



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI GUGLIELMO MARCONI

FACOLTÀ DI ECONOMIA
CORSO DI LAUREA IN SCIENZE ECONOMICHE

IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO COME DRIVER DEL
VANTAGGIO COMPETITIVO. IL CASO DELLA STARBUCKS
CORPORATION

Relatore:
Chiar.^{ma} Prof.ssa
Maria Serena Angelini

Candidato:
Carola Blencio

Matr. N°: ECO02873-L33

ANNO ACCADEMICO
2017/2018

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
--------------------------	----------

Capitolo 1

IL CONCETTO DI POSIZIONAMENTO STRATEGICO.....	7
1.1 I diversi significati del concetto di posizionamento.....	7
1.2 Il posizionamento secondo Al Ries e Jack Trout.....	11
1.3 Il posizionamento secondo Michael Porter.....	19

Capitolo 2

TARGET MARKETING: SEGMENTAZIONE DEL MERCATO, SCELTA DEL SEGMENTO TARGET E POSIZIONAMENTO DEL PRODOTTO.....	24
2.1 Le strategie di segmentazione del mercato.....	24
2.2 I vantaggi della segmentazione del mercato.....	27
2.3 La segmentazione del mercato e il processo di segmentazione.....	28
2.3.1 Criteri per la formazione dei segmenti di mercato. Segmentazione e profilazione del mercato dei beni di largo consumo.....	30
2.3.2 La valutazione delle alternative di segmentazione e la selezione dei segmenti di mercato.....	38
2.4 La creazione della value proposition.....	40
2.5 Il posizionamento strategico della value proposition.....	45

Capitolo 3

IL BUSINESS DEL CAFFÈ.....	51
3.1 La storia e la cultura del caffè espresso in Italia.....	51
3.2 L'evoluzione dell'espresso nel mondo: il movimento dello 'Specialty Coffee' e l'avvento delle catene di 'Coffee Shop'. Il ruolo di Starbucks.....	55
3.3 Il mercato del caffè a livello globale.....	65

3.3.1 Trend di consumo dello 'Specialty Coffee' nel mercato Usa.....	72
---	----

Capitolo 4

IL CASO DELLA STARBUCKS CORPORATION.....	76
---	-----------

4.1 Breve storia dell'impresa.....	76
---	-----------

4.1.1 Mission, Vision e obiettivi.....	82
---	-----------

4.2 Analisi dell'ambiente esterno: mercato attuale e prospettive future.....	85
---	-----------

4.2.1 Il modello delle cinque forze competitive di Porter.....	91
---	-----------

4.3 Analisi interna: l'analisi SWOT.....	95
---	-----------

4.4 Segmentazione, targeting e posizionamento strategico...	102
--	------------

4.5 Il Marketing Mix.....	104
----------------------------------	------------

4.6 Strategie e vantaggio competitivo.....	107
---	------------

CONCLUSIONI.....	111
-------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	113
--------------------------	------------

NETBIBLIOGRAFIA.....	114
-----------------------------	------------

ABSTRACT

Il presente elaborato si concentra sull'analisi di uno degli aspetti più critici che si incontrano nella definizione della strategia di marketing di un prodotto o servizio, il posizionamento strategico, ed ha come obiettivo quello di dimostrare l'esistenza di una relazione diretta tra la costruzione di un posizionamento strategico di successo per il proprio marchio ed il raggiungimento di un vantaggio competitivo forte e difendibile nel lungo periodo.

A dimostrazione di tale legame è stato esposto il caso della Starbucks Corporation, azienda leader nel mercato del caffè al dettaglio, che è riuscita ad imporre il proprio modello di business e a renderlo oggetto di imitazione da parte di moltissime imprese in tutto il mondo.

Nell'analisi del posizionamento strategico si è rivelato fondamentale evidenziare il pensiero di alcuni autori che hanno contribuito alla definizione di diversi approcci alla strategia di posizionamento, primi tra tutti Al Ries e Jack Trout, che hanno sviluppato tale concetto nel 1972, nonché il pensiero di Michael Porter e quello di altri autori che hanno successivamente sviluppato approcci alternativi a quello del posizionamento.

L'elaborato prosegue con una disamina delle strategie di segmentazione del mercato, analizzando i vantaggi della segmentazione e i principali criteri impiegati per la formazione dei segmenti di mercato, per giungere poi all'analisi del processo definito S-T-P, ossia segmentazione, *targeting* e posizionamento. Tale processo descrive la sequenzialità delle azioni che conducono l'impresa a disaggregare la domanda originale in diverse subdomande, con lo scopo di individuare e costituire segmenti omogenei ed efficienti nel rispondere ad una determinata strategia di marketing. L'individuazione dei segmenti così condotta, rappresenta il primo passo fondamentale che condurrà successivamente l'impresa a

selezionare, tra quelli individuati, i segmenti-target su cui concentrerà primariamente le proprie risorse e su cui svilupperà apposite strategie. Nell'ambito di tale processo è stata posta particolare attenzione all'analisi e alla costruzione della *customer value proposition*, con lo scopo di creare uno scambio di valore reciprocamente vantaggioso tra impresa e cliente. Posizionare, infatti, significa scolpire nella mente dei potenziali clienti una proposizione di valore distinta da quella dei rivali che implica una profonda comprensione del 'valore per il cliente', con l'obiettivo di individuare le determinanti delle percezioni di valore e adottare di conseguenza decisioni coerenti circa la complessa gestione della *customer value proposition* e il suo posizionamento.

Esauriti gli aspetti più prettamente teorici, prima di dedicarsi allo studio della Starbucks Corporation, l'elaborato si è soffermato sull'esame del mercato del caffè a livello globale, utilizzando il modello 'a ondate' che si è rivelato uno strumento utile nel descrivere le dinamiche dello sviluppo di questa bevanda a livello mondiale e nell'introdurre il ruolo che Starbucks ha avuto nel diffondere la cultura del caffè e la frequentazione delle catene di 'Coffee Shop', dapprima negli Stati Uniti e successivamente in tutto il mondo, ponendo particolare attenzione al movimento dello Specialty Coffee'.

Nel successo di Starbucks un ruolo centrale è stato giocato dal fattore esperienziale. Un prodotto alimentare come il caffè infatti, di per sé, non è sufficiente a modificare le abitudini alimentari di un'intera popolazione, ma la forza di Starbucks è stata quella di intercettare nei consumatori americani un forte bisogno di auto gratificazione ed appartenenza avvertito in quegli anni, che il caffè di qualità, ma soprattutto la frequentazione delle caffetterie, sono stati in grado di soddisfare pienamente. La caffetteria ha iniziato così a rappresentare il luogo ideale per coloro che volevano fuggire dallo stress

quotidiano e vivere un'esperienza rilassante e il grado di soddisfazione che questi luoghi, con i loro arredi caldi, l'atmosfera accogliente e l'eccellente servizio clienti erano in grado di trasmettere al consumatore, andavano ben al di là del semplice bisogno di consumare caffè. È così che Starbucks è riuscita a scolpire il proprio marchio nella mente del consumatore, posizionandosi come il cosiddetto *'third place'*, ossia il terzo posto in cui i consumatori potevano rifugiarsi dopo casa e lavoro.

Di fatto Starbucks ha realizzato molto di più: ha creato e diffuso uno stile di vita fondato sull'esperienza del consumo del caffè fino ad allora praticamente inesistente e lo ha associato in maniera indelebile al proprio brand, spostando il caffè dal mondo delle merci a quello delle esperienze; il consumatore che si reca in una caffetteria Starbucks non ordina semplicemente un caffè o una bevanda, ma gusta una completa esperienza cosiddetta *'Starbucks Experience'*.

È proprio sulla *'Coffee Experience'* che Starbucks ha fondato una forte strategia di differenziazione, riuscendo a distinguere in maniera netta la propria offerta da quella dei rivali, andando ad agire su fattori tangibili ed intangibili che hanno aumentato notevolmente il valore del suo prodotto nella percezione del cliente.

Alla strategia di differenziazione, Starbucks, ha affiancato un'intelligente strategia di acquisizioni che le ha permesso di espandere orizzontalmente la propria gamma di prodotto e una complessa strategia di espansione internazionale, attraverso cui la società è riuscita ad imporre la propria presenza anche in Paesi fortemente legati alle proprie tradizioni. Grazie ad una coerente combinazione di queste tre strategie, oggi la società possiede circa 27.000 negozi in 75 Paesi e il suo marchio è uno dei più riconosciuti al mondo.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ A., IBISWorld Industry Report, Coffee&Snack Shop Industry in the US, Aprile 2015
- ANDERSON J. C., NARUS J. A., Business marketing: understand what customers value, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 1998
- BONCHEK M., How to build a Strategic Narrative, Harvard Business Review, Marzo 2016
- CARR A., The Inside Story of Starbucks's Race Together Campaign, No Foam, Fast Company, Luglio-Agosto 2015
- CHANG K. K., MOLINARO J., Starbucks: Re-defining the Role of a Business in the World, Boston University – Questrom School of Business, 2017
- CLARK T., Starbucks, Milano, 2009
- GILBERT S., The story of Starbucks, Mankato, 2008
- GIULI M., PASCUCCI F., Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè, Milano, 2014
- HANLON P., Primal branding: create zealots for your brand, your company and your future, New York, 2006
- KOTLER P., KELLER K. L., ANCARANI F., COSTABILE M., Marketing Management, Milano, 2012
- LOVELOCK C., JOCHEN W., IACOVONE L., Marketing dei servizi. Casi di studio, Milano, 2008
- MORRIS J., Making Italian Espresso, Making Espresso Italian, Food and History, 18 Agosto 2011
- MORRIS J., La globalizzazione dell'espresso italiano, Memoria e Ricerca, Settembre-Dicembre 2006
- PELLICELLI A. C., Le strategie di posizionamento nell'economia digitale, Torino, 2008

REINHARD K., Differentiation as the key to success. A marketing plan for Starbucks, Seminar paper – University of King Juan Carlos, 2015

RIES A., TROUT J., Il posizionamento. La battaglia per le vostre menti, Torino, 2016

SCHULTZ H., GORDON J., Onward. How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul, USA, 2011

VALDANI E., ANCARANI F., Marketing strategico. Manovre e strategie di marketing, Vol. 2, Milano, 2009

NETBIBLIOGRAFIA

WWW.SCAA.ORG

WWW.STARBUCKS.COM