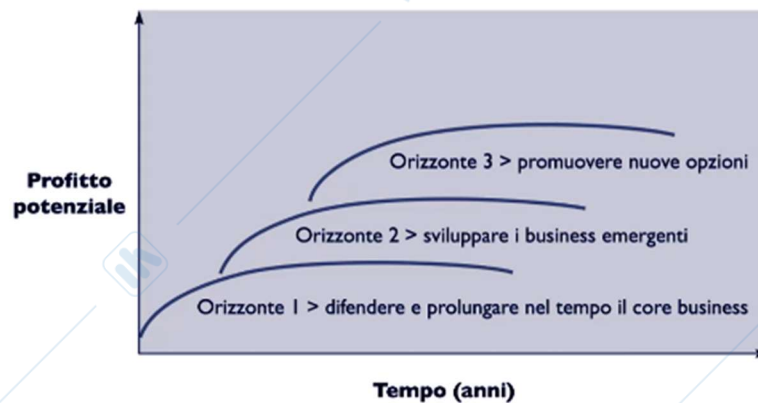


Lezione 23/09 paragrafo da 1.1 a 1.3

Cos'è una strategia? Ci sono vari studiosi di strategia aziendale ognuno dei quali si è sforzato di trovare una definizione di strategia. Le varie definizioni possono essere messe insieme per ottenerne un'unica perché la strategia è un qualcosa di molto generico. Anche realtà che operano all'interno dello stesso settore magari hanno strategie diverse. La definizione principale è quella di Porter, la cui visione strategica negli ultimi anni è tornata alla ribalta perché gli attori coinvolti nel suo modello comprendono le principali categorie di stakeholder aziendali. Perché i vari studi sulla strategia di Porter sono tornati ad essere particolarmente considerati? Sostenibilità. Con la RSI si tengono in considerazione i tre pilastri ESG (environmental, social, governance) e vi sono due aspetti che hanno acquisito maggiore rilevanza quando si parla di imprese (sociale e governance). Per sociale si fa riferimento ai dipendenti (collegamento ad alcune delle forze indicate da Porter); per governance invece si fa riferimento al governo societario (In Italia si sta verificando che la maggior parte delle nostre aziende si sta avvicinando al passare il testimone alle successive generazioni). Qual è il legame tra questi tre parametri? Man mano che abbiamo questi passaggi generazionali, i giovani sono più sensibili a certe tematiche rispetto ai fondatori delle aziende e sono persone che devono confrontarsi con l'intervento legislativo su certi aspetti, il che influenzerà le strategie aziendali. Ad esempio, la commissione europea ha approvato una direttiva che obbliga le imprese europee ad avere almeno il 40% nei consigli di amministrazione, che si riduce al 33% quando una donna ricopre un ruolo manageriale. Il dato, limitatamente alle società italiane quotate in borsa, è del 2%. Ad essere aumentato non è il numero di donne, ma il numero di incarichi per ogni donna nel board. Affinché le donne possano partecipare alla strategia devono avere un ruolo esecutivo. Queste donne hanno il ruolo di consiglieri indipendenti, il cui obiettivo è di monitorare, supervisionare la gestione dell'azienda. In questo modo hanno realmente la possibilità di impattare sulle strategie? No. Guardando nel dettaglio le imprese familiari, le donne non hanno un ruolo esecutivo. Le imprese per sopravvivere devono adeguarsi al contesto di riferimento, il quale fino al ventennio fa era il contesto italiano. Adesso è il contrario, per sopravvivere le aziende devono operare all'estero. Se l'azienda devono adeguarsi al contesto di riferimento devono avere nel proprio cda persone competenti, qualificate, con skills specifiche. È la strategia che viene fortemente impattata dal contesto istituzionale di riferimento. Le aziende devono necessariamente non solo farsi trovare pronte nel momento in cui arrivano le direttive, ma farsi portatori del cambiamento e proporre. Ad esempio, la Norvegia ha imposto le quote rosa e anche le società private si sono adeguate. Quando si parla di strategia bisogna tenere in considerazione tutte le indicazioni derivanti dalla sostenibilità ambientale (i tre pilastri), gli obiettivi di sostenibilità che le aziende devono perseguire e tutte le tematiche relative alla governance aziendale. Nel processo di definizione e pianificazione delle strategie aziendali solitamente le imprese devono organizzare la strategia facendo riferimento a tre orizzonti:

1. Bisogna fare riferimento al **core business dell'azienda**: imprese con strategie monobusiness, sono imprese che guardano al breve periodo e caratterizzata da un elevato grado di rischio.
2. **Attivare strategie per settori che non caratterizzano l'azienda**
3. **Prevedere strategie per quei settori particolarmente rischiosi**

Per le aziende è importante avviare una strategia non solo basata sul core business, ma anche su business emergenti e contraddistinti da livello di incertezza particolarmente grande. Le aziende destinano parte delle risorse a progetti particolarmente innovativi dove difficilmente impiegano del loro personale diretto.



Una strategia deve valorizzare:

- **Mission aziendale:** si propone di individuare e comunicare con chiarezza al personale e agli stakeholder gli scopi prioritari che l'organizzazione intende perseguire ovvero il fine che dà senso all'organizzazione.
- **Vision aziendale:** si riferisce a uno stato futuro che l'organizzazione si propone di raggiungere.
- **Valori aziendali:** esprimono i principi guida che in modo duraturo ispirano e orientano la strategia aziendale e stabiliscono il modo nel quale un'organizzazione dovrebbe operare.
- **Obiettivi:** rappresentano l'identificazione di specifici traguardi da raggiungere.

Il piano di definizione della strategia deve descrivere gli scopi fondamentali, l'ambito di attività (che definisce il territorio di riferimento dell'organizzazione. Lo spazio competitivo di un'impresa può essere definito da tre dimensioni: clienti, mercati geografici ed estensione delle attività svolte internamente) e il vantaggio competitivo con cui l'azienda persegue la realizzazione degli scopi che le sono stati assegnati. Le strategie chiave che devono essere sconosciute ai competitor devono restare quanto più riservate per rappresentare una novità sul mercato. Quando parliamo di strategia possiamo distinguere:

- La strategia a livello corporate (corporate-level strategy) si occupa della definizione del perimetro complessivo delle attività di un'impresa e del modo in cui contribuire ad accrescere il valore economico realizzato dai singoli business che la compongono.
- La strategia a livello di business (business-level strategy) riguarda il modo nel quale l'impresa dovrebbe competere nei singoli business nei rispettivi mercati di riferimento.
- Le strategie di natura funzionale (functional strategy) riguardano il modo in cui le parti che compongono un'organizzazione contribuiscono alla realizzazione delle strategie corporate e di business, in termini di risorse, processi e persone.

Esempio: Gruppo Calzedonia → ha acquistato l'80% della società dello stilista Antonio Marras; di base si occupa di intimo. Questa operazione comporta, dal punto di vista delle strategie, non solo l'adozione di una strategia a livello corporate ma anche l'adozione di un'altra strategia business. Ad esempio, signorvino è un marchio del gruppo Calzedonia, così come falconeri ed emé.

Victoria Secret → è un marchio che si è alleato a Calzedonia perché sembrano concorrenti ma non lo sono, dato che fanno riferimento a gruppi diversi di consumatori. Queste due realtà hanno iniziato ad esplorare il mercato oltreoceano.

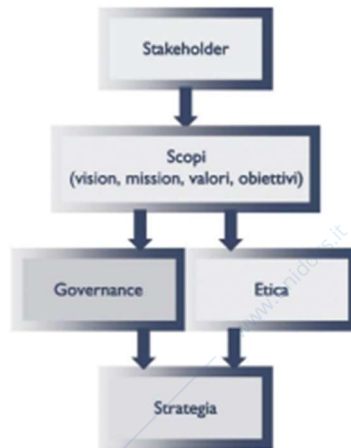
Per completare il quadro complessivo di strategia aziendale si deve necessariamente tener conto del framework di exploring strategy. Tale framework richiede una comprensione del posizionamento strategico di un'organizzazione, la valutazione dell'impatto futuro delle scelte strategiche e la conseguente gestione delle scelte strategiche.

- Il **posizionamento strategico** considera l'impatto che il macroambiente, lo spazio competitivo, le attese degli stakeholder, il potenziale aziendale (risorse e competenze aziendali) e la cultura organizzativa possono avere sulla strategia aziendale.
 - **Macroambiente:** a livello macro, l'organizzazione è influenzata da una serie di relazioni e fattori per cui la questione fondamentale è rappresentata dalle opportunità e dalle minacce che le imprese devono affrontare in contesti complessi e in continua evoluzione.
 - **Spazio competitivo:** a livello di spazio competitivo, l'impresa deve affrontare la sfida rappresentata dalla concorrenza e dalla relazione con i fornitori e i clienti.
 - **Potenziale aziendale:** la questione fondamentale, relativamente al potenziale aziendale, riguarda i punti di forza e di debolezza di un'organizzazione.
 - **Stakeholder:** come può un'organizzazione far convergere i diversi interessi verso uno scopo condiviso? La comprensione dei diversi interessi che caratterizzano ciascuno stakeholder è fondamentale per l'identificazione di scopi condivisi.
 - **Cultura organizzativa:** i condizionamenti derivanti dalla cultura possono determinare, nel tempo, uno stato di inerzia organizzativa, e compromettere le capacità di adattamento dell'organizzazione a quanto richiesto dalle dinamiche ambientali.
- Le **decisioni strategiche** considerano le opzioni alternative disponibili per l'impresa in termini di direttrici strategiche dell'attività aziendale e di percorsi di sviluppo con i quali perseguire le strategie aziendali.
 - **Strategie a livello di business e modelli di business:** si tratta di decisioni strategiche relative al modo nel quale le imprese decidono di competere in ciascuno dei diversi business.
 - **Strategie a livello corporate e diversificazione:** il vertice aziendale si deve occupare primariamente di definire il raggio d'azione dell'impresa (quali attività includere nel perimetro organizzativo). Le strategie a livello corporate si occupano anche delle relazioni tra le diverse business unit e delle modalità con cui la società capogruppo può accrescere il valore creato dalle singole unità di business.
 - **Strategie di internazionalizzazione:** l'internazionalizzazione può essere considerata una delle forme di diversificazione delle attività aziendali.
 - **Innovazione e imprenditorialità:** la maggior parte delle organizzazioni non può fare a meno di innovare costantemente se vuole rimanere sul mercato.
 - **Percorsi di sviluppo:** le organizzazioni devono decidere come perseguire le direttrici strategiche che hanno scelto, se tramite il ricorso diretto alle risorse aziendali o tramite il ricorso ad acquisizioni o alleanze strategiche.
- La **gestione strategica** riguarda sia il modo attraverso il quale sono costruite le strategie sia le scelte relative alla loro realizzazione.
 - **Valutazione delle strategie e performance aziendali:** i manager devono valutare se le performance attuali e prospettive sono soddisfacenti ed eventualmente scegliere le opzioni strategiche in grado di migliorarle.
 - **Pianificazione e strategie emergenti:** le strategie sono spesso sviluppate attraverso formali processi di pianificazione. Tuttavia, la maggior parte delle strategie adottate dalle organizzazioni sono strategie emergenti, ovvero in risposta a cambiamenti inattesi.
 - **Strutture e sistemi organizzativi:** dopo aver sviluppato una strategia, l'impresa deve organizzare e gestire la sua efficace realizzazione. Ciascuna strategia richiede un'adeguata configurazione delle strutture e dei sistemi organizzativi.
 - **Gestione del cambiamento e processi strategici:** la strategia implica il cambiamento, la cui gestione richiede leadership. Tuttavia, ci sono diversi modi di gestire il cambiamento: diverse sono le leve e gli stili di direzione per governarlo.

- **Governare l'impresa con la strategia:** i processi di sviluppo della strategia e la gestione del cambiamento richiedono un impegno costante e un lavoro analitico.

STAKEHOLDER E ASSETTI PROPRIETARI (PARAGRAFO 5.2)

Perché le aspettative dei diversi stakeholder dovrebbero influenzare gli scopi e quindi se influenzano gli scopi devono influenzare le strategie dell'azienda?



Ad oggi, la platea di stakeholder è aumentata comportando una difficoltà per le aziende dato che ci sono più entità da soddisfare senza dimenticare che all'interno di ogni tipologia potrebbero esserci più sotto tipologie. Ad esempio, i clienti → clienti disposti a spendere qualsiasi cifra e clienti che non sono disposti a spendere di più per comprare lo stesso prodotto. Come si soddisfano entrambi? Differenziazione del prodotto offerto oppure nel momento in cui si pensa di lanciare il nuovo prodotto, mantenere le stesse caratteristiche del modello precedente. Stesso ragionamento può essere fatto anche per altre categorie quali fornitori ecc.

Le aziende che fanno parte di territori specifici o le più grandi ragionano come un unico sistema dove operano diversi attori ognuno dei quali ricopre un ruolo importante per una specifica comunità. Ogni azienda è uno stakeholder di altre n aziende, il che determina che ogni stakeholder è in grado di influenzare gli scopi (vision, mission, valori e obiettivi) di altre aziende. Affinché queste aziende possano continuare ad operare in maniera efficiente sul mercato, ad avere una continua crescita, saranno portate a costituirsi sotto forma di organizzazioni che siano in grado di preservare un determinato marchio che deriva da uno specifico distretto ad esempio. Per fare questo necessitano di una governance adeguata che sia in grado di rappresentare tutti gli interessi delle aziende che aderiscono a quel determinato sistema progetto. Quando varie aziende fanno parte di un sistema si ragiona da squadra: l'azienda che fa parte di una squadra non può attivare comportamenti opportunistici (etica). Nel momento in cui le aziende fanno parte di un distretto, a prevalere non è la singola azienda ma il sistema nel complesso.

Il ruolo dell'azionista principale è un ruolo chiave nella definizione delle strategie aziendali, però la differente natura dell'assetto proprietario ci fa individuare obiettivi, missioni, vision e scopi differenti. Gli stakeholder sono tutti quegli individui o gruppi di individui che dipendono da un'organizzazione per il conseguimento dei propri obiettivi e dai quali, a sua volta, l'organizzazione dipende. Ora bisogna necessariamente tener conto della community degli stakeholder, lì alcuni portatori di interesse creano delle comunità per interfacciarsi con l'azienda.

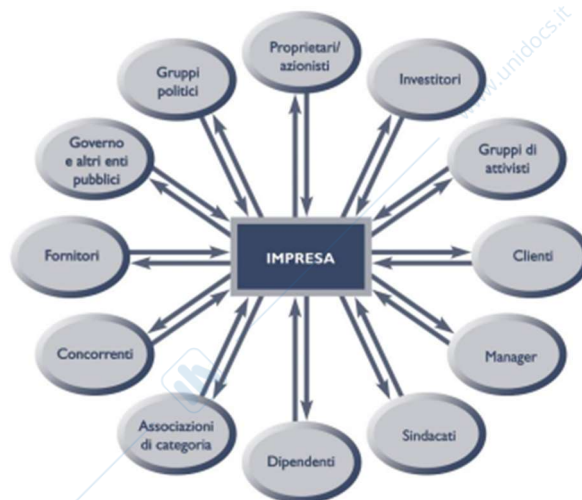


Gli stakeholder possono essere raggruppati in 5 gruppi, in base alla natura delle relazioni che intrattengono con l'organizzazione e al modo con cui condizionano il successo o il fallimento delle strategie:

- Stakeholder economici: di questa categoria fanno parte fornitori, clienti, soggetti che operano nella catena di distribuzione, banche e finanziatori e azionisti.
- Stakeholder politici/sociali: sono istituzioni, enti di regolamentazione e i policy maker che possono influenzare le strategie o i contesti in cui queste si sviluppano.
- Stakeholder tecnologici: comprendono i diversi utilizzatori, le agenzie preposte alla definizione degli standard del settore e i membri che offrono prodotti o servizi complementari.
- Community stakeholder: sono coloro che subiscono le conseguenze delle attività svolte dall'impresa. Questa categoria, seppur non intrattenendo relazioni con l'organizzazione, può agire per influenzarne il successo.
- Stakeholder interni: sono rappresentati dai dipendenti all'interno della gerarchia organizzativa.

È importante riconoscere che ciascun individuo può appartenere a più di un gruppo di stakeholder, e questi differenti gruppi possono essere portatori di diversa natura in merito a singole questioni o a particolari strategie.

Oggi giorno l'impresa deve necessariamente interessarsi di dipendenti, associazioni di categoria, concorrenti fornitori, governo e altri enti pubblici, gruppi politici, proprietari, investitori...



Guardando allo stato italiano come un'impresa, lo stato deve relazionarsi con altri gruppi politici di altre nazioni. **La complessità che interviene nella definizione di una strategia è proporzionale al numero di stakeholder e alla volontà con cui l'azienda intende soddisfare i suoi stakeholder.**

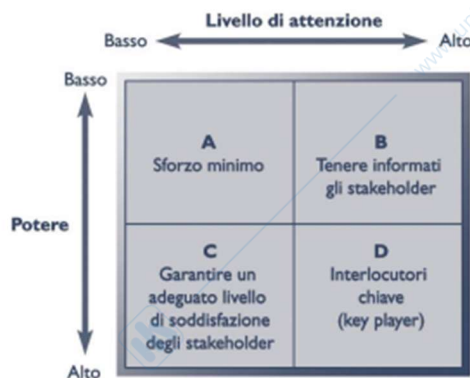
La mappa degli stakeholder è uno strumento che le aziende hanno a disposizione e che utilizzano per parametrare le percentuali di soddisfazione che devono dedicare ad ogni stakeholder. Maggiore è il potere che gli stakeholder hanno nei confronti dell'azienda, maggiore sarà l'attenzione che dovrà essere dedicata a

questi soggetti da parte dell'azienda. I gruppi di stakeholder sono caratterizzati ognuno da diversi tipi di potere e da un diverso livello di attenzione o priorità assegnato alle principali questioni riguardanti l'organizzazione. Il potere è la capacità di individui o gruppi di individui di persuadere, indurre o costringere gli altri a seguire determinate linee d'azione. Per quanto riguarda l'attenzione invece, tre elementi sono particolarmente importanti per valutare il livello di attenzione degli stakeholder nei confronti dell'organizzazione:

- Criticità: gli stakeholder attribuiranno maggiore importanza alle questioni per loro più importanti.
- Canali di informazione e comunicazione: gli stakeholder porranno maggiore attenzione in presenza di canali di informazione e comunicazione affidabili. Se i canali fossero insufficienti, gli stakeholder non riuscirebbero a porre attenzione nemmeno alle questioni ritenute da loro fondamentali.
- Capacità cognitiva: a volte gli stakeholder non hanno la capacità cognitiva per elaborare tutte le informazioni che ricevono. I canali possono talvolta trasmettere un numero tale di informazioni da sovrapporre le capacità dell'organizzazione di gestire il loro flusso.

Fonti di potere	
Interne alle organizzazioni <ul style="list-style-type: none"> • Gerarchia (potere formale): es. processo decisionale autocratico • Autorevolezza (potere informale): es. leadership carismatica • Controllo delle risorse strategiche: es. prodotti considerati strategici • Possesso di conoscenze e competenze, abilità specialistiche: es. tecnici informatici • Controllo del contesto organizzativo: es. abilità di negoziazione • Coinvolgimento nella realizzazione della strategia: es. discrezionalità nelle decisioni 	Per gli stakeholder esterni <ul style="list-style-type: none"> • Controllo delle risorse strategiche: es. materiali, forza lavoro, risorse finanziarie • Coinvolgimento nella realizzazione della strategia: es. distribuzione attraverso agenti • Possesso di conoscenze e competenze, abilità specialistiche: es. subcontractor e partner • Collegamenti diretti con ambiti interni all'organizzazione: es. influenza informale
Indicatori di potere	
Interni alle organizzazioni <ul style="list-style-type: none"> • Status • Disponibilità di risorse • Rappresentanza • Simboli 	Per gli stakeholder esterni <ul style="list-style-type: none"> • Status • Dipendenza dalle risorse • Accordi negoziali • Simboli

Si individuano 4 tipi di atteggiamento nei confronti degli interlocutori chiave:



L'accettabilità della strategia da parte degli interlocutori chiave è di fondamentale importanza. Spesso, le maggiori criticità nascono relativamente al quadrante C: sebbene questo gruppo di stakeholder si relazioni in modo passivo con l'organizzazione, sottovalutare la soddisfazione delle loro aspettative potrebbe indurli a passare dal quadrante C al D, inducendoli ad ostacolare le strategie aziendali. Il management può decidere di soddisfare le aspettative del quadrante B fornendo informazioni sulle attività dell'impresa e sugli obiettivi e le linee di sviluppo delle strategie aziendali. Non bisogna trascurare questo gruppo di stakeholder perché possono rivelarsi alleati cruciali per influenzare il comportamento di stakeholder più potenti.

L'elemento essenziale di ogni strategia è rappresentato dalla capacità di creare coalizioni tra i diversi gruppi di stakeholder. La mappatura degli stakeholder può essere di aiuto in tre momenti del processo di formazione della coalizione:

- Analizzare quelli che sono gli interlocutori chiave che possono ostacolare o facilitare la strategia e quali sono i comportamenti da tenere nei loro confronti.
- Promuovere il riposizionamento di alcuni stakeholder: può essere fattibile per riuscire a diminuire il grado di influenza di un key player o per assicurarsi che la strategia venga sostenuta da un numero maggiore di key player.
- Riconoscere e/o sostenere il livello di interesse o potere espresso da alcuni stakeholder chiave: il sostegno da parte di clienti o fornitori particolarmente influenti può infatti risultare decisivo per il successo di una strategia.

L'azienda deve essere in grado di capire anche le potenzialità dello stakeholder, che oggi magari non vale nulla ma domani potrebbe valere tanto: è questa la differenza tra un manager che non ha visione e uno che ha la prospettiva sul futuro. Esempio: Fiat e l'acquisto di Chrysler sfruttando la crisi del 2007.

Fra tutti gli stakeholder individuati possiamo vedere la capacità dello stakeholder di intervenire all'interno dell'azienda e l'azienda può individuare le criticità legate allo stakeholder.

La strategia di un'azienda assume peculiarità differenti a seconda dell'assetto proprietario delle aziende: quando parliamo di aziende la prima cosa che dobbiamo vedere è se sono quotate o meno. Le società quotate hanno obblighi imposti dalla legge di redigere documenti da mettere a disposizione degli stakeholder. Il mercato delle imprese quotate, include in Italia circa 400 aziende. Le imprese private invece non hanno obblighi nei confronti del mercato a meno che non operano in settori specifici.

Quattro principali modelli di assetto proprietario:



Società quotate in borsa: sono società le cui azioni possono essere comprate e vendute dal pubblico.

Società in mano pubblica: il capitale di controllo è gestito dallo stato attraverso la cassa deposito e prestiti

Imprese imprenditoriali: la proprietà è in mano a persone fisiche oppure a società gestite da una persona fisica o da altre società

Imprese familiari: particolare caratteristica di imprese imprenditoriali, la cui caratteristica è che il proprietario è facilmente individuabile in una famiglia

Quando parliamo di proprietario che detiene il controllo di un'azienda dobbiamo verificare se la società è quotata o meno: se non è quotata, il controllo si ottiene con il 50+1. Se è quotata, si dovrà possedere perlomeno il 20-25% e la presenza di investitori irrilevanti.

Quali sono le caratteristiche che caratterizzano queste 4 tipologie di aziende?



Imprese familiari: elevato grado di relazioni personali, orientamento al profitto non esclusivo (Socioemotional wealth: le imprese sono disposte a perdere pur di mantenere il controllo della società nel tempo)

Imprese imprenditoriali: elevate relazioni personali, orientamento al profitto quasi esclusivo (imprenditori che stanno sul mercato solo se l'azienda rende qualcosa)

Imprese quotate nei mercati ufficiali: orientamento al profitto ed elevata professionalità del management (imprese quotate vengono gestite da persone competenti nel settore per far sì che le azioni non vengono vendute. Se le azioni vengono vendute il prezzo cala)

Imprese in mano pubblica: elevata professionalità, orientamento al profitto temperato perché molte volte le imprese pubbliche nascono per fornire dei servizi. Il loro obiettivo non è di produrre utile ma di restare in pari e fornire servizi.

Questi 4 accoppiamenti determinano come le differenti tipologie di assetti proprietari hanno strategie differenti e come la strategia impatta in queste 4 tipologie di assetti proprietari.

Oltre questi 4 principali modelli troviamo delle alternative:

- Organizzazioni non profit: sono di proprietà di una fondazione a carattere filantropico. Per tale motivo, perseguono finalità sociali e hanno un basso orientamento al profitto.
- Modello della partnership: assegna la proprietà e il controllo a professionisti senior.
- Cooperative e le imprese in mano ai dipendenti: la proprietà è diffusa tra il complesso dei dipendenti dell'organizzazione.

VIDEOLEZIONE 1.1 Strategie concorrenziali di base (paragrafo 7.2)

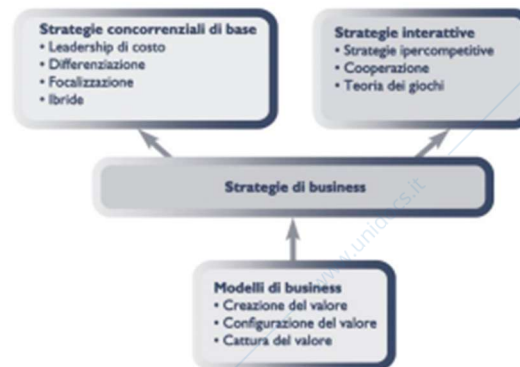
Questa parte si occupa della varietà delle opzioni o delle alternative strategiche che un'organizzazione ha potenzialmente a disposizione per rispondere alle questioni relative al posizionamento strategico. In particolare, ci riferiremo alle **strategie di business** che servono per posizionarsi sul mercato a livello di business e rispetto ai propri competitors. Quando le imprese hanno a che fare con l'individuazione delle strategie aziendali fanno riferimento a tre strategie: di business, direttrici strategiche e percorsi di sviluppo.

La strategia di business è importante sia per le piccole imprese monobusiness, sia per le varie business unit che compongono un grande gruppo aziendale. Le strategie di business possono essere applicate a tutte le organizzazioni che hanno come obiettivo finale quello di operare nei rispettivi mercati in maniera competitiva e quindi generando un vantaggio competitivo per tutti i soggetti che vi operano e hanno relazioni imprenditoriali. Quando parliamo di strategie di business la figura 7.1 ci mostra le tre principali strategie che è possibile riconoscere:

- Strategie concorrenziali di base: comprendono leadership di costo, differenziazione, focalizzazione e strategie ibride;
- Strategie interattive: prendono in considerazione le interazioni sviluppate con la concorrenza e che danno luogo a strategie di cooperazione o logiche di comportamento studiate dalla teoria dei giochi.
- I modelli di business: comprendono creazione, configurazione e cattura del valore.

Una strategic business unit (SBU) fornisce beni o servizi in un determinato spazio competitivo (alcune volte le SBU sono anche denominate "divisioni" o "centri di profitto").

Figura 7.1
Strategie di business.



Le strategie concorrenziali di base sono essenzialmente quattro e consentono di raggiungere un vantaggio competitivo attraverso:

- Una riduzione dei costi
- Differenziazione
- Focalizzazione
- Strategie di tipo ibrido

Le strategie concorrenziali di base si possono applicare a tutte le organizzazioni che intendono operare in maniera competitiva nei propri mercati e che quindi mirano a raggiungere un vantaggio competitivo. Il vantaggio competitivo rappresenta il modo attraverso il quale un'impresa, una business unit o una organizzazione crea valore per i propri clienti o utenti, in misura superiore sia ai costi sostenuti dall'impresa stessa sia al valore creato dai concorrenti.

Secondo Porter esistono due modalità per raggiungere un vantaggio competitivo: un'impresa può avere costi più bassi rispetto ai concorrenti oppure offrire prodotti e servizi differenti rispetto a quelli dei concorrenti e apprezzati in modo particolare dai clienti. Le due caratteristiche di Porter consentono di individuare tre strategie concorrenziali di base: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione sul costo e focalizzazione sulla differenziazione.

Attraverso la leadership di costo l'impresa si pone l'obiettivo di diventare l'organizzazione con la struttura di costi più bassa rispetto al proprio spazio competitivo. Le determinanti di una maggiore riduzione di costo sono 4 e sono rinvenibili in:

- Riduzione dei costi dei fattori produttivi: l'abbattimento dei costi dei fattori produttivi, si fa riferimento non solo a materie prime ma anche al costo del lavoro: vale a dire il costo della manodopera aziendale. Esempio: le aziende che delocalizzano la produzione, ridurre i costi permette di aumentare il vantaggio competitivo;
- Incrementare le economie di scala: le economie di scala rappresentano la maggiore riduzione del costo medio di produzione che deriva dall'incremento della capacità produttiva di quell'azienda. Le economie di scala sono particolarmente significative in quei casi in cui sono significativi i costi fissi

di produzione. Se l'azienda aumenta la quantità di beni prodotti senza effettuare nuovi investimenti, il costo totale di produzione viene ripartito su un numero maggiore di prodotti il che significa una riduzione del costo medio di produzione. Per un'azienda che vuole diventare cost leader bisogna tenere in considerazione la curva dei costi aziendali poiché un'azienda potrebbe essere alla ricerca di economie di scala ma trovarsi in una situazione di diseconomie di scala, vale a dire l'aumento della produzione ha una rilevanza fino ad un certo punto. All'aumentare della produzione deve corrispondere un aumento del costo di produzione perché bisogna assumere nuovi dipendenti e pagare di più i dipendenti, manutenzione di impianti ecc...

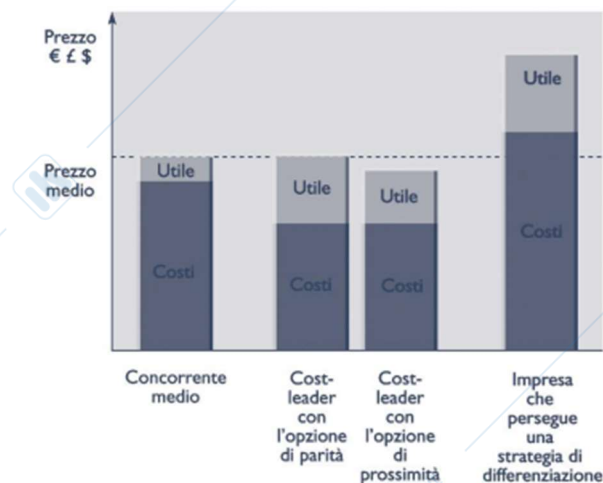


- Maggiore esperienza: l'esperienza consente di migliorare l'efficienza dei costi di un'azienda ed è connessa all'abilità maturata da un'azienda nel processo produttivo. Maggiore è l'esperienza dei propri dipendenti e tanto maggiore sarà il risparmio di costo connesso alla produzione di un'unità in più. La progressiva diminuzione dei costi per unità di prodotto è determinata dalla maggiore esperienza dovuta alla crescita delle quantità di produzione cumulate. I guadagni di efficienza possono essere di due tipi: in primis, i lavoratori imparano a svolgere correttamente le loro mansioni in un tempo minore. Poi, l'esperienza consente di realizzare risparmi di costo dovuti a un miglioramento dei sistemi di progettazione e degli impianti di produzione. La curva di esperienza presenta tre implicazioni per la strategia di business: è importante il timing con cui si sceglie di operare in un mercato perché i primi entranti accumuleranno livelli di esperienza maggiori rispetto a coloro che entreranno in un secondo momento; è importante raggiungere e mantenere una certa quota di mercato poiché i maggiori volumi di produzione dovuti all'aumento della quota di mercato contribuiscono ad accrescere l'esperienza cumulata; infine, benché i vantaggi derivanti dall'esperienza siano maggiori nei primi periodi dell'attività produttiva, i miglioramenti proseguono di solito nel corso del tempo.
- Migliore progettazione di processi e prodotti aziendali: una impresa in grado di programmare nel minimo il dettaglio il proprio processo produttivo individuando tutte le componenti che intervengono nel processo produttivo migliora l'efficienza dei costi aziendali, consentendo di abbattere il costo di produzione per l'azienda.

Il management aziendale nel definire tutte le attività che possono portare ad una leadership di costo devono tenere in considerazione:

- La struttura dei costi: deve essere la più bassa rispetto a tutti i concorrenti. Per le imprese che competono sui costi la posizione di leadership è l'unica posizione ragionevolmente rassicurante.
- la qualità del prodotto (l'impresa deve decidere se diventare cost leader e cosa vuole barattare con questo obiettivo perché per un'impresa è fondamentale la qualità di prodotti e servizi ma se l'obiettivo di diventare cost leader mette in dubbio la qualità, potrebbe rivelarsi una scelta che compromette la presenza sul mercato. Di fronte a questa scelta ci sono due scelte: la parità rispetto ai prodotti offerti dai concorrenti oppure la prossimità, cioè guardare le caratteristiche dei prodotti rivali e presentarsi con un prodotto simile in modo tale che i clienti possano richiedere un esiguo abbassamento di prezzo che vada a compensare una qualità appena inferiore rispetto al prodotto offerto dal competitor.) La strategia di leadership di costo nasconde delle minacce che devono

essere opportunamente gestite consentendo all'azienda di non perdere quote di mercato.



Guardando al concorrente medio si hanno due opportunità: proporre il bene o servizio allo stesso prezzo, beneficiando della leadership di costo riusciremo a generare un vantaggio competitivo maggiore rispetto al competitor. Posizionandoci invece in una situazione di prossimità rispetto al prodotto venduto dal competitor, il cliente può chiedere una riduzione di prezzo minimale che consente di essere ugualmente competitivi sul mercato. L'ultimo istogramma rappresenta la differenza fra prezzo del bene o servizio e i costi che l'azienda deve sostenere per immetterlo sul mercato seguendo una strategia di differenziazione. La strategia di differenziazione consente di incrementare il vantaggio competitivo grazie all'offerta di un bene che ha caratteristiche univoche rispetto ad un bene simile offerto dai competitor a cui i consumatori riescono ad attribuire un valore che giustifichi l'imposizione di un prezzo migliore. Possedere peculiarità specifiche, ci consente di immetterlo sul mercato ad un prezzo maggiore e di avere un vantaggio competitivo maggiore rispetto ai competitor. Queste caratteristiche di univocità possono dipendere dalle caratteristiche del prodotto o del servizio, dai rapporti con i clienti o da elementi complementari del prodotto. Nel primo caso facciamo riferimento ad una caratteristica fisica del prodotto, ragion per cui il cliente riconosce un valore superiore per quelli che possono essere i propri gusti ed è disposto a spendere una cifra maggiore. Una seconda strategia di differenziazione può derivare dalle relazioni con i clienti: il rapporto con i clienti non termina al momento in cui il prodotto viene venduto, ma va oltre. Il valore percepito può aumentare attraverso il servizio di assistenza alla clientela e la capacità di risposta: questo può comprendere la distribuzione, forme di pagamento o i servizi post-vendita. L'ultimo aspetto è relativo alla complementarità di alcuni elementi: il valore percepito di certi prodotti può essere notevolmente rafforzato se vengono consumati con altri prodotti o servizi complementari. Una strategia di differenziazione che consente di rendere maggiormente usufruibili alcuni servizi se associati a degli altri può consentire all'azienda di differenziarsi e di richiedere un prezzo finale maggiore il che determina un maggiore vantaggio competitivo per l'azienda. Esempio: agenda moleskine

Affinché una strategia di differenziazione si traduca in un successo è necessario che essa permetta di fissare prezzi più alti, il che richiede di sopportare costi più elevati. In riferimento all'ultima colonna della figura, l'impresa deve assicurarsi che i maggiori costi necessari per la differenziazione non compromettano i margini di profitto aziendali. Il rischio infatti è quello di sostenere costi aggiuntivi che per i clienti non giustificano il prezzo superiore assegnato al prodotto o al servizio. Una strategia che persegue una strategia di differenziazione dovrebbe prestare molta attenzione alla struttura dei costi, specie nelle aree di attività che non sono rilevanti per generare vantaggi di differenziazione.

La terza e ultima strategia concorrenziale di base che può consentire all'impresa di generare un vantaggio competitivo maggiore è la strategia di focalizzazione che permette di soddisfare i bisogni specifici di un

particolare segmento di mercato pre-individuato dall'azienda individuando una nicchia di consumatori da poter soddisfare attraverso i propri beni e servizi. Esempio: ryanair → strategia di focalizzazione sui costi assumendo la posizione di cost leader sul mercato per quel bacino di consumatori

Le strategie di focalizzazione sono in grado di scovare i punti deboli delle imprese cost-leader e di quelle che hanno scelto di perseguire una strategia di differenziazione:

- le imprese che adottano una strategia di focalizzazione sui costi identificano le aree in cui strategie di costo rivolte all'intero settore non consentono di raggiungere un vantaggio a causa dei costi aggiuntivi che derivano dalla necessità di soddisfare un ampio bacino di consumatori.
- Le imprese che adottano una strategia di focalizzazione sulla differenziazione cercano di soddisfare i bisogni specifici di un segmento di mercato che altre imprese non riescono a soddisfare nello stesso modo.

Una strategia di focalizzazione può essere anche basata sulla differenziazione: non si guarda all'abbattimento del costo di produzione ma ad una differenziazione dei prodotti e servizi offerti dal competitor. Tuttavia, i fattori che determinano il successo di una strategia di differenziazione sono tre: bisogni specifici dei consumatori che è possibile rinvenire sul mercato, catene del valore specifiche in ciascun segmento di mercato (se i processi produttivi e i canali di distribuzione sono simili, diventa più facile per le imprese che si rivolgono a tutto il mercato introdurre un prodotto particolare nella propria catena del valore standardizzata, a un costo più basso rispetto a quello dei concorrenti che si sono focalizzati su un segmento) e infine le scelte devono essere ponderate dal punto di vista economico (fattibilità economica della scelta di servire specifici segmenti del mercato) (prezzo di vendita sempre maggiore rispetto al costo di produzione per poter essere immesso sul mercato e permettere un successo dell'attività aziendale).

Quando si fa riferimento alle strategie ibride si fa riferimento ad uno studio di Porter: secondo lo studioso quando si parla di strategie aziendali molte imprese sono portate a non focalizzarsi su una strategia e dovrebbero quindi puntare a combinare in un'unica strategia parti differenti che fanno parte delle strategie concorrenziali di base dell'azienda. Porter riconosce che in particolari circostanze, le strategie possono essere combinate:

- Separazione delle attività all'interno dell'organizzazione: un'impresa potrebbe creare diverse strategic business unit, ciascuna impegnata a perseguire la propria strategia concorrenziale di base, essendo caratterizzata da una specifica struttura dei costi.
- Innovazione tecnologica o manageriale: a volte sia l'innovazione tecnologica che quella manageriale consentono di realizzare miglioramenti radicali, sia in termini di costi che di qualità.
- Fallimenti della concorrenza.

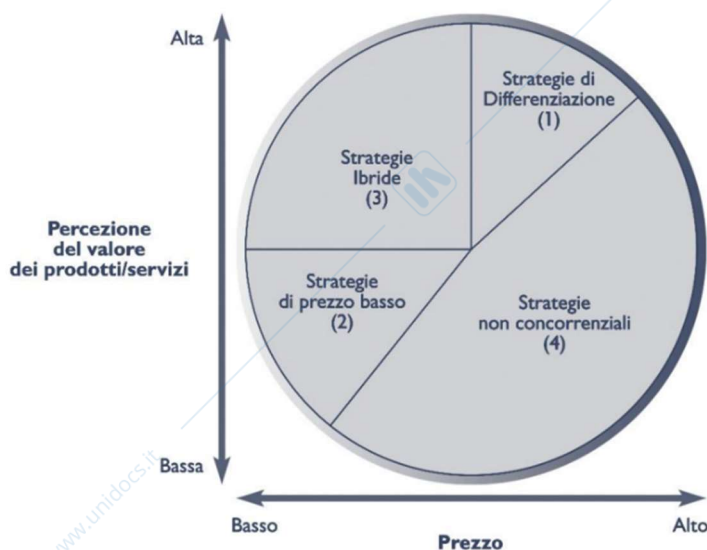
Es. multinazionale → differenti business unit (l'azienda immette sul mercato differenti prodotti) → attuare una strategia ibrida significa che i manager possono ottimizzare da un lato la strategia di leadership di costo che consentirà, mantenendo il prezzo di vendita, di ottenere un ricavo maggiore e dall'altro, in altri mercati o business unit può puntare ad una strategia di differenziazione, presentando un prodotto che si differenzi sotto diversi punti di vista da quello dei competitor, acquisendo nuove quote di mercato.

Lo strategy clock offre un altro modo di approcciarsi alle strategie concorrenziali di base. Presenta due caratteristiche distintive: in primo luogo, considera i prezzi a carico dei clienti piuttosto che quelli sopportati dall'impresa. Poi, la sua forma circolare permette una più facile riconsiderazione delle scelte strategiche rispetto all'alternativa proposta da Porter. Lo strategy clock identifica tre aree strategiche praticabili e un'area di scelte che condannerebbe l'impresa al fallimento.

Area 1 - Area della differenziazione. Quest'area comprende una varietà di possibili strategie dirette a raggiungere un elevato grado di percezione, da parte dei clienti, dei benefici derivanti dai prodotti o dai servizi. La posizione delle ore 12 (differenziazione senza price premium) combina alta percezione di benefici con l'applicazione di prezzi moderati. Una volta raggiunta la quota di mercato ci si sposta verso una differenziazione con price premium: il posizionamento sulle ore due l'adozione di una strategia di focalizzazione sulla differenziazione che si rivolge ad una nicchia di mercato in cui è possibile combinare prezzi più alti e minori benefici offerti.

Area 2 - Area del prezzo basso. Questa area permette diverse combinazioni di prezzi bassi e minore valore percepito. La posizione delle ore 9 (generica strategia di prezzo basso) consente di incrementare le quote di mercato combinando prezzi contenuti con un valore percepito ragionevole. Questa strategia per essere sostenibile deve avere alla base qualche vantaggio di costo. La strategia no frills rappresenta una variante alla tradizionale strategia di prezzi bassi e si posiziona vicino alle ore 7. Questa combina bassi prezzi di mercato con un minore valore percepito (Ryanair).

Area 3 - Area della strategia ibrida. Una caratteristica distintiva dello strategy clock è la varietà di opzioni che si possono adottare tra le strategie di prezzo basso e quelle di differenziazione. Le strategie ibride combinano tra loro sia prezzi inferiori rispetto alle strategie di differenziazione, sia un valore percepito maggiore rispetto alle strategie di prezzo basso.



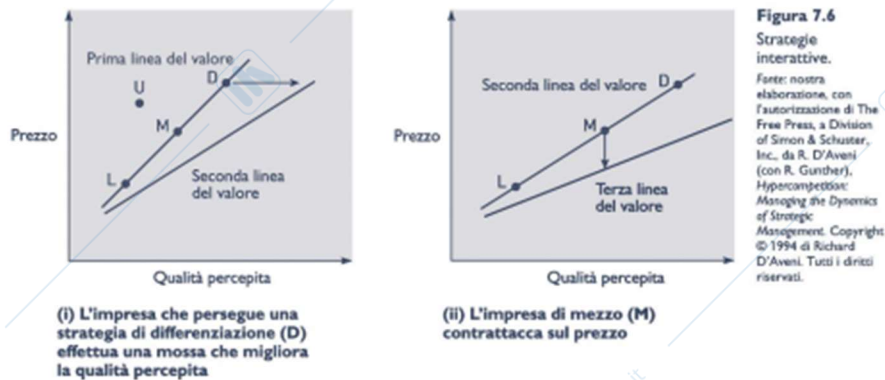
Area 4 - Area delle strategie non concorrenziali. L'ultima area dello strategy clock individua una zona di scelte giudicate impraticabili dal punto di vista economico, con strategie di prezzi elevati e basso valore percepito.

VIDEOLEZIONE 1.2 Strategie interattive (7.3)

Le strategie concorrenziali di base sono uno strumento a disposizione delle aziende per raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai competitor. Le strategie possono essere attuate mediante l'uso di alcuni strumenti quali:

- Leadership di costo: riduzione del costo di produzione sostenuto dall'azienda per immettere il proprio prodotto sul mercato
- Differenziazione: differenziazione del prodotto da quelli presenti sul mercato per poter richiedere un prezzo superiore
- Focalizzazione: consente alle imprese di focalizzarsi su alcuni aspetti specifici di un certo mercato di riferimento

Strategie interattive: qualsiasi strategia aziendale deve essere vista come dinamica: le strategie devono evolversi affinché consentano di determinare per le imprese un vantaggio competitivo. La natura dinamica delle strategie dipende dalle interazioni che si creano tra i vari soggetti che operano sul mercato (le reazioni che le imprese hanno sulla base dei cambi di strategia effettuati dagli altri competitor).



Nella figura sono mostrate alcune imprese che competono tra loro ponendo l'attenzione sui livelli di prezzo, qualità percepita rispetto ad un prodotto/servizio o su un mix che considera in misura diversa le due variabili. Il grafico presenta la prima linea del valore che descrive i vari trade off di prezzo e qualità percepita considerati accettabili per i clienti.

Nel grafico di sinistra, nella prima linea del valore, sono presenti tre imprese (L punta ad una strategia di leadership di costo → punta ad immettere sul mercato un prodotto dal prezzo ridotto e con una qualità non eccellente; D opera sul mercato mettendo in atto una strategia di differenziazione → i prodotti si differenziano dai propri competitor e per tale motivo può venderli ad un prezzo maggiore; M rappresenta una situazione intermedia in cui è presente un prodotto di media qualità con un prezzo intermedio tra quello richiesto da chi adotta una strategia di leadership di costo e da un'impresa che adotta una logica di differenziazione; U è un'impresa che non riesce ad entrare nel mercato di riferimento per vari motivi e che se non adotta in tempi brevi una strategia specifica per posizionarsi sulla linea del valore rischia di essere espulsa dal mercato). Le tre imprese rappresentate nella prima linea del valore sono imprese che interagiscono sul mercato con i propri stakeholders, ma come reagiscono alla variazione delle strategie di prezzo o qualità di altri competitor? Per capire cosa scaturisce da queste interazioni prendiamo il caso dell'impresa D → immette sul mercato beni di qualità elevata e richiede un prezzo elevato che presuppone l'esistenza di opportune competenze e di avere risorse finanziarie e di capitale umano importanti. Quindi è un'impresa che può continuare nella propria strategia di differenziazione incrementando (spostarsi posizionandosi sulla seconda linea del valore) la qualità del prodotto immesso sul mercato. Questo miglioramento comporterà uno spostamento al rialzo delle aspettative dei clienti per tutto il mercato. Cosa fanno le imprese che adottano una leadership di costo? Il miglioramento della qualità del proprio prodotto comporta un innalzamento delle aspettative di quel mercato, ragion per cui L la quale immette prodotti di qualità inferiore rispetto a D ha due alternative: incrementare la qualità posizionandosi sulla seconda linea di valore oppure aggredire il proprio mercato diminuendo il prezzo. Il ruolo più complicato è ricoperto dalla azienda M poiché, a causa dell'aumento del divario tra i due prodotti causato dalla azienda D, dovrà aumentare anch'essa la qualità del proprio prodotto mantenendo la stessa differenza di qualità rispetto a quella precedente. Operare in mercati dinamici fa sì che le strategie nel momento della loro predisposizione devono essere strategie che consentano di essere variate molto velocemente seguendo i bisogni e necessità dei clienti. da un punto di vista economico, le posizioni perseguibili sulla linea del valore rischiano di essere costantemente superate quando gli altri concorrenti si muovono verso il basso (in termini di prezzi) o verso destra (in termini di qualità). Le strategie concorrenziali di base della leadership di costo e della differenziazione dovrebbero essere considerate come traiettorie dinamiche che si muovono in funzione delle scelte compiute relativamente alle variabili di prezzo e qualità.

Le strategie interattive rivestono un ruolo fondamentale anche quando un competitor si appresta ad entrare nel mercato. In presenza di un nuovo competitor caratterizzato da una struttura dei costi più bassa rispetto a noi che ha la possibilità di avere un vantaggio competitivo maggiore, vi sono alcune operazioni da poter avviare:

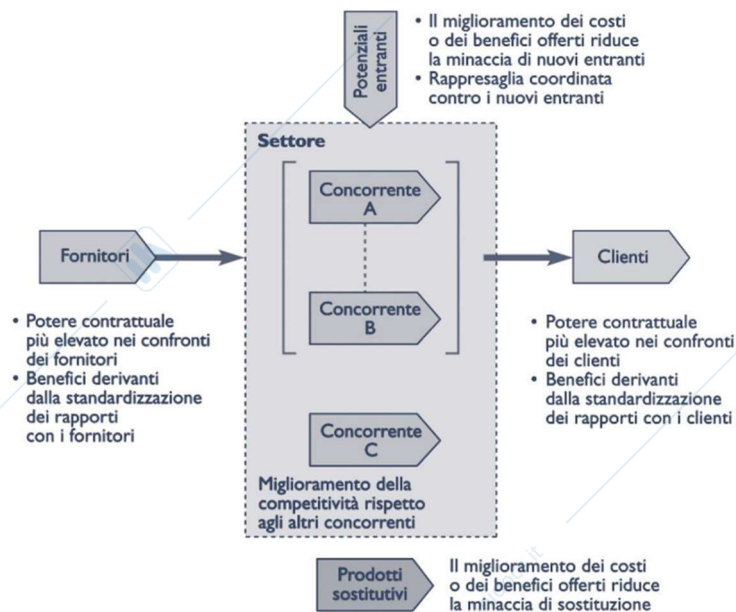
- Valutazione della minaccia: il punto di partenza è stabilire se la minaccia è fondata o meno. Se sì, l'impresa con la struttura di costi più alta non dovrebbe rispondere in modo automatico accettando gli stessi livelli di prezzo
- Risposta della differenziazione: se esiste un numero sufficientemente ampio di clienti disposti ad apprezzare nuovi elementi di differenziazione, l'impresa con la struttura di costi più alta può cercare di svilupparli.
- Risposta della riduzione dei costi: la fusione con altre imprese caratterizzate da una struttura di costi elevati potrebbe aiutare a ridurre i costi sfruttando le economie di scala.

La prima domanda che il management si deve porre è se la nuova impresa può conquistare una fetta dei nostri clienti, se sì il suggerimento è quello di non avviare una concorrenza sui prezzi perché una riduzione dei prezzi comporta una riduzione del vantaggio competitivo e determina benefici solo ai consumatori finali. Il suggerimento che viene dato è di valutare le minacce poste in essere dal nuovo entrante e puntare molto sulla differenziazione, facendo arrivare al consumatore il messaggio che il prodotto immesso sul mercato ha delle peculiarità specifiche che consentono di differenziarlo. Altra possibilità è quella di sottolineare le relazioni con i clienti, porre in essere svantaggi in cui gli stessi possono incorrere se decidono di affidarsi ad un nuovo fornitore. L'intervento da effettuare attraverso la riduzione dei prezzi è l'ultimo strumento a disposizione delle imprese.



STRATEGIE COOPERATIVE

La decisione di limitare la concorrenza all'interno di un determinato settore può rappresentare una scelta presa nell'interesse delle stesse imprese. La collaborazione fra alcune imprese in un particolare mercato può offrire loro un vantaggio nei confronti degli altri concorrenti o dei nuovi potenziali entranti nello stesso mercato.



La figura mostra i diversi vantaggi che derivano dalla cooperazione tra imprese, relativamente alle cinque forze competitive di Porter (clienti, fornitori, prodotti sostitutivi, concorrenti e nuovi entranti):

- **Fornitori:** la cooperazione tra due imprese concorrenti aumenta il potere contrattuale nei confronti dei fornitori, ma non solo: la cooperazione permetterebbe di standardizzare le esigenze di approvvigionamento, consentendo ai fornitori di ridurre i costi a beneficio di tutte le parti in gioco.
- **Clieni:** la cooperazione tra imprese concorrenti aumenta il loro potere contrattuale nei confronti dei clienti. Infatti, sarebbe più difficile per questi ultimi trovare il modo di acquistare altrove beni e servizi desiderati.
- **Concorrenti:** se la cooperazione tra le due imprese genera benefici per i rispettivi clienti e fornitori, gli altri concorrenti che non partecipano a tali accordi si troveranno in una posizione di svantaggio competitivo.
- **Potenziiali entranti:** così come i concorrenti, i potenziali entranti potrebbero non beneficiare della collaborazione tra le due imprese A e B. Inoltre, queste due imprese potrebbero coordinare le rispettive strategie di ritorsione verso i nuovi entranti, riducendo proporzionalmente i prezzi per difendere la propria posizione competitiva.
- **Prodotti sostitutivi:** gli incrementi di efficienza e i minori costi che derivano dalla cooperazione disincentivano i clienti a cercare prodotti sostitutivi.

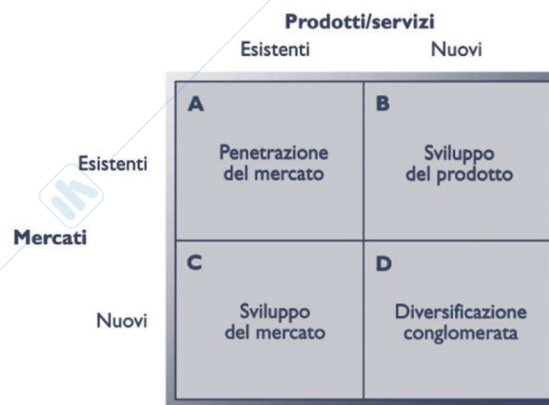
VIDEOLEZIONE 1.3 STRATEGIA CORPORATE (8.1)

Le strategie corporate sono generali e riguardano l'impresa nella sua generalità e in generale tutte le business unit presenti all'interno delle imprese. La strategia corporate ha a che fare con le aree di business nelle quali si decide di svolgere le proprie attività, e questo influenza quali unità di business acquisire, gli scopi che un'organizzazione dovrebbe perseguire e il modo in cui le risorse dovrebbero essere allocate in modo efficiente tra i diversi business.



Il fulcro della strategia corporate è rappresentato dal desiderio delle imprese di espandere le proprie attività, di entrare in nuovi mercati e quindi di mettere a disposizione dei clienti nuovi prodotti differenziandoli tra di loro. Tutte queste attività rientrano nella strategia corporate e possiamo riassumerle dicendo che riguardano tutte quelle attività che hanno ad oggetto la valutazione delle opportunità o meno di incrementare il proprio raggio di azione entrando ad investire in altre tipologie di business che non fanno parte del perimetro aziendale. Una strategia corporate di questo tipo è caratterizzata da estrema difficoltà perché non si deve solo decidere in quali business entrare ma anche con quale intensità entrare. Quando parliamo di strategia corporate bisogna fare riferimento al raggio d'azione dell'impresa: facciamo riferimento al grado di diversificazione in termini di prodotti e di mercati; pertanto, tanto più è elevato il numero di prodotti e servizi che l'impresa immette sul mercato, tanto più questa impresa si può definire diversificata. Allo stesso modo tanto più questa impresa è presente su più mercati, tanto più sarà diversificata in termini di espansione sui mercati. Un altro modo per aumentare il raggio di azione di un'organizzazione è l'integrazione verticale. Questo strumento consente all'impresa di diventare cliente o fornitore di sé stessa. Al contrario, l'impresa potrebbe decidere di esternalizzare alcune attività, cioè "disintegrarsi" attraverso il subappalto di un'attività interna ad un fornitore esterno, se questa scelta fosse in grado di migliorare l'efficienza organizzativa. Quando nel processo di definizione delle strategie corporate, il management deve rispondere a quali sono i compiti che la società capogruppo deve saper svolgere al fine di accrescere il valore generato dalle singole business units: è una domanda a cui è difficile rispondere, perché i compiti saranno tanto più complessi e numerosi a seconda della dimensione dell'impresa sotto valutazione. Tanto più è alto il numero delle business units in cui l'impresa investe, tanto più sarà delicato il ruolo che dovrà essere svolto dalla direzione aziendale. Dobbiamo dire che il ruolo della società capogruppo è quello di rendere l'impresa più competitiva rispetto alle altre e ha il compito di coordinare le business units in cui l'impresa investe. Nel processo decisionale che porterà all'identificazione delle business units in cui l'impresa dovrà investire o disinvestire è sicuramente l'organo aziendale che avrà la decisione ultima in merito alla strategia corporate. Pertanto, la direzione centrale si occuperà di selezionare le SBU (strategic business units) e stabilisce il perimetro del loro campo d'azione in termini di mercato, di area geografica e di capacità, in modo che esse apportino valore al gruppo. L'obiettivo di ogni singola strategic business unit era quello di operare creando vantaggio competitivo, nel momento in cui tutte le strategic business units operano creando vantaggio competitivo, possiamo affermare che le stesse sono in grado di accrescere il valore aziendale. Ogni strategic business unit è caratterizzata da una propria strategia di tipo competitivo e le stesse sono responsabili del proprio successo o del loro fallimento. Ogni intervento fatto dalla direzione centrale verso ogni strategic business unit che consente di incrementare il valore aggiunto viene denominato parenting advantage. Le strategie di tipo corporate si applicano anche alle aziende di tipo pubblico, alle organizzazioni internazionali, alle associazioni di imprese e alle piccole e medie imprese.

VIDEOLEZIONE 1.4 DIRETTRICI STRATEGICHE (8.2)



La matrice delle direttrici strategiche (prodotto/mercato) di Ansoff rappresenta un classico modello interpretativo delle strategie corporate che identifica quattro direttrici strategiche di sviluppo dell'impresa. La tabella mostra le 4 differenti direttrici a disposizione di un'impresa per sviluppare la propria strategia corporate. Il concetto principale su cui verte la matrice è quello della diversificazione: l'impresa può decidere di porre in atto delle strategie sulla base della differenziazione di prodotto o di mercato. Il punto di partenza è identificato nel punto A: l'impresa produce prodotti omogenei tra di loro e opera in un singolo mercato. Nel momento in cui l'impresa punta a diversificare la propria produzione ha due alternative: muoversi all'interno del mercato esistente (consolidamento) oppure svilupparsi lungo i due assi che indicano incremento delle novità in termini di ampliamento della gamma dei prodotti/servizi offerti (puntando ad uno sviluppo del prodotto - dalla posizione A a B) oppure, in termini di mercati nel momento in cui l'impresa punta ad una diversificazione su altri mercati (si sposta in via verticale - da A a C): l'azienda mantiene la sua produzione immutata ma va alla ricerca di altri consumatori in nuovi mercati. Le strategie che prevedono uno spostamento da A a B o da A a C sono note come **diversificazione correlata**. **La diversificazione correlata rappresenta un processo di espansione in mercati o prodotti che mantengono legami e affinità con i business esistenti**: l'impresa punta ad un processo di espansione in nuovi mercati o punta a immettere sul mercato nuovi prodotti o nuovi servizi mantenendosi in contesti che prevedono un legame o un'affinità con prodotti già immessi sul mercato in cui essa già opera, per cui la diversificazione correlata non si distanzia particolarmente dal business in cui l'impresa opera. Viceversa, **la diversificazione conglomerata implica una scelta di diversificare offrendo prodotti e servizi che non hanno nessuna relazione con i business esistenti nel portafoglio aziendale**: prevede l'ingresso in nuovi mercati o il lancio di nuovi prodotti che non abbiano relazioni con il core business di riferimento.

Per quanto riguarda la penetrazione del mercato implica un incremento della quota di mercato con l'attuale portafoglio di prodotti. Un incremento della propria quota di mercato implica un aumento del potere contrattuale nei confronti dei clienti e dei fornitori, permettendo di sfruttare ulteriori economie di scala e di conseguire i benefici derivanti dalla curva di esperienza. Due fra i rischi a cui l'impresa va incontro sono le **ritorsioni da parte dei competitor**: è probabile che la crescente penetrazione del mercato aumenti la pressione competitiva nel settore, in quanto i concorrenti cercheranno di difendere la propria quota di mercato attraverso aggressive strategie di difesa. L'accresciuto livello della concorrenza potrebbe portare ad una guerra dei prezzi o ad una costosa battaglia di marketing che potrebbero comportare costi maggiori rispetto ai profitti potenzialmente realizzabili con l'incremento della quota di mercato. **Restrizioni di legge**: (ogni nazione ha degli organismi specifici che hanno il compito di vigilare sul mercato che hanno il compito di evitare il verificarsi del potere di mercato ad un gruppo ristretto di imprese). La penetrazione del mercato si rivela particolarmente complessa quando i vincoli di natura economica sono particolarmente rilevanti, come in una fase di recessione o di restrizioni del bilancio pubblico.

Per quanto riguarda la seconda direttrice, lo sviluppo del prodotto, si ha quando un'impresa introduce prodotti (o servizi) nuovi, o comunque significativamente modificati, nei mercati nei quali è già presente. Un'operazione di questo tipo presenta due tipologie di difficoltà: un'impresa che ha operato in un singolo mercato presentando prodotti omogenei tra di loro decide di sviluppare il proprio prodotto seppur in maniera affina a quello che già produce richiederà dei nuovi e ingenti investimenti sia sotto forma di nuovo capitale umano che sulle proprie infrastrutture (**Necessità di dotarsi di nuove capacità strategiche**: le strategie di sviluppo del prodotto implicano l'introduzione di processi e tecnologie non familiari per le imprese). Un secondo aspetto può derivare dai **rischi relativi al project management**: tutta una serie di intoppi di tipo manageriale che potrebbero comportare il mancato rispetto delle tempistiche programmate potrebbero determinare nuovi costi a cui dover far fronte.

La terza direttrice è quella relativa allo sviluppo del mercato: lo sviluppo di un nuovo mercato può apparire più attraente, più conveniente e più rapido da realizzare. Lo sviluppo del prodotto implica l'offerta di prodotti o servizi già presenti nel portafoglio aziendale in mercati nuovi. In questo caso, il grado di diversificazione varia in misura crescente spostandosi verso il basso dell'asse verticale della matrice di Ansoff. L'entrata in un nuovo mercato può essere relativa alla focalizzazione verso **nuovi utenti** o l'ingresso in **nuove aree geografiche** (strategia meglio conosciuta come internazionalizzazione. L'ingresso in aree geografiche può essere considerato anche per le piccole realtà dove il mercato non sarà distante rispetto a quello precedente ma può fare riferimento all'apertura di nuovi punti vendita nella stessa o nuove regioni).

VIDEOLEZIONE 1.5 Diversificazione e Integrazione (8.2.4) (8.5)

Attraverso la diversificazione conglomerata le imprese estendono il loro raggio di azione temporaneamente verso nuovi mercati che possono essere rappresentati sia dal rivolgersi a nuovi utenti che presentare i propri prodotti e servizi in nuove aree geografiche quindi l'impresa contemporaneamente presenta nuovi prodotti e servizi e li mette a disposizione di clienti in nuovi mercati. È una modalità che le imprese hanno per incrementare il proprio valore attraverso diversi driver: due tra i più importanti sono rappresentati dal fatto che un'impresa che decide di diversificare la propria attività su nuovi mercati e con nuovi prodotti sicuramente costituirà un nuovo gruppo aziendale che presenta tra i suoi vantaggi una maggiore visibilità ma anche vantaggi di tipo economico finanziario poiché le imprese che fanno parte di un gruppo aziendale possono beneficiare della solidità del gruppo e quindi far percepire una maggiore tranquillità finanziaria che si determina in vantaggi rappresentati dal minor costo dei finanziamenti che le imprese accenderanno sul mercato dei capitali. Tuttavia, ci sono anche aspetti negativi perché spesso non si individuano le relazioni tra business aziendali che consentono di avere performance superiori nel gruppo aziendale. D'altro canto, i gruppi aziendali sono caratterizzati da una notevole complessità (maggiori costi burocratici interni o esterni all'impresa, comunicazione interna non lineare tra vari componenti può determinare inefficienze). Bisogna comunque evidenziare che il passaggio a una strategia basata sulla diversificazione di tipo non correlato è un passaggio chiave per le imprese consapevoli di avere forti competenze al proprio interno che sarebbe meglio mettere a disposizione dell'azienda medesima per conquistare nuove quote di mercato al fine di provvedere anche ad una maggiore diversificazione al proprio interno che contribuisce a ridurre il rischio aziendale. Pertanto, volendo concludere il discorso relativo alle direttrici strategiche possiamo dire che le imprese hanno 3 scelte: di rimanere nel mercato esistente con il prodotto esistente e provvedere ad una penetrazione più in profondità del mercato in cui essa opera. Poi, lo sviluppo di prodotti omogenei rimanendo nel mercato esistente e infine l'ingresso in nuovi mercati presentando prodotti già esistenti. Quarta alternativa è rappresentata dalla diversificazione di tipo non correlata che consente all'impresa di porre in essere una strategia dove si uniscono sia lo sviluppo di nuovi mercati che di nuovi prodotti.

Altra differente direttrice dello sviluppo della strategia di livello corporate è rappresentata dall'integrazione verticale. Con l'integrazione verticale si intende l'ingresso in business nei quali l'impresa diventa

contemporaneamente fornitore e cliente di sé stessa. Può essere realizzata in due direzioni: A monte: movimento verso attività inerenti agli input del business attuale dell'impresa A valle: si riferisce allo sviluppo di attività inerenti agli output del business attuale dell'impresa. Con l'integrazione a monte dell'impresa nelle attività, intende produrre quella serie di prodotti e servizi che necessita nello svolgimento della sua attività e che rappresentano per la stessa la materia prima di riferimento per l'attività attuale. Con integrazione a valle facciamo riferimento all'ingresso in attività che sono finalizzate alla produzione di servizi che si pongono immediatamente dopo la vendita del prodotto. Anche nel caso delle attività previste dall'integrazione verticale è possibile individuare dei rischi: l'impresa per integrarsi a monte o a valle dovrà sostenere investimenti importanti e questi investimenti rischiano di rivelarsi non proficui come quelli svolti nel proprio core business. Secondo rischio è rappresentato dal fatto che, sebbene l'integrazione verticale non sia un qualcosa di completamente nuovo per le imprese, potrebbe rappresentare un nuovo settore per le imprese in cui investire per cui si richiedono competenze manageriali differenti che si traduce nell'assunzione di nuovo management con conoscenze e capacità specifiche. Un'alternativa ai processi di integrazione verticale è rappresentata dalle procedure di esternalizzazione: in questo caso ci si affida a soggetti esterni per lo svolgimento di alcune attività che prima venivano svolte all'interno dell'azienda perché magari una parte delle attività oggetto di integrazione verticale non apporta valore al business complessivo. In presenza di situazioni di questo tipo le imprese possono spostare all'esterno alcune attività. Per valutare quando è conveniente per un'azienda se esternalizzare o meno alcune attività si prende in considerazione la teoria dei costi di transazione di Williamson secondo cui si decide di esternalizzare quando i costi di alcune attività interne sono superiori rispetto ai vantaggi derivanti dall'esternalizzazione delle attività. Nell'analizzare i costi relativi allo svolgimento di attività bisogna anche tenere in conto potenziali comportamenti opportunistici che possono essere messi in atto da eventuali aziende a cui decidiamo di appaltare un servizio perché nel momento in cui la platea di soggetti a cui ci si rivolge per lo svolgimento di una specifica attività, questo numero diminuisce e l'impresa esterna acquista maggiore potere per cui potrebbero mettere in atto comportamenti opportunistici. Nel momento in cui un'impresa deve decidere se integrare all'interno delle attività o esternalizzare a soggetti esterni bisogna considerare se l'impresa esterna ha reali capacità per svolgere le attività in modo significativamente migliore rispetto alla nostra azienda e l'eventuale presenza di comportamenti opportunistici (stimare l'opportunità che l'impresa esterna possa appropriarsi della parte del valore che si genera da questa relazione).

26/09/2022 CASO CALZEDONIA

Calzedonia prende anche il nome di uno dei marchi di uno dei marchi trattati dal gruppo. Opera nel settore della produzione e commercializzazione di intimo. Da un paio di anni a questa parte il marchio intimissimi che fa parte del gruppo (calzedonia, intimissimi e tezenis) si era sdoppiato facendo nascere intimissimi uomo. Tutti i punti di vendita sono posizionati molto vicini tra loro. A questi tre marchi si associano degli store organizzati sotto forma di outlet gestiti quasi direttamente dal gruppo, dove i marchi vengono trattati tutti insieme. Recentemente ai tre marchi ne sono stati associati altri 3: falconeri, Atelier Emé e la catena signorvino. Di recente è stato poi perfezionato l'acquisto della società Antonio Marras dove il proprietario Veronesi ha dichiarato che tale operazione rientra

Diversificazione correlata: falconeri con produzione e vendita di capi in cashmere; Atelier Emé

Diversificazione non correlata: signorvino → acquisizione di una catena enologica che non ha nulla a che vedere con il core business della società

L'acquisizione del 80% della società Antonio Marras serve per andare a completare la presenza di calzedonia in alcuni settori dell'abbigliamento maschile e femminile. Mancano i dettagli circa questa acquisizione ma Calzedonia non è quotata, dunque, non è tenuta a diffondere dettagli.