

# General Management

## Principi di Corporate & Business Strategy

Docente: Luca Pirolo

- ❖ Determinazione delle finalità e degli **obiettivi** di lungo periodo di un'impresa e attuazione delle linee di condotta e allocazione delle **risorse** necessarie alla realizzazione di tali obiettivi (Chandler, 1962).
- ❖ La strategia è il fondamento di **obiettivi**, finalità o scopi, comprende le politiche e i **programmi** atti al raggiungimento di tali obiettivi ed è espressa in modo tale da definire il settore all'interno del quale l'impresa agisce o dovrà agire ed il tipo di impresa che è o dovrà essere (Andrews, 1971).



# Il concetto di strategia

Strategie  
corporate →

Strategie  
competitive →

Strategie  
funzionali →

Titolo diagramma



## ❖ Livello Corporate

- Scelta del settore (o settori) in cui operare (o rimanere)
- Definizione della mission e vision aziendale
- Strategie di integrazione verticale e orizzontale
- Strategie di diversificazione
- Strategie di internazionalizzazione
- Ricerca delle interdipendenze tra i business della struttura strategica

## ❖ Livello Corporate

- Strategia competitiva di leadership dei costi;
- Strategia competitiva di differenziazione;
- Strategia competitiva di focalizzazione

## ❖ Livello Funzionale

- Gestione delle funzioni aziendali
  - Piano degli approvvigionamenti
  - Piano della produzione
  - Piano finanziario
  - Piano del personale
  - Piano delle vendite / di marketing

- ❖ Definiamo il settore come un gruppo di imprese che produce beni intercambiabili l'uno rispetto all'altro.
- ❖ La concorrenza in un settore spinge continuamente il tasso di rendimento del capitale investito verso un tasso di rendimento limite.
- ❖ Metodologie per l'analisi del settore:
  - Il modello delle 5 forze competitive
  - L'analisi dei raggruppamenti strategici

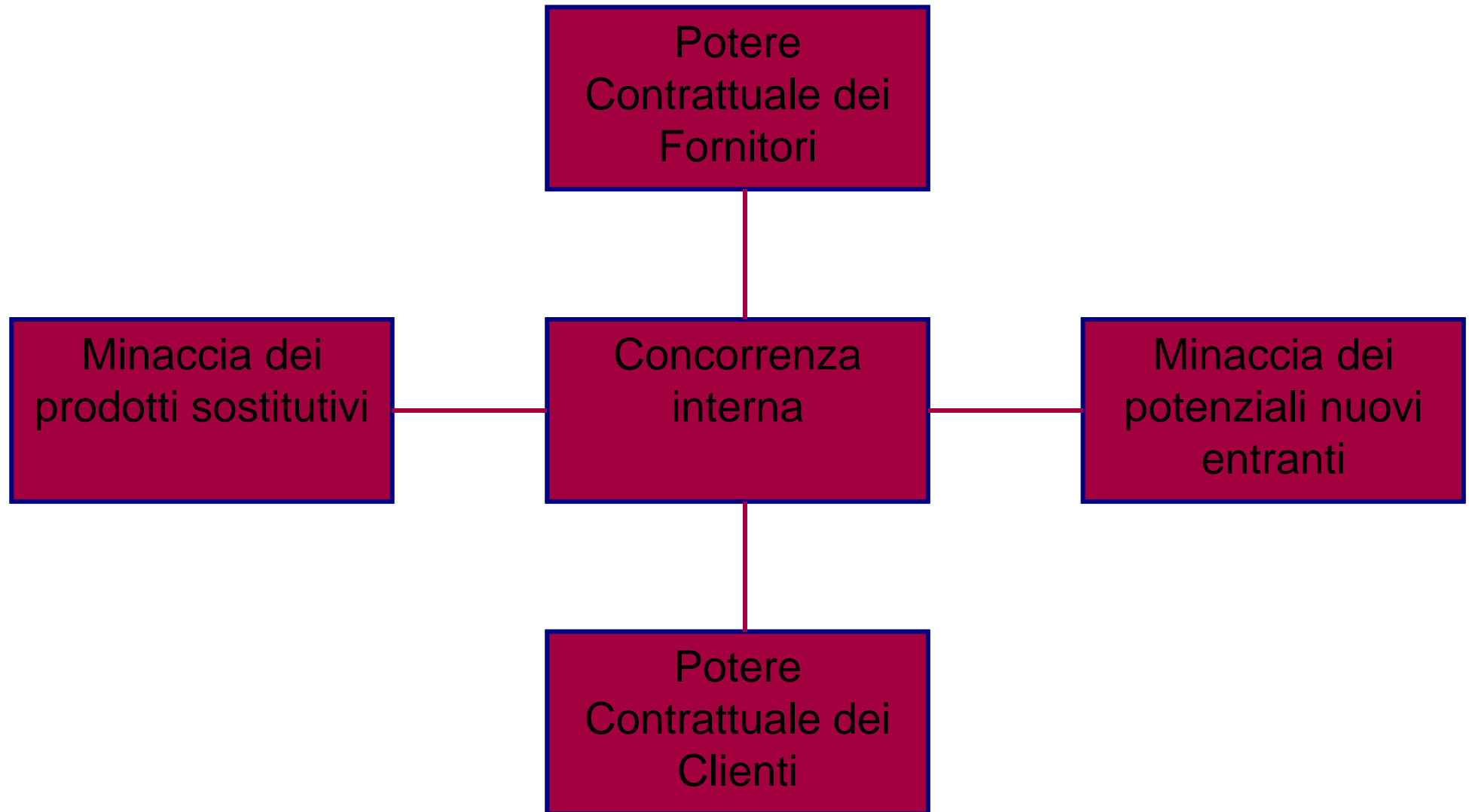




LBS

# Il modello delle 5 forze competitive

---



## ❖ Applicazioni:

- Valutazione del grado di attrattività del settore;
- Valutazione dei punti di forza e di debolezza;
- Determinazione e valutazione delle alternative strategiche perseguibili

## ❖ Punti di criticità:

- Criteri per la determinazione dei confini del settore;
- Non tutte le forze hanno la stessa importanza;
- La struttura del settore ha natura dinamica;
- Concorrenza o collaborazione?

- ❖ La finalità della segmentazione del settore è la determinazione del business dell'impresa.
- ❖ Il *business* è l'area strategica d'affari in cui l'impresa opera.
- ❖ Il modo più semplice per concettualizzare l'impresa in termini di *business* è quello di prendere in esame i mercati in cui è presente ed i prodotti che offre

- ❖ Il prodotto è la manifestazione fisica dell' applicazione di una data tecnologia allo svolgimento di una determinata funzione d' uso per un particolare gruppo di clienti.
- ❖ Il mercato è costituito da un gruppo di clienti omogeneo, localizzato in una data area geografica e che presenta un certo bisogno (funzione d' uso) che richiede di essere soddisfatto.
- ❖ L' individuazione di “combinazioni significative” delle dimensioni di Abell consente l' identificazione di un *business*

- ❖ I gruppi strategici sono insiemi omogenei di imprese dello stesso settore che perseguono opzioni strategiche simili.
  - Le imprese appartenenti allo stesso gruppo strategico tendenzialmente:
  - Hanno quote di mercato simili,
  - Sono influenzate e rispondono in modo uguale agli eventi esterni,
  - Reagiscono in maniera simili alle manovre dei concorrenti.

- ❖ La redditività della singola impresa dipende da:
  - L' attrattività del settore, misurata in termini di tasso di rendimento – nel lungo termine – del capitale investito;
  - La posizione competitiva dell' impresa, data dal vantaggio competitivo conquistato
- ❖ La strategia di impresa deve mirare al raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo (redditività maggiore dei concorrenti)

- ❖ Come raggiungo una posizione di vantaggio competitivo?
  - Strategia basata sull'analisi delle attività svolte dall'impresa
  - Strategia basata sulle risorse e competenze dell'impresa





- ❖ Margine: Valore creato – Costi sopportati
- ❖ Il concetto di valore:
  - Il valore è la somma che i compratori sono disposti a pagare per acquistare il prodotto dell'azienda.
  - La misura del valore è data quindi dal ricavo totale, che riflette il prezzo che il prodotto riesce a spuntare e il numero delle unità vendute.
  - Per creare valore, l'impresa genera dei costi.

- ❖ L'analisi strategica degli anni '80 si è concentrata quasi esclusivamente sul rapporto tra l'impresa ed il suo ambiente esterno (5 forze competitive)
- ❖ L'analisi interna non può essere limitata alla fase di implementazione della strategia
- ❖ Le caratteristiche dell'azienda non sono determinate a priori dalle strategie adottate
- ❖ La strategia non consiste solo nell'allocare le risorse aziendali al fine di aumentare la redditività nel lungo periodo, ma è anche finalizzata all'espansione dell'impresa e al rafforzamento delle risorse e delle competenze stesse