

StuDocu.com

Appunti Strategia

Economia e organizzazione aziendale (Politecnico di Milano)

Appunti in aula 13/12/2016

Strategia di investimento

Strategic fit: scelta di posizionamento dell'investimento finalizzata al vantaggio competitivo.

E' fondamentale che le azioni dell'impresa siano in linea con lo *strategic fit*, al fine di non rimanere *stuck in the middle* e non perdere vantaggio competitivo (es. azienda produttrice di cosmetici di alta qualità che stringe un accordo commerciale con una catena alberghiera di medio livello per aumentare il volume di vendita: questa scelta, poiché i due brand non sono comparabili, porta ad identificare il marchio di cosmetici come prodotto inferiore rispetto a quello che in realtà è, abbassando il target della clientela).

Tipologie di vantaggio competitivo:

- **Cost leadership**: basato sull'acquisizione di una larga porzione di mercato (es. scarpe economiche, Ryanair)
- **Differentiation**: basato sull'offerta di prodotti/servizi specifici (es. scarpe ortopediche, Singapore Airlines)
- **Focus**: basato sull'acquisizione di una porzione di mercato riservata solo a una determinata classe di persone o bisogni (es. scarpe di lusso, FedEx)

Matrice di Porter

Target Scope	Advantage	
	Low cost	Product uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

Strategy: scelte di posizionamento puntuale (come determinare il prezzo di vendita del prodotto/servizio, come gestire il brand...).

Corporate strategy: scelta di differenziazione orizzontale (es. stabilire in quali paesi andare a vendere).

Lo spazio decisionale: dove investire

Per creare valore economico l'impresa può agire su tre aree di decisione:

- L'ambiente cui si rivolge (esso determina le condizioni in cui l'impresa può operare).
- La propria configurazione esterna (ovvero i prodotti/servizi che realizza e i bisogni che vuole soddisfare) → differenziali competitivi a livello *corporate strategy* (es. Iveco che deve decidere se aggiungere una nuova *business unit* di servizio finanziario, oltre a quelle già presenti di produzione camion, autobus, furgoni e motori)
- La propria configurazione interna (le risorse che impiega per realizzare i prodotti/servizi e processi/attività relativi) → differenziali competitivi a livello *strategy* (es. la *business unit* di produzione autobus di Iveco che deve decidere quali modelli produrre, quanto farli costare...)

Le decisioni possono creare valore per gli azionisti quando:

1. La configurazione esterna è coerente con l'ambiente in cui l'impresa opera.
2. La configurazione interna è coerente con la configurazione esterna.

Operativamente, questi due vincoli possono essere analizzati in due modi, partendo dall'analisi dell'ambiente e "posizionando" l'impresa rispetto ad esso (approccio di Porter) o partendo dalle risorse disponibili e cercando i prodotti/servizi per soddisfare i bisogni ai cui queste risorse possono essere funzionali (approccio di Prahalad e Hamel, che viene indicato anche con il termine *disruptive innovation*, per sottolineare come l'analisi inizi dalle proprie competenze per "creare" nuovi bisogni o nuovi modi per soddisfarli). Una strategia di impresa efficiente è in grado di combinare i due approcci, per sfruttarne le potenzialità e ridurre i limiti. Infatti, l'approccio di Porter dà per assodato che l'impresa all'istante $t+1$ sia la stessa di quella all'istante t (quando in realtà le sue caratteristiche cambiano), mentre quello di Hamel rischia di individuare configurazioni interne non compatibili con quelle esterne.

In sintesi:

- Approccio di Porter (o *Blue Ocean*): Ambiente → Configurazione esterna → Configurazione interna
- Approccio di Hamel (o *Red Ocean*): Ambiente ← Configurazione esterna ← Configurazione interna

Esempio: caso di *war processing* fra Olivetti e Remington alla fine degli anni '70: alla fine del ciclo di vita delle macchine da scrivere, la prima impresa decise di intraprendere la produzione di pc (naturale successione del prodotto precedente – approccio di Porter, basato sul mercato), mentre la seconda puntò su prodotti basati sulla meccanica di precisione (es. rasoi – approccio di Porter, a partire dalle capacità effettive dell'impresa).

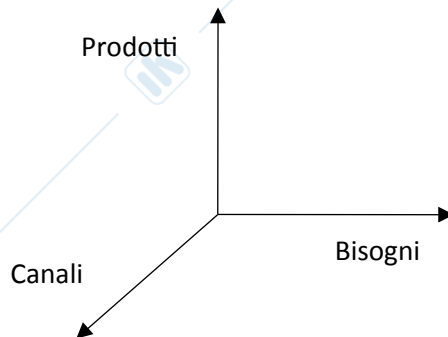
L'ambiente

Guardare all'ambiente significa tenere in considerazione gli effetti sui bisogni dovuti ad alcuni *macrotrend* sociali di carattere mondiale, fra cui:

- la globalizzazione: scambio di beni e informazioni su scala mondiale.
- l'urbanizzazione: porzione sempre crescente di persone che risiedono in città.
- la digitalizzazione: determinante l'uso di internet in qualsiasi attività economica.
- la dematerializzazione: essa ha colpito inizialmente i settori in cui il contenuto fisico del prodotto serviva solo come supporto di quello informativo (es. cd musicali), sta colpendo settori "intermedi" come banche, salute e media e attraverso il "manufacturing 4.0" e "*internet of things*" comincia ad intaccare settori apparentemente non dematerializzabili (es. stampanti 3D).

La configurazione esterna

Spazio di Abell: rappresentazione della configurazione esterna dell'impresa attraverso la risposta ai tre assi.



Asse Prodotti: descrizione del prodotto con cui l'impresa si pone sul mercato.

Asse Bisogni: bisogno a cui l'impresa risponde (es. Carrefour: supermercato h24)

Asse Canali: descrizione dei canali di vendita (es. Swatch: brand *on-premise*: negozi "brandizzati", punto vendita monomarchio).

Ai tre assi dello spazio di Abell è necessario introdurre un asse "geografico" (per la variabilità del contesto in cui si fa impresa a seconda del luogo fisico in cui essa si sviluppa) e articolare maggiormente la definizione di "prodotto" (es. Carrefour e Eataly: entrambe le imprese riguardano il contesto della grande distribuzione, ma la seconda è un'innovazione di tipo esperienziale: non solo si acquista ma si ha la possibilità di provare direttamente gli alimenti esposti).

La configurazione interna

Lo studio della configurazione interna di un'impresa consiste nell'analisi delle sue attività (processi) e risorse (e competenze).

Risorse

- finanziarie (debiti/*equity*)
- fisiche (es. età degli impianti)
- umane (es. titolo di studio, turnover...)
- tecnologiche (es. brevetti)
- reputazione (es. riconoscimento del brand, a cui è legato gran parte del valore economico di un'impresa)

Competenze

Per competenze si intende l'uso integrato e finalizzato delle risorse dell'impresa. Esse devono essere durevoli, poco trasferibili e poco riproducibili (motivo per cui un calciatore di buon livello guadagna, negli

anni della sua carriera, più di un pizzaiolo). Le competenze rappresentano il fulcro del vantaggio competitivo e si dividono in:

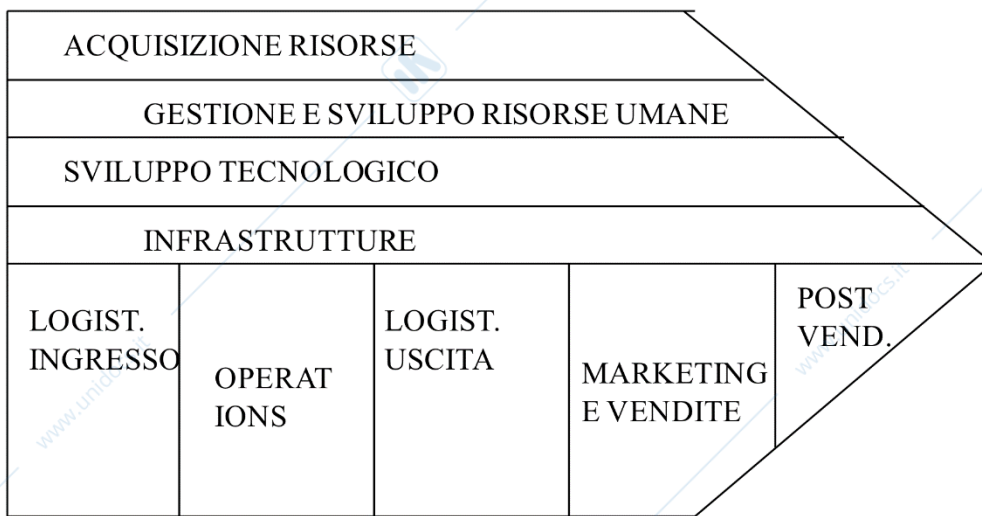
- generiche: competenze per cui non sono necessarie capacità specifiche (es. portinaio dell'impresa).
- *Core competences*: competenze centrali al business (es. spillare la birra per una birreria).
- *Distinctive competences*: competenze che non solo sono centrali al business ma che caratterizzano l'impresa e le garantiscono il vantaggio competitivo (es. qualità che distinguono la birra di una certa birreria).

Osservazione: competenze idiosincratiche: competenze difficilmente riproducibili:

- a causa della loro codificabilità (es. ricetta Coca-Cola tenuta segreta per anni affinché i *competitors* non potessero imitarla; in seguito l'*asset* principale non riproducibile è passato dall'essere il prodotto in sé al marchio).
- perché sono ignote anche a chi le realizza (es. capacità di un manager).
- perché sono il frutto di processi concumulati nel tempo.
- perché sono acquisite *on the shelf* (letteralmente: sullo scaffale), ossia attraverso diversi anni di attività (es. vetro di Murano).

Attività

Piramide di Porter: definizione della struttura fondamentale dei processi di impresa



Le fonti del vantaggio competitivo:

1. L'attività (es. qualità di un bar di centro città: prodotti offerti, cordialità personale, ambiente...).
2. Il portafoglio di attività (es. Agip in autostrada: servizio completo: benzinaio, lavaggio, ristorazione – quest'ultima con qualità inferiore rispetto al bar in centro città, perché il suo punto forte non è la qualità bensì la totalità del servizio).
3. L'integrazione fra le attività: (es. integrazione verticale nel tessile: diverse attività, fra cui la tessitura dei capi, il design, la commercializzazione, che possono essere effettuate totalmente o solo parzialmente da un'impresa; industria hi-fi della riproduzione del suono: attività disgregate: si può acquistare un amplificatore di una marca e il riproduttore di un'altra).

I differenziali competitivi:

1. **Strategic Business Unit (strategy):**

1.1 Differenziali di business: legati al piazzamento dell'impresa sul mercato (es. costo/attrattività del prodotto)

1.2 Attrattività dei settori: legata alla redditività di un settore, dovuta a diversi fattori strutturali.

2. **Portafoglio (corporate strategy):** legati alle capacità del C.d.A. (o Board of Directors).

Differenziali di costo (in contesti stabili):

- Legati ai volumi: economie di scala (es. produzione biro di largo consumo), economie di apprendimento, massa critica.
- Non legati ai volumi (es. Bang & Olufsen)
- Integrazione verticale