un'unità operativa separata con propri obiettivi, proprie risorse, e libera da vincoli organizzativi, per avere successo tale iniziativa deve essere affidata a elevate capacità imprenditoriali, flessibilità del manager e una sufficiente dotazione di risorse e competenze (umane e finanziarie..).

Le tipologie di sviluppo per **linee esterne** possono derivare:  
dalla GRAND STRATEGY MATRIX:

- FORWARD INTEGRATION (acquisizione a valle)
- BACKWARD INTEGRATION (acquisizione a monte)
- HORIZONTAL INTEGRATION (acquisizione di un concorrente)
- DISINVESTITURE (vendere una parte di azienda che non è più strumentale per raggiungere obiettivi)
- LIQUIDATIONS (vendere parte o tutta l'azienda liquidandola)

Di particolare importanza:

#### INTEGRAZIONE VERTICALE

Strategia di sviluppo con la quale l'impresa cerca di acquisire il controllo sui propri input (a monte) o sui propri output (a valle) o su entrambi, l'impresa può valutare la convenienza a svolgere direttamente una data attività situata a monte o a valle oppure acquistare un'impresa che già le realizza

## FUSIONI O ACQUISIZIONI

Strategia di sviluppo comoda ma con diverse criticità, le ragioni per la quale queste falliscono sono

- Costo troppo alto: è tipico pagare il 30-40% in più rispetto alla quotazione di mercato, questo genera due criticità, la prima è che il "premio" pagato in più deve essere più che compensato dalla redditività degli anni successivi, e il secondo è che l'impresa dovrà stabilire degli obiettivi ambiziosi nel breve periodo.
- Obbiettivi mancati: sopravvalutazione del potenziale sinergico è una rilevante causa di insuccesso
- Valutazioni incomplete: non si verifica se le due aziende sono effettivamente compatibili, ovvero si definisce quali valori devono prevalere e quale partner debba essere in una posizione dominante
- Cambia il contesto iniziale: nel caso in cui si modificano le condizioni fondamentali che hanno spinto all'acquisto/fusione.

## VENTURE CAPITAL

È una strategia di sviluppo per vie esterne, consiste in una forma di alleanza sotto forma di partecipazione al capitale di un'impresa. Può essere vista in ottica:

- Attiva (la mia società di venture capital per partecipare a un'impresa ritenuta interessante)
- Passiva (la mia società riceve fondi di un venture capital per lo sviluppo di un'area o progetto o altro particolarmente innovativi)

Un fondo di venture capital investe principalmente il capitale finanziario nelle imprese che sono troppo rischiose per i mercati dei capitali standard, investite in idee imprenditoriali particolarmente promettenti e spesso in società in start up nelle prime fasi di vita (tipicamente in presenza di un elevato rischio).

## ALLEANZE STRATEGICHE

Possono essere permanenti o temporanei, sono uno sviluppo più blando rispetto alle acquisizioni o alle modalità viste precedentemente. È un accordo tra due imprese che mantengono la loro rispettiva indipendenza, con il quale si ripartiscono i costi, i rischi, e i vantaggi derivanti dallo sviluppo congiunto di un'attività

Vantaggi:

- Acquisire posizioni di leadership nel mercato, unire le forze per avvantaggiarsi sui concorrenti
- Fronteggiare la minaccia competitiva
- Costruire una posizione di insider nei mercati: efficace per entrare rapidamente nel mercato
- Ridurre i costi di R&S
- Flessibilità

Svantaggi

- Modesto controllo della gestione generale.
- Trasferimento di conoscenza a potenziali concorrenti
- Difficoltà di integrazione
- Tipicamente non hanno una lunga durata.

## LICENSING/FRANCHISING

### LICENSING

È un contratto con il quale un'impresa (licensor) cede ad un'altra (licensee) il diritto di utilizzare un brevetto industriale, un marchio, un know-how in cambio di un pagamento di una royalty.

Vantaggi:

- Modesto impiego di capitale
- Controllo sulle attività produttive del licensee
- Rischi limitati e ripartiti
- Rapidità di entrata in nuovi mercati e minor costi di gestione

Svantaggi:

- Licensor perde il contatto col cliente finale
- Spartizione tra le parti dei profitti
- Facilità di imitazione
- Rischio di perdita del know-how

### FRANCHISING

È UN RAPPORTO DI AFFILIAZIONE COMMERCIALE con cui un'impresa (FRANCHISOR) concede in uso ad un'altra (franchisee) la business idea, inclusa la marca ed un sistema di produzione sperimentato. È efficiente e frequente nella distribuzione al dettaglio (Benetton), nelle catene multiple come fast-food (McDonald), hotel, noleggio auto.

Vantaggi:

- Modesto impiego di capitale
- Controllo sulle attività di produzione
- Sfrutta l'esistenza di iniziativa imprenditoriale

Svantaggi:

- Spartizione dei profitti tra le imprese

Franchisor ha pochi contratti con i clienti finali