

# APPUNTI STRATEGIA E POLITICA AZIENDALE

## PARTE 1

### LE PROSPETTIVE DELL'ANALISI STRATEGICA

#### 1) *La prospettiva situazionale e quella evolutiva*

L'azienda può essere osservata da due diverse prospettive, tra loro complementari: la prospettiva situazionale e la prospettiva evolutiva.

Nella prospettiva di analisi situazionale, l'azienda può essere osservata per come essa oggi è, per come era (es. tre anni fa) e per come si presume sarà tra alcuni anni. Dunque l'azienda di oggi, di ieri, di domani.

L'osservazione si riferisce a una "situazione d'azienda" in un determinato istante, a uno specifico «stato» (lo stato dell'azienda di ieri, lo stato dell'azienda di oggi e lo stato dell'azienda ipotizzato per il domani). La prospettiva di analisi situazionale costituisce un momento fondamentale ed imprescindibile dell'analisi strategica.

Nella prospettiva di analisi evolutiva l'azienda è osservata per l'evoluzione che ha fatto nel percorso che l'ha condotta alla situazione dell'oggi e che si presume farà (o si pianifica che dovrà fare) nel percorso verso il domani (cioè nel passaggio tra uno stato e l'altro). Ci si riferisce al processo di trasformazione dell'azienda.

La prospettiva di osservazione evolutiva costituisce, anch'essa, un momento imprescindibile dell'analisi strategica: in essa è centrale il tema del cambiamento sia dell'idea imprenditoriale che del percorso per realizzare tale cambiamento.

Le analisi nella prospettiva situazionale e quelle nella prospettiva evolutiva non sono alternative bensì complementari e interrelate. Non si può infatti capire appieno la situazione di un'azienda (e dunque il suo stato) se non se ne analizza anche la trasformazione (e dunque la sua evoluzione), così come non si può capire l'evoluzione se non si guarda alle situazioni iniziali, intermedie e così via.

L'approccio e la strumentazione strategico-analitica, sono tuttavia in parte diversi tra l'analisi situazionale e quella evolutiva.

Ad esempio sono diversi l'approccio e la strumentazione di analisi se si valuta l'attrattività di un settore competitivo al tempo  $t_0$  (situazione) piuttosto che la prospettiva di evoluzione del medesimo settore in relazione alle dinamiche di trasformazione in atto o prevedibili.

Così come è diverso l'approccio rivolto ad analizzare le risorse e competenze attuali rispetto a quello rivolto ad interpretare le linee e le condizioni di cambiamento delle stesse.

#### 2) *La prospettiva oggettiva e quella soggettiva*

L'analisi strategica può essere sviluppata guardando l'azienda da un punto di vista oggettivo e soggettivo:

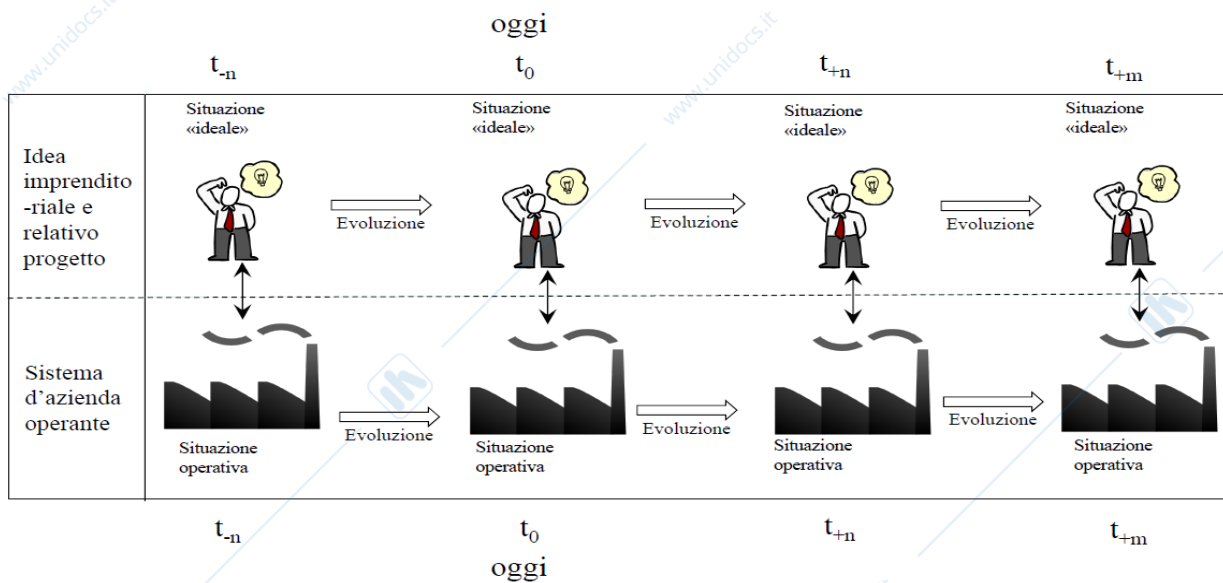
LA PROSPETTIVA OGGETTIVA si osserva il sistema d'azienda effettivamente operante, ovvero ciò che concretamente essa oggi (o in un altro determinato momento) è, con le sue risorse, attività e relazioni.

LA PROSPETTIVA SOGGETTIVA si osserva l'azienda tenendo conto che il sistema operante costituisce "una delle possibili realizzazioni" di un'idea imprenditoriale soggettivamente concepita da coloro che hanno la massima responsabilità di vertice e che è, una volta progettualizzata, un modello di riferimento delle decisioni.

L'azienda nella prospettiva oggettiva è quella operativamente esistente mentre l'azienda nella prospettiva soggettiva è quella pensata per essere operativamente realizzata.

Sia l'azienda concretamente operante (aspetto oggettivo) sia l'idea ed il progetto imprenditoriale (aspetto soggettivo) possono essere osservate nella prospettiva situazionale e nella prospettiva evolutiva.

### Prospettiva situazionale-evolutiva e oggettiva-soggettiva: il sistema operante e l'idea imprenditoriale



		Prospettiva			
		Soggettiva		Oggettiva	
		Soggettiva-Cognitiva	Soggettiva-progettuale		
Prospettiva	Situazionale	Attuale	Idea Imprenditoriale dell'oggi	Impostazione strategica attuale	Sistema d'azienda oggi operante
		Pensata oggi per il futuro	Idea imprenditoriale per il domani	Intento strategico	Sistema d'azienda operante nel futuro
	Evolutiva		Il passaggio tra due stati "ideali cognitivi": l'idea imprenditoriale attuale si trasforma nell'idea imprenditoriale per il domani	Il passaggio tra due stati "progettuali": l'impostazione strategica attuale si trasforma nell'impostazione strategica assunta nel futuro	Il passaggio tra due stati "concreti": il sistema d'azienda attualmente operante si trasforma nel sistema d'azienda operante nel domani

## LA MAPPA STRATEGICA: LE REGIONI, IL SENTIERO E GLI OGGETTI DELL'ANALISI

Nell'analisi strategica vi sono tante e diverse variabili in gioco.

La mappa di seguito illustrata offre uno schema semplificato e aiuta nell'orientare l'analisi strategica secondo definite prospettive di osservazione.

	Oggetti di analisi		Regioni della mappa
Regione I	1	<b>sistema d'azienda attualmente operante</b>	Azienda dell'oggi
	2	<b>impostazione strategica attuale</b>	
	3	<b>processo di attuazione dell'impostazione strategica attuale</b>	
	4	<b>processo di apprendimento dell'impostazione strategica attuale</b>	
Regione II	5	<b>intento strategico, come concettualizzazione progettuale dell'idea imprenditoriale per il domani</b>	Azienda pensata oggi per il domani
Regione III	6	<b>profilo politico del cambiamento</b>	Processo di cambiamento
	7	<b>profilo operativo del cambiamento</b>	
Regione IV	8	<b>core value system</b>	valori e identità aziendale
Regione V	9	<b>performance</b> considerando non solo le risultanze contabili e tecniche ma anche e soprattutto le variabili connesse alla strategia ( <b>performance strategiche</b> )	<i>performances</i>

## 1) La prima Regione della Mappa: L'azienda dell'oggi

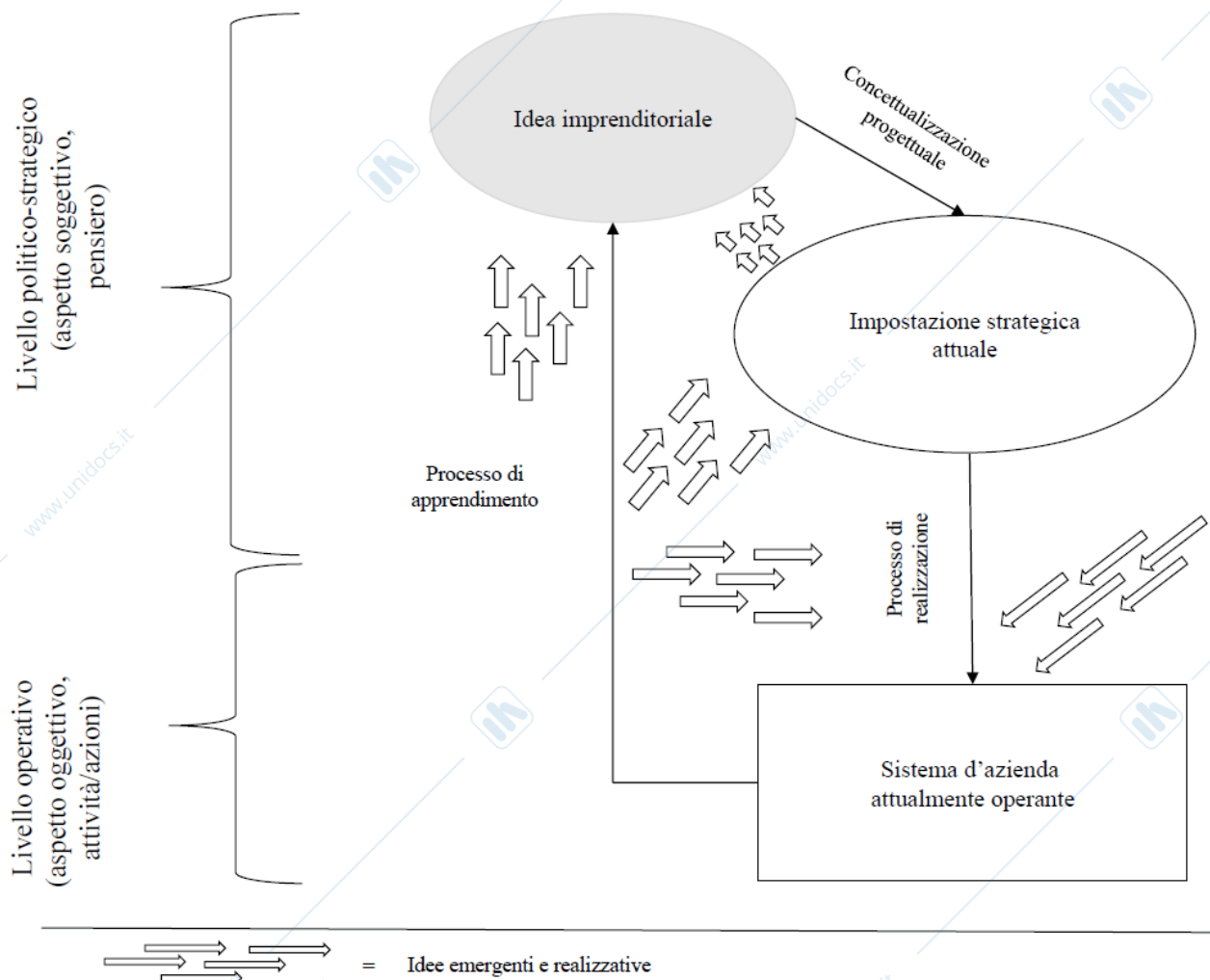
L'analisi strategica deve innanzitutto osservare l'azienda con riferimento alla situazione attuale e sotto il profilo "oggettivo", con le sue risorse materiali, immateriali, finanziarie ed umane, i suoi prodotti e servizi, i mercati a cui tali prodotti si rivolgono, le attività operative svolte, le concrete relazioni con gli stakeholder.

Il primo oggetto dell'analisi strategica è, quindi, il sistema d'azienda attualmente – cioè al tempo  $t_0$  in cui l'azienda stessa si osserva – operante o semplicemente sistema d'azienda operante.

Osservare l'azienda nella situazione attuale e sotto il profilo oggettivo significa guardare alle risorse ai fatti e circostanze e alle relazioni sviluppando un'analisi a livello concreto e tenendo conto dei risultati reddituali, competitivi e sociali perseguiti.

L'analisi strategica, non si può limitare tuttavia a questo livello concreto e operativo, bensì deve rivolgersi anche al *sovraordinato livello politico-strategico*. Oltre al profilo oggettivo, si deve considerare cioè il profilo soggettivo e, dunque, l'idea e il connesso progetto imprenditoriale cui il sistema azienda operante si ispira.

il management cerca di dare concreto contenuto e di realizzare al meglio il progetto d'impresa (impostazione strategica attuale) espressione di una specifica idea imprenditoriale.



L'impostazione strategica attuale esprime in altre parole il concepimento sul piano logico e pratico ed in termini progettuali e sistematici dell'idea imprenditoriale.

L'impostazione strategica attuale si modifica in parte, a causa del manifestarsi dei processi di realizzazione e apprendimento, in un sistema d'azienda operante parzialmente diverso da quello pensato.

Un progetto di impresa già realizzato (sistema di azienda attualmente operante) non è quindi uguale a tale progetto originario (impostazione strategica attuale), né tantomeno all'idea che ispira il progetto stesso (idea imprenditoriale).

Le modalità di realizzazione del progetto influenzano l'idea che si intende realizzare. La stessa impostazione strategica attuale, in altre parole, tende a mutare man mano che viene realizzata (nuove intuizioni, apprendimento con l'esperienza, arricchimento dell'idea, prove, errori e correzioni ecc.).

Si tratta, in conclusione, di un processo di apprendimento col fare (learning by doing), in cui il livello concreto e operativo offre indicazioni al top management per riflettere su affinamenti e rivisitazioni dell'impostazione strategica attuale e, in termini sovraordinati, dell'idea imprenditoriale

(quindi arrivati al livello operativo, si torna all'idea imprenditoriale, la quale viene rivisitata).

(CASO FOG PAG. 39)

(CASO RYANAIR PAG. 30):

#### IDEA IMPRENDITORIALE

Realizzare un servizio di trasporto aereo low cost di dimensione continentale (europeo) per persone sull'esempio della compagnia americana Southwest Airlines.

#### IMPOSTAZIONE STRATEGICA

- 1) logica su cui si fonda: strategy of cost (superiore attitudine dell'azienda a contenere i costi (vantaggio di costo), minori costi, creazione e percezione del valore creato;
- 2) Componenti (strettamente orientate a perseguire la logica del punto 1): *no frill airways company, ticketing semplificato*, basso costo del lavoro, flotta di aerei uguali e moderni, orientamento al *point to point transit*, utilizzo di aeroporti secondari, no aerei in standby, vendita di servizi accessori ecc.

#### **Qualità dell'impostazione strategica e qualità della realizzazione** (SLIDES LEZIONI 3-4 da 1 a 6)

I risultati di un'azienda possono essere non adeguati in relazione: 1) alla qualità dell'impostazione strategica (ormai obsoleta), oppure 2) alla modalità di realizzazione dell'impostazione strategica.

La distinzione è fondamentale in quanto le azioni di correzione da fare sono diverse a seconda dei due casi.

Se l'impostazione strategica non è valida, è necessario cambiare strategia. In tali situazioni i motivi possono facilmente essere:

- Gestione inerziale ("è colpa dei cinesi"): si continua ad adottare, testardamente, il solito metodo di produzione senza osservare i fenomeni esterni, ma basandosi sui successi a cui tale metodo ci ha portato in passato. E' necessaria *infedeltà virtuosa* e la capacità di formulare nuove strategie. (es. Nokia non si è adattato agli smartphone, Calzaturifici di

cuoio non si sono adattati ai nuovi metodi di produzione e alla manodopera a basso costo). Quindi bisogna chiedersi, anche se il conto economico produce risultati positivi e se l'azienda è leader in un determinato periodo, se la strategia può continuare nel lungo periodo, se i cambiamenti esterni debbano portare ad adattamento.

(altro esempio: caso Polaroid)

Se invece la strategia è valida ma non adeguatamente realizzata.

La mia formula è buona ma è mal realizzata (GAP di efficacia, GAP di efficienza)

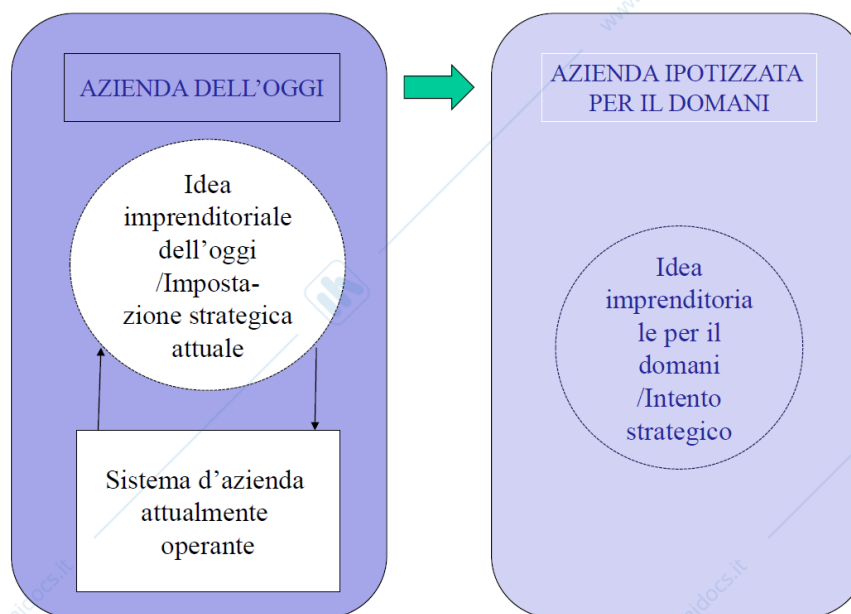
Se invece siamo nel caso in cui l'azienda ha un'ottima strategia e ben realizzata è bene mantenere fin quando conviene tale strategia, senza mai fossilizzarsi davanti a forze che possono comprometterla (se arrivano i cinesi non è colpa dei cinesi, ma delle aziende incapaci di capire che arrivano i cinesi). *Nessuna formula è valida per il futuro.*

## 2) La seconda regione della mappa: l'azienda pensata oggi per il domani

Accanto all'*impostazione strategica attuale* (idea imprenditoriale per l'oggi), chi governa l'azienda deve avere e perseguire un *intento strategico* (progettualizzazione dell'idea imprenditoriale pensata oggi per il domani, *vision*).

Quindi, nello stesso istante, in un'azienda ben governata devono coesistere un'idea imprenditoriale dell'oggi (che ispira l'impostazione strategica attuale e il sistema d'azienda operante) e una pensata oggi per il domani (che ispira il progetto di impresa per il futuro, l'intento strategico).

Se queste non coesistono, l'azienda rischia di diventare obsoleta nel futuro. E' necessaria quindi la capacità di capire il futuro e il trend di cambiamento. In nessuna azienda infatti esiste un'idea imprenditoriale e un connesso progetto gestionale (impostazione strategica) che possano indefinitamente superare la prova del tempo (basta osservare la storia di tutte le grandi aziende, come Xerox sorpassata da Canon, Nokia dall'avvento degli smartphone, Blockbuster da Netflix ecc.).



Il governo strategico dell'azienda deve pertanto necessariamente condurre verso un progetto gestionale, partendo da un'idea imprenditoriale pensata oggi per il domani.

Il cambiamento strategico costituisce una condizione di esistenza dell'azienda nel lungo termine

(Per fermare questo concetto, banale ma importante: caso Steve Jobs, imprenditore Schumpeteriano).

Analizzando il caso Steve Jobs (pag. 52) notiamo come in un medesimo istante devono esprimersi, a livello di pensiero, almeno due idee imprenditoriali, una per l'oggi e una per il domani.

L'idea imprenditoriale per il domani è un'evoluzione di quella dell'oggi. Può trattarsi di un'idea che integra e completa quella attuale, un'idea che la sviluppa, un'idea che la affianca o che la sostituisce, in ogni caso deve presentare sostanziali elementi di diversità da quella dell'oggi.

Guardando il caso Blockbuster (pag. 58) notiamo invece come spesso le aziende si ostinino nel tentativo di mantenere la propria idea imprenditoriale e la correlata impostazione strategica, rimanendoci attaccati in quanto questa è stata fonte di successo e vantaggio competitivo (magari anche per un lungo periodo di tempo), sebbene siano già visibili fenomeni destinati a comprometterla.

Impostazione strategica attuale → Intento strategico (modello per il domani) → Impostazione strategica effettivamente assunta

L'intento strategico è infatti una proposta progettuale imprenditoriale, espressione del top management e della sua envisioning. Una volta preso atto di tale proposta è necessario, per realizzare materialmente il cambiamento, comunicare e condividere l'intento strategico in azienda.

L'intento strategico dei vertici aziendali, in tal senso, non si identifica in un piano né in un programma, ma in un progetto tratteggiato in modo consapevole ma non minuzioso né rigidamente e dettagliatamente definito; è fondato su un'idea guida di sviluppo, una bussola per l'agire strategico (funzione di guidance).

Le idee su cui si fonda l'intento quindi, spesso si alimentano nell'operatività, e l'impostazione strategica effettivamente assunta non coincide perfettamente con l'intento iniziale.

L'intento strategico viene poi formalizzato in un piano strategico, lo strumento per la rappresentazione, la pianificazione, la comunicazione e l'attuazione dell'intento strategico.

**Qualità e coerenza strutturale dell'intento strategico (DA PAG. 79)**

### 3) La terza regione della mappa: I processi di cambiamento strategico

Come anticipato, l'analisi strategica deve assumere sia la prospettiva situazionale sia quella evolutiva. Accanto alle analisi rivolte all'azienda oggi (sistema di azienda attualmente operante, impostazione strategica attuale) ed a quella ipotizzata per il domani (intento strategico) è quindi necessario valutare anche il processo di cambiamento strategico.



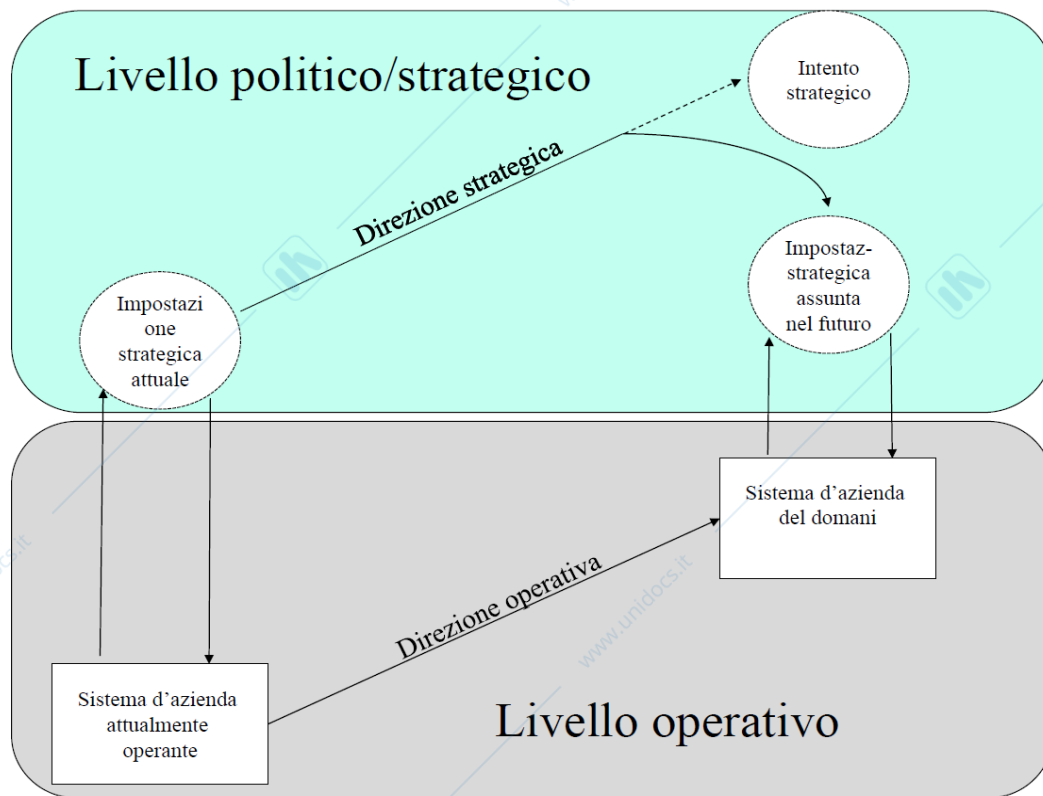
E' evidente che l'intento strategico non corrisponde all'impostazione strategica che verrà effettivamente assunta nel futuro, né tantomeno al sistema azienda operante nel domani. Man mano che il management darà attuazione all'intento strategico l'idea imprenditoriale del domani che ispira l'intento strategico, infatti, si affinerà, si arricchirà e in parte si modificherà anche per effetto di eventi e forze ambientali ed aziendali non previste o non prevedibili nel momento di concettualizzazione originaria.

Il caso Mediaset a pag. 88 ne è una dimostrazione, così come Sofidel.

Il processo di cambiamento strategico si realizza a livello politico ed a livello operativo.

Il livello politico è ispiratore e alimentatore dell'operatività, mentre quello operativo è fonte di apprendimento ex-post di quello politico.

In un processo di cambiamento quindi, i principali oggetti di analisi strategica sono il cambiamento a livello di pensiero politico/strategico e il cambiamento a livello di operatività.



Il cambiamento a livello politico/strategico ha a che fare con la capacità dell'azienda di concepire concettualmente un valido percorso di cambiamento. Si dovrà valutare quindi che il concepimento sia sufficientemente nitido nella mente del top management e ragionevolmente definito in termini di risorse e tempi di realizzazione.

Più ambizioso è il cambiamento e breve l'orizzonte di tempo nel quale si intende realizzarlo, più diventa necessaria la consapevolezza di dover gestire la fiducia degli interlocutori interni ed esterni.

Il cambiamento a livello operativo ha a che fare con le modalità concrete di realizzazione di un valido percorso di cambiamento.

È evidente inoltre come sia necessario monitorare l'attuazione del percorso di cambiamento, dedicando analisi e riflessioni anche agli effetti che si possono produrre in conseguenza di eventi inattesi. I fenomeni esterni possono compromettere il percorso o imporre riorientamenti (ma talvolta, se saputi sfruttare a proprio vantaggio, possono rivelarsi una grande opportunità).

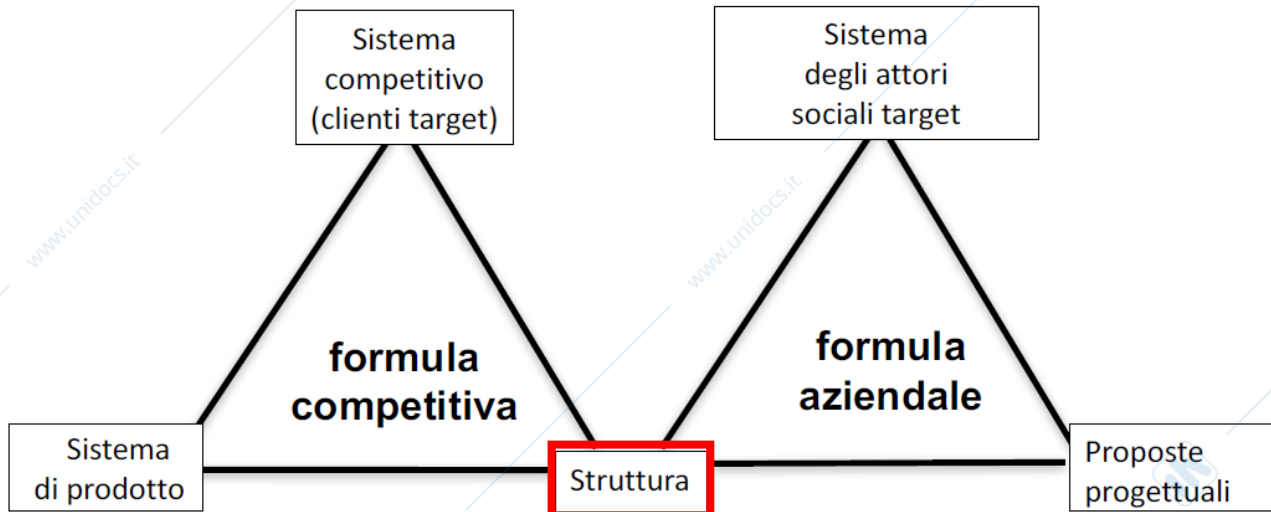
(PERCORSO DI CAMBIAMENTO STRATEGICO RYANAIR PAG. 94)

## PARTE 2

### Formula imprenditoriale

E' uno strumento di rappresentazione e analisi, in prospettiva sistemica, della impostazione strategica attuale o dell'intento strategico, può essere applicato a entrambi.

E' uno strumento di analisi situazionale che esprime una diagnosi di qualità della strategia analizzata (o impostazione strategica attuale o intento strategico). Si usa per valutare l'azienda in termini qualitativi (perché vale l'azienda?).



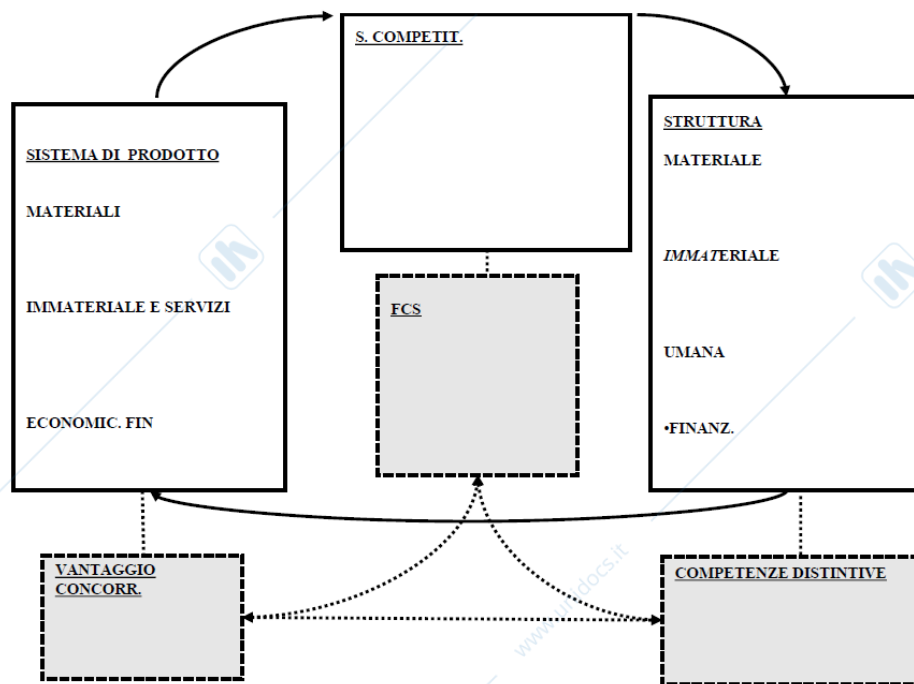
Il modello evidenzia da un lato la formula competitiva dell'azienda, ossia come l'azienda operi sul mercato offrendo un certo prodotto, e come si pone con i clienti. La formula competitiva è quindi composta da:

- *Il sistema competitivo*, ossia i mercati cui è indirizzata l'offerta dell'impresa e come vi è inserita;
- *I prodotti/servizi offerti*, con tutti gli elementi configuranti il "sistema di prodotto" dell'impresa, ossia i caratteri materiali del prodotto (qualità, gamma, livello tecnologico, affidabilità tecnica), gli elementi immateriali ad esso connessi (prestigio, eleganza, salute, sicurezza), il servizio collegato al prodotto (velocità e puntualità di consegna, assistenza pre e post vendita ecc.) e infine le condizioni più strettamente economiche dello scambio (prezzo, termini e modalità di pagamento, garanzie, assicurazioni ecc.)

La formula competitiva è incentrata sulla ricerca di un vantaggio comparativo rispetto ai sistemi di prodotto delle altre aziende in concorrenza, pertanto è funzionale a determinati bisogni o fattori critici di successo del mercato.

Tale vantaggio è fondato su specifiche risorse e competenze distintive, che costituiscono elementi qualificanti della struttura.

In altre parole, la qualità della formula competitiva si misura in termini di consonanza tra i vantaggi concorrenziali del sistema di prodotto, le risorse e competenze distintive della struttura dell'azienda e i fattori critici di successo che il mercato richiede



Dall'altro lato vi è la formula aziendale (sociale) che esprime il modo in cui l'azienda si rapporta con l'ambiente e come si pone con gli interlocutori (finanziatori, fornitori, lavoratori ecc.). E' composta da:

- La *proposta progettuale* che l'impresa rivolge alle forze economiche e sociali coinvolte e da coinvolgere nella realizzazione della proposta stessa (lavoratori, managers, azionisti, creditori, collettività sociale ecc.) offrendo determinate prospettive e richiedendo determinati contributi o consensi;
- Il *sistema degli attori sociali* interessati, cui di fatto tale proposta progettuale si indirizza, con le loro aspettative nei riguardi dell'impresa e il loro potere di influire sulla vita della stessa.

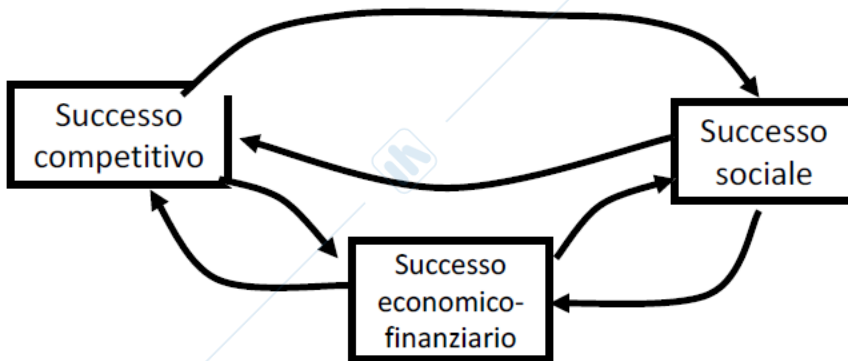
La sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda ruotano necessariamente intorno alla formula competitiva, ma in senso più ampio, sono strettamente dipendenti dal suo modo di rapportarsi con l'ambiente, dalla qualità delle proposte progettuali che essa offre agli interlocutori sociali e che quindi la legittimano.

L'azienda deve saper offrire ai molti e diversi interlocutori, proposte progettuali che possano realizzare un complessivo equilibrio dinamico del sistema di relazioni azienda-ambiente.

La proposta che si rivolge agli attori sociali cui si richiedono risorse e consensi si contraddistingue infatti per certi vantaggi differenziali, ossia viene percepita da coloro che vi aderiscono come capace di soddisfare le loro "aspettative di fondo" meglio di altre eventuali proposte alternative, anche qualora il cammino da percorrere possa comportare sacrifici e non essere privo di incognite e rischi

Al centro di tutto vi è la *struttura*, che consente all'impresa di presentarsi sul mercato con una certa offerta e di presentarsi agli attori sociali con una certa proposta progettuale.

La formula imprenditoriale è di successo quando la f.c e la f.a. generano simultaneamente risultati positivi che si alimentano a vicenda garantendo il successo complessivo



Dal modello emergono strategie:

- Organizzativa
- Portafoglio clienti
- Strategie sociali
- Economico-finanziarie

### **Caso studio: Olivetti formula imprenditoriale**

Partendo dall'area di sinistra, la parte competitiva. Olivetti opera in tante asce. Il modello della formula imprenditoriale si applica non all'intera azienda diversificata ma alla singola area di business.

#### 1) STRUTTURA

a) Principali elementi che qualificano e caratterizzano la struttura dell'azienda oggetto di analisi (Olivetti negli anni '80) (elementi materiali, immateriali, umani e finanziari):

Elementi materiali: produzione a Ivrea, rete di vendita e assistenza capillare, dimensione geografica focalizzata (non era globale come IBM)

Elementi immateriali: cultura innovativa diffusa, immagine istituzionale (brand istituzionale) superiore capacità dei tecnici

Elementi finanziari: elevata capacità finanziaria (e quindi di indebitamento)

b) (Per capire se la struttura è buona per creare valore, bisogna capire in cosa quella struttura è diversa, in cosa si distingue). Le best practice vanno usate per rendere l'azienda più efficiente, ma non creano competenze distintive.

Non tutte le cose importanti sono distintive.

Risorse e competenze distintive: In Italia, Spagna ecc. solo Olivetti aveva una *rete di vendita ed assistenza capillare* e quindi tempestiva ed efficace. Questo rende Olivetti diversa rispetto agli altri.

Anche la *cultura innovativa* caratterizzava fortemente l'azienda, in quanto era superiore a tutti, compreso il grande rivale IBM.

Stando alle info che abbiamo, in quegli anni anche la *eccellente capacità dei tecnici* può essere

considerata una competenza distintiva, in quanto era superiore agli altri.

## 2) SISTEMA DI PRODOTTO

### a) Principali elementi che qualificano e caratterizzano il sistema di prodotto:

Elementi materiali: qualità e affidabilità

Elementi immateriali: design, servizio di assistenza capillare, brand del prodotto, innovatività

Elementi finanziari: prezzo alto

b) Vantaggio concorrenziale (competitivo): Il design potrebbe essere una caratteristica di prodotto che potrebbe essere oggetto di vantaggio competitivo, ma a quel tempo, negli anni 80 non era particolarmente richiesto dal mercato, quindi in relazione all'ambiente che stiamo analizzando, il design non può essere oggetto di vantaggio competitivo.

Il *servizio di assistenza capillare*, così come la rete per la struttura, presenta elementi di unicità. L'innovatività, allo stesso modo, era elemento qualificante, anche se il time to market era troppo elevato.

## 3) SISTEMA COMPETITIVO (potrebbe essere più utile, per non essere influenzati nell'analisi, partire dal mercato, invece che dall'azienda).

a) (si descrive il mercato, ossia il raggruppamento strategico, l'insieme delle aziende con strategia competitiva simile) Elementi che caratterizzano il mercato

- Tassi di crescita elevati ma in diverse zone
- Concorrenti branded in numero limitato
- Settore business to business (negli anni '80)

b) Fattori critici di successo del mercato (quali leve è necessario muovere per meglio competere in quel mercato, cos'è che fa vincere sul mercato):

- Controllo dei costi (anche se si applica un premium price, i maggiori costi sostenuti non devono eccedere percentualmente i maggiori ricavi conseguiti percentualmente). Questo elemento, che porta all'efficienza, è sempre fondamentale.
- Innovatività
- Affidabilità
- Servizio ed assistenza

## 4) COERENZA

a) Valutazione della coerenza: Si valuta la coerenza della struttura e del sistema di prodotto (con i loro elementi di unicità) con il sistema competitivo (con i suoi fattori critici di successo)

b) Sostenibilità della coerenza (in linea generale NO. Bisogna studiare i fattori, le circostanze e gli avvenimenti che possono compromettere la formula strategica).

Abbiamo introdotto il modello della formula imprenditoriale come strumento di rappresentazione e analisi della impostazione strategica e abbiamo esaminato il caso Olivetti.

Negli anni '90 vi sono avvenimenti che impattano sul mondo dei computer e trasformano il settore e che alterano i fattori critici di successo esistenti o promuovono nuovi fattori critici di successo:

- Globalizzazione dei mercati: nuovi brand entrano nel mercato ed iniziano a produrre il prodotto e da una produzione regionale/nazionale si passa ad una produzione globale.

Soprattutto poi cambia completamente il personal computer, che da prodotto di alta tecnologia diventa un prodotto di uso quotidiano acquistabile e utilizzabile da chiunque (banalizzazione del prodotto) e si ha uno spostamento della forza contrattuale dal produttore al fornitore, dal momento che da produzione di beni di alta tecnologia si passa al semplice assemblaggio dei pezzi.

Tutti gli investimenti di Olivetti in ingegneri ed esperti, da fattori di successo e unicità, diventano costi inutili.

Quindi PC degli anni 90, differenze rispetto agli anni 80:

Immateriale e servizi: time to market elevato rispetto ai competitor (prodotti innovativi ma non tempestivi);

Sistema competitivo: Domanda sempre più indifferenziata e conseguente affermazione di nuovi canali (GD); I clienti sono anche le Pmi e i SOHO e i privati; più intensa competizione sul prezzo; rapida riduzione dei prezzi e prodotti nuovi frequenti; competizione allargata (Intel);

Olivetti non cambia formula, rimane a produrre computer focalizzati, di alta qualità, investendo in ricerca e sviluppo. Avrebbe dovuto invece formulare un intento strategico diverso e compatibile con i cambiamenti;

Cambiano però i fattori critici di successo del mercato, in quanto negli anni '90 sono necessari volumi e globalità (la focalizzazione di Olivetti è uno svantaggio); time to market, prezzi ed efficienza, presenza nei canali (GD);

Se ci si sclerotizza su una certa formula, prima o poi, quando i fattori critici di successo cambiano (a maggior ragione in un mondo dinamico e competitivo come quello di oggi), tale formula porta l'azienda alla rovina.

Sclerotizzazione del sistema operante e della connessa impostazione strategica: 1) incapacità di vedere i fenomeni esterni destinati a compromettere il modello di business;

2) Difficoltà strutturali per reagire (con sufficiente rapidità) ai cambiamenti (core rigidities)

3) Autocompiacimento narcisistico del capo (pavone Alfonso).

**Matrice diagnostica del successo competitivo e reddituale**

Strumento per la valutazione strategica dell'oggi:

- 1) Individuare gli indicatori per valutare il <<grado di successo>> competitivo (es. quota di mercato, tasso di crescita del fatturato);
- 2) Individuare gli indicatori per valutare il <<grado di successo>> reddituale (es. ROS, ebitda ma soprattutto ROI, in quanto si guarda il business e il comportamento sul mercato e non le modalità di finanziamento, al contrario del ROE, che diminuisce all'aumentare dell'indebitamento per via degli oneri finanziari e quindi non è adatto per valutare il successo reddituale nel business);
- 3) Posizionare nella matrice con riferimento al tempo t0 ed analizzare il posizionamento;
- 4) Posizionare nella matrice ai tempi t-n, t-m (eventualmente t+r) ed analizzare il percorso (comparazione nel tempo);
- 5) Inserire nella matrice i *competitor* (scegliendo quelli ritenuti più utili per la comparazione) ed analizzare il posizionamento attuale e i percorsi (si aggiunge la comparazione nello spazio);
- 6) Formulare una diagnosi conclusiva e riflettere anche in chiave prospettica sulla stessa.

RISULTATI COMPETITIVI	I <i>STRATEGIA DI SUCCESSO</i>	III <i>INCOERENZA NELLA FORMULA COMPETITIVA</i>
	II <i>CONDIZIONI ESTERNE FAVOREVOLI</i>	IV <i>ASSENZA DI UNA "RAGIONE D'ESSERE"</i>
	Alti	Bassi/Negativi
	RISULTATI REDDITUALI	

**STRATEGIA DI SUCCESSO**

**CONDIZIONI ESTERNE FAVOREVOLI:** Fattori esterni rispetto all'effettiva qualità dell'azienda, che la mettono in condizione di avere ottimi risultati pur andando peggio dei competitor

**INCOERENZA NELLA FORMULA COMPETITIVA:** Es. politiche di sottoprezzi. E' vero che i clienti comprano di più, ma lo fanno grazie ai prezzi bassi, che non permettono risultati reddituali soddisfacenti.

Un altro caso può essere il caso di un'azienda inefficiente, che anche se fa un buon prodotto, apprezzato sul mercato, sostiene costi troppo alti da remunerare.

**ASSENZA DI UNA RAGIONE D'ESSERE**

Questo è il modello teorico, ma nella pratica si deve usare il "libretto di istruzioni" sopra descritto, che permettono la descrizione del business e del suo andamento.

(schema logico su slides) applicabile es ad Olivetti anni '80.

(Caso POWWOW)

Strumenti:

- 1) Modello semplificato impostazione strategica
- 2) Modello formula imprenditoriale
- 3) Matrice diagnostica del successo competitivo e reddituale
- 4) Matrice qualità e impostazione strategica (pag. 43)
- 5) Mappa per l'analisi strategica
- 6) Matrice della qualità/coerenza dell'intento strategico

MATRICE DELLA QUALITÀ/COERENZA DELL'INTENTO STRATEGICO pag. 79 libro (errore di battitura, correggere negli assi orizzontali con 'Alta coerenza, Bassa coerenza').

**23/10/19**

Abbiamo introdotto il modello che prevede 1) l'impostazione strategica attuale (azienda dell'oggi), 2) sistema d'azienda attualmente operante e intento strategico, i quali portano a 3) sistema d'azienda del domani.



Tale strumento può essere completato con il RARE MODEL.

La strumentazione moderna si focalizza su 3 correnti interpretative principali:

- RBV (Resource Based View), dove le risorse sono i fattori produttivi
- Attività svolte (ABV, processi, routine, azienda come sistema di attività (Giannessi parlava di operazioni);

- Stakeholder (relazioni con interlocutori)

Tutte queste sono orientate alla creazione di valore.

La chiave di lettura delle principali correnti interpretative del management guardano, come Giannessi affermava, a Risorse, Attività, Relazioni.

Il RARE model attinge a questo e dice a chi fa strategia che l'azienda si compone di questi 3 elementi, è orientata alla creazione di valore (equilibrio economico durevole).

(schema slides)

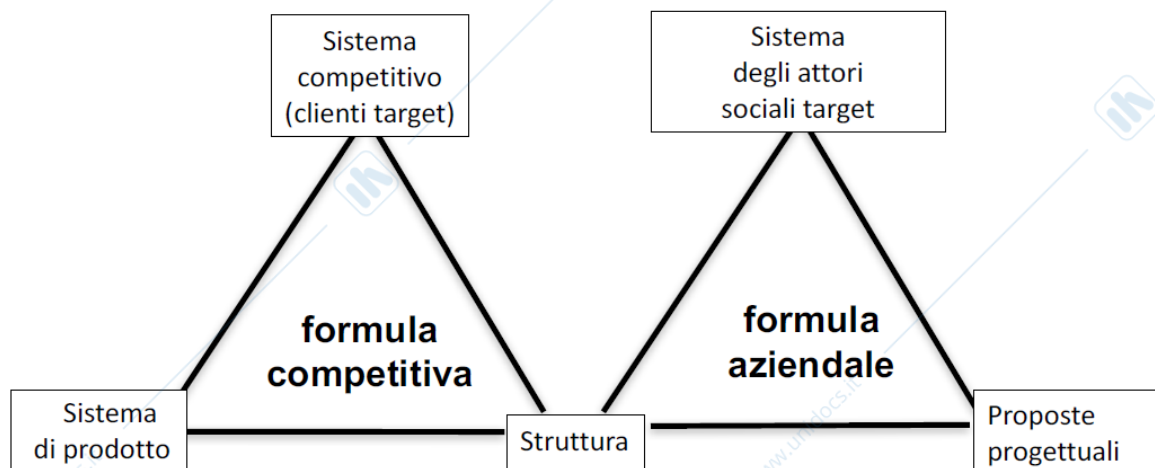
La E finale è interpretabile come (Economics) ossia economicità.

L'acronimo RARE evoca il principio di base di creazione del valore, ossia la RARITA' distintiva.

Risorse, attività e relazioni sono i vari settori, e vi sono per ognuno di essi strumenti che le analizzano. Vi sono inoltre elementi che analizzano l'insieme generale.

Sistema delle RELAZIONI

- Ricordiamo la *formula imprenditoriale*



L'azienda, con il suo assetto strutturale e funzionale (sistema di risorse e attività), offre *value propositions* agli interlocutori.

L'assetto strutturale e funzionale deve avere elementi di rarità (diversità), così come la proposta progettuale (proposta di valore): per qualunque tipo di classe di interlocutori, l'azienda deve chiedersi 'qual è la proposta di valore che offre a questi interlocutori'. Se vuole fare strategia, l'azienda dovrà offrire valore non solo ai clienti, bensì a tutte le altre classi di interlocutori.

L'azienda compete con altre aziende per reperire risorse finanziarie dalle banche ecc. quindi la creazione di valore si deve avere per tutte le classi di interlocutori target.

Rispetto alla struttura con le sue caratteristiche di unicità, dobbiamo poi chiederci se c'è coerenza della value proposition (valutazione di coerenza, OGGI) e se questa è durevole (valutazione di durabilità, DOMANI).

(8 slides)

Infine, nel modello della formula imprenditoriale, è necessario inserire nel RARE model la matrice diagnostica del successo sociale ed economico – finanziario.  
(slide matrice)

La matrice vuole sottolineare ...

## **24/10/19 – IL VANTAGGIO COMPETITIVO**

Appello invernale: scritto con punti bonus, appello il 20 dicembre h 14.30, durata 3 ore, analisi di un caso studio.

Il vantaggio competitivo è uno strumento da inserire nella cassetta degli attrezzi.  
Percorso di analisi per capire se sussiste o meno il vantaggio competitivo.

L'idea di fondo è che l'azienda deve posizionarsi in modo chiaro e definito (a chi si sta rivolgendo, cosa sta facendo e in che modo).

Occorre poi verificare le condizioni che generano il vantaggio competitivo.

L'obiettivo dell'azienda è quindi mantenere un equilibrio nel tempo ma anche riuscire ad avere performance reddituali e competitive superiori ai competitor.

Il vantaggio competitivo è la redditività del capitale investito superiore rispetto alla media del settore e l'azienda deve quindi riuscire a creare e *mantenere* nel corso del tempo la condizione di sovra redditività (il vantaggio competitivo deve essere sostenibile).

Per mantenere il vantaggio ci si orienta o sui costi o sui prezzi.

L'azienda che persegue un vantaggio competitivo di costo dovrà avere un costo inferiore a quello medio di mercato (ed al contempo conseguire sovra redditività)

L'azienda che persegue un vantaggio competitivo di prezzo (differenziazione) dovrà vendere i suoi prodotti applicando un premium price (ed al contempo conseguire sovra redditività).

(slide matrice)

*affinchè vi sia il VC di costo:*

- L'azienda deve avere una superiore attitudine a contenere i costi nella produzione del bene/servizio.  
Ciò significa che tale attitudine deve essere una filosofia gestionale, una logica ispiratrice, secondo la quale ogni processo ad ogni livello deve essere orientato verso la riduzione dei costi. La riduzione è data dalla competenza, dalla risorsa o da situazioni esterne
- E' necessario successivamente verificare che i minori prezzi applicati ai prodotti non erodano pienamente il minor costo
- E' necessario poi che il bene/servizio prodotto crei un valore per i clienti e che tale valore sia percepito da essi (il contenimento dei costi non deve portare ad un forte peggioramento nelle caratteristiche del prodotto).

**Percorso di analisi per capire se sussiste il VC di costo**

Il primo passo del percorso è verificare le *determinanti* alla base del vantaggio di costo

(slide delle 10 determinanti)

(schema percorso di analisi strategica)

