



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**Scuola di
Economia e
Management**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
Dipartimento di
Scienze per l'Economia
e l'Impresa

Economia e Gestione delle Imprese

*Modulo: Promozione della Cultura e della Qualità
del Risk Management dell'Organizzazione*

STRATEGIC MANAGEMENT

COMPETITOR **SME** **PROJECTS** **STAKEHOLDER** **EVALUATION** **EXTERNAL** **PERFORMANCE**
ALLOCATION **PLAN** **STRATEGY**
MISSION **CONCEPT**
ANALYSIS **VISION**
INTERNAL **STRATEGIC** **MANAGEMENT**
PROCESS
DECISION **GOALS** **OBJECTIVES** **RESOURCES** **IMPLEMENTATION** **COMPETITION**
DEVELOPMENT **ENVIRONMENT** **CEO** **SCORECARD**

Definizione di strategia

La strategia è un comportamento imprenditoriale di tempo lungo finalizzato al raggiungimento di obiettivi primari della gestione

È il mezzo per conseguire traguardi di tempo non breve, definiti in funzione dell'evoluzione del rapporto tra l'impresa e l'ambiente in cui questa opera

Tre elementi caratterizzanti:

- 1. Formulazione a livello alto-direzionale**
- 2. Proiezione a lunga scadenza**
- 3. Priorità dei traguardi da raggiungere**

Il termine «Strategia» ha origini antiche ed appartiene al contesto bellico: «la strategia è la **programmazione dei movimenti delle truppe e delle navi**»

*«La strategia si occupa del successo ovvero di **guidare il processo decisionale** del management verso il **raggiungimento del successo** dell'impresa o per meglio dire la creazione di valore»*

Robert Grant

*«La strategia è la **definizione di finalità e obiettivi** di lungo periodo, la realizzazione delle linee di condotta e l'allocazione delle risorse aziendali»*

Alfred Chandler

In estrema sintesi, la strategia rappresenta il **raccordo tra le opportunità** che l'impresa percepisce nell'ambiente esterno **e le risorse** di cui dispone o intende dotarsi per coglierle.



Gli ingredienti principali di una strategia



La forza di un'organizzazione non deriva da combinazioni casuali, né è frutto della sola superiorità delle competenze e delle risorse iniziali. Le strategie vincenti sono fondate **sull'impegno nel raggiungere obiettivi di lungo periodo** ben definiti, sulla **conoscenza dell'ambiente** e sulla chiara **valutazione di risorse**, forze e debolezze.

Tutte le variabili di una strategia devono essere collegate da un unico filo conduttore: la **coerenza**.

E' inutile predisporre strategie eccezionali se poi queste non si rivelano **allineate agli obiettivi** o ancor peggio, non risultano relazionate in maniera coerente alle risorse e all'ambiente di riferimento.

Coerenza con obiettivi e valori:

La strategia deve essere **in linea agli obiettivi** e ai valori dell'azienda

Coerenza nei confronti delle risorse disponibili:

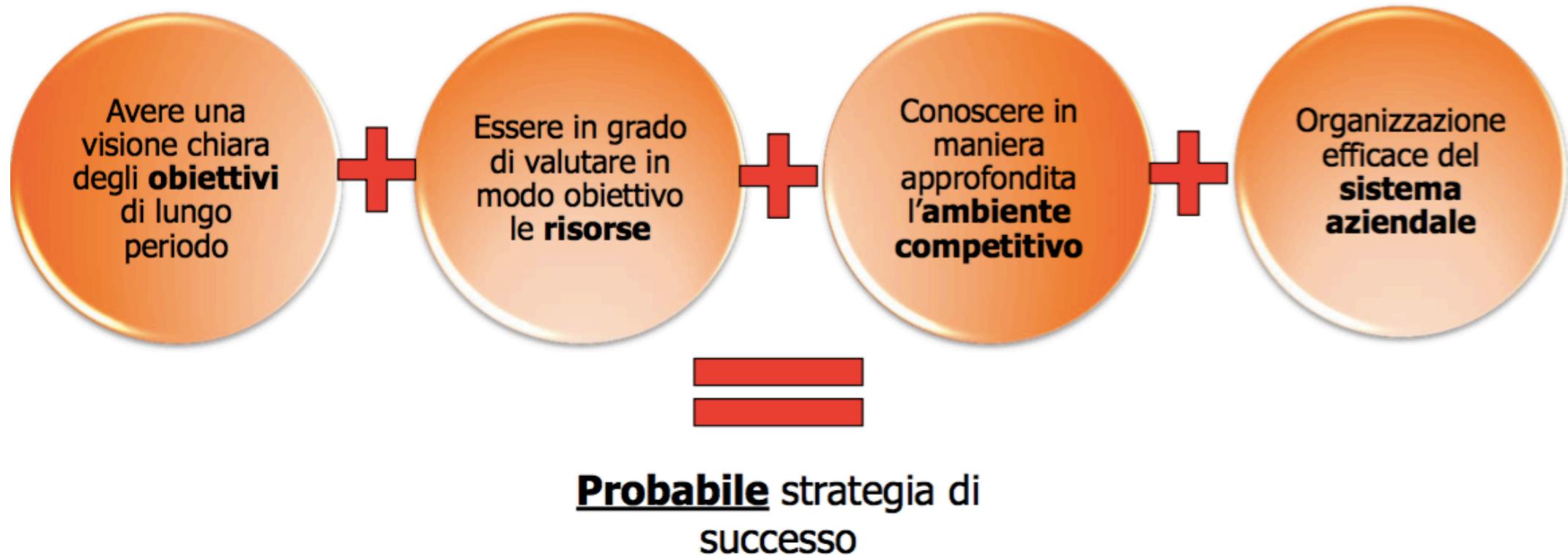
Il fabbisogno di risorse deve essere **compatibile con le disponibilità** o con le fonti eventualmente reperibili

Coerenza verso l'ambiente ed il settore di riferimento:

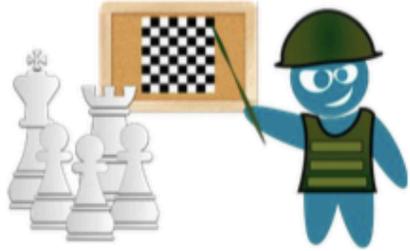
la strategia deve **adattarsi all'ambiente** di riferimento o ancor meglio, deve anticiparne l'evoluzione

i componenti di una strategia vincente?

Come già descritto, conoscere l'ambiente di riferimento, valutare la disponibilità di risorse ed avere ben chiari gli obiettivi di lungo termine è necessario per poter implementare una strategia ponderata. Se a questo aggiungiamo **un'organizzazione efficace del sistema aziendale** avremo tutte e **4** le **componenti** utili affinché la nostra strategia abbia le maggiori possibilità di rivelarsi vincente.



Le componenti del pensiero strategico



Evidenziamo aziende con successi intensi ma limitati nel tempo e quelle con successi duraturi

STRATEGIC THINKING

Creatività imprenditoriale

STRATEGIC PLANNING

Approccio razionale per lo sviluppo delle strategie

OPPORTUNISTIC DECISION MAKING

Risposte efficaci a opportunità e problemi inattesi

MERCATO

RISORSE e COMPETENZE dell'IMPRESA

CORPORATE STRATEGY & BUSINESS STRATEGY

La strategia di gruppo (**Corporate**) definisce il campo di azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere. Le decisioni strategiche a livello di gruppo includono gli investimenti per la diversificazione, l'integrazione verticale, le acquisizioni e le nuove iniziative imprenditoriali, l'allocazione delle risorse tra le diverse aree d'affari e i disinvestimenti. **La strategia corporate coordina a livello generale l'allocazione delle risorse entro tutto la struttura dell'impresa scegliendo il linea di massima la strategia da adottare a livello aggregato per ogni SBU.**

La strategia di **Business** definisce il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato. Se l'impresa vuole avere successo in un settore, deve conseguire un vantaggio competitivo sui suoi rivali. Per tale motivo quest'area della strategia è anche definita come **strategia competitiva**. Le strategie di business sono elaborate e implementate attraverso strategie funzionali per le diverse aree: produzione, ricerca e sviluppo, marketing, risorse umane, finanza. **Essa rappresenta la singola strategia adottata dalla SBU**, sia questa una leadership di costo o ad esempio una strategia di nicchia.

POLITICAL
FACTORS

ECONOMIC
FACTORS

SOCIAL
FACTORS

TECHNOLOGICAL
FACTORS



ANALYSIS

ANALISI PEST

L'analisi PEST è una metodologia che si basa su alcune variabili del contesto le quali riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera l'organizzazione.

Si tratta di un'analisi il cui scopo è quello di individuare i fattori rilevanti nel processo decisionale, nelle scelte strategiche ed operative dell'organizzazione.

Essa può essere sviluppata anche in chiave prospettica con lo scopo di comprendere i principali elementi di discontinuità con i quali ci si vuole confrontare.

L'analisi è focalizzata sulla valutazione di quattro variabili macro-ambientali: **POLITICA, ECONOMIA, SOCIETA', TECNOLOGIA**

Fattori Politici:

Esempi: Stabilità politica,
Regolamentazione,
Deregolamentazione

Fattori Economici:

Esempi: Disoccupazione,
Andamento dei Cambi, Andamento
del PIL

Fattori Sociali:

Esempi: Distribuzione dei Redditi,
Abitudini dei Consumatori, Nuovi
Stili di Vita Emergenti

Fattori Tecnologici:

Esempi: Obsolescenza Tecnologica,
Banda Larga, Tecnologie Dominanti

Fattori politici	Fattori economici
<ul style="list-style-type: none"> • Norme igienico sanitarie per bar, ristoranti e pubblici esercizi in genere <ul style="list-style-type: none"> • Leggi fiscali • CCNL (art. 10 CCNL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Il tasso di crescita del mercato <ul style="list-style-type: none"> • L'indice NIC
Fattori sociali	Fattori tecnologici
<ul style="list-style-type: none"> • L'abitudine di mangiare fuori • L'indice demografico 	<ul style="list-style-type: none"> • Attrezzature specifiche

ANALISI PEST: YELLOW BAR (RISTORAZIONE)



ANALISI PEST: BACCAROSSA (RISTORAZIONE)

L'analisi PESTEL per i fattori ambientali



I fattori ambientali si identificano con i principali **indicatori macroeconomici**. Informazioni di natura demografica, economica, sociale, politica, giuridica, ecologica e tecnologica possono influire notevolmente sulle decisioni da prendere in merito allo sviluppo del mercato.

Ambiente politico/giuridico:

Siamo soggetti a critiche di **associazioni di consumatori**? Nuove **normative** potrebbero nuocerci? Il nostro settore beneficia di una **tutela istituzionale**? Il panorama giuridico pone vincoli ai nostri clienti?

Ambiente economico:

come si muove il **PIL**, qual è i trend della **disoccupazione**, come si muove il **costo del lavoro**, che tipo di **politica fiscale** è in essere?

Ambiente ecologico:

mi sto adeguando alle nuove normative? Il **green marketing** potrebbe essere un'opportunità per la mia impresa? Mi sto adeguando alle **nuove esigenze dei consumatori**? Il mio prodotto presenta problemi in termini di **ecocompatibilità**?

Ambiente internazionale:

i miei paesi fornitori sono **stabili**? Che ripercussioni avrebbe uno **shock di fornitura**, le dinamiche interazionali tra paesi possono influire sulla mia attività? Ci sono opportunità in **paesi non ancora serviti**?

Ambiente tecnologico:

come lo sviluppo tecnologico inciderebbe sui **costi**, quali **evoluzioni tecnologiche** possono **modificare la domanda** di mercato, che tipo di risorse abbiamo **investito in R&S**?

Ambiente socio-

demografico: quali **tendenze demografiche** possono modificare la domanda, un **cambiamento nelle abitudini di acquisto** o consumo come si ripercuote sulla mia realtà imprenditoriale?

Michael Porter's Five Forces Framework



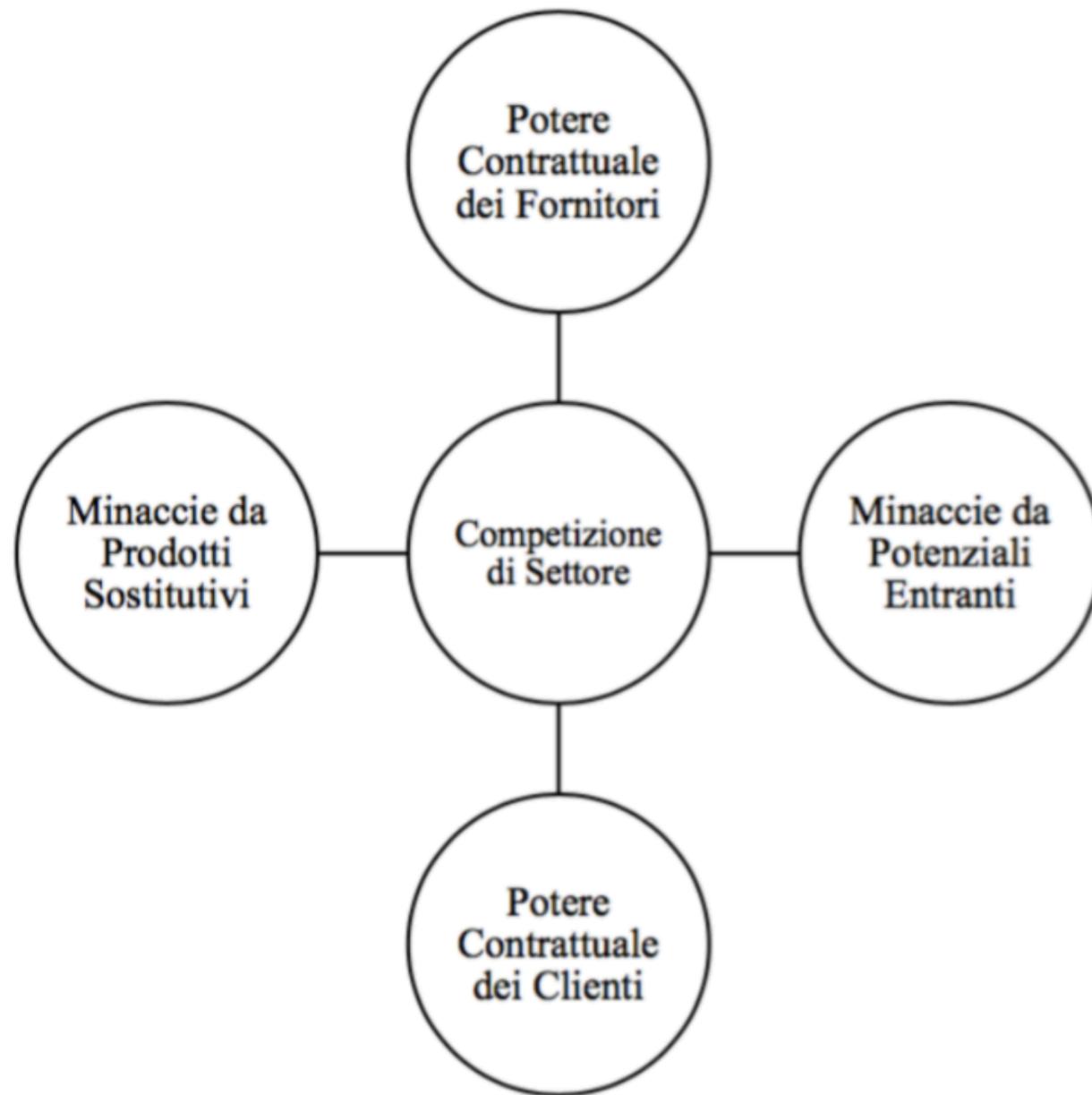
Uno strumento efficace per lo studio e l'analisi dell'ambiente competitivo è proposto ancora una volta da Michael J. Porter e prende il nome di modello delle 5 forze competitive.

Secondo tale impostazione teorica l'ambiente competitivo in cui l'impresa si trova a svolgere la sua attività non è delineato solo dai competitor diretti ma anche da altri soggetti quali:

- **Potenziali entranti**
- **Fornitori**
- **Clienti**
- **Prodotti sostitutivi**

Modello delle 5 forze competitive, Porter 1982





I fattori che influiscono su:

Potere contrattuale

Grado di concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori

Incidenza degli acquisti sul fatturato dei venditori

Costi di riconversione

Informazioni degli acquirenti

Capacità anche solo potenziale di integrazione verticale



Sensibilità al prezzo

Incidenza del costo del prodotto sul totale dei costi degli acquirenti

Livello di differenziazione del prodotto

Importanza del prodotto acquisito per la qualità del prodotto/servizio finale degli acquirenti

Intensità della concorrenza tra gli acquirenti

Situazione finanziaria difficile



I fornitori

I fornitori sono una forza concorrenziale

Quanto precedentemente sostenuto per i clienti può essere trasposto ai fornitori, in quanto l'impresa si configura come cliente dei propri fornitori.

Il potere contrattuale dei fornitori deriva dalla possibilità di agire sui prezzi delle forniture (aumentandoli ovviamente), di ridurre la qualità o di imporre dei limiti alle quantità proposte sul mercato.

Casi in cui il fornitore ha molto potere:

Il **prodotto venduto dal fornitore è basilare** per la produzione dell'impresa di riferimento

Il fornitore stato in grado di creare **costi di trasferimento** che «vincolano» il cliente

L'impresa non è un **cliente «vitale»** (in termini i fatturato) per il fornitore

Il **gruppo fornitori è più concentrato** di quello clienti

Il fornitore **non è minacciato da prodotti sostitutivi**

I potenziali entranti

Rispetto ai concorrenti diretti, il potenziale entrante è un **soggetto** che rimane «**nascosto**» all'impresa e che non essendo direttamente individuabile non può essere contrastato direttamente o con azioni frontali.

La forza o la debolezza di un potenziale entrante dipendono dalla presenza o meno di **barriere all'entrata**.



I prodotti sostitutivi

Per prodotto sostitutivo si intende un prodotto che svolge una **funzione simile** (risponde al medesimo bisogno quindi) utilizzando una **tecnologia differente**. Sono minacce di tipo permanente poiché la sostituzione è possibile in qualsiasi momento, ed in particolare la minaccia si aggrava in caso di:

Fattori che influenzano la pressione competitiva dei prodotti sostitutivi

Rapporto
qualità prezzo

Propensione degli
acquirenti

Innovazione
tecnologica

Costi di
riconversione



Case study: il mercato di Starbucks

Posizione di leadership con i propri negozi in mercati chiave: USA, Giappone, Australia, Gran Bretagna (oltre 50 paesi);

- **Focus continuo sulla crescita**, realizzata tramite innovazione: almeno due nuove bevande/idee ogni anno;
- **Miglioramento continuo** del processo (es. pre-ordini online o al telefono);
- Entrata preventiva e **crescita aggressiva** su tutti i mercati target
- Uso del marchio per entrare in **nuove categorie di prodotto** e canali;
- Mantenimento dei propri **valori**, cultura e principi guida. Starbucks dà molto alle comunità in cui si inserisce, e si interessa del benessere dei propri fornitori e dei propri dipendenti.



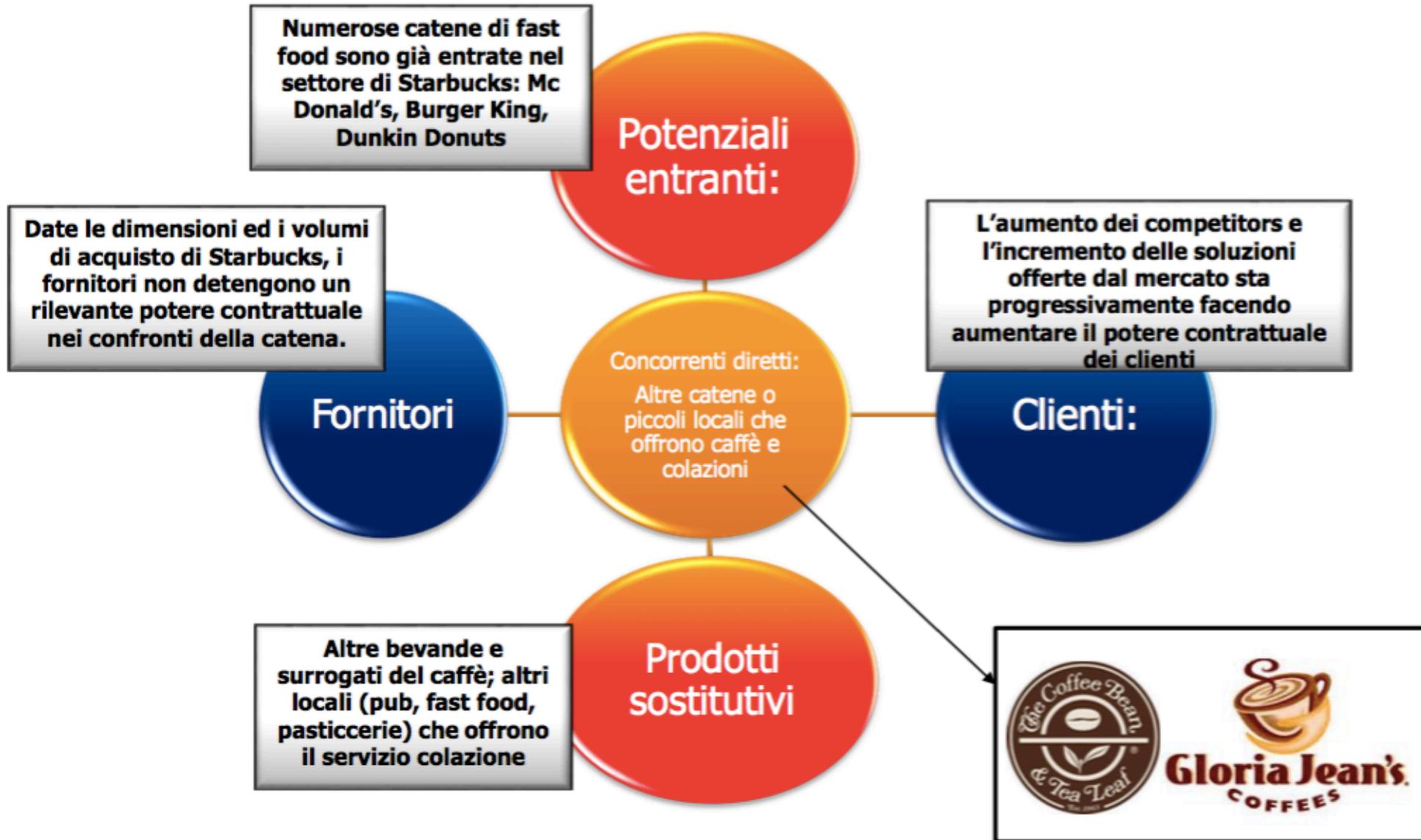
Essendo il caffè un prodotto "**commodity**", se SB non innova continuamente rischia di essere soppiantata da nuovi entranti che attuano politiche a prezzo più basso o a maggiore orientamento verso la salute.

- **Nuovi canali distributivi** e modalità di vendita (vendita online, drive thru)
- Focus sulla **qualità**: del prodotto offerto, dell'ambiente di lavoro, di tutte le fasi di lavorazione e trasformazione della materia prima, della comunità in cui opera: «to build a company with soul».
- Importanza fondamentale dei **dipendenti** che sono soddisfatti del proprio lavoro, quindi conoscono i prodotti, fanno attenzione ai dettagli nel preparare le bevande e comunicano la passione e la devozione dell'impresa al consumatore.

Case study: le attuali sfide di Starbucks

- ✓ **Ambiente molto attrattivo:** elevata probabilità di nuovi concorrenti;
- ✓ **Ambiente molto competitivo:** sia piccoli concorrenti locali, con una base di affezionati clienti, sia fast food che sempre più spesso hanno angoli per caffè, sia altre catene simili anche se più piccole;
- ✓ **Prodotto maturo** e con domanda in calo per gli effetti sulla salute della caffeina:
- ✓ **Allargamento su altri prodotti** senza però diventare un fast food

Starbucks



SWOT ANALYSIS



S

Strengths

W

Weaknesses

O

Opportunities

T

Threats

ANALISI SWOT

Un valido strumento di pianificazione strategica utilizzato per valutare i punti di forza o di debolezza, le opportunità e le minacce è l'analisi SWOT. Questa si basa su quesiti ricorrenti in ogni piano decisionale o strategico che diventano i punti fondamentali su cui riflettere:

-) Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni forza?
-) Come possiamo migliorare ogni debolezza?
-) Come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità?
-) Come possiamo ridurre ciascuna delle minacce?

SWOT sta per ***Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats***, che in italiano significano Forza Debolezza, Opportunità e Minacce.

Uno schema di Analisi SWOT:

Punti di Forza

**Punti di
Debolezza**

Minacce

Opportunità

Punti di Forza

Sono le capacità e competenze che contraddistinguono un'azienda dai suoi competitor e che, se adeguatamente sfruttate, le consentirebbero di realizzare importanti performance.

Per definire tali caratteristiche potrebbe essere utile rispondere alle seguenti domande:

- *Quali sono i vantaggi della mia azienda?*
- *Che cosa so far meglio?*
- *Quali risorse rilevanti abbiamo?*
- *Quali sono i vantaggi che mi attribuiscono gli altri?*

Punti di Debolezza

Sono tutte quelle caratteristiche interne all'azienda che rappresentano un limite al conseguimento del successo. Come tali devono essere accuratamente analizzati e affrontati.

In questo caso le domande da porsi possono essere:

-) *Cosa l'azienda fa male?*
-) *Cosa potrebbe migliorare?*
-) *Cosa dovrebbe evitare?*
-) *Cosa fanno i tuoi concorrenti meglio di te?*

Minacce

Sono tutte quelle tendenze ed eventi dell'ambiente esterno che possono ostacolare o frenare lo sviluppo della redditività dell'impresa e che pertanto dovrebbero essere previsti o il più possibile mitigati.

Le domande da porsi possono essere:

- *Quali ostacoli si sono presentati?*
- *Cosa stanno facendo i concorrenti?*
- *La domanda del prodotto/servizio offerto sta cambiando?*
- *Le nuove tecnologie minacciano la posizione dell'azienda?*
- *Ci sono difficoltà finanziarie?*
- *Alcuni dei punti di debolezza possono minacciare seriamente il raggiungimento degli obiettivi prefissati?*

Opportunità

Sono tutte quelle tendenze ed eventi dell'ambiente che possono essere sfruttati dall'azienda per potenziare o ottenere un vantaggio competitivo.

Tali opportunità possono ad esempio pervenire dall'introduzione di una nuova normativa, da cambiamenti sociali, economici, culturali, di abitudini, di stili di vita, da eventi locali o dallo sviluppo di nuove tecnologie.

Le domande da porsi possono essere:

- *Quali buone occasioni si sono presentate?*
- *Di quali tendenze interessanti sei venuto a conoscenza?*

ANALISI SWOT: AZIENDA “MANETTI COTTO” (CONTENITORI DI VINO IN TERRACOTTA)





Il successo di una strategia di un'azienda dipende da due elementi:

- ✓ Ambiente esterno: sistema competitivo in cui opera
- ✓ Ambiente interno: l'impresa stessa.



**In questa lezione, analizzeremo
il sistema dell'azienda**

Classificazione delle risorse

Un'attenta valutazione ed analisi delle risorse e competenze aziendali è in grado di risolvere molti dei più frequenti problemi strategici. Ma come si possono classificare le risorse?

Risorse tangibili: attività fisiche e finanziarie	Risorse intangibili: Know How, reputazione, capacità e risorse umane
Risorse finanziarie: fonti attraverso le quali produrre ricchezza	Risorse tecnologiche: brevetti, copyright, Know How aziendale
Risorse fisiche: immobili, attrezzature, strumentazioni	Reputazione: Potere contrattuale verso il mercato determinato dall'immagine aziendale
Risorse materiali: materie prime, semilavorati necessari alla produzione o all'organizzazione del servizio	Risorse Umane: competenze ed esperienza del personale dipendente

RESOURCE BASED VIEW

La Resource-Based View (**RBV**) ovvero la visione dell'impresa basata sulle risorse ci aiuta a rispondere alle seguenti domande:

-) Che cosa rende un'impresa diversa dalle altre?

-) Perché un'impresa riesce ad avere profitti maggiori di un'altra?

-) Che cosa rende un vantaggio competitivo sostenibile?

Affinché sussistano prestazioni superiori alla concorrenza è necessaria la presenza di imperfezioni di mercato, **l'impresa dovrà garantirsi contro l'eventualità che i rivali riescano a riprodurre il suo vantaggio**. Le barriere che un'impresa pone all'imitazione delle proprie caratteristiche sono meccanismi di isolamento per un vantaggio competitivo sostenibile.

La RBV parte dal presupposto che ogni azienda è differente dalle altre poiché possiede un insieme originale di risorse. La scelta della strategia sarà condizionata dalla disponibilità contingente di risorse e dalla velocità con cui l'impresa è in grado di acquistare o accumularne di nuove.

Ci sono tre gruppi fondamentali di risorse:

- I **beni tangibili** (immobili, impianti, materie prime): sono i più facili da valutare e spesso sono gli unici che figurano nel bilancio. A causa della loro riproducibilità contribuiscono in maniera minore al vantaggio competitivo.
- I **beni intangibili** (reputazione, notorietà del marchio, cultura aziendale, conoscenza tecnologica, brevetti, esperienza ecc.): sono risorse che contribuiscono in maniera significativa al vantaggio aziendale e al valore dell'impresa. I beni intangibili se utilizzati non diminuiscono in numero e valore.
- Le **competenze organizzative**: non sono fattori produttivi ma combinazioni di asset, persone e processi, indispensabili per trasformare gli input in output. Sono proprio queste routine organizzative che determinano l'efficienza delle attività svolte dall'impresa poiché la differenziano dalla concorrenza e permettono di ottenere prodotti e servizi di maggiore qualità o con minori costi rispetto ai rivali, a partire dagli stessi fattori produttivi.

Il vantaggio competitivo può essere più o meno sostenibile in relazione alle risorse, spesso la difficoltà sta nell'identificare queste ultime per capire quali siano i punti di forza o debolezza dell'oggetto in analisi al fine di individuare le fonti di vantaggio competitivo sostenibile.

In generale il valore delle risorse di una azienda è dato da una correlazione tra l'impresa stessa e l'ambiente sulla base di tre discriminanti: **domanda, scarsità e appropriabilità**

-) **Domanda**: una risorsa di valore deve contribuire al soddisfacimento dei bisogni del consumatore a fronte di un prezzo che egli è disposto a pagare. In qualunque momento il prezzo sarà determinato dalle preferenze dei consumatori, dalle alternative disponibili e dalla disponibilità di prodotti collegati o complementari.

-) **Scarsità**: affinché una risorsa abbia valore deve essere disponibile in quantità limitata, le risorse che producono un vantaggio competitivo non devono essere di tipo ordinario. È inoltre necessario che la risorsa continui ad essere difficilmente riproducibile nel tempo. La non limitabilità è fondamentale ai fini della creazione di valore poiché inibisce automaticamente la concorrenza.

-) **Appropriabilità**: nel momento in cui un'impresa possiede una risorsa che soddisfa le esigenze dei consumatori ed è disponibile in quantità limitata si presenta un nuovo problema riguardo alla distribuzione dei profitti: chi beneficerà dei profitti creati da tale risorsa? È necessario stabilire quale sia il titolare dei diritti di proprietà sulle risorse fondamentali dell'impresa, capire quali siano le risorse che davvero generano profitti e tenere conto di tutta una serie di fattori che influiscono sul potere contrattuale dei principali soggetti interessati.

Coordinare le risorse aziendali

Le strategie realizzabili sono fortemente influenzate dal tipo, dalla quantità e dalla qualità delle risorse disponibili; un fattore essenziale nella relazione esistente tra risorse e competenze è la capacità del management di coordinare e mettere in sincronia le differenti risorse all'interno di «**routine organizzative**»



Modelli di funzionamento regolare e prevedibile costituiti da una serie di azioni realizzate dai singoli

Cosa sono le routine organizzative???

Utili a cosa?
avere **processi** organizzati ed **efficaci** e **valutare** e incentivare il personale.

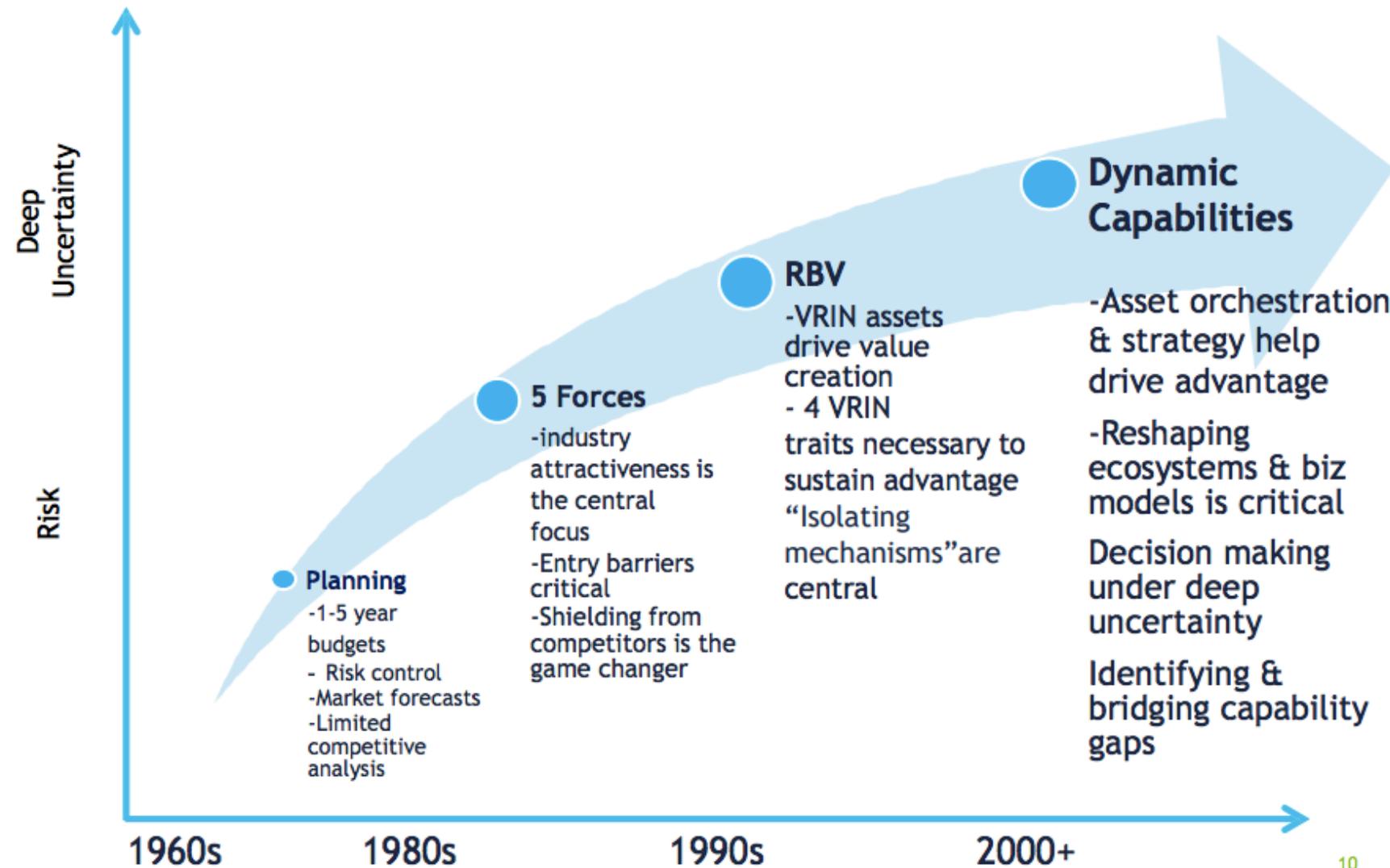


Strategia e risorse

Il punto fondamentale dell'analisi delle risorse è che essa consente la **formulazione di una strategica realistica e realizzabile**, ponderata in funzione sia delle opportunità offerte dall'ambiente esterno sia in funzione delle risorse e competenze proprie dell'impresa.



The evolution of strategic management & “research based” thinking



The fundamental question in Strategic Management: How do firms build long-run Competitive Advantage?

- Limited ability of a firm to generate “supernormal” profits over the long run
 - Competitive advantage is often fleeting
 - Few firms change and thrive over the long haul: GE, IBM, 3M, Apple...
- My thesis: With deep uncertainty, strong asset orchestration, internally and externally, coupled with good strategy and the astute assembly of resources undergirds **Dynamic Capabilities** which enables supernormal profits
- Definition of **Dynamic Capabilities**: “The ability of an organization and its management to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments”*
- **Evolutionary fitness, not best practices, define great firms.**

La catena del valore

La vera forza di un'impresa risiede nella **COMBINAZIONE** delle proprie risorse.

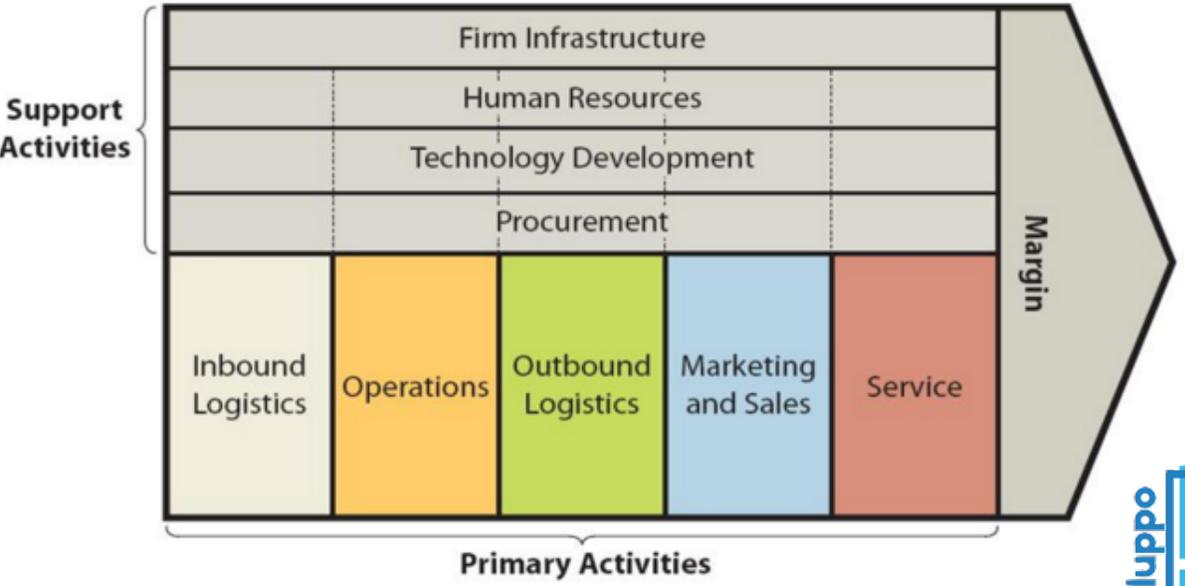
Le risorse vengono impiegate nelle attività: le **attività produttive** in grado di generare valore per l'impresa se **coordinate e aggregate** insieme sono in grado di costruire la «**catena del valore dell'impresa**» che ne definisce il funzionamento.



La catena del valore quindi è quella serie di attività che un'organizzazione implementa per rendere competitivo il suo prodotto o servizio.

Il termine si trova per la prima volta nel 1985 dal libro "**Competitive Advantage**" di Michael Porter, professore alla Business School di Harvard. Porter raggruppa le attività della "**value chain**" in due categorie:

- ✓ **attività primarie** (logistica interna ed esterna, dalla gestione dei materiali alla distribuzione e al marketing);
- ✓ **attività secondarie o di supporto** (contabilità, gestione risorse umane, ricerca e sviluppo).



La catena del valore

La conoscenza della catena del valore è importante per trovare nuove **opportunità**. Per esempio, può essere più interessante esporre in una fiera di fornitori, che non fra i concorrenti.

La catena del valore permette anche di svolgere **attività di comunicazione** e promozione che sarebbero troppo costose per la singola azienda, specialmente se si tratta di una piccola azienda che lavora per l'indotto.

Avere una idea **chiara ed istantanea** del business e delle sue interdipendenze è un altro vantaggio concesso dall'analisi della catena del valore



Vediamo ora alcuni esempi di attività che creano valore in alcune note realtà imprenditoriali:

Attività a valore	Competenza	esempio
Att. Infrastrutturali	Efficacia nel coordinare e motivare le unità operative	IBM
R&S	Velocità di sviluppo nuovi prodotti	Canon
Produzione	Time to market, capacità di migliorare continuamente i processi	Toyota, Zara
Marketing	Gestione del marchio, comprensione delle tendenze di mercato	P&G, Gruppo Calzedonia (Intimissimi in particolare)

Come dimostrato non basta definire l'obiettivo d'impresa per individuare la strategia più adeguata, perché come intuibile la stessa milestone può essere raggiunta seguendo differenti percorsi strategici.

In base a quali criteri si sceglie un percorso strategico?

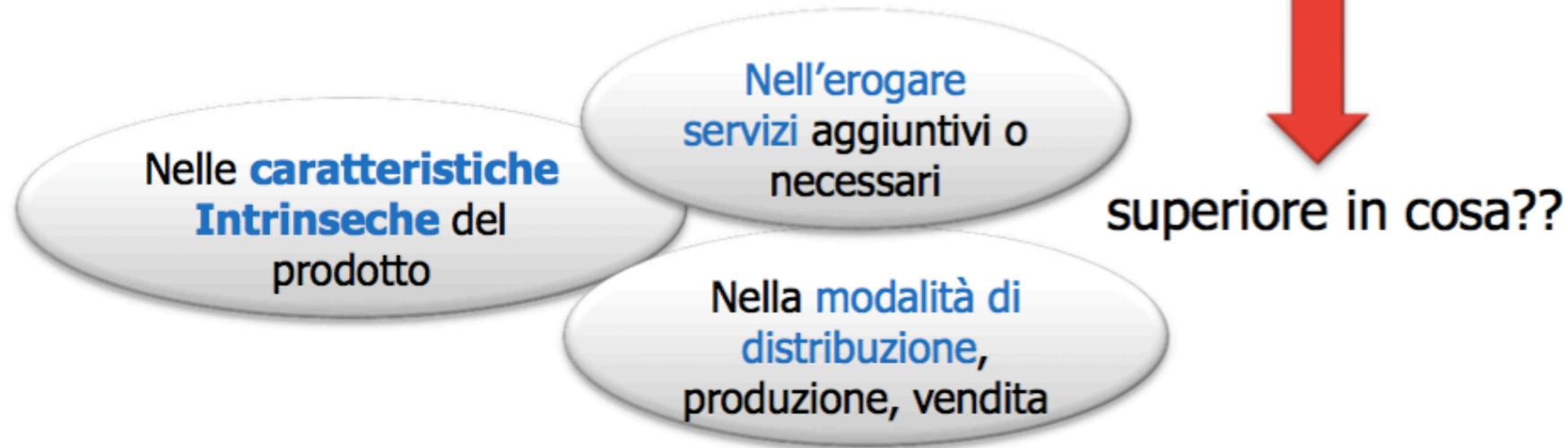
- **Fattibilità:** siamo in grado di valutare quali capacità sono richieste e quali sono i vincoli?
- **Potenza:** la strategia individuata è in grado di concederci un vantaggio competitivo?
- **Sinergia:** possiamo assicurarci un certo grado di coordinamento delle azioni e una coerenza complessiva?
- **Concentrazione e parsimonia:** quale soluzione permette di evitare lo spreco o la dispersione inutile di risorse?
- **Flessibilità:** siamo in grado di reagire tempestivamente in caso di imprevisto?

➤ **Potenza:** la strategia individuata è in grado di concederci un vantaggio competitivo?



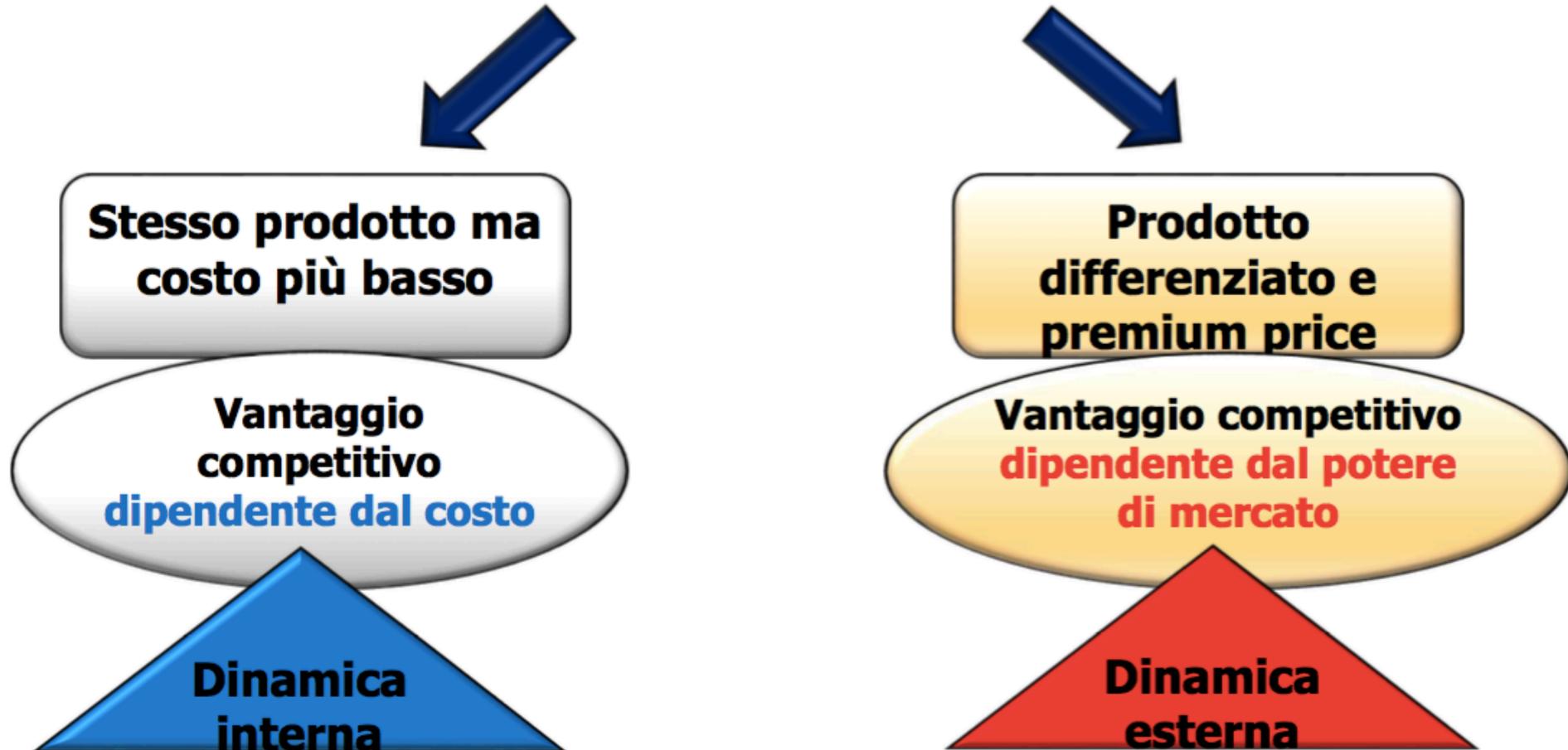
Cosa si intende precisamente per vantaggio competitivo???

Insieme delle **caratteristiche o attributi** del prodotto che conferiscono **superiorità** verso i concorrenti



Due tipi di vantaggi

Le imprese possono detenere un vantaggio competitivo sui concorrenti con due modalità principali: fornire lo stesso prodotto ad un costo/prezzo più basso o differenziare il prodotto giustificando così al mercato un premium price.



Già nel 1982 l'economista **Michael Porter** aveva individuato **tre** principali strategie per difendere il proprio vantaggio competitivo:

1. Strategia di dominio dei costi o leadership di costo
2. Strategia di differenziazione
3. Strategia di focalizzazione



Strategia di dominio dei costi

Questa strategia è valida nei mercati con un'elevata sensibilità degli acquirenti al prezzo. Solitamente è applicabile in contesti aziendali **maturi**, dove l'esperienza nella gestione produttiva influenza in senso positivo le dinamiche di costo (effetto esperienza o curva di esperienza).

Il vantaggio competitivo di un leader di costo si basa:

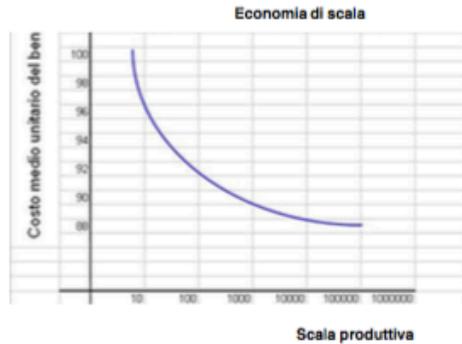
- Un livello di costo inferiore a quello delle imprese rivali;
- Offrire i prodotti/servizi essenziali per gli acquirenti;
- Un vantaggio fondato su elementi difficili da copiare o da imitare.



ESISTONO DUE PERCORSI PRINCIPALI PER IL VANTAGGIO DI COSTO

- 1) Svolgere le attività della catena del valore** con una maggiore efficienza di costo rispetto ai concorrenti;
- 2) Modificare la catena del valore** per eliminare o superare alcune attività che risultano fonte di costi.

Le fonti del vantaggio di costo



Economie di scala

E' il fenomeno per il quale ad un aumento della scala produttiva, si verifica una riduzione del costo unitario di produzione.

Economie di apprendimento

E' il fenomeno per il quale ad un aumento della produzione cumulata, diminuisce il costo medio unitario di produzione.

LEGGE DELL'ESPERIENZA: al raddoppiare della produzione cumulata corrisponde una diminuzione dei costi unitari compresa tra il 20 e il 30%.



Innovazioni di processo

Riduzione del fabbisogno di manodopera
Utilizzazione più efficiente delle materie prime
Riduzione scarti e sfridi

Economies of Scope

- LE ECONOMIE DI SCOPO O DI AMPIEZZA SONO RAPPRESENTATE DA UNA RIDUZIONE DEI COSTI MEDI UNITARI PER EFFETTO DI UNA PRODUZIONE CONGIUNTA DI PIU' BENI NELL'AMBITO DEL MEDESIMO PROCESSO PRODUTTIVO
- COSI', IN ALTRI TERMINI, SUSSISTONO ECONOMIE DI AMPIEZZA QUANDO IL COSTO TOTALE DELLA PRODUZIONE OTTENUTA CONGIUNTAMENTE DI x_1 E x_2 E' MINORE DELLA SOMMA DEI COSTI TOTALI SOSTENUTI PRODUCENDO SEPARATAMENTE x_1 E x_2

Perché cooperare?

<i>Focus</i>	<i>Tipo prevalente di cooperazione</i>	<i>Soluzione alternativa</i>
Economie di scala	Orizzontale	Crescita per linee interne o per fusione
Costi di transazione	Verticale	Crescita attraverso acquisizioni
Economie di scopo e varietà	Laterale	Crescita attraverso acquisizioni

Win e loss della strategia di dominio dei costi

WIN

- ✓ Maggiore resistenza a guerre di prezzo
- ✓ Percezione da parte dei concorrenti del livello di costo basso dell'impresa come una barriera all'entrata nel mercato

LOSS

- ✓ Offerte sempre più differenziate
- ✓ Mutabilità della domanda
- ✓ Diseconomie da:
 - ✓ Relazioni sindacali più difficili
 - ✓ Maggiori costi organizzativi e di coordinamento
 - ✓ Impatto ambientale con conseguente esigenza di azioni correttive
- ✓ Innovazioni tecnologiche da parte dei competitors
- ✓ Rigidità al cambiamento e all'innovazione

Strategia di differenziazione

La strategia di differenziazione consiste nel realizzare un prodotto/servizio con un **carattere di unicità** che ha valore per un numero elevato di clienti e che si distingue dai concorrenti. Sarà quindi l'elemento distintivo a conferire un certo potere di mercato.

Una differenziazione di successo consente di:

- Praticare un prezzo più elevato
- Fidelizzare l'acquirente alla marca



Per introdurre una vera strategia di differenziazione è necessario costruire la catena del valore per l'impresa e per il cliente ed individuare i fattori determinanti dell'unicità per ciascuna attività.

Successivamente, bisogna selezionare le variabili di differenziazione che sembrano più vantaggiose in termini di:

- ✓ Maggior potenziale a costi inferiori
- ✓ Collegamenti tra le attività
- ✓ Sostenibilità nel tempo

Come differenziare l'offerta?

Primato
tecnologico
riconosciuto

Design

Creare
un'esperienza
di consumo

Competenze
dei dipendenti

Localizzazione
geografica

Servizio
post vendita

Qualità degli
input

Forza del
Brand

Procedure di
controllo

Rete
distributiva

Win e loss della strategia di differenziazione

WIN

- ✓ Impresa protetta nei confronti del potere di negoziazione dei fornitori
- ✓ Impresa protetta nei confronti del potere dei compratori
- ✓ La differenziazione alza le barriere all'entrata di nuovi concorrenti
- ✓ La differenziazione rende difficoltoso il compito dei rivali che intendono competere mediante un prodotto sostitutivo

LOSS

- ✓ Una strategia di differenziazione è destinata all'insuccesso quando i concorrenti possono imitare in breve tempo gli attributi del prodotto su cui l'impresa si basa per attirare gli acquirenti
- ✓ Accoglienza fredda della differenziazione poiché basata su caratteristiche cui gli acquirenti attribuiscono scarso valore
- ✓ Spesa eccessiva negli sforzi di differenziazione con una conseguente erosione dei profitti
- ✓ Sovraprezzo eccessivo

Strategia di Focalizzazione o «Nicchia»

Mentre le strategie di differenziazione e leadership di costo mirano a dominare l'intero mercato, la strategia di focalizzazione si concentra su un particolare segmento o su un numero ristretto di segmenti.

Una volta individuato questo segmento, l'impresa decide di competere adottando uno dei due approcci fondamentali, la leadership di costo o la differenziazione.

La strategia di focalizzazione può, quindi, in un certo senso, essere considerata un caso particolare delle precedenti.

La nicchia può essere definita per:

- area geografica
- tipo di clienti
- tipo di prodotto



Win e loss della strategia di focalizzazione

WIN

- ✓ L'impresa è "protetta" rispetto ai suoi rivali
- ✓ L'impresa ha una posizione di vantaggio rispetto ai compratori
- ✓ L'impresa è protetta rispetto ai potenziali nuovi entranti e prodotti sostitutivi
- ✓ Vantaggi derivanti da un'efficace segmentazione

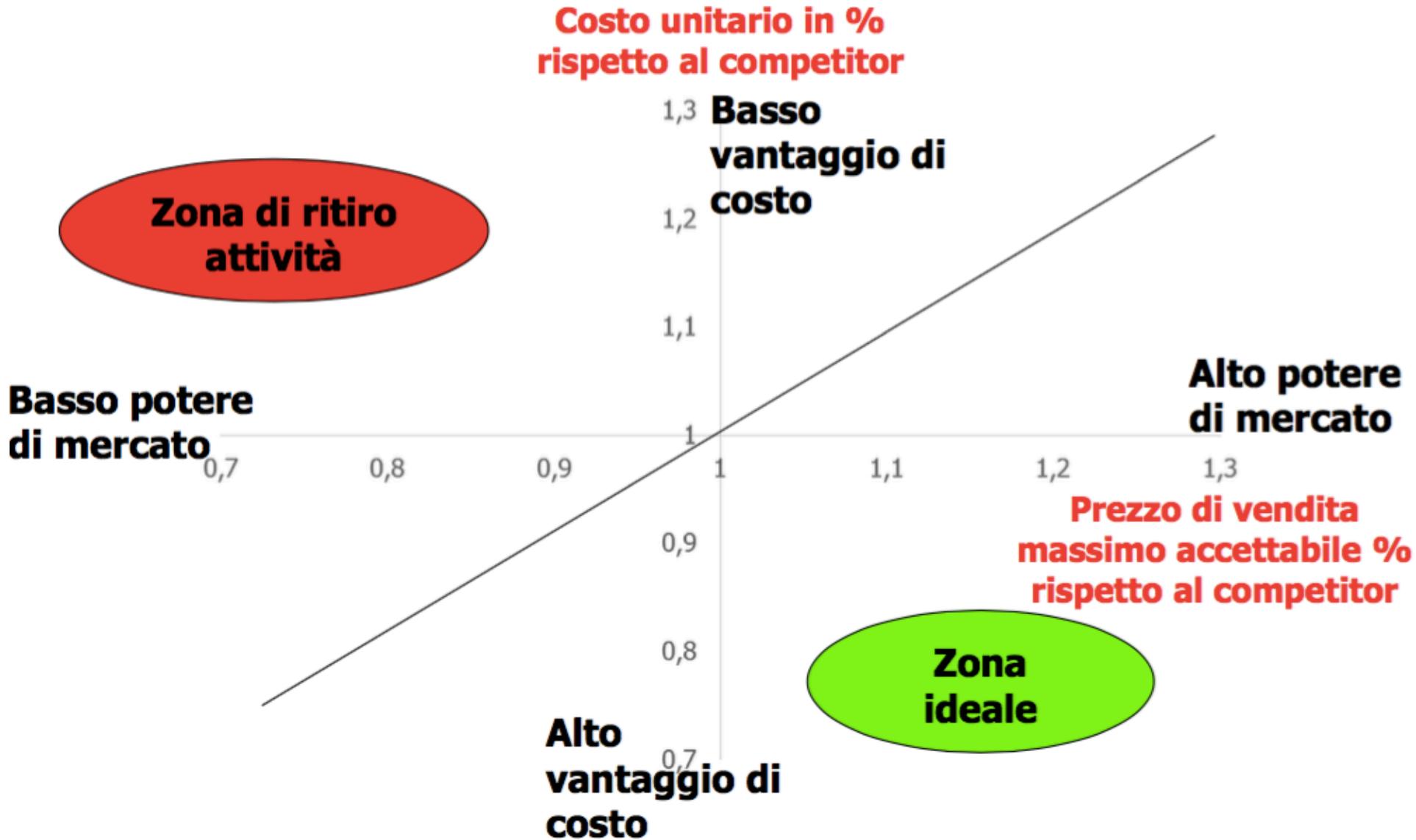
LOSS

- ✓ Posizione di svantaggio rispetto ai fornitori
- ✓ Bassi volumi produttivi = alti costi di produzione
- ✓ La nicchia può svanire
- ✓ La nicchia può essere sotto la minaccia di un full-line
- ✓ I concorrenti potrebbero contrastare la capacità dell'impresa di servire la nicchia
- ✓ I bisogni della nicchia potrebbero tradursi in caratteristiche di bisogno comuni
- ✓ La nicchia potrebbe diventare attraente e attirare numerosi concorrenti

Le 3 strategie a confronto

Rischi della differenziazione	Rischi della concentrazione	Rischi del dominio di costi
Mantenere l'elemento di differenziazione diviene troppo oneroso ma agire sul prezzo sarebbe un suicidio per l'offerta	Il differenziale di prezzo rispetto ai concorrenti che si rivolgono all'intero mercato diviene troppo elevato e il mio target di nicchia non mi riconosce più un valore	Cambiamenti tecnologici che annullano il vantaggio di costo conquistato
Il cliente dopo un determinato periodo perde interesse per l'elemento differenziante che tuttavia non può essere eliminato	Le differenze tra il segmento di mercato ed il mercato globale si attenuano	Diffusione successiva della tecnologia a basso costo tra gli « imitatori » che non mi consente più di essere il solo leader nei costi
Eventuali imitazioni riducono l'impatto dell'elemento differenziante e sposteranno la competizione sui prezzi	Il segmento individuato si frammenta in sotto-segmenti più specializzati e la mia offerta diviene obsoleta	Centrare l'attenzione esclusivamente sui costi porta l'azienda fuori dalle dinamiche evolutive dei mercati: si perde la capacità di analisi e previsione

Le 4 zone dei vantaggi competitivi



Michael Porter formula queste tre alternative strategiche più di **30 anni fa**.
La situazione ora è mutata notevolmente e il mercato ha pretese differenti.

Cosa richiedono i mercati?

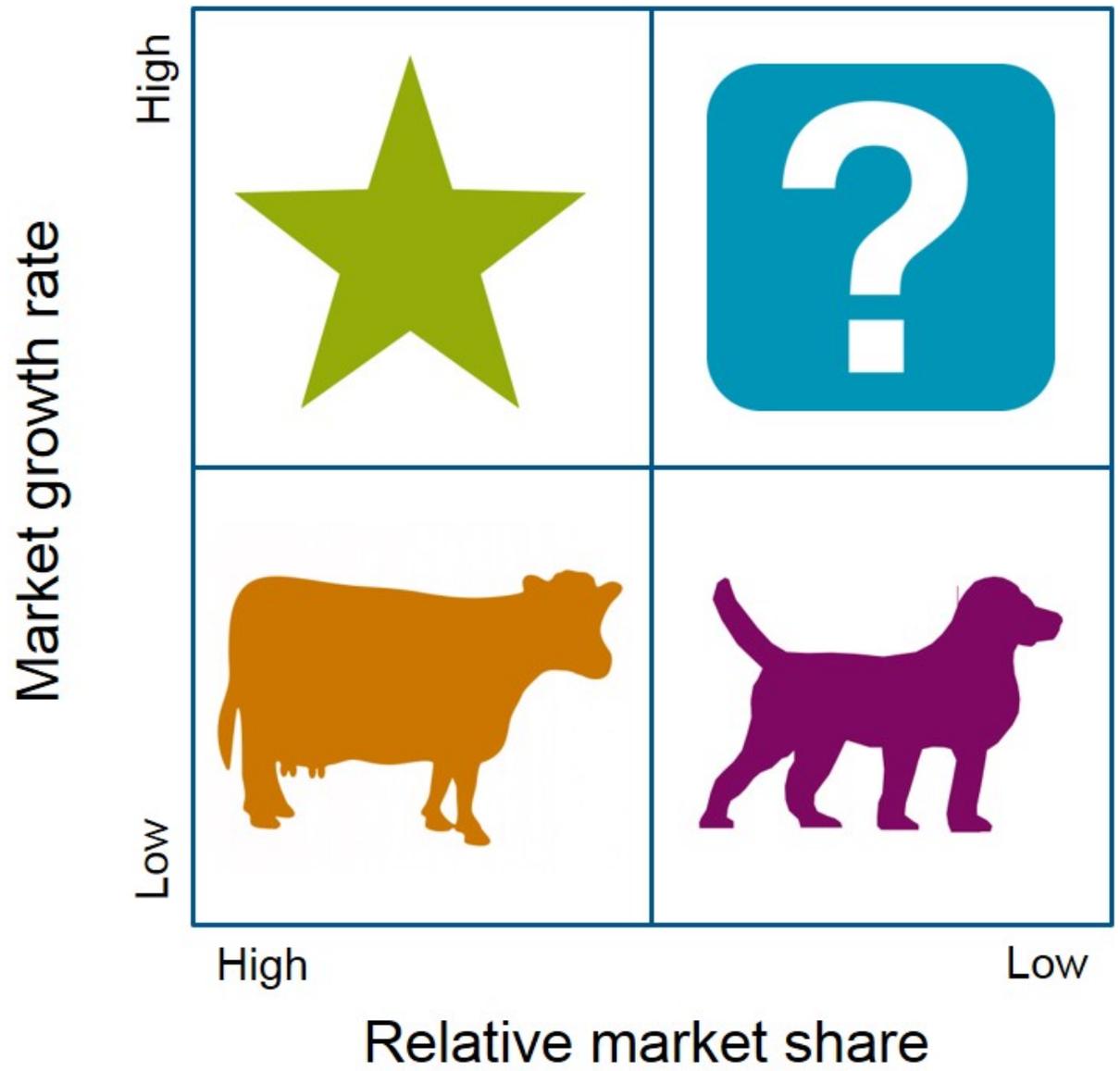
Bisogna essere efficientemente differenziati nella specializzazione.

Sembra semplice??



Tendenze attuali del mercato competitivo:

- Innovation e tech competition
- World competition
- Relationship competition

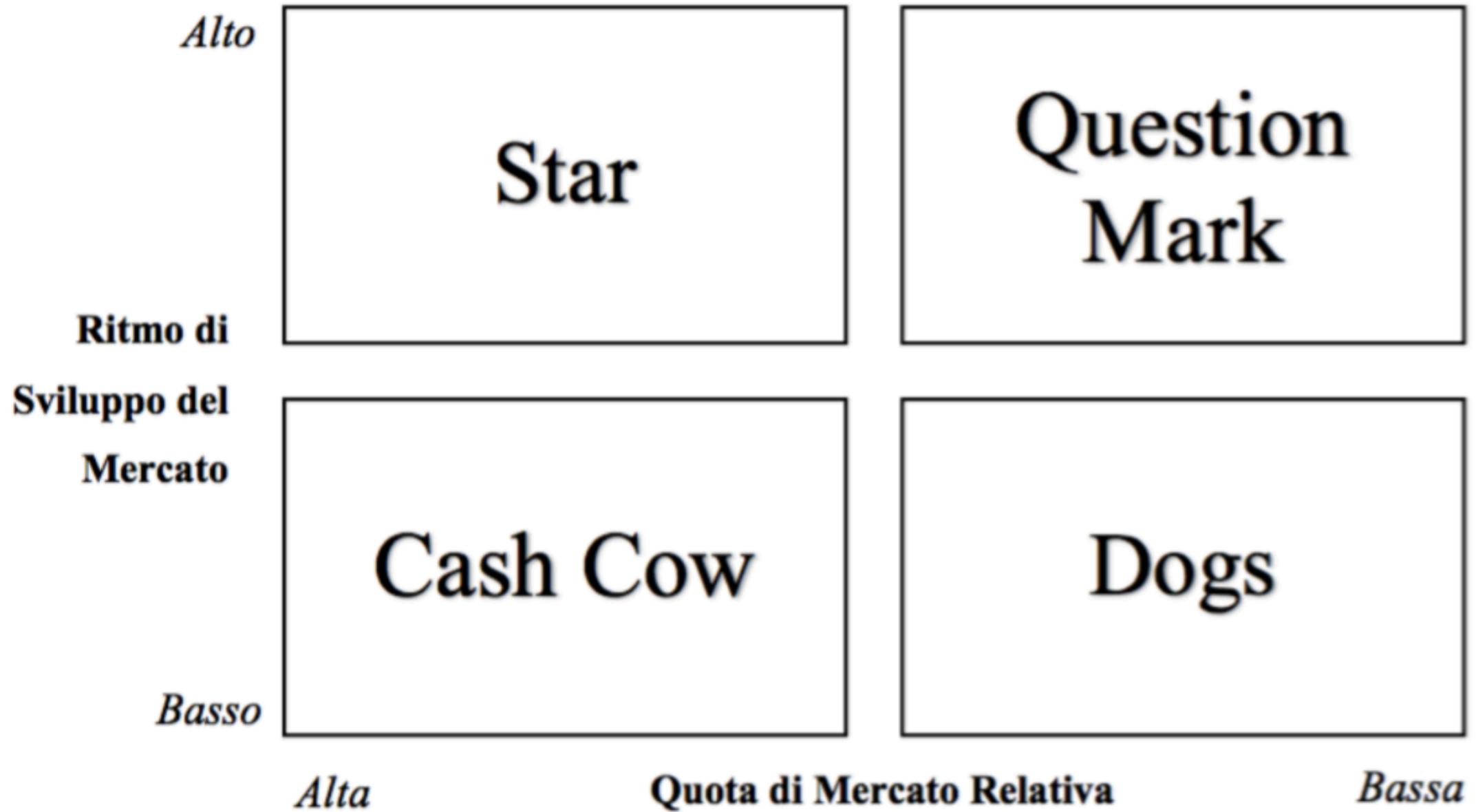


LA MATRICE BCG

La matrice BCG fu ideata negli anni sessanta dal Boston Consulting Group, tale matrice permette di **classificare le aree strategiche di affari** (SBU).

Un'SBU è l'area di attività in cui l'impresa realmente agisce che può coincidere con un mercato, un segmento, fino al singolo prodotto. Nelle SBU si possono perseguire degli obiettivi precisi come la leadership di costo o differenziazione del prodotto

La matrice BCG è costruita impostando sull'asse Y il tasso annuale di crescita del mercato e sull'asse X la quota relativa di mercato detenuta dall'impresa. La quota di mercato è il rapporto tra il fatturato dell'impresa e il fatturato realizzato complessivamente dalle imprese che rientrano nel settore di riferimento. Rapportando questo indicatore alla quota di mercato del concorrente principale si ottiene la quota di mercato relativa dell'impresa.

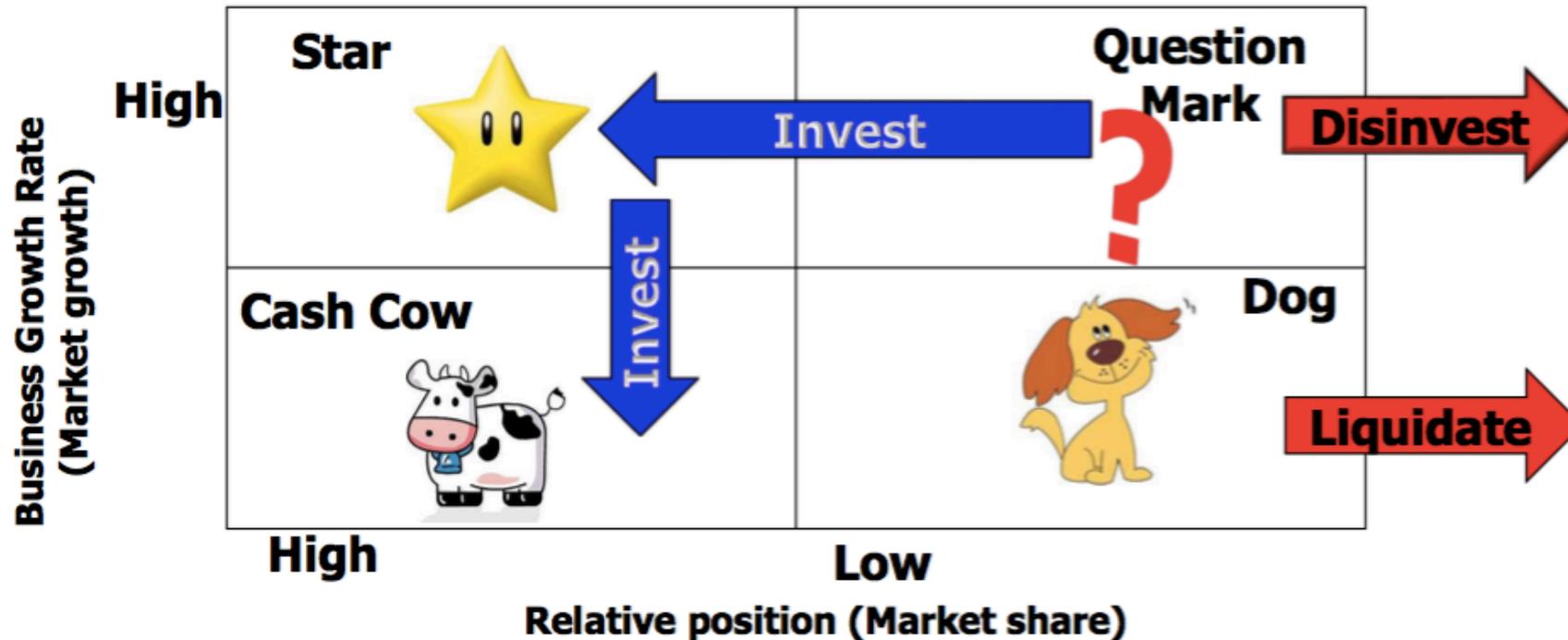


La matrice BCG

L'obiettivo di questa analisi è aiutare **un'impresa multiprodotto** a comprendere come **meglio allocare le sue risorse**.

Uno degli strumenti più utilizzati per farlo prende il nome di «**Matrice BCG**» (Boston Consulting Group) che classifica i prodotti aziendali in base a due variabili:

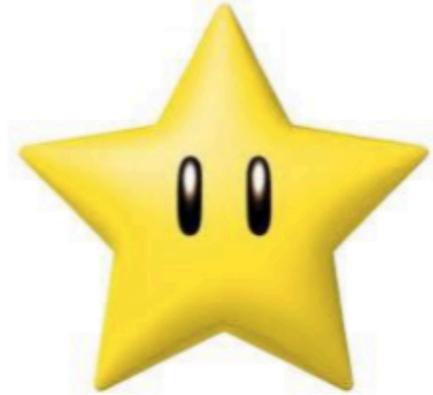
- **Tasso di crescita** del segmento target
- **Quota di mercato** relativa rispetto al competitor più pericoloso



Star e Cash Cow

Star:

Alto grado di **attrattività e forte posizione competitiva**; è in grado di generare una forte quantità di cassa, **ma necessita di ingenti investimenti** per mantenere la propria forza competitiva. Per questo va attentamente bilanciata all'interno del portafoglio clienti.



Cash Cow:

Si caratterizza per un'**enorme forza competitiva** all'interno di un settore maturo, per cui generano un **flusso di cassa** maggiore rispetto ad ogni possibile reinvestimento al loro interno.

Per questo motivo costituiscono una sicura fonte di cassa da investire nello sviluppo degli altri business dell'azienda.



Question Mark e Dog

Question Mark:

Costituiscono **opportunità non ancora sfruttate** in quanto il tasso di crescita del settore è elevato ma l'impresa non ha ancora raggiunto una presenza rilevante nel mercato (bassa quota di mercato relativa).

L'approccio ai question mark prevede la necessità di operare una **selezione** per individuare i business che possono diventare davvero trainanti contro quelli che si rivelerebbero puri sprechi di risorse.



Dog:



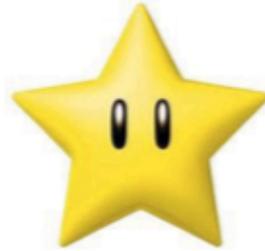
Tipici in business in grave perdita, con scarsa attrattività e profonda debolezza. I **cash flow sono molto limitati** e spesso risultano appena sufficienti per mantenere l'attività.

Se non ci sono possibilità di crescita, la strategia più opportuna pare essere quella della **mietitura o del disinvestimento**.

Il percorso evolutivo



Question Mark:
Lancio di un
prodotto nuovo in
un mercato
emergente



**Si arriva da un
Star:**
Prodotto ad alto
sviluppo con
reddito modesto



**Si giunge infine ad una
Cash Cow:**
Prodotto maturo che
richiede pochi
investimenti e genera
reddito



Nel quadrante **STAR** sono poste le SBU caratterizzate da una domanda in forte espansione e da un'alta quota di mercato relativa. Spesso la posizione competitiva dell'impresa assicura alla stessa risultati reddituali positivi. I flussi di cassa netti tuttavia possono essere negativi: il mantenimento e il consolidamento della quota di mercato (minacciata dai concorrenti più aggressivi e dai nuovi entranti attirati) richiedono infatti ingenti investimenti.

Nel quadrante **QUESTION MARK** ci sono SBU attraenti per l'elevato tasso di sviluppo della domanda, tuttavia l'impresa detiene una bassa quota di mercato relativa. Tali SBU assorbono liquidità in quanto necessitano di investimenti volti sia a migliorare la posizione competitiva, sia a tenere il passo con i ritmi di crescita del mercato.

Nel quadrante **CASH COW** ci sono SBU che generano alta redditività indotta dagli effetti dell'esperienza e quindi ampi flussi di cassa positivi. Infatti il combinarsi di un tasso di sviluppo di mercato ormai limitato e la posizione competitiva acquisita rende plausibile l'ipotesi di investimenti relativamente contenuti.

Nel quadrante **DOG** ci sono le SBU che operano in settori in fase di avanzata maturità o di declino che vedono l'impresa detenere una quota di mercato relativa contenuta. Tali business spesso hanno risultati reddituali negativi. I flussi di cassa netti invece possono risultare vicini allo zero in quanto, se da una parte le inefficienze rispetto ai concorrenti sono all'origine di performance reddituali insoddisfacenti, dall'altra le ridotte necessità di investimento non fanno lievitare il fabbisogno finanziario.

Il caso di Poseydon Spa

La «Poseydon Spa» è una storica azienda italiana che da anni è presente sul mercato della **nautica di lusso** (yatch e panfili). Pur essendo conosciuta tra gli amanti delle imbarcazioni di lusso, la Poseydon è sempre rimasta una realtà imprenditoriale circoscritta con non più di 100 dipendenti, rivolta ad un mercato di intenditori.

Nel 2009 i buoni risultati operativi e finanziari (utili considerevoli e ROI a doppia cifra) inducono il management a nuove considerazioni di tipo strategico. Perché non **ampliare le proprie dimensioni**, investendo in un nuovo cantiere, di maggiori dimensioni per ampliare la capacità produttiva??



A fine 2010 (quando la crisi inizia a mietere vittime tra le aziende) la Poseydon decide di investire nel progetto del nuovo stabilimento, ma gli utili sino ad ora raccolti non bastano; di conseguenza **l'impresa contrae un debito di medio lungo termine** con un istituto bancario al fine di acquisire le risorse necessarie alla costruzione del nuovo cantiere navale.

..... Cosa succede nel 2011?

Il caso di Poseydon Spa

Nel 2011 la **crisi economica** preannunciata inizia a mettere a dura prova le aziende, specialmente quelle che si occupano di beni di lusso, come la Poseydon.

Nel dicembre 2011 la **Holding cinese Shig-Weichai acquisisce il Gruppo Ferretti**, leader italiano della produzione di imbarcazioni di lusso appropriandosi di fatto della **più grande fetta di quota di mercato** del settore.



Contestualmente, le banche cominciano a ridimensionare i finanziamenti concessi (**stretta creditizia**) ma soprattutto iniziano a rivedere i parametri per la concessione dei finanziamenti.

La Poseydon nel frattempo registra un prevedibile **calo delle vendite**, e non avendo più risorse finanziarie disponibili (ed anzi avendo contratto debiti) si trova in difficoltà con i fornitori; l'acquisto dei materiali necessari al cantiere navale per la produzione di imbarcazioni inizia a divenir problematica.

Il caso di Poseydon Spa

- Le vendite diminuiscono
- La produzione si arresta
- L'azienda subisce uno shock finanziario

..... Nel **2013** la situazione dell'azienda, un tempo solida e stabile, è irrecuperabile.

Quali sono stati gli errori strategici?

