



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**LA PIANIFICAZIONE E LE STRATEGIE
AZIENDALI: IL CASO NINTENDO**

**BUSINESS PLANNING AND STRATEGIES:
THE NINTENDO CASE**

Relatore:

Prof. Mariano Cesari

Rapporto Finale di:

Giorgia Saracino

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE..... | 3 |
| CAPITOLO 1..... | 4 |
| 1.1 LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE | 4 |
| 1.2 BUSINESS MODEL | 6 |
| CAPITOLO 2..... | 8 |
| 2.1 LE STRATEGIE COMPETITIVE | 8 |
| 2.1.1 <i>La leadership di costo</i> | 9 |
| 2.1.2 <i>La differenziazione</i> | 11 |
| 2.1.3 <i>La focalizzazione</i> | 13 |
| 2.2 LE CINQUE FORZE DI PORTER..... | 14 |
| 2.2.1 <i>I concorrenti diretti</i> | 15 |
| 2.2.2 <i>Potenziali entranti</i> | 17 |
| 2.2.3 <i>Prodotti sostitutivi</i> | 17 |
| 2.2.4 <i>Potere contrattuale dei fornitori</i> | 20 |
| 2.2.5 <i>Potere contrattuale degli acquirenti</i> | 21 |
| CAPITOLO 3 - IL CASO NINTENDO | 23 |
| 3.1 INTRODUZIONE ALL'AZIENDA..... | 23 |
| 3.2 BUSINESS MODEL DELL'AZIENDA | 24 |
| 3.3 ANALISI SWOT | 30 |
| 3.3.1 <i>I punti di forza</i> | 30 |
| 3.3.2 <i>I punti deboli</i> | 32 |
| 3.3.3 <i>Le opportunità</i> | 33 |
| 3.3.4 <i>Le minacce</i> | 34 |
| CONCLUSIONE | 35 |
| BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA..... | 36 |

Introduzione

Nel panorama dinamico e competitivo delle imprese moderne, l'adozione di strategie aziendali efficaci è essenziale per garantire la sostenibilità, la crescita e la prosperità a lungo termine. Questo elaborato si propone di esplorare in profondità il ruolo che le strategie aziendali giocano nel determinare il successo di un'organizzazione, analizzando come le scelte strategiche influenzino la performance, la competitività e nel contesto aziendale contemporaneo.

Nel primo capitolo vengono analizzate le strategie di collaborazione, grazie alle quali le aziende collaborano tra di loro, e viene fatta particolare attenzione alle alleanze strategiche e tattiche.

Nel secondo capitolo viene trattato il tema delle strategie competitive, concentrandosi principalmente sull'analisi dei vantaggi e dei rischi della leadership di costo, della differenziazione e della focalizzazione. L'ultimo capitolo è dedicato all'analisi dell'azienda Nintendo, mettendo in pratica quanto detto nei capitoli precedenti, attraverso lo studio dell'analisi SWOT e del Business model.

Capitolo 1

1.1 Le strategie di collaborazione

Le strategie di collaborazione sono gli approcci adottati dalle aziende per lavorare sinergicamente, mirando a raggiungere obiettivi condivisi o a ottenere reciproci benefici, al fine di massimizzare i profitti. Nella pratica aziendale, emergono diversi comportamenti cooperativi, talvolta anche tra imprese la cui offerta concorre nello stesso mercato.

Le strategie di collaborazione possono essere suddivise in tre categorie principali: orizzontali, verticali e laterali. La strategia orizzontale coinvolge imprese operanti nello stesso settore o mercato; quella verticale, invece, si instaura tra soggetti attivi in fasi diverse e connesse di una stessa filiera produttiva, coinvolgendo collaboratori, fornitori o clienti. Infine, la strategia laterale si sviluppa tra aziende di settori diversi o con altri tipi di organizzazioni.

Le motivazioni alla base di un'alleanza sono molteplici:

-Sviluppo del patrimonio di risorse e competenze: accordo per condividere e accrescere le risorse e le competenze.

-Miglioramento dell'efficienza: collaborazione volta a ottimizzare determinate fasi produttive per ridurre costi ed ottenere economie di scala.

-Espansione della capacità produttiva e distributiva: alleanza per raggiungere dimensioni adeguate all'ingresso in nuovi mercati o alla diversificazione in nuovi settori.

-Gestione della competizione nel mercato: accordi finalizzati al raggiungimento di una posizione competitiva, spesso attraverso la suddivisione delle quote di mercato per evitare competizione diretta.

Le alleanze si distinguono in strategiche e tattiche. Le alleanze strategiche sono collaborazioni a lungo termine, coinvolgendo una partnership profonda tra due o più aziende, finalizzata a raggiungere obiettivi strategici comuni e condividere risorse. Al contrario, le alleanze tattiche sono a breve termine, solitamente utilizzati per affrontare sfide specifiche o sfruttare opportunità immediate, con una durata e una flessibilità maggiori.

Le alleanze strategiche attraversano tre fasi principali:

-Fase di preparazione: inizia con l'identificazione dei contributi di risorse dei partner, impegni, compiti e la definizione della governance.

-Fase di gestione: coinvolge lo svolgimento delle attività previste nel progetto strategico.

-Fase di transizione: segna la fine dell'alleanza. Può comportare la chiusura formale dell'accordo, il rilancio in seguito all'aggiornamento degli obiettivi, o l'implementazione di forme maggiori di integrazione.

1.2 Business model

Il business model è la logica di come un'azienda crea, eroga e cattura valore.

Descrive, quindi, come un'organizzazione cerca di generare entrate e realizzare un profitto attraverso le sue attività.

I contenuti fondamentali del business model possono essere raggruppati nei seguenti tre ambiti:

1. *Proposta di valore (value proposition)*, è il cuore del business model articolato a sua volta in tre contenuti:
 - a. Il target, insieme dei soggetti che costituiscono il segmento di mercato al quale l'impresa intende indirizzare il valore.
 - b. Il valore per il target, che definisce i contenuti materiali e immateriali dell'offerta.
 - c. Le modalità di erogazione del valore, che incidono sul beneficio netto determinato dal valore per il target, e dal modo in cui esso è percepito dai clienti. Si tratta di individuare le modalità attraverso cui rendere il proprio prodotto/servizio disponibile al cliente target, far percepire gli elementi di valore del prodotto e infine gestire la gestione con il cliente.
2. *Fattori critici*, sono l'insieme di condizioni fondamentali necessarie per attuare la proposta di valore attraverso le quali l'impresa si propone di raggiungere un vantaggio competitivo. Essi sono:

- a. Risorse chiave, fondamentali per produrre ed erogare il valore progettato
 - b. Attività chiave, che hanno maggiore rilievo nella creazione del valore erogato al cliente, per la cui realizzazione l'impresa dispone di competenze distintive
 - c. Modello organizzativo, che individua le condizioni organizzative che favoriscono la migliore realizzazione delle attività
3. *Proposta di profittabilità*, che esplicita il modo in cui l'impresa pensa di estrarre il valore economico per sé dalla proposta di valore avanzata al mercato. Dipende quindi dai flussi di ricavi e dalla struttura dei costi.

Capitolo 2

2.1 Le strategie competitive

Quando si parla di vantaggio competitivo si fa spesso riferimento alla strategia di un'impresa, perché quest'ultima ha come obiettivo di costruirlo e difenderlo nel tempo. Il vantaggio competitivo rappresenta ciò che avvantaggia l'impresa e la rende molto più competitiva rispetto alle altre imprese nel suo mercato e in grado di generare risultati e performance migliori. L'azienda per sopravvivere nel mercato ha bisogno di un vantaggio competitivo.

Il vantaggio competitivo deriva da delle condizioni di fondo: la capacità di commercializzare un prodotto o servizio analogo a quello dei concorrenti, ma a un prezzo più basso; oppure offrire un prodotto o un servizio con caratteristiche differenti a cui il consumatore attribuisce un valore maggiore; e infine l'impresa può mettere in atto le due strategie all'intero dell'intero mercato o concentrandosi ad un singolo segmento.

Da queste condizioni derivano rispettivamente la *leadership di costo*, la *differenziazione* e la *focalizzazione*.



2.1.1 La leadership di costo

La strategia di leadership di costo è la capacità dell'impresa di produrre prodotti simili o equivalenti a quelli offerti dai concorrenti ad un costo minore.

Questa strategia può comportare la standardizzazione dei prodotti, la ricerca di efficienze nella produzione e nella catena di approvvigionamento, nonché la negoziazione di prezzi vantaggiosi con i fornitori. Ciò permette di catturare quote di mercato, strappando clienti ai propri concorrenti.

Bisogna tenere conto che il consumatore può anche valutare la riduzione del prezzo non sufficiente a spingerlo a cambiare fornitore, oppure che l'informazione di un prezzo più basso possa richiedere molto tempo affinché venga percepita dai consumatori.

La determinazione della strategia di vantaggio di costo avviene attraverso 3 fasi: la *prima fase* consiste nella scomposizione dei costi operativi e dei costi per gli investimenti sostenuti dall'azienda o dall'area di business in relazione alle singole attività della catena del valore. Nella *seconda fase* si comparano i costi sostenuti dall'impresa per la realizzazione delle varie attività con quelli delle attività corrispondenti dei concorrenti. La *terza fase* consiste nell'osservazione delle varie determinanti del livello dei costi delle attività della catena del valore. Sulla base dei risultati dell'osservazione si definisce poi una strategia.

Le determinanti del livello dei costi di un'attività si distinguono in: fattori relativi alla specifica realizzazione di quell'attività e fattori relativi ai legami tra l'attività in questione e le altre attività della catena del valore.

Nel primo gruppo di fattori sono compresi:

-*economie di scala*, consiste nella diminuzione del costo medio all'aumentare della produzione;

-*economie di scopo*, consiste nella riduzione dei costi medi totali dovuta all'aumentare dell'estensione dell'attività di impresa;

-*economie di apprendimento*, che determinano la riduzione dei costi unitari di produzione all'aumentare della quantità complessivamente prodotta dall'impresa nel tempo;

-grado di utilizzazione delle capacità produttive, i costi fissi medi si riducono all'aumentare del volume della produzione;

-*localizzazione delle attività produttive*, è fondamentale la vicinanza alle attività produttive delle fonti di approvvigionamento dell'input e ai mercati di sbocco;

-*modalità di approvvigionamento e distribuzione*, una posizione forte dei fornitori (o distributori) si traduce in costi elevati;

Nel secondo gruppo di fattori, relativi ai legami tra l'attività in questione e le altre attività della catena del valore, distinguiamo in primo luogo l'influenza data efficienza con cui i materiali e i semilavorati sono fisicamente movimentati da una

fase all'altra del processo operativo, e in secondo luogo efficacia con cui sono interconnesse le attività della catena del valore;

L'implementazione di una strategia di costo può presentare dei rischi: i processi utilizzati per produrre e distribuire i prodotti e servizi possono diventare obsoleti a causa delle innovazioni apportate dai concorrenti, oppure il focus sull'abbattimento dei costi può avvenire a spese della percezione di qualità da parte dei clienti infatti il cliente può pensare che qualità sia scarsa perché il costo è minore, e infine i concorrenti, utilizzando le loro competenze chiave, possono imitare con successo la strategia del leader di costo.

2.1.2 La differenziazione

La strategia di differenziazione si focalizza sulla creazione di una distinzione chiara e unica rispetto ai prodotti offerti dai concorrenti, con l'obiettivo di instillare nei clienti la percezione di un valore aggiunto che giustifichi un prezzo superiore. Perché la differenziazione possa tradursi in un vantaggio competitivo, devono essere soddisfatte quattro condizioni fondamentali:

-*Unicità*: l'offerta deve distinguersi nettamente da quella dei concorrenti, presentando caratteristiche fisiche o intangibili che la rendano chiaramente unica.

-*Valore dei fattori di unicità*: i fattori distintivi devono realmente creare valore per il cliente, influenzando positivamente la sua esperienza d'acquisto.

-*Percezione del valore dell'unicità*: la comunicazione della strategia di differenziazione deve essere accompagnata da un'efficace trasmissione della percezione di valore agli occhi dei clienti.

-*Sostenibilità economica*: la strategia di differenziazione è vantaggiosa solo se i costi associati sono inferiori al prezzo che i clienti sono disposti a pagare per l'offerta differenziata.

La differenziazione può essere implementata su tre livelli distinti:

-*Componenti tangibili*: riguardano le qualità concrete del prodotto, come materiali utilizzati, efficienza, efficacia e design.

-*Componenti intangibili*: comprendono elementi come il marchio, l'immagine e la reputazione dell'azienda.

-*Componenti relazionali*: coinvolgono elementi aggiuntivi che l'azienda offre con il prodotto, come facilità di acquisto, ambiente di interazione con il fornitore e il prodotto, e condizioni che agevolano l'utilizzo del prodotto.

La differenziazione presenta però dei rischi: il divario tra il prezzo del prodotto differenziato e quello applicato dal leader di costo diventa troppo ampio; la differenziazione smette di fornire quel valore per il quale i clienti sono disposti a pagare un prezzo superiore; l'esperienza riduce la percezione che i clienti hanno del valore del prodotto differenziato e delle sue caratteristiche; i prodotti contraffatti

replicano le caratteristiche di quelli differenziati; l'impresa differenziata ha difficoltà ad ottenere la fedeltà di un ampio numero di consumatori.

2.1.3 La focalizzazione

La focalizzazione rappresenta una strategia in cui un'impresa dirige la propria attenzione su segmenti di mercato specifici, aree geografiche o linee di prodotto particolari. Sebbene possa essere considerata come una terza strategia competitiva di base, in realtà consiste nell'implementazione delle due strategie precedenti in un'area relativamente limitata di mercato.

Esistono due tipi principali di focalizzazione:

-Focalizzazione sulla differenziazione: in questo caso, l'azienda si concentra su un segmento di mercato ristretto e cerca di distinguersi attraverso prodotti o servizi unici che rispondono alle esigenze specifiche di quel segmento. La differenziazione può avvenire attraverso caratteristiche di prodotto, servizi specializzati o altre forme di valore aggiunto.

-Focalizzazione sulla leadership di costo: qui, l'azienda si impegna a diventare il produttore a basso costo in un segmento di mercato limitato. Questo può implicare l'adattamento dei processi operativi e la riduzione dei costi specificamente per soddisfare le esigenze di quel particolare segmento di clientela.

La focalizzazione offre vantaggi come una maggiore forza competitiva per un determinato livello di risorse disponibili (poiché si concentra su una porzione più circoscritta del mercato) e favorisce la specializzazione delle risorse e delle conoscenze, riducendo così la pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese.

Tuttavia, la strategia di focalizzazione presenta anche limiti, tra cui il rischio di investire e specializzarsi in un'area del mercato economicamente non sostenibile o suscettibile di facile attacco da parte della concorrenza. La scelta di concentrarsi su un segmento specifico richiede quindi una valutazione accurata delle opportunità e delle sfide presenti in quell'area del mercato.

2.2 Le cinque forze di Porter

Il modello delle cinque forze è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva. Descrive il sistema competitivo in cui opera l'azienda, individuando le forze che operano nell'ambiente. La struttura competitiva di un settore dipende dalla contemporanea interazione di cinque forze competitive che sono:

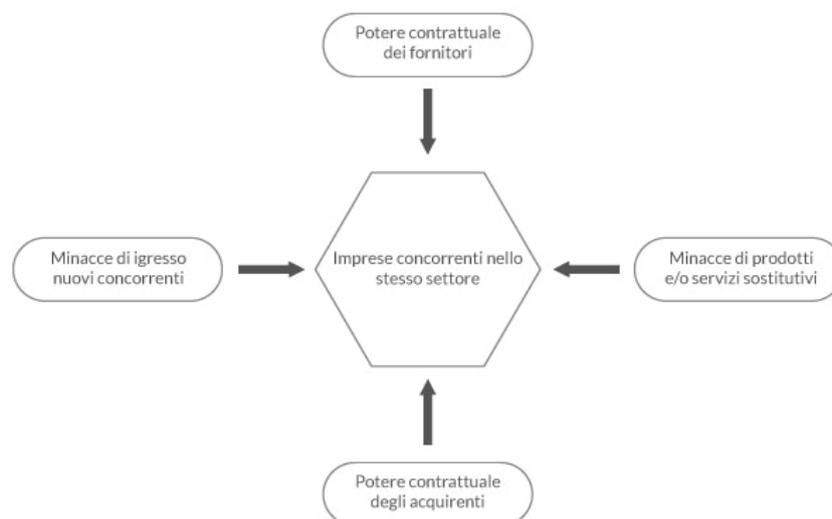
- Intensità della competizione tra imprese nello stesso settore (concorrenti diretti);*
- Minacce derivanti dall'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti (potenziali entranti);*

-Minacce derivanti dall'introduzione sul mercato di prodotti/servizi sostitutivi;

-Potere contrattuale dei fornitori;

-Potere contrattuale degli acquirenti;

Identifichiamo quindi da un lato fonti di concorrenza orizzontale: i potenziali entranti, i concorrenti diretti e i prodotti sostitutivi. Dall'altro lato fonti di concorrenza verticale: fornitori e acquirenti.



2.2.1 I concorrenti diretti.

Coloro che offrono lo stesso tipo di prodotto sul mercato possono influenzare significativamente l'ambiente competitivo di un settore. Per analizzare l'intensità della concorrenza in un determinato settore, è essenziale considerare diversi fattori chiave:

-*Concentrazione*: la concentrazione si riferisce al numero di imprese che operano all'interno di uno stesso settore. Un indicatore comune utilizzato per misurare la concentrazione è l'indice di Hirschman-Herfindal. Questo indice è calcolato sommando i quadrati delle quote di mercato detenute da ciascun agente presente nel settore. Una maggiore concentrazione potrebbe indicare un mercato più oligopolistico o monopolistico, con meno imprese che controllano una quota significativa del mercato.

-*Diversità strutturale*: la diversità strutturale riflette il grado di somiglianza tra le imprese all'interno del settore in termini di obiettivi, strategie, strutture di costo e origini. Maggiore è la somiglianza, più difficile sarà per le imprese differenziarsi e sfuggire alla concorrenza basata solo sul prezzo. La diversificazione può essere un vantaggio competitivo per le imprese che cercano di distinguersi nel mercato.

-*Differenziazione dell'offerta*: se i prodotti offerti dalle imprese sono simili, i consumatori tendono a basare le loro scelte principalmente sul prezzo. Questo comporta una pressione al ribasso sui prezzi da parte delle imprese, poiché cercano di attirare i clienti riducendo i costi e offrendo prezzi più competitivi. La differenziazione dell'offerta, attraverso caratteristiche uniche o servizi aggiuntivi, può aiutare a mitigare questa competizione basata solo sul prezzo.

-*Capacità produttiva*: in presenza di un eccesso di capacità produttiva, le imprese possono essere incentivate a ridurre i prezzi per aumentare le vendite, contrastare

la concorrenza e distribuire meglio i costi fissi. Questo fenomeno può portare a una maggiore pressione sulla redditività del settore.

-Struttura dei costi: a relazione tra costi fissi e costi variabili è cruciale. In settori particolarmente redditizi, l'attrattiva del profitto può portare all'ingresso di nuove imprese, aumentando così la concorrenza. L'aumento della concorrenza, a sua volta, può ridurre l'eccesso di redditività nel settore.

2.2.2 Potenziali entranti

La competitività di un settore è profondamente influenzata dalla volontà delle imprese esterne di entrare nel mercato. Alcuni fattori chiave da considerare sono:

-Fabbisogno di capitale: l'entità del capitale iniziale richiesto costituisce una barriera significativa all'ingresso. Maggiore è l'investimento iniziale richiesto, più limitato sarà il numero di potenziali concorrenti in grado di accedere al mercato. Questo crea un filtro naturale che riduce la competizione da parte di attori con risorse finanziarie limitate.

-Accesso ai canali distributivi: nel caso in cui il cliente finale non sia servito direttamente dall'impresa, ma attraverso intermediari distributivi, il consolidamento e l'affermazione di un brand possono giocare un ruolo cruciale. I distributori intermedi preferiranno spesso associarsi a marchi già consolidati, poiché ciò può garantire una maggiore fiducia da parte dei consumatori e semplificare il processo di vendita.

-Differenziazione: le imprese già presenti sul mercato possono beneficiare della lealtà del consumatore verso il proprio marchio. Questa fedeltà può rappresentare una barriera all'ingresso per nuovi concorrenti, in quanto i consumatori potrebbero essere riluttanti a cambiare da prodotti o servizi con cui sono già familiari e soddisfatti.

-Economie di Scala: in alcuni settori, l'efficienza operativa può essere raggiunta solo attraverso produzioni su vasta scala. Questo crea una barriera all'ingresso per nuovi attori che potrebbero faticare a competere con le grandi produzioni consolidate già presenti.

-Politiche Governative: la presenza di regolamentazioni governative specifiche può costituire una barriera all'ingresso. Alcuni settori sono soggetti a normative imposte dal governo che possono limitare l'accesso a nuovi partecipanti. Queste regolamentazioni possono variare da requisiti normativi a restrizioni sull'ingresso nel mercato.

2.2.3 Prodotti sostitutivi

I prodotti sostitutivi sono quei prodotti che, pur differendo nella loro natura, rispondono alle stesse esigenze dei consumatori e possono costituire una minaccia per un settore quando mettono in discussione i prodotti presenti. Le imprese possono adottare diverse strategie per limitare la pressione competitiva, come

migliorare il rapporto valore/prezzo, differenziare il proprio prodotto, potenziare la comunicazione o fidelizzare la clientela.

I fattori da considerare sono:

-Quantità di prodotti sostitutivi: maggiore è la presenza di prodotti sostitutivi sul mercato, maggiore è la minaccia che questi possono rappresentare per un settore. Un'ampia varietà di alternative potrebbe aumentare la propensione dei consumatori a esplorare opzioni.

-Propensione all'acquisto da parte del cliente: la disposizione del consumatore a sostituire il prodotto con un'alternativa è essenziale per comprendere la portata della minaccia. Se un prodotto sostitutivo riesce a soddisfare le esigenze del consumatore in modo simile o addirittura migliore rispetto al prodotto di riferimento, la competizione sarà più intensa.

-Rapporto prezzo/prestazioni: un prodotto simile, offerto a un prezzo più conveniente, può attirare maggiormente i consumatori. Allo stesso modo, se un prodotto offre prestazioni superiori al suo concorrente allo stesso prezzo, potrebbe risultare più attraente sul mercato.

2.2.4 Potere contrattuale dei fornitori

Il grado di controllo esercitato dai fornitori su un'impresa cliente incide significativamente su diversi aspetti, tra cui il prezzo di acquisto, le modalità di pagamento, la qualità e la continuità delle forniture, l'assistenza tecnica e la puntualità nelle consegne. Il potere dei fornitori, dunque, è influenzato da diverse condizioni:

-Percentuale di acquisti presso un unico fornitore: nel caso in cui un'azienda dipenda da un singolo fornitore, quest'ultimo detiene un potere considerevole, poiché la sua assenza potrebbe compromettere la produzione o la fornitura dei prodotti o servizi dell'azienda.

-Capacità di variazione dei prezzi o dell'offerta: fornitori particolarmente potenti possono permettersi di modificare i prezzi o ridurre l'offerta in modo unilaterale, esercitando così un notevole controllo sulla dinamica commerciale con i loro clienti.

-Presenza di cartelli o accordi condizionanti l'offerta: nonostante le leggi antitrust, la presenza di cartelli o accordi tra fornitori può condizionare l'offerta sul mercato. Questi accordi possono influenzare vari parametri, come i prezzi, le aree di competenza e le condizioni di vendita, limitando la concorrenza.

-Dimensioni relative maggiori degli acquirenti: quando gli acquirenti sono strutturalmente e economicamente meno potenti rispetto ai fornitori, questi ultimi

possono esercitare un maggiore controllo. La disparità di dimensioni può favorire una posizione dominante del fornitore nelle trattative commerciali.

-Insostituibilità di prodotti necessari alla produzione: se un fornitore fornisce beni essenziali al processo produttivo dell'impresa cliente, diventa difficile sostituirlo, conferendo al fornitore un notevole potere contrattuale.

-Capacità del fornitore di imporre alti costi di uscita: in contesti in cui il potere contrattuale è sbilanciato a favore del fornitore, l'azienda può trovarsi vincolata a un particolare fornitore a causa dei costi significativi associati a una possibile uscita dal rapporto commerciale.

2.2.5 Potere contrattuale degli acquirenti

Il potere di un acquirente si manifesta quando ha la capacità di influenzare i prezzi, richiedere una qualità superiore del prodotto o servizio, o negoziare condizioni più favorevoli. Tale potere contrattuale è soggetto a vari fattori, tra i quali:

-Dimensioni degli acquisti: il peso del volume di acquisti generato da un singolo cliente rispetto al totale del fatturato dell'azienda incide direttamente sul suo potere contrattuale. Un acquirente che rappresenta una parte considerevole degli acquisti può esercitare una maggiore influenza nelle trattative commerciali.

-Concentrazione della clientela: la forza contrattuale dei clienti aumenta proporzionalmente alla riduzione del numero complessivo di clienti nell'elenco

dell'azienda. Una clientela più concentrata implica una maggiore potenzialità di negoziazione da parte degli acquirenti.

-Possibilità di integrazione verticale: la possibilità che un cliente possa decidere se acquistare un prodotto o produrlo internamente, magari attraverso contoterzisti, rappresenta un elemento significativo. In tal caso, l'azienda fornitrice rischia di perdere un cliente e trovarsi di fronte a un nuovo concorrente, se il cliente decide di integrare la produzione.

-Asimmetria informativa: il livello di specializzazione del prodotto e la sua sostituibilità sono fattori cruciali nell'asimmetria informativa. Acquirenti informati e consapevoli possono esercitare un maggiore controllo nelle trattative, specialmente quando il prodotto è altamente specializzato o può essere facilmente sostituito da alternative sul mercato.

Capitolo 3 - Il caso Nintendo

3.1 Introduzione all'azienda

Fondata nel 1889 da Fusajiro Yamauchi come produttore di carte da gioco fatte a mano, Nintendo è una multinazionale giapponese con sede a Kyoto. L'azienda, attualmente guidata dal presidente Shuntaro Furukawa dal giugno 2018, è quotata in borsa presso la Borsa di Tokyo.

A differenza di un'unica figura proprietaria, la struttura di proprietà di Nintendo è caratterizzata da un diversificato gruppo di azionisti, ognuno dei quali detiene quote nella società. Questa suddivisione proprietaria implica che i rendimenti derivanti dall'andamento dell'azienda siano distribuiti in base alle partecipazioni azionarie dei vari investitori. Tale approccio rende Nintendo una società in cui la proprietà e il controllo sono diffusi tra gli azionisti, riflettendo la sua posizione come azienda quotata in borsa e la sua governance condivisa.

Nintendo si dedica alla creazione di esperienze d'intrattenimento uniche e accessibili a tutti. Attraverso lo sviluppo e la commercializzazione di dispositivi come le console della famiglia Nintendo Switch, la compagnia ricerca l'innovazione e collabora attivamente con partner per iniziative che abbracciano una vasta gamma di settori dell'intrattenimento, tra cui applicazioni per dispositivi smart, contenuti visivi e progetti legati ai parchi a tema.

Con una storia che si estende per oltre 30 anni sin dal lancio della console Nintendo Entertainment System, l'obiettivo primario di Nintendo è stato sempre quello di creare esperienze uniche in grado di regalare sorrisi a un pubblico globale. Con oltre 5.5 miliardi di videogiochi e più di 800 milioni di unità hardware vendute a livello mondiale, ha consolidato la sua posizione come punto di riferimento nell'industria dei videogiochi.

Le operazioni europee di Nintendo sono gestite integralmente da Nintendo of Europe, una controllata al 100% con sede a Francoforte, in Germania. Attraverso questa filiale, l'azienda gestisce e coordina le sue attività nel mercato europeo, contribuendo alla diffusione delle esperienze di gioco uniche proprie del marchio Nintendo.

3.2 Business model dell'azienda

Analizzando il Business model di Nintendo è possibile comprendere le sue componenti e le ragioni del suo successo sul mercato.

L'azienda, con la sua distintiva proposta di valore, offre un ventaglio di esperienze che catturano l'immaginazione di giocatori di tutte le età. Centrali a questa proposta sono gli iconici franchise di giochi come Mario, Zelda e Pokémon, che incarnano l'essenza stessa del divertimento videoludico e hanno consolidato il marchio come sinonimo di esperienze di gioco uniche e amate.

La capacità di Nintendo di progettare hardware innovativo è evidente nella sua creazione più recente, Nintendo Switch. Questa console ibrida offre un'esperienza di gioco versatile, consentendo ai giocatori di godere di giochi sia in modalità portatile che su console.

Una delle forze distintive dell'azienda è la capacità di rivolgersi a un vasto pubblico, comprese le famiglie e i giocatori più giovani. L'ampia gamma di giochi e console Nintendo è progettata per offrire esperienze coinvolgenti che uniscono generazioni attraverso il piacere del gioco.

Inoltre, l'azienda sfrutta abilmente la nostalgia e l'eredità dei suoi titoli classici e personaggi, attingendo a una ricca storia di successi passati. Questa strategia non solo attrae i fan di lunga data ma contribuisce anche a creare un legame emotivo con il marchio.

Infine, la reputazione di Nintendo per la qualità e il divertimento è un pilastro fondamentale della sua offerta di valore. I giochi dell'azienda sono rinomati per offrire non solo esperienze tecnicamente solide ma anche momenti di puro divertimento, garantendo così un'esperienza di gioco gratificante e appagante.

Come già accennato in precedenza, i principali prodotti offerti da Nintendo sono le console di gioco, come Nintendo Switch, Nintendo Switch Lite e Nintendo 3DS.

Per arricchire l'esperienza di gioco online, fornisce servizi online come Nintendo Switch Online. Questa piattaforma offre l'accesso al multiplayer online, migliorando la connettività e la condivisione di esperienze tra i giocatori.

La produzione di accessori e merchandise è un altro elemento distintivo dell'offerta. L'azienda crea articoli correlati ai suoi personaggi e franchise popolari, estendendo la presenza del marchio anche al di fuori del mondo virtuale dei videogiochi.

Nintendo si è adattata al cambiamento delle dinamiche di consumo espandendo la sua presenza nel settore dei giochi mobili. Con lo sviluppo di giochi per smartphone e tablet, l'azienda ha ampliato la sua portata, raggiungendo un pubblico più ampio e diversificato. Un ulteriore elemento strategico è la licenza di contenuto, attraverso la quale Nintendo concede l'utilizzo dei suoi personaggi e franchise in svariati media.

Film, merchandise e attrazioni dei parchi a tema sono solo alcune delle forme in cui l'influenza dei personaggi Nintendo si estende oltre il mondo digitale.

In questo modo, si posiziona nell'industria dell'intrattenimento, come una presenza che va oltre la produzione di console e giochi, spingendosi in settori vari e interconnessi.

Nintendo si rivolge a una variegata gamma di clienti, abbracciando un pubblico eterogeneo con esigenze e preferenze specifiche. Al centro della sua clientela si collocano i "Gamers", un pubblico eterogeneo di individui di tutte le età con la passione per i videogiochi e alla continua ricerca di esperienze uniche e divertenti. Poi ci sono le "Famiglie", che costituiscono un altro segmento, comprendendo genitori e bambini desiderosi di opzioni di gioco che si adattino a tutte le età. Questo

pubblico cerca soluzioni che permettano di condividere momenti ludici in famiglia, sottolineando l'approccio inclusivo di Nintendo.

Parallelamente, l'azienda attrae anche i "Giocatori hardcore", una categoria di appassionati che apprezzano i titoli esclusivi e le innovazioni distintive proposte dall'azienda. Questo segmento è molto importante perchè riflette la capacità di Nintendo di soddisfare anche le esigenze dei giocatori più esperti e dedicati.

Poi ci sono i "Giocatori casuali", individui che amano giocare occasionalmente e prediligono esperienze accessibili e divertenti, e i "Collezionisti" che costituiscono un pubblico particolare, composto da fan e appassionati che non si limitano ai giochi ma sono attratti anche dal merchandise Nintendo, contribuendo a creare una comunità di appassionati che vanno oltre l'esperienza di gioco.

Infine, Nintendo si estende anche ai "Giocatori mobile", utenti di smartphone e tablet che trovano intrattenimento nei giochi mobile proposti dall'azienda, evidenziando la sua adattabilità alle dinamiche del mercato delle tecnologie mobili.

Nintendo, come azienda leader nel settore dell'intrattenimento digitale, diversifica le sue fonti di entrate attraverso una serie di canali strategici. Il primo pilastro consiste nelle vendite di hardware, comprendendo console di gioco e dispositivi portatili. Questi rappresentano un fondamento cruciale per l'azienda, generando entrate attraverso la vendita diretta di dispositivi di gioco innovativi e all'avanguardia.

Un secondo flusso di entrate proviene dalla vendita di software di gioco, abbracciando sia titoli di produzione interna che giochi sviluppati da terze parti. Questo comprende una vasta gamma di esperienze di gioco che contribuiscono in modo significativo al reddito complessivo di Nintendo.

L'azienda ha saputo capitalizzare il crescente mercato degli abbonamenti online attraverso servizi come Nintendo Switch Online. Questa piattaforma offre ai giocatori una serie di vantaggi, generando un flusso costante di entrate provenienti dagli abbonamenti mensili o annuali.

Un altro importante contributo al portafoglio finanziario di Nintendo deriva dalla vendita di accessori di gioco e merchandise. L'azienda capitalizza sull'affetto dei fan per i suoi iconici personaggi, offrendo una varietà di prodotti correlati, dalla grafica ai gadget, generando entrate supplementari.

Un settore in rapida crescita è rappresentato dai giochi per dispositivi mobili. Attraverso le piattaforme mobili, Nintendo genera entrate tramite acquisti in-app e microtransazioni nei suoi giochi appositamente progettati per dispositivi mobili.

Infine, l'azienda espande la sua influenza e guadagni attraverso la concessione di licenze di contenuto. Concedendo in licenza i suoi personaggi e franchise, Nintendo guadagna royalties e commissioni su svariate forme di media e merchandising, contribuendo ulteriormente alla diversificazione delle sue fonti di reddito.

La strategia di distribuzione adottata da Nintendo si fonda su principi chiave di accessibilità e innovazione. L'accessibilità ai consumatori è garantita attraverso la presenza dei prodotti Nintendo sia nei negozi fisici che in quelli online, assicurando una vasta disponibilità e facilità di accesso. Inoltre, la distribuzione digitale, attraverso il servizio eShop, offre un comodo mezzo per il download di giochi, consentendo agli utenti di accedere agevolmente ai contenuti digitali.

La presenza online di Nintendo non solo migliora l'esperienza di gioco ma rappresenta anche una fonte di entrate ricorrenti per l'azienda.

L'innovazione è una costante nella strategia di distribuzione di Nintendo, evidente soprattutto nel continuo sviluppo di hardware di gioco che introduce funzionalità. Questo impegno costante nell'evoluzione tecnologica contribuisce a mantenere l'azienda al passo con le aspettative sempre crescenti degli appassionati di videogiochi.

Infine, la strategia si estende a un robusto piano di marketing e promozione. Nintendo investe in attività di marketing mirate a generare entusiasmo e aspettativa attorno ai suoi nuovi giochi e hardware, contribuendo a mantenere viva l'attenzione del pubblico e a stimolare la domanda. Questo approccio alla distribuzione riflette la volontà di Nintendo di mantenere una presenza forte e competitiva nel mercato dinamico dei videogiochi.

3.3 Analisi SWOT

Con una radicata passione per il mondo dei videogiochi nel suo DNA, Nintendo ha adottato un approccio distintivo nel plasmare la sua storia aziendale. Al contrario di molte aziende, che si sono focalizzate su strategie di sfruttamento del successo passato, Nintendo ha costantemente affrontato ogni nuovo progetto come se fosse una sfida unica. Questa mentalità ha contribuito a trasformare il marchio Nintendo in un nome familiare, associato a esperienze di gioco uniche e innovative.

Per comprendere appieno il successo straordinario di Nintendo, è essenziale esaminare la sua posizione attraverso un'analisi SWOT, un approccio strategico che valuta le *forze*, le *debolezze*, le *opportunità* e le *minacce*. Ecco una panoramica dettagliata di ciascun elemento.

3.3.1 I punti di forza

Un primo punto di forza di Nintendo è sicuramente la costruzione di una vasta rete di distribuzione a livello globale. Questa estesa presenza è stata fondamentale nel potenziare le vendite e nel costante aumento della quota di mercato a livello mondiale. Attraverso questa rete, Nintendo è stata in grado di raggiungere una vasta gamma di consumatori, garantendo un accesso facilitato ai suoi prodotti e una maggiore diffusione delle sue offerte.

In secondo luogo, Nintendo offre un'ampia varietà di giochi, che spaziano da azione, avventura, puzzle e molto altro. Ciò dimostra la sua capacità di adattarsi a

ogni situazione. Inoltre, con più di un secolo di esperienza nel settore del gaming (130 anni), Nintendo si posiziona come un punto di riferimento nel settore e un garante di qualità e soddisfazione per i giocatori, consolidando la fiducia nel marchio e la sua longevità nel tempo.

Un altro punto di forza dell'azienda è la strategia di segmentazione efficace, con la gestione indipendente dei mercati regionali, con conseguente riduzione dei rischi operativi. Questo approccio permette all'azienda di adattarsi alle specificità di ciascun mercato, trarre rapidamente profitto dalle opportunità e mitigare le sfide specifiche di ogni regione.

Di notevole importanza è anche la competitività dei prezzi mantenuta da Nintendo: inizialmente i suoi prodotti possono essere costosi, ma tramite una strategia di riduzione rapida dei prezzi si è dimostrato come questa sia efficace nel richiamo di una base più ampia di giocatori. Ciò ha aperto le porte a modelli di business come i giochi free-to-play, che contribuiscono al successo complessivo dell'azienda.

Inoltre, la diversificazione dei punti vendita di Nintendo, che comprende negozi fisici, grossisti, rivenditori e negozi online, garantisce un accesso comodo ai suoi prodotti.

Dopo il fallimento della console Wii U, Nintendo ha appreso l'importanza di una strategia di marketing efficace. La promozione della console Switch come un'opportunità per la libertà di gioco, ovunque e con chiunque, ha dimostrato di essere un messaggio potente e ha contribuito al notevole successo della Switch.

Infine, come ultimo punto di forza, la partnership strategica con Disney è stata un passo significativo per Nintendo, portando nuove opportunità di mercato e rafforzando ulteriormente la posizione dell'azienda nell'industria del gaming.

3.3.2 I punti deboli

Nonostante i punti di forza descritti sopra, Nintendo deve anche far fronte a diversi punti deboli. Uno di essi è sicuramente una presenza online e un'infrastruttura limitate rispetto a concorrenti come Sony e Microsoft. Inoltre, la mancanza di supporto di terze parti ha contribuito a una collezione di prodotti videoludici dominata principalmente da titoli first-party di Nintendo (cioè, prodotti da lei stessa), limitando l'attrattiva per i consumatori in cerca di maggiore diversità nelle esperienze di gioco.

Un punto critico è l'eccessiva dipendenza da Nintendo Switch, responsabile dell'85% delle entrate annuali. Una sua improvvisa caduta potrebbe generare difficoltà finanziarie, evidenziando la necessità di diversificare le fonti di reddito.

Un'altra debolezza è la forte dipendenza dalle economie sviluppate, dato che sono già saturate da numerose aziende in competizione, esponendo Nintendo a sfide nel mantenere quote di mercato.

Infine, il fallimento della console Wii U è stato un duro colpo per Nintendo. Con una valutazione eccessiva, scarsa qualità, prezzo elevato e marketing incoerente, la

Wii U ha eroso la fiducia e la reputazione di Nintendo. Questa esperienza sottolinea l'importanza di imparare dagli errori passati per evitare impatti negativi sul marchio.

3.3.3 Le opportunità

Nonostante le debolezze esposte sopra, Nintendo si trova di fronte a molteplici opportunità di mercato che potrebbero catalizzare notevolmente la sua crescita. Una di queste è rappresentata dal mercato in espansione dei giochi mobile, che l'azienda ha già iniziato a esplorare con successi come Pokémon Go e Mario Kart Tour. Un ulteriore potenziamento potrebbe derivare da investimenti mirati per costruire un'infrastruttura online robusta, che favorirebbe l'espansione della base di giocatori e la creazione di una comunità di gioco online più coesa.

La recente collaborazione di Nintendo con Universal Studios apre ulteriori orizzonti, offrendo all'azienda l'opportunità di ampliare la propria presenza oltre il mondo dei videogiochi, abbracciando esperienze di intrattenimento e l'industria dei parchi a tema.

Inoltre, abbracciare le tecnologie emergenti come la Realtà Virtuale (VR) e la Realtà Aumentata (AR) è cruciale per il futuro del gaming. Nintendo può cogliere questa opportunità per migliorare ulteriormente l'esperienza di gioco.

Infine, diversificare le offerte, considerando modelli come “Game as a Service” o “Software as a Service”, potrebbe ampliare la portata dell'azienda e aumentare la

varietà delle sue proposte. Questa flessibilità consentirebbe a Nintendo di adattarsi meglio alle mutevoli dinamiche del mercato.

3.3.4 Le minacce

Nintendo è esposta a minacce esterne che potrebbero influenzare negativamente il suo successo. La competizione nel settore dei giochi è intensa, con concorrenti come Sony (PlayStation) e Microsoft (Xbox), insieme a un vasto panorama di attori che comprende Google, Amazon, Ubisoft, Electronic Arts e altri. Questa competizione accanita comporta costanti sforzi per acquisire quote di mercato.

Un'altra minaccia è rappresentata dall'aumento della pirateria, con alternative piratate che mettono a rischio la redditività dei prodotti Nintendo, specialmente con l'avanzamento tecnologico che facilita la diffusione di imitazioni illegali.

I prodotti sostitutivi più forti rappresentano un'altra minaccia, con i giocatori che si spostano dai giochi portatili e su console verso opzioni online e mobile. Questo cambiamento di preferenze può influire sulle scelte di consumo dei giocatori.

Infine, la rivoluzione tecnologica, con startup e giganti come Google e Amazon attivi nel settore dei giochi, potrebbe portare a un cambiamento significativo. Una di queste società potrebbe ottenere un vantaggio tecnologico e conquistare una parte significativa della quota di mercato di Nintendo. La capacità di adattarsi rapidamente a queste dinamiche sarà cruciale per la resilienza di Nintendo nell'industria dei giochi.

Conclusione

Nel concludere questa tesi sulle strategie aziendali emerge chiaramente la centralità delle scelte strategiche nell'orientare il destino e la prosperità di un'azienda. Attraverso un'analisi approfondita, è emerso che il successo duraturo è merito della capacità di adattamento, innovazione e risposta alle mutevoli dinamiche del mercato. Le strategie aziendali sono state esplorate nei loro molteplici aspetti, dalla competizione alla collaborazione, ed è chiaro che una strategia ben formulata è una guida indispensabile per raggiungere gli obiettivi aziendali a lungo termine.

L'analisi finale dell'azienda Nintendo, ha rivelato che la creatività e l'innovazione svolgono un ruolo cruciale nel mantenere la rilevanza e la competitività. Attraverso una storia lunga e ricca di esperienze, Nintendo ha dimostrato come l'impegno per creare esperienze uniche abbiano portato al consolidamento di un marchio iconico nel settore dei videogiochi.

In sintesi, questa tesi ha fornito una panoramica approfondita sulle strategie aziendali, dimostrando che il successo duraturo non è mai garantito, ma può essere conseguito attraverso l'adozione di strategie ponderate, la flessibilità nell'adattamento ai cambiamenti e una visione chiara che si traduce in azioni concrete. Le sfide e le opportunità che emergono dalla comprensione di queste dinamiche offrono spunti preziosi per l'orientamento futuro delle aziende nel sempre mutevole panorama degli affari.

Bibliografia e Sitografia

Matteo Caroli e Franco Fontane. Economia e gestione delle imprese, Ed. McGraw Hill

<https://www.nintendo.it/Console-e-accessori/Storia-di-Nintendo/Storia-Nintendo-625945.html>

<https://blog.gitnux.com/companies/nintendo/>

<https://bstrategyhub.com/nintendo-swot-analysis/>

<https://fourweekmba.com/it/modello-di-business-nintendo/>

<https://www.danea.it/blog/modello-di-porter/>

<https://marcovezzoli.com/leadership-di-costo/>