



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Triennale in ECONOMIA E COMMERCIO

**Il marketing, le strategie e i mercati:
analizzando il caso dell’azienda “Lego”**

**Marketing strategies, analyzing the “Lego”
(corporation) case.**

Relatore:

Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:

Lucia Boccanera

Anno Accademico 2021/2022

Il marketing, le strategie e i mercati: analizzando il caso lego

INTRODUZIONE	3
1. Il marketing	
1.1 evoluzione del marketing	4-6
1.2 strategie di marketing	6-10
1.3 Tipi di mercato e la sua segmentazione	10-13
2. Il mercato	
2.1 Il web marketing	14-17
2.2 Il mercato globale	17-19
2.3 Tendenze di marketing globale	19-20
2.3.1 Marketing agile	20-26
3. Il caso dell'azienda danese: Lego	
3.1 Le origini dell'azienda Lego	27-30
3.2 Lego verso il fallimento	31-33
3.3 Un nuovo CEO e una trasformazione aziendale	33-42
CONCLUSIONE	43
BIBLIOGRAFIA	44
SITOGRAFIA	45

Introduzione

In questa tesi ho voluto trattare di alcuni aspetti fondamentali del marketing per mettere in evidenza come questi siano la chiave funzionale per ogni singola azienda. Il motivo di questa scelta è capire passo dopo passo quali sono le strategie, le scelte dell'azienda, cosa la spinge a fare determinate scelte invece che altre. Infatti, ho voluto spiegare il marketing e il piano che l'azienda utilizza per prendere le sue scelte; com'è fondamentale segmentare il mercato e lo sviluppo negli ultimi anni della globalizzazione e del web marketing, rafforzato in fase dell'ultima pandemia.

Ho analizzato, successivamente, il caso dell'azienda "Lego". La storica azienda di giocattoli ha dovuto affrontare diverse crisi e si è dovuta riadattare alle nuove esigenze di mercato. Partendo dalla sua storia, ossia dalle origini di quando e come è nata, fino ad essere diventata un'azienda di rilievo internazionale con diversi co-branding. I suoi punti di forza, come la fidelizzazione del marchio, ha permesso all'azienda di superare ogni crisi e di abbracciare un pubblico non solo di piccoli, ma anche adulti; grazie anche allo sviluppo di siti online che permettono non solo di acquistare prodotti, ma intrattenere i clienti con giochi e attività

CAPITOLO I: Il Marketing

1.1 l'evoluzione del marketing

Il marketing deriva dall'inglese "to market" ossia introdurre e rendere adatto per il mercato. Questo termine veniva usato per indicare l'attività dell'impresa volta a gestire le relazioni con il mercato e facilitare la commercializzazione di beni e servizi. Con il passare del tempo, il "Marketing" assume un significato e un'importanza sempre maggiore con un radicale cambio di prospettiva: da marketing transazionale a relazionale. Ciò significa che l'azienda non è più focalizzata solo sulla produzione e sul prodotto, ma ci si concentra sul cliente, realizzando beni e/o servizi, che ritiene di poter vendere in base alle esigenze della propria domanda di riferimento. Più nel dettaglio, l'attività prioritaria dell'impresa orientata al marketing è quella di individuare e stimolare i bisogni dei consumatori e di promuovere prodotti o servizi idonei a soddisfarli, adattando di volta in volta i processi produttivi e le strategie di vendita al variare dei desideri e delle preferenze dei clienti.

Possiamo infatti suddividere quattro fasi fondamentali del marketing:

1900-1950: partiamo intorno gli inizi del 900 dove non si poteva parlare di un marketing vero e proprio, tantoché nelle aziende c'era un "orientamento alla produzione". Le imprese cercavano di realizzare una quantità più elevata

possibile di beni e servizi (produzione di massa) e la varietà del prodotto era limitata. In questo tipo di produzione l'obiettivo fondamentale dell'impresa era l'efficienza produttiva: a parità di output si riducono le quantità di input o viceversa. Ciò era possibile perché nel mercato la domanda era limitata e omogenea.

1950-1965: nel secondo dopoguerra, con il boom economico, cambiarono le esigenze del mercato e si iniziò a parlare di marketing. Ricordiamo MC Carthy, il quale teorizzò le quattro leve fondamentali che il marketing utilizza per far arrivare il prodotto sul mercato ossia, il marketing mix delle 4P: Product, Price, Place e Promotion. Inoltre, in questo periodo si affermò "l'orientamento alle vendite": il focus dell'azienda non è più sull'efficienza produttiva, ma sulla qualità del prodotto. Diventò importante quindi l'attività di sviluppo, ricerca e innovazione, con l'obiettivo di vendere quanto l'impresa produce.

1965-1985: in questo periodo si parla di un vero e proprio "orientamento al mercato", dove la domanda e la concorrenza si intensificano. Kotler, principale studioso del marketing, affermò: "un'impresa deve fabbricare tutto ciò che pensa di riuscire a vendere e non che deve vendere tutto ciò che può riuscire a fabbricare". Da questo orientamento appunto, cambiò il modo di lavorare, il rapporto si rovescia: si parte dal mercato. Si inizia a studiare il

mercato, cercando di capire cosa vogliono i potenziali consumatori e da quest'analisi, si fabbrica il prodotto. Da qui si può parlare di marketing vero e proprio.

1985 in poi: ci sono stati numerosi cambiamenti, come la globalizzazione che ha causato una competizione internazionale (soprattutto da paesi emergenti come la Cina e India), mentre precedentemente la competizione era prettamente domestica. Un altro cambiamento importante è la rivoluzione digitale: avvento di internet, del mobile, del web. A questa rivoluzione si collega il nuovo consumatore, che ha un ruolo sempre più attivo e interagisce con l'impresa.

1.2 Le strategie de marketing

Prima di prendere decisioni riguardo il prodotto che si vuole realizzare e proporre al mercato, l'azienda deve farsi un'idea sul mercato che ha di fronte. Queste fasi decisionali sono descritte nel “piano di marketing” che si articola in cinque fasi:

1. Analisi del contesto
2. Definizione degli obiettivi
3. Produzione del valore
4. Trasferimento del valore
5. Controllo dei risultati.

1. Analisi del contesto

Come prima cosa bisogna comprendere lo scenario in cui si opera e raccogliere tutti gli elementi che possono aiutare l'azienda a capire i comportamenti di acquisto dei clienti e a prevedere gli scenari futuri. Un possibile strumento è l'analisi SWOT, che sintetizza punti di forza, punti di debolezza, minacce e opportunità dell'oggetto del piano di marketing; oppure l'analisi dei competitor per capire come si muovono i concorrenti e quali strade intraprendere per differenziare il prodotto; fare delle indagini di mercato, ad esempio ricerche qualitative, quantitative o esplorative.

2. Definizione degli obiettivi

Una volta analizzato il mercato, l'azienda sceglierà il target a cui rivolgersi, ossia quel segmento di mercato al quale intende offrire il proprio prodotto o servizio, andando a soddisfare il bisogno emergente. L'impresa così può procedere all'identificazione delle caratteristiche del prodotto che devono distinguerlo e renderlo superiore rispetto alla concorrenza; ciò implica anche definire come l'offerta dell'impresa dovrebbe essere percepita e memorizzata dai consumatori rispetto ai concorrenti.

L'azienda farà così una "Value proposition": la proposta di valore fatta al mercato. Essa può essere definita come l'insieme dei benefici che l'impresa

promette di fornire ai clienti, da cui questi ultimi possano ricavare una soddisfazione (customer satisfaction).

Consiste in una breve descrizione delle caratteristiche e degli attributi di un prodotto, rispetto ai bisogni e alle attese del potenziale acquirente, focalizzando l'attenzione sugli elementi di unicità del prodotto rispetto alla concorrenza, per renderlo attraente agli occhi del consumatore. Una proposta di valore ben costruita deve, infatti, fornire argomentazioni convincenti sul perché il consumatore dovrebbe comprare proprio quel prodotto rispetto ad altri proposti dalla concorrenza. Si tratta di mettere in evidenza elementi di forza unici rispetto alla concorrenza, tali da fornire un reale vantaggio competitivo che, ad esempio, può tradursi in prodotti di maggiore qualità, in una più veloce risposta al mercato, in costi più bassi o una più elevata innovazione.

3. Produzione del valore

Questa fase consiste in un primo momento nella pianificazione del valore progettato attraverso la realizzazione delle quattro P del marketing mix (product, place, price, promotion). Successivamente nella sua realizzazione, utilizzando risorse e competenze interne ed esterne all'impresa. È la direzione generale che darà indicazioni riguardo il capitale da investire, quali competenze sviluppare per ottenere un

vantaggio competitivo, come creare le condizioni comportamentali e organizzative per consentire alle diverse funzioni di interagire tra di loro.

4. Trasferimento del valore

Una volta progettato il bene e\o servizio, si deve percepire se il valore di tale prodotto sia stato correttamente percepito al target scelto dall'azienda. Questo avviene con le politiche di comunicazione, che hanno lo scopo di far conoscere il prodotto, la marca e di orientare la percezione e l'immagine. Ovviamente il valore percepito dal consumatore è influenzato da fattori di contorno, alcuni esempi possono essere le esperienze che il processo di acquisto fa vivere al cliente, le politiche di prezzo, le informazioni che riesce ad ottenere il cliente prima di acquistare il prodotto.

5. Controllo dei risultati

L'ultima fase consiste nel monitorare i dati consultivi per verificare eventuali scostamenti tra quanto programmato e i risultati effettivamente raggiunti. Serve per poter procedere tempestivamente ad eventuali modifiche da apportare nel piano di marketing, grazie ai processi di apprendimento basati sull'esperienza.

La pianificazione e il coordinamento di più soggetti impiegati nelle diverse fasi di realizzazione del prodotto sono necessarie perché ogni fase può creare o distruggere il valore.

1.3 Il Mercato

Il mercato, in economia, viene definito come il luogo dove avvengono le contrazioni per la vendita e l'acquisto di beni e servizi; è quel posto in cui la domanda e l'offerta si incontrano, andando al contempo a formare il prezzo dei beni.

È possibile distinguere cinque forme di mercato:

- I. Concorrenza perfetta: numerosi venditori e consumatori e nessuno può influenzare il prezzo di mercato;
- II. Monopolio assoluto: un'unica impresa, che offre un prodotto ad una certa quantità e ad un certo prezzo, mentre i compratori sono numerosi;
- III. Monopsonio: numerosi venditori e un solo compratore;
- IV. Oligopolio: numero limitato di imprese che decidono come e quando modificare l'offerta e il suo prezzo;
- V. Concorrenza monopolistica: quando le imprese che offrono il prodotto sono in grado di differenziare l'offerta, allo scopo di attirare la domanda dei consumatori.

Altre distinzioni potrebbero essere associate al tipo di mercato nel quale l'azienda decide di operare, ai rapporti con gli altri paesi oppure all'ampiezza del mercato stesso.

L'azione del marketing è fondamentale per segmentare il mercato ossia suddividere in gruppi o segmenti di utenti che hanno caratteristiche, comportamenti ed interessi simili. Questa fase rientra nel marketing strategico e alcuni esempi di segmentazione possono essere:

1. Segmentazione strategica: consiste nella divisione del mercato in una macroarea, nella quale ci sono delle attività omogenee (caratteristiche, finalità, processi di selezione);
2. Macro-segmentazione: è un livello interno al macrosettore e individua la zona in cui l'impresa andrà ad operare ossia le aree strategiche di affari (ASA). Si va quindi a definire dove competere, contro chi, le regole competitive.
3. Micro-segmentazione: l'individuazione di sottogruppi di acquirenti, che hanno caratteristiche omogenee all'interno, ma diverse tra i gruppi. Si distinguono le capacità identificativa, discriminante ed esplicativa. La prima consiste nella descrizione del consumatore medio, la seconda viene usata per distinguere i segmenti tra loro e la terza ipotizza le cause di tale distinzione.

Non esiste solo una modalità di segmentazione, ma l'azienda solitamente utilizza due o più variabili. Quest'ultime possono essere classificate in base a criteri descrittivi, criteri basati su comportamenti di acquisto e di consumo e criteri basati sui benefici ricercati.

Per quanto riguarda le variabili descrittive, si fa riferimento alle caratteristiche dei consumatori, tra cui l'area geografica in cui si trovano, caratteristiche sociodemografiche ¹, variabili economiche e stile di vita². Il vantaggio di questa divisione è la facilità di reperire tali informazioni sul mercato, ma, l'unico limite è nella segmentazione per stili di vita poiché il consumatore interpreta una molteplicità di ruoli spesso anche in contraddizione tra loro.

Con il criterio basato sul comportamento di acquisto e di consumo invece, si fa riferimento a come ogni segmento di mercato reagisce a una classe di prodotti presenti sul mercato.

L'ultimo criterio ossia quello basato sui benefici ricercati, i consumatori sono raggruppati in base ai benefici che tali consumatori ricercano nei prodotti.

¹ Età, sesso, istruzione, nucleo familiare, professione etc.

² È l'insieme dei valori, degli interessi, degli atteggiamenti e delle opinioni dei consumatori.

Grazie a questa divisione del mercato, l'azienda può farsi un'idea di dove andare ad operare a seconda del tipo di prodotto che vuole introdurre e vendere. Ovviamente la scelta può andare a coprire l'intero mercato o una parte di esso. Se decide di coprire l'intera area, può scegliere se adottare una strategia indifferenziata o differenziata. Rispettivamente una è poco costosa ed efficace, mentre l'altra è più costosa e difficile da realizzare poiché per ogni segmento viene scelto un marketing mix adatto. Viceversa, se sceglierà di coprire solo una parte di mercato, può utilizzare tre diverse strategie: la prima si basa su un segmento concentrato, la seconda è possibile definirla come "strategia di nicchia" ossia vengono presi in riferimento una parte di consumatori con caratteristiche molto particolari, mentre la terza strategia comprende dei segmenti multipli, con poche differenze tra loro quindi è possibile soddisfare i bisogni della clientela con lo stesso prodotto.

CAPITOLO II: IL MERCATO INTERNAZIONALE

2.1 Il Web Marketing

Una notevole scoperta per il mercato dei consumatori e ancora di più per le aziende, o meglio per il marketing, è stata la scoperta di Internet, soprattutto nell'ultimo decennio che il web è diventato il mezzo di comunicazione principale nella società. Le aziende utilizzano la rete per farsi pubblicità in quanto i costi sono ridotti e concede un contatto quasi diretto con il mercato, con possibilità di ampliare più facilmente la comunicazione. Inoltre, per le aziende è importante il lavoro sul web perché i visitatori del sito lasciano molto spesso delle informazioni personali, riguardo i loro gusti e\o bisogni, permettendogli così di conoscere meglio il mercato nel quale si sta o si andrà ad operare.

L'azienda prima di iniziare ad utilizzare servizi online è bene che si ponga una serie di domande: “chi sono i nostri clienti?” “che tipo di prodotto vendo e quale servizio offro?”. Ciò è importante per organizzare al meglio il lavoro aziendale ed evitare spese inutili. Ad esempio, uno studio recente ha dimostrato che coloro che utilizzano internet acquistare online sono, in maggioranza, le ultime generazioni. Per quanto riguarda il prodotto invece, le statistiche dimostrano che internet viene utilizzato soprattutto per cercare informazioni sul bene realizzato dall'azienda.

Internet ha molteplici vantaggi per l'azienda come l'immediatezza di ricevere risorse disponibili attraverso il pc, arricchire le informazioni grazie a risorse multimediali, utilizzare modalità di comunicazione asincrone etc. Un ruolo fondamentale è il telelavoro cioè la possibilità di lavorare a distanza, anche internazionale, grazie alla rete internet: conferenze, riunioni via webcam.

La rete internet diventa fondamentale per l'azienda perché permette di conoscere sia i bisogni dei consumatori sia di poter evadere gli ordini nel più breve tempo possibile. Una risposta così rapida è possibile grazie ad una serie di informazioni apprese in rete come le previsioni di vendite, la situazione degli ordini, i prezzi, le condizioni di vendita della concorrenza etc.

Ovviamente l'azienda per favorire tutto questo sostiene un costo: costi di hardware, software, di manutenzione, di aggiornamento. Requisito essenziale per far sì che ci sia un buon funzionamento del web è la sua facile navigabilità cioè il cliente deve spostarsi all'interno del sito con facilità. Questo requisito è strettamente collegato con alcune caratteristiche come: la velocità del download: in particolare la pagina iniziale, pulsanti di navigazione comprensibili, chiarezza del sito e il funzionamento di eventuali link di collegamento, mappa del sito che fa da orientamento per il cliente,

infine la velocità dei motori di ricerca interni. Tutto questo deve essere realizzato coinvolgendo anche il cliente, facendo dei test per analizzare i suoi interessi e\o bisogni, tenendo sempre in considerazione i servizi che l'azienda offre.

L'e-Commerce deve essere vantaggioso non solo per l'azienda ma anche per il compratore e i vantaggi che potrebbe avere con l'uso del sito sono:

- riduzione dei costi, perché vengono eliminate qualsiasi attività di intermediazione
- presentazione di tutta la gamma di prodotti;
- verifica e confronto qualità\prezzo con altri marchi che si trovano sul mercato;
- possibilità di accesso al negozio online 24 ore su 24, a differenza del negozio fisico;
- servizio clienti più disponibile e aggiornato sulle diverse attività del negozio.

Anche l'e-commerce come il marketing "fisico" può avere diverse reti di clienti, ad esempio business to business: definisce il rapporto tra tutti i soggetti economici come i rapporti che ha l'azienda con i suoi distributori, o con i fornitori di materie prime; poi c'è il rapporto business to customer: azienda consumatori.

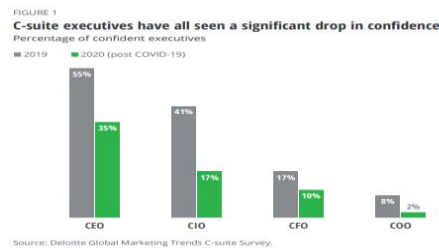
Negozi virtuale e fisico lavorano insieme per dare al cliente il pieno soddisfacimento delle loro richieste come ritiro pacco in negozio fare reso in negozio ordinare nel negozio fisico qualcosa online.

2.2 Mercato Globale

Storicamente, i momenti di crisi e l'incertezza hanno favorito le innovazioni e spostato l'attenzione su cosa conta di più per le persone, e in particolare, la pandemia del 1918 ha reso così popolare l'uso del telefono che gli operatori di switch non riuscivano a stargli dietro. Nell'era della Guerra Fredda, l'ascesa dei televisori nelle famiglie influenzava direttamente il modo in cui le persone percepivano il conflitto, in un momento in cui la guerra del Vietnam divenne la "prima guerra televisiva" del mondo. Recentemente, fenomeni quali il cambiamento climatico e l'uguaglianza di genere hanno conquistato un ruolo centrale e le persone hanno iniziato a chiedere di più alle imprese.

Con una pandemia onnipresente, abbiamo dovuto trovare nuovi modi per socializzare, in un mondo dove il distanziamento sociale è diventato rapidamente, la norma. La vita deve essere riprogettata, in modo che le persone possano svolgere il proprio lavoro, in modo sicuro e produttivo. Fare la spesa, mangiare fuori, istruzione e cure mediche fundamentalmente sono cambiati, e quasi in parallelo, siamo stati costretti a rivalutare e riflettere sui nostri valori, e su cosa significa essere umani.

Dalle persone alle imprese, e dalle imprese ai governi, tutti abbiamo bisogno di trovare nuovi modi, per navigare in questo nuovo mondo, anche tra i dirigenti, viene avvertita la pressione verso un futuro incerto. La fiducia dei dirigenti è crollata in tutto il mondo (figura 1).



Come spesso accade, quando non siamo sicuri su cosa fare, i nostri istinti più elementari entrano in gioco, e diamo priorità alla sopravvivenza, rispetto alla connessione umana e alla crescita. La maggioranza ha dato priorità al miglioramento dell'efficienza e della produttività su iniziative più umane, come il rafforzamento del coinvolgimento del cliente, trattenere i talenti, ed aumentare l'impatto dell'azienda sulla società. In questi momenti di forte stress e incertezza, quasi nessuno pensa di aumentare i ricavi, o di sconvolgere la propria industria e i consumatori, d'altra parte, evidenziano con il loro comportamento, che quando i tempi si fanno più difficili, si aspettano di più dai brand che hanno fidelizzato.

Più del 70% dei consumatori ha apprezzato le soluzioni digitali, che hanno approfondito la loro connessione con altre persone, e il 63% crede che farà affidamento sulle tecnologie digitali, più di quanto non facessero prima la

pandemia, anche dopo che si attenuerà. Il 58% degli intervistati potrebbe ricordare almeno un marchio, che si è rapidamente orientato, per rispondere meglio alle loro esigenze, e l'82% ha affermato, che ciò ha portato a maggiori profitti per il marchio.

Quando analizziamo questi risultati in tandem, si delinea un messaggio molto chiaro: in questi tempi selvaggi di incertezza, le persone cercano aiuto dai marchi, e premiano coloro che possono soddisfare più bisogni urgenti del momento.

Con questo spirito, vengono sviluppate sette tendenze, per aiutare i dirigenti a sfondare questo muro di incertezza e agire. Queste tendenze possono consentire ai leader di rispondere alle esigenze dei clienti, man mano che si sviluppano modelli di business per meglio allinearsi alle esigenze in evoluzione e promuovere la connessione umana che tutti noi desideriamo.

2.3 Tendenze di marketing globale

Ciascuna delle tendenze di marketing globale 2021 condivide il tema comune di rompere le nostre mentalità, spesso difensive, e in modo più olistico autenticamente soddisfare i bisogni umani.

Le aziende più creative del mondo sono state in grado di superare la loro mentalità difensiva, creando soluzioni completamente nuove, attraverso la fusione di nuove partnership, idee dei clienti ed ecosistemi digitali. Queste tendenze non pretendono di prevedere che cosa il futuro riservi, ma possono

offrire qualcosa in più: un percorso in avanti per aiutare i clienti, forza lavoro e società quando, collettivamente, se ne ha più bisogno.

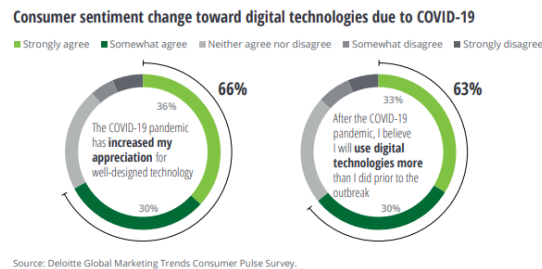
2.3.1 Marketing agile

L'attuale recessione, innescata dalla pandemia è unica, ha costretto cambiamenti massicci e rapidi nel comportamento dei consumatori, allontanandoli fisicamente dai negozi e spingendoli verso canali digitali. Di conseguenza, è necessario un nuovo play book: una strategia di canale digitale agile, che soddisfi i bisogni del cliente, man mano che si dispiegano, o rischiano di perdere rilevanza in un mercato già stretto.

Da un'indagine fatta e pubblicata sul “ Deloitte Global Marketing Trends Customer”, si evidenzia che su 2.447 consumatori globali, il 58% era in grado di nominare un marchio, che è stato in grado di ruotare, rapidamente, le sue offerte, per reagire al meglio alla “nuova normalità,” indotta dal COVID-19. Di questo gruppo di intervistati, l'82% ha affermato che, offerte così nuove e rilevanti avevano aumentato il loro desiderio di fare più affari con questi marchi.

Il COVID-19 ha aumentato l'apprezzamento da parte dei clienti dei canali digitali e la pandemia ha aumentato il loro apprezzamento verso tecnologie ben progettate. Infatti, molti marketer sono consapevoli che dovrebbero possedere la capacità di navigare rapidamente, in un mondo sempre più digitale, tantoché il 63% ha convenuto che avrebbe continuato ad utilizzare

le tecnologie digitali più spesso, anche dopo l'attenuamento della pandemia (figura 2).



In un altro studio, nel quale vengono intervistati 405 dirigenti, il 41% ha affermato che il risultato migliore, che speravano di ottenere, implementando le tecnologie e le piattaforme digitali, era di reagire, più rapidamente, alle esigenze del cliente. Per le leadership del marketing, questo rappresenta un momento di svolta. Dati i rapidi cambiamenti nelle aspettative di coinvolgimento della clientela, insieme al maggiore apprezzamento della dipendenza dalla tecnologia digitale, ora è più importante che mai, accelerare, gli investimenti che potenziano la risposta al cliente, con messaggistica e offerte. La base per un marketing agile, spesso, richiede una visione organizzativa unica e unificata del cliente. Ciò richiede la progettazione di un sistema di dati che integra una volta disparato, set di dati cross-organizzativo in un'unica piattaforma di dati del cliente (CDP). Cosa comporta questo? Alla base, le organizzazioni dovrebbero sviluppare o adottare una piattaforma, che colleghi dati da una varietà di canali come l'e-

commerce e social media; dispositivi come laptop, telefoni cellulari e tablet; e piattaforme come sistemi di gestione delle relazioni con i clienti (CRM), per mappare i percorsi dei clienti. Questo può aiutarli a creare un'esperienza del cliente più olistica.

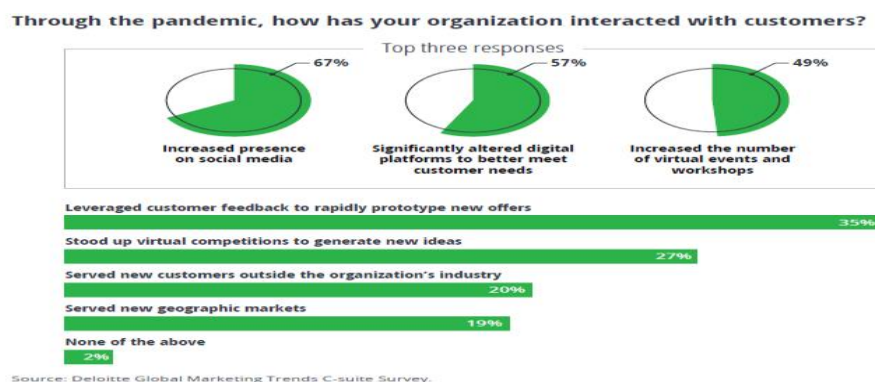
Prendiamo ad esempio, un produttore di un bene di consumo globale, che voglia costituire una propria CDP, per fornire al cliente offerte personalizzate. Mappando il percorso del cliente, attraverso varie fonti di informazioni, il produttore è in grado di consolidare queste fonti, in otto tabelle, che riflettono le interazioni chiave con i clienti: il loro sito web, app mobili, messaggi di testo, call center, e transazioni in negozio.

In tal modo, si possono fornire in modo efficace, soluzioni di marketing pertinenti lungo il percorso del cliente, a più di 50 milioni clienti, man mano che le loro esigenze si sviluppavano in tempo reale. Per rispondere veramente alla chiamata del cliente, l'azienda dovrebbe essere in grado di percepire e comprendere le esigenze del cliente.

Una CDP olistica, combinata con il "rilevamento predittivo", le tecnologie alimentate dall'apprendimento automatico e dall'intelligenza artificiale, lo rendono possibile per molte aziende. Ad esempio, il social sensing di Deloitte Digital possiede la capacità di prevedere dove siano dirette le conversazioni nelle 72 ore successive, consentendo di misurare il sentimento dei consumatori e prevedere dove queste conversazioni potrebbero andare

nei giorni successivi. Ciò potrebbe essere specifico, come misurare e prevedere il sentimento sulla pubblicità o determinare dove le persone che hanno recuperato dal COVID-19, potrebbero essere più aperte nel donare plasma contenente anticorpi.

Una volta che si possiede l'idea di dove la conversazione stia andando, i marketer possiedono una miriade di canali a loro disposizione, per interagire con il loro pubblico. Al di là dei canali tradizionali come e-mail, carta stampata, TV e social media, c'è un fiorente insieme di canali social, che alcuni dei più esperti i marketer, sia nei mercati B2C, che B2B, sviluppano in interi ecosistemi di social CRM. Allo stesso tempo, per interagire meglio con i clienti, durante la pandemia, il 67% dei C-suite intervistati hanno affermato di aver aumentato la loro presenza su social media (la più alta strategia di coinvolgimento; figura 3).



Ora, poiché più aziende, soprattutto in Cina, sfruttano i loro canali social per interagire in modo ampio e dinamico con i clienti, sta emergendo una nuova

serie di casi d'uso di social CRM. Allora, cos'è il social CRM? I brand stanno facendo leva sulle loro piattaforme social come una via per fornire "servizi one-on-one" su larga scala. Prendiamo l'azienda B2B Sany Industria pesante, per esempio. I macchinari pesanti azienda manifatturiera utilizzano la messaggistica social, per evidenziare, non solo, il macchinario presente nel catalogo, ma anche per fornire agli interessati un modo semplice di programmare un incontro con un addetto alle vendite. Sebbene i marketer utilizzino, da tempo, le piattaforme social, per messaggiare contenuti, tramite influencer o opinion leader chiave (KOL), alcuni lo stanno facendo ad un livello più micro, creando KOL virtuali. Ad esempio, un'azienda di cosmetici con sede in Cina "Perfect Diary" ha sviluppato un KOL virtuale, Xiao Wanzi, per offrire ai suoi follower consigli sui suoi prodotti, e condividere tutorial, su come utilizzarli nel modo migliore. Parte di ciò che la rende così brava nel suo lavoro è che lei non è reale. Perfect Diary ha sviluppato la persona virtuale di Xiao Wanzi, per interagire con i consumatori e stabilire le tendenze nel mercato.

Sia Perfect Diary che Sany Heavy Industry sono esempi di aziende pioniere nell'uso dei social media per il marketing digitale di grandi imprese e per molte aziende con sede nell'emisfero occidentale, questa tendenza sta iniziando a prendere forma.

Affinché le aziende siano in grado di implementare questi strumenti e capacità in modo efficace e rendere il marketing agile una realtà, il dirigente deve operare da una visione chiara di livello aziendale.

Tre passaggi di marketing possono creare la visione di marketing agile:

1. Guidare il cliente. Con la diffusione del CDP, supportati meglio dai principali fornitori di tecnologia, i marketer possono essere audaci nelle loro aspirazioni.
2. Collaborare alla progettazione della strategia. Quando abbiamo chiesto ai membri della C-suite quali aree funzionali saranno più critiche nel corso dell'anno prossimo, tecnologia digitale e vendite e marketing sono stati citati di più (68% e 63%, rispettivamente). Naturalmente, queste due aree saranno, incredibilmente, rilevanti, durante la progettazione di una strategia.

In questo contesto, l'OCM e il Chief Information Officer (CIO) può migliorare la loro strategia agile, come il capo delle vendite officer (CSO) e incorporare le loro esigenze e intuizioni nella progettazione della strategia di canale.

3. Prototipa rapidamente e lancia nuove offerte. Affinché il marketing agile abbia successo, la velocità è di fondamentale importanza.

Eppure, solo il 35% delle aziende sfrutta, rapidamente, il feedback dei clienti, prototipo di nuove offerte.

Considerando, l'importanza della messaggistica pertinente accoppiata con una chiara comprensione del cliente: potrebbe non esserci momento migliore, per appoggiarsi alla tecnologia di rilevamento e social CRM, per abbracciare una rapida esecuzione. Gli strumenti per eseguire marketing agile sono prontamente disponibili e il CMO deve supportare il dirigente nell' articolare una visione, che dia vita a questi strumenti, per coinvolgere e rispondere alle esigenze del cliente.

CAPITOLO 3: IL CASO DELL'AZIENDA DANESE: LEGO

3.1 Le origini dell'azienda Lego

L'azienda è stata fondata dal falegname danese Ole Kirk Kristiansen nel 1932, nella città di Billund in Danimarca. Nel bel mezzo di una crisi depressiva, Kristiansen stava lottando, per guadagnarsi da vivere, e difendere la propria attività. Durante quei tempi bui, egli decide di costruire giocattoli di legno, così la sua piccola ditta, ex falegnameria, iniziò a produrre giocattoli. Kristiansen credeva che, più i tempi sono duri, più i genitori sentono il bisogno di rallegrare i propri figli. Infatti, questa convinzione, insieme ai giocattoli di alta qualità, era al centro della sua attività. Nel 1934 Kristiansen rinomina l'azienda con il nome che ha ancora oggi: LEGO dalle parole danesi "Leg Godt" ("gioca bene"). Nel 1942 la fabbrica bruciò, e Lego ha dovuto ricostruire la fabbrica, ricominciando da capo. A questo punto, Ole Kristiansen ha quasi rinunciato, ma come dovere verso i suoi dipendenti, continuò, con circa 40 dipendenti. Poco dopo, nel 1946, Lego acquista una macchina per lo stampaggio a iniezione di plastica per la produzione di giocattoli.

Nel 1950 Godtfred Kirk Kristiansen, figlio del fondatore Ole, viene nominato vicepresidente junior. All'inizio degli anni '50, le vendite dei mattoncini lego andarono male, rappresentando solo il 5-7% delle vendite

dell'azienda. Dopo una sperimentazione incessante, Lego ebbe un'innovazione rivoluzionaria. Nel 1958 l'azienda brevettò il famoso sistema di aggancio tubo-pistone.

Il mattoncino e il “Lego System of Play” (creando una nuova piattaforma) gettano le basi, per il loro successo, ma dopo un altro incendio nella fabbrica di falegnameria nel 1960, la Lego interruppe la produzione di giocattoli in legno.

Tuttavia, questa si rivelò la cosa giusta da fare. Nel 1967 le vendite di set raggiungono i 19 milioni all'anno in tutto il mondo. Poco dopo, nel 1968/69, viene aperto il primo parco a tema Lego a Billund e viene introdotta una nuova gamma di Lego: Duplo per i bambini sotto i 5 anni.

Kjeld Kristiansen, rappresenta la terza generazione, e viene nominato presidente e amministratore delegato nel 1979, costruendo un'intera organizzazione gestionale attorno al Lego System of Play. Sotto il suo incarico, l'azienda ha avuto un'accelerazione di quindici anni, raddoppiando le sue dimensioni, ogni cinque anni.

Nel 1990 i Lego diventano uno dei primi 10 produttori di giocattoli al mondo. Infatti, all'inizio degli anni '90, le vendite hanno iniziato a raggiungere il picco, e la loro rapida crescita li ha confusi: gli sforzi della globalizzazione

li ha fatti crescere in una direzione, che non era supportata da un'innovazione sufficiente.

Lego stava crescendo così velocemente, da osservare un aumento delle vendite. Alla continua espansione sembrava che tutto stesse andando per il verso giusto, senza rendersi conto però di cosa stesse andando storto.

Nel 1993 la loro crescita si era arrestata e l'espansione verso nuovi mercati si era esaurita. I Lego avevano bisogno di nuovi motori di crescita, ma erano poco preparati per i cambiamenti del mercato, anche se i progressi tecnologici avevano iniziato a cambiare il modo in cui giocano i bambini. Infatti, i giocattoli di cartoni animati e film di successo rappresentavano la metà delle vendite e quando la loro crescita ha iniziato a ristagnare, Lego ha iniziato ad aumentare, drasticamente, il numero di prodotti nel proprio portafoglio.

Tra il 1994 e il 1998, Lego ha introdotto diverse importanti nuove linee di prodotti ogni anno e la figura 7, mostra le vendite di Lego, i profitti, ed il numero di nuovi giocattoli introdotti in questo periodo.

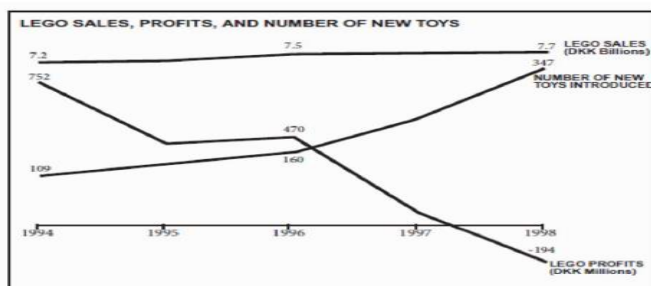


Figure 7 - Lego Sales, Profits and Number of new Toys from 1994 till 1998

La società era andata in rosso, per 48 milioni di dollari. Kristiansen chiese il supporto di Paul Plougmann, un esperto di turnaround, che avrebbe dovuto riportare l'azienda sulla buona strada, e generare una nuova crescita. Così egli fece, e guidò l'azienda in una fase di espansione del prodotto. La convinzione era che il mattoncino stesse diventando obsoleto, così i responsabili del design di Lego hanno incaricato i dipendenti di creare un intero sistema di costruzione, aggirando il mattone. Durante quel periodo, nel 1999, Lego ha collaborato con Lucasfilm, ma l'idea ha trovato poca popolarità all'interno dell'azienda, inizialmente. Anche dopo aver consultato rivenditori e genitori, che hanno sostenuto l'idea, si nutrivano molti dubbi. Tuttavia, dopo l'implementazione, si è rivelato essere uno dei loro temi più venduti, tanto che “Lego Star Wars” ha superato le vendite previste del 500 per cento. Questo prodotto ha rappresentato l'inizio di una delle partnership di maggior successo, e di lunga durata nel settore, ma questo prodotto da solo non ha potuto aiutare il produttore di giocattoli a uscire dai propri problemi.

3.2 Verso il fallimento (2000-2004)

Lego si è avventurato in campi completamente nuovi alla ricerca di profitti: parchi a tema, vendita al dettaglio e videogiochi. Stava entrando, quindi, in mercati con nuovi clienti, canali e prodotti.

A partire dal nuovo decennio, sembrava che l'azienda avesse perso la concentrazione. Nonostante ciò, le loro vendite sono aumentate del 17% dal 2000 al 2002 con alcuni cambiamenti interni come nella produzione, nel controllo e nella gamma di prodotti, che sembravano dare i loro frutti. Tuttavia, si è scoperto che il forte aumento delle vendite era dovuto, principalmente, ad una serie di prodotti come Harry Potter, Bob the Builder e Lego Bionicle. Lego aveva alcune grandi scommesse in corso in quel momento, che la mettevano in una posizione inflessibile. Il loro investimento in molti campi diversi e l'estensione del loro portafoglio sono state mosse rischiose poiché se uno dei loro investimenti fosse andato male, avrebbe provocato una reazione a catena.

Le cose non andarono meglio per Lego nel 2003, a partire con le vendite di Natale nel 2002, che non furono all'altezza delle aspettative, portando i rivenditori a segnalare set Lego invenduti. In alcuni punti vendita le scorte erano aumentate ad oltre il 40%. L'azienda ha chiesto al responsabile dello sviluppo strategico, Jørgen Vig Knudstorp, di produrre un rapporto sui problemi che stavano affrontando e i risultati sono stati inquietanti. "Siamo su una piattaforma in fiamme" disse Jørgen Vig Knudstorp, su una nota del giugno 2003 al consiglio di amministrazione del Gruppo LEGO.

La società stava perdendo denaro con un flusso di cassa negativo e il debito stava diventando così alto, che Lego stava affrontando un'insolvenza, che avrebbe potuto portare allo scioglimento della società. La società era molto fuori strada, ma non era chiaro fino a che punto. Avevano perso il 30 per cento delle vendite nel 2003, e il 2004 non sembrava migliore.

La Figura 8 illustra le vendite di Lego dal 1975 al 2003 in miliardi di corone danesi.

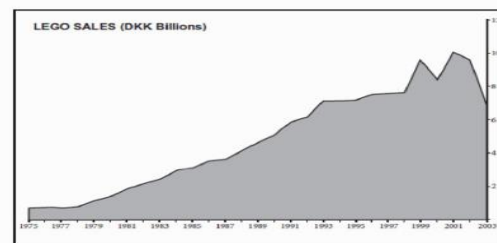


Figure 8 - Lego Sales 1975 till 2003 in DKK Billions

Dopo l'enorme deficit del 2003, il CEO Kjeld Kirk Kristiansen era determinato a dare una svolta all'azienda e nell'ottobre 2003, Jørgen Vig Knudstorp sarà nominato nuovo CEO. Questa mossa di Kristiansen non è stata molto apprezzata dal consiglio di amministrazione, poiché credeva che un altro estraneo come l'ex CEO Plowman, sarebbe stato uno shock troppo grande, per l'azienda Lego.

3.3 Un nuovo CEO e una trasformazione aziendale

Si prevedeva che il 2004 sarebbe stato anche peggio, per il produttore di giocattoli, con una perdita netta sarebbe raddoppiata \$ 300 milioni. Inoltre, un sondaggio interno ha mostrato che, il 94 per cento dei prodotti Lego non ha fruttato alcun guadagno e gli unici set redditizi erano Star Wars e Bionicle. Le vendite di Lego, alla fine del 2004, erano diminuite del 40%; il suo debito non pagato superava gli 800 milioni di dollari.

La nomina di Jørgen Vig Knudstorp a CEO non è avvenuta senza critiche riguardo alla sua esperienza. Kristiansen, tuttavia, credeva che Knudstorp possedesse le competenze adeguate per le persone, la conoscenza interna e la visione, a lungo termine, per portare Lego fuori da questa crisi. Knudstorp era una persona umana e aveva forti legami con diversi dipartimenti dell'azienda tantoché, in seguito, è stato descritto come un manager che ispirava e motivava i dipendenti.

Nei primi mesi del mandato, Knudstorp era, per lo più, occupato a diagnosticare cosa stava andando storto. La sua formazione McKinsey gli aveva insegnato: "L'accertamento dei fatti è il primo passo verso la risoluzione del problema." Knudstorp ha escogitato un piano d'azione, per la sopravvivenza dell'azienda, piuttosto che, per la crescita, infatti egli disse: "In questo momento, la nostra missione è sopravvivere. Per tagliare i costi,

vendere le attività e ripristinare la nostra competitività.” Prima di tutto, Knudstorp ha dovuto fermare il “sanguinamento”, poiché le vendite sono diminuite drasticamente e stavano perdendo soldi, ogni giorno.

Ha dovuto tagliare i costi, in modo che l'azienda potesse rimanere viva e indipendente. Knudstorp ha venduto attività periferiche come i parchi a tema (Lego Land) e le produzioni di videogiochi. Knudstorp in seguito afferma: "Lego ha imparato che non può fare tutto". Le filiali stavano mangiando molti soldi, e il fabbricante di giocattoli aveva ridotto il numero di singoli pezzi, prodotti da Lego, da 13.000 a 6.500.

Il Design Lab ha scoperto che il 90 per cento dei pezzi era stato utilizzato una sola volta, inoltre, molti pezzi erano duplicati e la maggior parte dei costi risiedeva nello sviluppo delle parti e nel costruire gli stampi, per produrle. Knudstorp ha dovuto cambiare la cultura aziendale di Lego dati i lunghi anni di crescita permanente e rapida, la mentalità dell'azienda era nel posto sbagliato; infatti, la maggior parte del personale credeva ancora che la tempesta sarebbe passata e che presto sarebbero tornati sulla giusta rotta.

Knudstorp e il CFO Ovesen stabiliscono un nuovo standard per andare avanti, dove l'attenzione dovrebbe essere rivolta, esclusivamente, alle innovazioni redditizie. Kristiansen disse, all'epoca che le nuove linee di prodotti, “...non diedero i risultati sperati. Ci concentreremo sulla

redditività, in particolare, sul potenziale attraente dei nostri prodotti principali.”³. Si sono concentrati sul loro core business, la produzione e la vendita di milioni di mattoncini Lego.

Durante la fase di espansione del prodotto, Lego aveva perso il conto di ciò che i suoi prodotti avevano, effettivamente, fatturato e l'enorme spinta all'innovazione aveva richiesto molto capitale, ma Lego non è stato in grado di gestirli tutti. Inoltre, alcuni di loro hanno persino cannibalizzato le vendite dei loro prodotti principali.

Nella relazione annuale del 2003, il Gruppo Lego ha dichiarato: “La strategia aziendale rivista si concentrerebbe sullo sviluppo e sul marketing dei prodotti principali più intramontabili dell'azienda, che sono, generalmente, richiesti a causa del loro potere di stimolare la creatività e l'apprendimento dei bambini.”⁴

In futuro, Knudstorp ha rilanciato Duplo e ha segmentato i suoi prodotti, per diversi gruppi di età. Duplo ha svolto un ruolo importante in questa segmentazione e ha aiutato l'azienda a rimanere su un percorso chiaro. Nel 2006 era giunto il momento per il passo successivo e dopo la fase di

³ Burton, G. D., Oviatt, B. M., & White, M. A. (1994). Performance of acquisitions of distressed firms. *Academy of Management Journal* 37, p. 18.

⁴ Murray-West, R. (2004, February 03). LEGO's Blueprint for Success: Build Bigger Bricks. *Telegraph*.

sopravvivenza era tempo di stabilire un nucleo redditizio, infatti, Lego aveva bisogno di mettere il mattone al centro e rafforzarlo con innovazioni complementari, partnership e crowdsourcing. Nella sua visione condivisa, Knudstorp ha fornito allo staff di Lego un percorso chiaro ed una solida identità per il futuro e la visione dovrebbe anche segnalare un cambiamento. Lego mira ad essere il migliore e non il più grande e ciò che era fondamentale per l'azienda, non erano solo il mattone e il suo sistema costruttivo, ma il marchio stesso e la sua relazione con gli stakeholder. Le loro capacità fondamentali, utilizzando il sistema e innovando i prodotti attorno ad esso, sono ciò che dava loro un vantaggio competitivo.

Knudstorp capì che il sistema Lego non è solo un sistema di gioco, ma anche un sistema aziendale e il mercato dei giocattoli era noto per essere volubile, persino i più venduti della concorrenza avevano bisogno di essere sostituiti. Lego, invece, aveva il vantaggio del mattone e lo sviluppo dei loro prodotti futuri attorno al mattone ha comportato enormi risparmi sui costi, anche se i temi sarebbero cambiati, Lego non ha dovuto sostituire i componenti di base. Inoltre, Knudstorp credeva che Lego avesse bisogno di diventare più orientato al cliente, poiché un'enorme quantità di fan Lego offriva un pool di idee per prodotti nuovi. Attingere a questo si è rivelato molto vantaggioso per Lego e lavorare insieme agli AFOL (Adult Fans of Lego) ha permesso loro di creare set molto diversi, che sono stati ben percepiti dai bambini e

dalla comunità degli adulti. Lego ha iniziato, invitando piccoli gruppi di utenti ad essere coinvolti in alcuni dei nuovi progetti. Knudstorp, in seguito, ha dichiarato: "La comunità LEGO... è una delle risorse principali dell'azienda. Penso di aver capito il potere dei contributi dei clienti nel 2005. Da allora, abbiamo incoraggiato, attivamente, i nostri fan ad interagire con noi, e suggerire idee sui prodotti, mentre abbiamo 120 designer nello staff, abbiamo potenzialmente 120.000 designer volontari, a cui possiamo accedere al di fuori dell'azienda, per aiutarci ad inventare."⁵

L'uso della base di fan di Lego, si è dimostrato utile, infatti nel 2008 Lego era di nuovo in pista e aveva un bilancio in positivo, dove i loro prodotti principali erano redditizi, e le cose sembravano andare bene. Così, Lego ha ottenuto una svolta notevole, in cui Knudstorp ha avuto un ruolo importante, fino ad arrivare nel 2013 in cui l'azienda ha realizzato un fatturato di 4,5 miliardi di dollari, e un profitto di 1,5 miliardi di dollari.

Negli ultimi 85 anni ne ha fatta di strada: da una piccola falegnameria, per sostituire Hasbro, alla più grande azienda di giocattoli al mondo.

⁵ Park, N. K., & Mezas, J. M. (2005). Before and after the technology sector crash: The effect of environmental munificence on stock market response to alliances to e-commerce firms. *Strategic Management Journal* 26:, pp. 987-1007.

Analizzando l'azienda Lego, si può dire che ha raggiunto decenni di successi grazie alla sua brand identity, con le sue innumerevoli collaborazioni ed espansioni nei videogiochi e nel cinema, si è guadagnato il titolo di marchio più potente del mondo nel 2015, e il suo slancio verso la creatività e l'innovazione rimane notevole. Il produttore di giocattoli offre al pubblico globale l'opportunità di indulgere nel gioco e sfuggire alla realtà, facendo anche bene al pianeta. Incorporata nella missione dell'azienda è la sostenibilità, che ha continuato ad essere una parte importante dell'impegno di Lego a "costruire un ambiente migliore" per le generazioni future. Il suo impegno è iniziato nel 2018, quando sono nati i mattoni Lego in bio-plastica, a base vegetale, provenienti dalla canna da zucchero. Più di recente, ha annunciato che, entro il 2030 la plastica attualmente utilizzata negli imballaggi e nei prodotti verrebbe sostituita con materiali sostenibili, infatti Lego mira alla transizione verso operazioni carbon-neutral, e ad evolvere verso un modello di business più circolare.

Nel settembre 2020, il marchio ha iniziato ad utilizzare la certificazione Forest Stewardship Council per imballare, eliminando gradualmente i sacchetti di plastica monouso, e progettando un packaging più sostenibile entro il 2025, Lego ha ridotto anche le dimensioni delle sue scatole del 14%. Costruendo una strategia intorno alla longevità dei suoi prodotti, il gruppo si è unito la Fondazione Ellen MacArthur nell'agosto 2020, come parte del suo

impegno, per realizzare un business circolare e a settembre, il marchio ha intensificato i propri sforzi, per espandere Lego Replay in Canada. Il programma consente alle persone di donare i loro prodotti Lego a organizzazioni no-profit per bambini, in collaborazione con diverse organizzazioni, tra cui Right to Play e True North Aid. L'iniziativa è stata testata con successo negli Stati Uniti, alla fine del 2019, in collaborazione con Give Back Box e Teach for America, dove 30.000 famiglie hanno donato, oltre 100 tonnellate di mattoni. Lego, inoltre, si è adattato all'ambiente educativo digitale in rapida crescita. Con l'accelerazione della trasformazione digitale, il 2020 segna l'inizio di nuove realizzazioni tecnologiche. In seguito degli esempi.

Lego Super Mario Questo prodotto, sviluppato in quattro anni con la collaborazione con Nintendo, è stato annunciato nel marzo 2020, attraverso un video su YouTube del canale Lego, che ha realizzato quasi 16 milioni di visualizzazioni. Dotato di LED integrati, effetti sonori e sensori colorati, Bluetooth abilitato interattivo, l'esperienza include anche un app di tracciamento.

Lego 'microgame', una multiplatforma motore di gioco, il marchio ha rilasciato un minigioco gratuito nell'ottobre 2020. L'interfaccia include

anche un Asset Store, dove i temi possono essere sbloccati, all'avanzare del progetto.

Interactive Lego: Inaugurato nell'ottobre 2020, l'esperienza immersiva è parte del marchio che dà agli acquirenti l'opportunità di costruire creazioni digitale, usando la mano, per controllare virtualmente i mattoni.

Strumenti digitali in loco Lego ha aggiornato il suo sito, come parte integrante della sua trasformazione digitale, per esempio, l'account VIP consente ai membri di accedere ad esperienze digitali. Inoltre, la società sta sviluppando, attualmente, strumenti di intelligenza artificiale per gli utenti.

Fashionable partnership Lego ha messo gli occhi su nuove arene, ampliando la sua gamma di prodotti verso il design di abbigliamento. Il marchio di giocattoli ha collaborato con un certo numero di industrie leader, tra cui adidas e Levi's, creando nuovi prodotti in co-branding.

A settembre 2020, adidas ha offerto una versione rivisitata, in edizione limitata della sua "ZX Scarpa 8000" in partnership con Lego – parte di una serie di collaborazioni con vari marchi. Le scarpe, adornate con elementi intercambiabili, che sembravano mattoncini Lego e che avevano sei diversi colori di lacci delle scarpe, sono esaurite entro poche settimane dall'uscita. Poco dopo, i due marchi hanno annunciato i loro piani per dare seguito ad una collaborazione pluriennale, che riguarderà anche l'abbigliamento e

hardware, facendo riferimento a temi della storia di Lego. Per la sua partnership con Levi's, lanciata nell'ottobre 2020, il brand danese ha incluso il suo nuovo prodotto "Lego Dots", introdotto all'inizio del 2020, nella forma di braccialetti per bambini. Esclusiva della collezione, l'offerta – che comprendeva una giacca da camionista vintage, 501, felpe con cappuccio e maglioni - presentava una piastra di silicone flessibile di base, su cui i punti possono essere agganciati, consentendo a chi lo indossa, di personalizzare l'abbigliamento. Annunciato sull'account Instagram di Lego, il post ha raggiunto quasi 600k mi piace in pochi giorni.

Il marchio Lego possiede un fascino intergenerazionale: soddisfa i bisogni dei giovani, mentre attinge anche ai ricordi degli adulti. Mentre Lego è senza tempo, il marchio rimane rilevante, concedendo in licenza riferimenti culturali classici.

Sesame Street Progettato dal fan Ivan Guerrero come parte della sua presentazione di idee Lego, la raccolta è uscita a novembre 2020 e include la camera da letto di Elmo, Big Bird's nido e Oscar il brontolone trash.

Disney Classics Il marchio ha rilasciato diversi set basati su proprietà in licenza, compreso i 4.000 pezzi di Cenerentola, castello di Walt Disney e più recentemente, Topolino e Minny hanno ricevuto il trattamento Lego nel 2019.

Lego Star Wars In collaborazione con il franchising Lucasfilm dal 1999, Lego ha da allora, introdotto il best-seller Star Wars Mindstorms. Un'avventura d'azione a tema Wars Lego lanciato nel 2021. La prima campagna del brand che ha raggiunto 6 milioni di visualizzazioni su YouTube e le caratteristiche del video strizzano l'occhio alla lunga storia dei Lego.

Harry Potter Come parte del suo successo Lego Harry Potter set, propone quattro libri di testo a tema intorno a un'altra Hogwarts, proposto nel gennaio 2021. Incoraggiando l'impegno sociale, Lego ha raccolto enormi quantità di contenuti generati dagli utenti, aiutando così il marchio a progettare il suo futuro. Lego ha trovato successo attraverso il social media marketing, fornendo contenuti su Twitter, Instagram, YouTube e Facebook e l'obiettivo principale del marchio è promuovere il coinvolgimento dei circa 50 milioni di fan e follower, che raggiunge mensilmente.

Per rafforzare questa strategia, Lego ha segmentato canali per restringere tematicamente il proprio pubblico, migliorando la comunicazione e analisi nel processo. Gestisce diversi account Twitter, tra cui @LEGO_Group e @LEGOMarvelGame, e possiede anche diverse pagine Facebook. Lego Ideas è una piattaforma generata dagli utenti in cui i fan di tutto il mondo possono inviare i propri concetti di set Lego. In questo modo, Lego ha

accesso a migliaia di design, gratuitamente, beneficiando anche della promozione sui social media, creata da aspiranti “appassionati di design”.

CONCLUSIONI

Questo elaborato ha l’obiettivo di descrivere la situazione in cui molte aziende, soprattutto nell’ultimo decennio si trovano a fronteggiare. Partendo dalle basi di marketing, fino ad arrivare allo sviluppo del web come strumento quasi principale per l’azienda e il cliente. Lo studio del caso dell’azienda “Lego” nasce con l’idea di dimostrare come le difficoltà rappresentate, in un primo momento, dalla crisi del Novecento, vengano percepite e comprese con tempismo per attuare una fase di risanamento. Questo è possibile grazie alla presenza di potenzialità all’interno dell’azienda, che permette un’ottima organizzazione delle risorse e del piano marketing. Dall’analisi è emerso come la crisi dell’azienda sia stato un problema manageriale, influenzato poi da fattori interni come gli alti costi per sostenere un’eccessiva diversificazione o l’avversità al cambiamento, e fattori esterni ossia l’elevata concorrenza, il cambio dei gusti dei consumatori, la crisi globale.

La storia dell’azienda LEGO, dimostra che le idee non sopravvivono per conto proprio, ma devono essere costantemente reinterpretate e trasformate per andare incontro alle nuove condizioni della tecnologia e del mercato.

BIBLIOGRAFIA

PELLICELLI GIORGIO, *“Il Marketing”*, Cedam, ottava edizione, 15 giugno 2019, pagine 1-634

VALDANI BERTOLINI, *“Marketing internazionale”*, Egea, 28 agosto 2014, pagine 1-484

KRUGMAN, OBSTFELD, MELITZ, *“Economia internazionale, teoria e politica del commercio internazionale”*, Pearson, undicesima edizione, 14 febbraio 2019, pagine 1-439

CULPAN, R. *“The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms.”* *Management Revue* Vol. 19, 2008, pp. 94-105.

D’AVENI, R. A. *“The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms.”* *Academy of Management Journal*, 1989, pp. 577–605.

FURRER O., PANDIAN J., & THOMAS, H., *“Corporate strategy and shareholder value during decline and turn-around”*, *Management Decision*, 2007, pp. 372-392

TRAHMS C. A., NDOFOR H. A., & SIRMION D. G., *“Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research.”* *Journal of Management* Vol. 39, July 2013, pp. 1277-1307.

TUSHMAN M. L. & ANDERSON P., *“Technological discontinuities and organizational environments. Administrative Science Quarterly”*, 1986, pp. 439-465.

DIANA O’BRIEN, JENNIFER VEENSTRA, and TIMOTHY MURPHY, *“The makings of a more confident CMO”*, *Deloitte Insights*, September 18, 2019.

DIANA O’BRIEN, *“Diffusing agility across the organization”*, *Deloitte Insights*, October 15, 2019.

DIMPLE AGARWAL, *The rise of the social enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends*, *Deloitte Insights*, 2018.

SITOGRAFIA

David Cassel, *"How technology helped us through the 1918 flu pandemic," New Stack, April 12, 2020.*

Jessie Kratz, *"Vietnam: The first television war," U.S. National Archives, January 25, 2018*

Lego. (2018, 11/04), *"Lego" Retrieved from <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>*

Mckinley W., Latham S., & Braun M. *"Harvard Business Review."*, December 2008, Retrieved from <https://hbr.org/2014/12/dont-treat-innovation-as-a-cure-all>

Meyer, A., *"Adapting to environmental jolts. Administrative Science Quarterly", 1987, pp. 515-537.*

Davis J., *"The Guardian", June 2017, from:*

<https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2017/jun/04/how-lego-clicked-the-super-brand-that-reinvented-itself>

Ruonan Zheng, *"The hidden power of WeChat Social CRM: what you need to know," Jing Daily, May 22, 2019*

Jourdan Ma, *"A beginner's guide to China's biggest social media platforms," New Narrative, June 12, 2019.*

Ringraziamenti

Con questa pagina conclusiva, volevo fare alcuni ringraziamenti.

Al mio Relatore, Valerio Temperini, che mi ha permesso lo svolgimento dell'elaborato.

A Gianluca, che ha sempre creduto in me anche quando mi sembrava impossibile. Mi ha accompagnato in questo percorso, al quale non credevo neanche io, standomi sempre accanto e subendo qualche sbalzo di umore. Grazie per avermi dato sempre la mano dopo qualche sconfitta, incoraggiandomi ad andare avanti e seguire i miei sogni. Grazie.

Alla mia famiglia che mi ha sempre appoggiato e incoraggiato in questo percorso. Sempre soddisfatti dei miei risultati, mi hanno aiutato a superare ogni difficoltà. Grazie.

Alle mie amiche che mi hanno sempre aiutato ad andare avanti, a guardare oltre e a credere nel mio sogno. Grazie perché mi avete supportato e sopportato in un percorso particolare, credendo in me e spronandomi di andare e fare e dare sempre il meglio. Grazie.

Infine, ringrazio me stessa per aver perseverato.