

Economia aziendale 1

Lezione 3

La scelta

Terminata la fase di analisi e di raccolta delle informazioni concernenti l'ambiente all'interno del quale l'organizzazione si trova ad operare (e con quali risorse), inizia la fase di scelta della strategia.

La SWOT

La matrice SWOT (l'acronimo trova la sua origine nei titoli in lingua inglese delle celle della matrice: Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats) **raggruppa le dimensioni interne e esterne all'azienda** in un solo modello e permette una migliore visione d'insieme dei risultati della fase di analisi.

La matrice, di dimensione 2x2, si divide in una parte superiore (quella delle risorse in cui vengono raccolte le informazioni concernenti i punti di forza e i punti di debolezza intrinseci all'organizzazione) e in una parte inferiore in cui le informazioni rappresentano le opportunità e i pericoli legati all'ambiente in cui l'azienda si trova ad operare.

- **Punti di forza (Strenghts)**
 - Rappresentano le risorse che l'azienda ha a sua disposizione e che possono darle un vantaggio competitivo.

- **Punti di debolezza (Weaknesses)**

- Sono le risorse non disponibili all'azienda e che dovrebbero essere acquisite per poter competere al meglio nell'ambiente in cui l'azienda si trova ad operare.

- **Opportunità (Opportunities)**

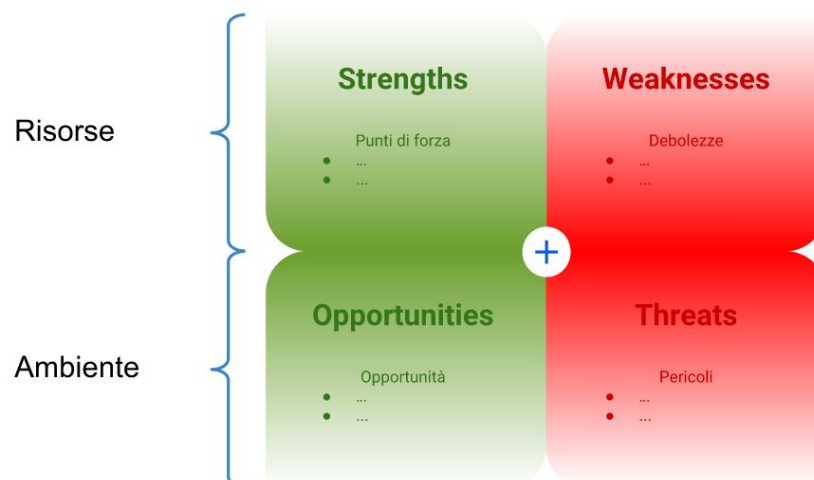
- Raccoglie le opportunità presentate dall'ambiente in cui l'impresa opera come ad esempio delle liberalizzazioni, delle privatizzazioni, il termine di un brevetto (si pensi ad esempio al settore farmaceutico e alla crescita del mercato dei medicinali generici).

- **Pericoli (Threats)**

- Rappresenta i pericoli che l'ambiente presenta allo sviluppo delle attività. Possibili pericoli sono rappresentati dall'introduzione di dazi sulle materie prime, l'entrata sul mercato di un concorrente importante o con risorse maggiori rispetto a quelle a disposizione dell'azienda, ecc.

Al fine di permettere una scelta ottimale, è opportuno che ogni quadrante della matrice non contenga più di 5 punti. **Una matrice troppo "affollata" non permette la focalizzazione** sugli aspetti più importanti dell'attività dell'organizzazione e, di conseguenza, non permette una scelta che affronti le questioni effettivamente importanti per l'azienda.

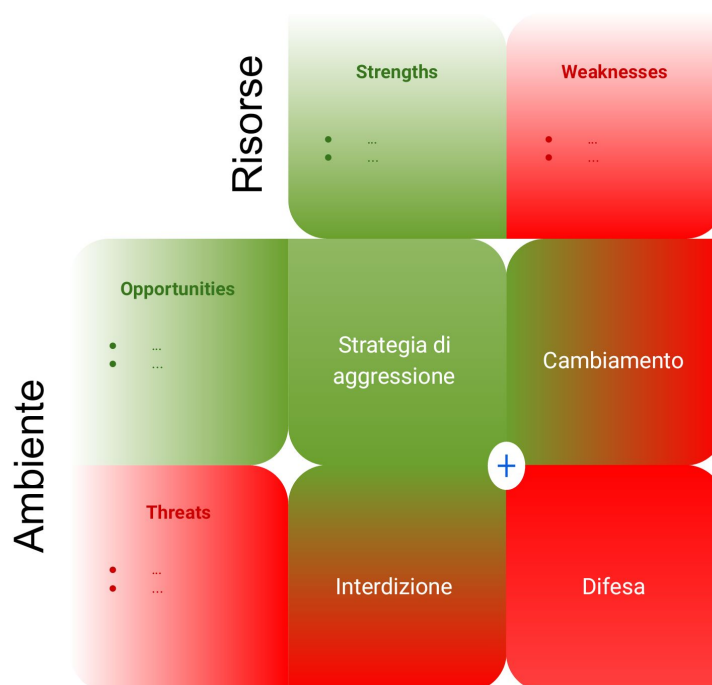
Di seguito viene presentato un esempio della matrice SWOT:



Lo Strategic Set

Una volta definiti i contenuti della SWOT, l'azienda può combinarli in uno Strategic Set che le permetterà di evidenziare le misure concrete a sua disposizione.

Lo Strategic Set espande il concetto della SWOT combinandone i punti riassunti nei quattro quadranti così da creare una nuova matrice all'interno della quale sarà possibile evidenziare le scelte strategiche a disposizione dell'organizzazione.



I quattro ambiti d'intervento che nascono dall'incrocio dei quadranti SWOT sono:

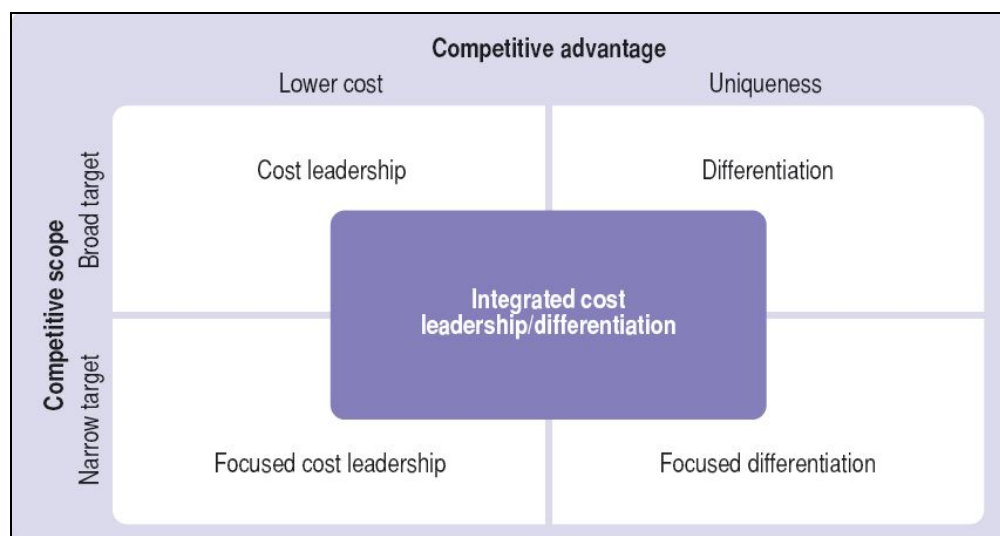
- Strategia di **aggressione**
 - Dalla combinazione dei punti di **forza** dell'organizzazione e delle **opportunità** che le si presentano, l'azienda può decidere di "aggredire" il mercato e cogliere le opportunità a sua disposizione sfruttando i propri punti di forza.
- Strategia di **cambiamento**

- Quando l'organizzazione si trova ad operare in un contesto di **opportunità** non pienamente sfruttabili a causa della mancanza delle risorse necessarie (ovvero a causa di una sua **debolezza**), risulta necessario operare un cambiamento delle risorse attraverso la trasformazione di risorse disponibili ma non adatte (ad esempio attraverso la formazione del personale) oppure per mezzo dell'acquisizione delle risorse mancanti (mezzi finanziari, impianti di produzione, materie prime, ecc.).
- Strategia d'**interdizione**
 - In questo caso l'azienda si trova ad operare in un ambiente in cui i propri punti di **forza** sono messi in **pericolo** da minacce esterne per le quali si deve impegnare così da impedirne il verificarsi.
- Strategia di **difesa**
 - L'ultimo quadrante rappresenta la situazione peggiore per l'azienda dato che evidenzia un potenziale **pericolo** in un punto di **debolezza** dell'organizzazione.

Il vantaggio competitivo di Porter

Nel 1980 l'economista Michael Porter ha presentato un modello di rappresentazione del tipo di vantaggio al quale un'azienda può far riferimento per il raggiungimento degli obiettivi strategici che si è data.

Il modello è il seguente:



Fatta astrazione dalla dimensione del mercato in cui l'azienda intende operare (ampio o di nicchia), il modello presenta due possibili strategie: quella del vantaggio di costo o quella della leadership di mercato.

La strategia incentrata sul costo può essere riassunta come segue:

- Obiettivo
 - Ricerca dell'efficienza di costo per offrire il prezzo più basso possibile
- Fattori determinanti
 - **Economie di scala** e di apprendimento
 - Tecnologia e **progettazione di processo** (meccanizzazione/automazione, aumento della precisione e dell'efficienza, "just-in-time")
 - **Progettazione del prodotto** (studiato per facilitare la produzione e non solo l'estetica o la funzione)
 - **Costo degli input** (localizzazione geografica, potere contrattuale e relazioni con i fornitori)
 - **Utilizzo delle capacità** (distribuzione della produzione per aumentare l'utilizzazione degli impianti, capacità di adeguarsi velocemente)
 - **Efficienza** residuale (eliminare tutte le risorse libere o in eccesso)
- Conseguenze
 - **Focalizzazione** su quelle attività in cui si possiede un vantaggio di costo ed esternalizzazione delle altre ("make or buy decisions")
 - Stretto **controllo dei costi** (input)
 - **Reengineering** dei processi

Una strategia incentrata sulla leadership di mercato comporta invece punti di vista diversi:

- Obiettivo
 - Offrire qualcosa di unico che gli acquirenti valutano di più di una semplice offerta a basso prezzo
- Fattori determinanti
 - Analisi e **comprensione del cliente**
 - Caratteristiche e prestazioni del prodotto/**qualità**
 - Servizi complementari
 - Intensità delle attività di **marketing** (gestione del marchio)
 - Tecnologie impiegate/**innovazione**
 - Qualità degli input
 - Processi e procedure ("total quality management")
 - **Capacità ed esperienze** dei dipendenti
- Conseguenze
 - **Comprensione dei bisogni** e comunicazione sono determinanti per incrementare il valore dell'offerta
 - L'impresa deve saper conciliare le esigenze dei clienti con la capacità di

creare unicità

- Una strategia di differenziazione deve anche essere accompagnata da una strategia di **controllo dei costi**, per poter fornire ai clienti il migliore rapporto qualità/prezzo

L'entrata e l'uscita dal mercato

Il momento dell'entrata e dell'uscita dal mercato di un'azienda o di un nuovo prodotto possono avere un impatto molto importante sulla riuscita della strategia.

Un'azienda può decidere di entrare in un mercato inesplorato e non ancora sfruttato da altri assumendo il ruolo di pioniere. Tale ruolo comporta vantaggi e svantaggi che possiamo riassumere come segue:

- Vantaggi:
 - **Concorrenza** inizialmente **limitata**
 - **Libertà** nella politica dei prezzi
 - Possibilità di sviluppare uno **standard** di settore
 - Vantaggio sulla curva dell'**apprendimento**
 - Sviluppo di conoscenze del mercato
 - Vantaggi d'**immagine**
 - Sviluppo di **relazioni** con i clienti
- Svantaggi:
 - **Incertezza** sullo sviluppo del mercato
 - **Rischio** di salti di tecnologia
 - **Costi** di sviluppo del mercato elevati
 - Costi di convincimento dei clienti elevati
 - Costi di ricerca e sviluppo elevati

Contrapposta alla strategia d'entrata quale pioniere, troviamo la strategia applicata dagli imitatori. I vantaggi e gli svantaggi di una strategia di imitatore sono:

- Vantaggi:
 - Costi di **ricerca e sviluppo limitati**
 - Riferimento allo standard di settore
 - Possibilità di acquisire le competenze necessarie
 - **Minore incertezza** sullo sviluppo del mercato
 - Sfruttamento di potenziali di **standardizzazione**

- Svantaggi:
 - **Concorrenti** già “stabiliti” nel mercato
 - Necessità di **rompere le relazioni** esistenti
 - Rischio di una **competizione sui prezzi**
 - Competenze inferiori rispetto al pioniere
 - Immagine negativa

Un aspetto che non deve essere sottovalutato al momento della scelta di una strategia è legato alle conseguenze che **l'uscita** da un mercato, **a causa del fallimento** della strategia **o per il termine della vita** del prodotto, può causare in termini finanziari e/o d'immagine.

Quando un'azienda decide la dismissione di un'attività, deve considerare i costi di uscita dal mercato (e non solo i **costi materiali** dovuto all'eventuale smantellamento di stabilimenti o infrastrutture, bensì anche i **costi sociali** che derivano dalla cessazione dell'attività), **l'immagine** che l'uscita può creare dell'azienda nei confronti dell'opinione pubblica (ma anche dei manager nei confronti degli azionisti con il rischio che l'uscita venga procrastinata perché il management vuole evitare di essere considerato perdente o incompetente), le eventuali **barriere legali** e, infine, quali sono le **opzioni reali** a disposizione dell'azienda (permanenza nel mercato permette lo sviluppo di altri mercati).

Le “nuove frontiere”

Dall'avvento della tecnologia, il mondo ha subito un'accelerazione molto importante e da qualche tempo è chiaro a tutti che il successo di un'impresa, sia questa economica, sportiva o sociale, non è più legata alle capacità del singolo ma comporta la **fusione di competenze** variegata e distribuite. In quest'ottica la capacità di costruire alleanze diventa una competenza sempre più utile.

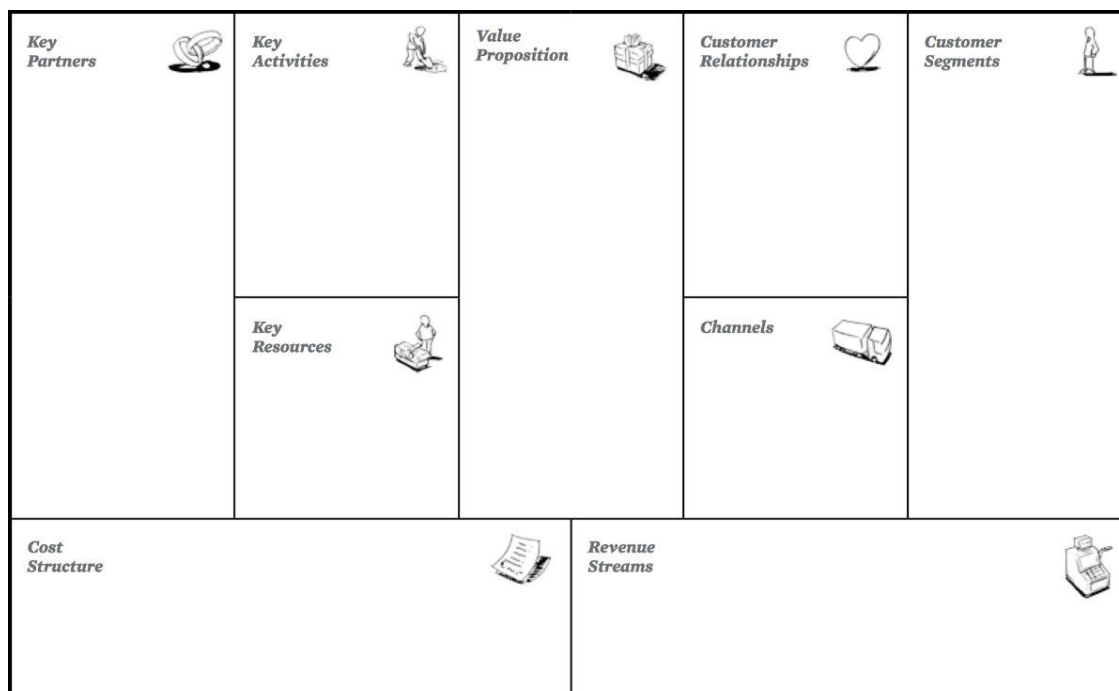
Indipendentemente dalla forma che questa **collaborazione tra società** indipendenti assumerà (**orizzontale** tra imprese allo stesso livello della catena produttiva, **verticale** tra imprese che sono attive a livelli differenti nella catena produttiva come fornitore-produttore o produttore-venditore oppure **diagonale** ovvero tra imprese attive in settori diversi), sarà sempre più importante analizzare in modo approfondito le competenze e le risorse a disposizione dell'azienda al fine di trovare la formula ideale

che permetterà all'organizzazione di raggiungere il successo attraverso l'acquisizione delle competenze o risorse mancanti e disponibili presso altre aziende.

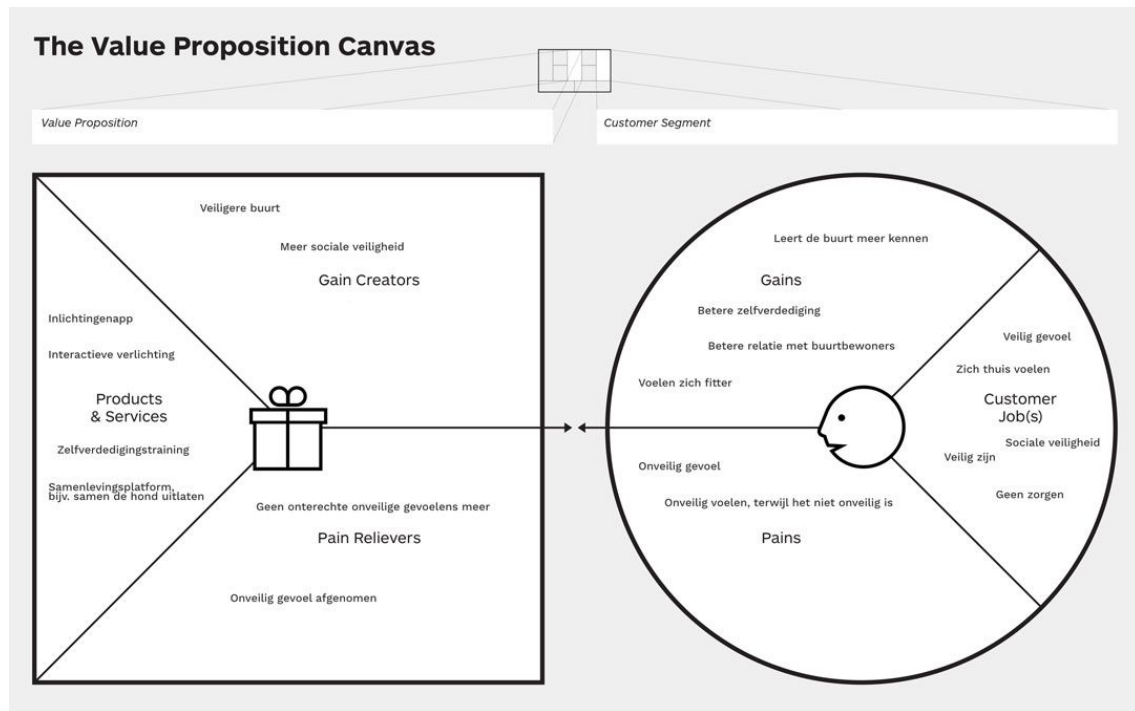
Che ciò accada attraverso un'alleanza oppure in modo autonomo, in futuro saremo sempre più chiamati ad innovare i nostri servizi, prodotti o processi.

L'**innovazione** e la comprensione del **valore** attribuito dal mercato a quello che facciamo sta diventando il nuovo mantra nel mondo del business. A questo proposito si stanno sviluppando nuovi modelli e nuove tecniche che dovranno aiutare le organizzazioni ad offrire prodotti e servizi sempre più innovativi e adeguati alle esigenze della clientela.

Tra i modelli più in voga, citiamo quelli sviluppati da Alexander Osterwalder e il suo team: il **business canvass** e il **value proposition canvas**. Mentre il primo modello considera **diversi aspetti** dell'attività (i partners, i segmenti di clientela, i flussi finanziari, ecc.), il secondo si concentra maggiormente sui **bisogni della clientela**, approfondendo alcuni quadranti del business canvas.



Business canvass (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith 2014)



(Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith 2014)

Bibliografia

- Humphrey, A. (2005) *SWOT analysis for management consulting*, SRI Alumni Newsletter (SRI International), 1
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith A. (2014) *Value Proposition Design. Come creare prodotti e servizi che i clienti desiderano*, Edizioni LSWR
- Learned, E. P. (1969) *Business policy: Text and cases*, RD Irwin
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, Free Press