

Economia e Gestione delle Imprese

Terza Unità Didattica:
Strategie d'impresa e
dinamiche competitive

Nell'arte della guerra, è la programmazione dei movimenti delle truppe e delle navi

Oxford Dictionary

La definizione di finalità e obiettivi di lungo periodo, la realizzazione delle linee di condotta e l'allocazione delle risorse aziendali

Alfred Chandler

È un modello di coordinamento di obiettivi, politiche e linee di condotta principali

James Brian Quinn

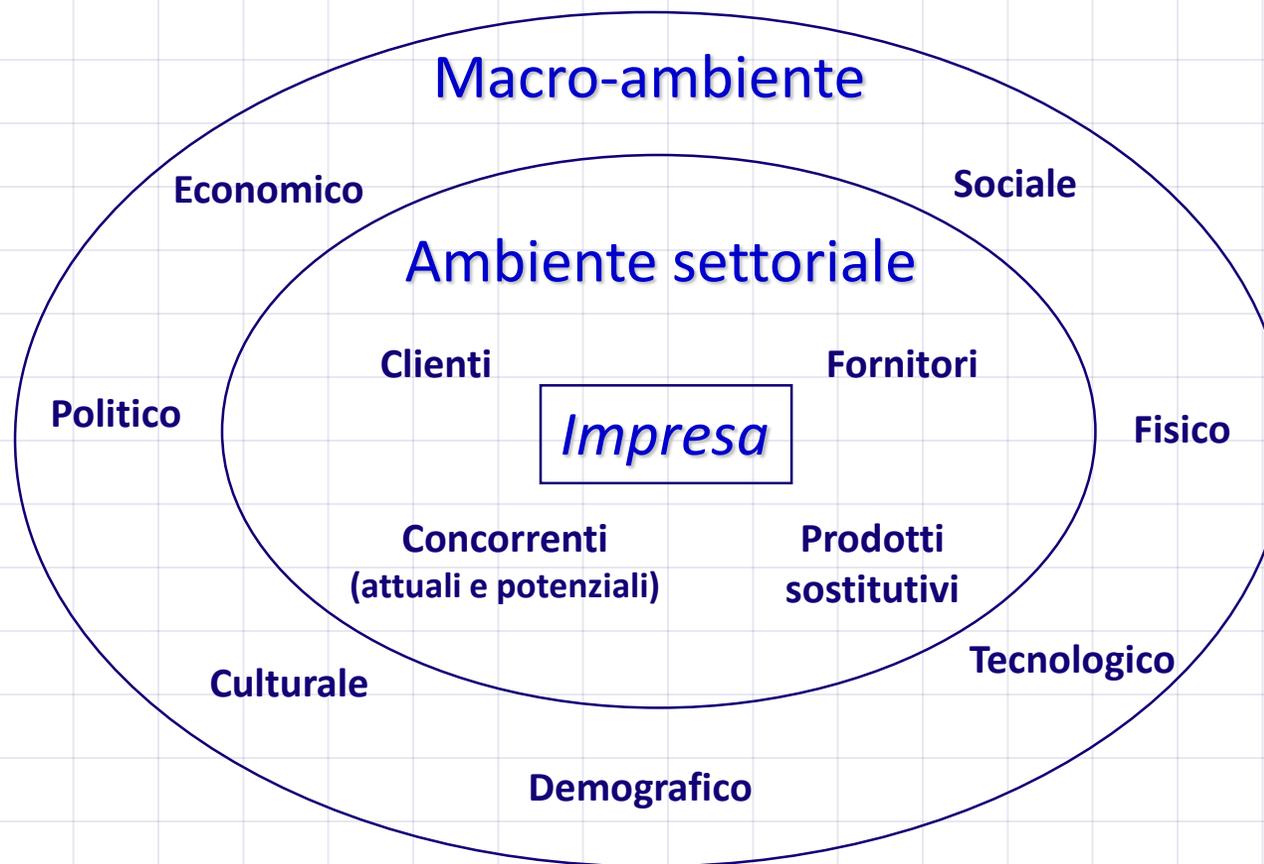
IL CONCETTO DI STRATEGIA NELLE IMPRESE



La strategia è un processo di continua ricerca dell'armonia (*best fit* – migliore consonanza) tra le finalità e gli obiettivi imprenditoriali, le risorse aziendali e l'ambiente/contexto in cui l'impresa opera (domanda e concorrenza in primis)

L'ambiente competitivo deve essere esplorato con riferimento:

- ai macro-trend (macroambiente politico-istituzionale, socio-culturale, economico, demografico, fisico, tecnologico)
- alla concorrenza, diretta e indiretta
- ai fornitori, in senso ampio
- ai clienti, intermedi e finali



Il portafoglio di risorse (competenze e relazioni) può/deve comprendere:

- Tecnologie
- Capacità operative (specialistico-funzionali) e manageriali (architetture e integrative)
- Competenze di marketing (capacità relazionali)
- Relazioni con altre imprese

UNA CLASSIFICAZIONE DELLE STRATEGIE

- **Strategia esplicita:** disegno che ispira il vertice (top management o imprenditore)
- **Strategia implicita:** disegno non comunicato e non esplicitato sul futuro dell'impresa

- **Strategia deliberata:** definita formalmente in un documento di piano
- **Strategia emergente:** non deriva da un processo formale di pianificazione, è il risultato di un percorso di apprendimento strategico

- **Strategia realizzata:** strategia effettivamente posta in essere dall'impresa

Adattamento vs Proattività

Adattamenti all'ambiente/mercato/contesto ed evoluzione di competenze e risorse

Strategie duali: adattamento e attivazione, presente e futuro (*visioning*), *customer-led* e *market-driving*: la strategia proattiva

La strategia è un processo dinamico, così come dinamiche sono le tre componenti da armonizzare-adattare-attivare

Gli obiettivi dell'impresa devono essere:

- chiari (*narrow focus*)
- coerenti (*business idea*)
- flessibili (opzioni strategiche)
- proiettati nel medio periodo (*vision e mission*)
- verificabili (parzialmente) nel breve termine

RUOLI E FUNZIONE DELLA STRATEGIA

- La strategia quale esercizio di opzioni
- La strategia quale valorizzazione del portafoglio di competenze e di relazioni
- La strategia quale analisi dinamica delle interdipendenze
- La strategia quale supporto alle decisioni
- La strategia quale coordinamento e comunicazione

MODELLI DI ANALISI DELLA CONCORRENZA

- Modelli strutturalisti (analisi S-C-P)
- Modelli comportamentisti (fattori di successo, gruppi strategici di imprese, forze competitive - Porter)
- Modelli multidimensionali (settori, mercati, arene competitive, convergenze e metamercati - Abell)

Unità di analisi: il **settore** o il comparto “industriale”

Il dominio del settore è dato da tutte le imprese che producono **beni simili con simili tecnologie**

Ogni settore è caratterizzato da **elementi “strutturali”** (osservabili dall’esterno e misurabili) che influenzano le condotte delle imprese, così come le loro performance

Elementi strutturali

- numero e dimensione imprese
- localizzazione e concentrazione
- Dom e DoM
- Barriere ed economie
- Integrazioni e reticolarizzazioni
- Tasso di sviluppo dell’innovazione
- Presenza di uno o più standard
- Differenziabilità

Profitto (performance) = f (potere di mercato)

Potere di mercato = f (condotte competitive)

Condotte competitive = f (caratteri strutturali e capacità di adattamento e/o superamento limiti strutturali)

Dall'esame degli elementi strutturali è possibile identificare i caratteri del settore (classificazione), le condotte competitive prevalenti e la congruenza con le risorse aziendali (attrattività del settore e idoneità a competere con successo), nonché ipotizzare le modalità di superamento dei vincoli imposti dalla struttura e quindi le strategie per divenire leader conseguendo performance straordinarie

Settori Frammentati

Caratteri

- Quote di mercato contenute
- Ridotte barriere all'ingresso
- Ridotte economie dimensionali
- Varietà e variabilità domanda
- Frammentazione a monte e a valle
- Cicli vitali brevi
- Elevata differenziabilità (cucine, calzature, dettaglio abbigliamento)

Strategie

- Frammentazione della catena del valore e specializzazione
- Standardizzazione fasi/moduli
- Partnership / Reti (franchising)
- Sistemi informativi di Marketing
- Tecnologie flessibili di produzione
- Focalizzazione

Settori Concentrati

Caratteri

- Domanda e tecnologia stabili
- Mercati omogenei
- Cicli vitali lunghi
- Economie di dimensione
- Barriere all'ingresso
- Globalizzazione della concorrenza
- Tecnologie costose e non appropriabili

Strategie

- Miglioramento continuo dei processi di marketing
- Strategie relazionali con clienti e fornitori
- Internazionalizzazione e globalizzazione
- *Market creation* (sviluppo del mercato)

Settori Maturi

Caratteri

- Domanda stabile e consumatori “maturi”
- Tecnologia consolidata
- Prodotti standard
- Concorrenza su prezzo e *peripherals*
- Ipercompetizione, difficoltà di ingresso
- *Capital intensive*

Strategie

- Ipersegmentazione e differenziazione
- Ricerca economie scala, apprendimento, scopo, di replicazione
- Reingegnerizzazione (*lean organization*)
- Innovazioni di processo
- Diversificazione correlata e non correlata

Settori Emergenti

Caratteri

- Alto tasso di innovazione
- Varietà di tecnologie, canali e clienti
- Incertezza su domanda e tecnologia
- Mancanza di standard (evoluzione)
- Prezzi elevati, poi in diminuzione
- Concorrenti flessibili e non convenzionali (imprevedibili)

Strategie

- Frammentazione del rischio
- Network organizzativi
- Ricerca di *killer application*
- Interazione con i *lead user*
- Processi previsionali qualitativi
- Analisi vantaggi *first mover*
- Strategie sperimentali

Il binomio prodotto/tecnologia non è sempre determinante della concorrenza

Non esistono solo forme di concorrenza diretta e le strategie aziendali devono tenere conto delle differenti aree di competizione

È necessario considerare comportamenti specifici e fattori di successo, nonché l'insieme delle forze che definiscono il contesto competitivo e le sue dinamiche

I fattori critici di successo: analisi del business e delle ragioni del successo delle imprese – aree critiche e portafoglio risorse

Dimensioni utili per classificare le imprese sulla base della similarità dei comportamenti:

- specializzazione e ampiezza di gamma
- investimenti commerciali
- politiche di prezzo
- presenza nei canali
- integrazione verticale
- politiche di R&S
- livello di servizio

Un gruppo (o raggruppamento) strategico rappresenta un insieme di imprese accomunate da finalità, obiettivi, prodotti e (non sempre) dimensione

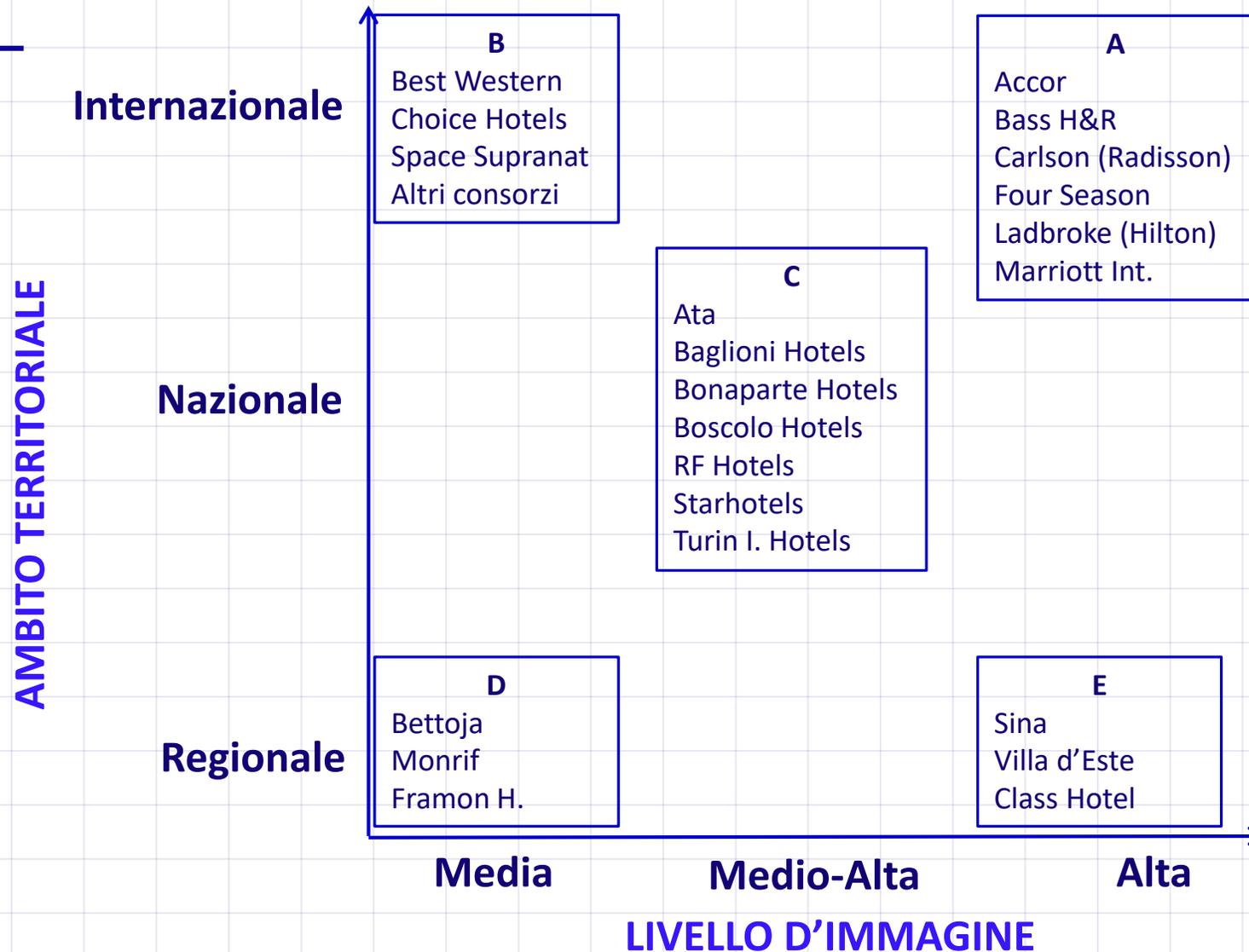
Le dimensioni strategiche che concorrono alla definizione di un gruppo possono variare; il criterio fondamentale per la sua identificazione è l'interdipendenza competitiva, espressa dall'elasticità incrociata

ATTENZIONE! Un raggruppamento strategico è generalmente formato da imprese in concorrenza tra loro, non da imprese legate da rapporti di collaborazione

In gruppi strategici diversi si verificano condizioni competitive differenti e si compete con condotte non omogenee

Le dimensioni di raggruppamento sono efficaci se sono riconosciute come barriere alla mobilità fra i gruppi strategici

ESEMPIO DI GRUPPO STRATEGICO



LE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER

MINACCE DA NUOVI ENTRANTI

- I vettori di convergenza: tecnologici, commerciali, strategici, simbolici e valoriali
- Il fabbisogno di capitale, le economie di scala, i vantaggi di costo
- Le barriere all'entrata
- La differenziazione

MINACCE DA PRODOTTI SOSTITUTIVI

- La funzione d'uso, il valore simbolico ed esperienziale
- Il prezzo
- La miopia delle imprese
- L'evoluzione tecnologica

CONCORRENZA

- La concentrazione
- La diversità
- La capacità produttiva e le barriere alla mobilità
- La differenziazione
- Le economie di scala, di scopo e di varietà

POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI

- La sensibilità al prezzo
- La dimensione e la concentrazione delle imprese
- La disponibilità di forniture e canali di sbocco
- La informazioni e le negoziazioni asimmetriche
- Le capacità di integrazione verticale (minaccia)

POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI

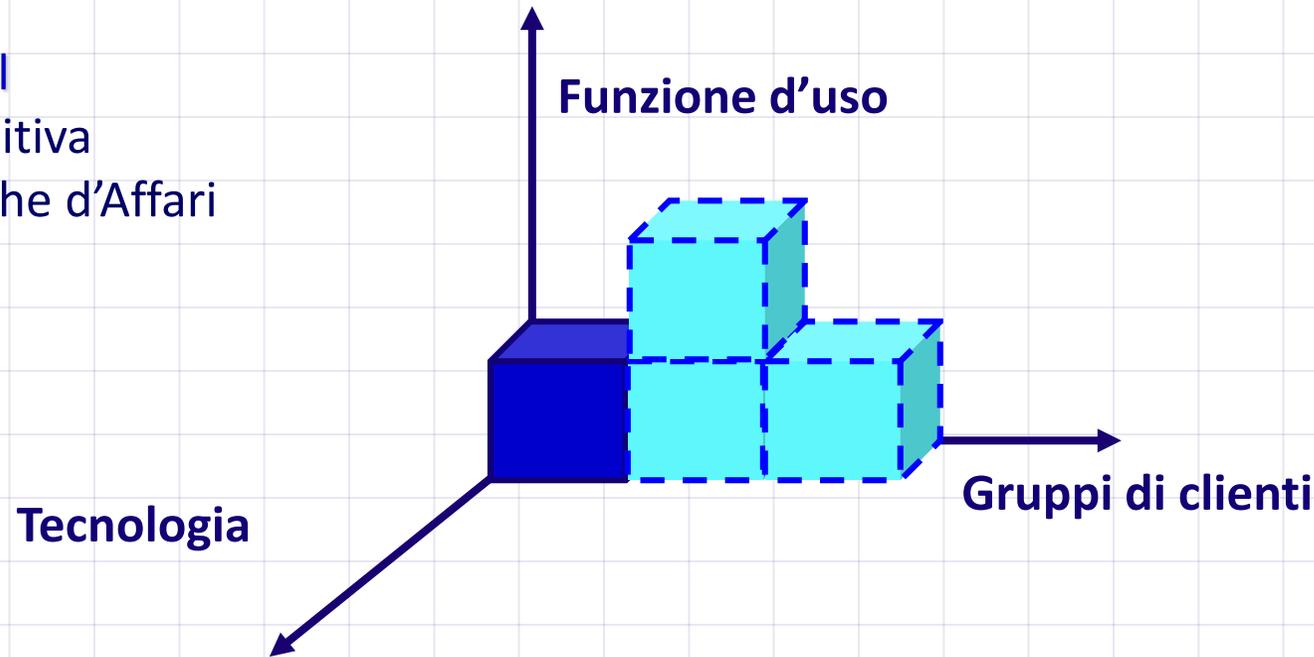
- La sensibilità al prezzo
- La dimensione e la concentrazione delle imprese
- La disponibilità di forniture e canali di sbocco
- La informazioni e le negoziazioni asimmetriche
- Le capacità di integrazione verticale (minaccia)

Le imprese competono in spazi **multidimensionali**, ampi e variabili, definibili **arene competitive**

Nella definizione della strategia, quindi, è prioritario definire il campo d'azione all'interno del quale si intende competere; a tal fine, per evitare definizioni limitate (come quella di settore), o tanto ampie da perdere significato, si può ricorrere all'analisi tridimensionale di **prodotti** (funzioni d'uso), **mercati** (gruppi di clienti) e **tecnologie** (competenze e risorse con le quali offrire i primi e servire i secondi)

Modello di Abell

- Arena competitiva
- Aree Strategiche d'Affari (A.S.A.)

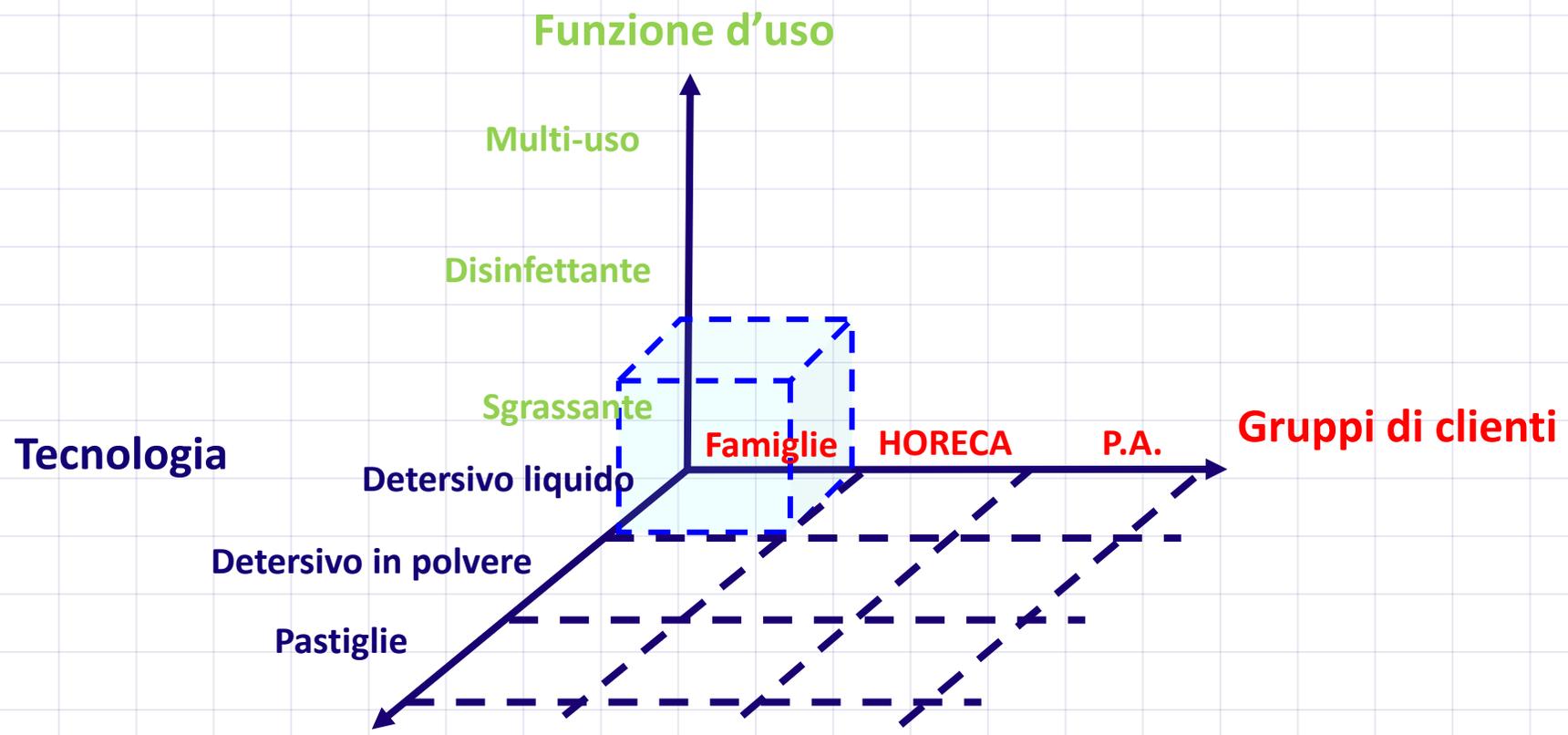


Attraverso l'utilizzo del modello di **Abell** è possibile identificare le **ASA** nelle quali, in linea di principio, l'azienda potrebbe decidere di competere

Mediante l'analisi delle ASA si risponde a quesiti del tipo:

- Con chi si compete?
- Con quali risorse tecnologie?
- Su quali mercati-clienti?
- Con quali prodotti-soluzioni?
- Vi è la giusta consonanza fra risorse, ASA nelle quali si intende competere e concorrenza? E quali obiettivi strategici è coerente porsi nelle diverse ASA? Con quali risorse e priorità d'azione?

MODELLO DI ABELL

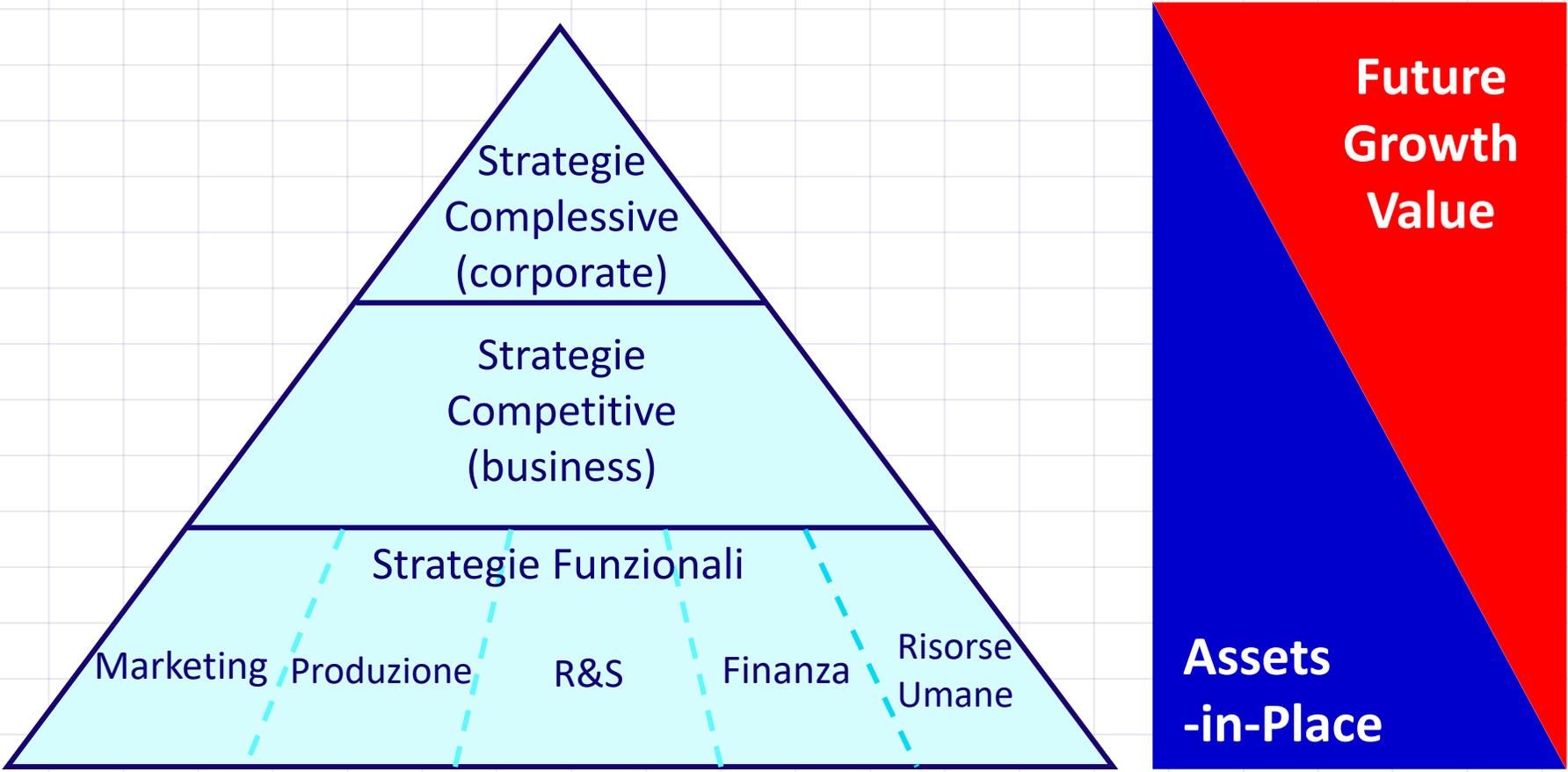


- *Strengths, Weakness, Opportunities* e *Threats* vengono analizzate per valutare la convenienza o meno ad adottare una data strategia
- La valutazione di opportunità e minacce serve a valutare l'attrattività di un business
- La valutazione di punti di forza e debolezza la competitività dell'azienda nei medesimi business
- Dalla fase qualitativa si può passare all'analisi quantitativa costruendo matrici tipo *BCG (si veda unità didattica 5)*
- È un'analisi-ponte fra il "dove" e il "come" competere

SWOT ANALYSIS



I LIVELLI DI STRATEGIA



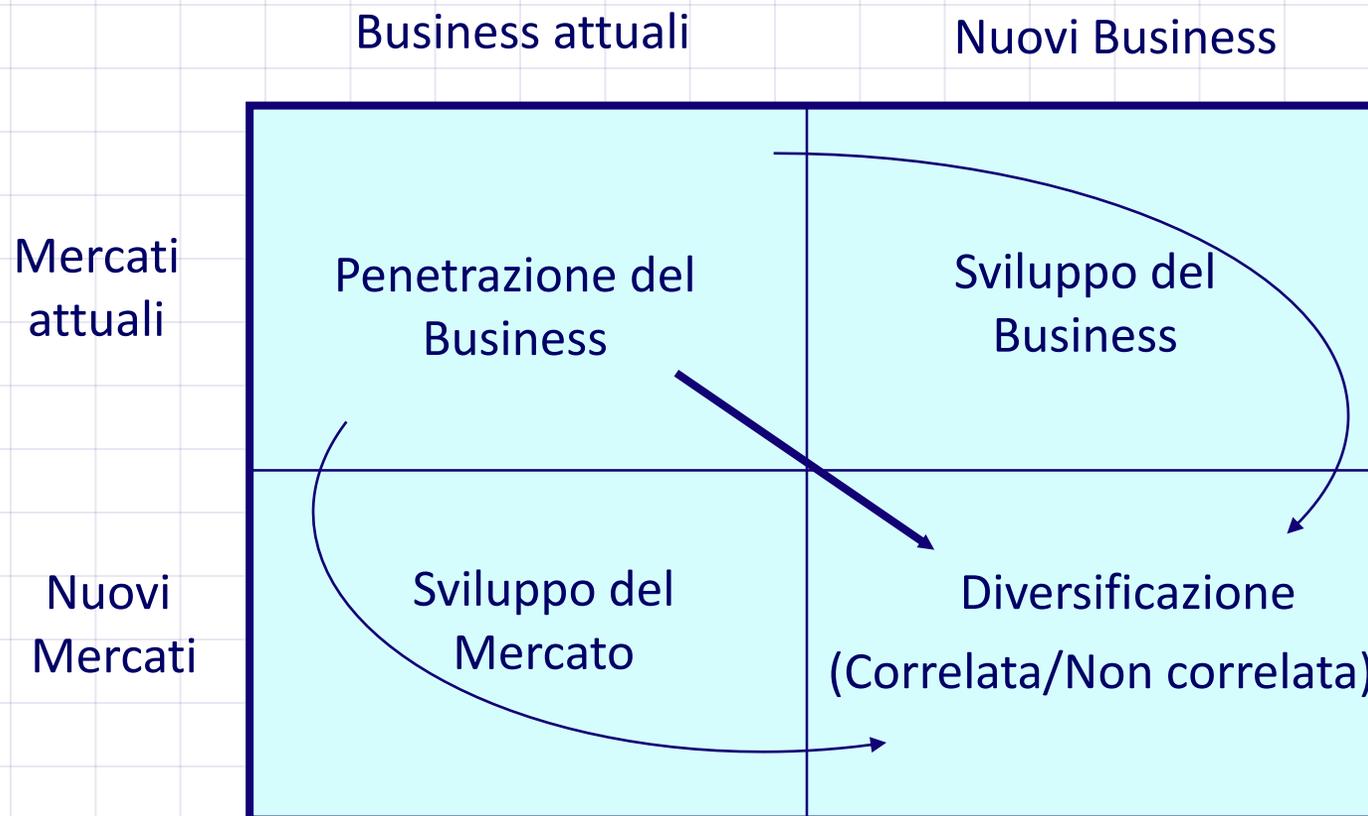
La direzione strategica deve selezionare “dove” competere, cioè le Aree d’Affari in cui operare e definire le strategie di gruppo allocando adeguate risorse

Strategie complessive di sviluppo, risanamento, o assestamento

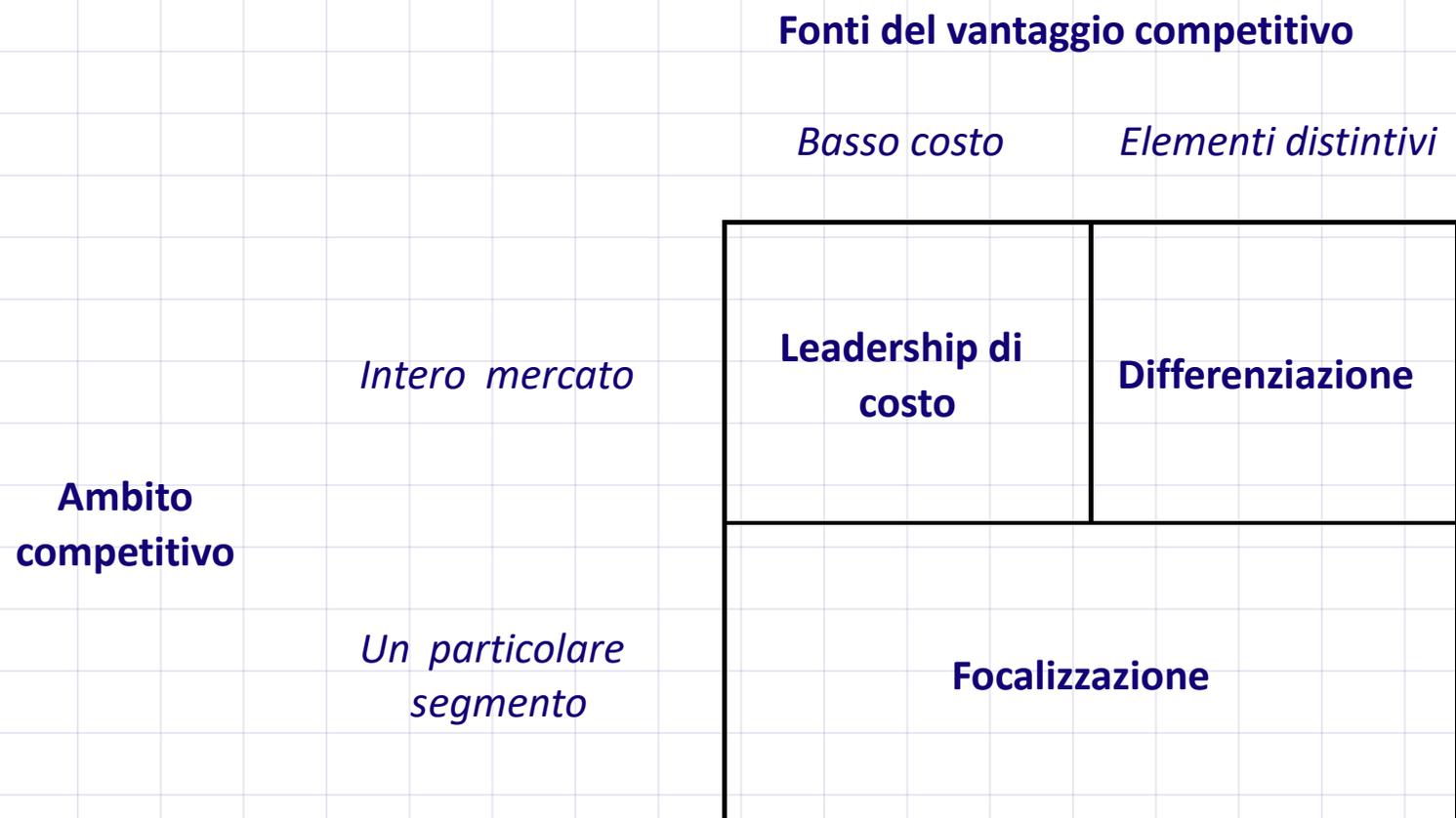
Strategie di sviluppo dimensionale (vantaggi e limiti):

- integrazione orizzontale e verticale (sviluppo monosettoriale)
- diversificazione laterale (correlata) o conglomerale (non correlata) (sviluppo poli-settoriale)
- internazionalizzazione (sviluppo internazionale)

LA MATRICE DI ANSOFF SULLE OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO



L'impresa deve valutare la propria dotazione di risorse e decidere "come" competere, cioè su quali competenze puntare per la conquista del vantaggio competitivo



LA CATENA DEL VALORE DI PORTER

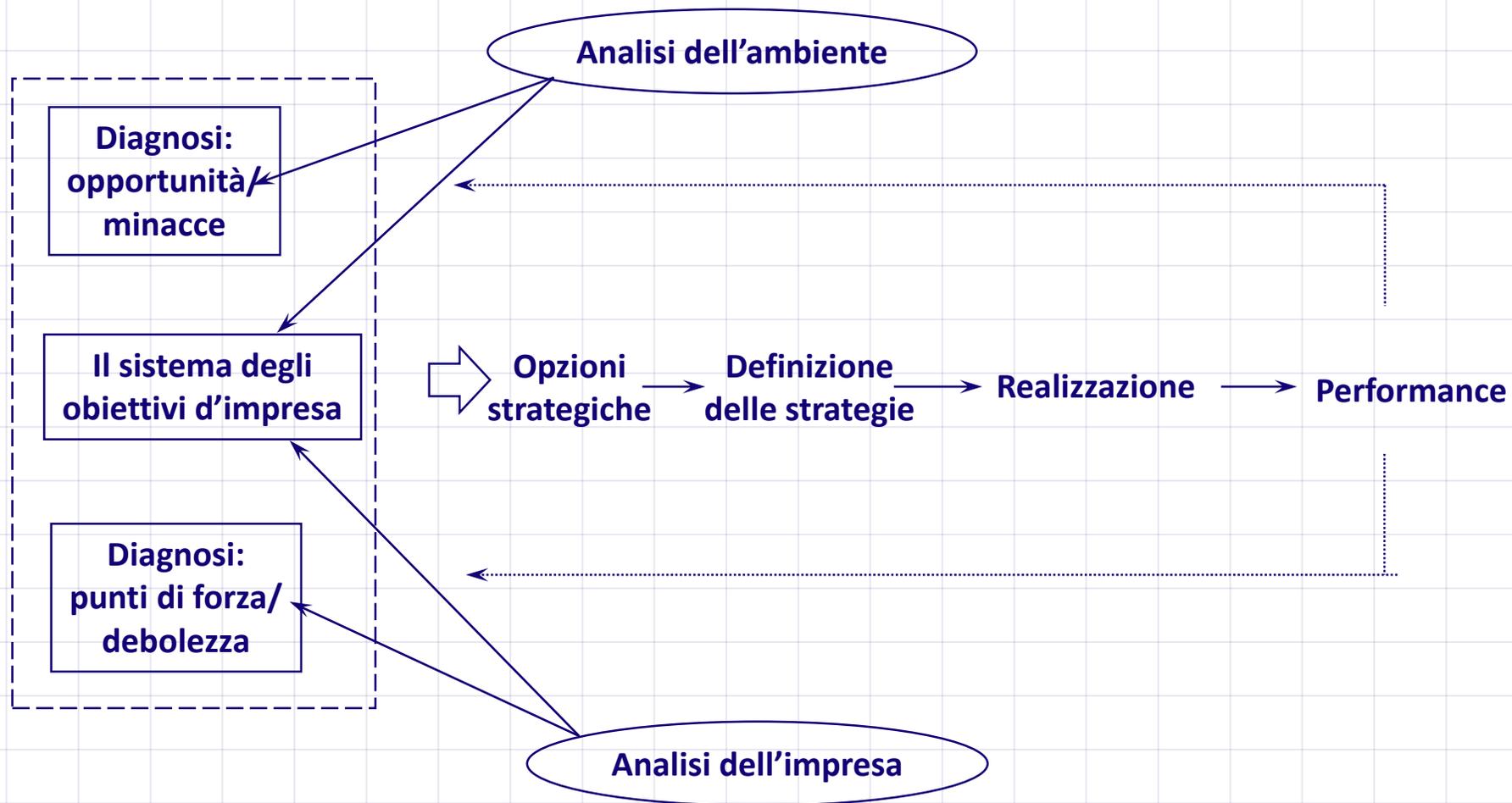


- È un modello di analisi delle forze e delle debolezze relative alla concorrenza
- Può guidare le scelte di specializzazione e potenziamento delle risorse
- Può guidare le scelte outsourcing e le strategie reticolari

Nell'ambito dello strategic management è possibile individuare quattro fasi: **Pianificazione, Realizzazione, Controllo e Valutazione**

- La **pianificazione strategica** è una metodologia volta a razionalizzare il processo decisionale che deve condurre alla formulazione della strategia aziendale (piano strategico)
- La **pianificazione tattica** (o programmazione strategica) opera con un grado di astrazione inferiore e collega la fase di strategic planning pluriennale con il budgeting annuale (programmi strategici)
- Il **programma** è il documento che definisce la condotta delle aree funzionali aziendali; le politiche funzionali sono le attività delle singole funzioni specificate nel programma
- Il processo di **budgeting** realizza concretamente le strategie attraverso l'allocazione delle risorse alle singole unità (si distinguono i fondi operativi dai fondi strategici)

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA



I PROCESSI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Il ciclo di pianificazione aziendale

Il processo di controllo

