



POLITECNICO
MILANO 1863

Impresa e Decisioni Strategiche

Impresa, mercato e strategia

Prof. Luca Gastaldi

luca.gastaldi@polimi.it



- **Introduzione**
 - Cenni alle forme di mercato
 - Definizioni di strategia
 - Il processo di pianificazione strategica
 - Livelli di pianificazione: business, funzionale e corporate
- **La strategia a livello di business**
 - L'identificazione dei confini del business e il modello di Abell
 - L'analisi esterna a livello business (opportunità e minacce)
 - L'analisi interna a livello business (punti di forza e debolezza)
 - L'analisi SWOT
- **La pianificazione strategica a livello corporate**
 - Le matrici di portafoglio: la matrice BCG
 - L'ottica basata sulle risorse competenze



Mercato

Luogo virtuale nel quale **domanda** e **offerta** di un certo bene si incontrano e si **effettuano scambi e interazioni** tra gli attori del sistema economico

L'economia classica distingue 3 **forme di mercato**:

Concorrenza perfetta

Monopolio

Oligopolio



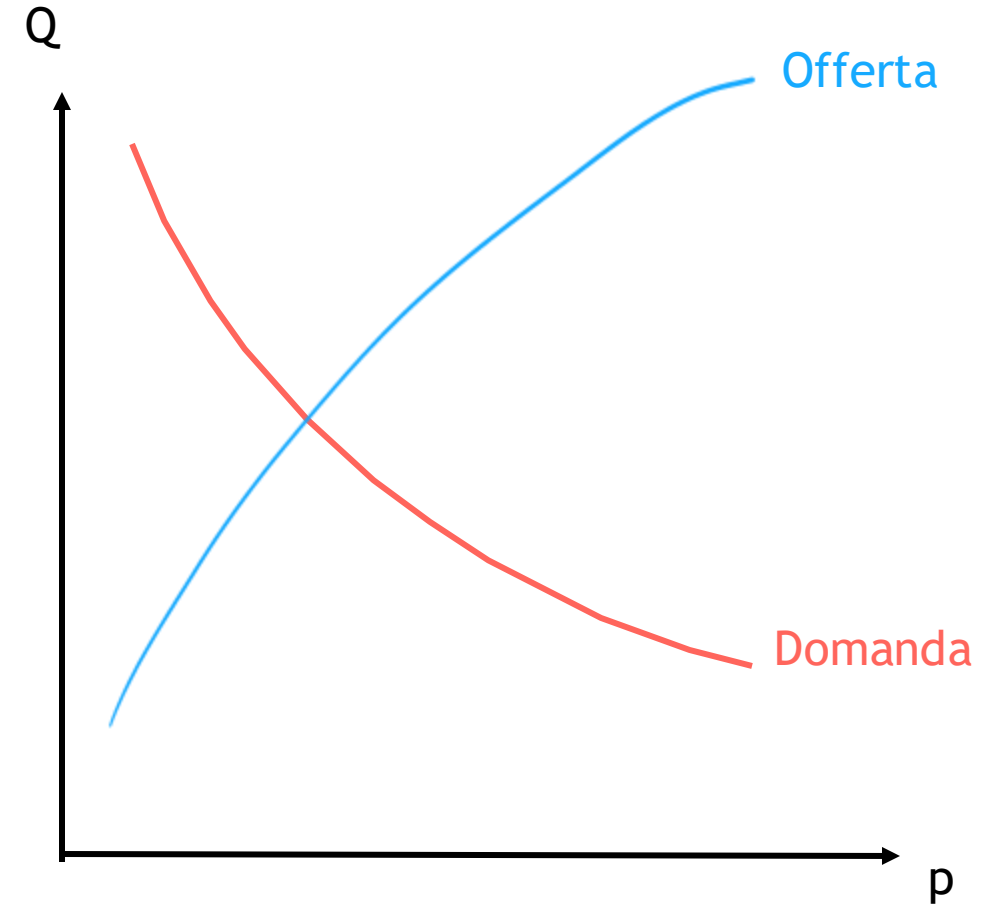
Concorrenza perfetta

Ipotesi di base

- Grande numero produttori e acquirenti
- Omogeneità di prodotto
- Libertà di entrata e uscita
- Perfetta mobilità dei fattori produttivi
- Perfetta informazione



- Equilibrio tra domanda e offerta
- Profitti minimi (di sopravvivenza)
- Impossibilità di manovrare il prezzo



L'equilibrio tra domanda e offerta e la formazione del prezzo di mercato



Ipotesi di base

- Un solo produttore
- Assenza di prodotti/servizi succedanei
- Forti barriere all'entrata
- Posizione dominante
- Fissazione del prezzo

→ Esigenza di regolamentazioni antitrust

Possibili cause di un regime di monopolio:

- Controllo proprietario degli input
- Controllo della tecnologia (brevetti)
- Concessioni governative
- Economie di scala o insufficiente estensione del mercato: monopoli naturali



Condizioni dell'oligopolio

- Pochi produttori
- Forti barriere all'entrata
- Comportamenti spesso collusivi
- Manovre sul prezzo e le caratteristiche del prodotto- servizio



- Produttori e acquirenti in numero limitato e spesso disomogenei
- Prodotti differenziati
- Barriere di entrata e uscita dal mercato
- Fattori produttivi soggetti a costi di mobilità o non commerciabili
- Informazione e razionalità limitata e valore dell'innovazione



IMPERFEZIONI DEL MERCATO



OPPORTUNITÀ DI EXTRA PROFITTI PER LE IMPRESE



STRATEGIA AZIENDALE

Se doveste usare una sola parola per definire meglio la parola "strategia" quale usereste?

 0

Non ha ancora risposto nessuno.

Attendi! Le risposte stanno arrivando.



Strategia di Impresa: una definizione eclettica e un tentativo di sintesi



Sintesi: la strategia è un **insieme di decisioni** che:

1. Hanno **effetti di lungo termine** sull'impresa, non facilmente reversibili
2. Richiedono, per essere attuate, un **elevato impegno di risorse**
3. Sono finalizzate al perseguimento degli obiettivi di lungo termine dell'impresa, cioè **massimizzare il valore economico per gli azionisti**



Processo di Pianificazione Strategica (PPS)

Insieme di attività e decisioni che portano alla **formulazione della strategia** e alla **assegnazione delle risorse e delle responsabilità** per la sua realizzazione

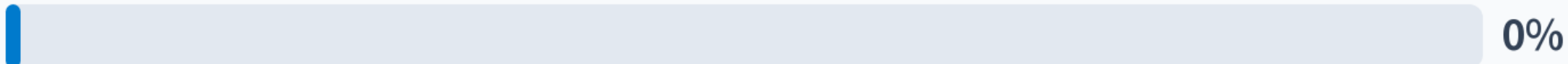
Approcci di analisi fondamentali

- **Pianificazione strategica come processo formale (Porter, Lorange, HBS):** la strategia deve essere intenzionale e coerente → Occorre definire formalmente **passi, procedure e strumenti, compiti e responsabilità** degli attori coinvolti
- **La strategia è un processo emergente (Mintzberg Quinn):** frutto dei modelli cognitivi e dell'esperienza dei decisori → I PPS devono limitarsi a **fornire linee guida e comunicare valori e visione**

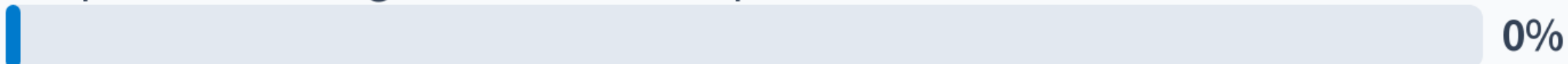
Il PPS è...



Un processo formare, intenzionale e coerente



Un processo emergente frutto dell'esperienza





Principi per garantire l'efficacia del processo di pianificazione strategica

- **Continuità:** coerenza con il passato e con l'evoluzione dell'ambiente → processo non sporadico ma continuo
- **Partecipazione:** coinvolgimento degli attori per:
 - Verificare fattibilità
 - Aumentare comunicazione
 - Ridurre inerzia
 - Creare motivazione
 - Stimolare creatività e innovazione
- **Olismo:** visione sistemica e integrazione nello spazio (tra diverse strategie e nel tempo)
- **Economicità:** lo sforzo da effettuare va sempre stabilito in relazione a tempi e costi necessari mediante una analisi di costi-benefici



La strategia a diversi livelli gerarchici



- Corporate
 - in quali campi operare (aree di prodotto/mercato)
 - come allocare le risorse
- Business
 - come competere nell'area prodotto/mercato
- Funzionale
 - come sviluppare le esigenze a livello funzione del business e sviluppare le competenze esclusive

Ruolo dei responsabili aziendali (funzionali e di unità di business) come punto di collegamento tra i livelli di pianificazione



- **Introduzione**
 - Cenni alle forme di mercato
 - Definizioni di strategia
 - Il processo di pianificazione strategica
 - Livelli di pianificazione: business, funzionale e corporate
- **La strategia a livello di business**
 - L'identificazione dei confini del business e il modello di Abell
 - L'analisi esterna a livello business (opportunità e minacce)
 - L'analisi interna a livello business (punti di forza e debolezza)
 - L'analisi SWOT
- **La pianificazione strategica a livello corporate**
 - Le matrici di portafoglio: la matrice BCG
 - L'ottica basata sulle risorse competenze



BUSINESS

insieme di prodotti/servizi venduti ad un gruppo uniforme di clienti in competizione con concorrenti omogenei, per cui è possibile definire obiettivi e politiche relativamente autonomi

- Prodotti omogenei
 - altamente sostituibili (sucedanei) tra loro, scarsamente sostituibili con altri
- Mercato omogeneo
 - gruppo omogeneo di clienti (comportamento simile rispetto a prezzo/ qualità/ servizio)
- Concorrenti omogenei



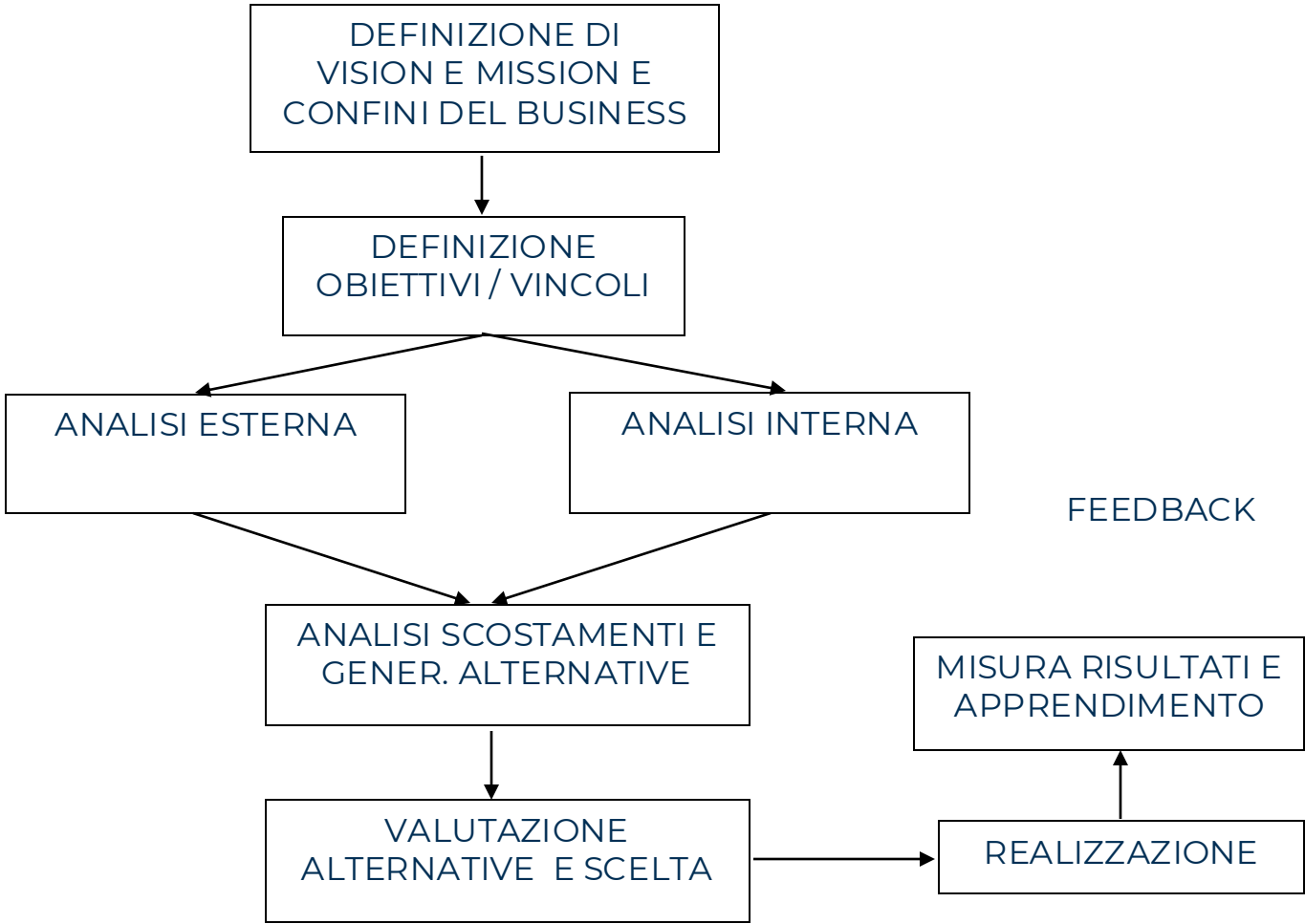
Strategic Business Unit

unità operativa o centro di pianificazione che gestisce il business con sufficiente autonomia

- **Unità Operativa** \Rightarrow divisione con un responsabile di linea
- **Centro di Pianificazione** \Rightarrow ruolo di integratore volto ad orientare le risorse delle varie unità funzionali
- **Genesi storica del concetto di business e SBU** (GE '70)
- **Rapporto tra SBU e unità organizzative**



Il processo di pianificazione strategica a livello Business

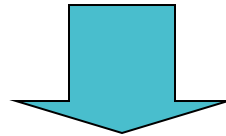




Definizione e comunicazione di Vision e Mission

Vision (industry foresight): la migliore ipotesi sul futuro in termini di bisogni dei clienti, trend tecnologici, ecc.; la sua individuazione richiede creatività e immaginazione (Prahalad e Hamel, 1994)

Mission (strategic intent): ambiziosa e avvincente “via al futuro” (Prahalad e Hamel, 1994)



Vision e *mission* consentono di:

- dare un “senso di direzione” all’impresa
- trasmettere un senso di scoperta e di sfida (challenge)
- motivare le persone coinvolte nello start-up
- orientare la “cultura” aziendale



		'Internet come strumento utile Internet come servizio locale' <i>Volendo.com, 2000</i>
anni '70: 'a PC in every home and in every office'		
anni '90: 'Computers that see, listen, learn: IT as the world's Digital Nervous System'		
	<i>Microsoft</i>	'Wire every enterprise, Link businesses one to another, Link million of people to businesses'
'Anywhere, anytime computing' <i>Digital, 1997</i>		
	'From consumers to consumernets' <i>Lotus, 1997</i>	<i>Netscape, 1997</i>



Mission: esempi

Usare le tecnologie e i mezzi telematici per offrire sempre nuovi servizi agli utenti al fine di migliorare la loro gestione del tempo e di agevolarli nella vita quotidiana

Virtual assistant

Contribuire alla cultura di una alimentazione sana e bilanciata, ricca di tutti i principi nutritivi necessari per il corretto sviluppo e mantenimento delle funzioni vitali dell'uomo

E-commerce B2C prodotti biologici

Vogliamo garantire esperienze di shopping emozionale attraverso un processo transattivo arricchito e coinvolgente

E-commerce B2C multichannel

Donare tempo ai nostri clienti attraverso soluzioni online alle esigenze quotidiane

Volendo.com, 2000

Vogliamo aiutare i nostri clienti sia a migliorare la redditività dell'attività alberghiera, sia a conseguire un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza

E-procurement B2B settore alberghiero

Accenture is able to consistently deliver leading-edge solutions to our clients by bringing together highly talented people in a creative, collaborative environment. It's what makes daily challenges enjoyable and rewarding and is one of the reasons why Accenture is a great place to work.

Accenture

Essere leader in Italia nel fornire gratuitamente informazioni ai giovani sul divertimento, nei centri metropolitani

Content provider



L'identificazione del business: analisi del *Business Scope*

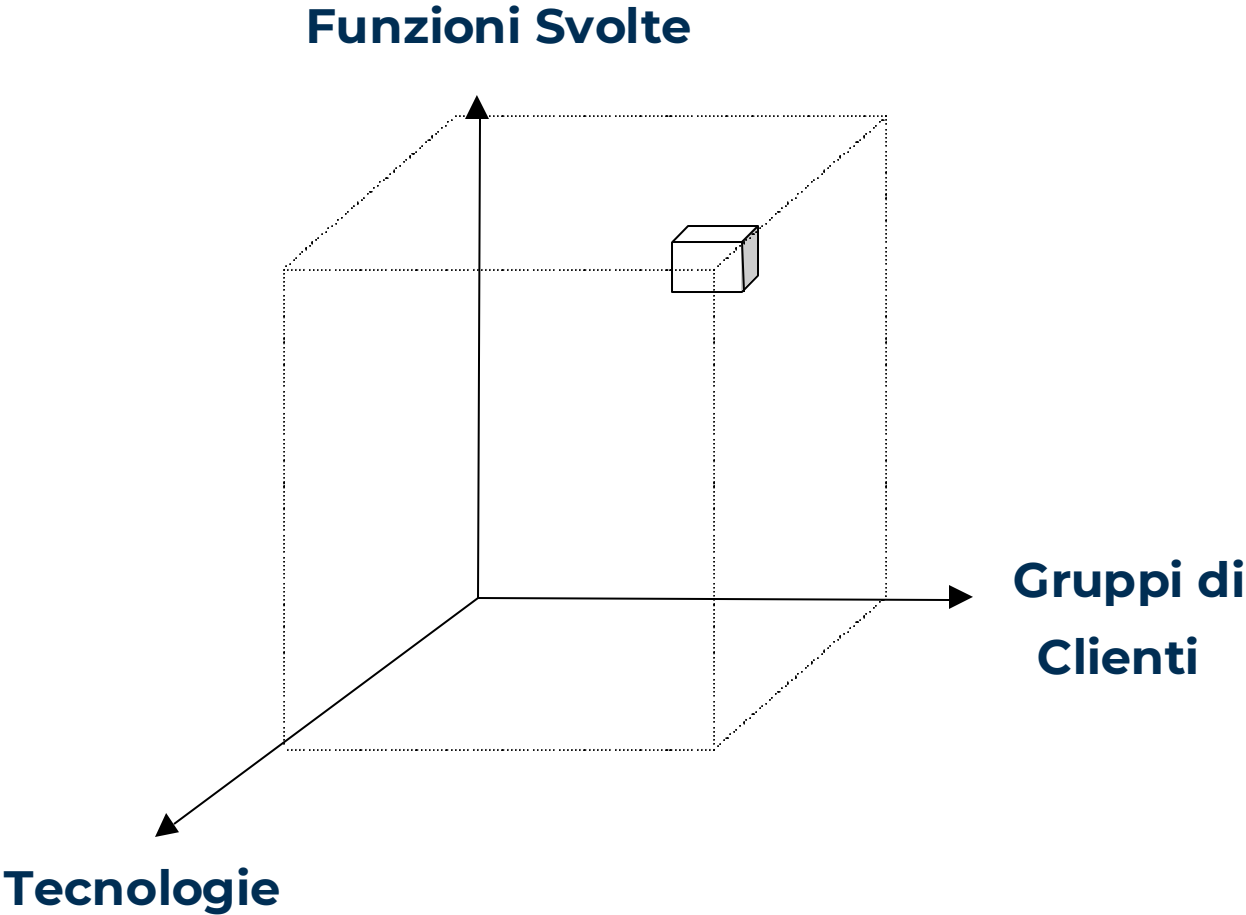
Analisi del business scope (ampiezza del business)

Serve a chiarire ed esplicitare i confini attuali del business in cui si compete e a chiarire le politiche di espansione

		BISOGNI SODDISFATTI	
		attuali	nuovi
CLIENTI SERVITI	attuali		
	nuovi		



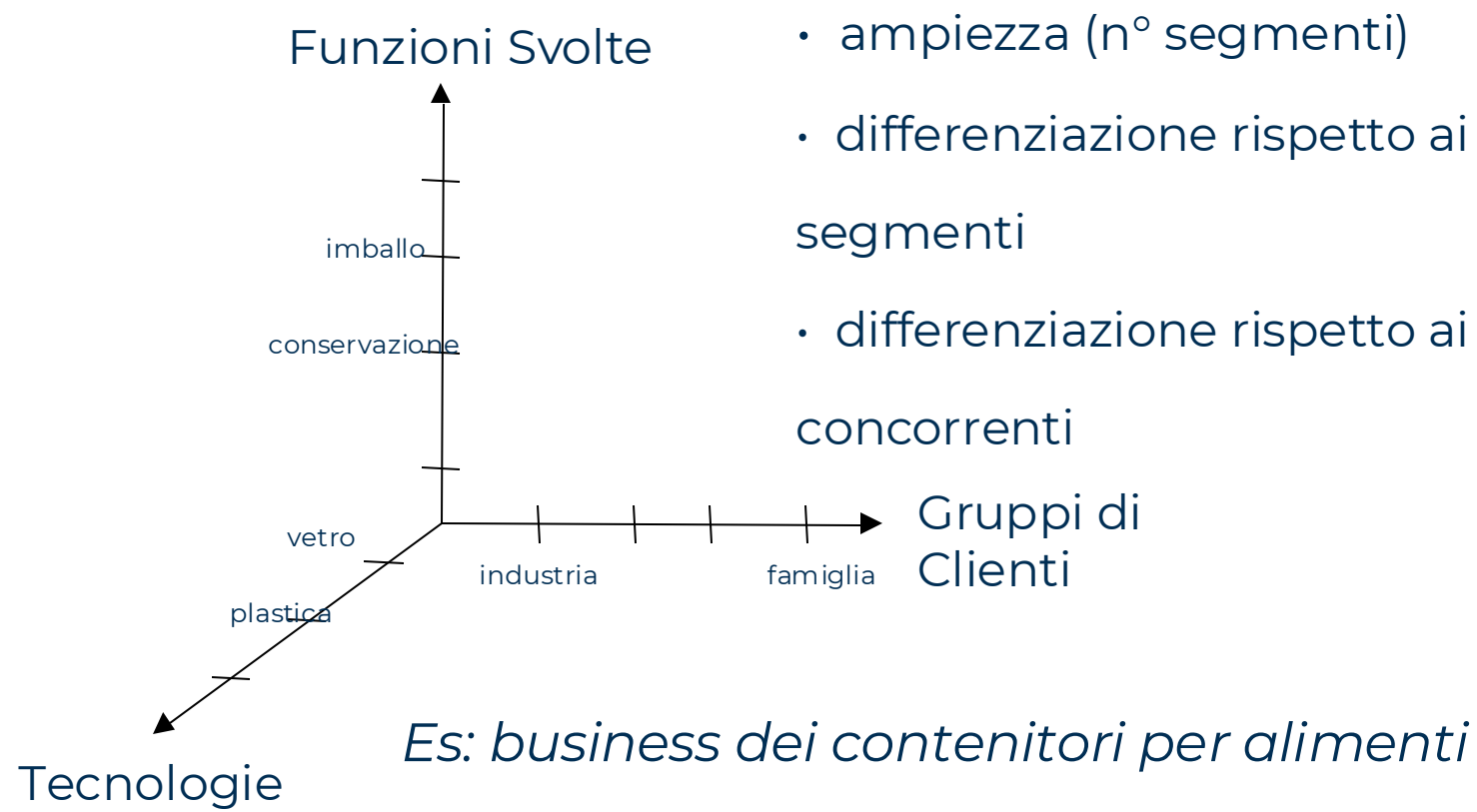
L'identificazione del business: il modello di Abell





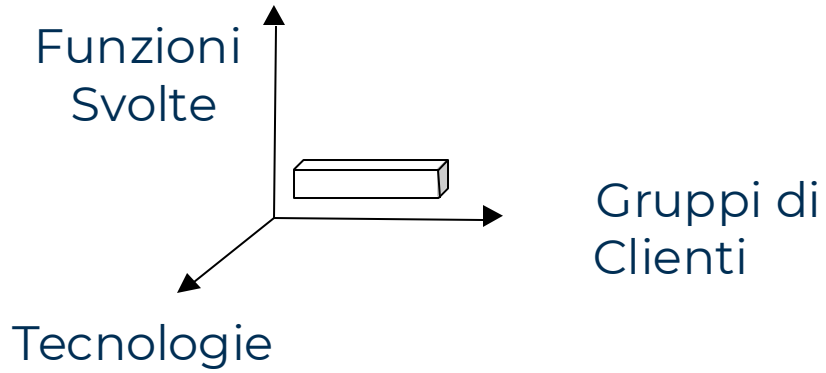
Il modello di Abell: definizione del business

Un'azienda definisce il proprio business decidendo:

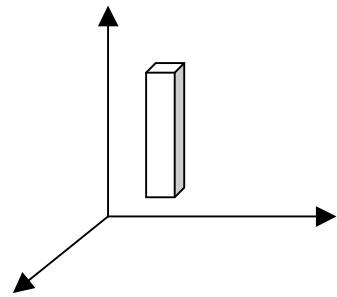




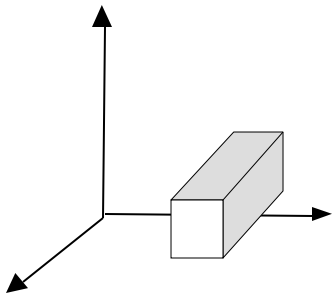
Identificazione del business



Business con più gruppi di clienti serviti (es.: produzione di rivetti d'acciaio per vari usi)

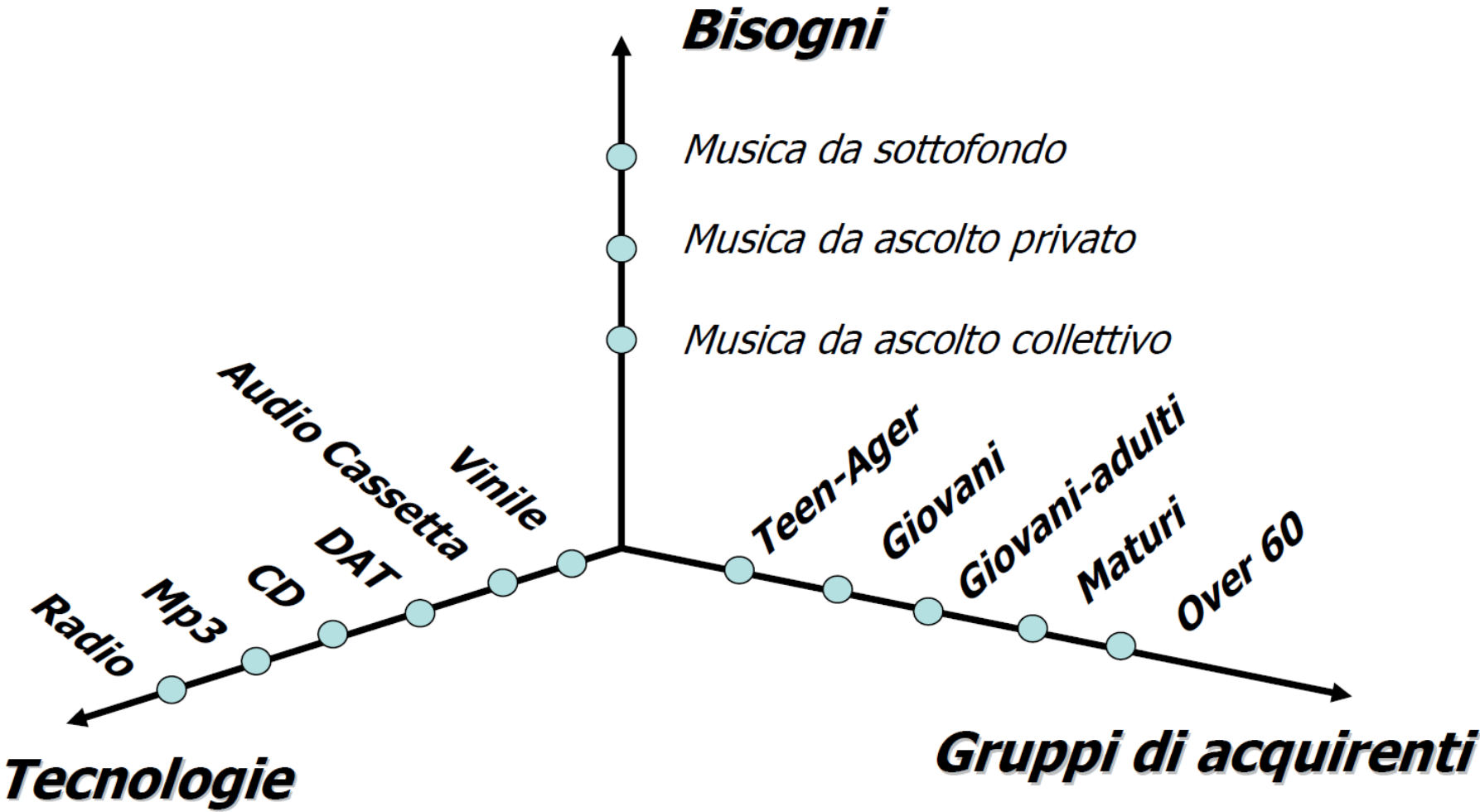


Business con più funzioni (es.: produzione di rivetti d'acciaio, pistole pneumatiche ed altri attrezzi per il rivettamento per l'industria aerospaziale)



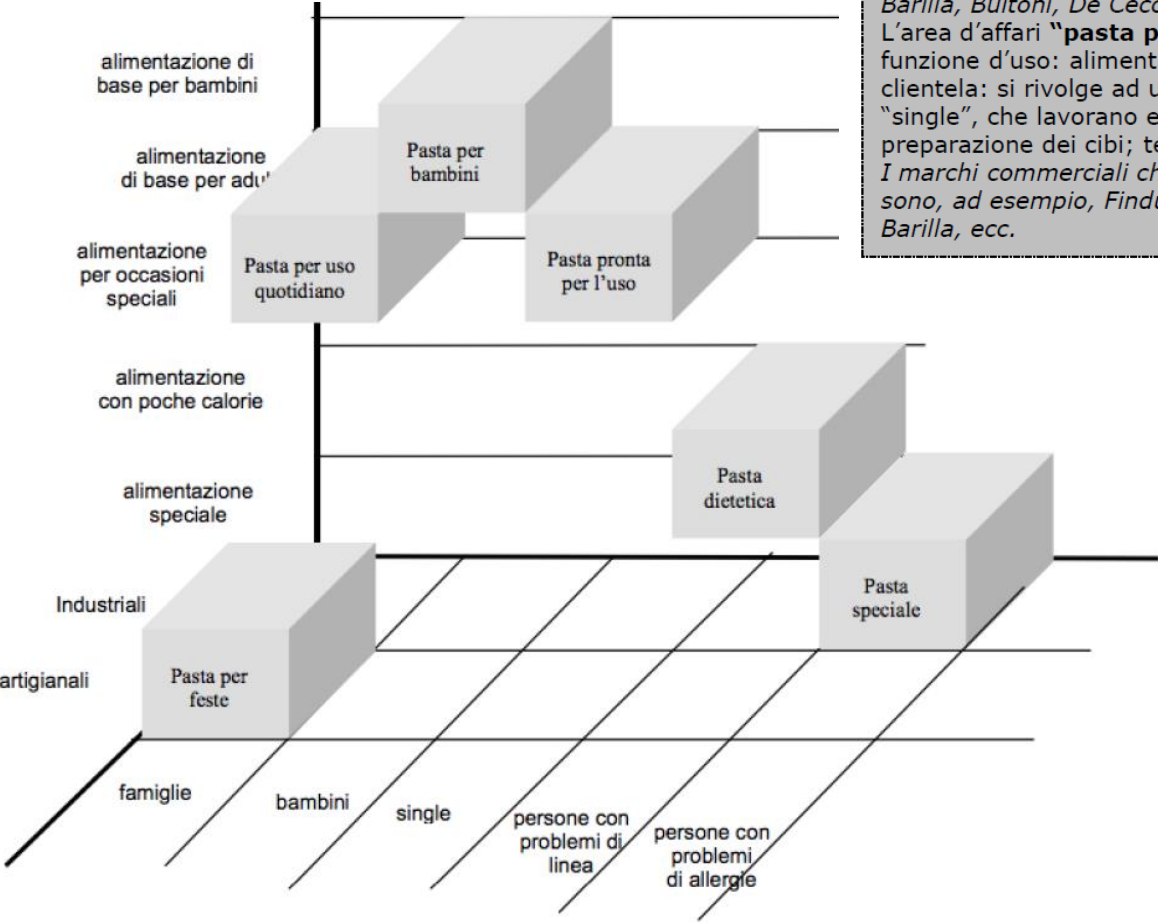
Business con più tecnologie

(es.: fornitura di materiali isolanti per l'edilizia a base di fibra di vetro e polistirolo)





ESEMPIO – MONDO DELLA PASTA



L'area di business **"pasta per bambini"** è definita da: funzione d'uso del prodotto: alimentazione di base per bambini; clienti: bambini; tecnologie: processo industriale.

In quest'area possiamo collocare i marchi commerciali Plasmon, Mellin, Nestlé.

L'area di business **"pasta per uso quotidiano"** è definita da: funzione d'uso: alimentazione di base; gruppi di clientela: famiglie; tecnologie: processo industriale.

In quest'area è possibile collocare, ad esempio, i marchi Barilla, Buitoni, De Cecco, Voiello, ecc.

L'area d'affari **"pasta pronta per l'uso"** è definita da: funzione d'uso: alimentazione di base; gruppi di clientela: si rivolge ad una categoria di consumatori "single", che lavorano e che dedicano poco tempo alla preparazione dei cibi; tecnologie: processo industriale. *I marchi commerciali che si sono collocati in quest'area sono, ad esempio, Findus (quattro salti in padella), Barilla, ecc.*

L'area d'affari **"pasta per feste"** è definita da: funzione d'uso: alimentazione nelle occasioni speciali; gruppi di clientela: famiglie; tecnologie: può utilizzarsi sia un processo industriale che uno artigianale.

Rientrano in quest'area i marchi Barilla, Fini, Rana ed i pastifici locali di pasta lavorata artigianalmente.

L'area di business **"alimentazione dietetica"** è definita da:

funzione d'uso: alimentazione con poche calorie; gruppi di clientela: si rivolge a persone con problemi di linea; tecnologie: processo industriale. *Rientra in quest'area il marchio Misura.*

Infine, l'area di business **"alimentazione speciale"** è definita da: funzione d'uso: alimentazione per persone con problemi di allergie; gruppi di clientela: persone con allergie alimentari; tecnologie: si possono utilizzare processi industriali ed artigianali.



Determinanti del successo di un'azienda in un business

La **profittabilità di lungo periodo** di un'azienda (Π) dipende da:

$$\Pi = \Pi_{\text{set}} + \Delta\Pi$$

dove:

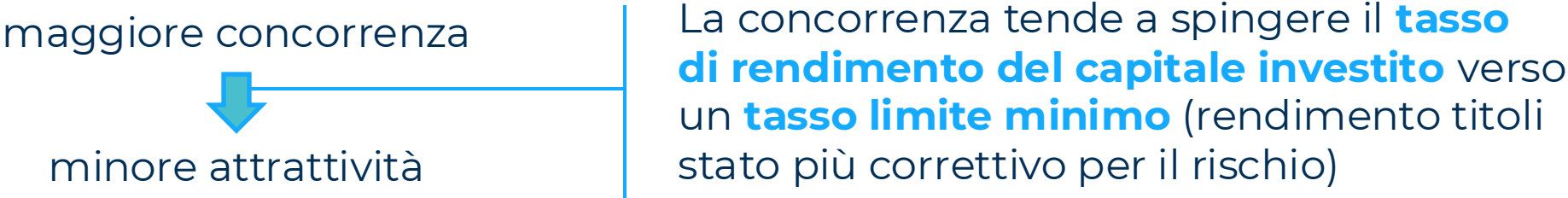
- Π_{set} : **attrattività** del business (redditività media dei produttori) dipende da **caratteristiche strutturali** e **della concorrenza nel settore**
- $\Delta\Pi$: **posizione competitiva**: capacità dell'impresa di ottenere un **vantaggio competitivo sostenibile** ossia un differenziale positivo di redditività rispetto ai concorrenti

Per comprenderle, Porter propone di effettuare rispettivamente:

- **Analisi esterna** opportunità e minacce derivanti dalla concorrenza
- **Analisi interna** punti di forza e di debolezza dell'azienda rispetto ai concorrenti

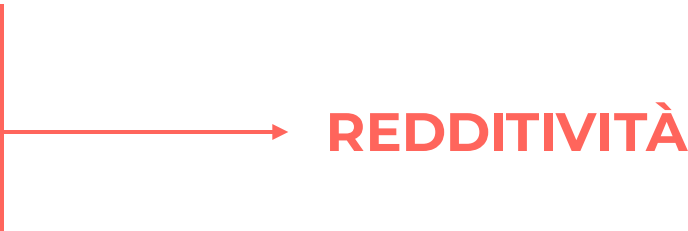


L'attrattività nel lungo periodo di un settore dipende dalle condizioni strutturali che ne condizionano la concorrenza



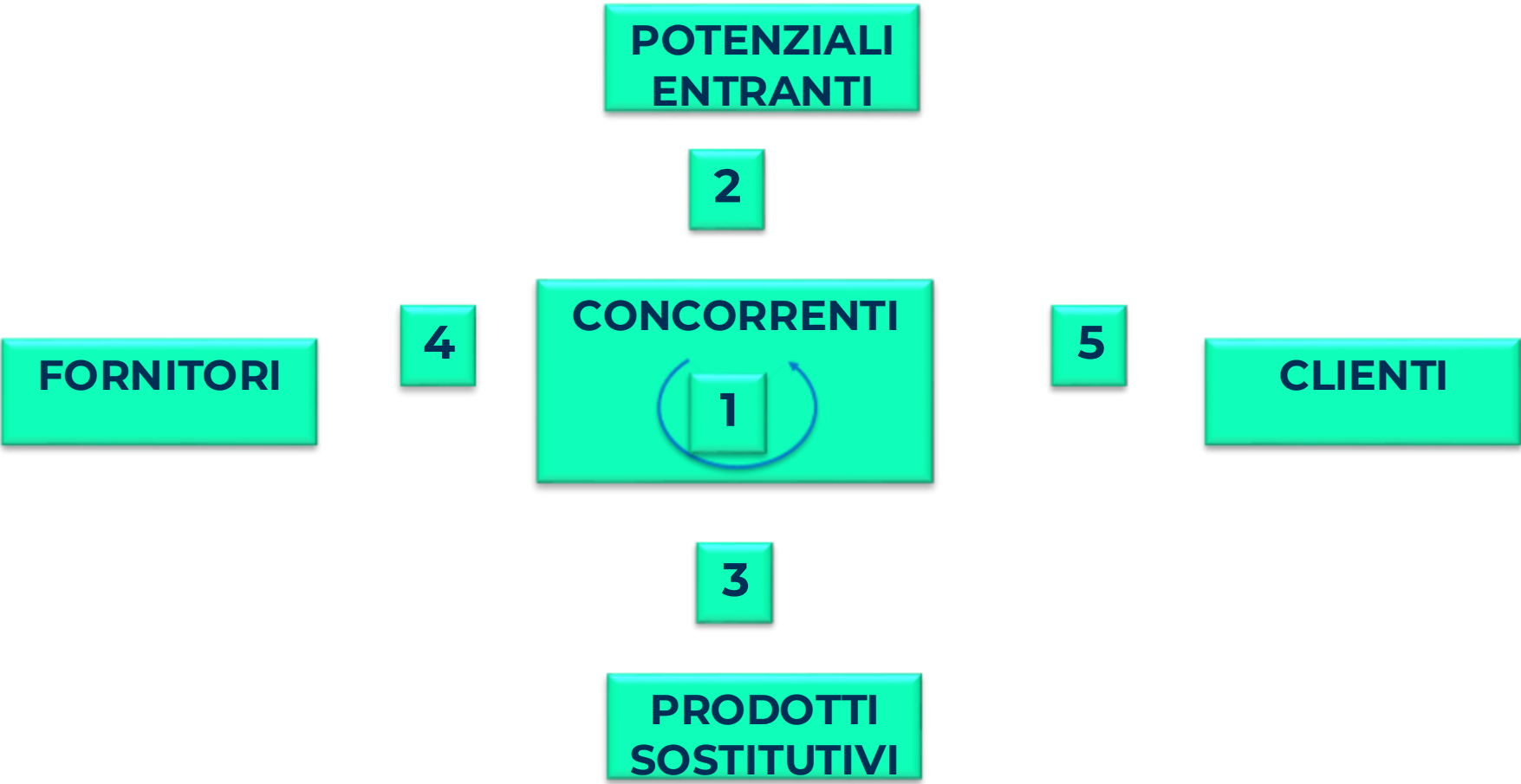
PORTER: il livello di concorrenza (allargata) dipende dall'**intensità di 5 FORZE COMPETITIVE** che dipende da condizioni strutturali (relativamente stabili) del settore e determina:

- Prezzi praticabili
- Costi da sostenere
- Investimenti necessari



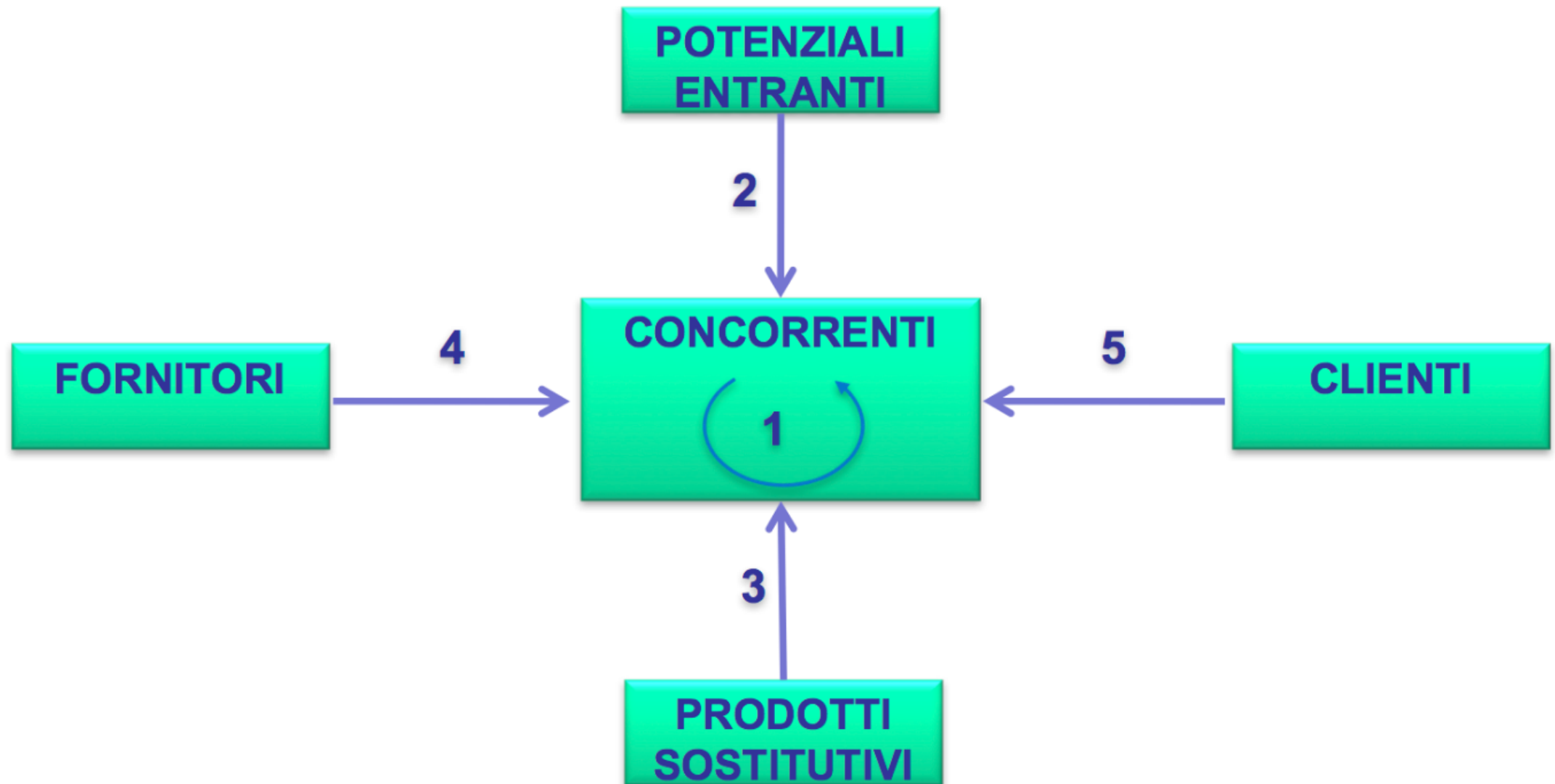


Analisi delle cinque forze competitive



Pensa all'industria del trasporto aereo. Quali sono secondo te le due più grandi minacce da prendere in esame?

0





1. Analisi della concorrenza interna tra produttori

La concorrenza tra i produttori di un settore è più intensa se:

- prodotti indifferenziati
- scarsa identità di marca
- bassa concentrazione
- basso livello di crescita
- costi fissi e di magazzino alti rispetto al fatturato
- recenti ristrutturazioni tecnologiche
- alte barriere all'uscita
 - impianti specializzati con basso valore di riutilizzo
 - costi fissi di uscita (es. ricambi)
 - interdipendenze strategiche (economie di scopo)
 - vincoli sociali e politici
 - barriere emotive



2. Analisi della minaccia di nuove entrate

POTENZIALI ENTRANTI

imprese (anche attualmente non esistenti) che potrebbero avere interesse a entrare nel settore

- La sola minaccia credibile che ciò avvenga costituisce una forza competitiva in quanto costringe le imprese a:
 - mantenere i prezzi più bassi di quanto la domanda consentirebbe
 - sostenere costi e investimenti per scoraggiare tali entrate



Le aziende devono mantenere i prezzi di mercato sotto il livello del

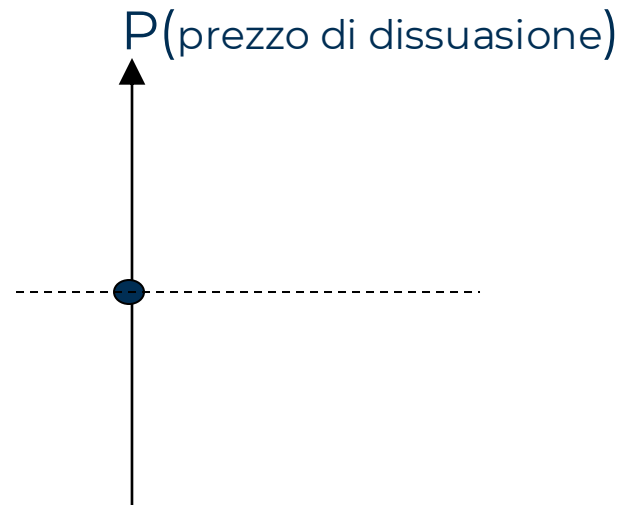
- Prezzo di dissuasione: livello dei prezzi di mercato per il quale gli extra profitti di un potenziale entrante compensano i costi di ingresso nel settore



2. Analisi della minaccia di nuove entrate

Livello Prezzi

Comportamento previsto
potenziali entranti



Se il prezzo è superiore il
Potenziale entrante **Entra**

Se il prezzo è inferiore il
Potenziale entrante **Non entra**

Tale livello e quindi l'intensità della minaccia di nuove entrate dipende dal costo di ingresso:

1. Barriere all'entrata
2. Reazione attesa



2. Determinanti della minaccia di nuove entrate

A. Barriere all'entrata

- economie di scala
- differenziazione del prodotto e identificazione della marca
- fabbisogno di capitale (immobilizzi tecnici o circolante)
- costi di riconversione (switching costs)
- economie di apprendimento
- accesso privilegiato a materie prime o ai canali distributivi
- tecnologie di prodotto o di processo esclusive
- politiche governative

B. Reazione attesa

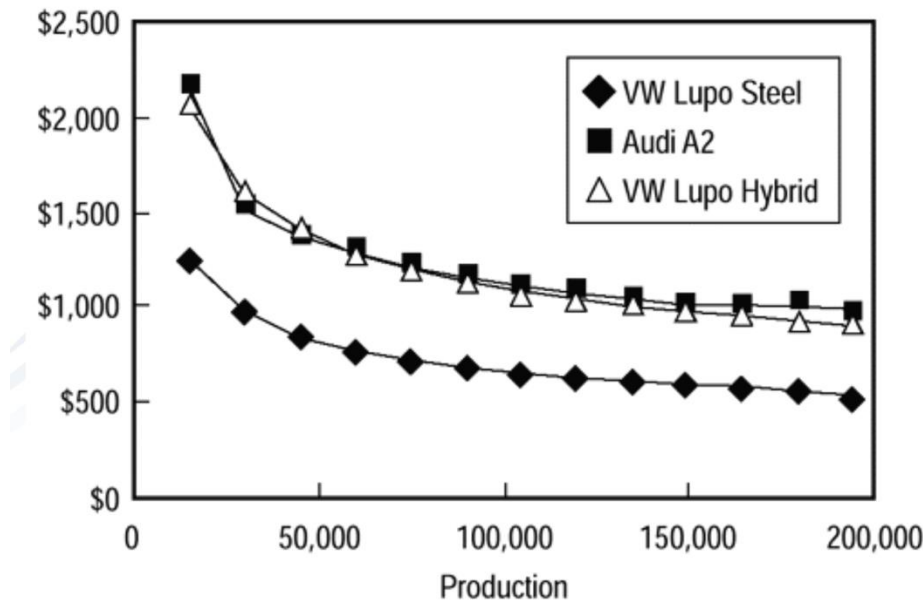
- precedenti (tradizione di reazione forti)
- imprese con risorse libere (capacità produttiva, liquidità)
- recenti investimenti rilevanti e dedicati



Focus: le economie di scala

Se si riporta su una curva il costo unitario minimo in funzione di ciascun livello produttivo Q_i (ossia quello ottenibile selezionando il modello di produzione per esso più efficiente) si ottiene un andamento decrescente che tende a stabilizzarsi in corrispondenza della DOM (Dimensione Ottima Minima)

Esempio: i costi di produzione di tre auto di medie dimensioni



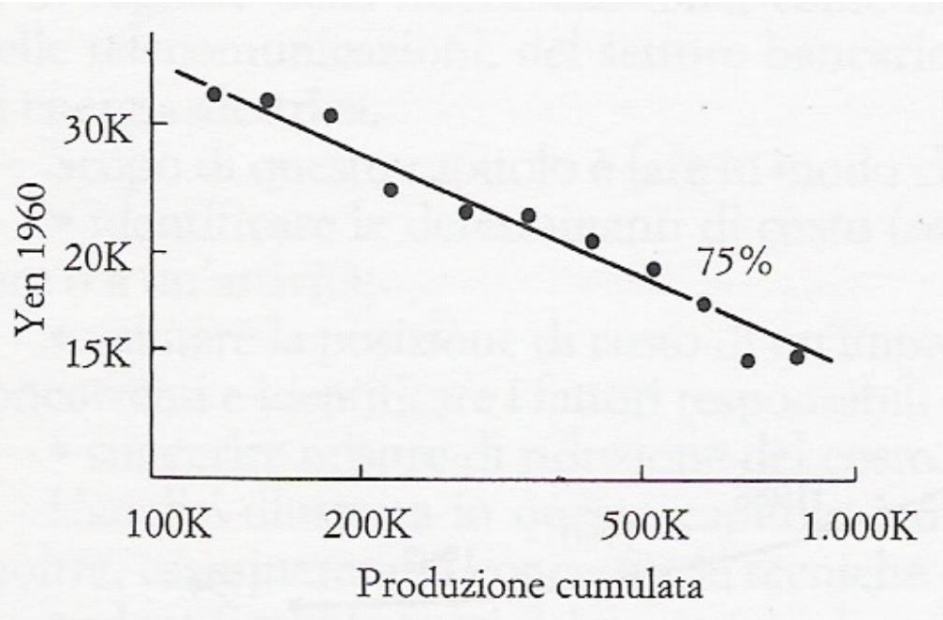


Focus: le economie di apprendimento

Un effetto simile a quello di scala, misurato però sui volumi cumulati a partire dall'inizio dell'attività stessa, si osserva con la learning curve

L'aumento della quantità prodotta cumulata determina, infatti, una graduale riduzione dei costi dovuta all'accumulazione di esperienza e di competenze tecniche

Esempio: orologi giapponesi dal 1962 al 1972





3. Analisi della minaccia di prodotti sostitutivi

PRODOTTI SOSTITUTIVI

prodotti di imprese esistenti operanti in **altri** settori (tecnologie diverse), ma che risultano **sostituibili** rispetto al soddisfacimento dei **bisogni** dei clienti

Esempi di prodotti sostitutivi

servizi guardiania	➔	antifurti elettronici
vino	➔	birra
orologi meccanici	➔	orologi elettronici
bottiglie in vetro	➔	bottiglie in PVC



Determinanti dell'intensità della minaccia di prodotti sostitutivi

La minaccia è **alta** se:

- rapporto **prezzo/prestazioni** è a favore del prodotto sostitutivo
- **trend** del rapporto prezzo/prestazioni è a favore del prodotto sostitutivo
- bassi **costi tecnici di conversione**
- bassi costi o **barriere** psicologiche e di immagine alla conversione



4. Potere contrattuale dei fornitori

- Il potere contrattuale dei fornitori agisce come **forza competitiva** in quanto costringe ad aumentare:
 - costi
 - investimenti
- Il potere contrattuale dei fornitori è **forte se**:
 - differenziazione degli **input** forniti e loro influenza sui costi o sulla differenziazione
 - costi di **conversione**
 - assenza di **prodotti sostitutivi**
 - **concentrazione** del settore dei fornitori
 - minacce credibili di **integrazione a valle**



5. Potere contrattuale dei clienti

- Il potere contrattuale dei clienti agisce come forza competitiva in quanto costringe a:
 - aumentare costi o investimenti
 - diminuire i prezzi
- Il potere contrattuale dei clienti è forte se:
 - indifferenziazione dei prodotti
 - rilevanza acquisti rispetto a fatturato complessivo dell'impresa
 - assenza costi di conversione
 - presenza di prodotti sostitutivi
 - concentrazione del settore cliente
 - minacce credibili di integrazione a monte



Critiche al modello delle 5 Forze di Porter: l'impresa estesa

Secondo Porter il rapporto verso stakeholder è conflittuale **occorre proteggersi, neutralizzare il loro potere contrattuale**

Visione alternativa a Porter: partnership

- verso **clienti**: “cliente Re”
- verso **fornitori**: azienda estesa
- Verso i **concorrenti**: Accordi di cooperazione/competizione con alleanze strategiche (joint venture, licenze, accordi tecnologici, di fornitura) ⇒ creazione di vantaggi condivisi



A parità di settore la redditività delle aziende varia in misura sostanziale a seconda della loro capacità di acquisire

vantaggi competitivi sostenibili

- Le imprese devono comprendere i propri **punti di forza e di debolezza** in modo modificarli nel tempo e rispondere al meglio alle **opportunità e minacce** provenienti dall'ambiente esterno

Per far ciò occorre secondo Porter:

1. definire la propria **strategia competitiva di base**,
2. identificare le **fonti di differenziali competitivi** rispetto ai concorrenti di riferimento guardando ai processi e alle loro interazioni (punti di forza e debolezza)



Definizione delle strategie competitive di base

Per cercare il vantaggio competitivo l'azienda deve scegliere, secondo Porter, tra un numero limitato di **strategie competitive di base** che si distinguono per:

- forma di **vantaggio competitivo** perseguito
- **ambito** o target nel quale si intende perseguire il vantaggio competitivo

		VANTAGGIO COMPETITIVO	
		COSTI	UNICITA'
AMBITO COMPETITIVO	MERCATO COMPLESSIVO	LEADERSHIP DI COSTO	DIFFERENZIAZIONE
	SEGMENTO SPECIFICO	FOCALIZZAZIONE SUI COSTI	FOCALIZZAZIONE SU DIFFERENZIAZIONE

Non ha ancora risposto nessuno.

Attendi! Le risposte stanno arrivando.



Strategia competitive di base: leadership sui costi

- Essere il produttore con i costi più bassi
- Operare con un raggio d'azione più ampio
- Vantaggi rispetto alle forze competitive:
 - margini più alti dei concorrenti
 - limiti della pressione dei clienti
 - assorbimento delle pressioni dei fornitori
 - posizione più favorevole rispetto nuovi entranti e ai prodotti sostitutivi



Determinanti della Leadership sui costi

- Economie di scala
- Economie di apprendimento
- Modalità di utilizzo della capacità produttiva (stagionalità, scorte, subfornitura)
- Collegamenti (legami interni e verticali)
- Grado di integrazione verticale
- Sinergie (stesso canale informativo per 2 S.B.U...)
- Tempo (essere i primi)
- Localizzazione
- Politiche discrezionali (prodotto, mix, livello di servizio, politiche del personale...)
- Fattori istituzionali (leggi, incentivi, tariffe...)

Non ha ancora risposto nessuno.

Attendi! Le risposte stanno arrivando.



Strategia competitive di base: differenziazione

- Prodotto percepito dai clienti come **unico** rispetto ad una o più caratteristiche:
 - qualità/design/tecnologia
 - immagine di marca
 - assistenza ai clienti
 - livello di servizio
 - rete di vendita
 - ...
- **Vantaggi** rispetto alle forze competitive
 - Protezione rispetto a **concorrenza**
 - Fedeltà **clientela**
 - Riduzione del potere dei **fornitori**
 - Creazione **barriere all'entrata**
 - Resistenza ai prodotti **sostitutivi**



Determinanti di differenziazione

- Scelte di politica aziendale
 - Caratteristiche e prestazioni dei prodotti
 - Servizi assicurati
 - Qualità input
 - Competenze e livello di esperienza del personale e formazione
- Collegamenti
 - Interni (integrazione)
 - Verticali (clienti e fornitori)
- Tempo (essere i primi)
- Localizzazione (copertura geografica – es. banche)
- Interrelazioni (economie di scopo – vendita congiunta di servizi finanziari ed assicurativi)
- Apprendimento



Strategia competitive di base: focalizzazione

- **Presupposto:** esistono dei segmenti diversi di mercato
 - Focalizzazione sui **costi** (concorrenti a largo spettro hanno costi superiori, e.g. di distribuzione)
 - Focalizzazione sulla **differenziazione** (i concorrenti danno prodotti al di sotto delle esigenze del segmento)



Rischi delle strategie competitive di base

Leadership su Costi

- imitazione dei concorrenti
- cambiamenti di tecnologia
- perdita degli altri vantaggi di costo
- perdita della prossimità alla differenziazione
- focalizzatori sui costi hanno successo

Differenziazione

- imitazione dei concorrenti
- le basi per la differenziazione diventano meno importanti per il consumatore
- si perde la prossimità ai costi
- focalizzatori hanno successo

Focalizzazione

- imitazione dei concorrenti
- il segmento diminuisce di rilevanza
- aumentano i vantaggi di una linea più ampia
- focalizzatori nei sottosegmenti hanno successo



Definizione delle strategie competitive di base: osservazioni

- Le strategie di base secondo Porter **non possono essere perseguite congiuntamente:**
 - Chi persegue più strategie di base ha una redditività più bassa della media (“bloccati a metà del guado”)

Eccezioni:

- Esistono **vantaggi di costo molto forti che consentono anche di differenziare**
- L'impresa realizza un'importante **innovazione tecnologica** e/o organizzativa.



Analisi Interna: la ricerca dei differenziali competitivi

- Un vantaggio competitivo sostenibile non può essere compreso se si guarda l'impresa (o la S.B.U.) nel suo complesso
- E' necessario suddividere in **fasi/processi/attività**
- Ogni attività è fonte potenziale di vantaggi di costo e/o differenziazione

Catena del Valore

Modo sistematico di **scomporre, analizzare e confrontare** le attività (tecnologicamente ed economicamente distinte) e le loro interrelazioni per capire le possibili **fonti di vantaggio competitivo**



La ricerca dei differenziali competitivi: la catena del valore

processi DI SUPPORTO

Permettono lo svolgimento in modo continuativo delle attività primarie

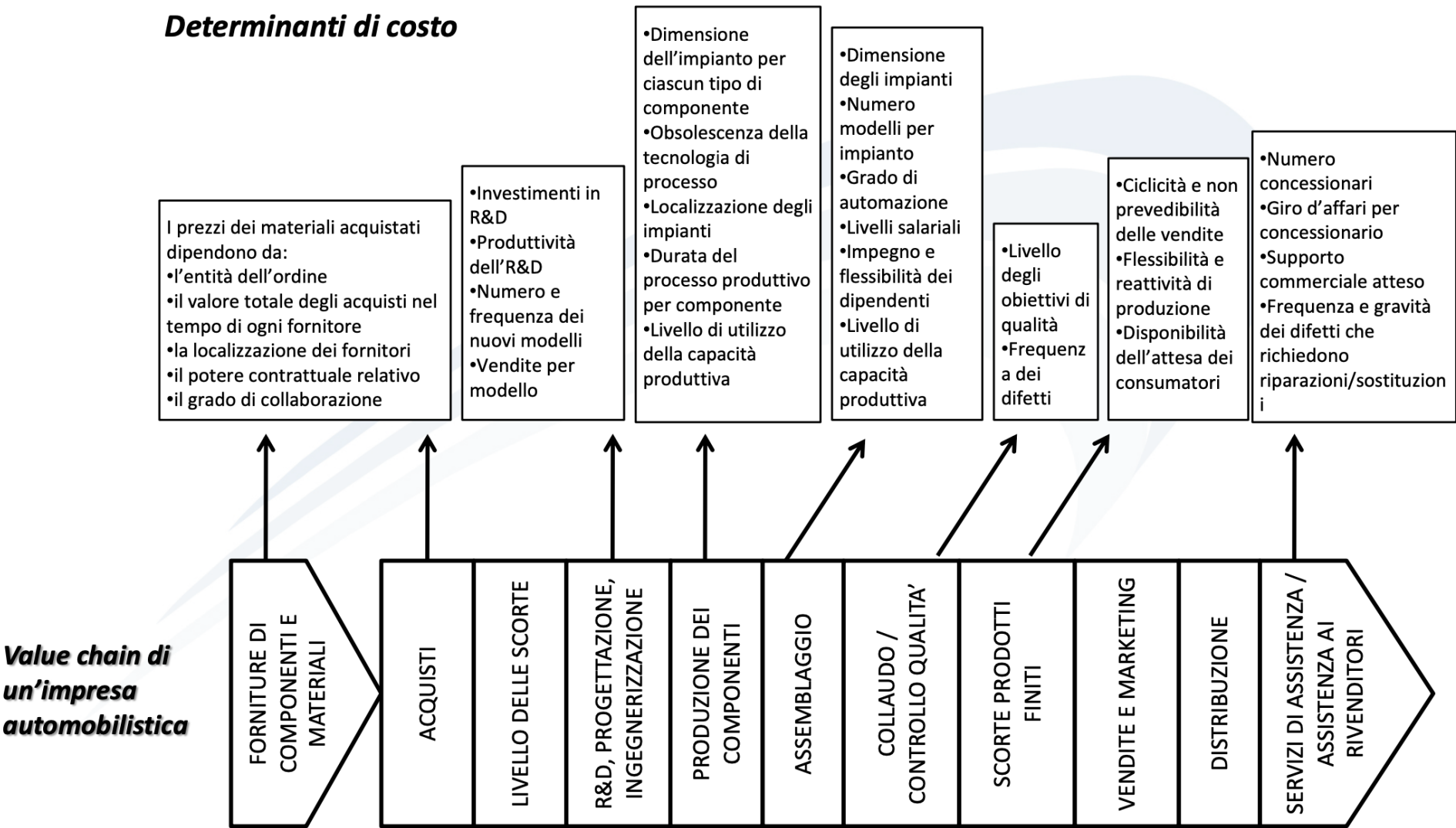


processi PRIMARI

Direttamente e correntemente volti a rendere disponibile l'output sul mercato



Modalità di gestione delle singole attività

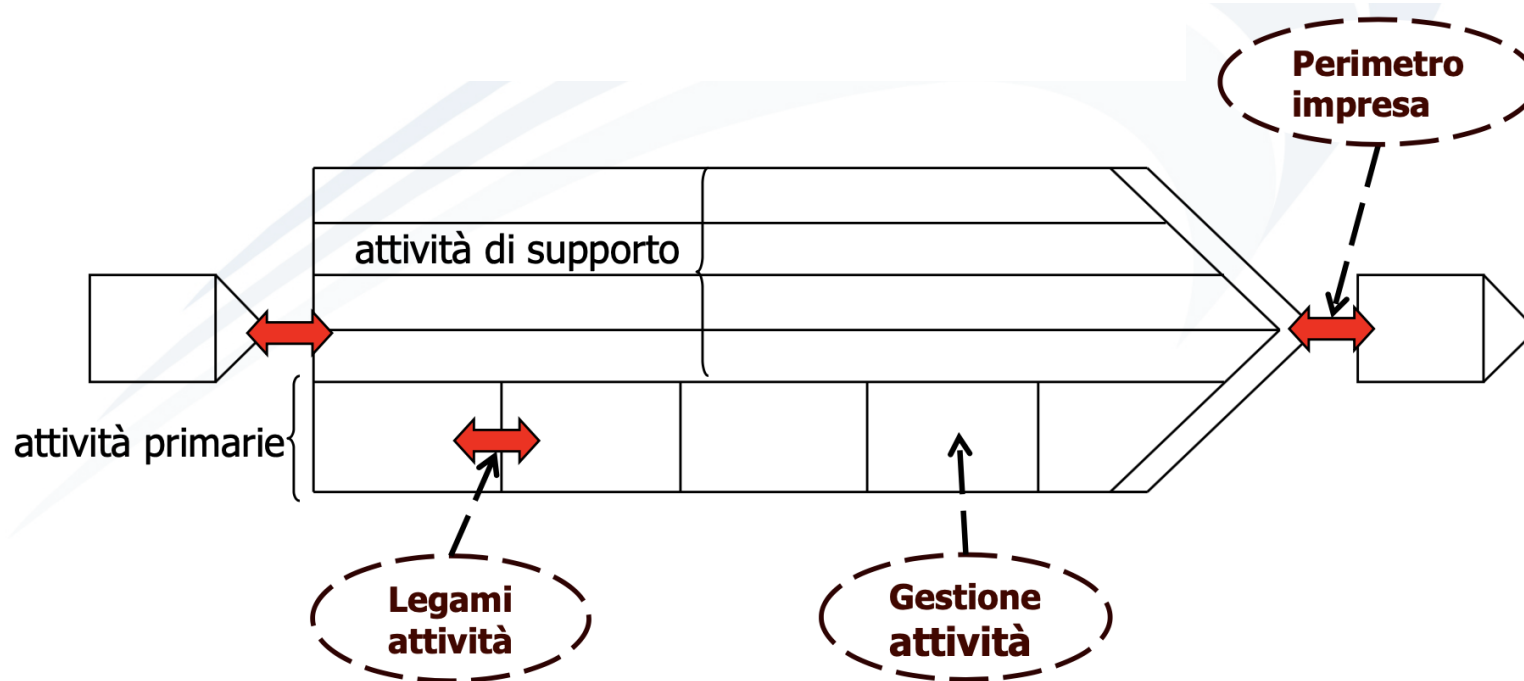




Ricerca dei differenziali competitivi: analisi della Catena del Valore

La ricerca dei differenziali competitivi attraverso la catena del valore richiede l'analisi di tre componenti:

1. Modalità di gestione delle singole attività
2. Legami tra attività
3. Perimetro d'impresa





Il legame tra le attività

- I differenziali che derivano dai legami tra le attività sono generati dalla capacità dell'impresa di gestire in modo efficiente ed efficace le relazioni tra:
 - le diverse attività svolte all'interno dell'impresa
 - le attività svolte all'interno dell'impresa e quelle, legate all'output, svolte dai fornitori o dai clienti dell'impresa stessa.
- Un **esempio** del primo caso è l'integrazione, nel processo di innovazione, delle attività di generazione dei requisiti funzionali (marketing), progettazione delle caratteristiche tecniche (R&D) e verifica di fattibilità delle soluzioni, in termini di tecnologie attualmente disponibili (produzione) e competenze del personale (HR).
- Un **esempio** del secondo caso è la gestione integrata dei sistemi per l'emissione e la ricezione degli ordini dell'azienda a monte e di quella a valle, che permette di ridurre notevolmente il livello delle scorte di entrambe le imprese.
- L'ottica di processo ha avuto un ruolo fondamentale nell'ultimo decennio nel successo di alcune imprese. Si pensi ad esempio alle tecniche di gestione del tipo **just in time** per i legami fornitori/impresa nel processo produttivo, al **Value Stream Management** o al **concurrent engineering**, ed in generale ai rapporti evoluti con clienti e fornitori, nel processo di innovazione.



I differenziali competitivi possono essere generati dalle scelte fatte in termini di livello di **integrazione verticale**, ovvero di quanta parte delle attività complessive è svolta in house e quanta delegata all'esterno (outsourcing)



Vantaggi (Possibili differenziali positivi)

- Minori costi di approvvigionamento e trasporto
- Fornitura dedicata (tempi, qualità, ecc.)
- Riduzione pressione da fornitori/clienti
- Economie da processi congiunti
- Integrazione degli utili



Svantaggi (Possibili differenziali negativi)

- minore efficienza rispetto al fornitore
- scarsa motivazione all'innovazione
- minore flessibilità
- maggiore capitale investito



Accoppiamento tra analisi interna ed esterna: SWOT analysis

- 1. **da analisi esterna:** identificazione dei principali trend e loro analisi (rilevanza per il business, probabilità, prossimità)
- 2. **da analisi interna:** identificazione dei principali punti di forza e di debolezza
- 3. costruzione della **matrice di sinergia**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
F1	+									
F2										
F3										
F4										
F5										
D1										
D2	-									
D3										
D4										
D5										

4. Identificazione **Strategic issues:**
- analisi per riga
 - analisi per colonna
 - analisi per cluster



Esempio di matrice di sinergia per una azienda di elettronica di consumo

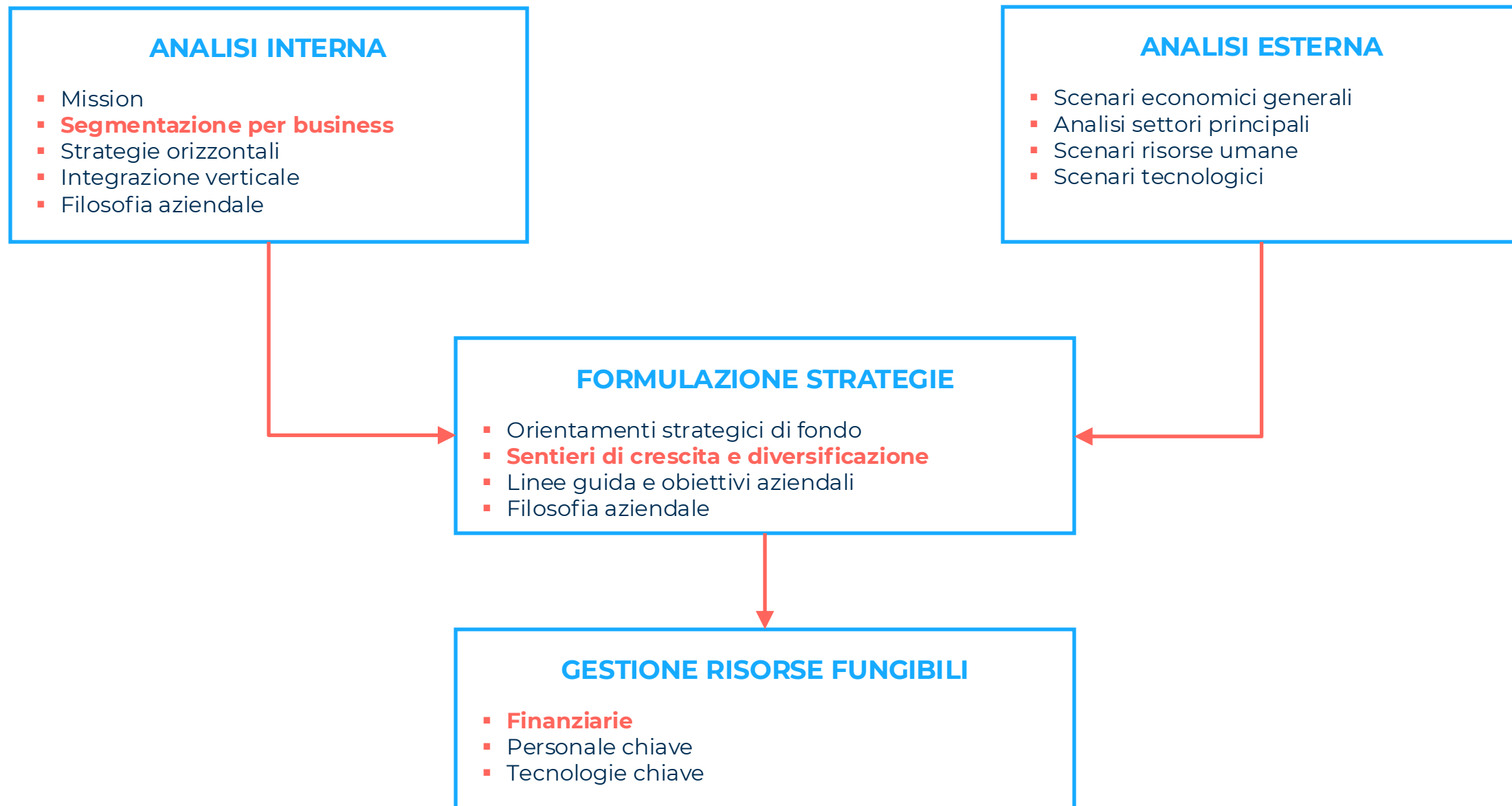
<div><div>Cambiamenti Esterni</div><div>Punti di Forza/debolezza</div></div>	Convergenza tecnologie Entertainment	Diffusione internet	Integrazione Europea	Standardizzazione Hardware e concorrenza su	Aumento costi Materie prime	posizionamento rispetto a concorrenti di riferimento
Ricerca e Innovazione	+	+				
Diversificazione gamma nell'Entertainment	++	+			+	
Presenza capillare sul territorio				+		
Rapporto elevato prezzo/qualità (reale)		--	--		-	
Poca integrazione tra Sales Company EU		--	--			
Mancanza di spirito di squadra	-		-			



- **Introduzione**
 - Cenni alle forme di mercato
 - Definizioni di strategia
 - Il processo di pianificazione strategica
 - Livelli di pianificazione: business, funzionale e corporate
- **La strategia a livello di business**
 - L'identificazione dei confini del business e il modello di Abell
 - L'analisi esterna a livello business (opportunità e minacce)
 - L'analisi interna a livello business (punti di forza e debolezza)
 - L'analisi SWOT
- **La pianificazione strategica a livello corporate**
 - Le matrici di portafoglio: la matrice BCG
 - L'ottica basata sulle risorse competenze



Strategia a livello corporate





La segmentazione per business

- **Azienda come insieme di Strategic Business Unit (SBU):** unità operative che:
 - Raggruppano una serie ben precisa di prodotti e servizi
 - Venduti ad un gruppo uniforme di clienti
 - In competizione con un gruppo di concorrenti ben definito

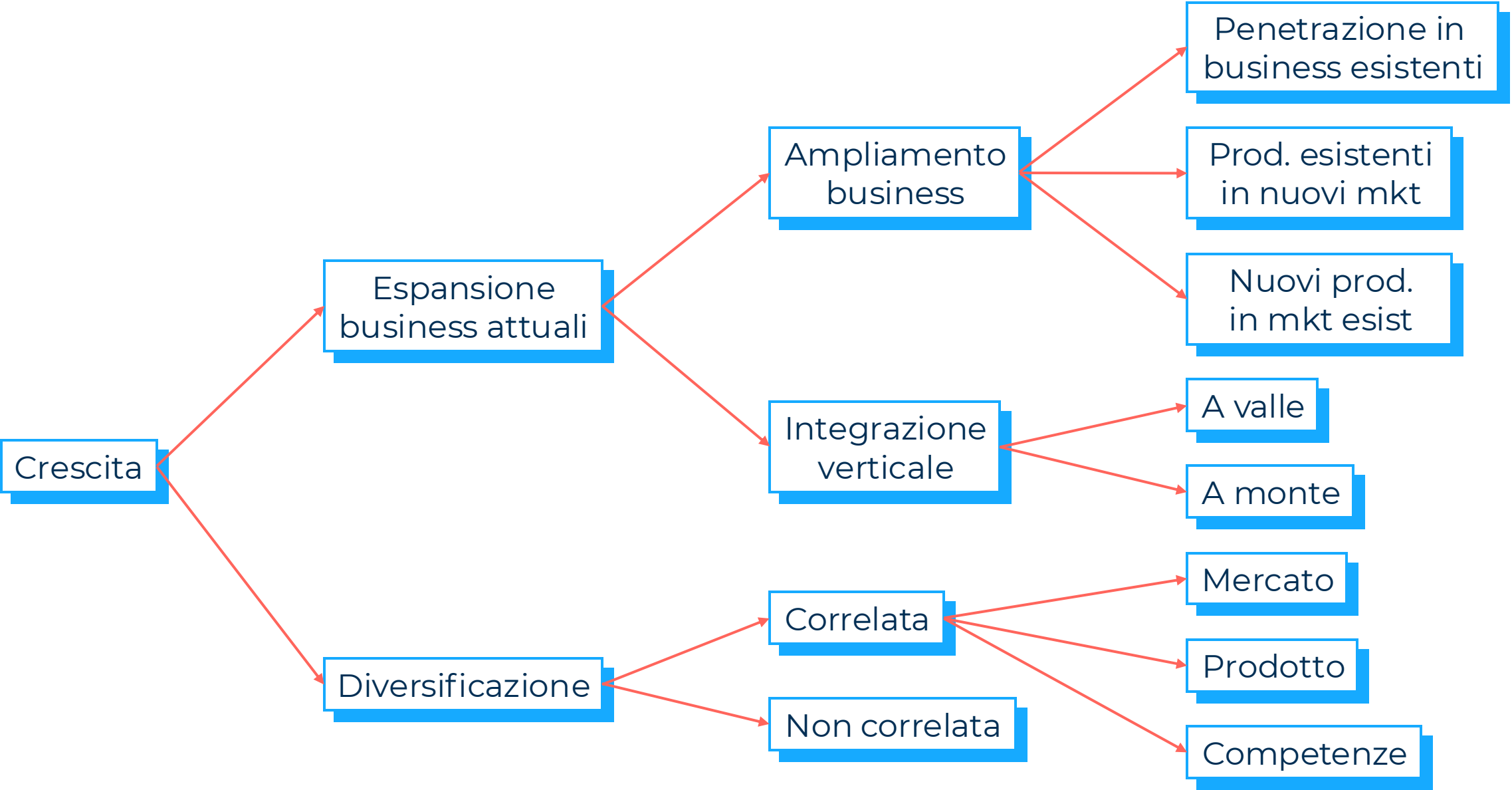
A.D. Little: La SBU è una parte dell'impresa che **dispone di un mercato esterno** per i propri beni e servizi e per il quale è possibile/opportuno **determinare obiettivi e strategie indipendenti**

- **Elementi da considerare nella segmentazione:**
 - Concorrenti di riferimento
 - Comportamento rispetto al prezzo
 - Clienti
 - Approcci a qualità-stile
 - Sostituibilità
 - Possibilità di separazione

N.B.: attenzione perché l'impresa diversificata abbia senso devono esistere interdipendenze/sinergie tra SBU



Percorsi di crescita e diversificazione



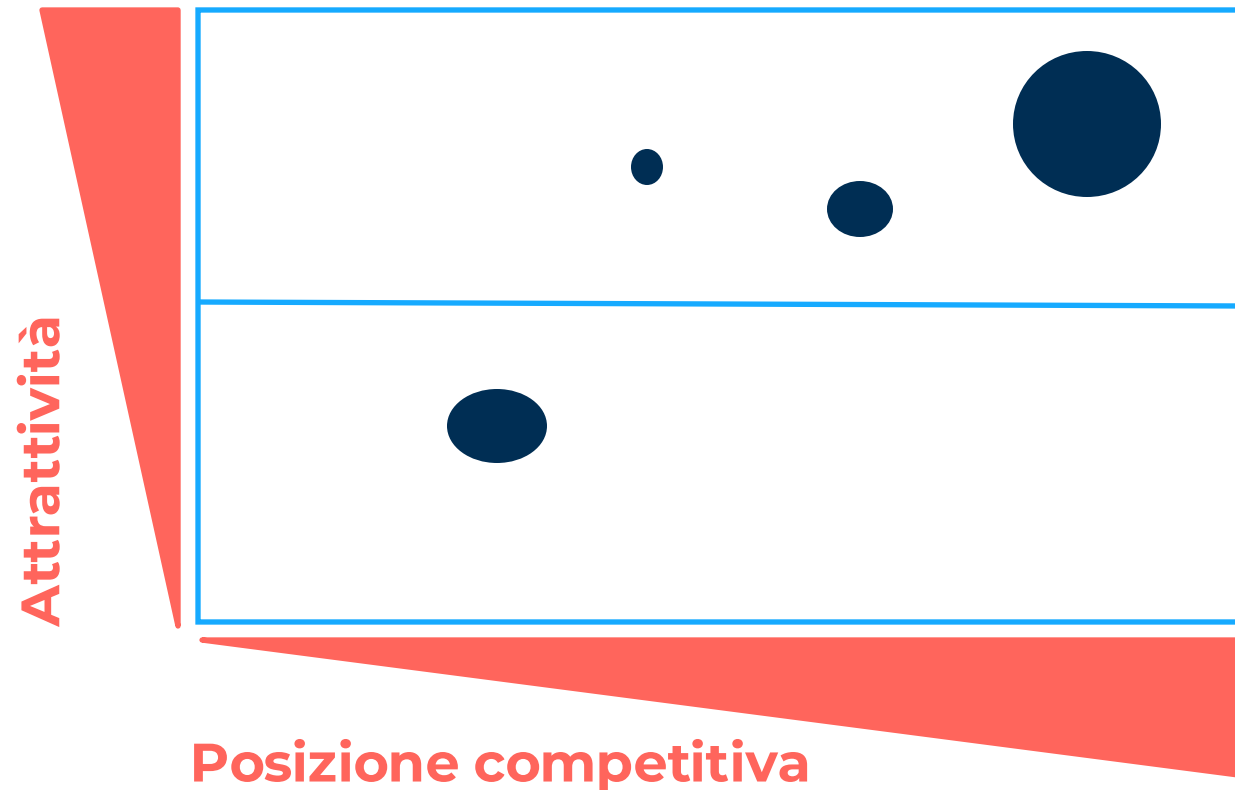


Allocazione e gestione delle risorse finanziarie

- **Problema:** gestire l'**allocazione di risorse finanziarie** a livello di insieme complessivo di business (**portafoglio**)
- **Passi logici:**
 - Analizzare e confrontare la **posizione competitiva** di ciascun business e del portafoglio complessivo
 - Suggerire **orientamenti strategici generali** per ciascun business
 - Definire criteri e priorità nell'**allocazione di risorse finanziarie**
- **Matrici di portafoglio** (nate tutte più o meno attorno agli anni '70):
 - Boston Consulting Group
 - McKinsey
 - A.D. Little
- **Ipotesi:** la profittabilità di una SBU nel lungo periodo dipende da **2 dimensioni**:
 - **Attrattività** del settore
 - **Posizione competitiva** dell'unità di business in quel settore



Matrici di Portafoglio



- La posizione di un'unità di business sulla matrice suggerisce una **strategia ad essa coerente**
- La posizione spiega la **capacità di generare risorse** o la necessità di impiegarle
- Suggerisce **priorità e criteri di allocazione** delle risorse
- Consente di **valutare il bilanciamento del portafoglio** aziendale



La matrice BCG

Ipotesi alla base del modello:

- L'**attrattività** può essere misurata dal **tasso di crescita del mercato**, in quanto:
 - minore probabilità guerre di prezzo
 - effetto di trascinamento della domanda sull'offerta
- La **posizione competitiva** può essere misurata dalla **quota relativa della SBU**, in quanto:
 - economie di scala
 - economie di apprendimento
- Importanza/convenienza autofinanziamento (imperfezione del mercato dei capitali)



Limiti di validità

- **Assunzioni di base non sempre valide:**
 - Crescita non sempre implica attrattività
 - Quota non sempre indica vantaggio competitivo (es. strategie di nicchia)
 - L'autofinanziamento non sempre è conveniente in mercati finanziari avanzati
- **Ottica puramente finanziaria:** non vede sinergie tra business



Limiti dell'approccio tradizionale alla strategia

- Gli strumenti tradizionali di strategia business e corporate si rifanno a un **modello ben preciso: l'impresa come insieme di business**

Implicazioni:

- ⇒ **A livello Corporate:** enfasi su fattori esterni
- ⇒ **A livello Business:** enfasi su rapporto prestazioni/costo nei business attuali

- **Pregi:** operativo
- **Difetti:**
 - Si riferisce ad una situazione stabile
 - Analisi statica, non dinamica



Le differenze di prestazioni tra le imprese sono legate alla loro eterogeneità rispetto al modo con cui accumulano e usano risorse diverse per:

- **Imitabilità:**
 - **Unicità fisica** (esempio localizzazione, brevetti)
 - **Path dependency** (esempio accumulo di immagine e conoscenze)
 - **Ambiguità causale** (esempio segreti industriali o approcci organizzativi)
 - **Deterrenti economici** (es reazione attesa)
- **Durata**
- **Appropriabilità**
- **Sostituibilità**
- **Superiorità competitiva**

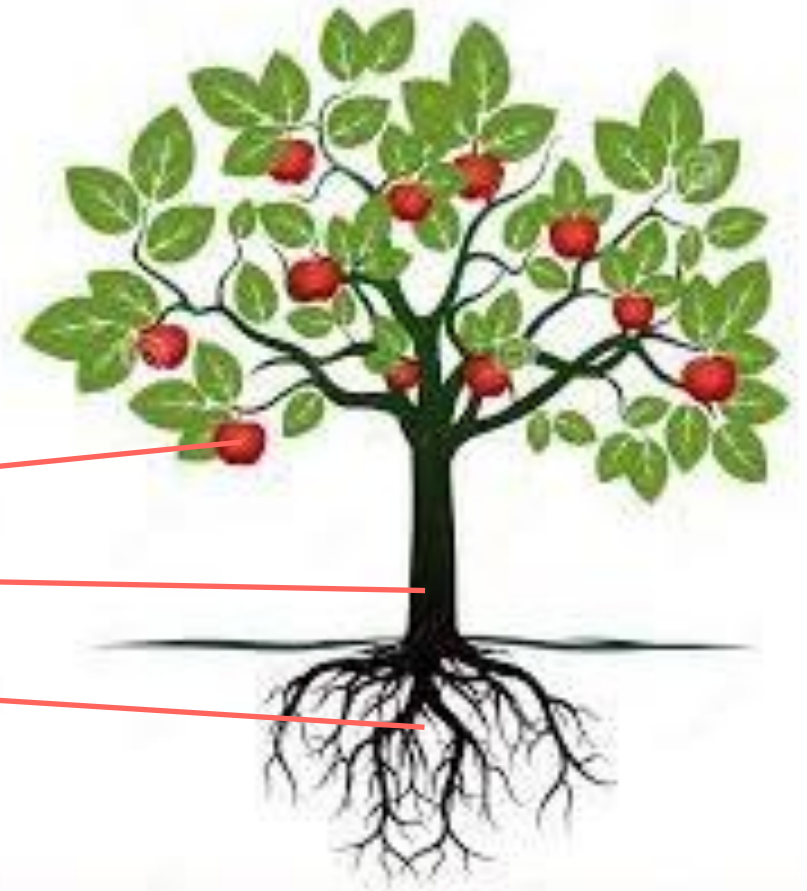


Le radici dell'approccio orientato alle competenze nella teoria economica

- **Ricardo (1817):** le rendite da fattori produttivi superiori
- **Penrose (1959):** le risorse in eccesso come determinante della crescita e diversificazione
- **Richardson (1964):** competenze e accordi tra imprese
- **Williamson (1979):** i costi transazionali
- **Nelson e Winter (1982):** teoria evoluzionista
- **Teece (1987):** gli assets complementari

Obiettivo: comprendere e sviluppare le fonti di vantaggio competitivo sostenibile

- **Prahalad e Hamel:** L'impresa come albero:
 - **Frutti e Foglie** = prodotti commerciali
 - **Rami e Tronco** = componenti chiave
 - **Radici** = core competence
- **Esempi:**
 - Canon
 - 3M
 - Black&Decker
 - Honda





Implicazioni dell'orientamento alle competenze per la strategia

Le competenze diventano l'oggetto principale della pianificazione, in quanto:

- Input da utilizzare \Rightarrow Fattibilità/costo
- Output da sviluppare \Rightarrow Rilevanza

Problemi pratici nell'applicazione:

- Identificare competenze distintive
- Definire il proprio stato attuale in termini di tali competenze
- Definire competenze obiettivo in relazione a evoluz. ambiente,
- Definire piani di sviluppo analizzandone rilevanza (risorse sviluppate) e fattibilità (presenza attuale delle risorse necessarie)
- Definire coerentemente il sistema di programmazione e controllo e di gestione del personale



Vantaggi e limiti di un approccio basato sulle competenze

Vantaggi dell'approccio basato sulle competenze:

- Aiuta a focalizzare le fonti di vantaggi competitivi sostenibili
- Orienta/interpreta il processo di costruzione -sfruttamento -trasferimento dei Vantaggi Competitivi

Fenomeni che si interpretano meglio:

- Sentieri di crescita/diversificazione
- Politiche internazionalizzazione
- Accordi tra imprese (es. Sony-Ericsson, HP-compaq)
- Strategie di Outsourcing (es. Fiat-TNT traco)
- Strategie di OEM (es. Canon, Iveco, IBM)

Limiti dei modelli attuali basati su competenze

- Prevalentemente interpretativi
- Difficili da tradurre in strumenti operativi