

ELEMENTI DI GESTIONE STRATEGICA
DELL'IMPRESA
(CAP. 4)

Unit 5 – Slide 5.2.1

Capitolo 4

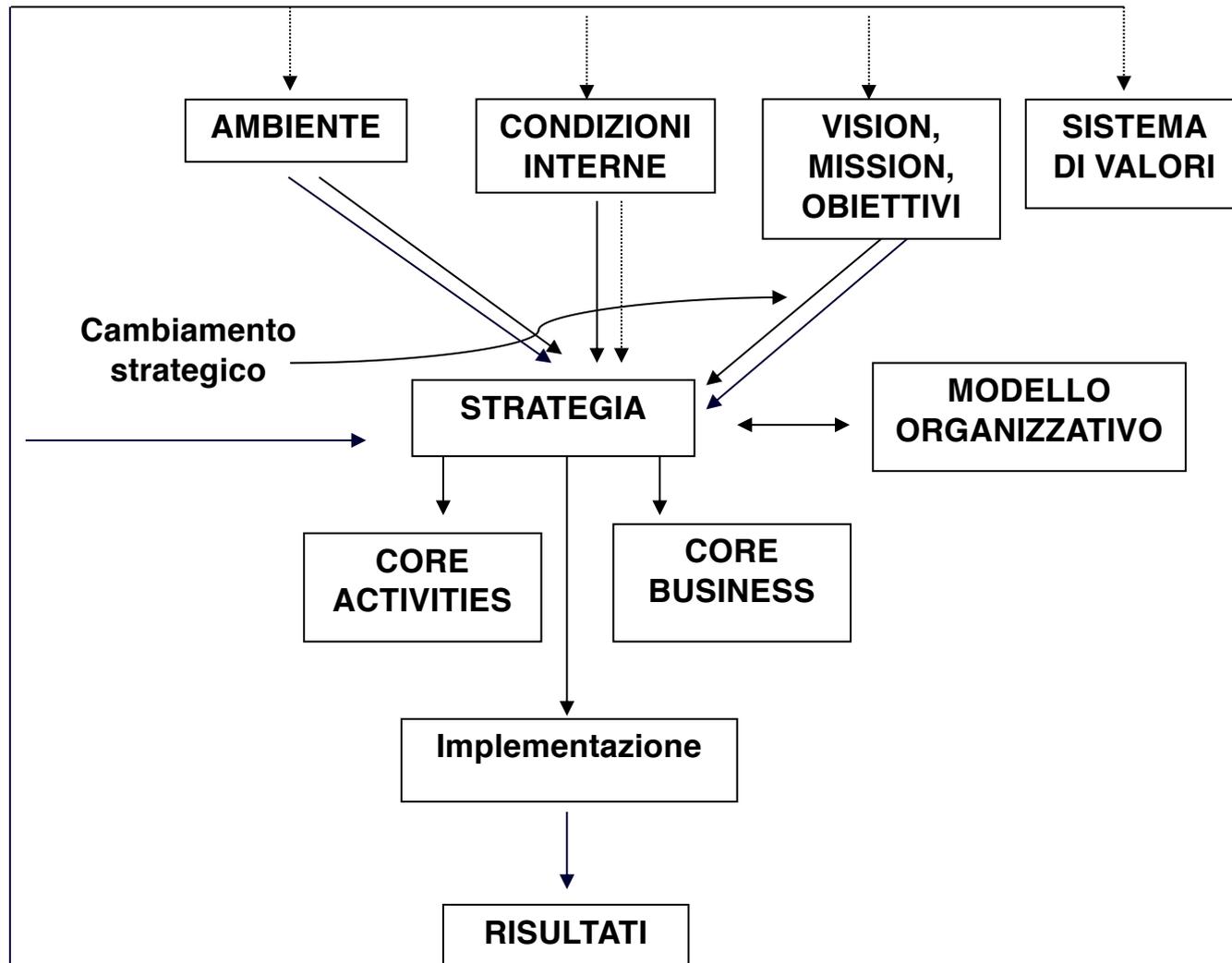
La gestione strategica

L'elaborazione della strategia

Un attore (l'impresa) agisce in maniera strategica quando si trova in situazioni caratterizzate dalla co-presenza delle seguenti tre condizioni:

- incertezza;
- interdipendenza interna ed esterna;
- possibilità di esercitare un potere concreto ma comunque limitato.

Le componenti essenziali del processo di elaborazione della strategia



Il vantaggio competitivo

- ❑ Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato (o, più generalmente, nell'ambiente) in cui opera e che si traduce in una redditività stabilmente maggiore a quella media dei competitori.
- ❑ Si manifesta nella capacità dell'impresa di creare un valore per il mercato superiore a quello sviluppato da questi ultimi e al costo sostenuto per crearlo.
- ❑ Il vantaggio competitivo è la risultante di un mix di fattori.

I fattori critici di successo

Hofer e Schendel li hanno definiti come:

- ❖ “le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle imprese all’interno di un settore;
- ❖ si tratta di fattori che variano da un settore all’altro, ma che nell’ambito di un particolare contesto risultano dall’interazione di due serie di variabili: da un lato, le caratteristiche economiche e tecnologiche di quel contesto [...] e dall’altro, gli strumenti competitivi sui quali le varie imprese operanti in quel contesto hanno costruito la propria strategia”.

Dal punto di vista dell’impresa, i fattori critici di successo sono quegli aspetti della propria organizzazione e della propria offerta che la distinguono dai concorrenti e le consentono di soddisfare in maniera superiore determinate esigenze dei clienti.

La creazione di valore

L'impresa può raggiungere una posizione di vantaggio competitivo se riesce a creare valore in maniera superiore alla maggior parte dei concorrenti in un determinato business. La creazione di valore si manifesta nella **differenza positiva tra il beneficio netto (Bn) generato a vantaggio del consumatore meno il costo totale (CT) sostenuto dall'impresa per la sua produzione.**



L'essenza del vantaggio competitivo: la diversità

Alla base del vantaggio competitivo c'è la capacità dell'impresa di risultare “diversa” dai concorrenti.

Questa diversità può essere determinata da:

**l'efficienza
operativa**

L'effetto di distinzione che l'impresa può raggiungere su questo piano tende a ridursi nel tempo; all'interno di uno stesso raggruppamento strategico, infatti, si osserva normalmente una certa convergenza almeno tra i principali operatori verso la frontiera tecnologica.

**il
posizionamento
strategico**

• Capacità di individuare un'area “felice” del mercato, e di disporre delle risorse che permettono di occupare tale area in maniera stabilmente migliore di quanto potrebbero fare i concorrenti.

Il vantaggio competitivo, la diversità e il cambiamento

L'intensità e la sostenibilità del vantaggio competitivo che deriva dall'attuazione di strategie innovative, dipende da diverse circostanze:

a) il rilievo delle economie di apprendimento

b) l'intensità delle barriere all'entrata e alla mobilità che possono determinarsi dopo l'insediamento del *first mover*;

c) il livello dei costi di conversione che devono sostenere i clienti nel caso intendano modificare il fornitore iniziale

d) la rapidità di diffusione degli standard tecnologici introdotti per primi

e) l'intensità del controllo che il leader può stabilire sulle fonti di approvvigionamento e sui canali di distribuzione

f) l'effetto sulla reputazione e sulla percezione di qualità prodotto dal fatto di operare per primi.

La sostenibilità del vantaggio competitivo

Una posizione di vantaggio competitivo **non è immutabile**; anzi, tende, in maniera più o meno rapida, a perdere efficacia.

Ghemawat individua tre fonti tendenzialmente poco imitabili, che rendono la posizione di vantaggio relativamente molto duratura:

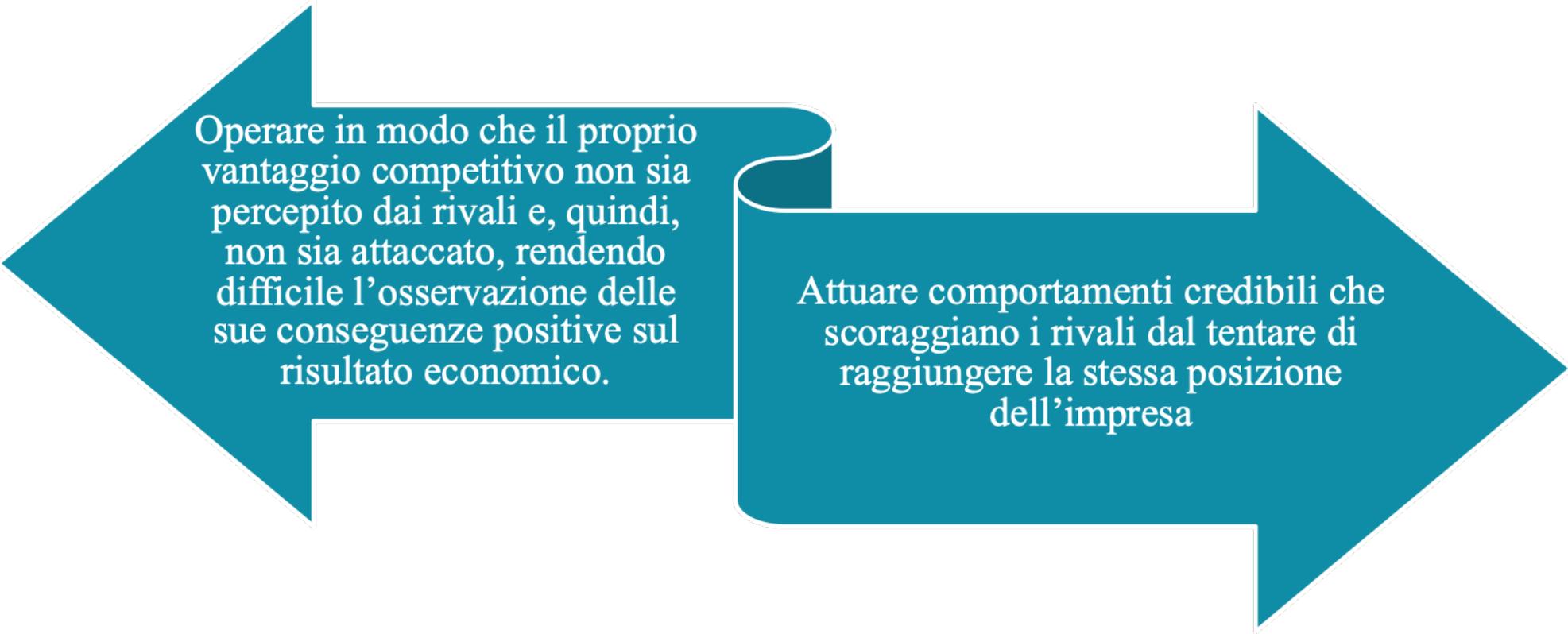


la dimensione

l'accesso
preferenziale
alle risorse
critiche o al
mercato

i limiti delle
opzioni
strategiche dei
concorrenti.

La strategia di difesa del vantaggio competitivo



Operare in modo che il proprio vantaggio competitivo non sia percepito dai rivali e, quindi, non sia attaccato, rendendo difficile l'osservazione delle sue conseguenze positive sul risultato economico.

Attuare comportamenti credibili che scoraggiano i rivali dal tentare di raggiungere la stessa posizione dell'impresa

La difesa del vantaggio competitivo: può essere controproducente?

**L'ipercompetizione e la distruzione
creatrice del vantaggio competitivo**

Gli "impegni vincolanti"

I limiti al cambiamento strategico

Le opzioni future

L'analisi delle attività e delle relazioni da cui deriva il vantaggio competitivo: la *catena del valore*



Il sistema del valore

La catena del valore di un'impresa (o di un suo business) si inserisce in una filiera che comprende a monte le catene dei *fornitori degli input produttivi* e a valle quelle degli *utilizzatori dell'output realizzato* fino a quelle dei *clienti del prodotto finale* e può essere inoltre connessa con la catena del valore di *altri business della stessa impresa*:

- ❖ la “*costellazione del valore*”;
- ❖ la “*catena delle relazioni*”.

Il business model

- Il “business model” descrive l’insieme di elementi attraverso cui l’impresa crea, trasmette e “cattura” a suo vantaggio il valore.
- Rappresenta in modo organico i contenuti di un’idea imprenditoriale, approfondendone la capacità effettiva di creare valore.
- Il business model è articolato in:
 - proposta di valore (*value proposition*);
 - condizioni critiche (*key conditions*);
 - proposta di profittabilità (*profit pro position*).

Le strategie competitive



La leadership di costo

❖ Controllo della leva competitiva del prezzo

L'impresa può abbassare il prezzo di vendita della propria offerta a un livello che, pur rimanendo al di sopra del proprio costo medio, risulta inferiore a quello dei concorrenti, nello stesso raggruppamento strategico:

- aumento della domanda;
- maggiore sfruttamento delle economie di scala e accumulo di esperienza.

❖ In condizioni teoriche di mercato perfetto, il processo di acquisizione di quote di domanda dei rivali in conseguenza di un abbassamento del prezzo accade in maniera molto rapida; nella realtà, diversi fattori lo rallentano.

❖ Il vantaggio conseguente alla leadership di costo non si manifesta necessariamente nella riduzione del prezzo. È, infatti, evidente che se l'impresa leader di costo mantiene il prezzo della propria offerta ai livelli medi dei concorrenti, si troverà a beneficiare di un margine di redditività più alto.

Lo schema logico di determinazione della strategia di vantaggio di costo

- Scomposizione dei **costi operativi e per investimenti** sostenuti dall'azienda (o dall'area di business) in relazione alle singole attività della catena del valore.
- Comparazione dei costi sostenuti dall'impresa per la realizzazione delle varie attività con quelli che i concorrenti affrontano nelle attività corrispondenti della loro catena del valore: studio dei “**drivers di costo**”.
- Definizione della **strategia** per raggiungere la posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti.
- Esplicitazione delle **azioni** che occorre compiere per attuare la strategia definita nella fase precedente e le nuove procedure che possono essere richieste a tal fine.

Le determinanti del livello dei costi

a) i fattori relativi alla specifica realizzazione dell'attività in questione:

- economie di scala e di “scopo”;
- economie di apprendimento;
- grado di utilizzazione della capacità produttiva;
- tecnologia di processo;
- progettazione del prodotto;
- localizzazione delle attività produttive;
- modalità di approvvigionamento;
- modalità di distribuzione;
- fattori generici di efficienza interna.

b) i fattori relativi ai legami tra l'attività in questione e le altre attività della catena del valore. Nel caso in cui l'analisi sia condotta a livello di area di business, bisogna considerare anche i legami con le attività delle catene del valore delle altre aree di business:

- efficienza con cui i materiali e i semilavorati sono fisicamente movimentati da una fase all'altra del processo operativo;
- efficacia con cui sono interconnesse le attività del valore.

Le strategie per acquisire il vantaggio di costo

- **Azione diretta sulle determinanti di costo più importanti nelle attività del valore dove si manifesta la parte più rilevante dei costi:**
 - massimo sfruttamento delle economie di produzione;
 - innovazione di processo o di prodotto;
 - riorganizzazione geografica dell'attività produttiva;
 - riduzione sistematica delle *x-inefficiencies*.
- **Riconfigurazione della propria catena del valore:**
 - esternalizzazione di determinate fasi della catena del valore (*outsourcing*);
 - reingegnerizzazione dei processi produttivi;
 - razionalizzazione dell'insieme di unità produttive;
 - modificazione della posizione nella filiera produttiva, attraverso l'integrazione orizzontale o quella verticale a monte o a valle.

La differenziazione

La capacità di offrire un prodotto o un servizio con determinate caratteristiche che lo distinguono da quelli dei rivali e a cui il cliente riconosce un valore, in virtù del quale è disposto a pagare un prezzo superiore.

Quattro condizioni devono, quindi, essere assolute affinché la differenziazione determini una posizione di vantaggio competitivo:

unicità

valore

percezione

sostenibilità
economica

Le modalità di attuazione della differenziazione



La strategia di focalizzazione

La strategia di focalizzazione consiste nella ricerca di una posizione:

✓ di **vantaggio assoluto nei costi** o

✓ di **differenziazione**

in un'area molto circoscritta (una nicchia) del mercato.

❖ Può essere considerata una **terza strategia competitiva di base**, anche se, in effetti, consiste nell'attuazione di una delle due precedenti in un'area relativamente piccola del mercato.

I vantaggi della focalizzazione

Consente all'impresa di indirizzare tutti i propri sforzi economici e strategici in un contesto circoscritto e quindi, di beneficiare, a parità di altre condizioni, di una maggiore forza competitiva per un dato livello di risorse disponibili

Favorisce la specializzazione delle risorse e delle conoscenze da parte dell'impresa e quindi la migliore capacità di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo nella propria area di business;

Riduce la pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese che (in condizioni normali di mercato) tendono ad avere minore attenzione verso le aree di business di piccola dimensione

I limiti della focalizzazione

investire e specializzarsi in un'area del mercato economicamente non sostenibile

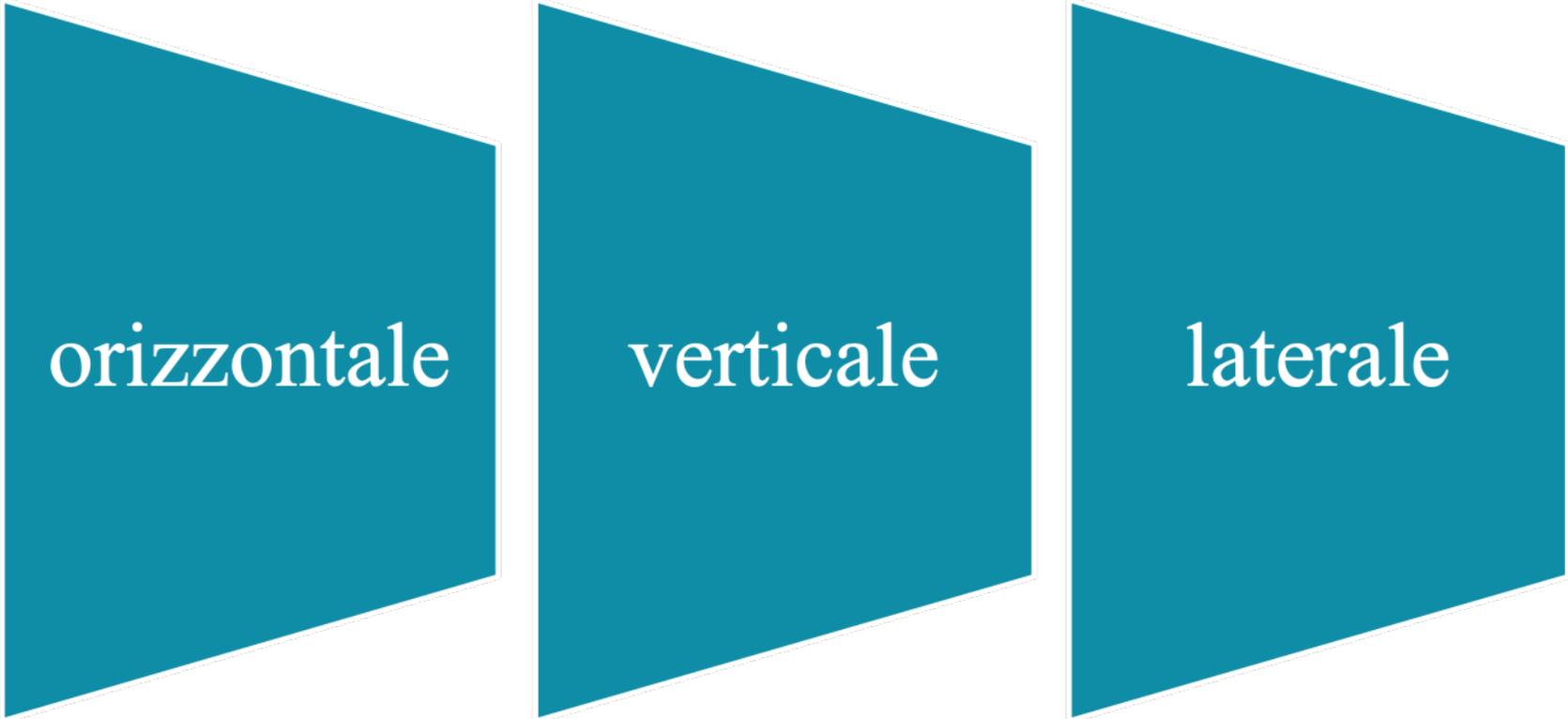
investire e specializzarsi in un'area del mercato facilmente aggredibile

seguire il ciclo di vita dell'area di mercato dove si è focalizzata l'attività.

Le strategie di collaborazione

- ❑ L'orientamento strategico dell'impresa non è necessariamente di tipo solo competitivo; può essere anche **di natura collaborativa**.
- ❑ La rilevanza della cooperazione emerge anche con riferimento al fine imprenditoriale di massimizzazione del valore economico. Per raggiungere questo obiettivo non basta “appropriarsi” (attraverso azioni normalmente competitive) di opportunità da cui trarre valore; occorre anche “creare” tali opportunità; le attività volte alla creazione di valore possono e spesso debbono, essere svolte insieme ad altri partner.

Le strategie di collaborazione

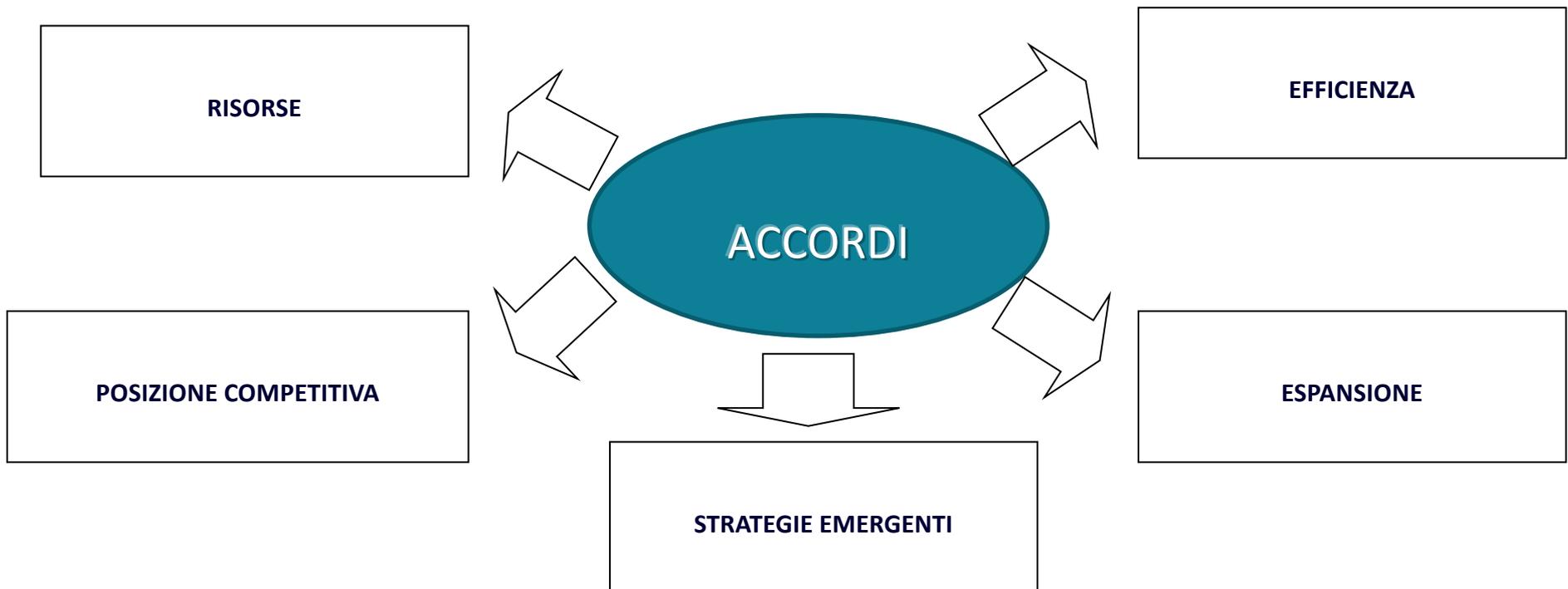


orizzontale

verticale

laterale

Le motivazioni alla base di una strategia cooperativa



Le diverse tipologie di attori coinvolti

Dimensione
aziendale

Posizione
competitiva

Business di
appartenenza

Natura

La capacità di collaborare

È la risultante di condizioni sia materiali che immateriali.

- **Condizioni materiali:**

- disponibilità di risorse per finanziare gli investimenti richiesti; dall'attuazione dell'accordo, nonché i costi (spesso non irrilevanti) assorbiti dalla gestione dello stesso accordo;
- disponibilità di risorse distintive.

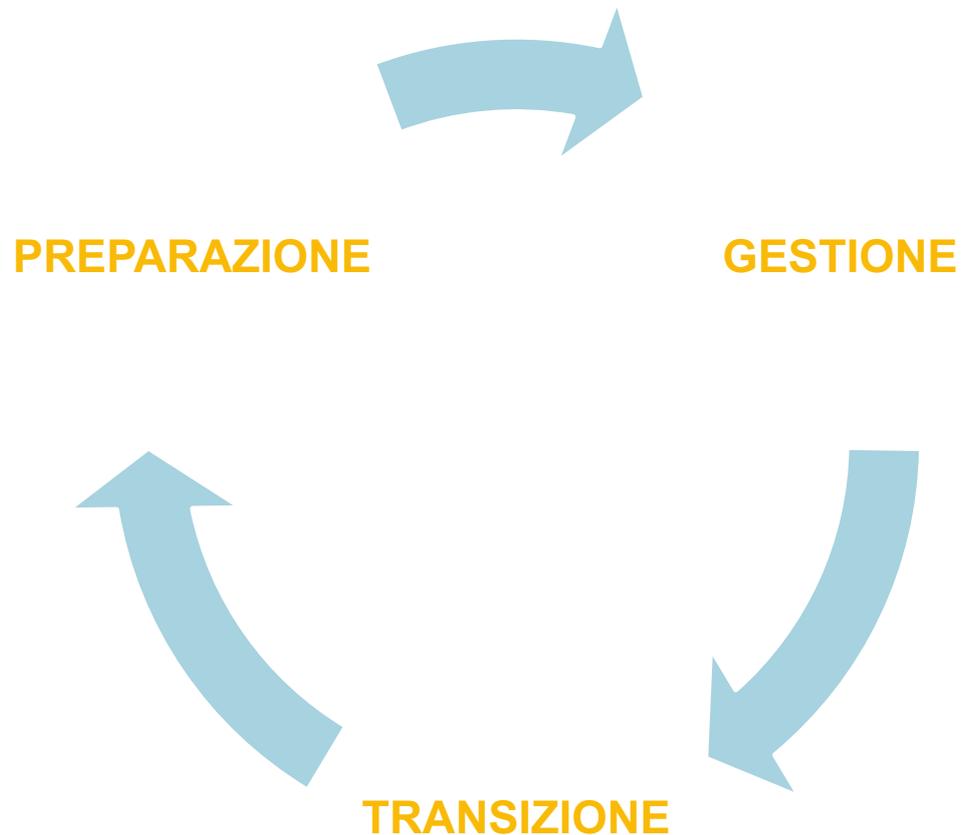
- **Condizioni immateriali:**

- il “capitale sociale”;
- lo stile manageriale e l'attitudine “culturale” verso la cooperazione con altri soggetti;
- la chiarezza degli obiettivi strategici;
- le competenze organizzative;
- la reputazione goduta dall'impresa.

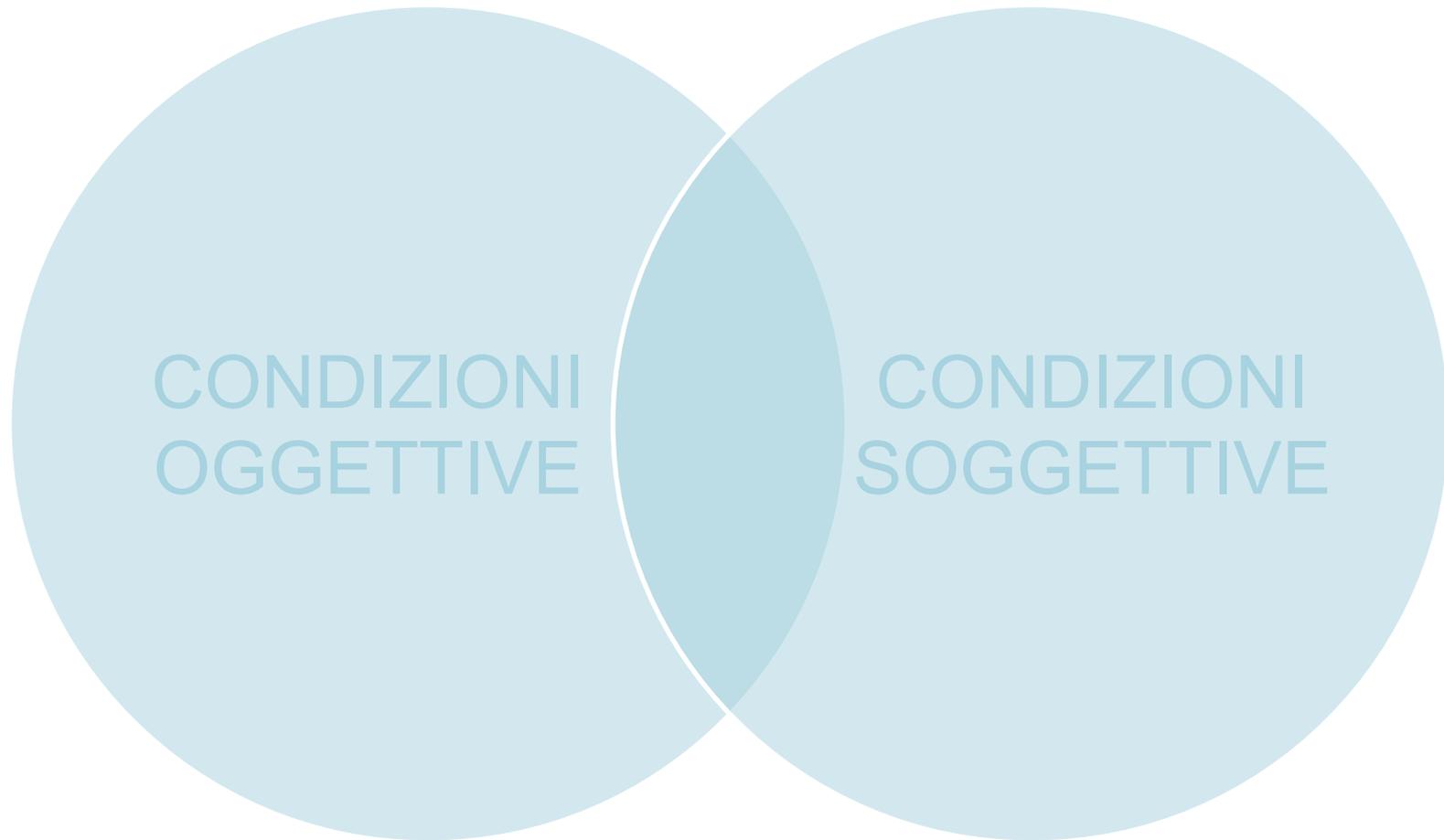
Le diverse tipologie di alleanza

	Alleanza “tattica”	Alleanza “strategica”
Natura degli obiettivi	Obiettivi funzionali alla soluzione di problematiche contingenti	Obiettivi funzionali alla attuazione della “vision” e della mission” dell’azienda
Potenziale impatto sulla strategia	Modesto o assente	Elevato
Potenziale impatto sulla gestione operativa	Elevato	Non necessariamente significativo nell’immediato; elevato nel medio termine
Livello di Risorse impiegate	Generalmente limitato	Generalmente molto consistente
Integrazione organizzativa	Modesta o comunque temporanea	Elevata e normalmente strutturale
Durata	Di breve termine, salvo l’eventualità di una reiterazione nel tempo delle attività previste dall’alleanza	Di medio-lungo termine

Il ciclo di vita delle alleanze strategiche



Le condizioni di successo delle alleanze strategiche



La progettazione di un'alleanza strategica

