

Modulo V – La strategia aziendale

Materiali

Antoldi (2012) chp 5 – escluso 5.2
Slide e lezioni in classe

Corso di Studi

Laurea in Ingegneria
Informatica
L-INF DIEF

Docente

Tagliazucchi Giulia
UNIMORE

Oggetto di studio

- STRATEGIA AZIENDALE: disciplina di studio dei comportamenti delle imprese.
- MANAGEMENT STRATEGICO: attività di governo dell'impresa nel suo ambiente.

È possibile definire la strategia aziendale come il ***modello di ricerca del successo*** che l'impresa ha adottato, o che intende adottare, e che definisce la sua identità in relazione all'ambiente.

Dalla valutazione dell'ambiente alla strategia d'impresa

Pur operando nel medesimo settore, alcune imprese hanno successo, mentre altre no.

Tre elementi definiscono la strategia d'impresa:
il successo, le azioni dell'impresa, e il contesto dell'ambiente.



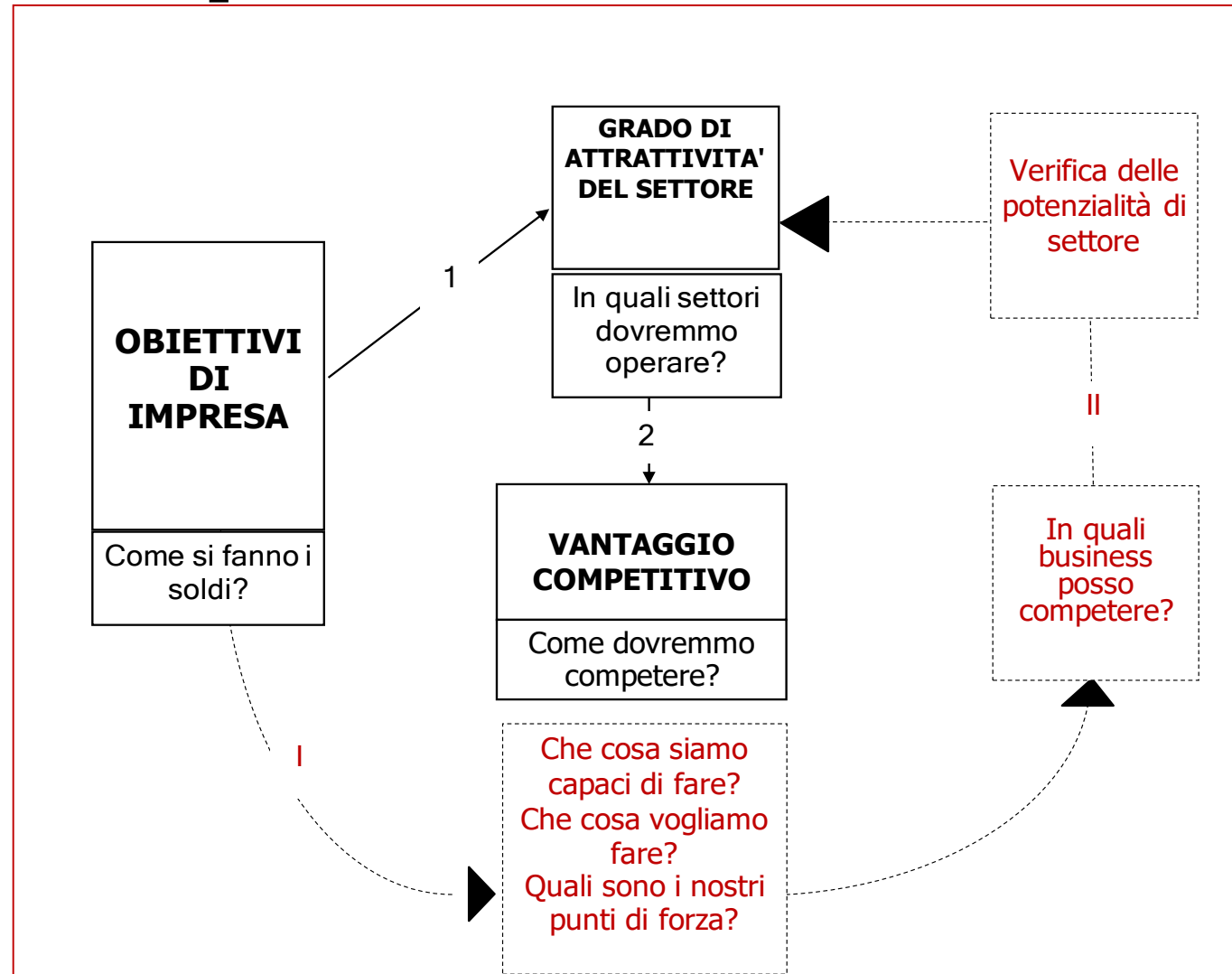
Fonte: Grant, 2010

Strategia competitiva e Strategia sociale

Nostro
focus

- **STRATEGIA COMPETITIVA:** le azioni con cui l'impresa affronta le dinamiche dell'ambiente di riferimento, con l'obiettivo di realizzare un vantaggio unico e difendibile nei confronti dei concorrenti.
- **STRATEGIA SOCIALE:** riguarda le modalità di ricerca e mantenimento della collaborazione degli interlocutori sociali con cui essa si relaziona, e che sono indispensabili per il funzionamento dell'organizzazione (dipendenti e collaboratori, clienti, conferenti di capitale, fornitori, membri della comunità).

Uno schema per l'analisi strategica competitiva



Analisi strategica industry-based (I)

- Analisi strategica dell'ambiente esterno
 - Identificando ciò che i clienti chiedono (analisi domanda) e valutando quello che offrono i concorrenti (analisi offerta), l'impresa può identificare i *fattori critici di successo*.
- Modello delle 5 Forze Competitive di Porter
 - La pressione collettiva esercitata dalle 5 forze determina lo stato del sistema competitivo e il profitto potenziale del settore.
- Secondo Porter, l'impresa è chiamata a analizzare la struttura e le dinamiche del settore per posizionarsi in modo ottimale (*posizionamento strategico*).

Analisi strategica industry-based (II)

- Il modello porteriano assume la prospettiva secondo cui è principalmente la struttura dell'ambiente a determinare la performance finale dell'impresa.
- Le relazioni tra gli attori sono concepite solo in maniera competitiva.
 - Non sempre è così: paradigma co-opetition.

Analisi strategica industry-based (III)

- Limiti della logica di strategia come posizionamento
 - I. In molti settori cresce la pressione competitiva (concorrenza internazionale; deregolamentazione) e profitti scendono;
 - II. Mutamenti della tecnologia e della domanda modificano continuamente struttura e confini di settore;
 - III. La correlazione tra variabili strutturali di settore e differenze di non sempre è dimostrabile.
 - IV. Alta volatilità ambientale e di cambiamento tecnologico.

Analisi strategica resource-based (I)

- Il modello resource-based sottolinea la diversità di ciascuna impresa, basata sull'insieme delle risorse e competenze distintive.
- Non più imitazione del comportamento dei concorrenti, ma sfruttamento delle differenze come chiave di svolta – rende meno replicabili ed imitabili le strategia della singola impresa.

Analisi strategica resource-based (II)

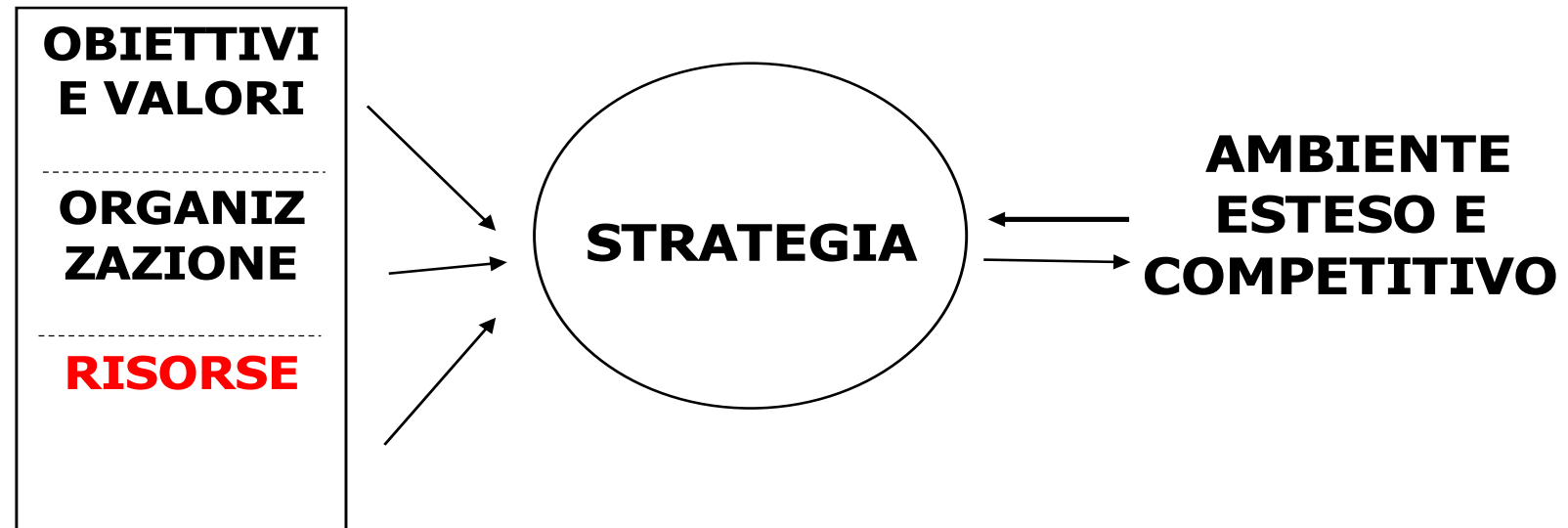
Si opera una analisi interna all'impresa

- 1) Selezione di una strategia che trae vantaggio dalle principali risorse di un'impresa e sia coerente col sistema di valori dell'impresa;
- 2) Pieno utilizzo delle risorse e gestione efficiente;
- 3) Sviluppo delle risorse (riproduzione, accumulo, incremento ed integrazione) per il futuro.

LE RISORSE

Strategia, impresa, ambiente

IMPRESA



Le risorse (I)

- L'impresa è un insieme eterogeneo di risorse e competenze che rappresentano la base principale per conseguire, mantenere, innovare un vantaggio competitivo.
- Le risorse e le competenze sono le determinanti principali della strategia e della performance di una impresa.

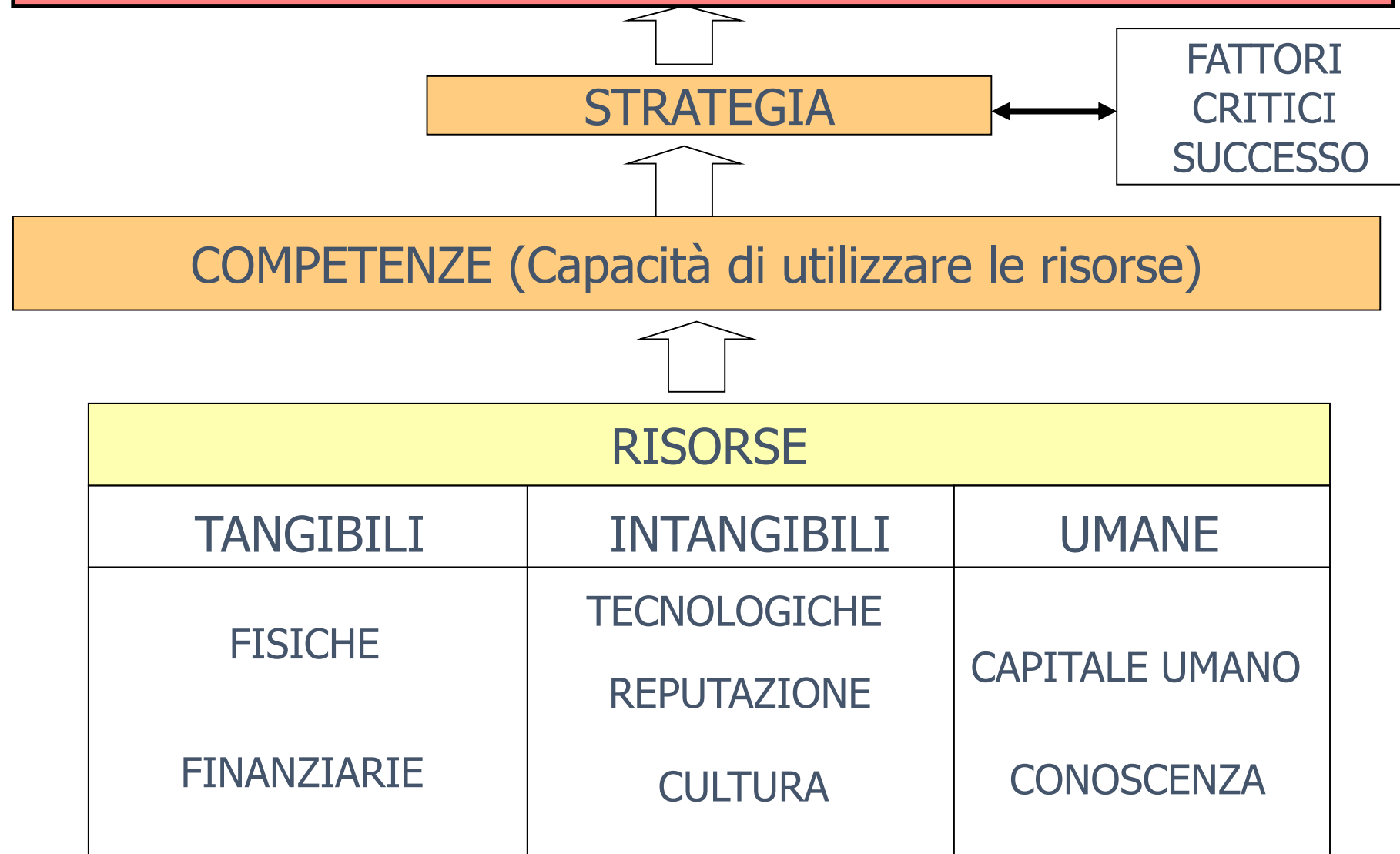
Le risorse (II)

- In generale, tanto più è alto il tasso di cambiamento dell'ambiente esterno, quanto più le risorse e le competenze interno rappresentano una più solida base per la strategia di lungo t.
- Nei settori ad elevato tasso di innovazione tecnologica, le nuove imprese nascono e si sviluppano tendenzialmente intorno a specifiche risorse e competenze tecnologiche, attuando se necessario riconversioni produttive su di esse accentrate.

Risorse e Competenze

- RISORSE: i beni produttivi posseduti dall'impresa
- COMPETENZE: ciò che un impresa sa fare
- Le singole risorse non conferiscono un vantaggio competitivo, esse devono essere integrate tra loro per creare le competenze organizzative.
- Le competenze sono le principali determinanti di una performance superiore alla media.

VANTAGGIO COMPETITIVO



Le risorse tangibili (I)

- ✓ **Risorse finanziarie:** capacità di indebitamento dell'impresa e generazione interna di fondi.
- ✓ **Risorse fisiche:**
 - Dimensione, ubicazione, avanzamento tecnico e flessibilità degli impianti e dei macchinari;
 - Ubicazione e usi alternativi di terreni e fabbricati;
 - Riserve di materie prime.

Le risorse tangibili (II)

INDICATORI (esempi)

Tipo risorsa	Indicatori principali
FINANZIARIE	Rapporto debiti / mezzi propri
	Cash flow operativo / cash flow netto
FISICHE	Valore di mercato delle immobilizzazioni
	Età media degli impianti
	Scalabilità degli impianti

Fonte: Grant (2012)

Le risorse intangibili (I)

- Rilevanza crescente degli *intangibles* ai fini del vantaggio competitivo;
- Difficile valorizzazione delle risorse intangibili.
- Quali sono?
 - ✓ Tecnologia (brevetti, copyright, segreti industriali...)
 - ✓ Licenze, autorizzazioni, concessioni
 - ✓ Patrimonio della marca (brand equity)
 - ✓ Reputazione

Le risorse intangibili (II)

- ✓ **Reputazione:** rappresentazione percettiva delle azioni passate di un'impresa e delle sue prospettive future d'azione che descrivono la capacità complessiva dell'impresa di creare valore meglio dei concorrenti – si basa sulla fiducia!
- E' fondamentale quando i clienti non hanno un'esperienza precedente dell'impresa o non possono avere un'esperienza immediata del suo prodotto;
- La reputazione di un'impresa si forma nel tempo;
- Si genera e si consolida in una rete complessa e difficilmente influenzabile di relazioni tra stakeholders.

Le risorse intangibili (III)

- ✓ **Tecnologia:** proprietà intellettuale – brevetti, copyright, segreti industriali, marchi di fabbrica – comprende risorse tecnologiche ed artistiche la cui proprietà è disciplinata per legge.
- Crescente valore e attenzione verso la proprietà intellettuale,
- Crescente importanza delle attività di gestione dei portafogli brevetti.

Le risorse intangibili (IV)

INDICATORI (esempi)

Tipo risorsa	Indicatori principali
TECNOLOGICHE	Numero e rilevanza brevetti
	Ricavi da licenze brevetti e copyright
	Personale impiegato in R&D sul totale
REPUTAZIONE	Conoscenza della marca
	Valore della marca
	Percentuale di acquisti ripetuti
	Indagini sulla reputazione delle imprese

Fonte: Grant (2012)

Le risorse umane (I)

- ✓ Insieme di **competenze, conoscenze, capacità di analisi e di decisione** espresse dal personale.

La valutazione delle risorse umane si effettua:

- Al momento del reclutamento, quando le qualifiche e l'esperienza diventano indicatori di risultati potenziali;
- Durante il rapporto di lavoro, con la valutazione dei risultati.

Le risorse umane (II)

- Mappa potenziale – prestazione delle risorse umane

P O T E N Z I A L E	ALTO	<i>IN SVILUPPO</i>	<i>SVILUPPABILI</i>	<i>SVILUPPABILI</i>
	MEDIO	<i>PROBLEMATICHE</i>	<i>SOLIDE</i>	<i>SVILUPPABILI</i>
	BASSO	<i>PROBLEMATICHE</i>	<i>SOLIDE</i>	<i>SOLIDE</i>
		BASSA	ADEGUATA	ELEVATA
PRESTAZIONE				

Le risorse umane (III)

INDICATORI (esempi)

Tipo risorsa	Indicatori principali
UMANE	Istruzione e qualifiche tecniche e professionali dei dipendenti
	Livello retributivo rispetto al settore
	Tassi di assenteismo
	Indice di rotazione del personale

Fonte: Grant (2012)

Le competenze (I)

- ✓ Con **competenze organizzative** si intende la capacità dell'impresa di intraprendere una particolare attività.
 - Integrano le abilità dei singoli individui con i beni capitale, la tecnologia e le altre risorse.
 - Si parla in taluni casi anche di routine organizzative.
- Individuare, comprendere la struttura e le determinanti delle competenze è molto complesso.

Le competenze (II)

- ✓ Si definiscono **competenze base** le capacità essenziali per la performance e la strategia d'impresa.
 - Contribuiscono in modo preponderante alla creazione di valore,
 - Rappresentano le basi per entrare in un nuovo mercato.

- ✓ Con **competenze distintive** si intende una attività che una impresa svolge con particolare abilità rispetto ai concorrenti.
 - Ad es. CONOSCENZA DEI BISOGNI DEL MERCATO, CAPACITA' DI PROGETTAZIONE DI UN NUOVO PRODOTTO DI SUCCESSO, UTILIZZO DI TECNOLOGIE RILEVANTI, CAPACITA' DI RISPOSTE RAPIDE E FLESSIBILI

Le competenze (II)

Per individuare le competenze di una impresa si possono usare due approcci:

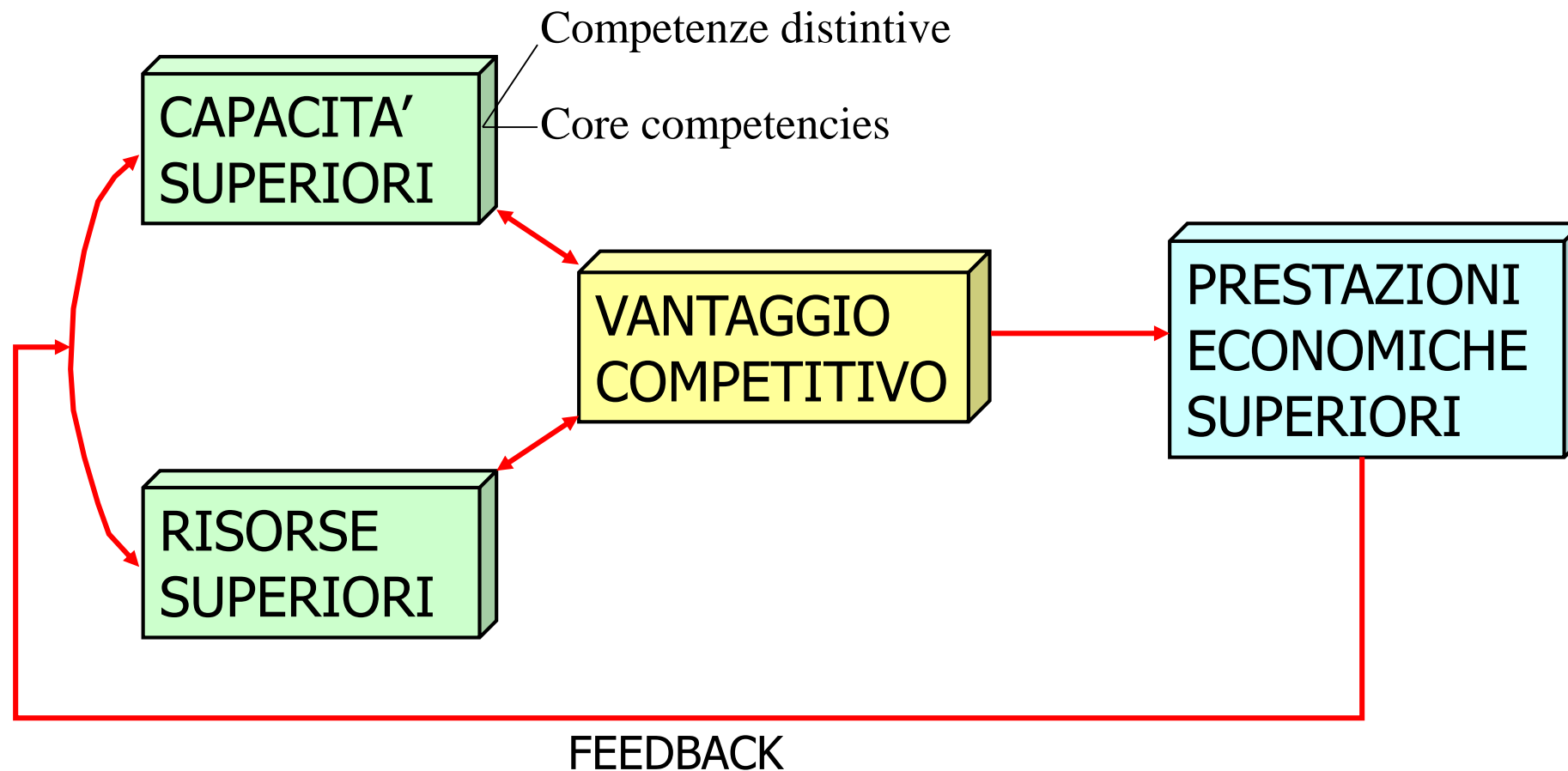
1. Analisi funzionale

- Identifica le competenze organizzative in relazione alle unità organizzative (aree funzionali),
- Per ogni funzione principale si possono identificare delle competenze organizzative peculiari.

2. Analisi della catena del valore

- Classifica le attività d'impresa in un ordine sequenziale, distinguendo tra attività primarie e secondarie.

Risorse e competenze alla base del vantaggio competitivo



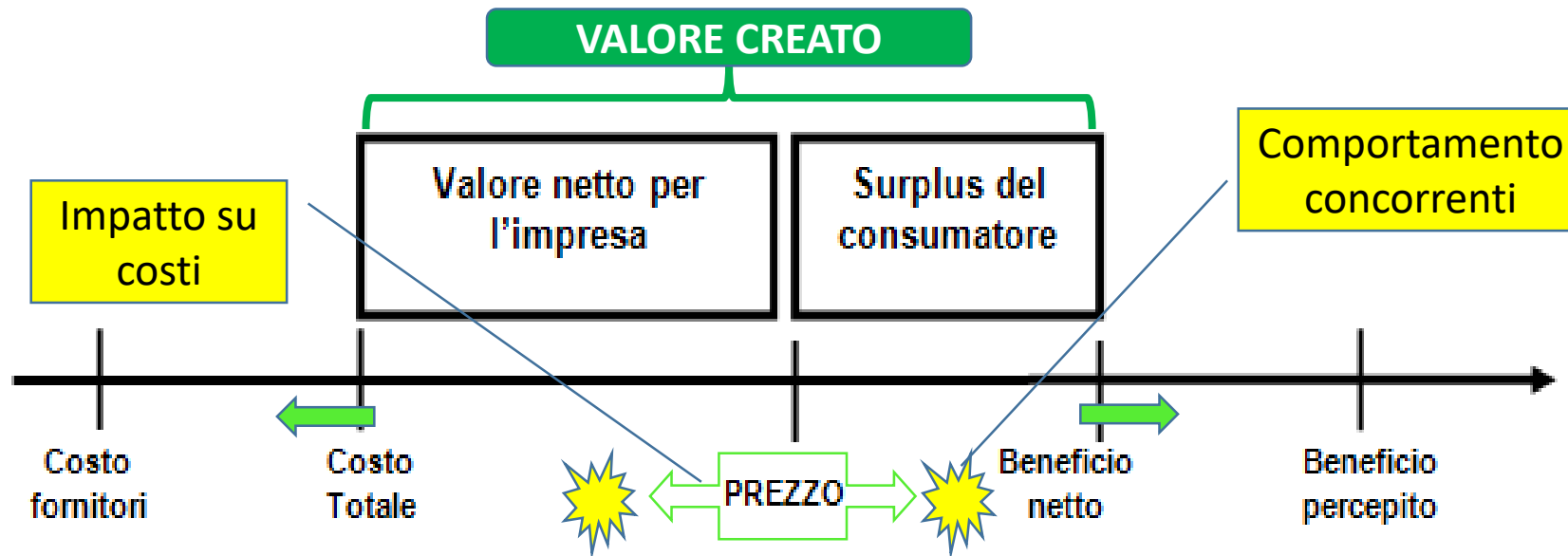
LA COSTRUZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Il vantaggio competitivo e la creazione di valore



La Creazione di Valore

- La creazione di valore si manifesta nella differenza positiva tra il beneficio netto (Bn) generato a vantaggio del consumatore meno il costo totale (CT) sostenuto dall'impresa per la sua produzione.



> vantaggio competitivo → > valore creato (valore netto per l'impresa + surplus consumatore)

Il Vantaggio Competitivo

- Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare e mantenere una superiorità o una posizione favorevole nel mercato in cui opera, e che si traduce in una redditività stabilmente maggiore a quella media dei competitori.
- Esso si manifesta nella capacità dell'impresa di creare un valore per il mercato superiore – sia nei confronti dei concorrenti, che rispetto ai costi sostenuti per realizzarlo.
- Oltre a conseguire un vantaggio competitivo, è altrettanto importante mantenerlo e difenderlo.

Conseguimento del Vantaggio Competitivo

Sono state individuate due dimensioni fondamentali:

- ✓ Scarsità
- ✓ Rilevanza

- Risorse e competenze largamente disponibili possono essere essenziali per competere, ma possono non costituire una base sufficiente per conseguire un vantaggio competitivo.
- Risorse e competenze devono essere rilevanti alla luce dei fattori critici di successo.

Mantenimento del Vantaggio Competitivo

Una posizione di vantaggio competitivo non è immutabile; anzi, tende, in maniera più o meno rapida a perdere efficacia, a causa di cambiamenti dell'ambiente rilevante o di azioni dei concorrenti.

Elementi che influiscono sul mantenimento del V.C.:

[VRIO Framework]

- Durata delle risorse e delle competenze sui cui si fonda,
- Trasferibilità delle risorse e delle competenze su cui si fonda,
- Replicabilità delle risorse e delle competenze su cui si fonda.

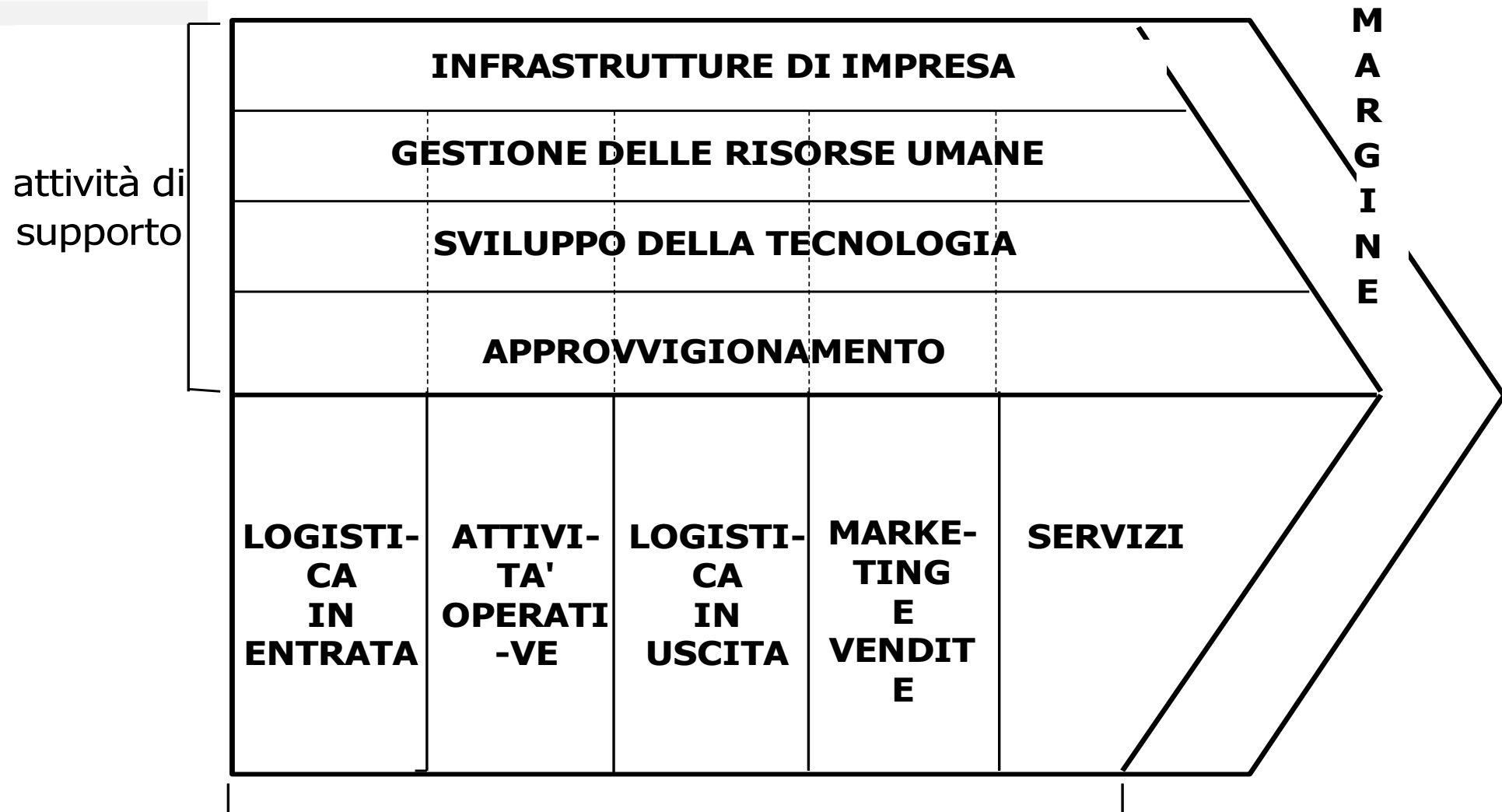
Vantaggio competitivo e creazione di valore

Es. SETTORE PC



LA CATENA DEL VALORE

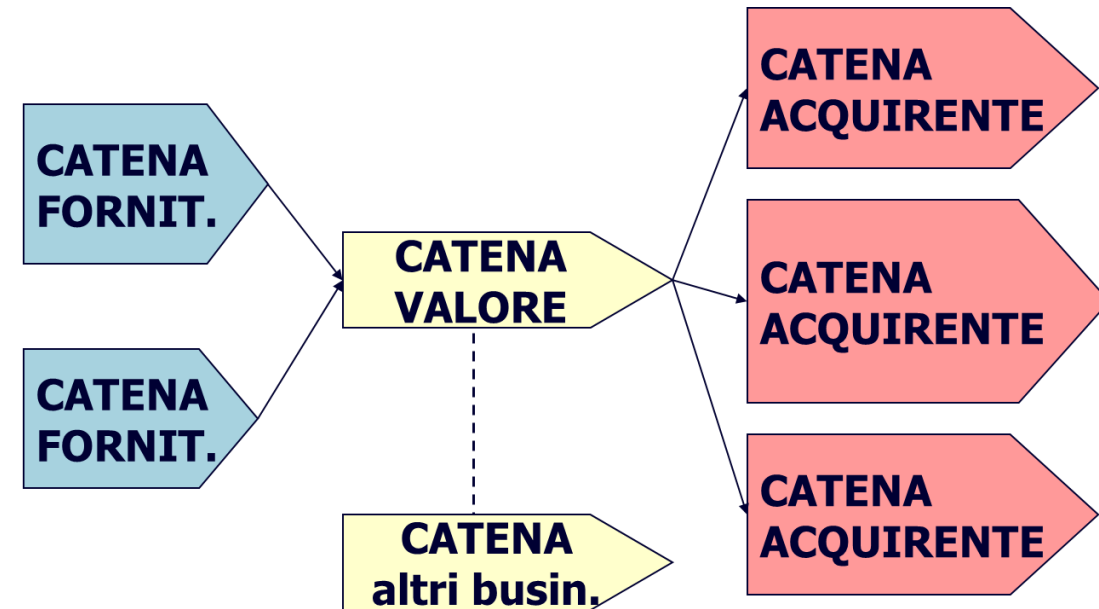
La Catena del Valore (I)



La Catena del Valore (II)

La catena del valore di un'impresa (o di un suo business) si inserisce in una filiera:

- a monte le catene dei *fornitori degli input produttivi* e
- a valle le catene degli *utilizzatori dell'output realizzato* fino a quelle dei *clienti del prodotto finale*



Può essere inoltre connessa con la catena del valore di *altri business della stessa impresa*.

Si crea quindi un **SISTEMA DEL VALORE**.