



2023-2024

# STRATEGIA E ORGANIZZAZIONE

PROFESSORESSA A. COLOMBELLI



Lombardo Martina  
POLITECNICO DI TORINO

## Sommario

LEZIONE 1 – INTRODUZIONE .....	5
Caso 1 – disastro della Gola di Mann .....	7
Perché strategia ed organizzazione?.....	8
LEZIONE 2 – CONCETTO DI STRATEGIA .....	11
Definizioni di strategia .....	11
Elementi caratterizzanti della strategia .....	12
Il processo strategico da seguire .....	13
Visione statica e dinamica della strategia.....	14
Concetto di Strategic Positioning .....	14
Caso di SouthWest Airline .....	17
Visioni alternati di strategia .....	17
Attributi di una buona strategia.....	18
L'evoluzione del piano strategico.....	18
Diversi approcci alla strategia .....	19
Il caso della Honda.....	20
Approccio alla strategia di questo corso.....	21
Creazione di valore e vantaggio competitivo .....	21
Chi prepara i piani strategici? .....	23
Metriche di performance .....	24
LEZIONE 3 – METRICHE PIU' COMPLESSE (NON FINANZIARIE) .....	26
Valore sociale.....	29
L'ambiente esterno e analisi del settore .....	30
Analisi PEST .....	31
CASE STUDY: VAN GOGH MUSEUM AND THE CULTURAL INDUSTRY.....	33
SWOT .....	33
LEZIONE 4 – OBIETTIVO DELL' ANALISI INDUSTRIALE.....	35
Porter's Five Forces Competition Framework .....	36
Come usiamo l'analisi delle 5F.....	40
Esempio: Genzyme's Focus on "Orphan Drugs" .....	42
Internet: creatore o distruttore di valore per le aziende? .....	43
Takeaways .....	44
LEZIONE 6 – CONFINI DEL SETTORE, ANALISI DELLA SEGMENTAZIONE E FATTORI CHIAVE DEL SUCCESSO....	45
Takeaways .....	49
Segmenti di mercato.....	49
Come faccio a capire le variabili di segmentazione? .....	50

Blue ocean strategy .....	52
Takeaways .....	53
Valutare le risorse e le capacità interne di un'azienda. Risorse e capacità interne .....	54
Cosa sono le risorse di un'impresa? .....	57
Cosa sono le risorse e le competenze? .....	57
LEZIONE 7 – Le competenze aziendali, VRIO .....	59
Catena del valore di Porter .....	59
Valutare risorse e competenze .....	61
Difendere e sfruttare le capabilities .....	64
Innovazione e competenze chiave.....	64
LEZIONE 8 – POSIZIONAMENTO STRATEGICO ALTERNATIVE: LEADERSHIP DI COSTO E DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO .....	66
Strategie a livello Business.....	66
Come si crea il valore .....	67
Value maps .....	68
Strategia di leadership di costo.....	69
Strategia per differenziazione.....	70
Come impatta l'elasticità della domanda sulle strategie? .....	73
Strategia Focus.....	74
Che cos'è un modello di business? .....	75
Business model canvas .....	75
Applicazione del model canvas alla Nespresso.....	76
Strategy innovation e Blue Ocean Strategy .....	76
LEZIONE 10 – FUNCTIONAL STRATEGIES FOR COST LEADERSHIP OR BENEFIT DIFFERENTIATION .....	77
Strategia di leadership di costo.....	77
Strategie di differenziazione .....	78
Hedonic Price Analysis.....	79
Perceptual maps .....	80
LEZIONE 11 - COME COMBINARE LE STRATEGIE DI COSTO E DIFFERENZIAZIONE.....	81
Takeaways .....	81
L'integrazione verticale dello Studio.....	82
Introduction: transactions costs and the scope of the firm .....	82
Costi di transazione e ambito di applicazione dell'impresa.....	83
Un caso recente... ..	84
I costi e i benefici dell'integrazione verticale.....	85
Fondamenti economici delle scelte make-or-buy: teoria dei costi di transazione .....	87

Motivi per fare e costi di transazione .....	88
Nozioni di base sui costi di transazione .....	88
Investimenti specifici per transazione .....	89
Holdup problems .....	89
In sintesi.....	90
LEZIONE 12 – Il cambiamento climatico e i suoi impatti sulle imprese .....	92
LEZIONE 13 – DESIGNING VERTICAL RELATIONSHIPS .....	95
Markets.....	100
Modular value chains .....	100
Relational value chains .....	100
Captive value chain.....	101
Hierarchy.....	101
The role of trust and “clans” in vertical integration and market relationships.....	102
Recent trends in make-or-buy decisions .....	103
LEZIONE 14 – TEAM WORK.....	105
LEZIONE 15 – Mature industries, declining industries and diversification .....	110
Fonti di vantaggio competitivo dalla diversificazione.....	114
Business Game.....	117
LEZIONE 16 – APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITA’ .....	119
Team Work.....	122
LEZIONE 17 – TEAM WORK.....	124
LEZIONE 18 – GLOBAL STRATEGIES AND MULTINATIONAL CORPORATION .....	125
Teoria del vantaggio comparato .....	128
Teoria del diamante di Porter .....	128
Coerenza tra la strategia e le condizioni delle risorse nazionali .....	129
CAPABILITIES AND INNOVATION: THE ROLE OF ABSORPTIVE CAPACITIES .....	130
LEZIONE 19 – Innovazione, evoluzione del settore e cambiamento strategico (vedi cap. 9 del libro) .....	137
Curva di diffusione ad S e categorie .....	138
Il ciclo di vita della tecnologia.....	139
Cicli tecnologici .....	140
Dominant design: caratteristiche chiavi .....	141
Innovazione discontinua.....	141
La minaccia del cambiamento tecnologico.....	142
LEZIONE 20 – Intesa San Paolo .....	143
LEZIONE 21 – Strategie di coordinamento.....	156
Selezione del partner.....	159

Monitoraggio e governance dei partner .....	159
Innovation, industry evolution and strategic change (capitolo 9 pag. 378) .....	159
LEZIONE 22 – DA RECUPERARE.....	164
LEZIONE 23 – Piattaforme digitali - 2Tassonomia delle piattaforme e lato delle sovvenzioni.....	165
Piattaforme digitali - 3 strategie nei mercati multilaterali.....	168
Qual è il problema dell'uovo e della gallina?.....	169
Non platform strategies.....	174
Cosa fa una piattaforma digitale? .....	176
Matching: Building Trust.....	179
The Market for "Lemons" George Akerlof (b. 1940).....	179
Winner Takes All/Most & Multihoming .....	180
Determinazione dei prezzi nei mercati basati su piattaforme (multilaterali) .....	181
Case Study: competition among platforms Spotify .....	185
LEZIONE 24 – Fondamenti di design di Organizzazione.....	186
Le 5 parti basiche dell'organizzazione .....	194
1. Strategic Apex (Vertice Strategico) .....	194
2. Middle Line (Linea di Mezzo) .....	194
3. Operating Core (Nucleo Operativo) .....	194
4. Technostructure (Tecnostruttura) .....	195
5. Support Staff (Staff di Supporto) .....	195
Interpretazione Complessiva: .....	195
Parte Superiore (Vertice Strategico) .....	196
Tecnocratic Clerical Staff e Support Staff .....	196
Middle Line (Linea di Mezzo) .....	196
Operating Core (Nucleo Operativo) .....	196
Interpretazione Generale: .....	197
The organization design variables 1. Design of positions .....	197
Managing tradeoffs in job socialization .....	198

# LEZIONE 1 – INTRODUZIONE

Vedremo la parte di Strategia e Organizzazione. L'obiettivo di questa lezione è capire di cosa si tratta. L'obiettivo dell'intero corso è sviluppare un pensiero critico e strategico. In questo corso apprenderete i concetti e le tecniche per gestire in maniera strategica le decisioni aziendali, quindi studiando teorie ed applicandole (tipicamente in un settore industriale).

Che cos'è la strategia? Che cosa intendiamo per strategia? Strategia significa innanzitutto formulare un piano che abbia obiettivi di lungo periodo. Quindi, definire obiettivi di lungo periodo. Richiede di definire quali sono gli **obiettivi di lungo periodo**, che per le aziende for profit sono:

- Definire il tasso di crescita
- Internalizzazione, voler entrare in nuovi mercati internazionali
- Entrare in un nuovo settore

La strategia, quindi, richiede in primo punto quello di formulare questi obiettivi. Il secondo grande punto, è come raggiungere gli obiettivi. Quindi come sfruttare le risorse per raggiungere l'obiettivo, in sostanza è l'implementazione delle risorse.

Che cosa intendiamo per risorse? Le risorse possono essere risorse finanziarie, risorse umane. Quindi una serie di risorse tangibili e non tangibili (materiali ed immateriali). L'idea, l'obiettivo, è quello di creare valore, in primo luogo valore economico (stiamo ragionando per azienda for profit) per gli azionisti. In realtà, per generare valore per gli azionisti, devo in principio creare valore per i miei clienti. Oggi, gli imprenditori vogliono creare valore per la società, in senso più ampio.

Oggi le imprese vogliono avere un impatto positivo per la società, che vuol dire molte cose: cura per l'ambiente e per i dipendenti. Questi saranno affrontati in modo tangenziale.

Le logiche e gli strumenti da utilizzare possono essere gli stessi, non solo per le aziende for profit.

Quali tipi di decisioni si prendono quando si parla di strategia?

- Decisioni che riguardano in che settore operare
- In che Paesi e aree operare
- Quale attività svolgere della catena del valore, quindi quali altri lavori svolgo all'interno della catena del valore
- A livello più basso (a livello business), bisogna definire in cosa mi differenzio dai miei rivali (la competitività)

Una volta che ho deciso in quali mercati voglio operare devo decidere in cosa mi voglio distinguere dai rivali.

Alla fine del corso capirete la strategia a livello Corporate e Business per creare valore aggiunto.

Le imprese, abbiamo detto, prendono decisioni strategiche, ma quando le prendono devono considerare anche variabili che non sono sotto il loro controllo (es. aspetti che riguardano le mie risorse). Ci sono effetti esterni che hanno forte impatto sulle performance dell'impresa e che non sono sotto il controllo della stessa. Per esempio, decido di entrare nel mercato africano e devo considerare aspetti che non sono sotto il mio controllo e che potrebbero rendere un fallimento questa mia entrata.

Esempi su aspetti da tenere in controllo e che non dipendono strettamente dall'azienda sono:

- La domanda di mercato che dipende da fattori come le guerre e le epidemie.
- Lo sviluppo tecnologico: la AI è una delle tecnologie più invasive che sta cambiando molto nelle imprese. La AI influenza le performance delle aziende.
- Cambiamenti delle preferenze dei consumatori: col cambiamento climatico, i consumatori sono più attenti a consumare prodotti sapendo che siano green (ovvero a poche emissioni di anidride carbonica o che abbiano componenti riciclati).
- Costo delle materie prime e delle energie, dipendono da fattori esogeni.
- Le strategie adottate dalle rivali che devono essere tenute sottocchio perché potrebbero generare più competitività.

La prima parte del corso si focalizza su come analizzare l'ambiente esterno. Per capire meglio un approccio di analisi strategica cerchiamo di applicarla: stai frequentando un corso di laurea magistrale e perché avete scelto questo percorso di studio? Perché in futuro mi vedevo manager di un'impresa.

Quindi l'analisi si basa, sicuramente, su un'analisi qualitativa (si raccolgono informazioni) e quantitativa (utilizzando indicatori). Un esempio di indicatori è il tasso di occupazione dei laureati, in generale ingegneria ha tassi di occupazioni molto alti e quella gestionale ha tassi di occupazione altissimi, è tra le prime insieme ad Informatica. Altri indicatori sono il tempo per trovare lavoro dopo la laurea. Attenzione che ci sono molti indicatori e non dovete prendere decisioni solo di pancia (solo se vi piace).

Una volta che avete preso una decisione strategica, potete sempre cambiare in quanto cambiano gli aspetti a contorno.

Nel capitolo introduttivo del vostro libro, fa molto riferimento a come persone di successo hanno saputo usare la strategia per la loro vita personale.

⚠️ Messaggi:

1. Avere pensiero strategico è utile per tutti gli aspetti della vita e non solo a livello aziendale. Anche se ora vi viene difficile capire come applicare questi concetti a un contesto aziendale ma se li vediamo in un contesto vicino a voi, viene più semplice per capire.