



Strategia



Strategia di business: alcuni concetti chiave

I concetti di “decisione strategica” e di “strategia”



- **Decisione Strategica:** decisione che
 - ha ***effetti di lungo termine, rilevanti e “irreversibili”*** sugli ***Obiettivi***
 - richiede ***notevoli risorse ed investimenti*** (non sempre!)
- **Strategia:** *piano integrato* che
 - identifica la “***direzione***” e l’“***ambito***” dell’azione dell’impresa
 - mira ad ottenere ***performance di lungo termine superiori ai competitor*** (rispetto agli ***Obiettivi***)
 - si basa su un ***insieme coerente di decisioni strategiche***

Mini Business Case “Seta SpA”



Seta SpA è un'impresa non quotata di medie dimensioni che opera nel settore tessile “fashion”. Più precisamente Seta produce accessori in seta (in particolare cravatte e foulards) che vende a distributori e dettaglianti. Seta SpA è un operatore B2b che gode di una buona reputazione nel trade ma è sconosciuta ai consumatori finali.

I suoi prodotti principali – cravatte e foulards – sono considerati dagli intermediari di buona qualità ma troppo costosi, anche perchè il servizio logistico di Seta SpA non è eccellente, in termini sia di lead time che di flessibilità.

Negli ultimi due anni le performances competitive e finanziarie di Seta SpA hanno subito un sensibile declino: calo del 25% nelle vendite, del 10% nei margini e del 40% negli utili.

L'imprenditore – che è anche Presidente e Ceo dell'azienda – attribuisce questa performance ai cambiamenti in atto nel mercato e nello scenario competitivo: un'attenzione sempre crescente dei clienti ai costi, alla qualità, al lead time e alla flessibilità; una competizione sempre maggiore dovuta soprattutto alle aziende operanti nei paesi a basso costo della manodopera.

Nei panni del consulente assunto dall'imprenditore:

- Quali idee suggerireste ?
- Quali analisi svolgereste ?

Mini Business Case “Seta”: esempi di strategie e decisioni strategiche



- Strategia 1
 - Strategia basata sulla differenziazione volta a trasferire maggior valore al mercato di fascia alta, attraverso un sensibile incremento della qualità del prodotto e della reputazione dell'azienda
- Decisioni Strategiche:
 - Accordi di lungo termine con nuovi fashion designers
 - Rinnovamento del canale distributivo
 - Azioni di marketing orientate ai consumatori finali
 - Investimenti in nuovi e più moderni stabilimenti
 - Piano di assunzioni di uno staff produttivo più qualificato
 -
- Strategia 2
 - Strategia di cost leadership volta a ridurre drasticamente il costo pieno di prodotto in modo da abbassare il prezzo almeno del 30%
- Decisioni Strategiche:
 - Aumento dei volumi di produzione per sfruttare le economie di scala (ad esempio M&A)
 - Apertura di un nuovo stabilimento in un low cost country
 - Ricerca di nuove fonti per l'approvvigionamento della seta
 - Razionalizzazione del portafoglio prodotti: meno marchi, items
 -

Analisi Strategica: la SWOT Analysis



- **Analisi esterna**

- Analisi della struttura competitiva
- Analisi delle variabili ambientali (politiche, legali, socio-culturali, tecnologiche, etc.)

- **Analisi interna**

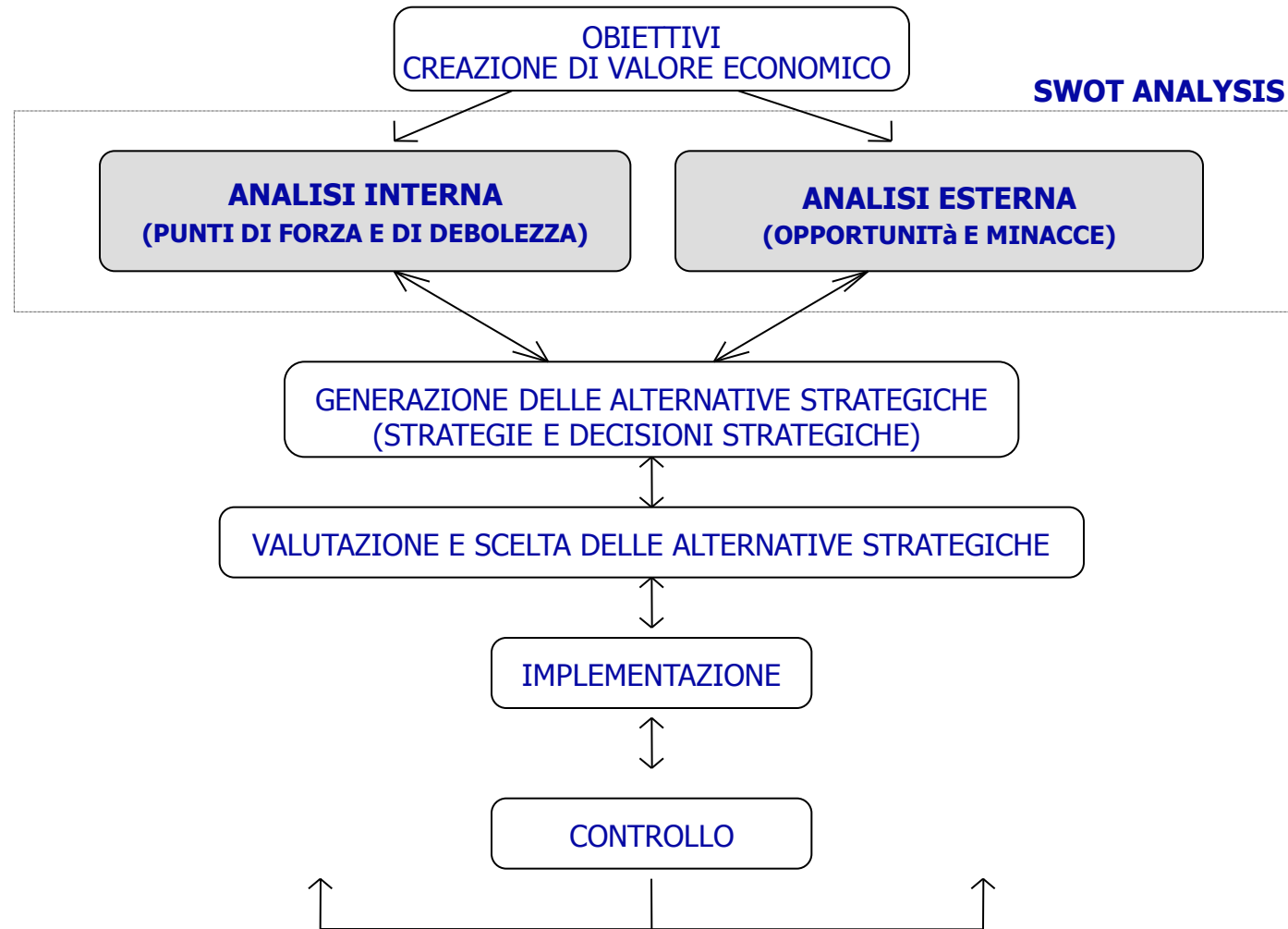
- Analisi della “catena del valore” (analisi dei processi)
- Analisi di Risorse e delle Competenze

Principali
Opportunità (**O**pportunities)
e Minacce (**T**hreats)

Principali Punti di Forza
(**S**trengths)
e di Debolezza
(**W**eaknesses)

SWOT Analysis

Processo decisionale strategico: la schema logico



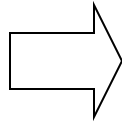


Strategia di business: alcuni modelli di riferimento (cenni)

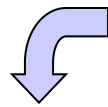
La SWOT a livello di Business Unit



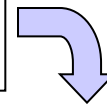
Focus su singola
SBU



- Prodotti/servizi ragionevolmente omogenei
- Mercato ragionevolmente omogeneo
- In competizione con imprese ragionevolmente “simili”



Obiettivi:
Creazione di valore economico



ANALISI ESTERNA

OBIETTIVI

- Analisi e valutazione delle principali minacce ed opportunità:
 - Competitive (competizione allargata)
 - Altre (tecnologiche, legislative, di mercato, ecc.)
- Valutazione dell'attrattività dell'area di business

METODOLOGIE

- **Modello delle 5 forze competitive**
- Scenarios Analysis
- Metodi di previsione
-

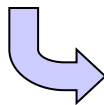
ANALISI INTERNA

OBIETTIVI

- Analisi e valutazione dei principali punti di forza e debolezza dell'impresa rispetto ai concorrenti
- Identificare le fonti del vantaggio competitivo

METODOLOGIE

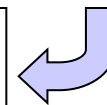
- Modello della catena del valore
- Modello delle risorse e competenze critiche
- Metodi di process analysis
-



Opzioni strategiche: quali differenziali competitivi ?

- Differenziali di costo
- Differenziali di attrattività (qualità, servizio, ecc.)

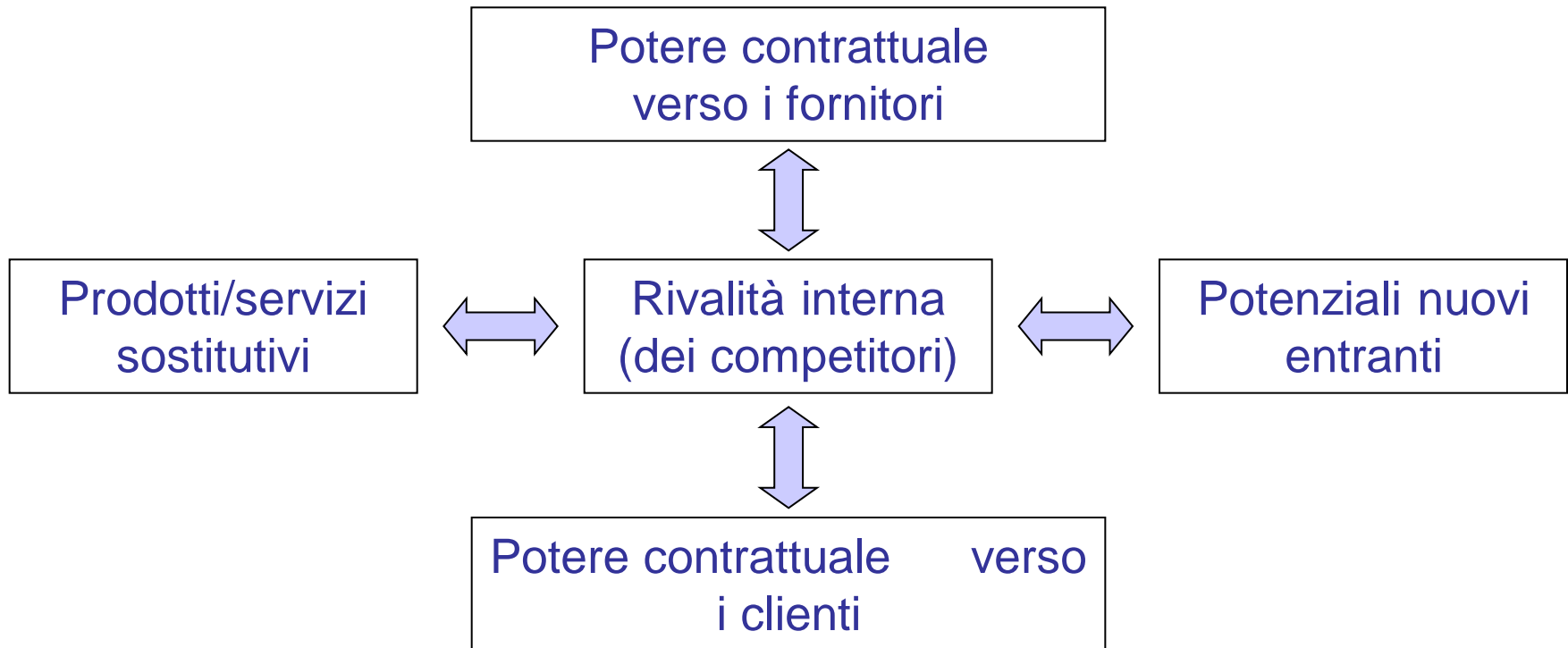
Opzioni strategiche: quali azioni/progetti?



La competizione allargata: il modello delle 5 forze competitive



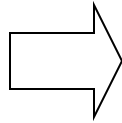
- *Attrattività di un'area di business* = profittabilità media (tra tutte le imprese dell'area di business) nel medio-lungo termine
- L'attrattività di un'area di business è inversamente proporzionale al *grado di competizione allargata* (M. Porter)
- Ipotesi semplificative: sostanziale omogeneità dei prodotti-servizi e dei competitori



L'analisi SWOT a livello di Business Unit



Focus su singola
SBU



- Prodotti/servizi ragionevolmente omogenei
- Mercato ragionevolmente omogeneo
- In competizione con imprese ragionevolmente “simili”

Obiettivi:
Creazione di valore economico

ANALISI ESTERNA

OBIETTIVI

- Analisi e valutazione delle principali minacce ed opportunità:
 - Competitive (competizione allargata)
 - Altre (tecnologiche, legislative, di mercato, ecc.)
- Valutazione dell'attrattività dell'area di business

METODOLOGIE

- **Modello delle 5 forze competitive**
- Scenarios Analysis
- Metodi di previsione
-

ANALISI INTERNA

OBIETTIVI

- Analisi e valutazione dei principali punti di forza e debolezza dell'impresa rispetto ai concorrenti
- Identificare le fonti del vantaggio competitivo

METODOLOGIE

- Modello della catena del valore
- Modello delle risorse e competenze critiche
- Metodi di process analysis
-

Opzioni strategiche: quali differenziali competitivi ?

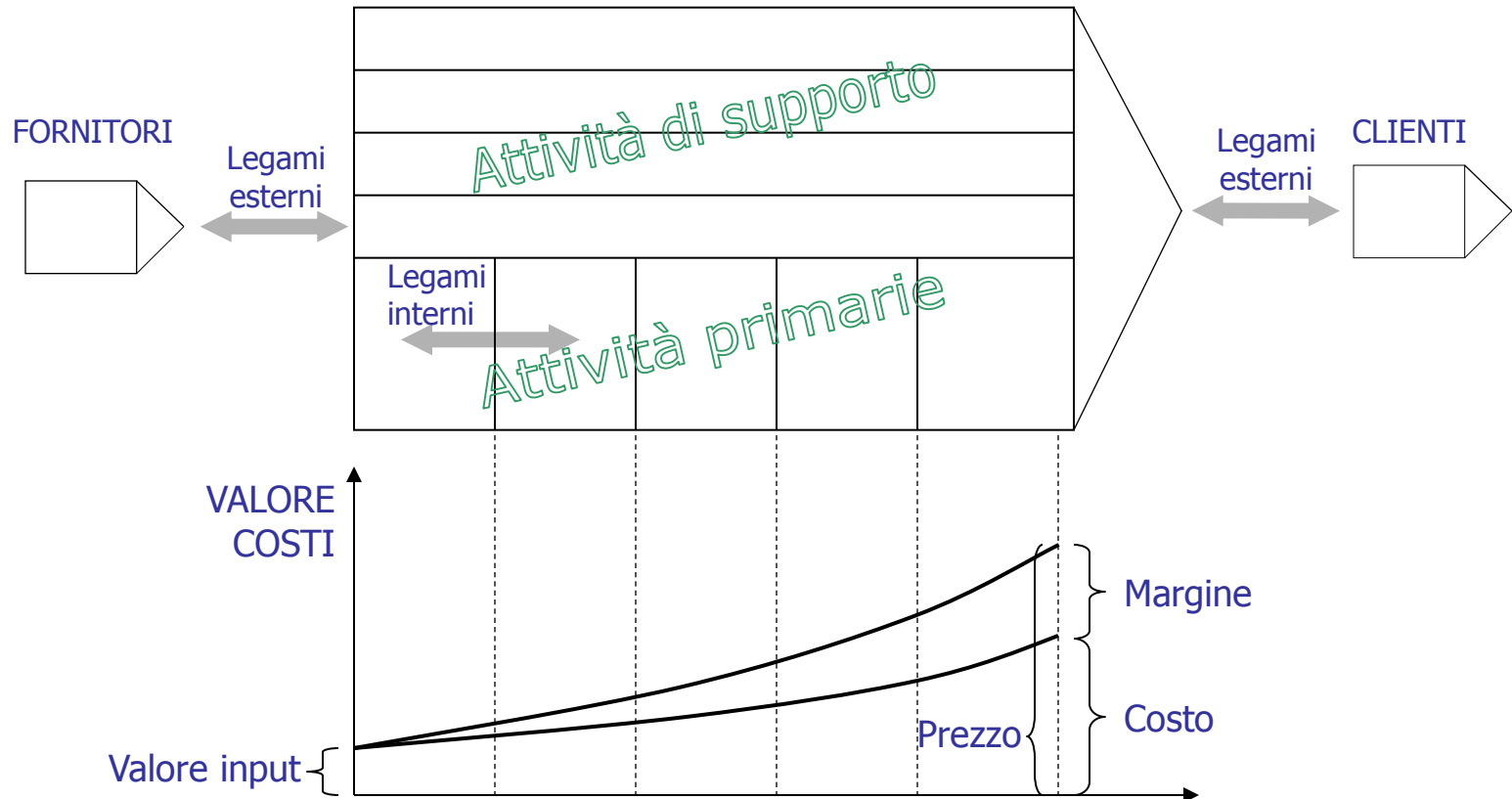
- Differenziali di costo
- Differenziali di attrattività (qualità, servizio, ecc.)

Opzioni strategiche: quali azioni/progetti?

La catena del valore (la logica dei processi)



La catena del valore è l'insieme delle “attività” svolte dall'impresa e dei legami interni ed esterni



VALORE = valore percepito dal cliente (prezzo che il cliente è disposto a pagare)

La catena del valore: lo schema di Porter



- Le *attività primarie* contribuiscono direttamente alla creazione del “valore” percepito dal cliente
- Le *attività di supporto* non hanno impatto diretto sul valore ma sono necessarie per lo svolgimento delle attività primarie

