

Capitolo 4

Il ruolo delle ICT nella strategia

Obiettivi di apprendimento

- Comprendere l'influenza delle ICT sul perseguimento o la ridefinizione della strategia
- Approfondire i possibili impatti delle ICT a livello di settore industriale o di singola organizzazione
- Fornire una classificazione delle strategie competitive, evidenziando le modalità attraverso le quali le ICT possono supportarne il perseguimento

Prospettive per analizzare l'influenza delle ICT nella strategia

1. Miglioramento dei processi decisionali strategici e di pianificazione e controllo
2. Strumento per **perseguire** la strategia aziendale
3. Strumento per **ridefinire** la strategia aziendale

Capitolo 4

il ruolo delle ICT nella strategia

Prospettive per analizzare l'influenza delle ICT nella strategia

1. Miglioramento dei processi decisionali strategici

1. Le ICT a supporto delle decisioni strategiche

Il supporto dei sistemi di reporting e dei DSS - EIS

- Visione sintetica della realtà aziendale e del mercato
- Simulazioni di situazioni future grazie a modelli della realtà
- Meccanismi di controllo delle variabili strategiche

Capitolo 4

il ruolo delle ICT nella strategia

Prospettive per analizzare l'influenza delle ICT nella strategia

2. Perseguimento degli obiettivi strategici

2. la visione classica del ruolo della strategia

- Strategia organizzazione →
 - ✂ → strategia di ogni area →
 - ✂ → investimenti ICT



2. ICT a supporto delle strategie

- **Ogni funzione aziendale** deve perseguire obiettivi coerenti con la strategia aziendale
- Più strategie nello stesso settore: l'esempio delle banche
 - servizi evoluti per una clientela più dinamica
 - servizi di livello più basso con incentivi sul tasso di deposito

2. L'allineamento con gli obiettivi strategici

- Le ICT supportano il raggiungimento degli obiettivi strategici → l'area S.I. deve avere obiettivi **coerenti** con gli obiettivi aziendali
- **Chi**
 - la direzione deve definire i compiti dell'area S.I.
- **Come**
 - gli investimenti in ICT sono coerenti con piani di sviluppo dell'impresa?
 - la cultura del personale dell'area S.I. è adeguata all'evoluzione della strategia?

Allineamento strategico: linee guida

- Definire le funzioni critiche da supportare
 - es. sistema di prenotazione voli: risposte in real-time e gestione dell'accesso concorrente al database prenotazioni;
- Definire l'architettura generale del sistema
 - centralizzato vs distribuito; chi può accedere a quali dati; ...
- Specificare le caratteristiche interne (tecniche e organizzative) del SI
 - tecniche: scelta dell'hardware, tipo di connessioni, database, ...
 - organizzative: ruoli, mansioni, procedure di progr. e controllo, ...
- Verificare che il SI sia coerente con le altre variabili organizzative

Allineamento strategico: osservazioni

- L'allineamento strategico non è una procedura da svolgere *una tantum* o periodicamente, è un processo continuo
- Le azioni suggerite hanno l'obiettivo di avvicinarsi per approssimazioni successive all'allineamento fra ICT e strategia
- Le azioni suggerite non sono da svolgere in sequenza (ma piuttosto in parallelo)

Capitolo 4

il ruolo delle ICT nella strategia

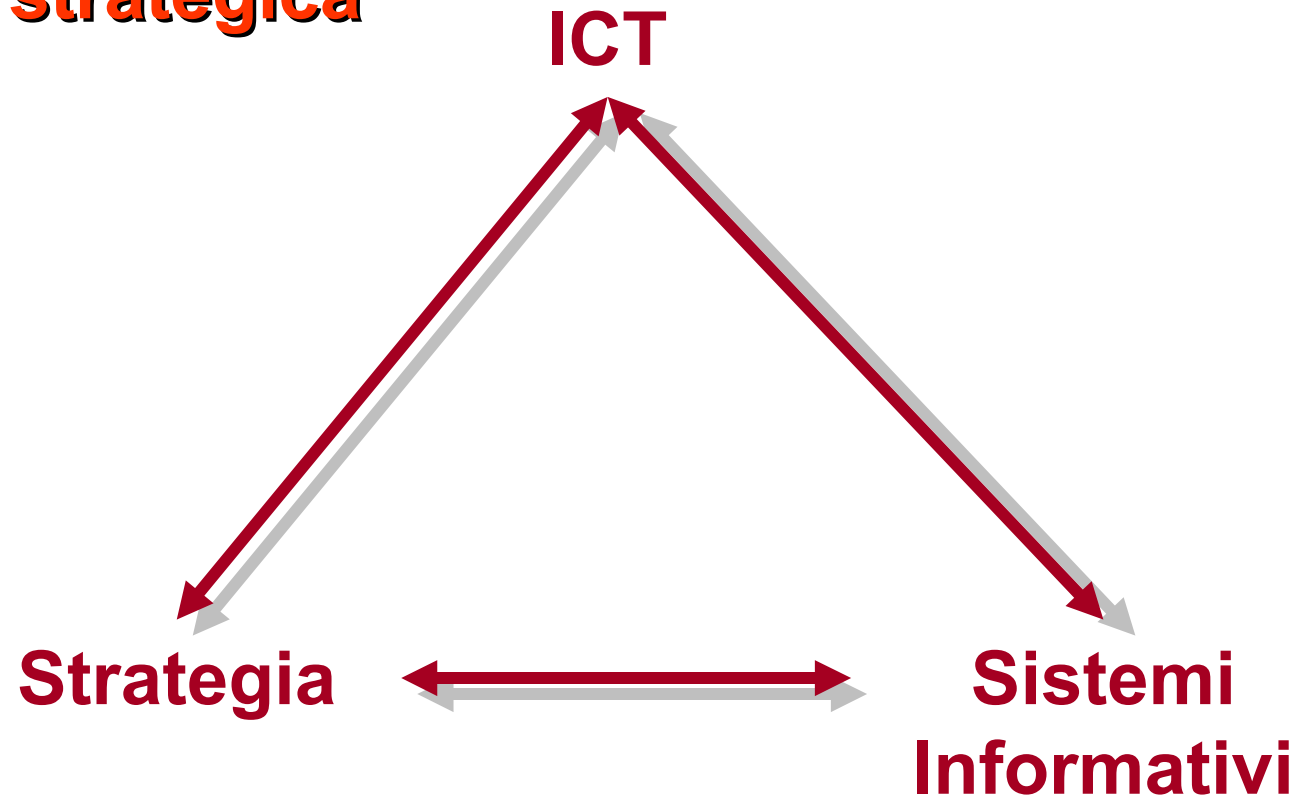
Prospettive per analizzare l'influenza delle ICT nella strategia

3. (Ri-)definizione della strategia

3. Le ICT come determinanti della strategia

Effetto:

↓ ICT = arma strategica



Capitolo 4

il ruolo delle ICT nella strategia

Prospettive per analizzare l'influenza delle ICT nella strategia

3. (Ri-)definizione della strategia
a livello di **organizzazione**

3. Le ICT come determinanti della strategia

- A livello di **organizzazione**: impatto sulla catena del valore
 - Creazione di nuovi prodotti/servizi costituiti da informazioni
 - Integrazione dei prodotti/servizi esistenti con contenuti informativi
 - Ottimizzazione dei processi (es. di produzione)



Lavoro di gruppo / Attività



- All'interno della propria organizzazione, si identifichi un esempio di utilizzo delle ICT per:
 - creare un nuovo **prodotto**
 - integrare un **prodotto** o **servizio** esistente con contenuti informativi
 - migliorare un **processo**

Capitolo 4

il ruolo delle ICT nella strategia

Prospettive per analizzare l'influenza delle ICT nella strategia

3. (Ri-)definizione della strategia:
le strategie competitive e le ICT

La strategia di costo

➤ Obiettivo

- Minimizzare i **costi interni** legati allo sviluppo del prodotto o del servizio, per poterlo proporre a prezzi inferiori rispetto alla concorrenza

➤ Modalità

- Sfruttare le economie di scala
- Ridurre i costi di produzione
- Minimizzare gli investimenti in pubblicità o in ricerca e sviluppo

La strategia di differenziazione

➤ Obiettivo

- Offrire al cliente un valore che i prodotti o i servizi dei concorrenti non hanno

➤ Modalità

- Differenziazione di prodotto
- Tempi di introduzione sul mercato
- Tempi di risposta al cliente
- Fidelizzazione del cliente
- Notorietà del marchio (*branding*)
- Mix di prodotti
- Alleanze
- Dislocazione geografica

La strategia di focalizzazione

➤ Obiettivo

- Identificare segmenti di mercato, aree geografiche, tipologie di prodotto o servizio da destinare a specifici *target* di mercato

➤ Modalità

- **Aziende**: settore, dimensioni, posizione geografica, appartenenza a un distretto industriale, uso delle ICT, ...
- **Privati**: dati anagrafici, titolo di studio, tipo di lavoro, hobby, stile di vita, ...

Lavoro di gruppo / Attività



➤ All'interno della propria organizzazione, si identifichino tre esempi di applicazione delle tre strategie competitive:

- strategia di costo
- strategia di differenziazione
- strategia di focalizzazione

descrivendo come le ICT potrebbero contribuire a perseguire ciascuna di queste.

Le politiche di prezzo

➤ Obiettivo

- Identificare il prezzo da applicare ai propri prodotti per massimizzarne le vendite

➤ Prodotti materiali

- costi fissi unitari **stabili**: il prezzo dipende dal margine che si desidera ottenere

➤ Prodotti basati sulla conoscenza

- investimenti iniziali **molto alti** e costi di produzione e distribuzione di ogni copia aggiuntiva **trascurabili** → **prezzo ?**

Prodotti basati sulla conoscenza

➤ Tre strategie

- offrire il prodotto gratuitamente a tempo indeterminato (es. software freeware) o a tempo definito (es. software shareware)
- regalare un dato prodotto per farsi conoscere e acquisire affidabilità e poi commercializzare un prodotto collegato
- vendere il proprio prodotto a prezzi molto bassi per penetrare il mercato

Capitolo 4

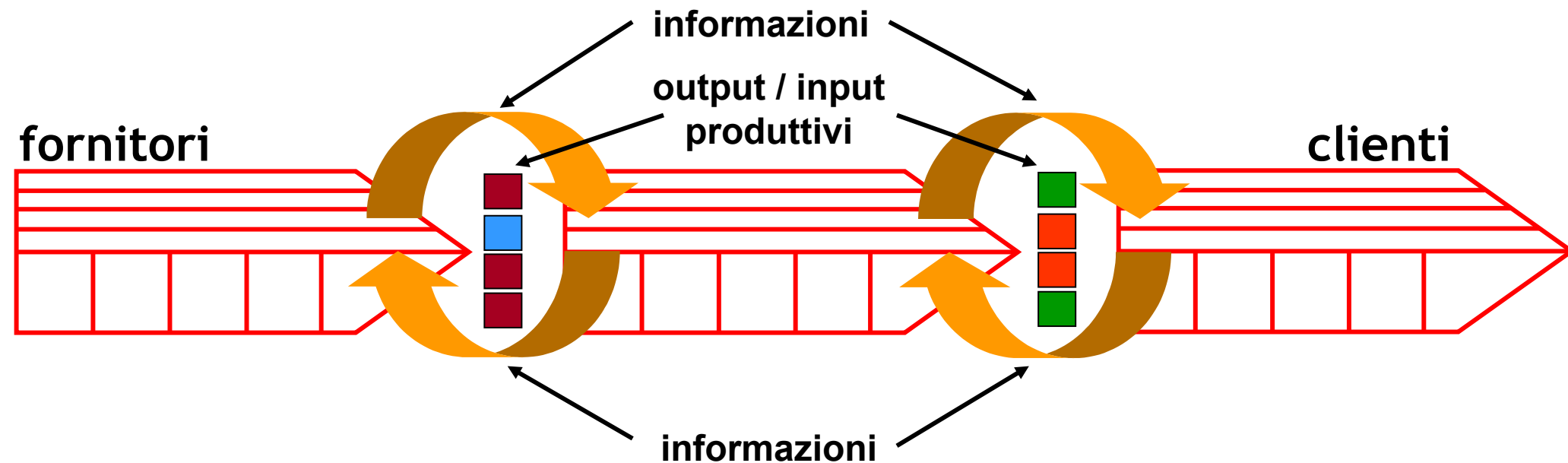
il ruolo delle ICT nella strategia

Prospettive per analizzare l'influenza delle ICT nella strategia

3. (Ri-)definizione della strategia
a livello **inter-organizzativo**

3. Le ICT come determinanti della strategia

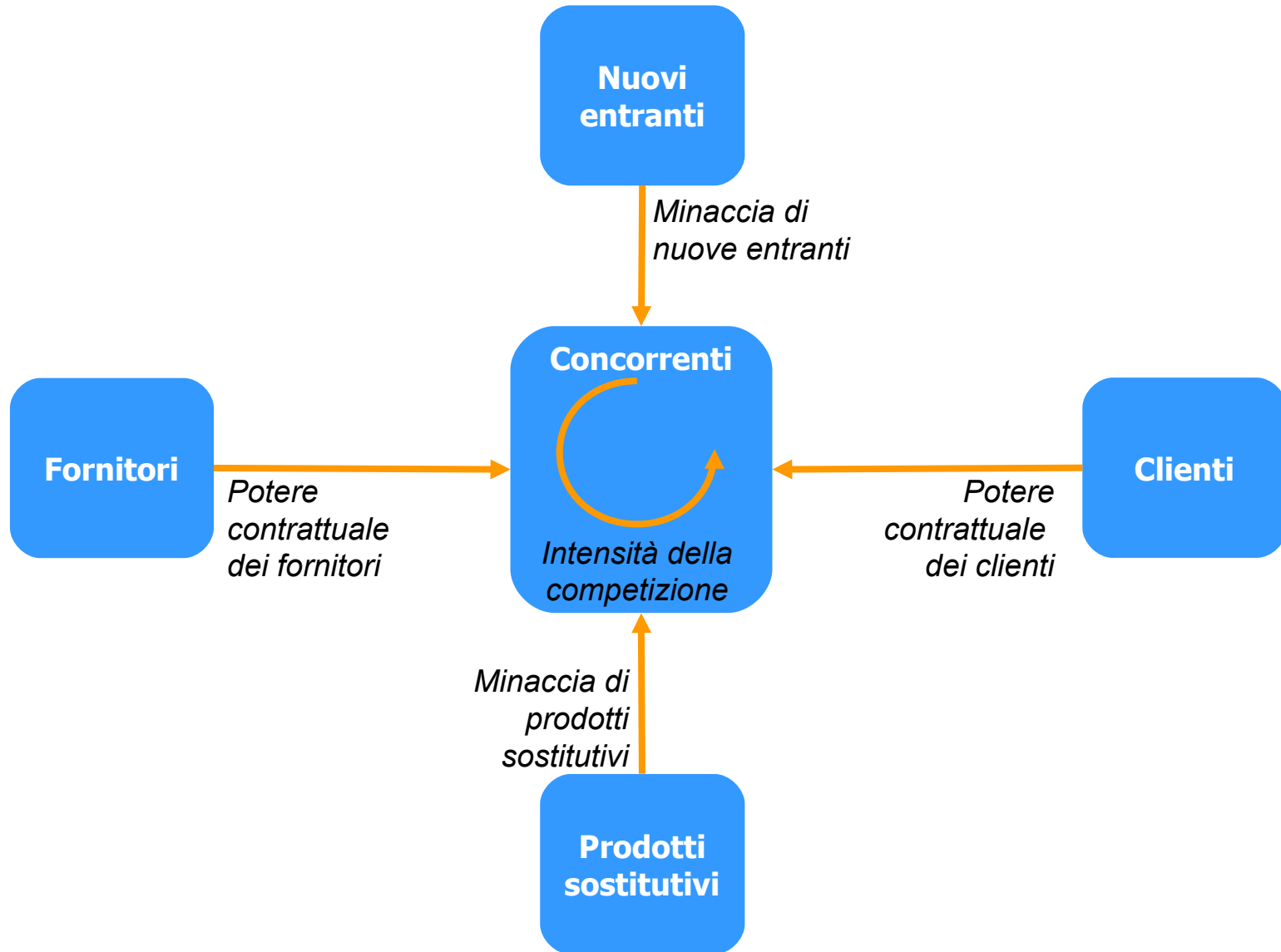
- A livello di filiera: impatto sul **sistema del valore**



3. Le ICT come determinanti della strategia

- A livello del **settore competitivo**: impatto sulle forze competitive del settore
 - Potenziale alterazione della struttura del settore

3. Le ICT come determinanti della strategia



ICT e struttura del settore

➤ **Fornitori**

- se hanno un potere contrattuale elevato possono imporre prezzi alti e diminuire redditività azienda
- ICT fanno diminuire la dipendenza dai fornitori

➤ **Clienti**

- Le ICT aumentano il loro potere contrattuale: prezzi più bassi e diminuzione redditività azienda

➤ **Concorrenti**

- Possono competere con politiche di prezzi o promozione
- Le ICT consentono di creare partnership per scongiurare l'ingresso di nuovi entranti

ICT e struttura del settore

➤ **Nuovi entranti**

- Se il settore offre margini di profitto può attirare nuovi entranti, che aumentano la competitività e diminuiscono la redditività del mercato

➤ **Prodotti sostitutivi**

- La minaccia di prodotti sostitutivi aumenta la tensione interna al settore

Capitolo 4

il ruolo delle ICT nella strategia

Modelli per valutare l'influenza delle ICT nella strategia

L'approccio di Porter-Millar

- Identificare le **attività aziendali** più critiche
 - come contribuiscono al **costo** del prodotto
 - come contribuiscono alla generazione del **valore** del prodotto
- Individuare il possibile vantaggio competitivo derivante dall'uso dell'ICT
 - se riduce significativamente i **costi**
 - se incrementa il valore attraverso la **differenziazione**
- Scegliere una delle strategie di base
- Modelli: catena del valore e matrici di intensità dell'informazione (nel processo e nel prodotto)

L'intensità di informazione nel processo

**Contenuto di informazione
del processo**

alto

Es. processi bancari,
attività di consulenza,
servizi in genere

basso

Es. processi delle aziende
siderurgiche

Caratteristiche processo:

- molti clienti
- ordini complessi con molte informazioni
- molti fornitori diretti
- molti ordini con molti componenti
- processo produttivo articolato
- cicli di lavoro lunghi

L'intensità di informazione nel prodotto

Es. sigarette, cancelleria, materiale per il “fai da te”, ...	Es. computer, software, assicurazioni, viaggi, ...
basso	alto
Contenuto di informazione del prodotto	

Caratteristiche prodotto:

- fatto prevalentemente di informazioni
- che richiede informazioni per potere essere usato
- che richiede forti costi di addestramento dell'utente
- con molti usi alternativi
- che si inserisce in una catena produttiva di un cliente con un forte contenuto di informazioni

La griglia dell'intensità informativa di Porter-Millar

Contenuto di informazione del processo			
	alto	Es. aziende petrolifere, industria dell'auto, ...	Es. banche, assicurazioni, società di servizi in genere
	basso	Es. imprese edili, cemento, acciaio, ...	<i>(Situazione poco probabile)</i>
		basso	alto
		Contenuto di informazione del prodotto	

Lavoro di gruppo / Attività



- Posizionare la propria organizzazione all'interno della griglia dell'intensità informativa di Porter e Millar, spiegando i motivi che hanno portato alla scelta del valore dell'intensità di informazione nel prodotto e nel processo

La Application Portfolio Matrix di McFarlan



Griglia di pianificazione

➤ **Strategico**

- Aziende che dipendono strategicamente dalle tecnologie di informazione
- Le applicazioni esistenti e future sono strettamente connesse al business plan e agli obiettivi dell'azienda

Griglia di pianificazione

➤ **Elevato potenziale**

- Aziende che necessitano di un investimento in applicazioni informatiche
- Nuove applicazioni sono critiche per raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda

Griglia di pianificazione

➤ **Infrastrutturali**

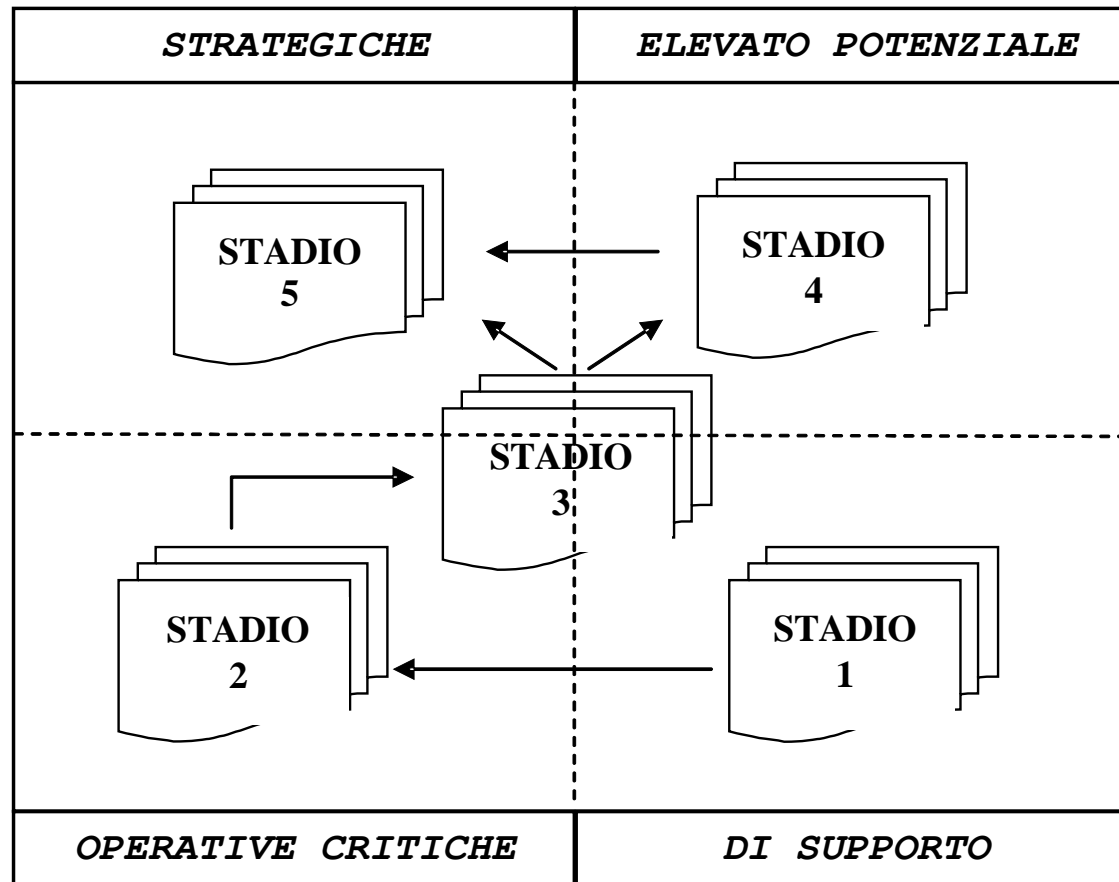
- I sistemi informativi esistenti sono strategici ma le nuove applicazioni da sviluppare non sono critiche per gli obiettivi aziendali

➤ **Supporto**

- Investimenti in sistemi informativi non sono strategici per l'azienda

La *Application Portfolio Matrix* e gli stadi evolutivi del processo gestionale delle ICT

- Sovrapposizione dei modelli di Earl e McFarlan

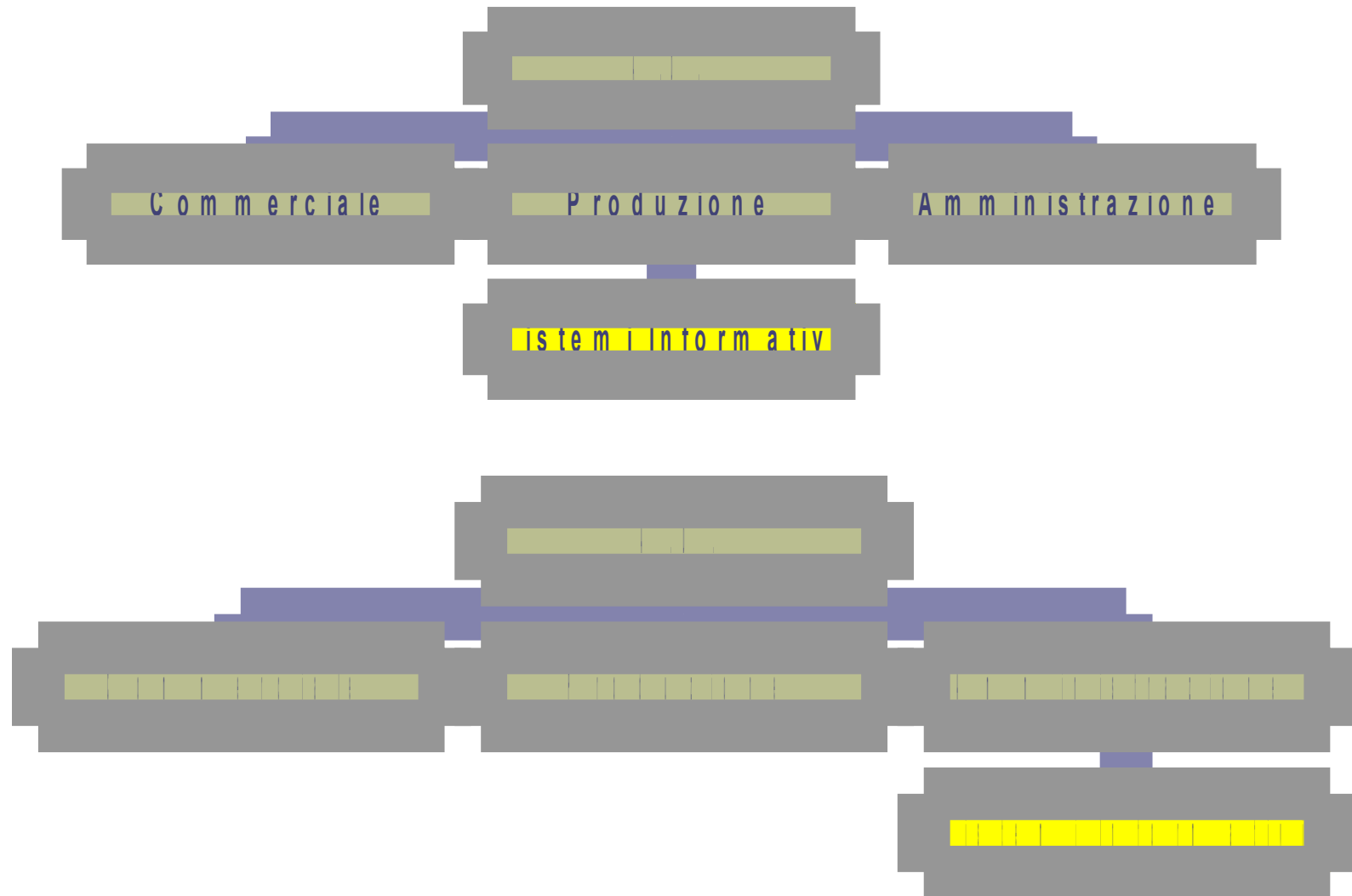


Capitolo 4

il ruolo delle ICT nella strategia

Influenza delle ICT sulla strategia e struttura organizzativa

Posizionamento dell'area SI: un approccio tradizionale



Posizionamento dell'area SI: un approccio più innovativo

