



Prof. Alfonso Di Sabatino Martina

Strategia e Valutazione

Strategia (lezione VIII- Area Strategiche di Affari,
Ciclo di Vita e scelte strategiche di portafoglio) –
16 marzo 2023



Ricapitoliamo, un po' di teoria



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) :
- 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
- La 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.

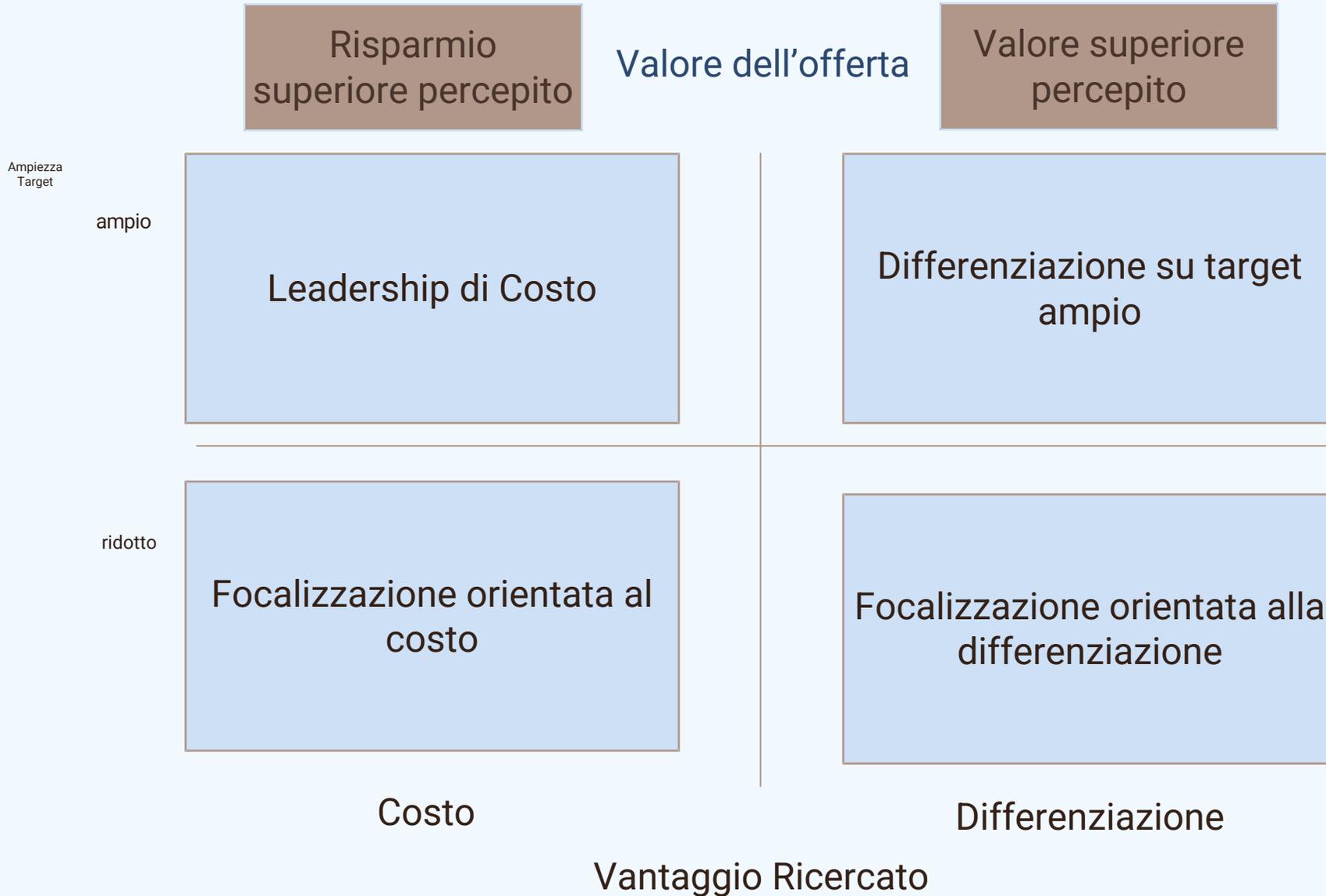
B) Strategie basate sul vantaggio competitivo

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

VANTAGGIO DI 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:
 - Sicurezza e consapevolezza della marca
 - Alto valore Aggiunto
 - Unicità del prodotto o del servizio percepita
- Rispetto alle aziende «leader di costo», i prezzi praticati dalle aziende che perseguono un vantaggio di differenziazione, sono solitamente più alti.
- La clientela riconosce, dunque, un maggior valore ed è disposta a corrispondere una maggiorazione di prezzo (premium price)

Leadership di Costo / Vantaggio di Differenziazione



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)

Pianificazione 4° STEP

Definizione del portafoglio di attività

- L'azienda Sulla base della strategia, definisce il portafoglio di attività, ossia l'insieme di attività che dovrà attuare nell'arco del periodo di riferimento del piano.
- Nelle imprese mono-prodotto o contraddistinte da poche linee di produzioni la gestione del portafoglio di attività non rappresenta un problema complesso
- Di converso, nelle imprese che presentano più linee di produzioni, o più divisioni, può divenire complessa la gestione del portafoglio attività, in quanto le stesso potrebbero avere necessità operative proprie, performance differenti, etc.

Possibili problemi(?!?)

- Alcune attività possono registrare performance diverse.
- In questi casi è necessario un metodo che aiuti la direzione delle decisioni.
- ha infatti decidere quali siano le attività da incentivare, da mantenere o da eliminare e quali le eventuali nuove attività da intraprendere.
- Un primo passo sarà quindi quello di identificare quali siano le linee di prodotto delle varie divisioni e quali, fra queste, possono essere considerate una area di affari a sé stante.

ASA (Aree Strategiche d'Affari)

- Le ASA, dette anche SBU (Strategic Business Unit) hanno le seguenti caratteristiche:



Missione Propria (distinta)



Concorrenti specifici



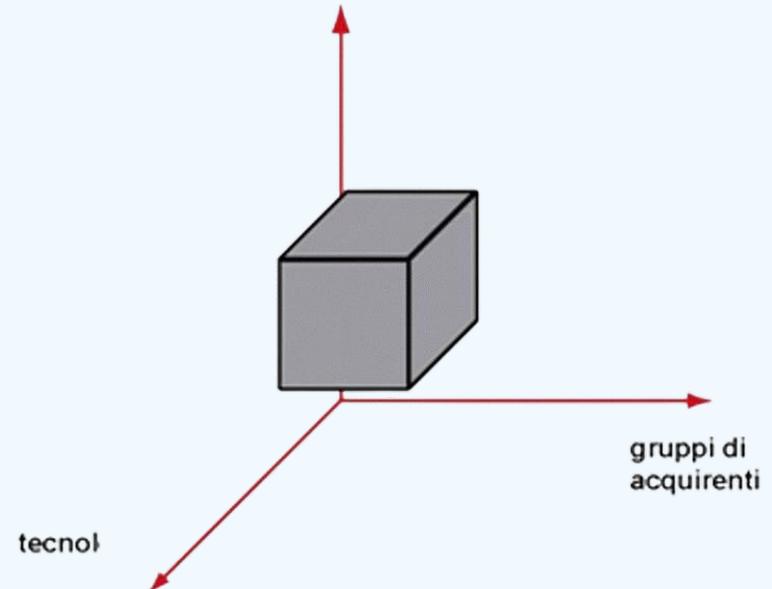
Costituite da una singola attività o da più attività correlate



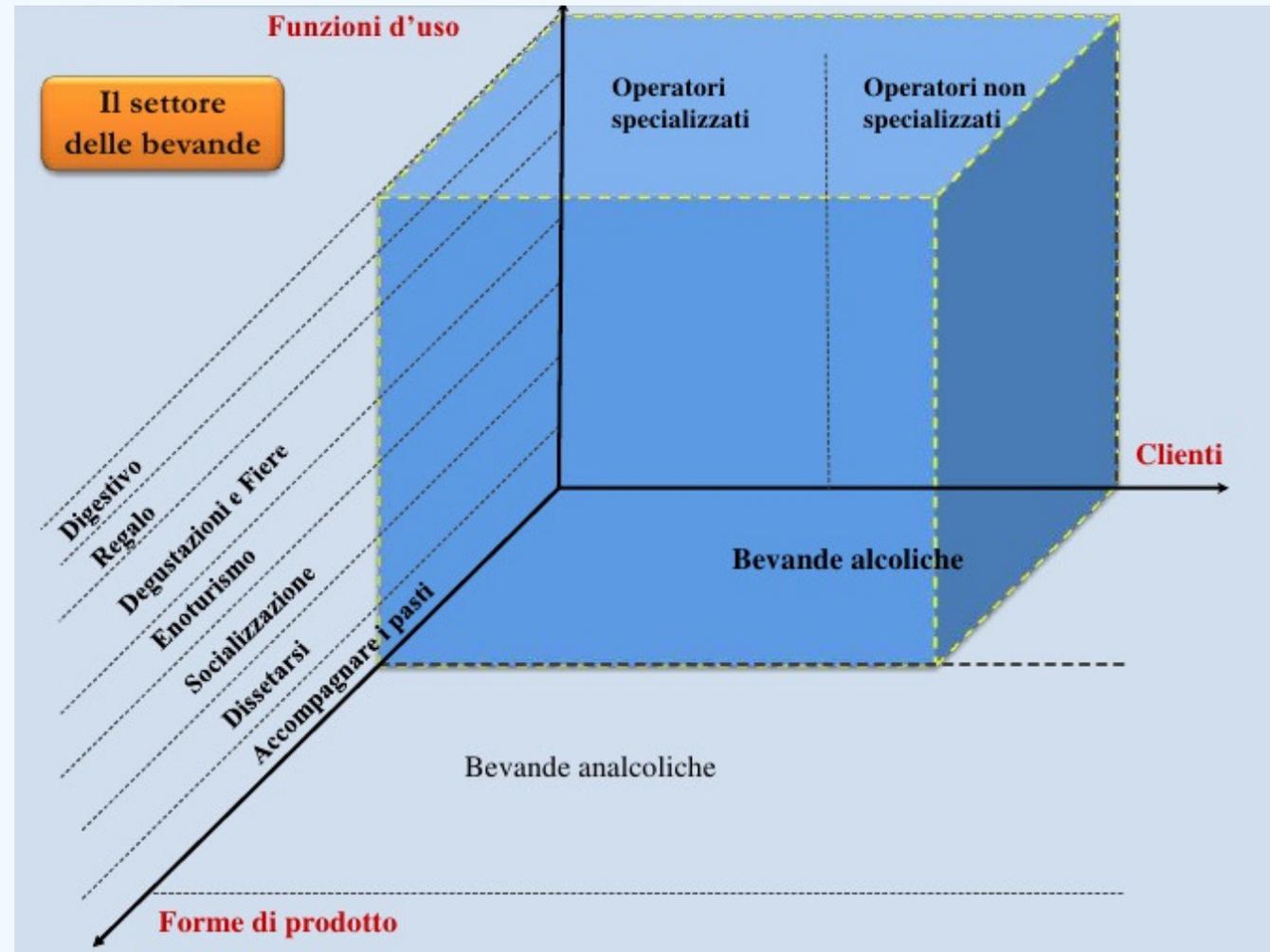
Possono essere oggetto di pianificazione individuale

Come individuare un'ASA in concreto?

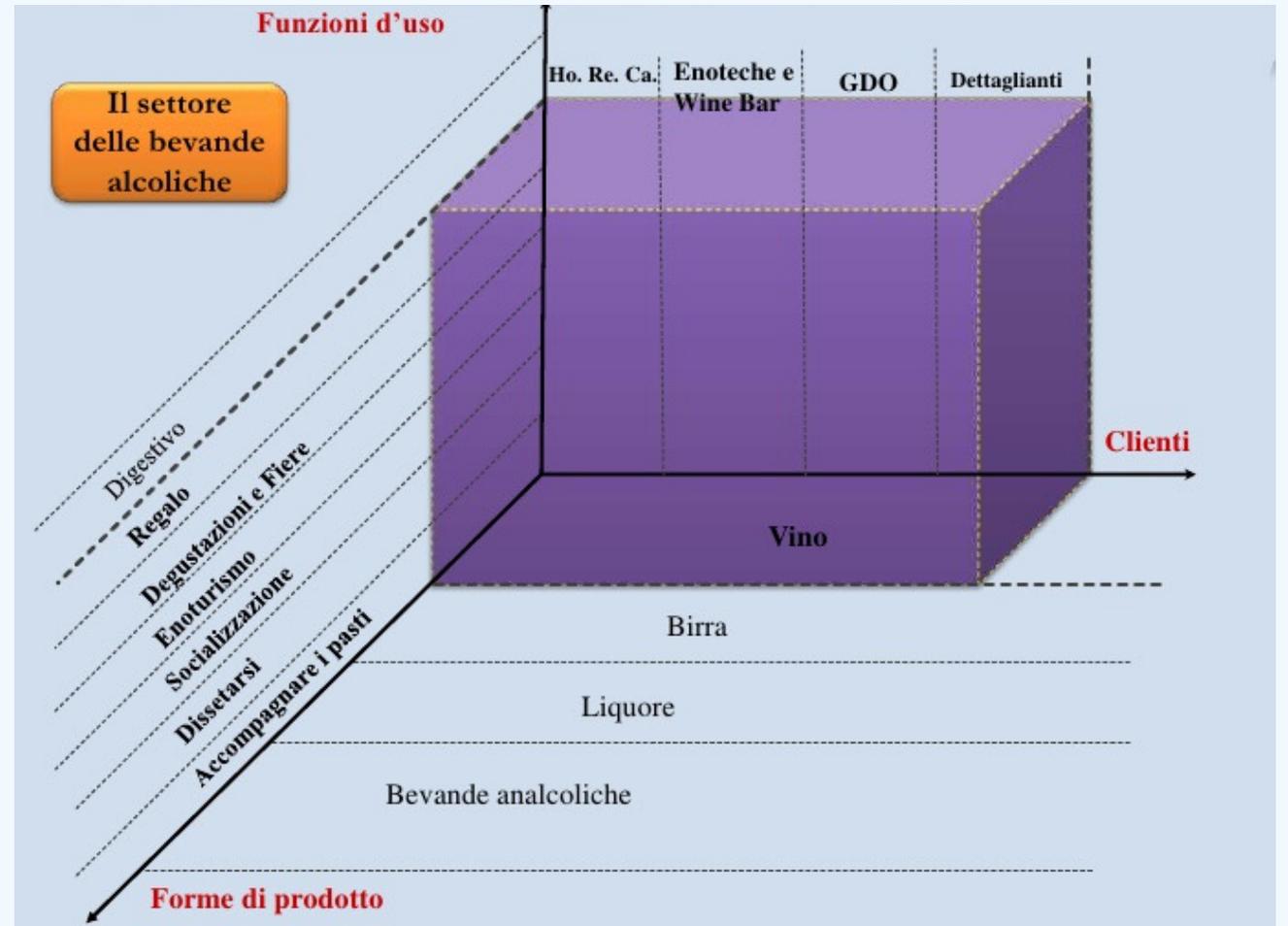
- Il modello più utilizzato è quello di Abell. Un'Area Strategica d'Affari, secondo tale impostazione può essere individuata verificando la contestuale presenza di tre elementi:
 - GRUPPI DI CLIENTI (SEGMENTI) DI RIFERIMENTO PER IL PRODOTTO/SERVIZIO
 - LA FUNZIONE D'USO DEL BENE (FUNZIONE ASSOLTA DAL PRODOTTO/SERVIZIO)
 - LA TECNOLOGIA PRODUTTIVA CON LA QUALE I BENI SONO REALIZZATI



Esempio.

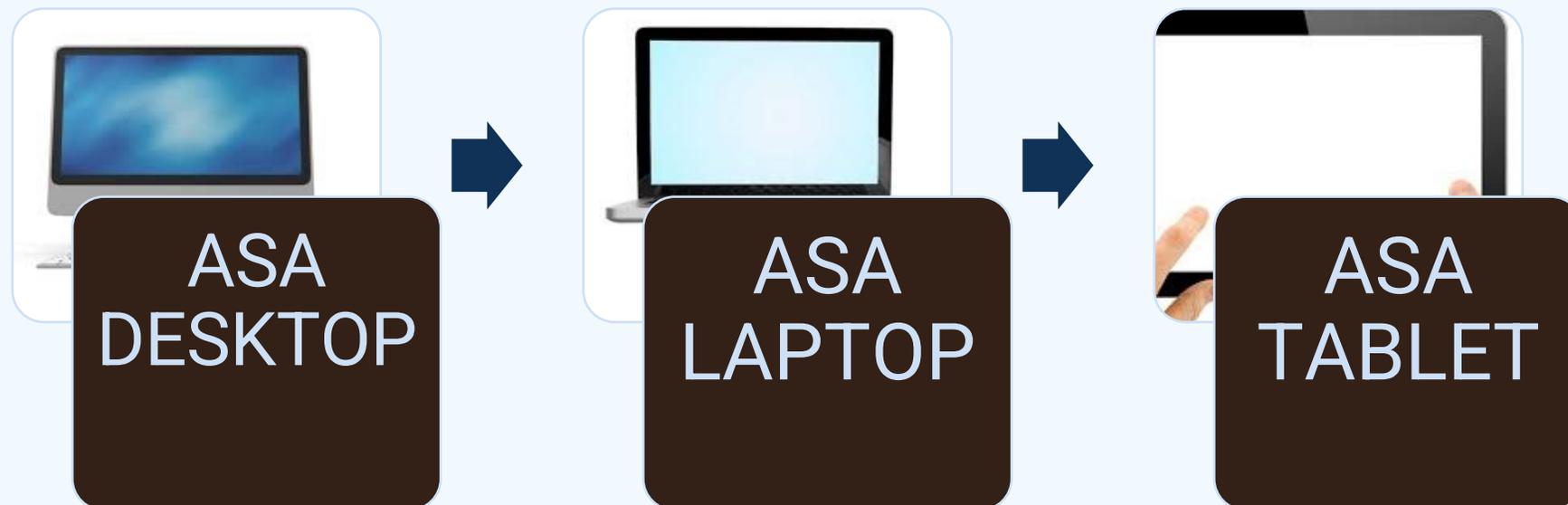


Esempio 2



Ricapitolando

- Le variabili che identificano l'ASA (o SBU) hanno il pregio di definire puntualmente le diverse combinazioni prodotto/mercato migliorando la «visualizzazione» di precisi contorni del business
- Ovviamente, il modello di business di riferimento, contribuisce notevolmente a differenziare il peso delle diverse variabili (esempio nel mercato dei computer la funzione d'uso è determinante)

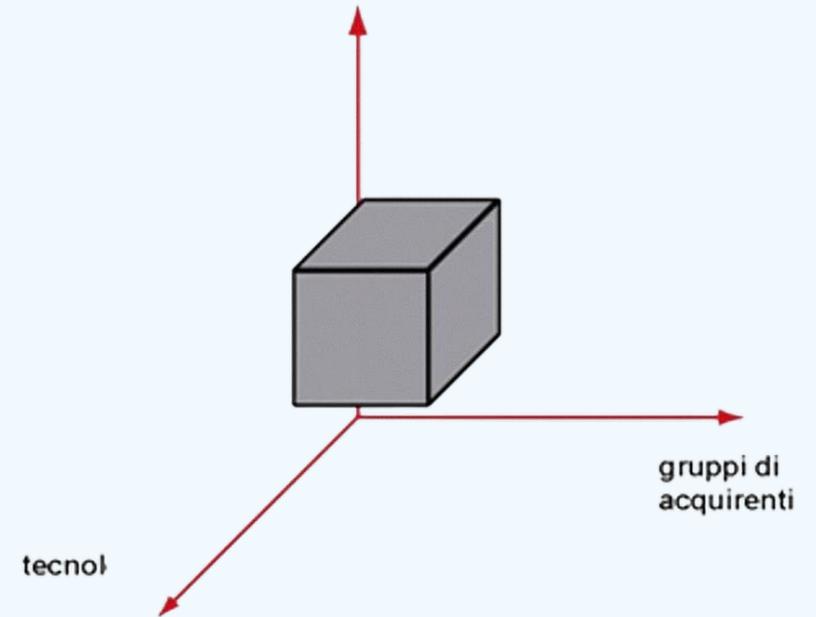


In definitiva

- L'individuazione dell'ASA è uno strumento imprescindibile della pianificazione
- E' tuttavia importante non scendere a livelli di dettaglio estremo, per evitare una iper-frammentazione del mercato suscettibile di far perdere di vista l'obiettivo principale.
- Pertanto non tutte le ASA si identificano automaticamente in «Divisione»;; accade spesso che una DIVISIONE sia responsabile di più ASA.

LABORATORIO

Individuare (anche attraverso la costruzione grafica) tre Ipotetiche Aree Strategiche di Affari di un'azienda che produce bibite analcoliche



Come ripartire le risorse aziendali?

- Una volta identificate e classificate le diverse ASA bisogna decidere come ripartire le risorse a disposizione fra le stesse ASA
- I metodi che ci permettono di decidere sono chiamati MODELLI DI PORTAFOGLIO
- Negli anni sono stati realizzati, ad opera di società di consulenza, alcuni modelli teorici in grado di supportare i manager.
- Tra questi, quelli che hanno riscosso maggior successo, sono stati il modello BCG e il modello General Electric

Il modello BCG

- In questo modello, pertanto, le ASA sono classificate in base al tasso di crescita del mercato e alla quota di mercato relativa (dell'ASA)
- Fu ideato da un'importante azienda di consulenza, la Boston Consulting Group
- E' basato sull'assunto che la redditività (e la liquidità) aziendale siano collegate al volume delle vendite.



Modello di Portafoglio BCG

Quota di Mercato Relativa

Alta

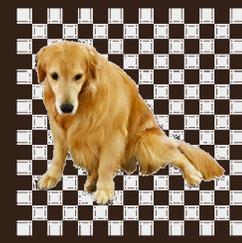
Bassa

Alto



Tasso di crescita del mercato

Basso



Il modello BCG. Le ASA STAR

- A seconda delle combinazioni tra voci di mercato e tasso di crescita del mercato avremmo quattro tipologie di aree strategiche di affari:
- Le stelle (STARS): sono aree strategiche d'affari che detengono un'elevata quota di mercato e operano in un mercato in forte crescita.
- Si trovano, dunque, i mercati in forte espansione che è quindi attirano molti concorrenti.
- Sono Unità che assorbono, comunque, molte risorse utilizzate soprattutto per finanziarne l'espansione e proteggerne la posizione di mercato



Cash Cow

- Sono aree strategiche in genere leader di mercato, il mercato nel quale essi operano a una domanda stabile o un tasso di crescita moderato.
- In queste aree strategiche d'affari l'azienda detiene un'alta quota di mercato.
- Il tasso di crescita del mercato, essendo basso, non è particolarmente attrattivo per altri concorrenti.
- Per tali motivi generalmente , tali aree strategiche d'affari contribuiscono a elevati flussi di cassa per l'azienda.



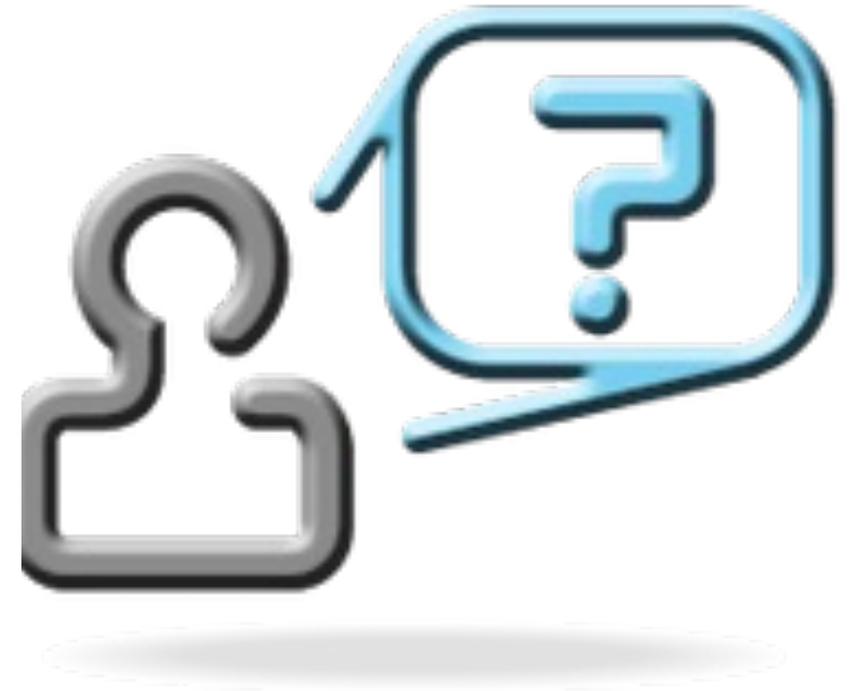
Dog.

- Sono aree strategiche d'affari che detengono una bassa quota in un mercato a bassa crescita.
- Se l'impresa, in quest'area d'affari, Ha clienti molto fedeli, ne potrebbe derivare un buon risultato in termini di redditività e liquidità.
- Di solito, tuttavia, tali aree non costituiscono una buona fonte di liquidità.



Question Marks

- Sono aree strategiche d'affari che controllano una bassa quota in un mercato ad alta crescita.
- Per tale motivo potrebbero avere grande potenzialità ma richiedono ingenti risorse per poter catturare quote di mercato.



Le scelte di portafoglio.

- Una volta analizzate le diverse ASA il Management dovrà decidere il ruolo che le stesse andranno a ricoprire nella complessiva strategia d'impresa.
- Sono possibili quattro tipi principali di obiettivo:

Obiettivi (decisioni) di Portafoglio	Sviluppo (build share)	Obiettivo è quello di incrementare la quota di mercato.	
	Mantenimento (Hold Share)	Obiettivo è quello di mantenere la quota di mercato per assicurare i flussi di cassa generati dall'ASA	
	Mietitura (Harvest)	Obiettivo tenta di incrementare la liquidità di breve periodo.	
	Disinvestimento (disinvest)	L'impresa vende o dismette l'ASA poiché esistono migliori opportunità di investimento	

Le critiche al modello BCG

- Il modello si basa sull'assunto che l'impresa subisca il mercato (il mercato è incontrollabile).
- Un altro assunto (semplicistico) concerne la relazione diretta tra quota di mercato e redditività (e liquidità) aziendale.
- La modalità prevalente di ottenimento di risorse è quella interna.
- La matrice non tiene conto delle possibili sinergie tra più aree strategiche da fare.
- Con l'impostazione del modello si presume che la strategia inizia attraverso l'analisi della posizione competitiva (nella realtà una strategia basata interamente sull'analisi della competitività e sempre di tipo reattivo).

Il modello General Electric

- Altre società di consulenza hanno sviluppato modelli di portafoglio e permettono di includere una maggiore quantità di informazioni sulle opportunità offerte dal mercato e sulle posizioni competitive dell'impresa (tra queste il modello della General Electric)
- Il modello, infatti, classifica le aree strategiche d'affari (ASA) in relazione alla attrattività del settore e in base alla competitività aziendale.

Classificazione ASA nel modello General Electric

- Le AREE STRATEGICHE D’AFFARI sono classificate in base a due dimensioni: Attrattività del Mercato e Competitività Aziendale.



Attrattività del settore

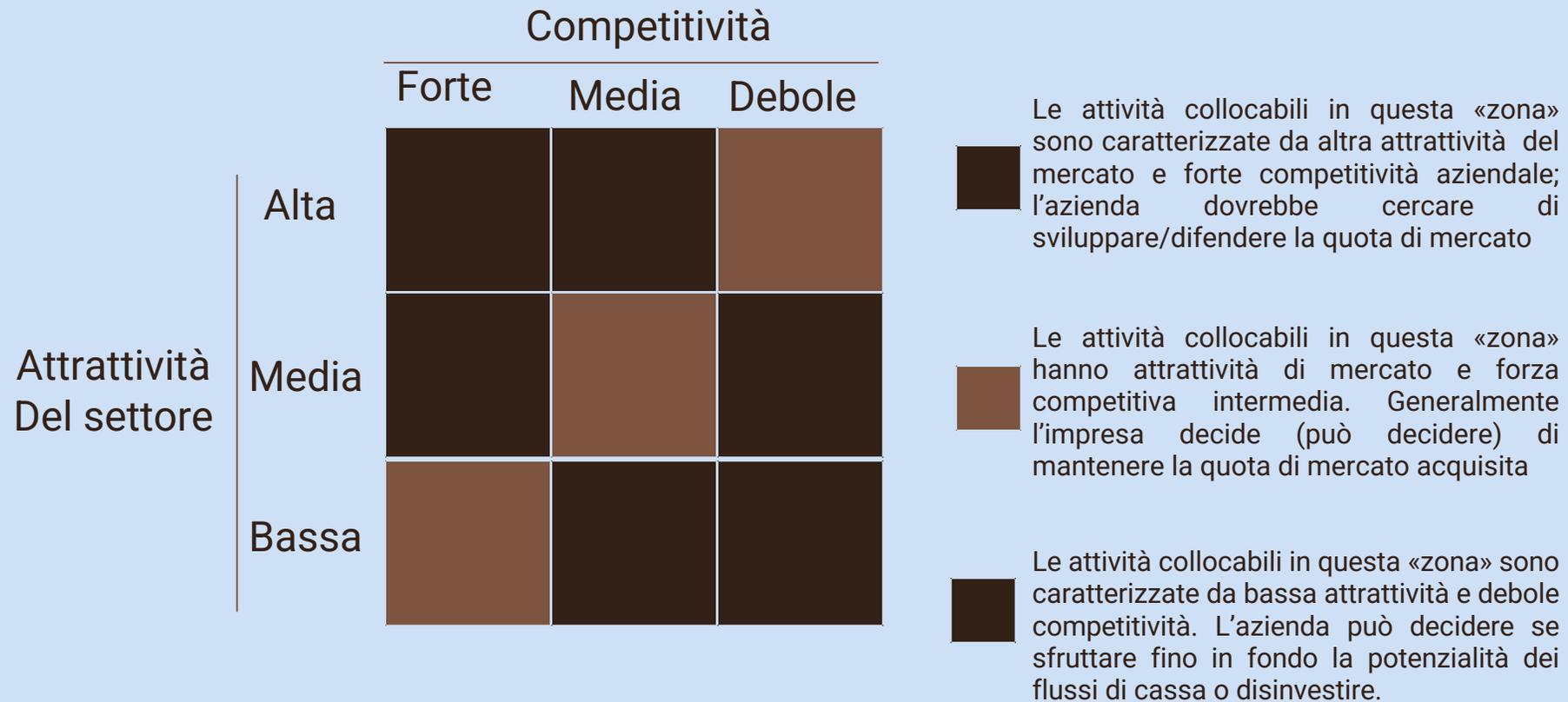
- Dimensione del mercato
- Tasso di crescita del mercato
- Redditività
- Rischio
- etc.



Competitività Aziendale

- Posizione:
 - Quota mercato assoluta
 - Quota mercato relativa
 - Trend quota
- Punti di Forza Competitivi
 - Leadership di qualità
 - Tecnologia
 - Redditività relativa
 - marketing

Modello di Portafoglio General Electric.



Strategia Corporate e strategia di marketing

- Quasi tutte le questioni di pianificazione strategica hanno implicazioni di marketing, infatti, molto spesso i due aspetti di maggiore criticità riguardano la risposta a due domande:
 - Quali prodotti realizzare?
 - Quali mercati dovremmo servire?
- È evidente, quindi, che i responsabili marketing sono coinvolti nel processo di pianificazione strategica almeno per quanto concerne due aspetti fondamentali:
- Influenza nel processo di pianificazione strategica con l'apporto di informazioni, conoscenze e suggerimenti relativi ai loro clienti, prodotti e le aree di responsabilità;
- Agiscono nella consapevolezza di cosa comporti il processo di pianificazione strategica così come quello di definizione dei suoi risultati, in quanto ogni loro attività deve derivare dal piano strategico.

...continua.

In una azienda e efficacemente gestita, esiste una relazione diretta tra la pianificazione strategica e la pianificazione decisa dai responsabili di tutti i livelli.

Piano Strategico
Missione – Obiettivi –
Strategie – Piano di
Portafoglio



PIANI delle diverse Aree Funzionali (Funzioni Aziendali)				
Piano di Produzione	Piano di Marketing	Piano delle Risorse Umane	Piano Finanziario	Piano IT
<ul style="list-style-type: none">• Obiettivi• Previsioni• Budget• Strategie e Programmi• Procedure	<ul style="list-style-type: none">• Obiettivi• Previsioni• Budget• Strategie e Programmi• Procedure	<ul style="list-style-type: none">• Obiettivi• Previsioni• Budget• Strategie e Programmi• Procedure	<ul style="list-style-type: none">• Obiettivi• Previsioni• Budget• Strategie e Programmi• Procedure	<ul style="list-style-type: none">• Obiettivi• Previsioni• Budget• Strategie e Programmi• Procedure