

STRATEGIA
D'IMPRESA

www.handouts.it



DEFINIZIONE:

- Insiemi di decisioni che:
 - Non sono facilmente reversibili.
 - Richiedono impiego di risorse.
 - Sono finalizzate al perseguimento degli obiettivi.
- Processo strategico:



ANALISI ESTERNA | LE 5 FORZE COMPETITIVE

1. RIVALITA INTERNA: effetto di depressione prezzi e incremento dei costi che questa può provocare;
2. COMPETITOR INDIRETTI: effetto depressivo sulla domanda in termini di volumi e prezzi che possono provocare con i prodotti sostitutivi;
3. COMPETITOR POTENZIALI: effetto sbilanciamento tra offerta e domanda → conseguente depressione prezzi che la loro entrata potrebbe provocare ma anche per i costi e per i vincoli che l'erezione di barriere di difesa può provocare;
4. /5 POTERE CONTRATTUALE CLIENS/FORNIX: definisce i termini degli scambi dal punto di vista dei prezzi e delle caratteristiche delle transizioni e quindi la ripartizione dei margini fra i diversi attori della filiera.

5 FORZE DI PORTER:

- L'attrattività in un area di business è inversamente proporzionale al grado di competizione (in senso lato) nell'area stessa.

1. RIVALITÀ INTERNA:

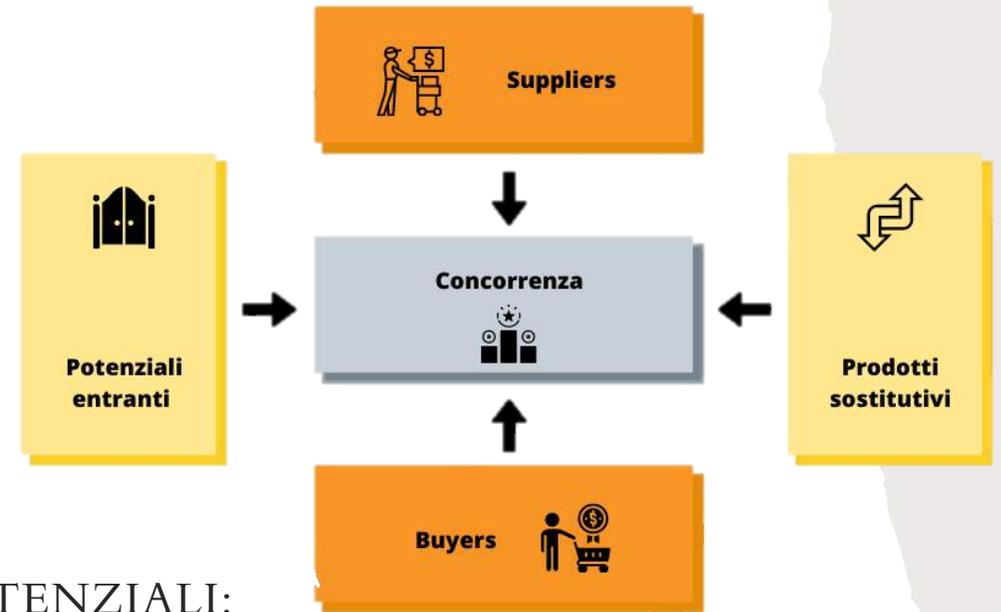
- # persone operanti nell'area di business;
- Tasso di crescita del mercato;
- Differenziazione dei prodotti;
- Costi di conversione (switching costs);
- Incidenza costi fissi;
- Barriere all'uscita.

2. COMPETITOR INDIRECTI:

- Prodotti diversi che soddisfano medesime esigenze.
- Proporzionale all'elasticità della domanda specifica

3. COMPETITOR POTENZIALI:

- Misurata verificando la presenza di barriere all'ingresso;
- Barriere all'ingresso:
 - Economie di scala
 - Fedeltà al prodotto
 - Fabbisogno finanziario
 - Costi di conversione
 - Accesso ai canali di distribuzione
 - Svantaggio assoluto di costo
 - Vincoli costituzionali
- REAZIONI ATTESE:
 - Incrementi offerta con utilizzo di capacità lasciate volutamente insature;
 - Riduzioni temporanee dei prezzi: toglie spazi di mercato



5 FORZE DI PORTER:

4. /5 POTERE CONTRATTUALE CLIENTS/FORNITORI:

- Clienti:

-Concentrazione relativa: settore a valle presenta concentrazione più elevata;

-Caratteristiche del prodotto:

- Prodotti poco differenziati

- Costi conversione bassi

- Prodotto scarso impatto su prestazioni finali del prodotto cui è inglobato

-Caratteristiche del cliente:

- Integrazione a monte

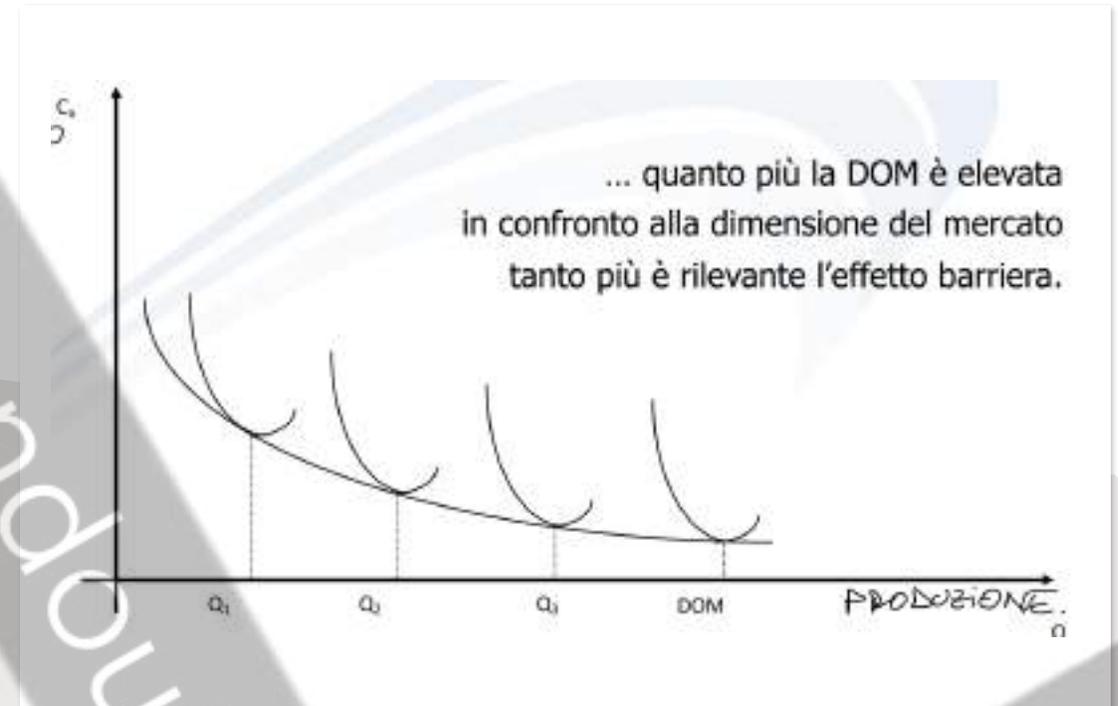
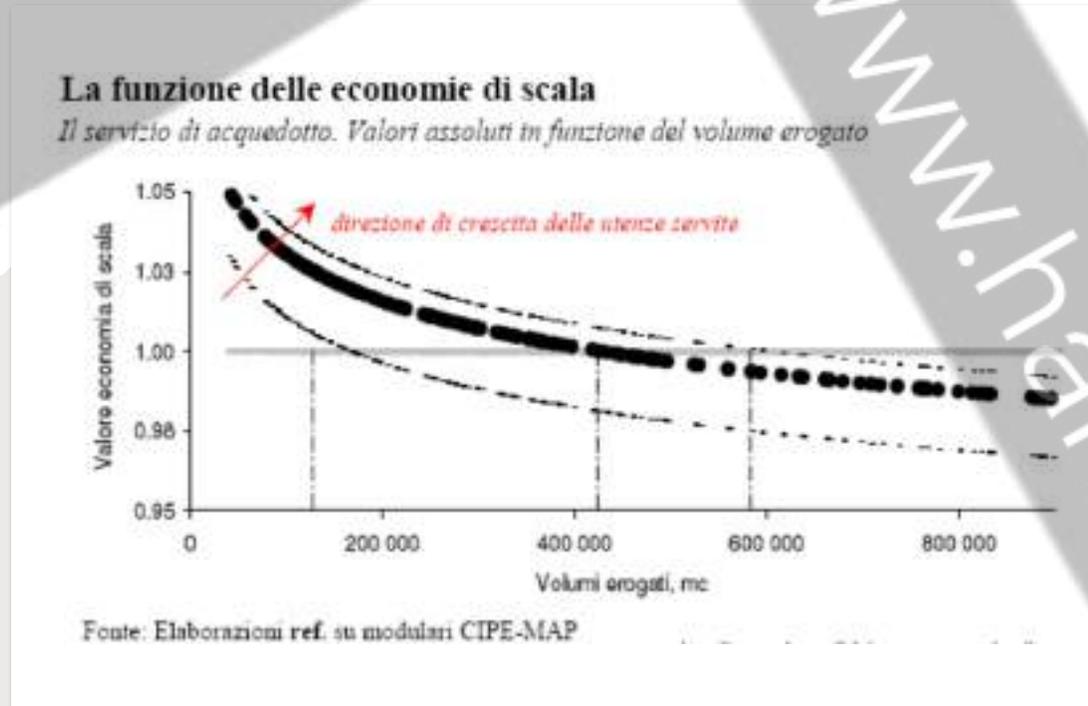
- Dispone informazioni dettagliate sul prodotto

- Acquisto rappresenta una frazione elevata dei costi totali.

- Fornitori:

-Simmetrico a quello visto sin'ora.

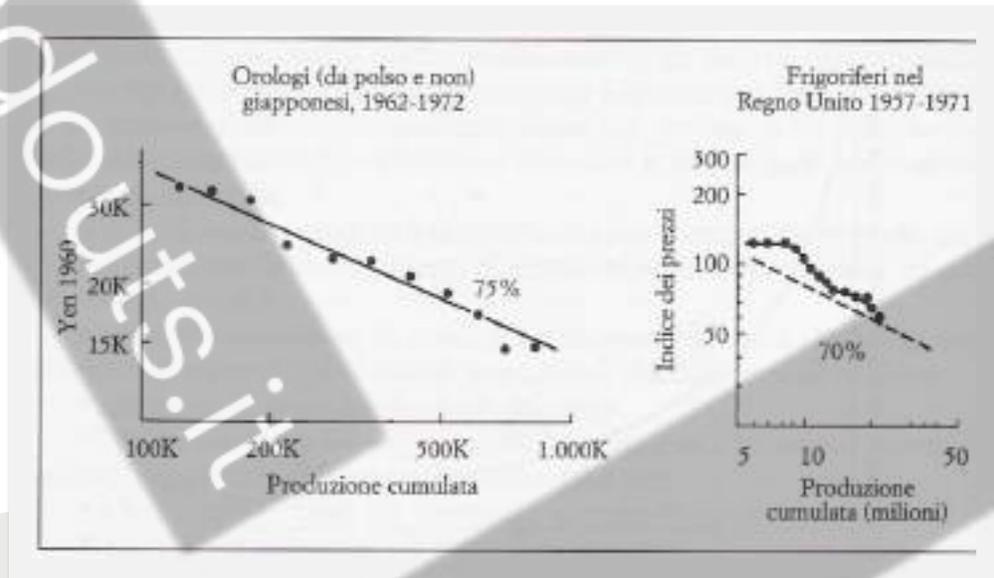
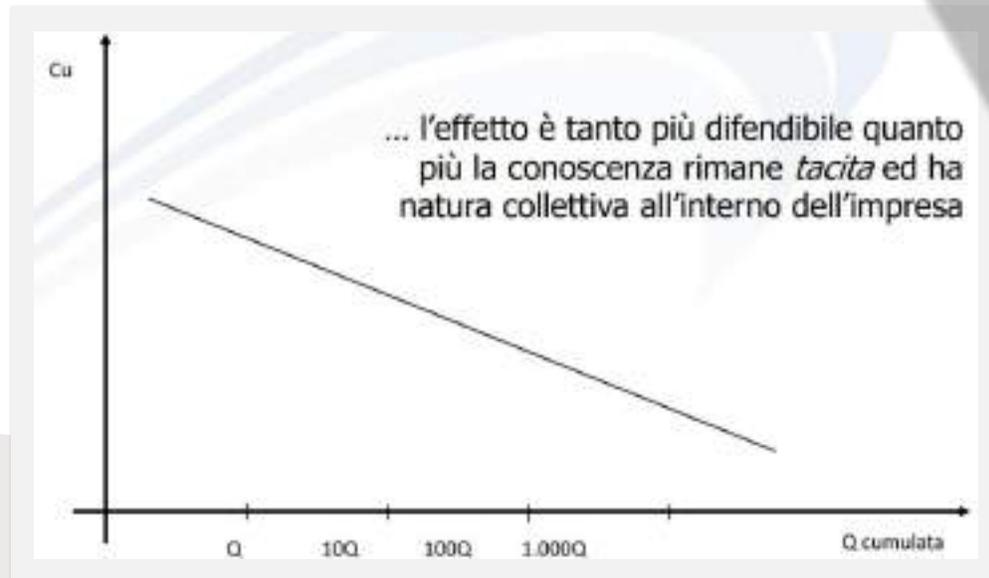
LE ECONOMIE DI SCALA:



Riportano su una curva il costo unitario minimo in funzione di ciascun livello produttivo Q_i , si stabilizza in corrispondenza della DOM (Dimensione Ottima Minima)

ECONOMIE DI APPRENDIMENTO

Misura i volumi cumulati a partire dall'inizio dell'attività stessa: l'aumento della quantità prodotta cumulata determina una graduale riduzione dei costi dovuta all'accumulazione di esperienza e di competenze tecniche.



5 FORZE DI PORTER:

DINAMICITÀ DELLA RIVALITÀ:

La competizione ha diverse intensità a seconda degli eventi:

- Settore maturo => la crescita diminuisce => aumenta competizione => riduce profitto.
- Acquisizione: introduce un player molto diverso da quelli esistenti (Miller Beer)
- Innovazione tecnologica.

ANALISI OUTPUT:

Le 5 forze ci permettono di:

- Individuare **caratteristiche strutturali** di un settore;
- Analizzare il **grado di redditività** e prevederne l'andamento;
- Identificare **minacce** e **opportunità**.

PRODOTTI COMPLEMENTARI

Beni, servizi e risorse che risultano interessanti e utili se sono affiancati da un insieme di beni complementari.

- Beni complementari hanno impatto positivo sul valore
- Prodotti complementari direttamente proporzionali a profitto potenziale del settore.

ANALISI INTERNA: CATENA DEL VALORE



Classifica le attività in base al contributo che danno per la realizzazione dell'output (\$).

Distinzione:

- **Attività primarie:** concorrono direttamente a rendere disponibile l'output sul mercato:

- Logistica in entrata/uscita
- Operations
- Marketing-vendite
- servizi

- **Attività di supporto:** permettono lo svolgimento delle attività primarie in modo continuativo:

- Acquisizione input
- Gestione delle risorse umane
- Sviluppo delle tecnologie
- Attività infrastrutturali

• **Ricerca differenziali competitivi** attraverso analisi:

- Modalità gestione singole attività;
- Legami tra attività e impresa;
- Perimetro d'impresa.

• **Perimetro di impresa:**

Differenziali competitivi generati a seconda dell'integrazione verticale:

Vantaggi:

- Minori costi approvvigionamento, trasporto
- Fornitura dedicata
- Riduzione pressione da fornitori/clienti
- Economie da processi congiunti
- Integrazione degli utili

Svantaggi:

- Minore efficienza rispetto al fornitore
- Scarsa motivazione all'innovazione
- Minore flessibilità
- Maggiore capitale investito

SWOT



ANALISI
INTERNA

PUNTI DI FORZA:

- Brand
- Qualità
- Valore percepito
- Fedeltà
- Efficacia distributiva
- Economie di scala

PUNTI DI DEBOLEZZA:

- Copertura geografica
- Disponibilità capitale
- Cash flow
- Capacità di leadership
- Rapidità di risposta, flessibilità
- Efficienza

ANALISI
ESTERNA

OPPORTUNITÀ:

- Lancio nuovi prodotti
- Entrata in nuovi mercati

MINACCE:

- Nuovi business model
- Competitors aggressivi
- Prodotti sostitutivi

Fare leva sui punti di forza per cogliere le opportunità

Mettere in atto azioni di difesa per mitigare i punti di debolezza e difendersi dalle minacce

DIFFERENZIALI COMPETITIVI:

Tipi:

- **COSTO:** efficienza nel svolgere le proprie attività (prodotti simili a costi inferiori):
 - Economie di scala/apprendimento;
 - Integrazione verticale;
 - Strutturazione capacità produttiva;
 - Localizzazione,
 - Fattori istituzionali
- **ATTRATTIVITÀ:** efficacia svolgimento attività & finalizzati a rendere il prodotto unico (prezzi elevati, prodotti unici):
 - Qualità (prestazionale, conformità)
 - Tempestività (tempo consegna, time to market);
 - Servizio (incorporato o complementare);
 - Varietà/customizzazione (ampiezza di gamma);
 - Immagine (reputazione impresa, marchi);

STRATEGIA DI BUSINESS UNIT:

Secondo approccio Porter esistono tre strategie generali:

- LEADERSHIP DI COSTO:

- leva su effetti di scala => politica pricing aggressiva (Ryanair)
- Rischio: innovazione tecnologica;

- DIFFERENZIAZIONE:

- Leva: percezione unicità prodotto/servizio e spinge al riconoscimento di un premium price elevato (es: mercedes, moleskine);
- Rischio: differenza di costo eccessiva può minare gli effetti di brand;

- FOCALIZZAZIONE:

- Leva su un determinato gruppo di clienti/segmento di prodotto/area geografica (es Gore-Tex)
- Rischio: ingresso nuovi competitor può erodere la profittabilità.

		Differenziali competitivi	
		di costo	di attrattività
Arena competitiva	Area di business	LEADERSHIP DI COSTO	DIFFERENZIAZIONE
	Singoli segmenti	FOCALIZZAZIONE	

CATENA DI VALORE: RICERCA VANTAGGI DI COSTO

Sequenza analisi:

1. IDENTIFICAZIONE ATTIVITÀ:

Quadro della catena del valore indicando le principali attività dell'impresa;

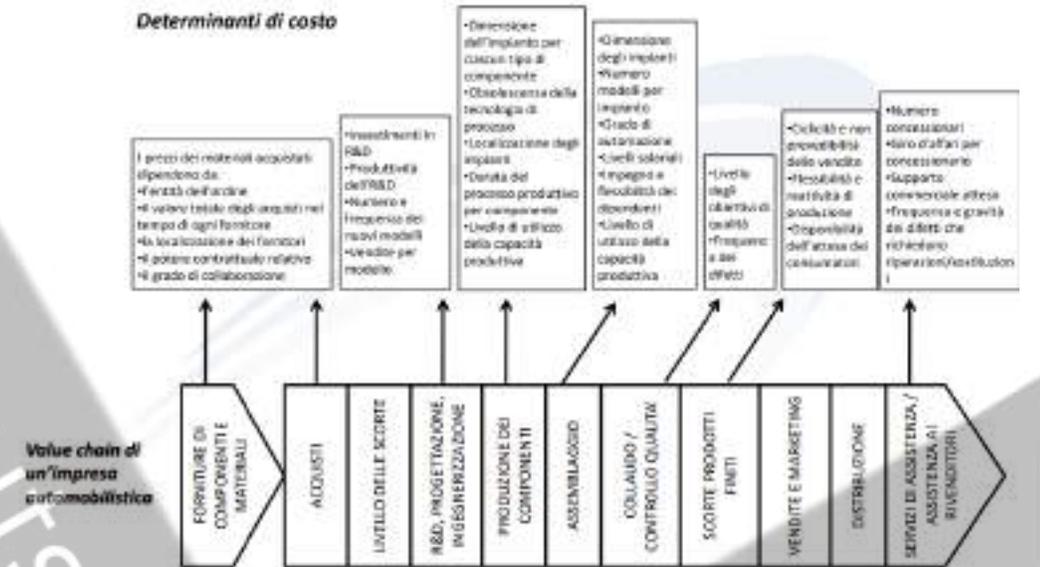
2. ALLOCARE I COSTI TOTALI:

Valutazione approssimativa del costo tot. Di prodotto (identificando solo le attività più importanti e quelle che offrono maggior riduzione di costo)

3. IDENTIFICARE LE DETERMINANTI DI COSTO:

4. INDIVIDUAZIONE POTENZIALI RIDUZIONI DI COSTO:

- Acquisti: concentrati su meno fornitori per accrescere le economie negli acquisti;
- R&D/Design/Progettazione: ridurre la frequenza delle variazioni di modello
- Produzione componenti: concentrare la produzione di ciascun singolo componente in un singolo impianto sfruttando le economie di scala.



STRATEGIA CORPORATE:

CORPORATE: considerazione portafoglio dei prodotti dell'impresa.

- **OBBIETTIVO:** creare valore economico => ricerca di un mix ottimale tra focalizzazione e diversificazione.

-> portafoglio diversificato:

- **Correlato:** esistono comunanze tra i diversi prodotti a livello di produzione e concezione o se possono essere collegati a cascata.
- **Conglomerale:** prodotti totalmente separati.

Correlato:

Es: Fiat (auto, veicoli industriali/agricoltura/costruzioni)

Vantaggi:

- Condivisione risorse/competenze
- Somiglianza mercati.

Svantaggi:

- Maggior rischio
- Complessità gestionale

Conglomerale:

Es: De Agostini (editoria, Lottomatica, assicurazioni e attività finanziarie)

Vantaggi:

- Effetto banca
- Miglior utilizzo risorse umane
- Diversificazione rischio
- Condivisione attività comuni

Svantaggi:

- Gestione complessità organizzativa
- Gestione eterogeneità culturale

STRATEGIA CORPORATE: MATRICI DI ANALISI DEL PORTAFOGLIO:

Analisi del portafoglio: identifica la creazione di valore del portafoglio guardando a:

- Attrattività area business
- Posizione competitiva nell'area business

OBIETTIVO:

- Supportare scelta del portafoglio dei prodotti dell'impresa;
- Analizzare differenziali competitivi derivanti dalla gestione di portafoglio di Business Unit;
- Identificare le linee guida per la definizione delle strategie a livello di singola Business-Unit

MATRICE BCG (Boston Consulting Group);

Variabili:

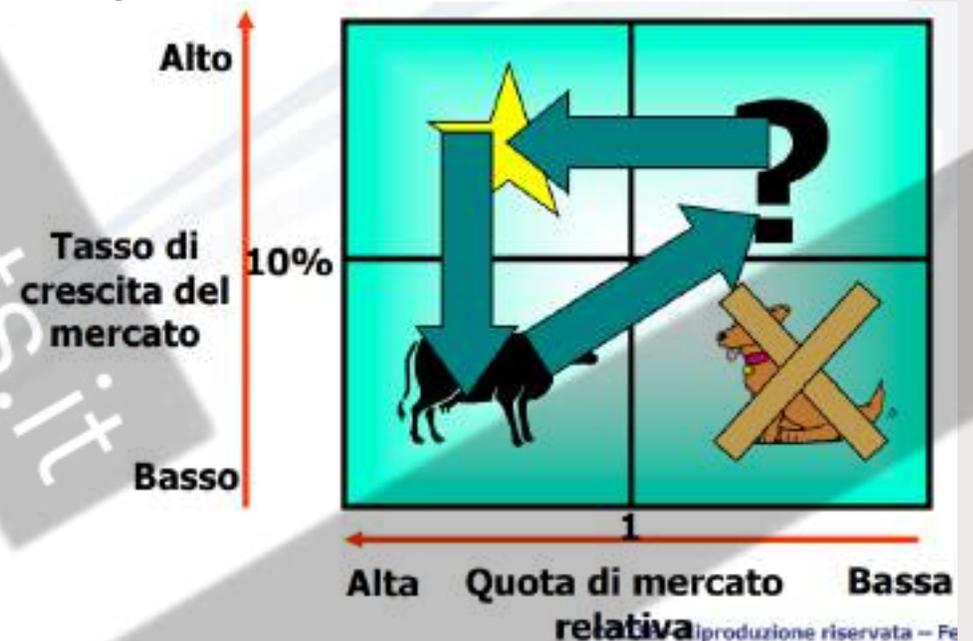
- Attrattività misurata dal **tasso di crescita atteso**;
- Posizione competitiva misurata da **quota di mercato relativa**;

Obbiettivi:

- Verificare effetto banca
- Supportare la scelta di portafoglio con Analisi di tipo finanziario
- Identificare strategie a circolo virtuoso

Attrattività
dell'area di
business

Posizione competitiva
della SBU all'interno
dell'area di business



STRATEGIA CORPORATE: MATRICI DI ANALISI DEL PORTAFOGLIO:

MATRICE GE-MCKINSEY:

- Sviluppata da McKinsey per General Electric;

Variabili:

- Attrattività misurata da indice sintetico (media pesata)
- Posizione competitiva misurata da diversi fattori (quota di mercato, capacità produttiva, reputazione)

Obiettivi:

- Supportare allocazione delle risorse finanziarie
- Supportare la scelta in portafoglio individuando diverse opportunità/gradini di investimento/disinvestimento.

I = Investire per rafforzare la posizione sul mercato

C = Conservare la posizione attraverso il bilanciamento tra le fonti e gli impieghi di cassa

M = Mietere o disinvestire

