

INTRODUZIONE ALLE DECISIONI STRATEGICHE

1

La strategia e il successo delle organizzazioni



I successi non possono essere attribuiti esclusivamente alla fortuna.

Vi sono altri fattori che determinano il successo delle organizzazioni:

- l'abilità di riconoscere le opportunità,
- l'aver una chiara linea da seguire,
- la flessibilità che permette di sfruttare le opportunità.

Nelle storie di successo è sempre presente una strategia, ovvero una linea di condotta coerente, basata su una chiara comprensione delle regole del gioco e su una precisa consapevolezza di come agire per collocarsi in una posizione di vantaggio.

Strategia – verso una definizione

3

- È un mezzo per definire gli scopi dell'organizzazione tramite i suoi obiettivi di lungo termine, i programmi e le priorità nella distribuzione delle risorse;
- Definisce il contesto competitivo dell'impresa;
- È la risposta alle opportunità e minacce dell'ambiente e ai punti di forza e debolezza interni per costruire vantaggi competitivi sostenibili;
- È il mezzo per sviluppare le *core competences* dell'organizzazione.

Gestione strategica

4

- Fissa gli obiettivi di lungo termine dell'impresa;
- Individua forze e debolezze interne;
- Individua opportunità e minacce esterne;
- Decide le azioni per raggiungere gli obiettivi e i tempi necessari;
- Sceglie fra le diverse opzioni che si presentano;
- Modifica i piani se necessario, adattandoli ai cambiamenti dell'ambiente o interni all'impresa.

OBIETTIVO FINALE: in un contesto incerto, anticipare per quanto possibile gli sviluppi futuri dell'ambiente in cui opera.

I ruoli della gestione strategica

5

- 1. Supporto alle decisioni:** la strategia è la linea guida che conferisce coerenza alle decisioni di un individuo o di un'organizzazione. Se la strategia non definisse gli obiettivi da raggiungere, gli individui non potrebbero prendere decisioni ottimali, perché hanno razionalità limitata e non possono massimizzare ogni decisione data l'enorme mole di informazioni da gestire;
- 2. Strumento di coordinamento:** esplicitando la strategia da raggiungere, il top management comunica a tutti l'identità, gli obiettivi e la posizione competitiva dell'impresa. Nella fase di implementazione diventa poi indispensabile il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione tramite la pianificazione strategica;
- 3. Obiettivo:** la strategia definisce cosa l'impresa vuole diventare in futuro, definendo aspirazioni e motivazioni.

Elementi di una strategia di successo

6

- Obiettivi semplici, coerenti, a lungo termine;
- Profonda comprensione dell'ambiente competitivo;
- Valutazione obiettiva delle risorse a disposizione;
- Efficace implementazione

Strategia di gruppo e strategia di business

7

- **Strategia di gruppo (corporate strategy):** scelta dei settori e mercati nei quali competere.
- **Strategia di business (business strategy):** volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato.

I livelli della gestione strategica

1.

IL LIVELLO CORPORATE

E' elaborata dal top management /imprenditore per l'intera organizzazione.

Definisce il campo d'azione dell'impresa tramite la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere .

1. In quale business vogliamo competere?

- Monobusiness;
- Più business correlati;
- Più business non correlati.

Il top management decide la strategia di coordinamento, definisce le priorità e la suddivisione delle risorse tra i diversi business.

2. Quale orientamento dare alle strategie?

- Crescita;
- Stabilità;
- Contrazione.

I livelli della gestione strategica

1.

IL LIVELLO CORPORATE

(cont.)

4. Quali risorse allocare?
 - Quali risorse sono necessarie per gli obiettivi identificati?
 - Quali obiettivi sono realistici date le risorse?
 - Distribuzione delle risorse fra i diversi business.
5. Che struttura organizzativa adottare?

I livelli della gestione strategica

2.

IL LIVELLO BUSINESS

E' elaborata a livello di SBU (Strategic Business Unit): parte dell'impresa con propria strategia, proprio mercato, propri concorrenti e propria mission.

Si definisce il MODO di competere in un determinato settore o mercato

1. Come affrontare la concorrenza?
2. Con quali criteri distribuire le risorse umane e finanziarie fra le funzioni?
3. Come creare e mantenere un vantaggio competitivo?

In questo caso la strategia è focalizzata su un singolo mercato o segmento di mercato (coincide con la strategia corporate nelle imprese monobusiness).

I livelli della gestione strategica

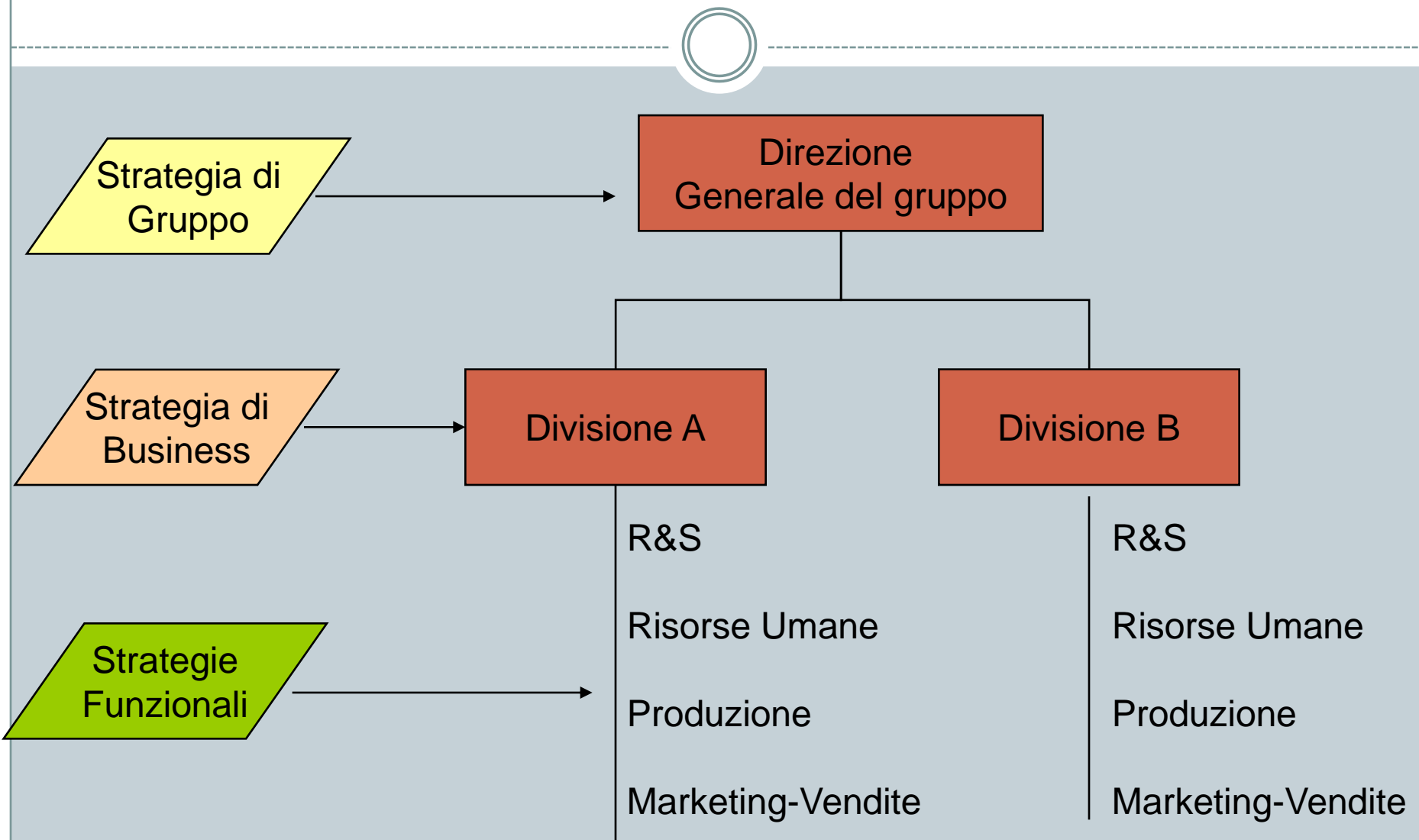
3. IL LIVELLO FUNZIONALE

E' elaborata a livello di singola funzione.

Le decisioni strategiche a questo livello competono ai direttori funzionali, con raggio d'azione e orizzonte temporale più limitato rispetto alle precedenti.

In questo caso i responsabili non hanno autorità sul quadro strategico complessivo, anche se contribuiscono con le loro scelte alla sua formazione.

I livelli strategici: una sintesi



I due approcci alla strategia

13

Strategia deliberata

- Strategia così come ideata dal top management.
- Data la razionalità limitata, la strategia deliberata è il risultato di un processo di negoziazione, contrattazione e compromesso che coinvolge molti individui e gruppi all'interno dell'organizzazione.

Strategia emergente

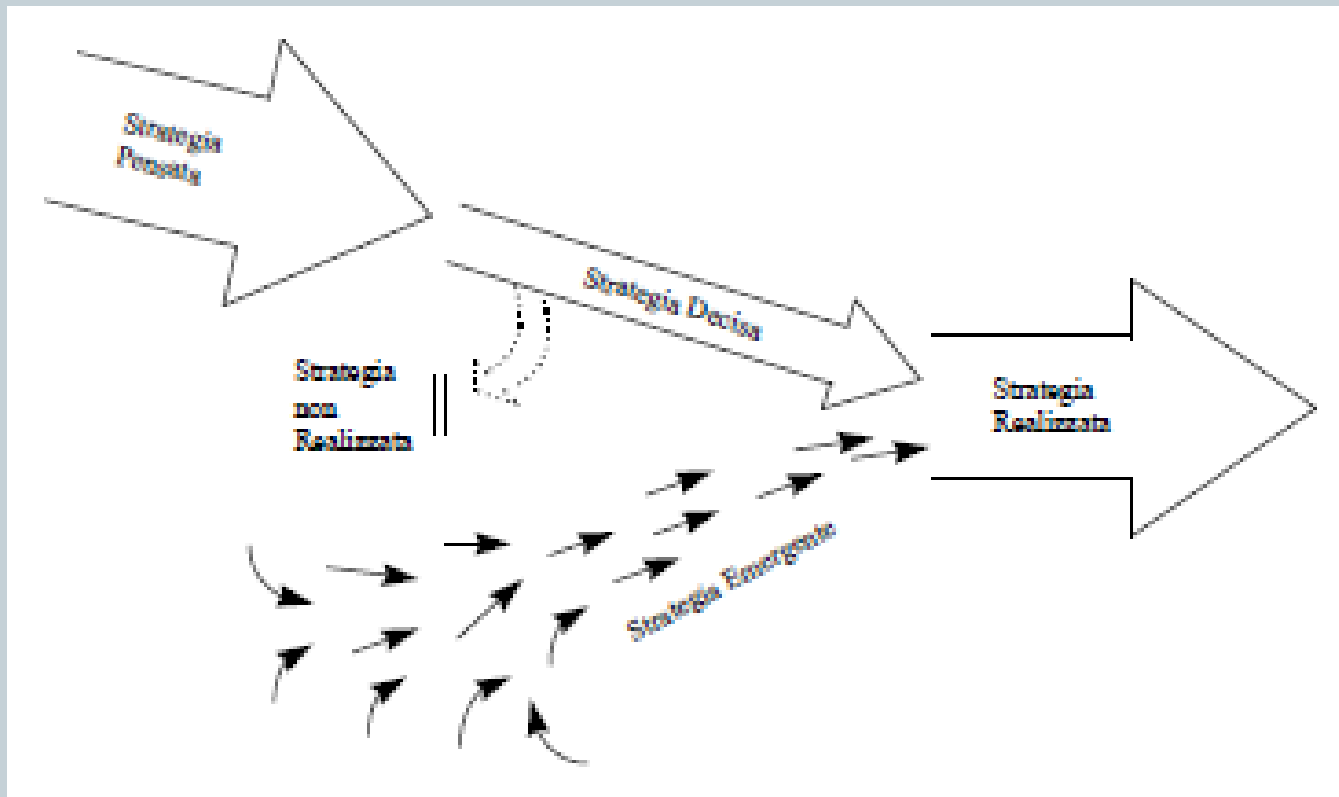
- Insieme di decisioni che emergono dal processo con cui i manager interpretano la strategia deliberata e la adattano alle circostanze esterne (e che spesso non fanno parte delle strategie deliberate).

Fondamentale è stabilire un equilibrio fra le due strategie e adottare un processo di analisi sistematica del successo/insuccesso di una strategia.

Strategia realizzata

14

La strategia effettivamente realizzata alla fine del processo è una fusione tra la deliberata (approccio top-down, pianificazione e controllo) e l'emergente (approccio bottom-up, apprendimento e sperimentazione)



Il cambiamento strategico

15

La strategia deve continuamente variare per adattarsi ai cambiamenti imposti da ambiente e impresa. In particolare, la strategia cambia in caso di:

- Crisi di risultati;
- Nuova leadership;
- Minaccia di takeover;
- Nuovi azionisti di riferimento.

Perché le imprese non adottano tutte la stessa strategia?

- Ogni impresa ha un proprio specifico campo d'azione (mix prodotti, tecnologie, clienti, concorrenti);
- Una strategia utilizzata da più imprese non può generare per tutte vantaggio competitivo;
- Il futuro è sempre più incerto ed è quindi necessario essere pronti ad un costante cambiamento;
- Ci sono limiti al processo di raccolta, elaborazione ed utilizzo delle informazioni.

Perché le imprese pianificano le proprie scelte e formulano strategie?

1. Negli ultimi decenni l'attività delle imprese è diventata più complessa e richiede maggiori capitali: è fondamentale coordinare le risorse e le attività (pianificazione);
2. La progettazione richiede più tempo: il lancio di nuovi prodotti sul mercato richiede attività sempre più complesse, a fronte della necessità di accorciare il lead time si allunga a fronte della necessità di rispondere sempre più velocemente alle sfide competitive;
3. Il ritmo del progresso tecnologico è accelerato e il ciclo di vita dei prodotti si è accorciato;
4. Sono necessarie nuove professionalità che devono essere introdotte nell'organizzazione dopo un'attenta pianificazione strategica;
5. La pianificazione strategica è tanto più necessaria entro i gruppi di imprese;
6. È aumentata l'instabilità internazionale e la concorrenza si è fatta più intensa;
7. Cresce l'impatto dell'opinione pubblica e dei valori sociali;
8. La pianificazione è uno strumento di motivazione, agevolazione e controllo.

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

18

Il processo di pianificazione strategica

19

Definizione della missione e degli obiettivi aziendali

Analisi della situazione di partenza

Ambiente e scenario competitivo
(*opportunità e minacce*)

Risorse interne
(*punti di forza e di debolezza*)

Divario strategico

Formulazione delle strategie

Ideazione delle strategie alternative

Valutazione delle strategie alternative

Selezione delle strategie aziendali

Redazione del piano strategico

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

20

1 **La definizione della mission aziendale**

La mission

21

- La gestione strategica parte sempre dalla definizione della mission aziendale, ossia degli scopi che l'impresa intende perseguire.
- Viene formulata in genere in modo molto ampio (es. essere nei primi posti nel settore, massimizzare il benessere del consumatore, ecc.), ma può anche essere più specifica ed identificare i business in cui opera, le strategie di espansione o di acquisizione delle risorse umane, ecc.
- Non è sempre enunciata in maniera esplicita, ma in alcuni casi si spinge verso una formalizzazione perché:
 - Il management ne ha bisogno per avere un'idea più precisa sulla direzione in cui l'impresa vuole andare;
 - Il consiglio di amministrazione a volte decide di aumentare il livello di formalizzazione;
 - Gli azionisti possono decidere di definire più precisamente la mission in modo da ridurre il rischio di moral hazard.

Mission: alcuni esempi

22

Apple: Apple computer is committed to protecting the environment, health and safety of our employees, customers and the global communities where we operate. We recognize that by integrating sound environmental, health and safety management practices into all aspects of our business, we can offer technologically innovative products and services while conserving and enhancing resources for future generations. Apple strives for continuous improvement in our environmental, health and safety management systems and in the environmental quality of our products, processes and services.

McDonald's: McDonald's vision is to be the world's best quick service restaurant experience. Being the best means providing outstanding quality, service, cleanliness, and value, so that we make every customer in every restaurant smile.

Coca Cola: To refresh the world... To inspire moments of optimism and happiness... To create value and make a difference.

Pepsi Co: Our mission is to be the world's premier consumer products company focused on convenient foods and beverages. We seek to produce financial rewards to investors as we provide opportunities for growth and enrichment to our employees, our business partners and the communities in which we operate. And in everything we do, we strive for honesty, fairness and integrity.

Gli stakeholders

23

Nel definire la propria mission, l'impresa deve considerare il fatto che esistono diversi **stakeholders**, ossia soggetti (individui o organizzazioni) che hanno interessi (diversi) nell'attività dell'impresa e che quindi possono agire sulla mission e sugli obiettivi.

- Azionisti: dividendi, aumento del valore di mercato del proprio investimento;
- Management: stabilità del ruolo, carriera, remunerazione, status, responsabilità all'interno dell'impresa;
- Consumatori: valore in cambio di denaro, buon rapporto qualità/prezzo, sicurezza, innovazione di prodotto, assistenza post-vendita affidabile;
- Dipendenti: remunerazioni adeguate, stabilità posto di lavoro, carriera, soddisfazione;
- Fornitori: continuità negli acquisti, puntualità pagamenti;
- Concorrenti: concorrenza leale;
- Distributori: consegne tempestive, affidabilità dei programmi, immagine di marca;
- Finanziatori: restituzione del prestito, pagamento puntuale degli interessi;
- Governo: pagamento imposte e tasse, difesa dell'ambiente, rispetto delle leggi, contributi a occupazione ed esportazioni;
- Società: qualità della vita, considerazioni etico-morali.

Gli stakeholders

24

Nel definire la propria mission, l'impresa deve considerare il fatto che esistono diversi **stakeholders**, ossia soggetti (individui o organizzazioni) che hanno interessi (diversi) nell'attività dell'impresa e che quindi possono agire sulla mission e sugli obiettivi.

Essendo interessi in conflitto tra loro diventa fondamentale stabilire delle priorità. Due i principali criteri:

1. Negli ultimi anni si è privilegiata la massimizzazione dello **shareholder value**, ossia del valore per gli azionisti (capital gain + dividendi).
2. La **teoria degli stakeholders** sostiene invece che il risultato massimo è raggiunto quando l'impresa è in grado di considerare nelle sue decisioni le attese di tutti i portatori d'interesse.

E' difficile in quest'ultimo caso stabilire le priorità e trovare un equilibrio.

In molti affermano che massimizzando lo shareholder value si massimizzano indirettamente anche gli obiettivi degli altri stakeholders.

Il problema principale-agente

25

Anche prendendo per ottimale la scelta di massimizzare lo shareholder value, non sempre il management agisce in questa direzione.

- 1) Non sempre il management ha le capacità per prendere le decisioni ottimali, specie in caso di ambiente turbolento (cambiamenti improvvisi e non prevedibili);
- 2) Gli interessi del management potrebbero essere diversi da quelli della proprietà. In questo caso gli azionisti possono rimediare:
 - ✦ Con nomina diretta del consiglio di amministrazione;
 - ✦ Sottolineando il rischio di un takeover ostile;
 - ✦ Legando la remunerazione dei manager al valore delle azioni.

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

26

2a

**L'analisi del macro-ambiente.
Minacce e opportunità**

Analisi PEST

27

Politica

Stabilità del governo; pressione fiscale; disciplina della concorrenza, del mercato del lavoro e dei capitali; protezione dell'ambiente; corporate governance; deregulation; atteggiamento verso investitori stranieri; privatizzazione; barriere allo scambio internazionale

Società/cultura

Demografia; stile di vita; sensibilità all'ambiente; sensibilità al rapporto stile di vita/salute; movimenti di protezione del consumatore; attitudine verso l'imprenditorialità e il lavoro; valori della tradizione

Economia

PIL; consumi privati; distribuzione del reddito; reddito disponibile; inflazione; salari; intervento dello stato nell'economia; investimenti privati e pubblici; costo del denaro; apprezzamento/deprezzamento della moneta

Tecnologia

Investimenti in R&S; tutela della proprietà intellettuale; ritmo di lancio di nuovi prodotti; qualificazione professionale della forza lavoro

Definizione degli scenari

28

Una volta effettuata un'attenta fotografia della situazione esistente, occorre procedere ad una previsione quanto più accurata di quello che potrà succedere in futuro (perché la strategia E' proiettata nel futuro), ossia dei possibili scenari. Tra le possibili tecniche:

- **Estrapolazione:** si proietta nel futuro la tendenza attuale (dando come immutate le condizioni);
- **Brainstorming:** il futuro viene previsto confrontando le idee di più persone. L'ambiente deve però essere stabile, gli obiettivi limitati e le persone coinvolte competenti;
- **Analisi di scenario:** ipotesi di combinazioni di eventi e dell'impatto che tali eventi possono avere sulla strategia dell'impresa (what if...?).

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

29

2b **L'analisi del contesto competitivo**

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

1 – Definizione del settore

Il primo step dell'analisi di settore è identificare il settore in cui si opera.

Il settore è il luogo economico dove avviene il confronto concorrenziale. Dovrebbe essere caratterizzato da **omogeneità interna** tra le imprese del settore e da **disomogeneità** con imprese di altri settori.

È una definizione arbitraria e difficile, ma necessaria dal punto di vista operativo/decisionale per identificare il contesto di applicazione delle scelte strategiche.

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

1 – Definizione del settore (cont.)

In senso STRETTO due imprese appartengono allo stesso settore se hanno omogeneità tecnologiche, nei materiali utilizzati, commerciali e nel tipo di fabbisogno soddisfatto.

In senso ALLARGATO, le imprese del settore devono considerare anche le imprese potenziali concorrenti (che hanno omogeneità solo su tre dei suddetti aspetti).

La definizione del settore è legata agli obiettivi dell'analisi, in particolare all'orizzonte temporale che si sta considerando (breve/lungo periodo) e alla strategia a cui si sta pensando (consolidamento prodotti esistenti, lancio prodotti nuovi, ecc.).

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

2 – Struttura di mercato

Una volta definito il settore di riferimento, è necessario identificare la struttura del mercato in cui l'impresa opera.

Si possono identificare quattro idealtipi:

- Concorrenza perfetta;
- Monopolio;
- Oligopolio;
- Concorrenza monopolistica.

A seconda della struttura variano il potere di mercato dell'impresa, la capacità di decidere la propria strategia indipendentemente dalle rivali, la possibilità di scegliere tra strategie di costo o di differenziazione, ecc. (paradigma struttura-comportamento-risultato).

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

2 – Struttura di mercato

LA CONCORRENZA PERFETTA

- 1) Sul mercato operano tante piccole imprese e tanti consumatori;
- 2) Le limitate dimensioni dei soggetti fanno sì che non riescano singolarmente ad influenzare il prezzo del bene/servizio (**price-takers**);
- 3) Nessun produttore ha una quota di mercato rilevante;
- 4) Prodotto **standardizzato o indifferenziato**: il prodotto offerto è identico per tutte le imprese o, se esistono differenze, sono comunque irrilevanti per gli acquirenti (no prezzi diversi);
- 5) C'è **simmetria tecnologica**: tutte le imprese hanno accesso alle stesse tecnologie produttive;
- 6) Gli acquirenti hanno a disposizione tutte le **informazioni** necessarie per valutare le caratteristiche del prodotto;
- 7) Non esistono **barriere all'entrata o all'uscita** (no incentivi alla **collusione**);
- 8) Il prezzo è dato e l'impresa può solo scegliere la quantità da offrire.

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

2 – Struttura di mercato

IL MONOPOLIO

- 1) L'offerta è nelle mani di un'unica impresa (impresa e settore coincidono);
- 2) Esistono elevatissime barriere all'ingresso di concorrenti potenziali (mercato **non contendibile**);
- 3) È presente una pluralità di consumatori.

In questo mercato il monopolista ha ovviamente il potere di fissare il prezzo, avendo come unico obiettivo la massimizzazione del proprio profitto.

Avendo chiara la relazione secondo cui all'aumentare del prezzo diminuisce la quantità venduta, il monopolista cercherà di trovare il mix quantità / prezzo che gli permetta di raggiungere il massimo profitto e che è il punto in cui il costo marginale eguaglia il ricavo marginale.

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

2 – Struttura di mercato

L'OLIGOPOLIO

Ci sono poche imprese che offrono prodotti molto simili fra loro e le imprese stesse sono **consapevoli** di operare in condizioni di interdipendenza con i concorrenti. Si rendono ad esempio conto che la scelta del prezzo di vendita non dipende solo dalla quantità prodotta, ma anche dalle reazioni dei concorrenti.

In concorrenza perfetta il numero elevato di concorrenti fa sì che ognuno prenda le proprie decisioni senza preoccuparsi delle decisioni degli altri, nel monopolio non c'è nessuno di cui preoccuparsi. Qui, invece, le conseguenze sui ricavi e sulle quote di mercato di una data decisione relativa al prezzo o di una campagna pubblicitaria possono essere meno positive delle aspettative (o addirittura negative) a seconda delle reazioni dei concorrenti.

Le imprese devono affrontare il dilemma fra i vantaggi della competizione e quelli derivanti dalla **collusione**: accordo, implicito o esplicito, tra imprese per ridurre o eliminare la competizione

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

2 – Struttura di mercato

LA CONCORRENZA MONOPOLISTICA

Come la concorrenza perfetta, l'offerta è molto frammentata, ingresso e uscita delle imprese sono agevoli, ma esiste una significativa differenziazione del prodotto.

Tuttavia gli acquirenti considerano il prodotto, anche se differenziato, sostituibile da molti altri presenti sul mercato.

Di conseguenza la singola impresa ha potere decisionale sul prezzo, anche se limitato dalla presenza di concorrenti e dalla possibilità per altre imprese di entrare sul mercato.

Es. prodotti alimentari.

N.B.: Il confine tra oligopolio e concorrenza imperfetta **non è netto**, anche perché dipende dalla definizione di mercato (es. auto).

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

2 – Struttura di mercato

QUADRO DI SINTESI
DELLE STRUTTURE
DI MERCATO

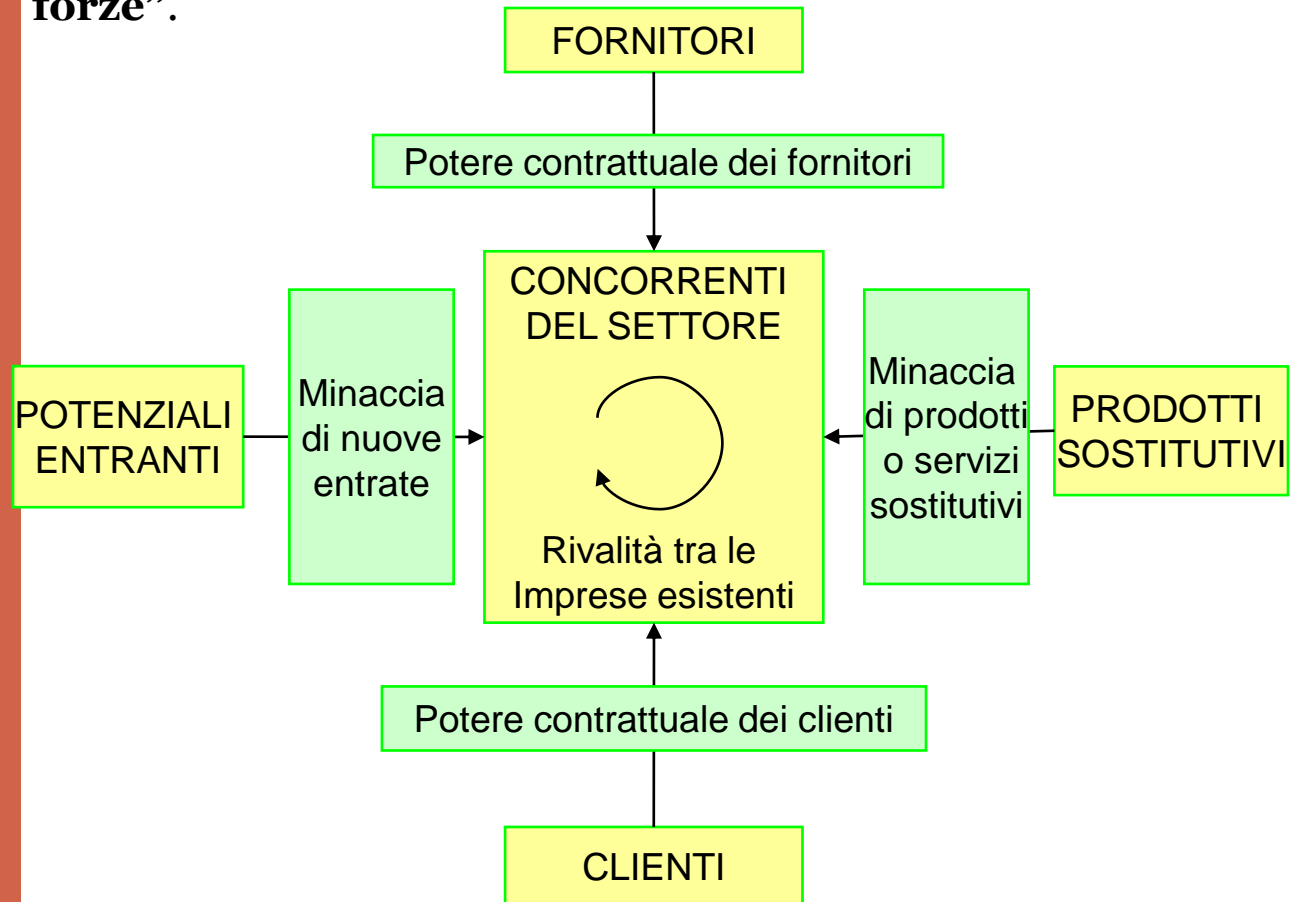
	Concorrenza perfetta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentrazione	Molte imprese	Alcune imprese	Due imprese	Un'impresa
Barriere all'entrata e all'uscita	Nessuna barriera	Barriere significative		Barriere forti
Differenziazione di prodotto	Prodotto omogeneo (commodity)	Potenziale per la differenziazione del prodotto		
Informazione	Perfetta	Imperfetta		

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

3 - L'attrattività del settore

Uno strumento per l'analisi del settore è stato proposto da Michael Porter ed è noto come il **modello delle "cinque forze"**.



L'attrattività di un settore (remunerazione di lungo periodo del capitale investito) dipende dall'intensità delle 5 forze competitive

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

3 - L'attrattività del settore: la minaccia di nuovi concorrenti

Quanto in un settore esistono alti profitti aumenta la probabilità che altre imprese vogliano entrarvi. La possibilità che questo avvenga dipende dall'esistenza o meno di **barriere all'entrata**, ossia di extra costi che una nuova entrante deve sostenere rispetto ad un'impresa già esistente sul mercato. Le principali:

1. **Economie di scala:** necessità di entrare con impianti grandi o con impianti piccoli dai costi più elevati;
2. **Accesso alla tecnologia:** a volte una nuova entrata non riesce facilmente ad acquisire le conoscenze tecniche necessarie per iniziare l'attività;
3. **Differenziazione di prodotto :** investire per creare un'immagine di marca in grado di contrastare le esistenti;
4. **Fabbisogno di capitali:** reperire e investire "a rischio" ingenti risorse finanziarie;
5. **Costi di riconversione** (*switching costs*) del cliente : per convincerlo cliente a cambiare offrendogli condizioni nettamente migliori della concorrenza;
6. **Accesso ai canali di distribuzione:** per acquisire spazi nella distribuzione in parte "bloccata" da accordi esclusivi;
7. Altri **vantaggi per le imprese esistenti** in termini di tecnologie brevettate, accesso alle materie prime, ubicazioni favorevoli, sovvenzioni pubbliche, curve di esperienza.

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

3 - L'attrattività del settore: la minaccia di nuovi concorrenti (cont.)

L'entrata di nuove imprese dipende anche dal comportamento passato delle imprese esistenti. In particolare, le nuove imprese possono essere dissuase se le imprese esistenti :

- In passato hanno risposto in modo aggressivo;
- hanno risorse finanziarie ampie;
- hanno relazioni consolidate con distributori e clienti;
- Possono ridurre i prezzi per difendere la quota e l'hanno già fatto in passato;
- Devono sostenere alti costi per abbandonare il mercato a causa della presenza di **barriere all'uscita**:
 - Impianti specializzati con alti costi di riconversione/trasferimento;
 - Elevati costi fissi di uscita per contratti di lavoro o contratti di fornitura assistenza/ricambi;
 - Interdipendenze strategiche con altre attività;
 - Barriere emotive;
 - Ostacoli politici e sociali

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

3 - L'attrattività del settore: la minaccia di nuovi concorrenti (cont.)

		BARRIERE ALL'USCITA	
		Basse	Alte
BARRIERE ALL'ENTRATA	Basse	Redditività bassa e stabile	Redditività bassa e rischiosa
	Alte	Redditività alta e stabile	Redditività alta e rischiosa

Le barriere all'entrata impattano sulla **redditività**: se alte permettono alle imprese esistenti di avere extra-profitti.

Le barriere all'uscita impattano sulla **rischiosità**: se alte costringono le imprese esistenti a rimanere e possono determinare una situazione perdurante di scarsi profitti o perdite.

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

3 - L'attrattività del settore: l'intensità della concorrenza

L'intensità della concorrenza in un determinato settore dipende da molti fattori.

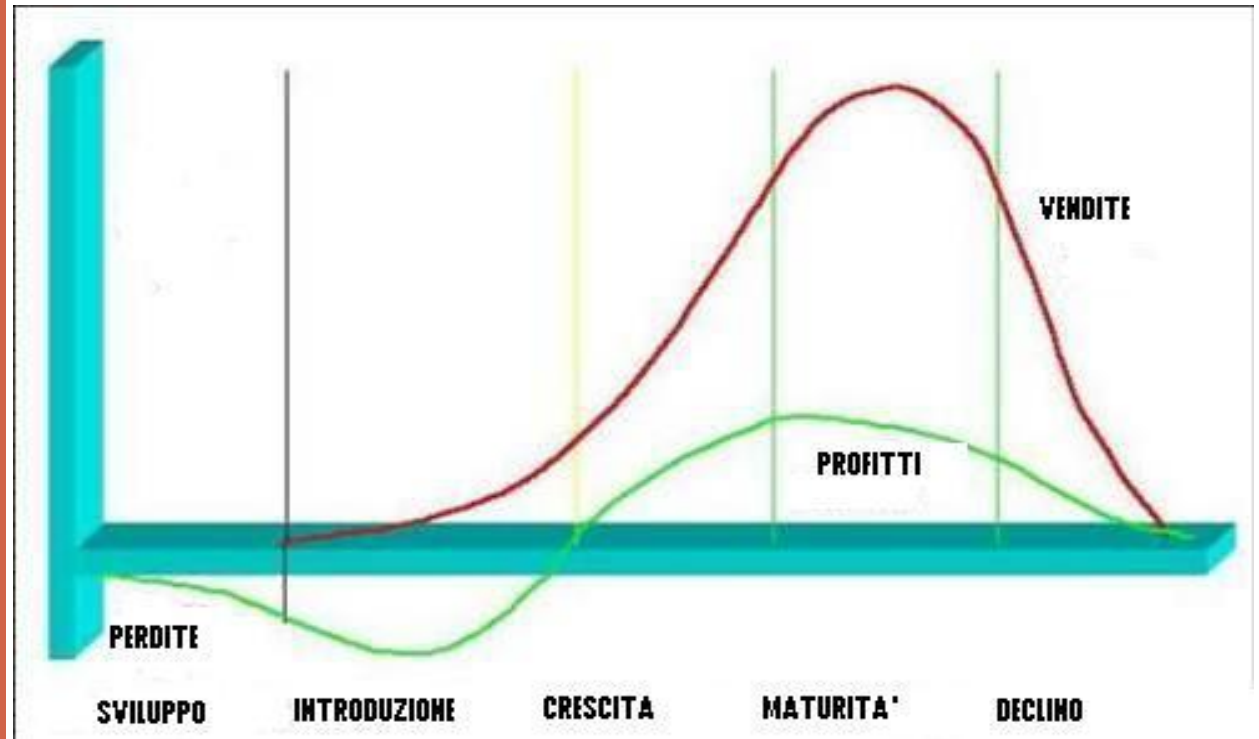
Numero e dimensioni delle imprese nel settore	La presenza di molte imprese o di poche imprese "equilibrate spinge al confronto concorrenziale
	In caso di poche imprese "dominanti" possono imporre regole concorrenziali
	La diversità dei concorrenti crea diverse regole del gioco (grandi/piccole; nazionali/straniere)
Crescita del settore	Una crescita lenta spinge le imprese a misurarsi sulla quota di mercato
	Una crescita rapida permette alle imprese di crescere con il settore
Livello dei costi fissi	Alti costi fissi spingono le imprese a cercare il pieno utilizzo della capacità produttiva
Differenziazione e o costi di conversione	Una bassa differenziazione o bassi costi di conversione spingono le imprese a competere sul prezzo
Capacità produttiva	La ricerca di economie di scala può spingere ad aumenti di capacità produttiva e quindi a situazioni di sovracapacità
Priorità strategica	Quanto è importante per le imprese la presenza nel settore determina diverse dinamiche competitive

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

4 - Un'analisi **dinamica**: il modello del ciclo di vita

Il modello presuppone che un mercato o un segmento di mercato passi per una successione di fasi:



Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

4 - Un'analisi dinamica: il modello del ciclo di vita (cont.)

(Sviluppo)

- Il prodotto non è ancora sul mercato ma l'impresa ha già sostenuto ingenti costi per svilupparlo.

Introduz.
(o fase embrionale)

- Domanda bassa alimentata soprattutto da early adopters. Alte barriere all'entrata, prezzi alti. Il pioniere punta su qualità, design e sviluppo. Alto rischio ma alte potenzialità. Assenza di standard. Il pioniere potrebbe chiudere in perdita per i forti investimenti della fase precedente. Forte attrazione di potenziali concorrenti-

Crescita (o sviluppo)

- Si diffonde il prodotto, aumenta la domanda, diminuisce il prezzo. Diminuiscono le barriere all'entrata, aumenta la concorrenza. La difesa dai nuovi entranti è soprattutto affidata al marketing. Profitti alti, ma inizia a farsi sentire la concorrenza

Maturità

- Il mercato si satura ed entra in una contrazione o crescita 0. La domanda è solo di sostituzione di vecchi prodotti. Mktg e produzione di massa con scarse innovazioni. I prodotti dei concorrenti diventano simili e la fedeltà alla marca diminuisce. I prezzi diminuiscono e la competizione è intensa. I profitti cominciano a diminuire, a meno che il numero dei concorrenti non diminuisca.

Declino

- Se il calo di domanda non si ferma il settore è destinato al declino per cambiamenti sociali, demografici, tecnologici, di concorrenza internazionale e di conoscenza del compratore. La competizione tra le imprese rimaste aumenta e diventa fondamentale controllare i costi. Per utilizzare la capacità produttiva si abbassano i prezzi e si hanno perdite. Alternative: abbandono o ristrutturazione.

Il CDV: l'evoluzione della domanda

45

Introduzione	Limitata ai primi acquirenti: reddito elevato, avanguardia.
Sviluppo	Rapida accelerazione della penetrazione di mercato.
Maturità	Mercato di massa. Acquisti di sostituzione-ripetizione. Clienti consapevoli e sensibili al prezzo.
Declino	Obsolescenza.

Il CDV: l'evoluzione della tecnologia

46

Introduzione	Tecnologie Concorrenti – Rapida innovazione di prodotto.
Sviluppo	Modello dominante standard. Rapida innovazione di processo.
Maturità	Conoscenze tecniche diffuse. Ricerca di miglioramenti tecnologici.
Declino	Poca innovazione di prodotto e di processo.

Il CDV: l'evoluzione dei prodotti

47

Introduzione	Qualità scadente. Ampia gamma di caratteristiche e tecnologia. Variazioni frequenti nei modelli.
Sviluppo	Miglioramento di qualità e modelli. Emerge un modello dominante.
Maturità	Standardizzazione del prodotto. Tentativi di differenziazione tramite marchio, qualità, vendita a pacchetto.
Declino	La standardizzazione del prodotto diventa la norma: differenziazione difficile e poco redditizia.

Il CDV: l'evoluzione di produzione e distribuzione

48

Introduzione	Piccole quantità produttive. Manodopera specializzata. Canali distributivi specializzati.
Sviluppo	Capacità produttiva insufficiente. Mercato di massa. Concorrenza per i canali distributivi.
Maturità	Eccesso di capacità produttiva. Manodopera non specializzata. Produzione in grandi quantità. I distributori vendono poche linee di prodotto.
Declino	Eccesso cronico di capacità produttiva. Riemergono i canali specializzati.

Il CDV: l'evoluzione del commercio

49

Introduzione	Produttori e consumatori in paesi economicamente avanzati.
Sviluppo	Esportazioni dai paesi economicamente avanzati al resto del mondo.
Maturità	La produzione di sposta nei paesi di recente industrializzazione e poi nei paesi in via di sviluppo.
Declino	Esportazioni dai paesi con i più bassi costi del lavoro.

Il CDV: l'evoluzione della concorrenza

50

Introduzione	Poche imprese.
Sviluppo	Ingressi, fusioni, uscite.
Maturità	Consolidamento del settore: si intensifica la concorrenza sul prezzo.
Declino	Guerre di prezzo. Uscite.

Il CDV: l'evoluzione dei fattori critici di successo

51

Introduzione	Innovazione di prodotto. Immagine credibile di impresa e prodotto.
Sviluppo	Progettazione per la produzione. Accesso alla distribuzione. Consolidamento del marchio. Rapido sviluppo del prodotto. Innovazione di processo.
Maturità	Efficienza di costo attraverso processi produttivi ad alta intensità di capitale. Economie di scala e bassi costi degli input. Qualità elevata.
Declino	Bassi costi generali. Selezione degli acquirenti. Segnalazione e impegno. Razionalizzazione della capacità produttiva.

Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

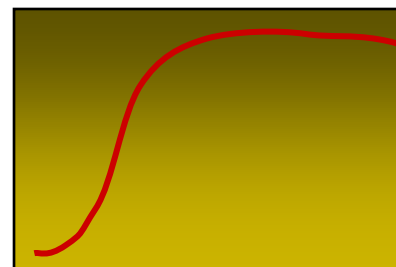
4 - Un'analisi **dinamica**: il modello del ciclo di vita (cont.)

Il management cerca di prevedere la durata delle diverse fasi del ciclo di vita per poter associare le opportune strategie.

Ma attenzione! Potrebbe essere anche:



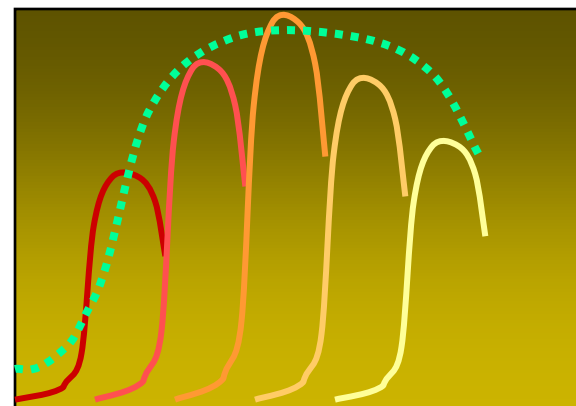
mania



Evergreen
(long-seller)



...flop



moda