



UNITE

DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELLA
COMUNICAZIONE

Anno Accademico
2022/2023

PROF. ANTONIO PRENCIPE

*Ricercatore in Economia Aziendale
Docente di Entrepreneurship e Strategia aziendale
Università degli Studi di Teramo*

ELEMENTI DI STRATEGIA E STRATEGIA DI IMPRESA

(CAP. I)

UNIT I - SLIDE

OBIETTIVI DEL CORSO

Illustrazione dei concetti basilari, degli schemi e delle tecniche da utilizzare nell'ambito della **gestione strategica** delle imprese e finalizzati all'assunzione di decisioni migliori o comunque più razionali

PROGRAMMA DELL'INSEGNAMENTO

- Unit 1:** Elementi di strategia e strategia di impresa (Cap. 1);
- Unit 2:** Gli strumenti dell'analisi strategica: l'analisi di settore (Cap. 3);
- Unit 3:** Gli strumenti dell'analisi strategica: l'analisi dei concorrenti (Cap. 4)
- Unit 4:** Le risorse e le competenze come base della strategia (Cap. 5);
- Unit 5:** Forme organizzative e sistemi direzionali: i fondamenti dell'implementazione e della comunicazione della strategia (Cap. 6);
- Unit 6:** Le fonti e le dimensioni del vantaggio competitivo (Cap. 7);
- Unit 7:** L'evoluzione del settore e il cambiamento strategico (Cap. 8);
- Unit 8:** L'analisi dell'integrazione verticale (Cap. 10);
- Unit 9:** Strategie globali e imprese multinazionali (Cap. 11);
- Unit 10:** La strategia di diversificazione (Cap. 12);
- Unit 11:** Applicare la strategia di gruppo: la gestione delle imprese diversificate (Cap. 13)
- Unit 12:** Project work in ambito di gestione e comunicazione strategica.

PROGRAMMA DELL'INSEGNAMENTO

Robert M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali* (sesta edizione), Il Mulino, Bologna, 2020.

IL CONCETTO DI STRATEGIA

I DIVERSI SIGNIFICATI

Strategia come piano (plan)

Strategia come modello (pattern)

Strategia come posizione (position)

Strategia come prospettiva (prospective)

Mintzberg (1987)

OLTRE LA DEFINIZIONE

Obiettivo principale della strategia è
garantire che la gestione aziendale
determini un rendimento del capitale
maggiore del suo costo

GLI INTERROGATIVI STRATEGICI

dove competere?



**strategia di
gruppo
(corporate)**

individuazione dei settori e dei mercati con tassi di profitto superiori alla media

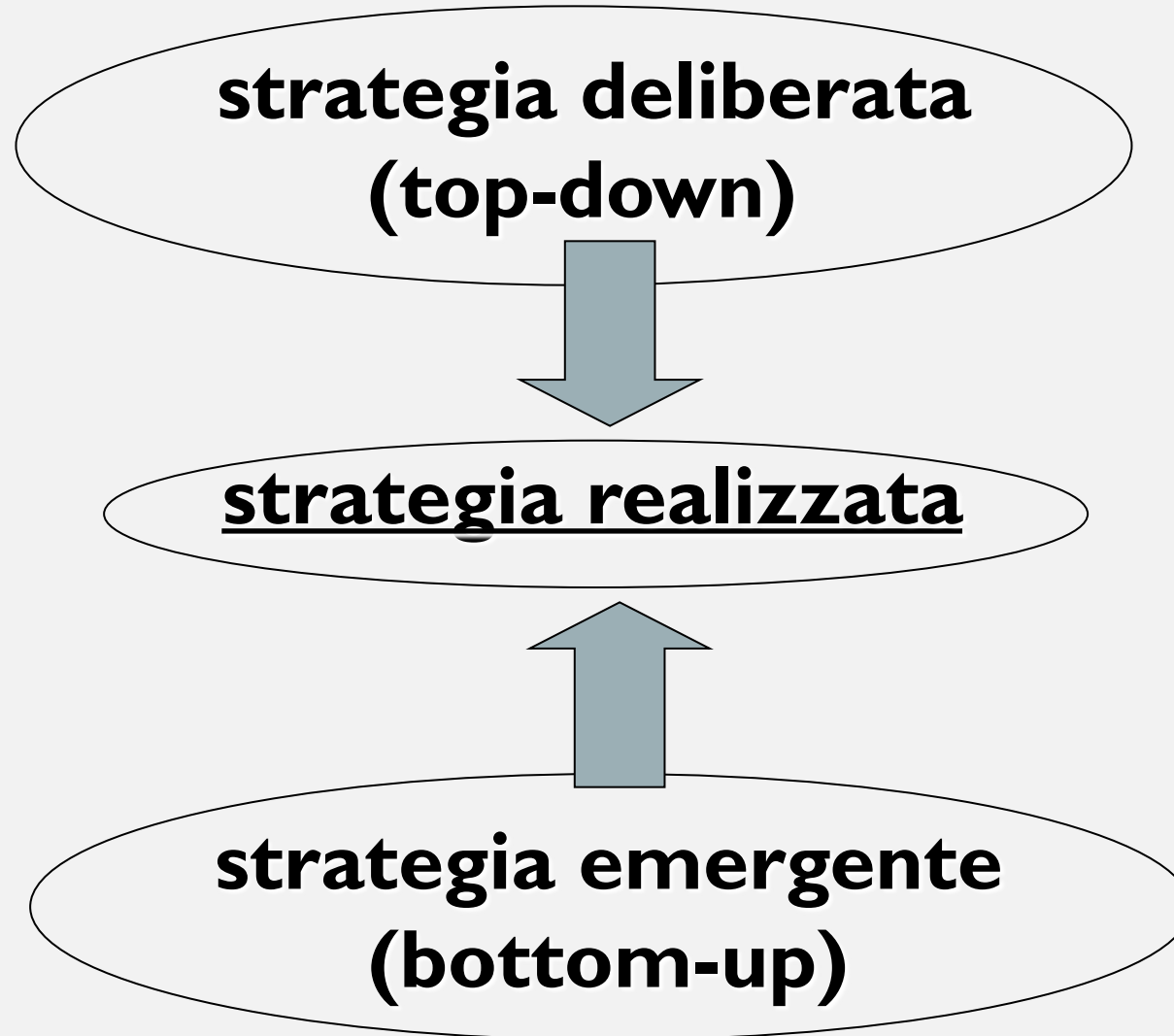
come competere?



**strategia di
business
(competitiva)**

individuazione delle modalità competitive che determinando un vantaggio (competitivo) rispetto ai concorrenti garantiscono remunerazioni superiori al livello medio del settore

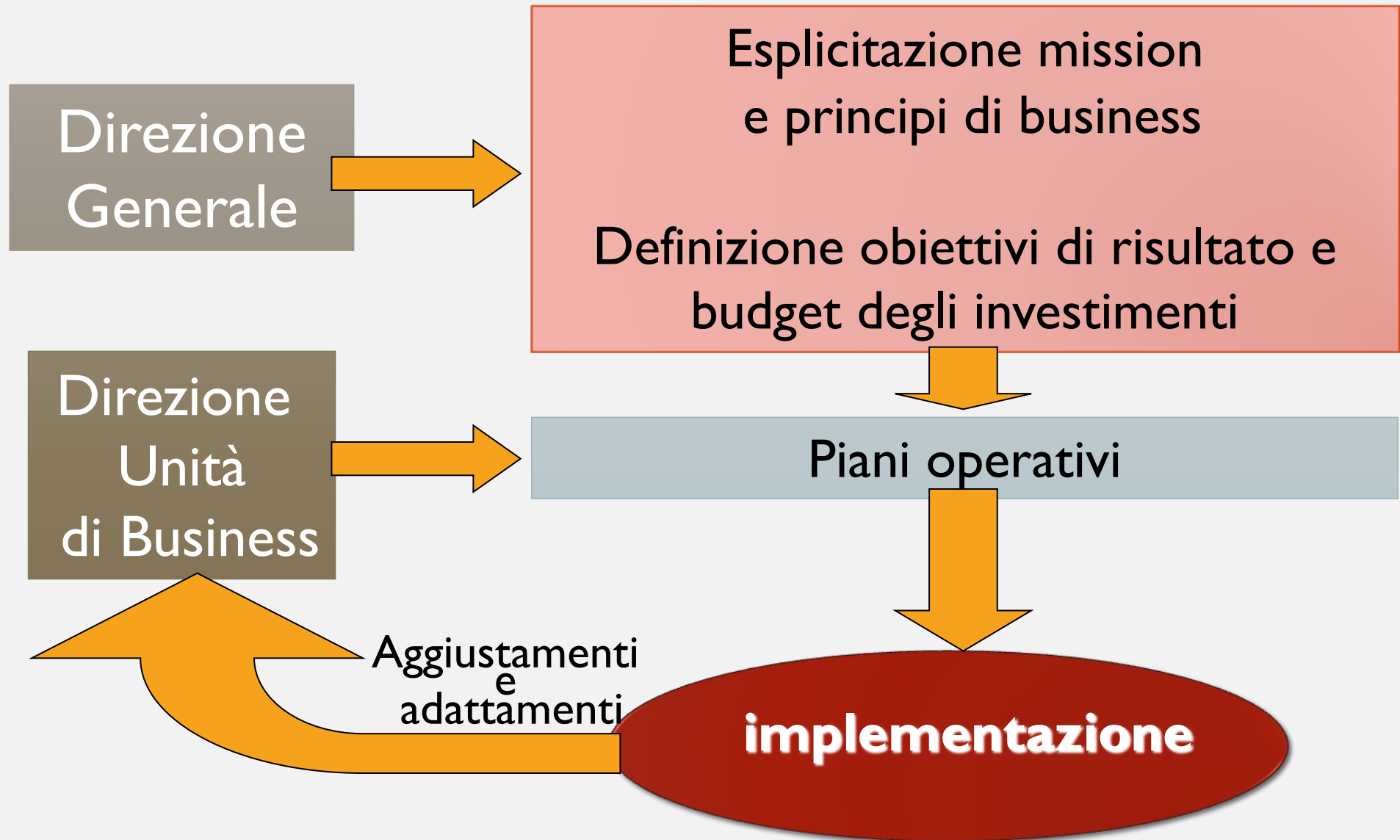
IL PROCESSO ITERATIVO DI FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE SECONDO MINTZBERG



STRATEGIE EMERGENTI E DELIBERATE

STRATEGIE DELIBERATE	STRATEGIE EMERGENTI
Si sviluppano dall'alto verso il basso	Si sviluppano dal basso
Nascono dalle decisioni manageriali	Nascono da processi di apprendimento
Sono considerate un prodotto non modificabile	Sono considerate un processo in continua evoluzione
Sono esplicite e preordinate	Sono implicite ed emergono dal confronto tra direttive ex-ante e comportamento ex-post
Risentono degli equilibri di potere e delle routine organizzative	Rompono equilibri di potere e routine organizzative

IL PROCESSO DI «EMERGENZA PIANIFICATA»



I VANTAGGI DERIVANTI DALL'ADOZIONE DEI PROCESSI STRATEGICI

- **Visione prospettica**
- **Coerenza e qualità delle decisioni**
(processi razionali, condivisione di conoscenze, applicazione di strumenti analitici)
- **Coordinamento** (comunicazione, coinvolgimento, motivazione)

LA CONCEZIONE DI PORTER

1. l'efficacia operativa non è strategia;
2. l'essenza del posizionamento è la scelta di attività diverse da quelle dei concorrenti;
3. una posizione strategica sostenibile richiede dei trade-off;
4. strategia significa creare coerenza fra le diverse attività.

L'EFFICACIA OPERATIVA NON È STRATEGIA

EFFICACIA OPERATIVA = ESEGUIRE ATTIVITA' SIMILARI MEGLIO
DEI PROPRI CONCORRENTI

ESSERE PIU' BRAVI DEGLI ALTRI NEL FARE UNA CERTA COSA
NON E' UNA SCELTA STRATEGICA
E' UNA SCELTA OPERATIVA

LA SCELTA DI ATTIVITÀ DIVERSE DA QUELLE DEI CONCORRENTI

POSIZIONAMENTO STRATEGICO → ESEGUIRE ATTIVITA' DIVERSE RISPETTO A QUELLE DEI CONCORRENTI O ESEGUIRE ATTIVITA' SIMILI MA IN *MODI DIFFERENTI*

La strategia consiste nella creazione di una posizione unica e vantaggiosa per l'impresa attraverso la predisposizione di una serie specifica di attività per fornire un mix unico di valore per il cliente

LA COERENZA FRA LE DIVERSE ATTIVITÀ

EFFICACIA OPERATIVA → MASSIMO
RISULTATO PER OGNI SINGOLA ATTIVITA'

STRATEGIA → MASSIMO RISULTATO DALLA
COMBINAZIONE DELLE ATTIVITA'

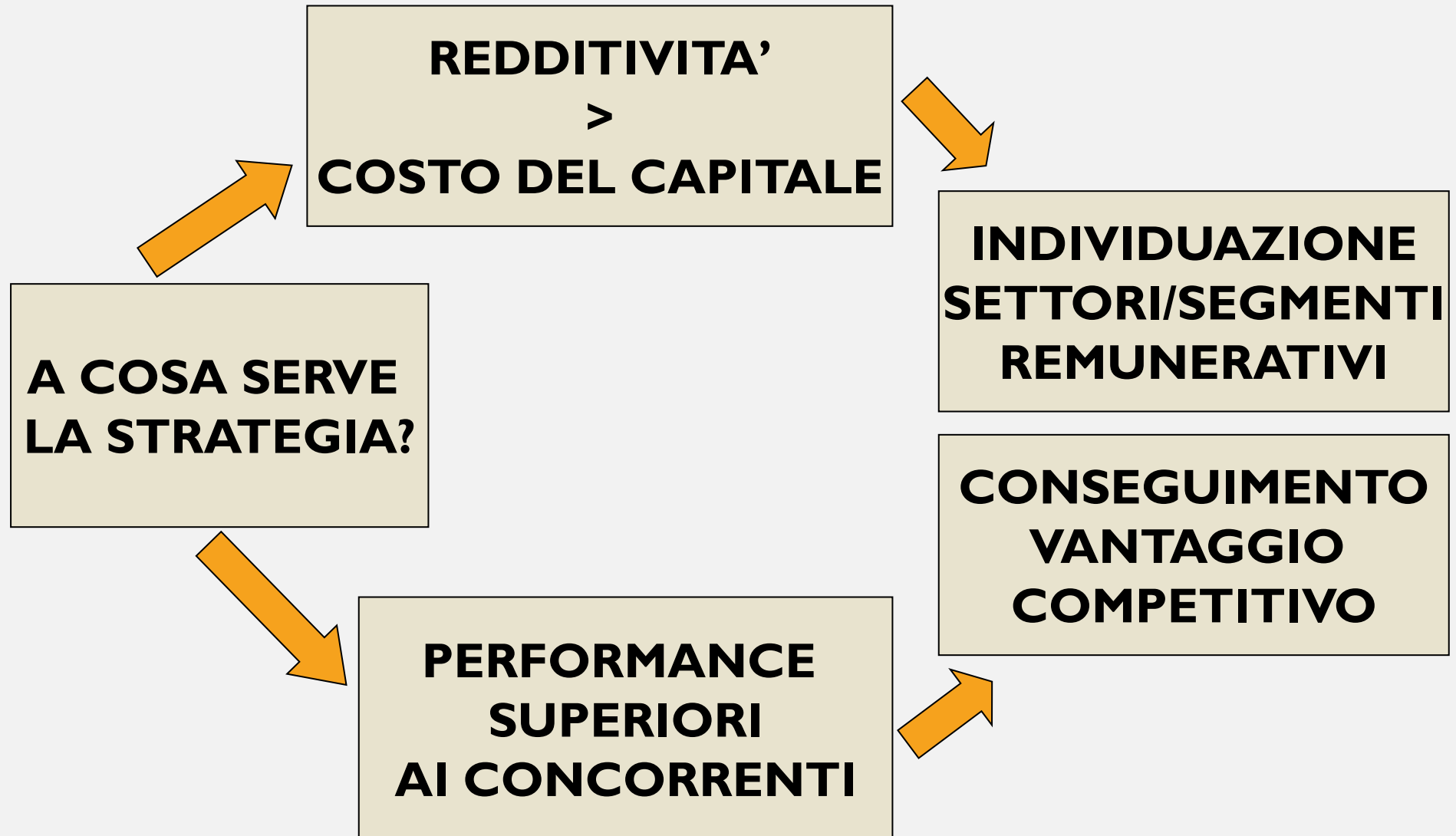
GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DELLA STRATEGIA SECONDO SALONER

1. deve comprendere un chiaro insieme di *obiettivi a lungo termine*;
2. deve definire *l'ambito competitivo* dell'impresa: i tipi di prodotti che saranno offerti, i mercati che verranno serviti e le aree di attività che l'azienda intraprenderà;
3. deve dichiarare con chiarezza quale sarà il *vantaggio competitivo* che si vorrà raggiungere e mantenere;
4. deve presentare la *logica* essenziale mediante la quale gli elementi del contesto interno dell'impresa permetteranno il raggiungimento di un vantaggio competitivo nello scenario in cui essa ha scelto di operare.

COS'È LA GESTIONE STRATEGICA?

La gestione strategica dell'impresa è il sistema di decisioni (strategiche) da assumere nell'ambito della conduzione aziendale al fine di conseguire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti ed ottenere performance superiori

L'ESSENZA DELLA GESTIONE STRATEGICA



L'ANALISI STRATEGICA

alla base della gestione strategica c'è l'analisi strategica, il cui scopo è quello di individuare le fonti di profitto per l'impresa favorendo l'assunzione di decisioni strategiche che sfruttino adeguatamente tali fonti

LE DECISIONI STRATEGICHE

- Sono importanti
- Richiedono grossi impieghi di risorse
- Sono difficilmente reversibili

I FONDAMENTI DELLE STRATEGIE DI SUCCESSO

Profonda comprensione dell'ambiente esterno (dinamiche competitive e tendenze evolutive)

Valutazione obiettiva delle risorse e competenze

Obiettivi semplici, strategicamente coerenti e di lungo termine

Implementazione efficace (capacità di cogliere le opportunità derivanti dal contesto ambientale valorizzando le risorse e le competenze aziendali)

LA STRATEGIA VINCENTE...

.....deve essere consona alle condizioni dell'ambiente interno ed esterno, in grado di creare un vantaggio competitivo sostenibile e capace di generare un miglioramento delle performance

LE DUE DIRETTRICI DELL'ANALISI STRATEGICA

analisi strategica

```
graph TD; A([analisi strategica]) --> B([analisi dell'ambiente esterno]); A --> C([analisi dell'ambiente interno]);
```

analisi
dell'ambiente
esterno

analisi
dell'ambiente
interno

S.W.O.T. ANALYSIS

**analisi dell'ambiente
esterno**

OPPORTUNITA'
(opportunities)

MINACCE
(threats)

**analisi dell'ambiente
interno**

PUNTI DI FORZA
(strengths)

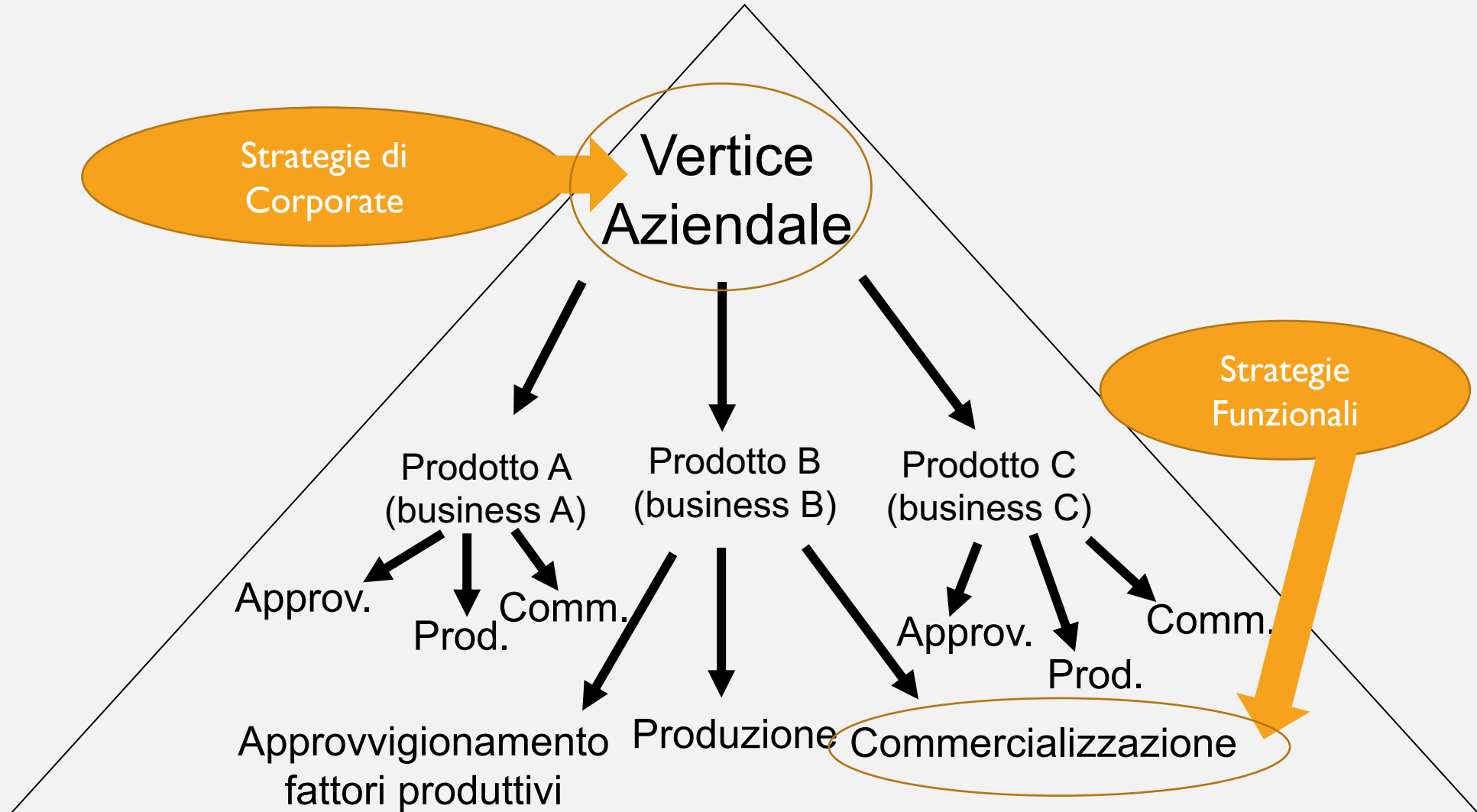
**PUNTI DI
DEBOLEZZA**
(weaknesses)

STRATEGIA E TATTICA

SCELTE STRATEGICHE → scelte portanti dell'intero sistema aziendale

TATTICHE → scelte di gestione operativa

L'ORDINAMENTO GERARCHICO DELLE STRATEGIE



GLI STRUMENTI DELL'ANALISI STRATEGICA: L'ANALISI DI SETTORE

(CAP 3)

UNIT II - SLIDE

ANALISI DI SETTORE (PUNTO FOCALE DELL'ANALISI DELL'AMBIENTE ESTERNO)

L'analisi settoriale è rilevante sia a livello di strategia di gruppo che a livello di strategia di business

Strategia di gruppo:

decide in quali settori un'impresa dovrebbe operare
distribuisce le risorse aziendali fra i diversi settori

Strategia di business: è orientata al vantaggio competitivo

analisi dei bisogni e delle preferenze dei clienti




analisi dei modi in cui le imprese competono per soddisfarli

Individuazione dei fattori critici di successo

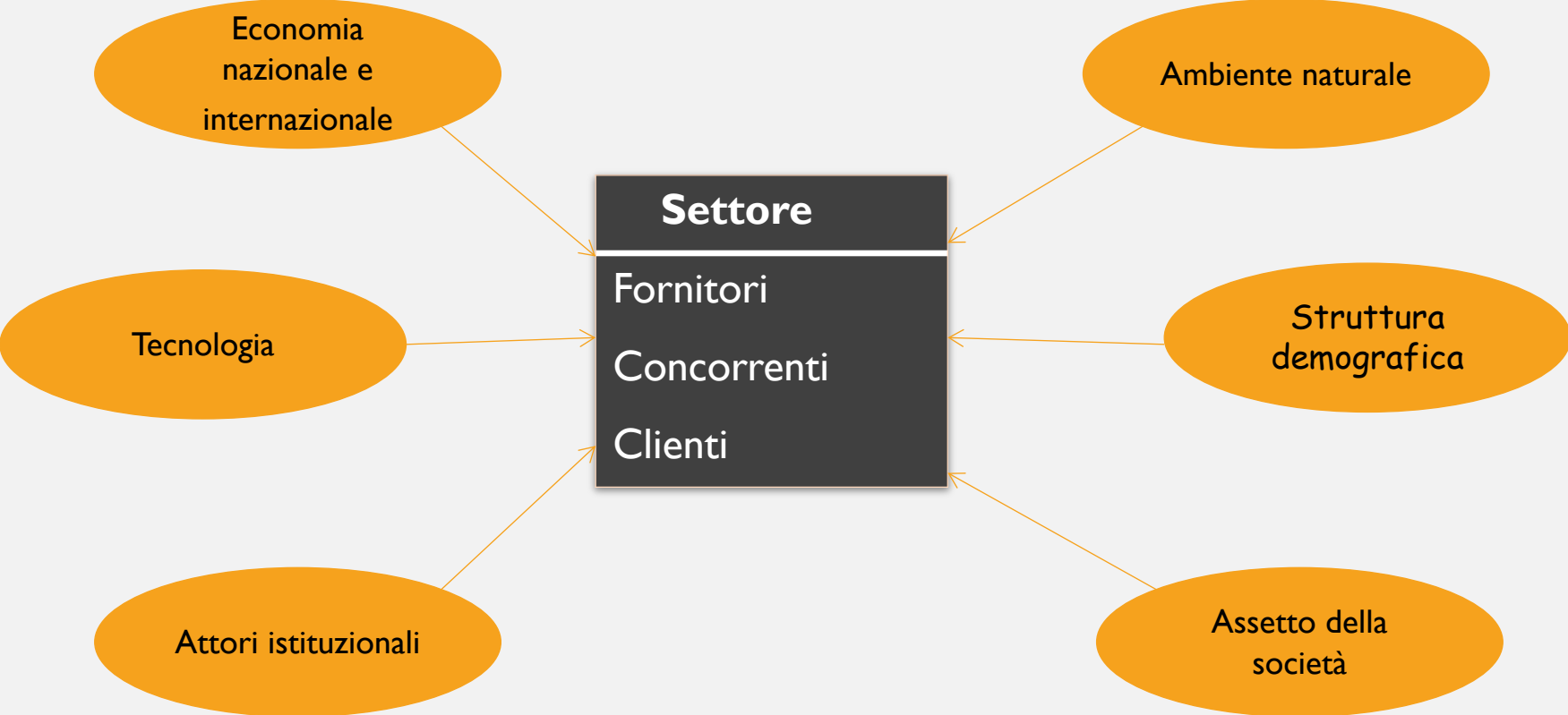
DALL'AMBIENTE IMPRENDITORIALE AL SETTORE DELL'IMPRESA

L'ambiente (esterno) dell'impresa è costituito da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati

**L'AMBIENTE (ESTERNO) DELL'IMPRESA È
COSTITUITO DA TUTTE QUELLE VARIABILI ESTERNE
CHE NE INFLUENZANO LE DECISIONI E I RISULTATI**

- Per definire il settore dell'impresa facciamo alcune ipotesi:
 - a. Per generare profitto l'impresa deve creare valore per i clienti  Capire i clienti
 - b. È necessario acquistare beni e servizi dai fornitori  Analizzare i fornitori
 - c. La capacità di generare profitti dipende dall'intensità di concorrenza  Comprendere il gioco competitivo

AMBIENTE IN CUI OPERA L'IMPRESA



PARADIGMA STRUTTURA – CONDOTTA - PERFORMANCE

Secondo gli studiosi di economia industriale la struttura del settore determina il comportamento competitivo delle imprese e, di conseguenza, le performances reddituali delle stesse

VARIABILI STRUTTURALI DEL SETTORE

	Concorrenza perfetta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Livello di concentrazione	Molte imprese	Alcune imprese	Due imprese	Una impresa
Barriere in entrata e uscita	Nessuna barriera	Barriere significative		Barriere forti
Differenziazione di prodotto	Prodotto omogeneo	Potenziale per la differenziazione del prodotto		
Informazione	Inform. perfetta	Asimmetrie informative		

ANALISI ATTRATTIVITÀ DEL SETTORE

- Se l'obiettivo dell'impresa è fare profitti cercheremo di capire quanti profitti potremmo generare in un dato settore attraverso i dati sulla redditività

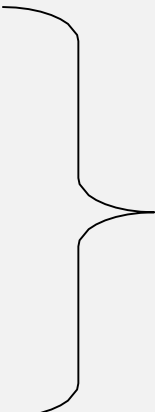
Quali fattori determinano la redditività di settore?

a. Struttura del settore

- Monopolio

- Oligopolio

- Concorrenza perfetta

- 
- Concentrazione
 - Barriere entrata/uscita
 - Differenziazione di prodotto
 - informazione

FATTORI CHE DETERMINANO LA REDDITIVITÀ DEL SETTORE

I profitti realizzati dalle imprese di un settore sono determinati da tre fattori:

- valore che i clienti attribuiscono al prodotto/servizio (*prezzi di vendita*)
- intensità della concorrenza (*prezzi di vendita*)
- potere contrattuale relativo (*prezzi di acquisto e di vendita*)

La redditività del settore dipende dalla sua struttura, ovvero dall'ambito competitivo dell'impresa

ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

I) Concorrenza prodotti sostitutivi

- la presenza di prodotti sostitutivi comporta



Spostamento preferenze



Sensibilità al prezzo

- Andremo ad analizzare:



Propensione alla sostituzione

Prezzi e prestazione prodotto concorrenti



ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

2) Minaccia di nuovi entranti

- Se la redditività è alta il settore attrae nuovi competitors con la conseguente riduzione del profitto



Occorre erigere barriere all'ingresso

ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

- Principali barriere:

- a. Fabbisogno di capitale



Un fabbisogno elevato scoraggia l'ingresso di nuovi competitors

- b. Economie di scala



Si ottengono risparmi di costo solo con investimenti adeguati al fabbisogno

- c. Vantaggi assoluti di costo



Dovuti al fatto di essere entrati per primi nel settore

ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

- Principali barriere:

d. Barriere istituzionali

e. Differenziazione di prodotto



I nuovi entranti dovranno investire in pubblicità e promozioni per accrescere la loro popolarità

f. Accesso ai canali distributivi



Diffidenza verso nuovi prodotti

f. ritorsioni



Consistenti in pubblicità e prezzi più aggressivi o in conflitti legali

ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

3) Concorrenti del settore

- Tanto maggiore è il livello di concorrenza di un settore tanto più difficile sarà fissare i prezzi liberamente



In situazioni di monopolio o oligopolio i tassi di redditività sono solitamente più elevati

ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

- Natura e intensità di concorrenza sono determinate da:

a. Concentrazione



Una maggiore concentrazione implica una minore intensità di concorrenza, quindi maggiori profitti ed una più alta redditività

b. Diversità tra competitors



L'assenza di guerre di prezzi è facilitata dalla somiglianza tra imprese in termini di:

- Obiettivi
- Strategie
- costi

ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

c. Differenziazione di prodotto



I mercati delle commodity sono più soggetti a guerre di prezzo, quindi la redditività è più bassa



Là dove la differenziazione è più marcata la domanda è meno sensibile al prezzo, quindi la redditività è più alta

d. Capacità in eccesso e barriere all'uscita



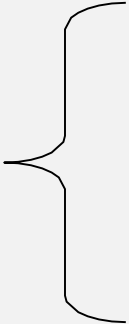
Domanda in declino e eccesso di investimenti portano ad una sovra-capacità produttiva che riduce il livello di redditività

ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

4) Potere contrattuale degli acquirenti

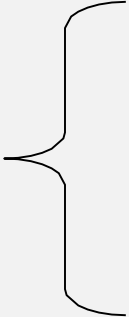
- Il potere economico degli acquirenti dipende da:

a. Sensibilità al prezzo



Differenziazione prodotto
Intensità
Concorrenza
Importanza del prodotto in sé

b. Potere contrattuale



Dimensione e concentrazione acquirenti
Asimmetrie informative
Capacità di integrazione verticale

ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

5) Potere contrattuale dei fornitori

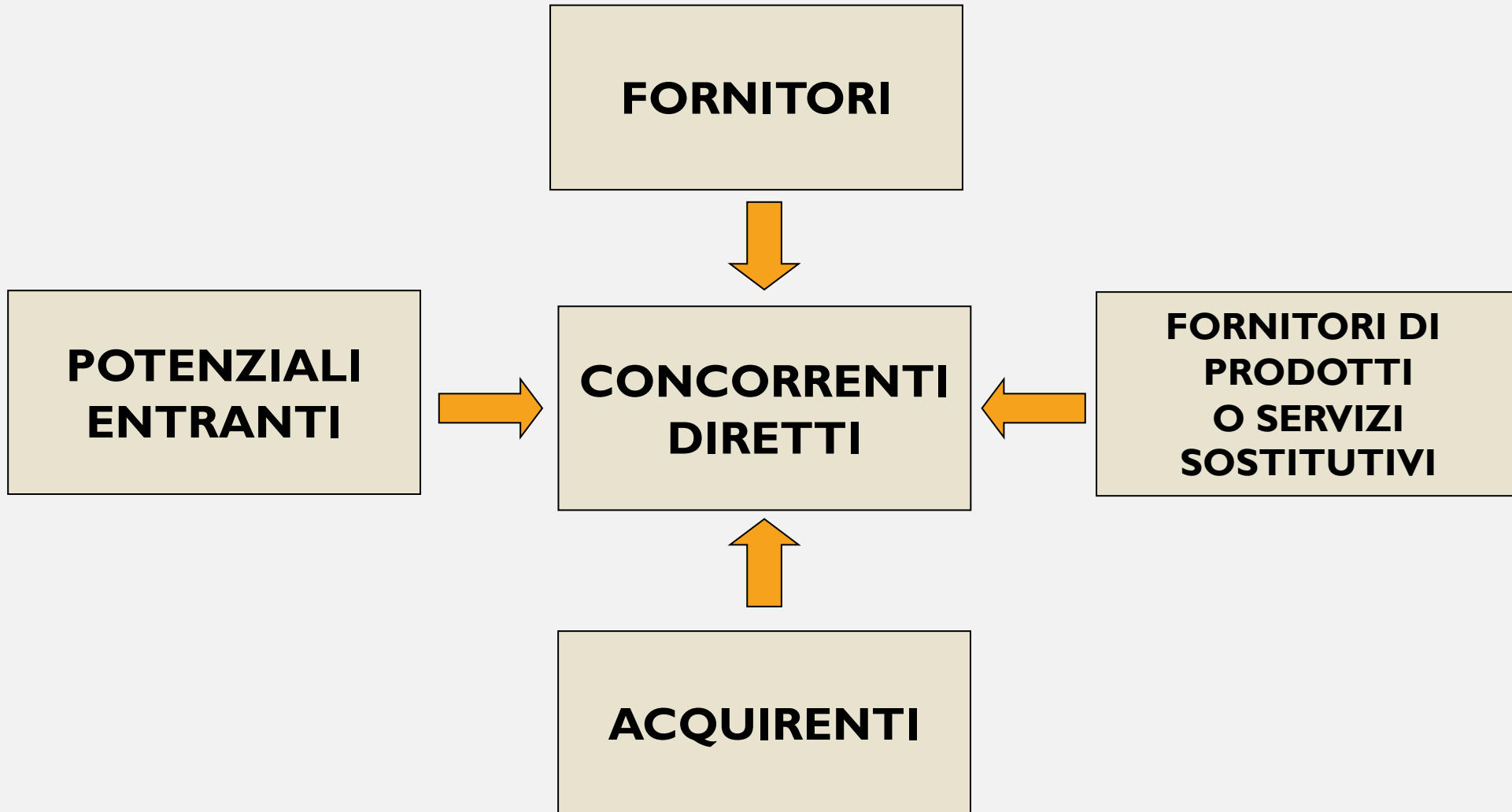
- se le forniture sono delle commodities è più probabile che si inneschino guerre di prezzi che riducono il profitto e il potere contrattuale dei fornitori



Per accrescere la propria capacità di contrattare i fornitori potranno:

- Costituire cartelli in difesa dei propri interessi (es OPEC)
- Integrarsi verticalmente nei settori dei clienti

IL MODELLO DELLE 5 FORZE DI PORTER (O DELLA CONCORRENZA ALLARGATA)



FATTORI STRUTTURALI DELLA CONCORRENZA E DELLA REDDITIVITÀ I FATTORI DI CAMBIAMENTO

FORNITORI



ECONOMIE DI SCALA
VANTAGGI ASSOLUTI DI COSTO
FABBISOGNO RISORSE CRITICHE
DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO
FORTE PREFERENZA DI MARCA
ACCESSO AI CANALI DISTRIBUTIVI
BARRIERE ISTITUZIONALI E LEGALI
REAZIONE IMPRESE ESISTENTI



CONCENTRAZIONE
DIFFERENZIAZIONE
CAPACITA' IN ECCESSO
CONDIZIONI DI COSTO
BARRIERE ALL'USCITA



ESISTENZA PRODOTTI SOSTITUTIVI
PRESTAZIONI E PREZZI PRODOTTI SOSTITUTIVI
PROPENSIONE ALLA SOSTITUZIONE (ELASTICITA' DOMANDA)



SENSIBILITA' AL PREZZO **POTERE CONTRATTUALE**
COSTO PRODOTTO **DIMENSIONE E CONCENTRAZ.**
 ACQUISTI
DIFFERENZIAZIONE **COSTI DI SOSTITUZIONE**
CONCORRENZA ACQUIRENTI **INFORMAZIONE TRA ACQUIR.**
CRITICITA' DEL PRODOTTO **CAPACITA' DI INTEGRAZIONE**
 A MONTE

LA RICERCA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

ANALISI DELLA DOMANDA

Chi sono i nostri clienti?
Cosa vogliono?

ANALISI DELLA CONCORRENZA

Quali fattori determinano
la concorrenza?

Quali sono le principali
dimensioni competitive?

Qual è l'intensità della concorrenza?

Come si raggiunge una dimensione
competitiva superiore?

**FATTORI CRITICI
DI SUCCESSO**

**REDDITIVITÀ
AZIENDALE**

**REDDITIVITÀ
DELLE VENDITE**

**ROTAZIONE
CAPITALE**



LE FASI DELL'ANALISI DI SETTORE

FASE	SOTTOFASI	CRITICITA'
INDIVIDUAZIONE DEGLI ELEMENTI STRUTTURALI DEL SETTORE	Individuare gli attori principali (produttori, clienti, fornitori, produttori di beni o servizi sostitutivi)	Individuazione dei confini del settore
	Esaminare, per ciascun gruppo, le caratteristiche principali in termini di concorrenza e potere contrattuale	
INDIVIDUAZIONE DELLE TENDENZE EMERGENTI E PREVISIONI DI REDDITIVITA'	Verificare la correlazione esistente tra la struttura attuale del settore e gli attuali livelli di concorrenza e redditività	Difficoltà di prevedere gli scenari futuri e le conseguenze in termini di concorrenza e redditività
	Individuare le tendenze strutturali emergenti	
	Comprendere in che modo le tendenze in atto incideranno sugli elementi strutturali e sui futuri livelli di concorrenza e redditività	
DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE	Identificare le caratteristiche strutturali del settore che generano una riduzione dei livelli di redditività	Bilanciamento tra opportunità e minacce esterne e punti di forza e di debolezza interni
	Identificare le opportunità da cogliere	
	Definizione delle strategie	

PREVISIONE DELLA REDDITIVITÀ SETTORIALE

- Premessa: utilizzeremo l'analisi settoriale per:



Prevedere la redditività futura
del settore



Formulare strategie volte a
modificare l'attuale struttura
del settore

INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

- Premessa: come la redditività viene ripartita all'interno del settore tra le imprese dipende dal conseguimento di un vantaggio competitivo



Individueremo le fonti di tale vantaggio: **i fattori critici di successo**



Definizione: fattori, presenti in un dato contesto di mercato, dai quali dipende il successo e la sopravvivenza dell'impresa

INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

- Per capire dove si può generare un vantaggio competitivo dovremo porci due domande:
 1. Chi sono e cosa vogliono i nostri clienti?
 2. Cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza?



Dovremo capire:

- Quali fattori determinano la concorrenza
- Quali sono le principali dimensioni competitive
- Come raggiungere una dimensione competitiva superiore

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

- Fattori legati alla tecnologia
- Fattori legati alla produzione
- Fattori legati alla distribuzione
- Fattori legati al marketing
- Fattori di altro genere

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

FATTORI LEGATI ALLA TECNOLOGIA

Abilità in una determinata tecnologia o tecnica di ricerca scientifica

Comprovate capacità di miglioramento continuo dei processi di produzione

FATTORI LEGATI ALLA PRODUZIONE

Capacità di sfruttare le economie di scala e di esperienza

Esperienza nel controllo qualità

Disponibilità di ingenti immobilizzazioni

Facile accesso alla manodopera specializzata

Elevata produttività della manodopera

Design e progettazione del prodotto, capacità di innovazione del prodotto

Capacità di personalizzare i prodotti

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

FATTORI LEGATI ALLA DISTRIBUZIONE

Rete di distributori capillare

Capacità di vendita diretta tramite punti di vendita al dettaglio di proprietà e internet

Capacità di assicurarsi spazi espositivi favorevoli all'interno dei punti vendita al dettaglio

Ubicazione strategica

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

FATTORI LEGATI AL MARKETING

Ampiezza e profondità della gamma

Notorietà e buona reputazione della marca

Assistenza tecnica rapida e accurata

Assistenza clienti personalizzata e ispirata alla cortesia

Accurata evasione degli ordini di acquisto (no errori o ritardi)

Comunicazione efficace

FATTORI DI ALTRO GENERE

Capacità di raggiungere livelli di efficienza in tutte le aree (< costi)

Servizi accessori

Disponibilità finanziarie

Tutela mediante brevetti o concessioni

INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Esempio

	Cosa vogliono i clienti?	Come sopravvivere alla concorrenza?	Fattori critici di successo
Abbigliamento alla moda	<ul style="list-style-type: none">•Ampia varietà di preferenze•Scarsa elasticità al prezzo	<ul style="list-style-type: none">•Intensa concorrenza•La differenziazione consente il premium price•Imitazione rapida	<ul style="list-style-type: none">•Velocità di risposta ai cambiamenti, stile, qualità, reputazione•differenziazione ed efficienza•Produzione in paesi a basso costo di manodopera

INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

- metodo alternativo: **Modello di generazione della redditività**



Disaggreghiamo il ROE in singoli indici operativi per risalire alle fonti interne di redditività



Obiettivo: capire come viene generata la redditività all'interno dell'impresa attraverso l'identificazione dei fattori critici alla base di essa

PER CONCLUDERE

- Lo schema delle 5 forze di Porter collega la struttura di un settore all'intensità di concorrenza e al suo livello di redditività
- Lo schema delle 5 forze ci consente inoltre di prevedere la redditività futura di un settore e di valutare come un'impresa possa influenzare la struttura al fine di migliorarne la redditività
- Anche se ogni settore è unico nelle sue caratteristiche concorrenza e redditività sono il risultato delle influenze sistemiche della struttura