



Corso di laurea in "Diritto, Economia e Strategia d'Impresa" (DESI)

Corso di STRATEGIA E VALUTAZIONE
A.A. 2025-2026
Lezione del 10.03.2026

**I processi di pianificazione: dagli obiettivi
alla strategia emergente**

Prof. Alfonso Di Sabatino Martina



Ancora sulla mission!

Di seguito alcune specificazioni sulla Mission Aziendale che permetteranno di fissare i principali punti di interesse

In seguito si passerà alla trattazione degli step che successivi rispetto alla costruzione di una "Mission" aziendale



Dunque, quali sono le opportunità offerte dalla Mission?

perchè è importante

- Guida strategica per l'azienda
- Motiva i dipendenti e crea senso di appartenenza
- Rafforza l'identità del brand
- Attira investitori e clienti
- Aiuta nelle decisioni operative e strategiche



È la dichiarazione dello scopo dell'azienda



Indica cosa fa, per chi e come



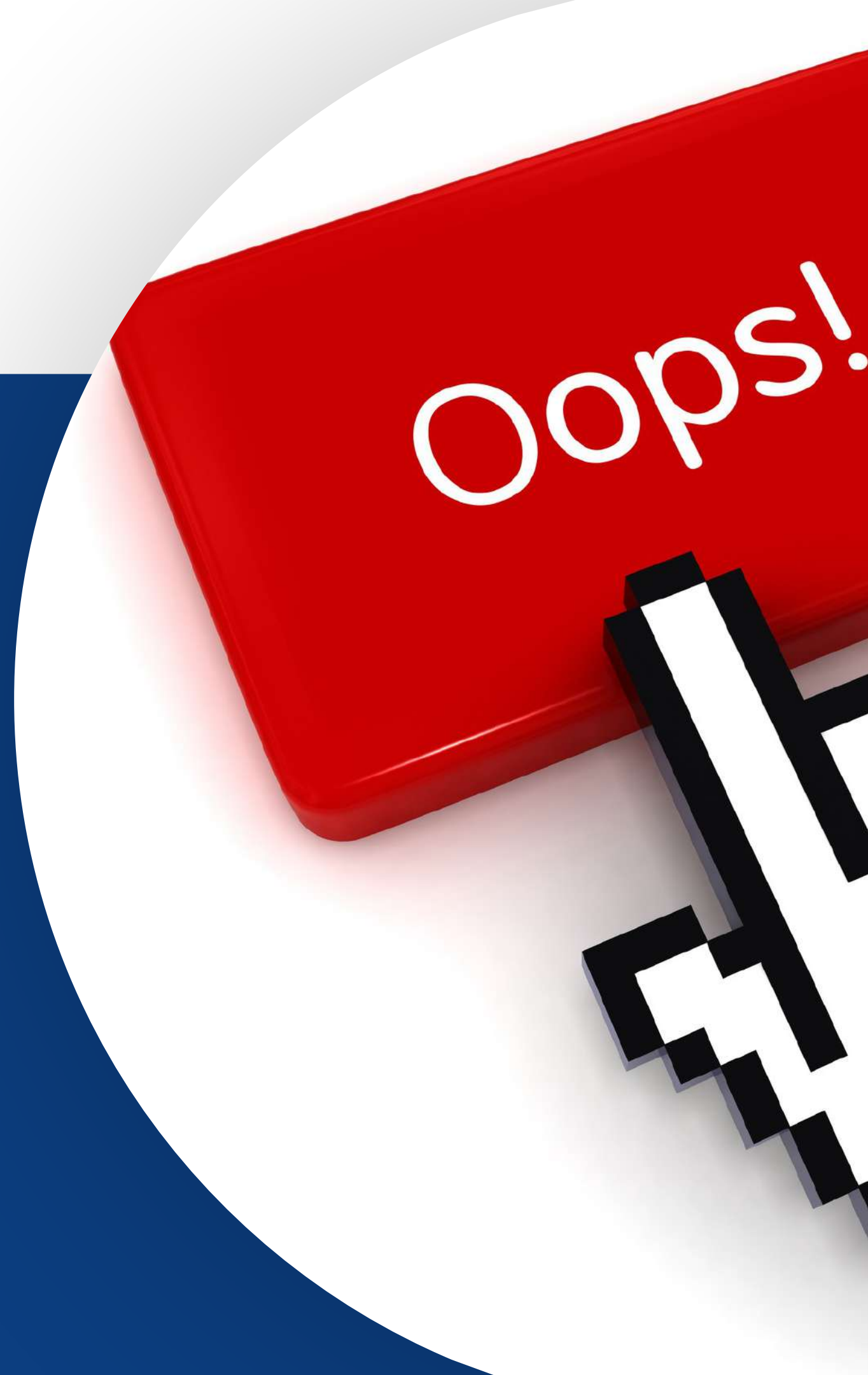
Guida le strategie e decisioni aziendali



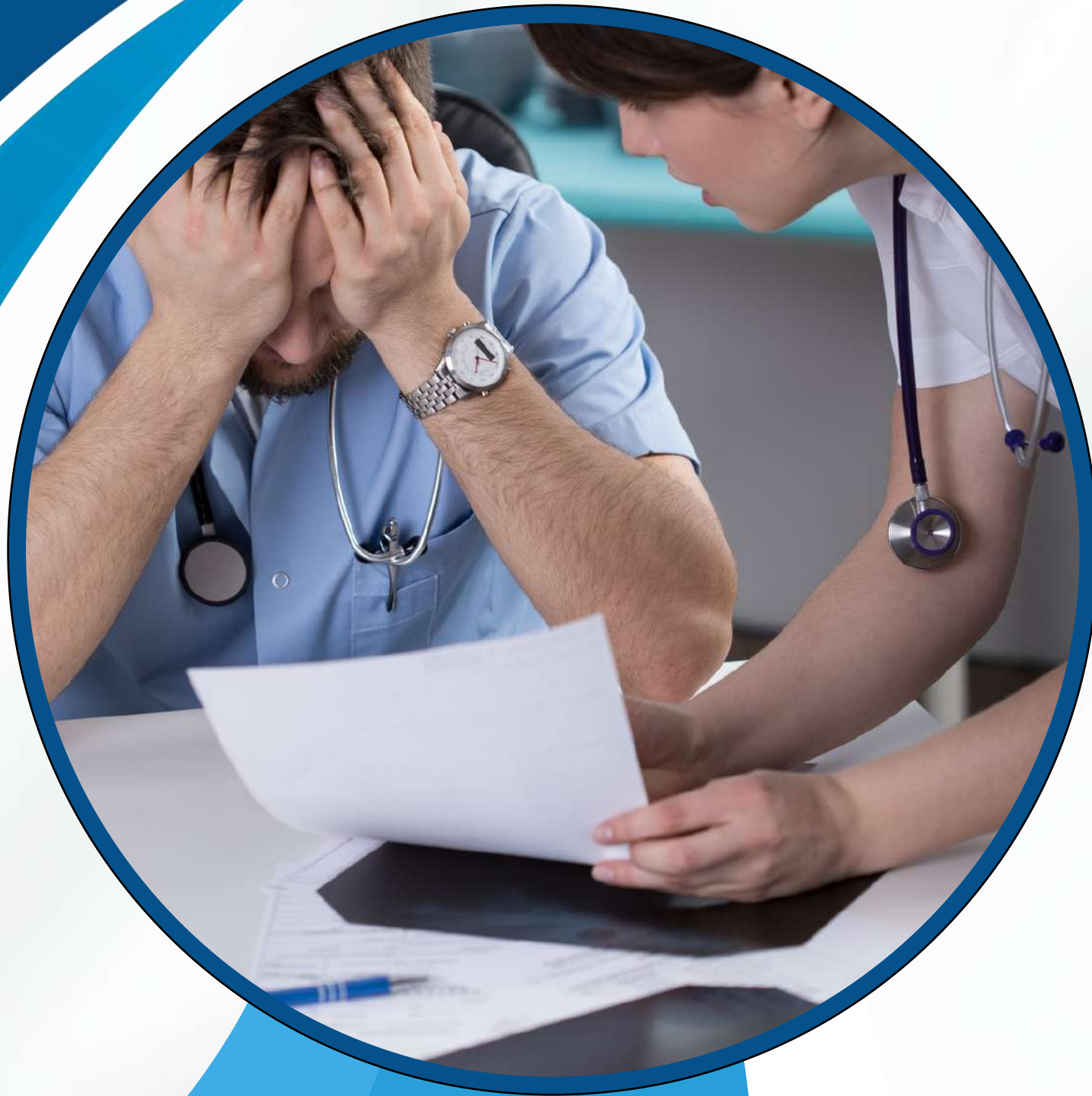
Errori più comuni nella formalizzazione della Mission

Ecco alcuni errori comuni nella definizione della mission aziendale:

- Mancanza di Chiarezza: Dichiarazioni vaghe possono confondere dipendenti e clienti.
- Assenza di Valori Fondamentali: Non integrare i valori aziendali porta a disconnessione nelle operazioni.
- Focalizzazione sul Profitto: Concentrarsi solo sugli obiettivi finanziari ignora la soddisfazione del cliente e la responsabilità sociale.
- Esclusione degli Stakeholder: Non coinvolgere dipendenti e clienti può risultare in una mission non rappresentativa.
- Linguaggio Complesso: Terminologia tecnica può rendere la mission poco comprensibile.



Errori più gravi



- **Incoerenza tra Mission e Azioni**
 - Dichiarare valori non supportati dai fatti compromette la credibilità aziendale (es. valorizzare i dipendenti senza investire nella loro crescita).
- **Ignorare le Dinamiche di Mercato**
 - Una mission statica, non allineata ai cambiamenti del mercato e alle esigenze dei clienti, può rendere l'azienda obsoleta.
- **Mancanza di Allineamento Interno**
 - Se la mission non è compresa e condivisa, i reparti operano senza una direzione comune, generando inefficienze e conflitti.
- **Eccessiva Ambizione o Irrealizzabilità**
 - Una mission troppo ambiziosa demoralizza i dipendenti e mina la fiducia degli stakeholder.
- **Mancata Revisione Periodica**
 - Il mercato cambia: una mission obsoleta rischia di non riflettere più l'identità e gli obiettivi aziendali.

Mission di SUCCESSO



Analizziamo alcune mission ben realizzate e le principali caratteristiche che le qualificano come tali

Mission Statement:



“We’re in business to save our home planet.”

L'azione Concreta:

Patagonia ha integrato la sostenibilità in ogni aspetto dell'azienda, donando l'1% delle vendite a organizzazioni ambientaliste.



Nel 2011, ha lanciato la campagna "Don't Buy This Jacket" per scoraggiare il consumo eccessivo. Nel 2022, il fondatore Yvon Chouinard ha trasferito il 100% della proprietà a un fondo per combattere il cambiamento climatico.

- Perché funziona?
La mission è chiara, concreta e si riflette nelle scelte aziendali.



Mission di SUCCESSO



Analizziamo alcune mission ben realizzate e le principali caratteristiche che le qualificano come tali

Mission Statement:

“To accelerate the world’s transition to sustainable energy.”



L’azione concreta:
Tesla non ha semplicemente venduto auto elettriche, ma ha rivoluzionato l’intero settore:

- Ha reso le auto elettriche aspirazionali, sfatando l’idea che fossero lente e poco attraenti.
- Ha reso open-source i suoi brevetti per accelerare l’adozione delle tecnologie sostenibili.
- Ha investito in batterie e pannelli solari per rendere l’energia rinnovabile accessibile.

✓ Perché funziona?



La mission non si limita all’azienda, ma guida un cambiamento globale.



Mission di SUCCESSO



Analizziamo alcune mission ben realizzate e le principali caratteristiche che le qualificano come tali



L'azione concreta:
Nike ha dimostrato il suo impegno per lo sport e l'inclusione:

- Ha sostenuto atleti di ogni livello, non solo campioni ma anche sportivi dilettanti.
- Ha creato campagne iconiche come "Just Do It", ispirando milioni di persone.
- Ha preso posizioni sociali forti, come il supporto a Colin Kaepernick nella lotta contro il razzismo.

Mission Statement:



Nike: "Bring inspiration and innovation to every athlete in the world."*

("Se hai un corpo, sei un atleta" – Bill Bowerman, co-fondatore di Nike)

✓ Perché funziona?



Unisce ispirazione e innovazione, trasformando ogni persona in un potenziale atleta.



Mission di SUCCESSO



Analizziamo alcune mission ben realizzate e le principali caratteristiche che le qualificano come tali



- ◆ L'azione concreta:
Google ha reso accessibile la conoscenza globale attraverso:
- Un motore di ricerca che organizza miliardi di dati in modo immediato.
 - Google Scholar, che democratizza l'accesso alla ricerca accademica.
 - Google Translate, che riduce le barriere linguistiche.

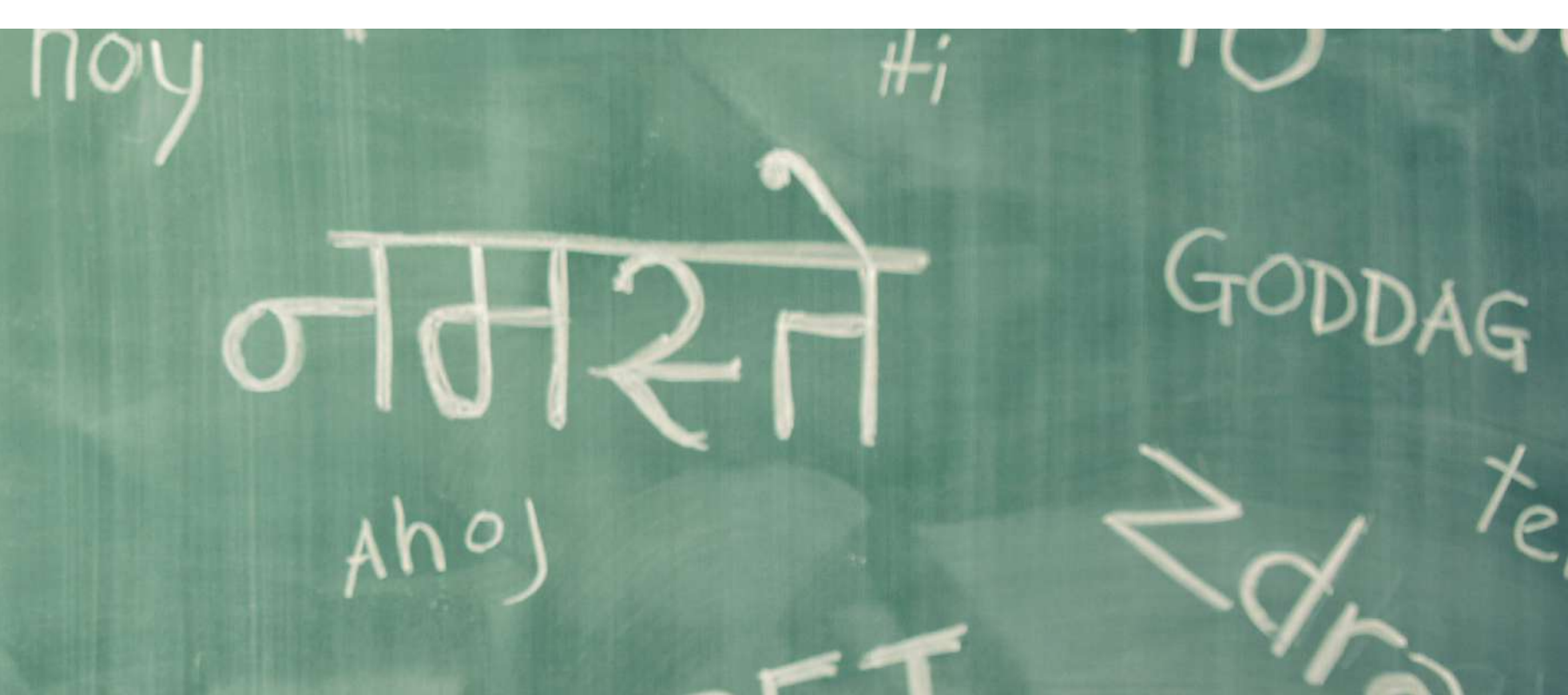
Mission Statement:



Google: "To organize the world's information and make it universally accessible and useful."



- ✓ Perché funziona?
La mission è ambiziosa, ma Google ha costruito ogni servizio intorno a essa.



Esempi di mission aziendali ritenute inefficaci o problematiche secondo studi di management.



Enron

Rispettare i più elevati standard etici.



BP

"Portare energia al mondo in modo sicuro e responsabile.



Volkswagen:

Offrire veicoli sicuri e rispettosi dell'ambiente.



Criticità



Enron affermava di seguire elevati standard etici, ma lo scandalo finanziario dei primi anni 2000 ha svelato pratiche contabili fraudolente, causando il fallimento dell'azienda.

Prima del disastro della Deepwater Horizon nel 2010, BP enfatizzava la sicurezza e la responsabilità ambientale, ma l'incidente ha mostrato una discrepanza tra la dichiarazione e le pratiche operative.

Il Dieselgate del 2015 ha rivelato che Volkswagen aveva manipolato i test sulle emissioni, contraddicendo la sua mission orientata alla sostenibilità.

Riflessione

Una mission deve riflettere autenticamente i comportamenti e i valori dell'azienda; altrimenti, rischia di essere percepita come ipocrita.

La mission deve essere supportata da azioni concrete; altrimenti, può danneggiare la reputazione aziendale.

La coerenza tra mission e pratiche aziendali è fondamentale per mantenere la fiducia dei consumatori.

Strategia. Passo 2

Gli Obiettivi «corporate»

- La Mission delinea l'orientamento strategico di fondo.
- Sulla base della Mission (e in coerenza con la stessa) l'azienda deve formulare obiettivi di medio/lungo periodo

Ma che caratteristiche devono avere gli obiettivi??

Gli obiettivi (che rappresentano la declinazione della Mission) devono essere SMART.

No, non sta per «intelligenti», cioè devono esserlo comunque, ma SMART è un acronimo:

Specific Measurable Achievable Realistic Time Related
Doran (1981)

Doran, 1981

There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives

George T. Doran

A characteristic of management excellence is a climate in which company officers and managers talk in terms of objectives. However, despite all the literature and seminars dealing with effective objective setting and writing, the fact is that most managers still don't know what objectives are and how they can be written.

From a behavioral point of view, too many of these managers' objectives represent a threat to their position. It is, therefore, the job of top management to communicate to its executives how objectives are set, how objectives are written, and, of course, the meaning of the word objective within the organization. Management must also realize that the writing of objectives represents a new world to many managers.

Although it may be fashionable to debate the differences between goals and objectives in our graduate business schools, from a practical point of view the label doesn't make any difference provided officers/managers agree on the meaning of these words. In some cases, goals are short-term and objectives are long-term. In others, the opposite is true. To other organizations, goals and objectives are synonymous. Time should not be wasted in debate over these terms. The important consideration is not to have the label get in the way of effective communication.

From the experience of a corporate planner, however, it is helpful to make a distinction between these terms, but only at the executive level. Goals represent

George T. Doran is president of Management Assistance Programs, a consultancy headquartered at Coeur d'Alene, Idaho. He formerly was director of corporate planning for Washington Water Power Company, Spokane.

unique executive beliefs and philosophies. They are usually of a form that is continuous and long-term. For example: (1) Conduct all corporate activities with honesty, integrity, and fairness; and (2) take an active role in community activities and practice good corporate citizenship. Objectives, on the other hand, give quantitative support and expression to management's beliefs. For example: To develop and implement by December 31, 198__, an inventory system that will reduce inventory costs by \$1 million,

find ways to deal with change and allow managers the freedom to reveal themselves as individuals. These twin demands of managing change and satisfying human needs can be accomplished if, and only if, organizations educate their people in the "what" and "how" of writing effective objectives.

It's important to understand the human side of the objective-setting process. It can be a difficult task, it requires scarce time, and to some it is an unpleasant experience that generates much stress. As a result, the majority of U.S. corporations don't really have an effective objective setting/planning process.

Operating managers feel pressure to produce. They are not interested in the

"The establishment of objectives and the development of their respective action plans are the most critical steps in a company's management process."

with a cost not to exceed 200 work hours and \$15,000 out-of-pocket initial expenditures. Although on a corporate level some objectives can be long-term, on a department level we could use a subobjective to express a short-run goal.

The establishment of objectives and the development of their respective action plans are the most critical steps in a company's management process. When top- and middle-level management are indecisive or set inadequate objectives, errors in judgment will compound themselves throughout the entire organization.

The writing chore

Recognizing that objectives enable an organization to focus on problems, and give the company a sense of direction, why can't most managers write meaningful objectives? Today's enlightened management knows that the successful corporations of the future must

future if they believe they are being evaluated on a short-term basis. Busy producing, they usually don't want to take time to put something on paper that they feel will commit them to a situation in which they may or may not have control over the variables. In many companies, managers resent having to come up with objectives, particularly when the corporate officers are somehow exempt from the necessary leadership in first developing and communicating them. So the process of writing objectives is a major source of anxiety that many individuals would like to live without. Yet, objective setting must become a way of life, and managers must be educated and encouraged to set job objectives within their shops.

How to write objectives

The critical question then becomes, (Continued on next page)

1) Specific (specifico)

Un obiettivo è considerato specifico quando è chiaramente definito e privo di ambiguità. Esso deve fornire una descrizione dettagliata di ciò che si intende raggiungere, evitando formulazioni generiche o vaghe. adottate)



Cosa si vuole ottenere?
(Descrizione chiara del risultato desiderato)



Chi è coinvolto?
(Identificazione e dei soggetti responsabili o interessati)



Dove avrà luogo? (Ambito o contesto in cui l'obiettivo sarà perseguito)



Come verrà raggiunto?
(Metodi, strumenti o strategie adottate)



Importanza di obiettivi specifici

Secondo il modello SMART (Doran, 1981), la specificità di un obiettivo è essenziale per garantire una direzione chiara, facilitare la misurazione del progresso e favorire l'attuazione di strategie efficaci.

Un obiettivo specifico consente di delineare in modo preciso le azioni necessarie per il suo raggiungimento, migliorando così la pianificazione e l'efficacia del processo decisionale.

Obiettivo Non Specifico:

 **"Voglio che la mia impresa cresca."**

Perché non è specifico?

 **Cosa significa "crescere"? (Aumento del fatturato? Espansione geografica? Incremento del numero di clienti?)**

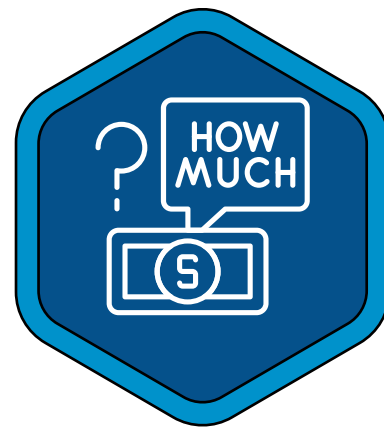
 **In quale area della crescita si concentra? (Vendite, produzione, personale, innovazione?)**

 **Come verrà raggiunta questa crescita? (Attraverso investimenti, marketing, nuove assunzioni, digitalizzazione?)**

2) Misurabile

Un obiettivo è considerato **misurabile** quando è quantificabile e permette di valutare oggettivamente il progresso e il grado di raggiungimento. La misurabilità di un obiettivo consente di stabilire criteri chiari per monitorare i risultati e identificare eventuali necessità di correzione del percorso.

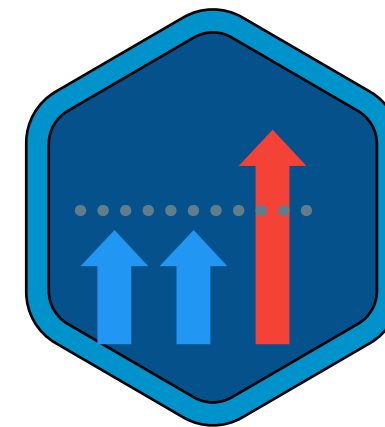
Per essere misurabile, un obiettivo deve rispondere alle seguenti domande chiave:



Quanto? (Qual è la quantità, la percentuale o il valore da raggiungere?)



Come si può misurare il progresso? (Quali indicatori o metriche saranno utilizzati?)



Quando si può considerare raggiunto? (Qual è il limite o la soglia che definisce il successo?)

Measurable.

Esempi

 Obiettivo Misurabile: Incrementare il fatturato Italia del 15% vs. A.P.

 Obiettivo non Misurabile: Aumentare il fatturato

3 Achievable (specifico)

Un obiettivo è considerato raggiungibile quando è realistico e fattibile in relazione alle risorse disponibili, alle capacità organizzative e ai vincoli esistenti. La raggiungibilità di un obiettivo assicura che esso sia ambizioso ma non eccessivamente difficile da conseguire, evitando frustrazione o dispersione di risorse.

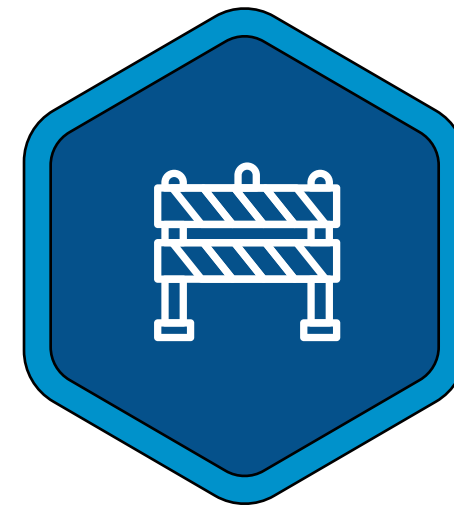
Per essere raggiungibile, un obiettivo deve rispondere alle seguenti domande chiave:



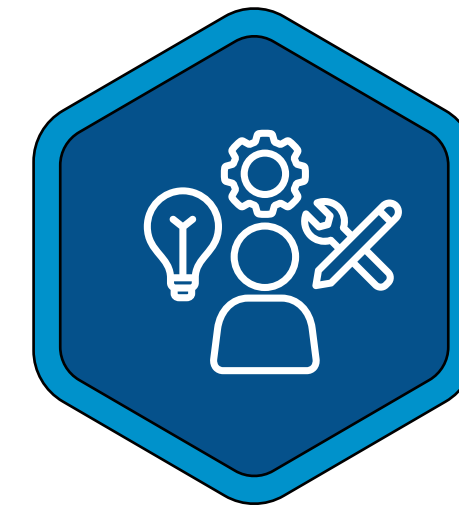
È realistico considerando le risorse e i vincoli attuali? (Budget, competenze, tempo, personale, infrastrutture)



Quali sono i passi concreti per raggiungerlo? (Strategie e azioni necessarie)



Quali ostacoli potrebbero presentarsi e come possono essere superati?



È in linea con le capacità dell'organizzazione o del team?

Achievable. Esempi



Ferrari



Progettare e realizzare
una nuova vettura
granturismo veloce e
lussuosa rivolta al
mercato statunitense



Kia



Progettare e realizzare
una nuova vettura
granturismo veloce e
lussuosa rivolta al
mercato statunitense

2) Realistico (relevant)

Un obiettivo è considerato realistico quando è coerente con il contesto organizzativo, le condizioni di mercato e la strategia aziendale.

La realistica di un obiettivo implica che esso **sia rilevante rispetto alle priorità aziendali** e che abbia un'effettiva possibilità di successo, tenendo conto di vincoli esterni come concorrenza, domanda del mercato, risorse economiche e condizioni socio-economiche.

Per essere realistico, un obiettivo deve rispondere alle seguenti domande chiave:

- È **coerente** con la strategia aziendale o personale? (Allineamento con mission, vision e obiettivi generali)
- **Ha senso** nel contesto di mercato e nel settore di riferimento?
- È **realizzabile** considerando le condizioni economiche, politiche e sociali?
- È una **priorità effettiva** per l'organizzazione o l'individuo?



Esempi



Realistico

✓ "Espandere l'attività in una nuova regione nei prossimi 12 mesi, a seguito di un'analisi di mercato che conferma un'alta domanda per i nostri prodotti e la disponibilità di un budget sufficiente per il lancio."

✓ Questo obiettivo è realistico perché:

- È coerente con la strategia di crescita aziendale.
- Si basa su dati di mercato concreti.
- Le risorse finanziarie e operative sono disponibili.



Non realistico

⊘ "Aprire 10 nuovi punti vendita in un anno senza un'analisi di mercato approfondita e senza prevedere un aumento significativo degli investimenti."

✗ Questo obiettivo non è realistico perché:

- Non tiene conto della capacità finanziaria e gestionale dell'azienda.
- Manca un'analisi di mercato che dimostri la fattibilità dell'espansione.
- Potrebbe non essere una priorità strategica sostenibile nel breve termine.

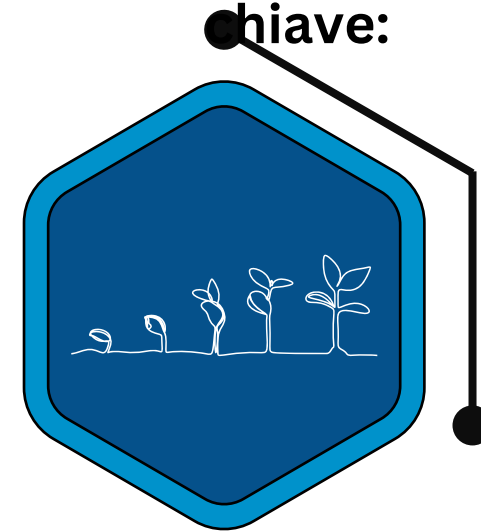
5 Time-Related (temporizzato)

Un obiettivo è considerato temporizzato (**Time-Related**) quando è vincolato a un arco di tempo ben definito. La dimensione temporale è essenziale per misurare i progressi, mantenere alta la motivazione e garantire che le azioni necessarie vengano eseguite in modo strutturato e tempestivo. L'importanza della **temporizzazione** negli obiettivi SMART risiede nel fatto che un obiettivo senza una scadenza chiara può rimanere indefinito e difficilmente realizzabile.

Per essere tale, un obiettivo deve rispondere alle seguenti domande



Entro quando deve essere raggiunto?
(Scadenza precisa)



Ci sono delle tappe intermedie da monitorare?
(Obiettivi parziali o progressivi)



È realistico nel tempo stabilito?
(Equilibrio tra urgenza e fattibilità)

Time Related.

L'obiettivo, dunque, deve essere fissato tenendo conto del tempo, ossia quantificando il tempo entro il quale l'obiettivo deve essere perseguito. Ciò consente di migliorare il grado di «misurabilità» dell'obiettivo stesso

Consente di responsabilizzare gli individui che potranno conoscere con maggior precisione il livello di urgenza di determinate attività.

Esempi



Obiettivi Time Related «incrementare il proprio fatturato del +10% entro il 2015»



Obiettivi non Time Related: «incrementare il nostro fatturato del + 10%»

PIANIFICAZIONE:

3° STEP - progettazione strategica



Strategia

Una volta definiti obiettivi (SMART) occorre sviluppare un valido progetto per arrivarci. Occorre una Strategia

Cos'è?

L'insieme delle scelte e delle azioni, coordinate e coerenti, operate all'interno dell'azienda al fine di conseguire un obiettivo predeterminato che riguarda una parte o tutte le aree aziendali

Come?

Come devono essere le strategie?

- Coerenti con obiettivi predefinite
- Chiare e condivise (per essere implementate dai dirigenti aziendali)

Le diverse strategie attuabili

- **Le modalità di definizione di una strategia sono molteplici ma può esserci utile partire da alcuni metodi, largamente condivisi in dottrina e nella prassi operativa aziendale:**

Strategie basate su prodotti/mercati

- Penetrazione del mercato
- Sviluppo del mercato
- Sviluppo del Prodotto
- Diversificazione



Strategie basate sul vantaggio competitivo

- Leadership di costo
- Vantaggio di differenziazione

Strategie basate sul valore

- Sviluppare il Valore per il Cliente «Customer Value»

A) Strategie basate su Prodotti / Mercati

	Prodotti	
	Produzione Attuale	Nuovi Prodotti
Clienti Acquisiti 	Penetrazione del mercato	Sviluppo dell'offerta
Clienti Nuovi 	Sviluppo del Mercato	Diversificazione

A1) Strategie di penetrazione del mercato



- Hanno la finalità di aumentare le vendite presso clienti già acquisiti. Com'è possibile?
- E' possibile, ad esempio, creando nuove occasioni di consumo rispetto alle originarie.
- Spingendo (o meglio, incoraggiando) i clienti ad acquistare maggiori quantità

Quali tattiche è possibile utilizzare per attuare strategie di penetrazione del mercato?

- E' possibile utilizzare le leve operative (che affronteremo in altre lezioni), ad esempio riducendo il prezzo, diverso packaging, campagne pubblicitarie che enfatizzano altre funzioni d'uso, politiche distributive che aumentino la reperibilità del prodotto.

A2) Strategie di sviluppo del mercato

- L'impresa cercherà lo sbocco della propria offerta presso nuovi clienti
- La strategia è ben più complessa rispetto alla prima, si tratta di rivolgere **gli sforzi nel tentativo di educare i potenziali clienti all'acquisto.**
- A volte il tentativo può essere suggerito dall'osservazione di tendenze in atto (esempio Invicta)
- In altri casi le aziende hanno attuato posto in essere strategie radicali (es. Apple per Machintosh) per conquistare utenti «PC»



A3) Strategie di sviluppo del prodotto (offerta)



- Si tratta di strategie che mirano ad offrire alla clientela attuale prodotti nuovi (o rinnovati).
- Tale strategia talvolta si rende necessaria, specie in tempi attuali, in quanto il ciclo di vita del prodotto (concetto che riprenderemo) è piuttosto breve e il portafoglio clienti dell'azienda potrebbe essere catturato dai concorrenti
- **Esempi:**
 - Gli enti di formazione che somministrano lezioni via web (FAD)
 - Lo sviluppo di prodotti con nuove caratteristiche che si rivolgono alla stessa clientela

A4) Strategie di diversificazione

- Si tratta di strategie che conducono l'impresa a proporre nuovi prodotti (rispetto al proprio core business) anche a nuovi clienti (rispetto a quelli già acquisiti).
- I casi di diversificazione sono diversi,



Diversificazione Orizzontale

- La diversificazione orizzontale è un processo di crescita caratterizzato dall'introduzione, **sugli stessi segmenti di mercato** in cui l'impresa è attualmente presente, **di nuove funzioni-tecnologie di prodotto** che interpretano sostanziali discontinuità tecnologiche con quelle attuali.

Diversificazione orizzontale. Esempio

Un esempio di diversificazione orizzontale è la strategia di Sony:

- Storicamente attiva nell'elettronica (radio e TV), ha introdotto la PlayStation.
- La console, pur rivolgendosi a consumatori simili, utilizza tecnologie diverse.
- Ha rafforzato la presenza nel mercato dell'intrattenimento, creando sinergie con il settore cinematografico e musicale.

Questa strategia aiuta a ridurre il rischio, ampliare il portafoglio prodotti e sfruttare il brand in più mercati, mantenendo la clientela principale.



Diversificazione concentrica

La diversificazione **concentrica (o correlata)** avviene quando un'azienda espande la propria attività in **nuovi settori** che sono **complementari a quelli in cui opera già**.

Questa complementarità può essere di tipo tecnologico (condivisione di competenze produttive) o commerciale (utilizzo dello stesso mercato o della stessa rete distributiva).

L'obiettivo è ampliare il mercato sfruttando le sinergie tra le attività esistenti e quelle nuove, massimizzando l'efficienza e i vantaggi competitivi (Lambin).



Diversificazione concentrica. Esempio

Un esempio classico di diversificazione concentrica è quello di Apple.

- Inizialmente focalizzata sui computer (Mac), ha poi introdotto prodotti come l'iPod, l'iPhone e l'iPad.
- Questi dispositivi condividono tecnologie comuni (hardware, software iOS/macOS) e utilizzano la stessa rete di vendita (Apple Store, e-commerce).
- Grazie a questa complementarità, Apple ha ampliato il proprio mercato, rafforzando il proprio ecosistema di prodotti e servizi (App Store, iCloud, Apple Music).

Diversificazione conglomerale

La diversificazione conglomerale (non correlata) indica il processo di crescita dimensionale mediante il quale l'impresa sviluppa prodotti che non hanno nessun rapporto con le attività tradizionali né sul piano tecnologico né su quello commerciale

Esempio



Armani - Moda



Armani - casa



Armani - profumeria

Diversificazione Verticale

La diversificazione verticale avviene quando un'azienda espande la propria attività entrando in settori che si trovano a monte o a valle nella sua catena del valore.

L'obiettivo è ridurre i costi, migliorare il controllo sulla produzione e aumentare il vantaggio competitivo. Secondo Penrose (1959), in questo tipo di strategia un'azienda può diventare in parte cliente di se stessa, producendo internamente ciò che prima acquistava da terzi.

Integrazione verticale a monte → L'azienda entra in un settore che fornisce materie prime o componenti essenziali per i suoi prodotti.

Integrazione verticale a valle → L'azienda assume il controllo della distribuzione o della vendita diretta dei suoi prodotti.

Ricapitolando.

La crescita di un'impresa è il modo in cui essa acquisisce, mantiene e sviluppa il proprio vantaggio competitivo.

La crescita di un'impresa può prendere essenzialmente due "direzioni" (Ansoff, 1965) :

1 Espansione

- L'espansione: Definita anche sviluppo intensivo (Kotler, 1993) o sviluppo del core business (Mintzberg, Quinn, 1996), comprende:
- la strategia di penetrazione del mercato,
- la strategia di sviluppo del prodotto,
- e la strategia di sviluppo del mercato

1 diversificazione

Si ha quando l'impresa inizia nuove produzioni (anche intermedie) sufficientemente differenti dalle precedenti (che implicano rilevanti differenze nei programmi di produzione e di commercializzazione).
Comprende le diverse alternative di diversificazione: diversificazione orizzontale, integrazione verticale, diversificazione concentrica e diversificazione conglomerata

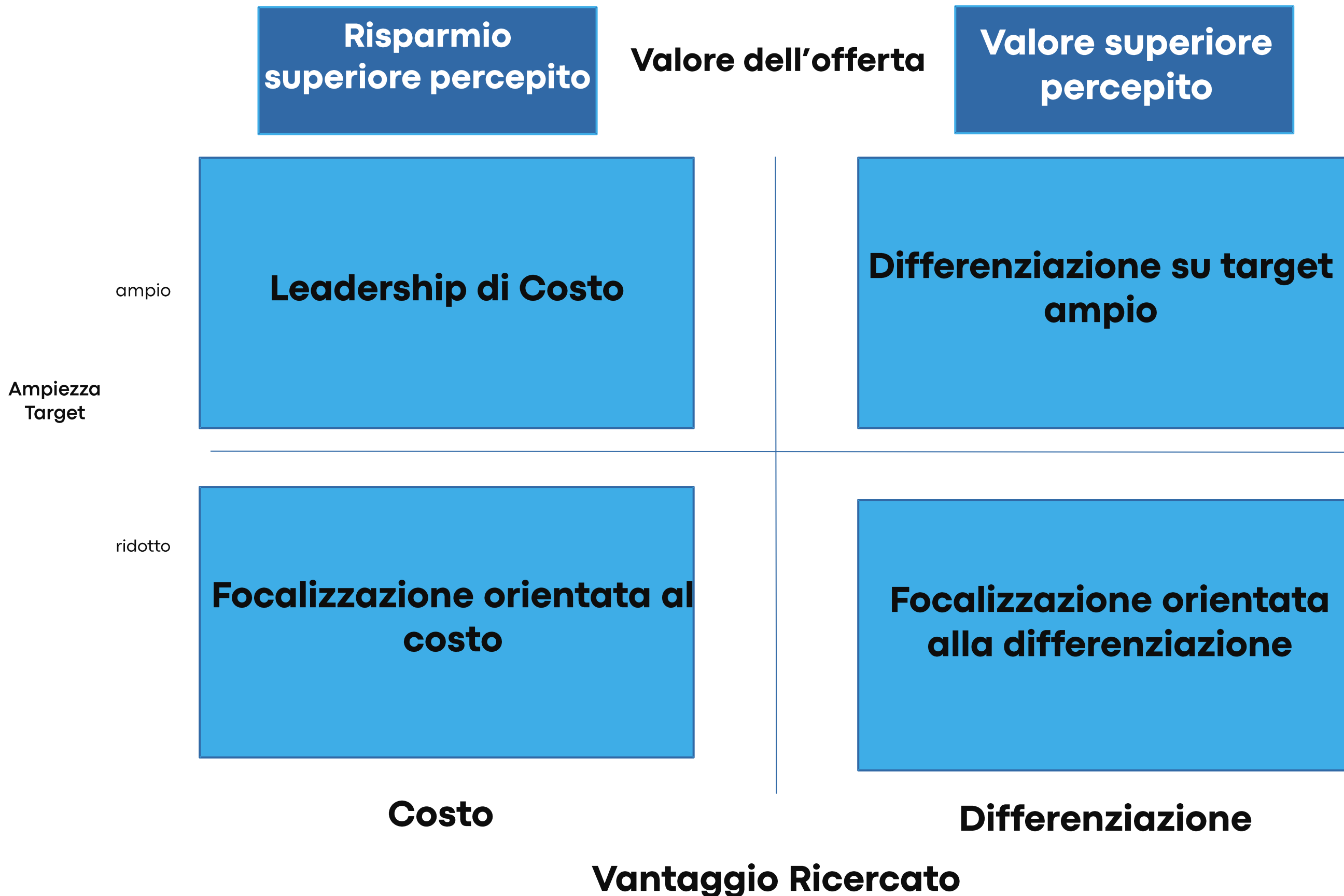
B) Strategie basate sul vantaggio competitivo

In via generale il Vantaggio Competitivo che l'azienda persegue può essere rappresentato alternativamente da:

- Leadership di Costo
- Vantaggio di Differenziazione

Tali strategie sono ulteriormente declinabili, a seconda del target, di riferimento, nel modo rappresentato alla slide successiva

...continua



Il vantaggio di Costo

QUALI
PERCORSI

**Migliorare l'efficienza
delle attività della
propria catena del
valore rispetto ai
concorrenti**

SFRUTTARE ECONOMIE DI SCALA A DISPOSIZIONE

SFRUTTARE ECONOMIE DI APPRENDIMENTO

MASSIMIZZARE L'EFFICIENZA PRODUTTIVA
(CAPACITA' PRODUTTIVA)

UTILIZZARE MATERIE PRIME E COMPONENTI CON
EQUIVALENTI A COSTO PIU' CONTENUTO

MIGLIORARE L'EFFICIENZA COMPLESSIVA
UTILIZZANDO LE TECNOLOGIE INFORMATICHE

UTILIZZARE PROCEDIMENTI CHE IMPIEGANO MINORE
MANODOPERA

**Modificare la catena del
valore eliminando o
modificando alcune
attività generatrici di
costi.**

RIMUOVERE ANELLI DELLA CATENA DISTRIBUTIVA

SOSTITUIRE PARTI DELLA CATENA DEL LAVORO
ESTERNALIZZANDO OVE POSSIBILE

ELIMINARE FASI SUPERFLUE O A PIU' BASSO VALORE
AGGIUNTO

MODIFICARE LA LOCALIZZAZIONE PER FAVORIRE LE
ATTIVITA' LOGISTICHE

LIMITARE I SERVIZI COMPLEMENTARI OFFERTI
UNITAMENTE AI PRODOTTI

RIDURRE, OVE POSSIBILE, LA GAMMA OFFERTA

Differenziazione

- Le aziende che perseguono un vantaggio di differenziazione mirano a:
 - Distinguersi dalla concorrenza per proposta di valore
 - Sviluppare le caratteristiche dell'offerta alle quali i clienti attribuiscono maggior valore:



prezzi più alti



maggior valore percepito



comunicazione elementi differenziali

Leadership di Costo / Vantaggio di Differenziazione



**Mondo
Convenienza**[®]
LA NOSTRA FORZA È IL PREZZO[®]


LE FABLIER
VALORI PER SEMPRE

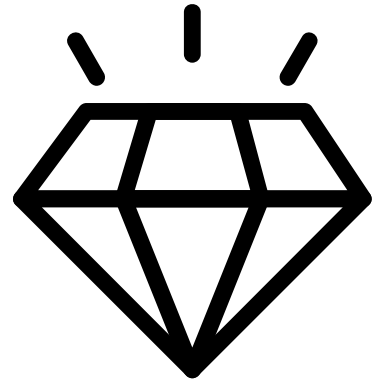
c) STRATEGIE BASATE SUL VALORE DELL'OFFERTA

- Il vantaggio competitivo, in questo caso, si ottiene:
- realizzando un prodotto che incontra le richieste del mercato ma con caratteristiche migliori, prestazioni più alte o di fascia superiore rispetto a quelle dei concorrenti e al contempo
- praticando un prezzo più basso di quello della concorrenza

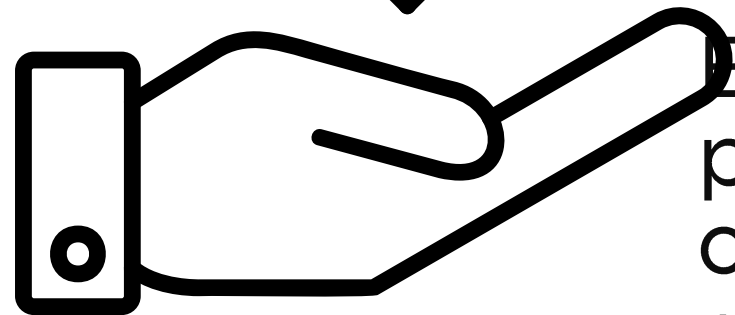


...continua. Valore per il Cliente

Il mercato di riferimento è quello in cui i clienti prestano molta **attenzione al valore**.



L'evoluzione degli stili di consumo (spinte consumeriste) sta modificando il concetto di valore per il cliente (customer value)



Essi ricercano un prodotto con un valore più elevato e non un prodotto con un prezzo inferiore. Proprio questa caratteristica consente di distinguere la strategia del valore dell'offerta da quella di leadership di costo (concetto di Value for money)

In che Modo?

- L'impresa, per certi versi, si posiziona a metà strada tra le due strategie basate sul vantaggio competitivo offrendo, alternativamente:
 - Un prodotto di qualità con un prezzo inferiore a quello praticato dalla concorrenza
 - Un prodotto di qualità più elevata praticando prezzi in linea (o addirittura leggermente inferiori) a quelli praticati da concorrenti (di fascia meno elevata)