

SUPSI

Economia aziendale 1

Strategia d'impresa

Omar Terzi

Lezione 3
Scelta

Programma della lezione

- Ricapitolazione lezione 2
- La SWOT e lo Strategic Set
- Il vantaggio competitivo di Porter
- L'entrata e l'uscita dal mercato
- Le “nuove frontiere”
- Domande e riassunto



Ricapitolazione lezione 2

- Cos'è una risorsa?
- Come possiamo categorizzare le risorse?
- Le risorse materiali
- Le risorse immateriali
- Le risorse finanziarie
- Le risorse umane





La SWOT

Risorse

Strengths

Punti di forza

- ...
- ...

Weaknesses

Debolezze

- ...
- ...

Ambiente

Opportunities

Opportunità

- ...
- ...

Threats

Pericoli

- ...
- ...

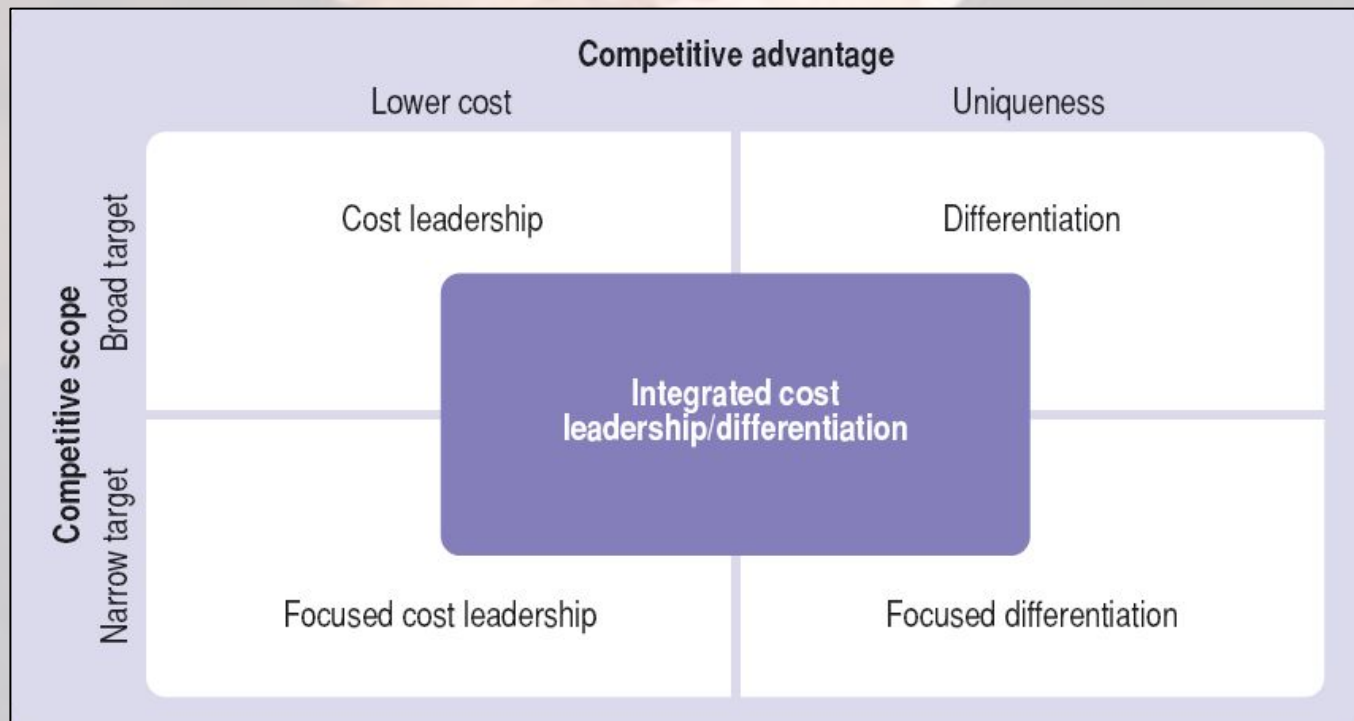


Lo Strategic Set





Il vantaggio competitivo di Porter



(Porter, 1980)



Il vantaggio di costo

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



La differenziazione

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 nel mercato - Il pioniere

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



L'entrata nel mercato - L'imitatore

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

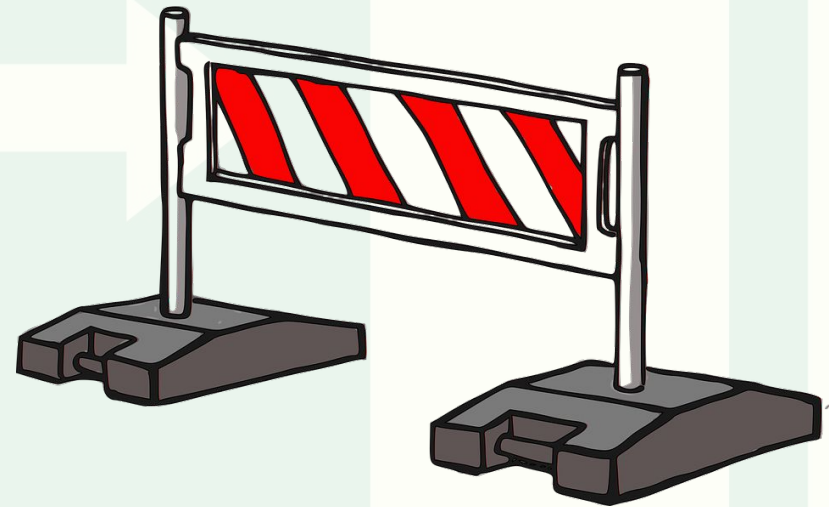
Svantaggi:

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



L'uscita dal mercato

- Decisione spesso basata sulle emozioni e quindi sovente ritardata
- Barriere
 - costi di uscita (costi sociali)
 - immagine
 - il management vuole evitare di essere considerato perdente
 - barriere legali o sociali
 - opzioni reali (permanenza nel mercato permette lo sviluppo di altri mercati)





Le “nuove frontiere” - Le alleanze

Definizione:

- Collaborazione tra società indipendenti

Tipologia:

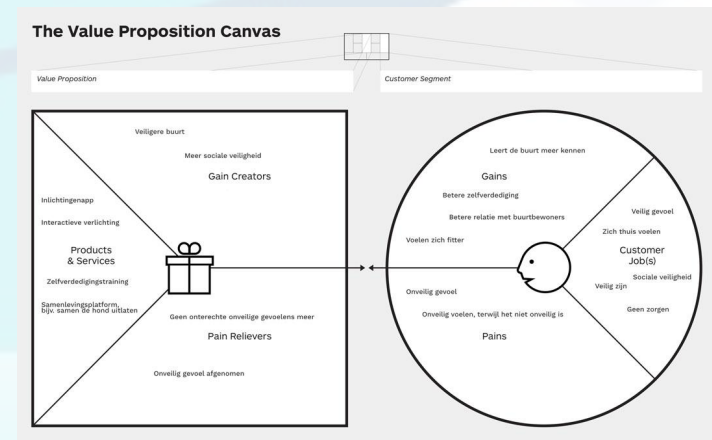
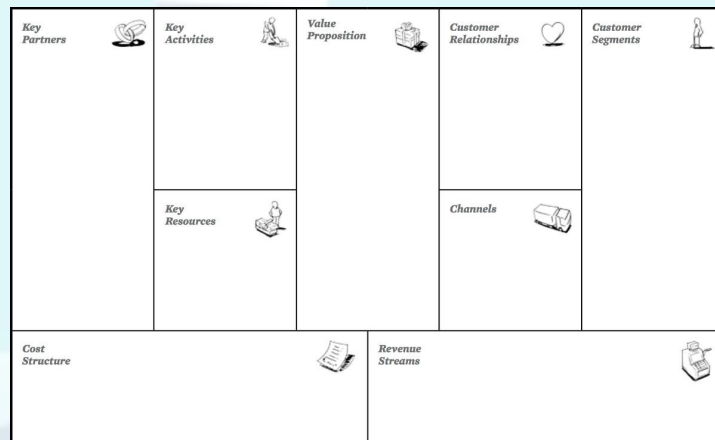
- Alleanza orizzontale: collaborazione tra imprese allo stesso livello della catena produttiva (fornitori, produttori, venditori)
- Alleanza verticale: collaborazione tra imprese che sono attive a livelli differenti nella catena produttiva (fornitore-produttore, produttore-venditore)
- Diagonale: collaborazione tra imprese attive in settori diversi



Le “nuove frontiere” - L’innovazione

Il fuoco del processo di innovazione sta diventando sempre più il valore percepito e fornito al cliente.

Per questo motivo ci si sta indirizzando verso i modelli del “business canvas” e del “value proposition canvas” con l’intento di valutare in modo corretto il valore dei prodotti e dei servizi offerti da un’azienda.





Domande e riassunto



Bibliografia

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