

# IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

1

## **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

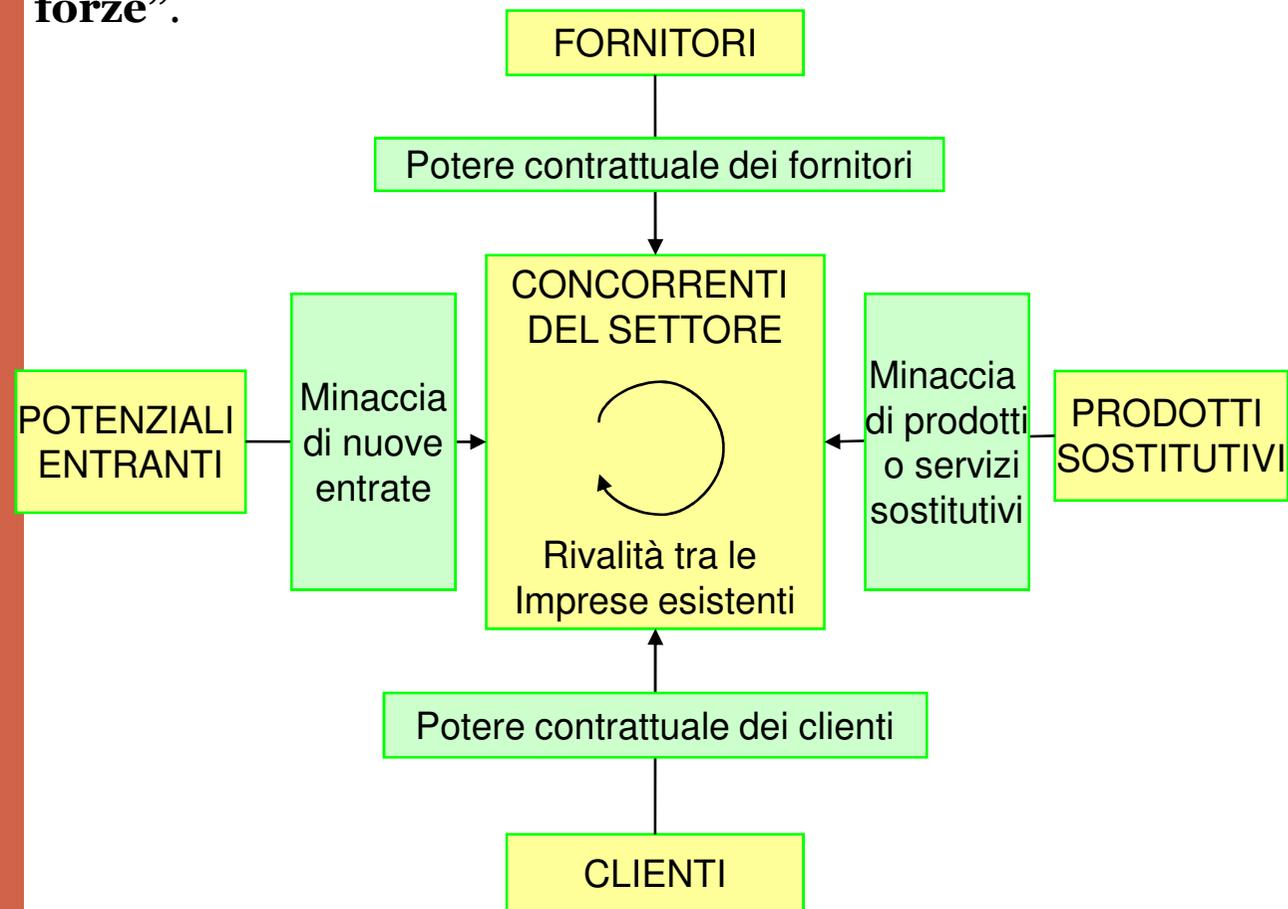
	Concorrenza perfetta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentrazione	Molte imprese	Alcune imprese	Due imprese	Un'impresa
Barriere all'entrata e all'uscita	Nessuna barriera	Barriere significative		Barriere forti
Differenziazione di prodotto	Prodotto omogeneo (commodity)	Potenziale per la differenziazione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

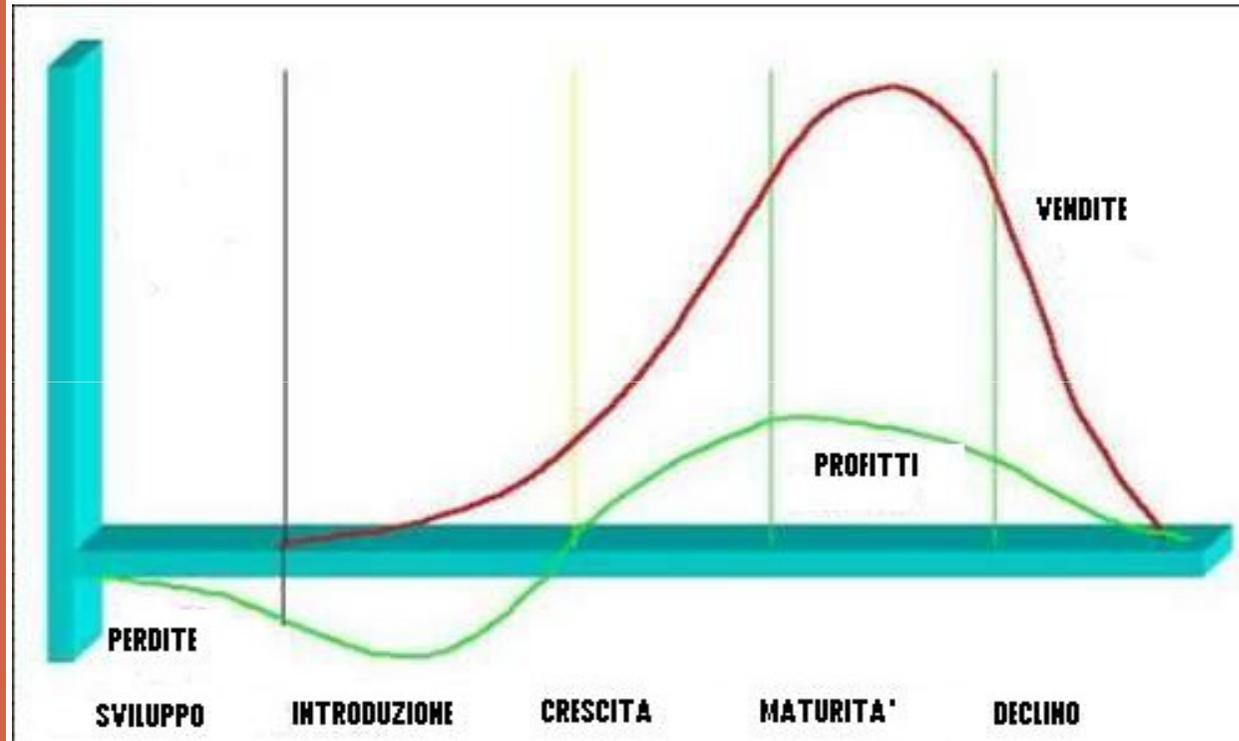
Numero e dimensioni delle imprese nel settore	La presenza di molte imprese o di poche imprese "equilibrate spinge al confronto concorrenziale"
	In caso di poche imprese "dominanti" possono imporre regole concorrenziali
	La diversità dei concorrenti crea diverse regole del gioco (grandi/piccole; nazionali/straniere)
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

17

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

# Il CDV: l'evoluzione della tecnologia

18

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

# Il CDV: l'evoluzione dei prodotti

19

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

# Il CDV: l'evoluzione di produzione e distribuzione

20

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

# Il CDV: l'evoluzione del commercio

21

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

# Il CDV: l'evoluzione della concorrenza

22

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

# Il CDV: l'evoluzione dei fattori critici di successo

23

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

## Il contesto competitivo

A) Analisi di settore

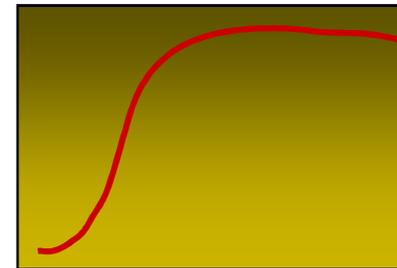
4 - Un'analisi **dinamica**: il modello del ciclo di vita (cont.)

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:



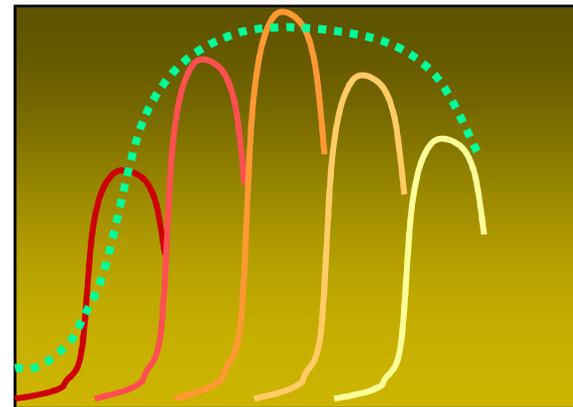
mania



Evergreen  
(long-seller)



...flop



moda

## Il contesto competitivo

### B) Analisi dei concorrenti

Per competere con successo in un determinato settore l'impresa deve dimostrare di essere migliore dei rivali.

Primo step per poterlo fare è conoscerli, effettuando un'attenta analisi della concorrenza, che si propone di raggiungere i seguenti scopi:

- Prevedere strategie e decisioni future dei concorrenti;
- Anticipare le probabili reazioni di un concorrente alle proprie iniziative strategiche;
- Determinare come si può influenzare il comportamento dei concorrenti per renderlo favorevole.

## Il contesto competitivo

B) Analisi dei concorrenti.

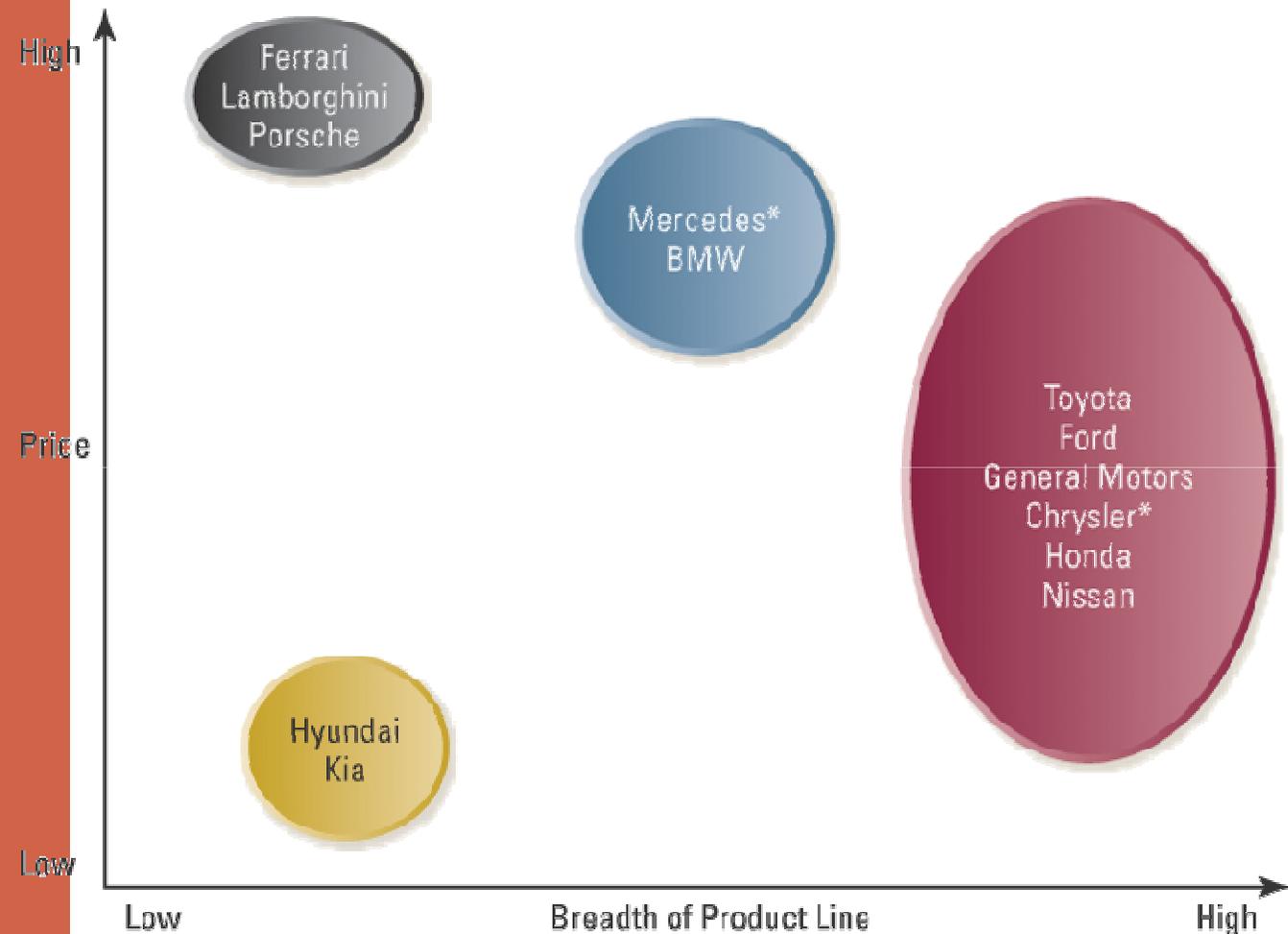
I gruppi strategici

- Dalla definizione del settore e dall'analisi dei concorrenti può emergere un'ampia gamma di strategie.
- In vari settori è possibile distinguere più gruppi di imprese che adottano strategie relativamente omogenee all'interno del gruppo, ma diverse da quelli degli altri gruppi. Le imprese dello stesso gruppo strategico coprono gli stessi mercati e sono in forte concorrenza tra loro. Si parla in questo caso di **gruppi strategici**.
- Occorre perciò porre particolare attenzione alle strategie poste in essere dai concorrenti appartenenti al proprio gruppo strategico, anche se occorre seguire attentamente anche le iniziative degli altri, perché le posizioni non rimangono stabili a lungo.

## Il contesto competitivo

B) Analisi dei concorrenti.

I gruppi strategici: es. auto



## Il contesto competitivo

C) Analisi della domanda

La segmentazione :  
definizione

Nella fase iniziale del processo di analisi del contesto competitivo il settore viene definito in modo piuttosto ampio (automobili, compagnie aeree, ecc.). Quando però si analizza la concorrenza più nel dettaglio, è necessario focalizzarsi su mercati più circoscritti.

La **segmentazione** è l'identificazione nel mercato potenziale di segmenti con esigenze e attese simili a cui si può rispondere con la stessa strategia di marketing.

Scopo è individuare i segmenti più attraenti, scegliere le strategie per i diversi segmenti e stabilire in quali operare.

## Il contesto competitivo

C) Analisi della domanda

La segmentazione : le fasi

1. Identificazione delle variabili chiave di segmentazione;
2. costruzione di una matrice di segmentazione;
3. analisi dell'attrattività di un segmento;
4. identificazione dei fattori critici di successo del segmento;
5. selezione del segmento obiettivo.

## Il contesto competitivo

C) Analisi della domanda

La segmentazione : le fasi

### 1. Identificare le variabili chiave di segmentazione

Ad esempio:

Fattori	Mercati di consumo (business-to-consumer)	Mercati delle organizzazioni (business-to-business)
Caratteristiche delle persone /organizzazioni	Età, sesso, razza, reddito, dimensioni delle famiglie, stadio del ciclo di vita, localizzazione, stile di vita	Settore, localizzazione, dimensione, tecnologia, redditività, management
Situazione di acquisto	Dimensione dell'acquisto, fedeltà alla marca, motivo dell'uso, importanza dell'acquisto, criteri di acquisto	Applicazioni, importanza dell'acquisto, volumi, frequenza di acquisto, criteri di scelta, canali di distribuzione
Esigenze dell'utilizzatore circa le caratteristiche del prodotto	Preferenze di prezzo, preferenze di marca, caratteristiche desiderate, qualità	Performance richieste, assistenza dai fornitori, qualità, preferenze di marca, caratteristiche richieste, servizi richiesti

## Il contesto competitivo

C) Analisi della domanda

La segmentazione : le fasi (cont.)

## 2. Costruire una matrice di segmentazione

Ad esempio:

### Mercato geografico

	Europa	US	Giappone
Auto di lusso	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Berlina piccole dimensioni	Segmento 4	Segmento 5	Segmento 6
Minivan	Segmento 7	Segmento 8	Segmento 9

Tipo di auto

## Il contesto competitivo

C) Analisi della domanda

La segmentazione : le fasi (cont.)

### 3. Analizzare l'attrattività di un segmento

Si usano gli stessi principi usati per studiare l'attrattività di un settore (5 forze di Porter), ma con alcune differenze:

- Bisogna considerare non solo i prodotti sostitutivi provenienti da altri settori, ma soprattutto quelli provenienti da altri segmenti dello stesso settore;
- È possibile che nuovi entranti in un segmento fossero già presenti in un altro segmento dello stesso settore (le barriere di mobilità sono quelle che impediscono il passaggio da un segmento all'altro).

## Il contesto competitivo

C) Analisi della domanda

La segmentazione : le fasi (cont.)

### 4. Identificare i fattori critici di successo del segmento

Es. mercato bici in USA

SEGMENTO	FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
Prodotti a basso prezzo venduti nella distribuzione organizzata con marca commerciale	Componenti a basso costo e bassi salari per l'assemblaggio. Contratti di fornitura con le catene di distribuzione
Prodotti di prezzo medio venduti con marca industriale in negozi specializzati	Efficienza dei costi attraverso alti volumi; bassi salari, produzione automatizzata; reputazione riguardo all'affidabilità e alla durata del prodotto; marketing verso intermediari e consumatori
Prodotti ad alto prezzo per amatori	Qualità dei componenti e dell'assemblaggio; design innovativo; buona reputazione (es. successo nelle competizioni sportive)
Biciclette per bambini venduti attraverso rivenditori di giocattoli	Simili a quelli del segmento a basso prezzo

## Il contesto competitivo

C) Analisi della domanda

La segmentazione : le fasi (cont.)

### 5. Selezionare il segmento obiettivo

Infine, l'azienda deve decidere se specializzarsi in un segmento o competere in più segmenti, sfruttando ad esempio somiglianze nei fattori critici di successo o la presenza di costi comuni.

Se i fattori critici di successo sono differenti nei diversi segmenti, un'impresa dovrà adottare strategie distinte e potrebbe trovare difficoltoso usare le stesse competenze.

## Il contesto competitivo

C) Analisi della domanda

La segmentazione :  
requisiti

Affinché una segmentazione possa avere successo devono essere verificati i seguenti requisiti:

- 1) Devono esserci forti differenze nelle attese dei compratori;
- 2) I segmenti devono essere identificabili e misurabili in modo da poter identificare chiaramente chi vi appartiene e chi no;
- 3) Deve essere possibile confrontare costi e ricavi dei diversi segmenti;
- 4) La segmentazione deve dare vantaggi che giustifichino le risorse impiegate nel marketing mix: le dimensioni di ogni segmento devono essere un'effettiva opportunità per l'impresa;
- 5) I segmenti devono essere raggiungibili, ad es. con la comunicazione, a costi ragionevoli;
- 6) I benefici per i potenziali compratori di un segmento devono essere stabili nel tempo.

# IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

36

## **3** **L'analisi delle risorse: punti di forza e di debolezza**

# Le risorse dell'impresa

Risorsa	Caratteristiche principali	Indicatori principali
<b>RISORSE TANGIBILI</b>		
FINANZIARIE	Capacità di indebitamento, generazione interna di fondi	Rapporto debiti/mezzi propri; cash flow operativo/cash flow netto; valutazione merito di credito
FISICHE	Macchinari, terreni e fabbricati, materie prime	Valore di mercato; età; dimensione; flessibilità
<b>RISORSE INTANGIBILI</b>		
TECNOLOGICHE	Proprietà intellettuale, brevetti, copyright, segreti commerciali	Numero e rilevanza brevetti, ricavi da brevetti e copyright, personale impiegato in R&S sul totale, n. e ubicazione laboratori di ricerca
REPUTAZIONE	Marche e marchi, rapporti consolidati coi clienti, reputazione per qualità e affidabilità	Conoscenza e valore della marca, % di acquisti ripetuti, misure obiettive su prestazioni comparative dei prodotti, indagini sulla reputazione delle imprese
<b>RISORSE UMANE</b>		
Istruzione, addestramento ed esperienza determinano le competenze disponibili. L'adattabilità contribuisce alla flessibilità strategica. La capacità di collaborazione influisce sulla formazione delle competenze. L'impegno e la lealtà contribuiscono alla formazione e al mantenimento del vantaggio competitivo		Istruzione e qualificazioni tecniche e professionali; livello retributivo; % giornate perse per scioperi e conflitti; assenteismo; indice di rotazione del personale

# Il vantaggio competitivo

38

- Obiettivo dell'attività strategica dell'impresa è ottenere un **vantaggio competitivo**, ossia la capacità di occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera. Grazie a tale posizione favorevole riesce a mantenere una redditività stabilmente maggiore rispetto alla media dei suoi competitor.
- L'opportuna valorizzazione delle risorse interne può creare o ri-creare vantaggio competitivo.

# IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

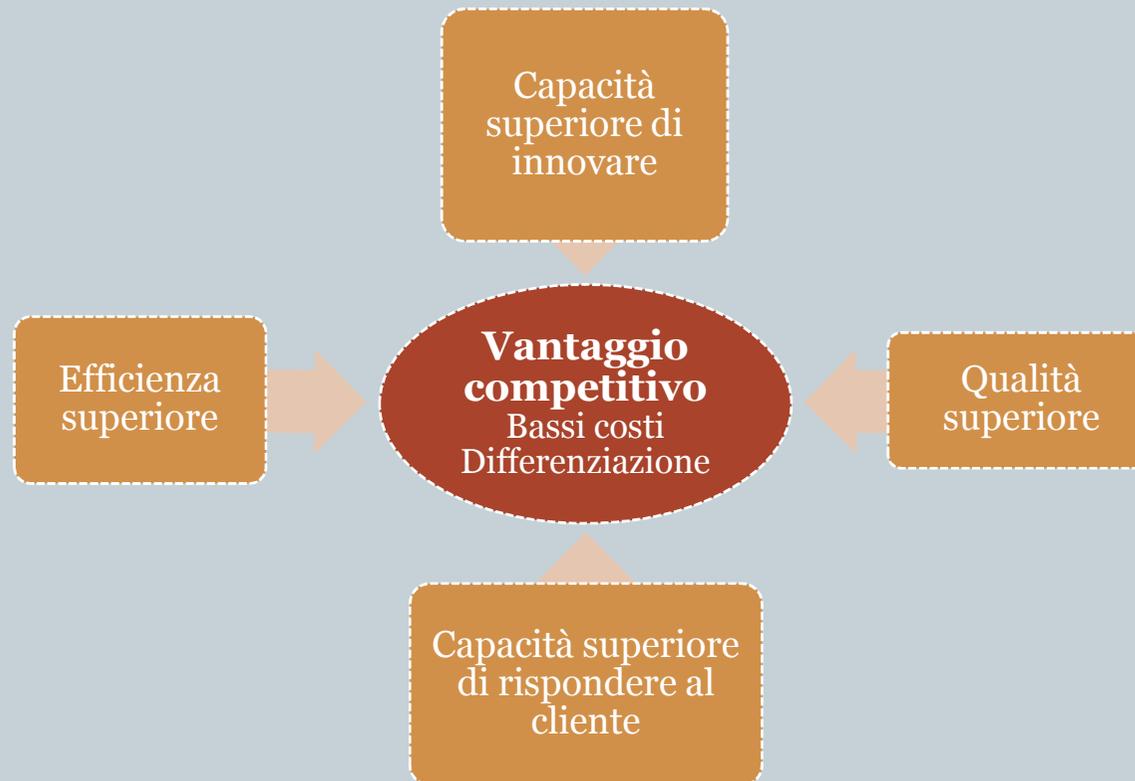
39

## **3** **L'analisi delle risorse: il vantaggio competitivo**

# Il vantaggio competitivo

40

Le imprese ricercano rispetto ai propri concorrenti un **VANTAGGIO COMPETITIVO**, che può essere interpretato come la capacità di ottenere in maniera continuativa una redditività superiore rispetto ai concorrenti. L'impresa può creare valore tramite quattro elementi:



# La sostenibilità del vantaggio competitivo

41



## Il vantaggio competitivo

La sostenibilità del vantaggio : barriere all'imitazione

Sostenibilità  
a vantaggi  
competitivi

1.  
Barriere  
all'imitazione

2. Capacità  
dei  
concorrenti

3.  
Dinamismo  
del settore

Più che impedire del tutto che una risorsa o una capacità dell'impresa vengano imitate, le barriere sono rivolte ad allungare i tempi necessari per l'imitazione.

**RISORSE:** l'imitazione delle risorse è più facile nel caso di risorse tangibili che intangibili. Le strategie di marketing sono le più facili da imitare, ma richiedono forti investimenti in comunicazione e distribuzione. Meglio è utilizzare risorse uniche (relazioni strette con i fornitori, brevetti, esclusive).

**CAPACITA':** essendo rappresentate da una particolare cultura, da sistemi di procedure, metodi e criteri di decisione sono più difficili da imitare e riprodurre. Ciò non toglie che i rivali possano ugualmente acquisirle (ad es. assumendo un nostro dipendente strategico).

## Il vantaggio competitivo

La sostenibilità del vantaggio : capacità dei concorrenti

Sostenibilità vantaggi competitivi

1. Barriere all'imitazione

2. Capacità dei concorrenti

3. Dinamismo del settore

Non tutti i concorrenti sono uguali: ci sono quelli con posizioni di mercato consolidate e quelli entrati da poco, con piccole quote di mercato e alla ricerca di nuove posizioni.

Per questi ultimi l'imitazione è facile ed è spesso la strategia che scelgono per entrare in un mercato o in una nicchia. Le imprese con strategie consolidate, al contrario, fanno in genere più fatica ad imitare la strategia di un concorrente.

Es. Ford, GM e Chrysler per auto di piccola cilindrata.

## Il vantaggio competitivo

La sostenibilità del vantaggio : dinamismo del settore

Sostenibilità a vantaggi competitivi

1.  
Barriere all'imitazione

2.  
Capacità dei concorrenti

3.  
Dinamismo del settore

Ci sono settori più dinamici, dove il tasso di innovazione è forte e il ciclo di vita dei prodotti è breve. In questi settori i vantaggi competitivi sono più volatili.

Nelle economie contemporanee l'ambiente cambia particolarmente rapidamente, i concorrenti sono aggressivi e innovativi e di conseguenza i vantaggi competitivi delle imprese dominanti sono difficilmente sostenibili nel lungo.

## Il vantaggio competitivo

L'erosione del vantaggio competitivo

### Cambiamento delle regole

- La deregulation o la strategia aggressiva di un'impresa possono cambiare le regole del gioco (disruptive technologies). In genere la minaccia nasce in una nicchia piccola, ma con forti potenzialità di estendersi ad altre nicchie o all'intero settore.

### Nuovi concorrenti da un mercato vicino

- I vantaggi competitivi possono essere indeboliti da pressioni esterne o dall'entrata di un concorrente che trasferisce risorse e capacità da un mercato vicino (es. Breill per gioielli).

### Inerzia (paradosso di Icaro)

- Il cambiamento comporta sempre cambiamento e le organizzazioni esistenti faticano ad adattarsi perché path-dependant. L'inerzia è tanto maggiore quanto maggiore è stato il vantaggio competitivo in passato.

### Ignorare il cambiamento e la reazione dei rivali

- Non sempre le strategie ottime in passato sono altrettanto buone per il futuro.
- A volte si scatenano reazioni nei concorrenti che terminano non in un gioco a somma zero ma in un gioco a somma negativa.

# LA CORPORATE STRATEGY

46

## **1** **L'impresa mono-business**

# Corporate strategy

47

È la strategia che viene formulata dal management per tutta l'organizzazione. Se l'impresa ha una sola SBU, allora la strategia corporate coincide con la strategia business, altrimenti l'impresa dovrà definire una strategia per ogni SBU.

In entrambi i casi, la corporate strategy cerca risposta a queste domande:

- Bisogna entrare in nuovi business, ridurne il numero o rimanere invariati?
- Se si decide di allargare, bisogna farlo aumentando l'attività in settori in cui siamo già presenti o entrando in altri settori (diversificazione)?
- Se decidiamo di entrare in nuovi settori, lo dobbiamo fare per linee interne o tramite acquisizioni, fusioni, joint venture, alleanze o altro?
- In quale business entrare per massimizzare la redditività nel lungo periodo?
- Quali strategie adottare per entrare in un nuovo business o uscire da un business che non ci interessa più?

# Corporate strategy

48

La maggior parte delle imprese comincia con un singolo business per poi aumentare il ventaglio di attività (anche se ci sono eccezioni come Ferrero e McDonalds). La presenza in un solo settore permette di ottenere vantaggi dalla specializzazione ma aumenta la vulnerabilità in caso di crisi. Le possibili opzioni strategiche sono riassumibili in una matrice:

## Posizione competitiva del business

		Posizione competitiva del business		
		Forte	Media	Debole
Attrattività del settore	Forte	<b>1 - Sviluppo</b> Concentrazione attraverso l'integrazione verticale	<b>2 - Sviluppo</b> Concentrazione attraverso l'integrazione orizzontale	<b>3 - Contrazione</b> Turnaround
	Media	<b>4 - Stabilità</b> Attesa da buona posizione	<b>5 - Stabilità</b> Attesa da posizione debole <b>Sviluppo</b> Concentrazione attraverso l'integrazione orizzontale	<b>6 - Contrazione</b> Impresa in posizione captive o disinvestimento
	Debole	<b>7 - Sviluppo</b> Diversificazione concentrica	<b>8 - Sviluppo</b> Diversificazione conglomerata	<b>9 - Contrazione</b> Fallimento o liquidazione

# Make or buy?

49

All'inizio della propria esistenza, l'organizzazione definisce che tipo di prodotto fabbricare, per quali fasce di clienti, e con quale processo/tecnologia (**campo d'azione**).

In questa fase si effettua una prima scelta (che deve essere costantemente verificata) fra quali fasi svolgere al proprio interno e quali acquistare dall'esterno da organizzazioni separate (scelta **make or buy**).

Questa scelta dipende da fattori quali la strategicità della fase per la produzione, l'efficienza del mercato nel fornire il servizio richiesto, l'impatto della fase in termini di costo complessivo, ecc.

In particolare, l'impresa si rivolge al mercato (buy), se il ricorso al mercato stesso è economicamente conveniente, ossia se i **costi di transazione** sono bassi.

# I costi di transazione: costi di coordinamento



I costi di transazione sono i costi legati all'effettuazione di uno scambio di beni o servizi sul mercato.

Possono essere divisi in due categorie:

- a) Costi di coordinamento;
  - b) Costi di incentivazione.
- a. **Costi di coordinamento:** sono sostenuti da compratori e produttori per determinare i prezzi e i dettagli delle transazioni, rendere nota l'esistenza reciproca a compratori e venditori e metterli in contatto. Includono quindi le spese per ricerche di mercato, pubblicità, attività di mktg (per i produttori) o per la ricerca dei fornitori e dei prezzi migliori (per i consumatori). Sono costi di transazione anche i minori benefici derivanti dal mancato incontro tra venditori e acquirenti.

# I costi di transazione: costi di incentivazione



- b. **Costi di incentivazione:** derivano dalle conseguenze negative del comportamento opportunistico della controparte e dai costi necessari per prevenirlo.
- 1. Asimmetrie o incompletezze informative:** le parti non possiedono tutta l'informazione rilevante per scegliere.
  - 2. Imperfetta capacità delle parti di tenere fede agli impegni:** il fatto che certe minacce e certe promesse possano non venire rispettate le rende non credibili ed è necessario utilizzare delle risorse per rendere gli impegni vincolanti. Molto spesso è necessario concludere accordi molto dettagliati (e costosi) per tutelarsi dalla possibilità di essere raggirati dalla controparte.

**La presenza di costi di transazione giustifica la presenza delle imprese - MAKE (se le transazioni avvenissero senza costi non ci sarebbe bisogno di soggetti che coordinassero diverse attività).**

# Le strategie di sviluppo

52

Strategie di sviluppo

```
graph TD; A[Strategie di sviluppo] --> B[Concentrazione]; A --> C[Diversificazione]; B --> D[Integrazione verticale]; B --> E[Integrazione orizzontale]; C --> F[Concentrica]; C --> G[Conglomerata];
```

The diagram is a hierarchical flowchart. At the top is a pink box labeled 'Strategie di sviluppo'. A dashed yellow line connects it to two yellow boxes: 'Concentrazione' on the left and 'Diversificazione' on the right. From 'Concentrazione', a dashed blue line leads to two light blue boxes: 'Integrazione verticale' and 'Integrazione orizzontale'. From 'Diversificazione', a dashed blue line leads to two light blue boxes: 'Concentrica' and 'Conglomerata'.

Concentrazione

Diversificazione

Integrazione  
verticale

Integrazione  
orizzontale

Concentrica

Conglomerata

# Integrazione verticale (MAKE)

53

- Combinazione di due imprese nello stesso settore ma in due diversi stadi della produzione (a monte o a valle) (un certo grado di integrazione verticale caratterizza tutte le imprese).
- **OBIETTIVO:** eliminare le incertezze legate all'approvvigionamento di materie prime e semilavorati ("a monte") oppure dare stabilità ai flussi di vendita ("a valle").
- **VANTAGGI:**
  - a) Sfruttamento di interdipendenze tecnologiche ed economie di scala;
  - b) Diminuzione dei costi di transazione;
  - c) Creazione di barriere all'entrata;
  - d) Maggiore controllo della qualità di beni e servizi offerti;
  - e) Investimento risorse in eccesso;
  - f) Riduzione dei rischi grazie ad una maggiore capacità di controllo;
  - g) Miglioramento della programmazione.
- **SVANTAGGI:**
  - a) Possibili aumenti nei costi di produzione;
  - b) Possibili aumenti nei costi di coordinamento e controllo;
  - c) Variazioni nella tecnologia;
  - d) Le inefficienze si possono nascondere in alcune attività perché la valutazione è fatta a livello complessivo;
  - e) Possibili reazioni negative dei clienti.

# Limiti all'integrazione verticale

54

Tuttavia non tutte le imprese si integrano verticalmente e decidono di aumentare la propria dimensione perché:

- esistono sistemi che permettono alle imprese di operare con successo pur mantenendo dimensioni limitate, ad es. cooperando con altre imprese;
- le operazioni di integrazione richiedono ingenti risorse finanziarie;
- le imprese integrate sono meno reattive di fronte ad innovazioni in settori contigui;
- potrebbero esistere vincoli governativi alla crescita (molte imprese decidono deliberatamente di rimanere piccole perché esistono molti più controlli e vincoli burocratico-amministrativi se si superano determinate dimensioni);
- si può verificare un eccessivo aumento dei costi organizzativi;
- se l'organizzazione esercita già sufficiente potere su un'altra non ha bisogno di incorporarla formalmente.

## I limiti all'integrazione verticale (cont.)

55

- Visti i numerosi costi di transazione legati all'uso del mercato e i vantaggi dell'integrazione e del controllo interno delle risorse, perché non c'è un'unica grande organizzazione?
- Perché all'aumentare delle dimensioni dell'impresa aumentano anche i costi di coordinamento, ossia i costi legati al controllo e alla pianificazione delle diverse attività

### **Quindi MAKE o BUY?**

L'impresa usa risorse interne(MAKE) finché i costi di coordinamento interno sono più bassi dei costi di transazione legati all'uso del mercato (BUY).

# Le alternative all'integrazione verticale

56

Non sempre le imprese aumentano la propria gamma di attività ingrandendosi o integrandosi con altre imprese. In alcuni casi, si ricorre ad alleanze con imprese esterne che non ne implicano l'acquisto.

- **alleanze strategiche:** accordi di cooperazione di lungo termine tra imprese che mantengono la propria indipendenza ma collaborano in una data attività o si scambiano informazioni;
- **joint venture:** tipo di alleanza strategica in cui i partner forniscono capitale di una nuova organizzazione indipendente e ne controllano la gestione. Sono alleanze generalmente temporanee su un progetto specifico (sviluppo di nuovo prodotto, entrata su un nuovo mercato, ecc.);
- **relazioni contrattuali:** contratti di breve termine, di lungo termine, impliciti;
- **relazioni di lungo termine.**

Il **rischio** è che l'alleato usi l'accordo per acquisire informazioni sull'attività del partner diventando un pericoloso concorrente (l'apprendimento è comunque uno dei principali obiettivi delle alleanze)

# Integrazione orizzontale

57

- Combinazione di due o più tipi di imprese che producono gli stessi tipi di prodotto nello stesso stadio di produzione.
- **OBIETTIVO:** Aumentare la quota di mercato dell'impresa tramite l'estensione dell'attività in mercati geografici diversi o aumentando la gamma di prodotti offerti nei mercati in cui è già presente.
- **VANTAGGI:**
  - Sfruttamento economie di scala e di scopo
  - Aumento quota/potere di mercato
  - Sfruttamento complementarità
  - Strategia di sviluppo e di contemporanea difesa dai concorrenti
- **SVANTAGGI:**
  - Eccessiva concentrazione: maggiori rischi.
  - Eccessiva concentrazione: maggior potere di mercato. Per questo motivo sono attentamente sorvegliate dalle autorità di tutela della concorrenza, perché potrebbero diminuire le possibilità di scelta per il consumatore.

# Diversificazione concentrica

58

- L'impresa ha una forte posizione competitiva in un settore a bassa attrattività.
- Sfruttando le risorse e le capacità alla base della sua forza competitiva può diversificare in nuovi settori nei quali sia possibile applicare le competenze acquisite, per realizzare sinergie.
- La strategia ha ancora più successo se il settore di partenza è altamente attrattivo.
- Con la diversificazione concentrica si parte dall'attività centrale che si completa gradualmente da una cerchia di attività complementari, affiancate poi da una seconda cerchia, ecc.
- In sostanza nella diversificazione concentrica l'impresa si muove aggiungendo settori legati a quelli già esistenti (per tecnologia, gruppi di consumatori, rete distributiva, ecc.).

## Diversificazione concentrica

Es. La Procter&Gamble




Strategie di sviluppo

La concorrente:  
UNILEVER



# Diversificazione conglomerata

61

- Combinazione di più imprese operanti in attività non correlate, ad es. affiancando imprese con forte liquidità ad altre con buon potenziale ma che non hanno i mezzi per fare investimenti. Oppure l'obiettivo può essere compensare l'andamento ciclico di un settore con settori con andamento opposto. O ancora si può acquisire un'impresa che ha ancora una buona capacità di indebitamento così da usare il credito ottenuto verso altre imprese del gruppo con buon potenziale.
- Vantaggi: diversificazione del rischio, migliore allocazione interna del capitale, raccolta di capitale a costo minore.
- Le conglomerate aggiungono valore rispetto alla somma di valore delle singole imprese solo se sono presenti sottovalutazioni delle attività patrimoniali o superiori capacità manageriali dell'acquirente.
- In pratica è a volte molto difficile distinguere la concentrica dalla conglomerata per la difficoltà a tracciare dei confini nei diversi settori.

# Esempio: la Nestlé

62

1867



1870-1880



1905



1929



1938



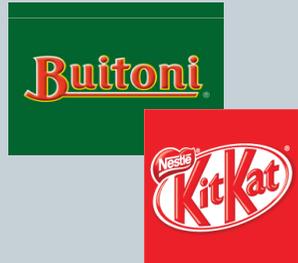
1947



1974



1988



1992



1997



1998

Spillers



2002



2003



2006



2007



Strategie di sviluppo

# Il mercato del controllo delle imprese

63

L'integrazione con altre imprese, sia essa verticale, orizzontale o in conglomerata, si effettua tramite apposite operazioni che vengono effettuate sul mercato del controllo delle imprese, in cui avvengono le “compravendite di imprese”.

In particolare, le operazioni possibili sono le seguenti:

- **Acquisizioni:** la società A acquista la società B. In genere avvengono tra imprese di dimensioni diverse
- **Fusioni:** società A e B si uniscono in una nuova società.
- **Management buyout:** i manager acquistano l'impresa dai proprietari esistenti.

## Le acquisizioni: alcune specifiche

64

- Un'acquisizione comincia quando i manager dell'impresa acquirente fanno **un'offerta pubblica d'acquisto** (OPA) agli azionisti dell'impresa bersaglio (promessa ad acquistare ad un prezzo specificato per un determinato periodo di tempo, durante il quale si spera di acquisire il controllo dell'impresa bersaglio – prezzi offerti di solito più alti del prezzo prevalente sul mercato azionario).
- È acquisizione ostile quando i manager dell'impresa bersaglio si oppongono all'acquisizione.
- Spesso questo tipo di operazioni crea costi specifici soprattutto legati a **conflitti** fra diverse culture d'impresa o a un comportamento scorretto dell'acquirente, che può negare le promesse fatte al management dell'acquisita una volta effettuata l'operazione.

**OPA: un  
esempio**

**DOCUMENTO DI OFFERTA**

**OFFERTA PUBBLICA DI ACQUISTO VOLONTARIA PARZIALE**

AI SENSI DEGLI ARTICOLI 102 E SEGUENTI DEL DECRETO LEGISLATIVO N.58 DEL 24 FEBBRAIO 1998

AVENTE AD OGGETTO AZIONI ORDINARIE

**META S.P.A.**

OFFERENTE

**HERA S.P.A.**

STRUMENTI FINANZIARI OGGETTO DELL'OFFERTA

**N. 49.967.773 AZIONI ORDINARIE META S.P.A.**

CORRISPETTIVO PER AZIONE

**EURO 2,825**

PERIODO DI ADESIONE

**DALLE ORE 8,30 DEL 31 OTTOBRE 2005 ALLE ORE 17,40 DEL 22 NOVEMBRE 2005,  
ESTREMI INCLUSI, SALVO PROROGA COME CONCORDATO CON  
BORSA ITALIANA S.P.A.**

CONSULENTI FINANZIARI DELL'OFFERENTE

**Banca IMI S.p.A. – Gruppo SAN PAOLO IMI**

**UNIPOL MERCHANT Banca per le Imprese S.p.A.**

INTERMEDIARIO INCARICATO DEL COORDINAMENTO DELLA RACCOLTA DELLE ADESIONI

# Acquisizione ostile: contro-manovre dell'impresa target

66

L'impresa target può adottare delle strategie per evitare di essere acquisita da terzi:

1. Acquisto di proprie azioni;
2. Ricerca di un *white knight*;
3. “Pillole al cianuro”;
4. Richiesta di intervento dell'anti-trust;
5. Allungamento del mandato del Consiglio di Amministrazione;
6. “pillole avvelenate.”

# Gli effetti delle variazioni di controllo delle imprese

67

- Acquisizioni, fusioni e MBO sono a volte indotti da **cambiamenti tecnologici**, che aumentano la scala minima efficiente di molti settori industriali;
- Tendono ad avere effetti di lunga durata;
- In teoria, dopo un'acquisizione i manager dovrebbero riuscire a gestire meglio l'impresa bersaglio, procurando nuovi fondi o assicurando l'accesso su nuovi mercati: se è vero, il valore dell'impresa bersaglio dopo l'acquisizione dovrebbe aumentare, per rispecchiare l'attesa di aumento di profitti in futuro. Se i manager agiscono in linea con gli interessi degli azionisti, anche il valore dell'impresa acquirente dovrebbe aumentare in seguito all'acquisizione.

# Perché molte fusioni e acquisizioni falliscono

68

È stato constatato che solo il 30% delle fusioni e acquisizioni hanno creato valore per gli azionisti. Perché?

1. Costo troppo alto;
2. Obiettivi mancati;
3. Difficoltà di integrazione;
4. Valutazioni incomplete;
5. Reazioni dei rivali.

# Le strategie di stabilità

69



# Attesa da buona posizione

70

L'impresa è in una buona posizione competitiva, ma il settore è in stagnazione e la sua attrattività è limitata anche a causa di una forte turbolenza.

L'impresa ha due possibilità:

- **Pausa:** l'impresa aspetta a svilupparsi e investe al proprio interno, migliorando l'organizzazione, diminuendo i costi fissi e aumentando l'efficienza. E' la strategia più seguita nei settori con lunghe onde cicliche (edilizia, veicoli industriali, macchine per costruzioni, ecc.);
- **Procedere con cautela:** l'ambiente competitivo e la domanda possono cambiare rapidamente. L'impresa non prende rischi in attesa che l'incertezza diminuisca. L'ambiente potrebbe rapidamente muovere verso lo sviluppo o verso la contrazione.

# Attesa da posizione debole

71

L'impresa ha una posizione competitiva modesta in un settore di media attrattività ed è propensa all'abbandono. Due possibili strategie:

- **Nessun cambiamento:** l'impresa aspetta le conseguenze di eventi negativi appena verificatisi. Es. incombe la minaccia di entrata di un concorrente con forti risorse;
- **Profit strategy:** vengono rinviate o ridotte le spese di R&S, manutenzione e pubblicità per stabilizzare i profitti. Questa strategia serve a superare difficoltà temporanee e rende attraente l'eventuale acquisto da parte di altre imprese (perché l'impresa risulta più profittevole). Se lo stallo aumenta a lungo, la capacità competitiva dell'impresa risulta compromessa.

# Le strategie di contrazione

72



# Le strategie di contrazione e il declino organizzativo

73

Si ha declino organizzativo quando diminuiscono in misura sostanziale le risorse di un'organizzazione in un certo periodo, spesso associato ad un declino ambientale. In genere, i fattori che lo determinano sono:

- 1) Atrofia organizzativa:** le organizzazioni crescono e diventano inefficienti o sovra-burocratizzate, diventando incapaci di adattarsi all'ambiente esterno. Spesso segue un periodo di successo: ci si fossilizza su pratiche che sono state di successo nel passato, senza adattarsi ai cambiamenti ambientali. Segnali di allarme sono un eccesso di personale amministrativo, procedure amministrative lunghe, comunicazione intra-aziendale inefficace, ecc.
- 2) Vulnerabilità:** l'organizzazione non è in grado di prosperare nel suo ambiente, e non sono in grado di elaborare una strategia adatta. È spesso il problema delle piccole aziende non ancora consolidate. In questo caso la soluzione è spesso la ridefinizione del proprio ambiente di riferimento per entrare in nuovi settori o nuovi mercati.
- 3) Declino ambientale o competizione:** l'ambiente di riferimento diminuisce il supporto alle attività dell'organizzazione.

# Il declino organizzativo: pre-strategia

74

In caso di declino organizzativo la posizione competitiva dell'organizzazione appare molto debole ed i manager prevedono un possibile peggioramento futuro. È quindi fondamentale apportare un piano di reazione che preveda una risposta rapida, che può essere temporanea o permanente e che implica nella maggior parte dei casi una riduzione della presenza dell'organizzazione in un determinato segmento-mercato-settore.

La risposta inizia con una **pre-strategia** che ha l'obiettivo di cercare di recuperare terreno prima di approntare misure più drastiche e strategie di contrazione vere e proprie. Tale pre-strategia può implicare:

- ✓ Miglioramento dell'efficienza riducendo i costi;
- ✓ Incremento della produttività;
- ✓ Riduzione del personale;
- ✓ Rinvio investimenti e riduzione scorte;
- ✓ Abbandono di prodotti a bassa redditività;
- ✓ Revisione delle procedure organizzative.

Strategie di contrazione

# Turnaround

75

L'impresa ha perso capacità competitiva in un mercato **ancora attrattivo** e spera di poter recuperare in due fasi:

- ✓ **Ritirata (*retrenchment*)**: si stabilizza la situazione con interventi drastici sui costi (riduzione costi fissi – es. pubblicità, R&S, ristrutturazione dei debiti, gestione crediti). In questa fase possono essere vendute immobilizzazioni, riprese in leasing. E' in genere una fase di breve termine che agisce soprattutto sulle strategie funzionali lasciando inalterate le strategie competitive. Spesso la fase comporta la sostituzione del management;
- ✓ **Recupero**: L'impresa procede al graduale riacquisto delle posizioni tramite riposizionamento di prodotti e servizi, introduzione di prodotti e/o servizi aggiuntivi, ricerca di nuovi mercati o aumento delle proprie quote sui mercati esistenti. Si concentrano le risorse su specifici prodotti/clienti e si parte con l'analisi da zero per identificare le opportunità per differenziare prodotti e servizi, il potenziale di ricavi e margini di profitto e il grado di competizione nelle diverse nicchie.

## Turnaround (cont.)



Un turnaround di successo deve quindi:

- ❑ **Creare una forte discontinuità con il passato.**
- ❑ **Accelerare i tempi.**
- ❑ **Gestire il sistema, non il problema.**
- ❑ **Dare una visione del futuro**

# Impresa “captive” o cessione

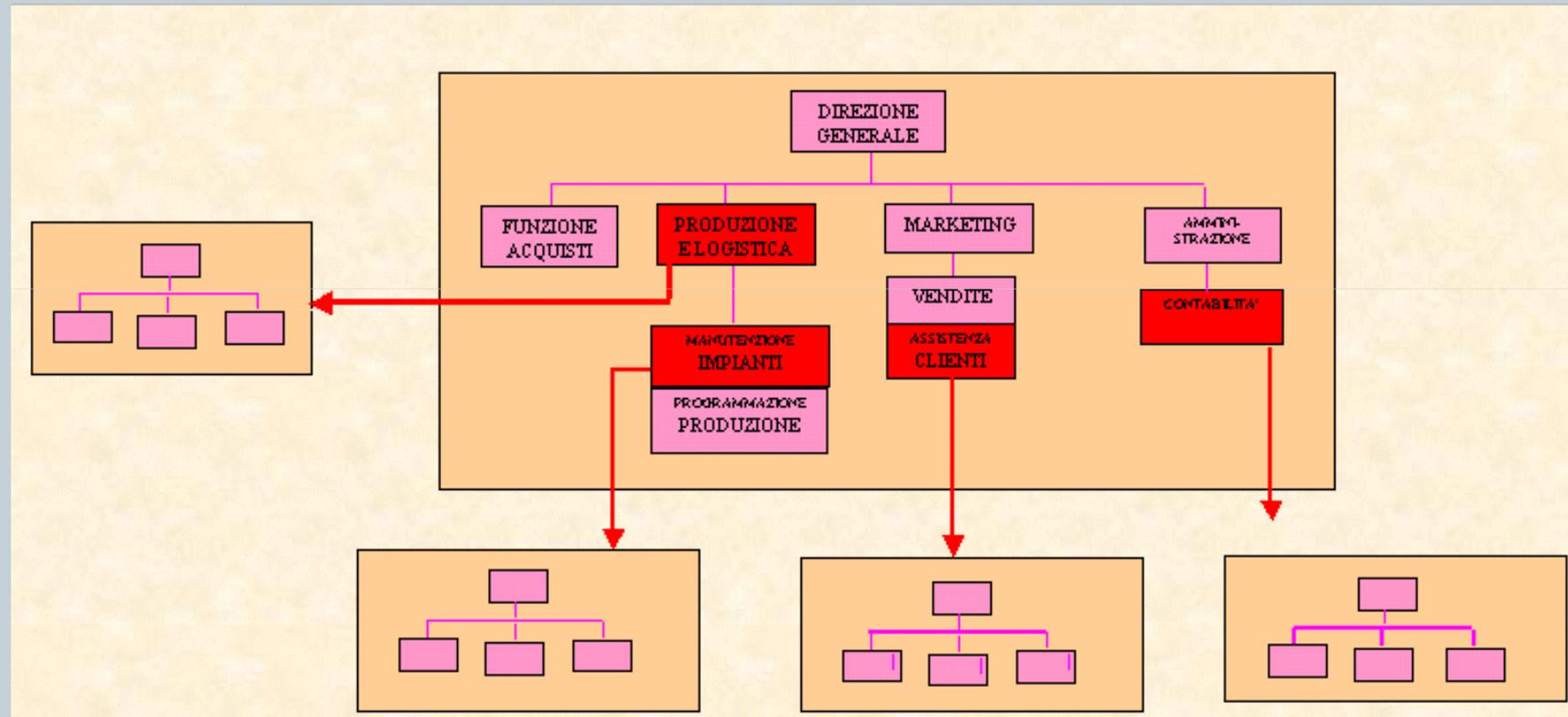
77

L'impresa è in un mercato con **attrattività in calo** ed ha una posizione debole. In questo caso non ha senso rafforzare la propria posizione sul mercato dal momento che quest'ultimo sembra non avere più le condizioni per garantire un vivace assorbimento dei prodotti/servizi offerti. Le opzioni principali sono due:

- ✓ **Strategia captive:** l'azienda diventa subfornitrice dei suoi principali clienti proponendo loro contratti di lungo termine. Questo determina:
  - Riduzione dei costi di R&D, mktg e vendita che vengono “delegati” all'impresa committente;
  - Minore indipendenza gestionale;
  - Forte legame con l'andamento del proprio cliente.
- ✓ **Cessione:** vendita del business ad imprese che per rispondere alla crisi hanno avviato strategie di integrazione orizzontale. Può essere anche una cessione parziale per ridurre linee di prodotti di una business unit.

# La cessione (cont.)

78



Strategie di contrazione

# Abbandono

79

- **Liquidazione:** chiusura della società decisa dai soci. La società cessa la sua attività pagando i creditori e dividendo il rimanente tra i soci. A volte la liquidazione non è possibile nel breve per l'opposizione dei dipendenti o di altre stakeholder (es. comunità locali).
- **Fallimento:** chiusura della società decisa dal tribunale per insolvenza. Viene nominato un curatore incaricato di gestire l'impresa fino alla liquidazione dei debiti. Prima vengono soddisfatti per intero i creditori **privilegiati** (titolari di pegno, ipoteca o privilegio generale – su tutti i beni – o specifico – solo su beni specifici) e poi i **chirografari** che vengono pagati con quanto rimanente in proporzione all'ammontare del credito vantato.
- **Bancarotta:**
  - **semplice:** per imprudenza (spese personali eccessive –operazioni rischiose, ritardo nella dichiarazione di fallimento, ecc);
  - **fraudolenta:** occultamento o distruzione di beni per sottrarli ai creditori, passività inesistenti, occultamento distruzione e falsificazione per guadagno personale.

# La strategia corporate in un'impresa multi-business



# L'impresa diversificata (multi-business)



- Nell'impresa single-business, la strategia corporate si limita a gestire un portafoglio di opportunità nell'ambiente competitivo di un solo settore;
- Nell'impresa multi-business le strategie di base sono sempre le stesse (sviluppo, stabilità e contrazione), ma occorre gestire più portafogli di opportunità in più settori e in più ambienti competitivi.
- Cambiano gli obiettivi e i processi strategici, gli strumenti per agire e il ruolo del top management, che deve riuscire a distribuire le risorse in modo da raggiungere gli obiettivi complessivi di tutto il gruppo, promuovendo la cooperazione tra business unit e aumentando la creazione di valore.
- In sostanza si tratta di cercare il mix ottimale di business unit coordinando le loro attività.

## L'impresa diversificata (multi-business) (cont.)



In sostanza, il top management (amministratore delegato o direttori generali delle SBU) deve:

- Formulare gli obiettivi di tutto il gruppo;
- Valutare il potenziale dei settori in cui il gruppo è presente e la posizione competitiva delle imprese o delle business unit che compongono il gruppo e che operano nei vari settori;
- Migliorare i risultati del gruppo tramite una maggiore efficienza di gestione delle singole SBU, valutando l'entrata in ulteriori settori o il disinvestimento da settori in cui si è presenti.

# L'impresa diversificata (multi-business) (cont.)



Le scelte vengono prese valutando i seguenti aspetti:

- 1. Rischi e potenziali di ogni business:** per ogni settore in cui l'impresa opera è importante conoscere il ciclo di vita del settore, la capacità produttiva del settore in rapporto alla domanda, l'esistenza di barriere all'entrata o all'uscita, i concorrenti, i fattori di successo, ecc.;
- 2. Analisi della posizione competitiva:** il settore deve essere buono ma è molto importante che anche l'impresa sia competitiva in quel settore;
- 3. Analisi delle risorse:** occorre valutare se le risorse esistenti sono adeguate o se è necessario investire/disinvestire; da evitare i rischi di "cannibalizzazione" dei business;
- 4. Confronto tra il potenziale di settori diversi e business unit diverse:** i confronti tra settori diversi sono tanto importanti quanto difficili per le diverse condizioni che li caratterizzano e che rendono delicati i confronti;
- 5. Valutazione della struttura del gruppo:** è volta ad individuare se i vantaggi della diversificazione ne superano i costi, se i risultati ottenuti da ciascuna SBU sono superiori a quelli che potrebbe ottenere fuori dal gruppo e se il capitale ottenuto cedendo una SBU potrebbe essere investito meglio.

## La gestione del portafoglio in un'impresa multi-business (*portfolio management*)



Esistono diverse tecniche per definire le strategie di gestione di una pluralità di business unit operanti in molti settori diversi:

1. La matrice sviluppo/quota di mercato (matrice Boston o BCG);
2. La matrice attrattività del settore/posizione competitiva dell'impresa (GE-McKinsey);
3. La matrice stadi di evoluzione del prodotto / posizione competitiva di Hofer;
4. La matrice risorse / mercato di Hamel e Prahalad.

# La matrice BCG



- Il Boston Consulting Group fu il primo a sviluppare il concetto di curva di esperienza (poi noto come curva di apprendimento): per ogni raddoppio di esperienza (ossia di volumi di produzione) i costi totali tendono a scendere del 20-30% per effetto di economie di scala, dell'apprendimento da parte dell'organizzazione e dell'innovazione tecnologica.
- Di conseguenza, produrre di più significava diminuire i costi e alzare i profitti.
- Intorno agli anni '70, da queste prime considerazioni venne elaborato un modello, la matrice BCG, basato sulla matrice sviluppo / quota di mercato che, sebbene semplifichi molto la realtà, ha avuto grande distribuzione come strumento per decidere la suddivisione delle risorse tra le SBU di un gruppo diversificato.

## La matrice BCG (cont.)



- È presumibile supporre che le SBU di una stessa impresa si trovino in diversi stadi di sviluppo e che quindi le curve di esperienza di ciascuno di loro abbiano un impatto diverso sui profitti.
- Tre i passaggi analitici per costruire la matrice:
  - a) Individuare le business unit di cui è costituita l'organizzazione e definire per ognuna le prospettive a lungo termine;
  - b) Confrontare tra loro le business unit raggruppandole in una matrice a due dimensioni: ritmo di sviluppo del settore e quote di mercato dell'impresa;
  - c) Formulare strategie per ogni business unit.

# La matrice BCG (cont.)



- grado di attrattività esterna = tasso di crescita del mercato (il PIL è spesso la discriminante) =  $\frac{\text{Mercato attuale} - \text{Mercato anno precedente}}{\text{Mercato anno precedente}}$
- forze interne del business = quota relativa di mercato (la parità con il leader è spesso la discriminante) =  $\frac{\text{Fatturato business}}{\text{Fatturato concorrente principale}}$

Tasso di crescita del mercato

ALTO

BASSO

<p>2. STARS</p> 	<p>1. QUESTION MARKS</p> 
 <p>3. CASH COWS</p>	 <p>4. DOGS</p>

ALTA

BASSA

Portfolio management

Quota di mercato relativa

## La matrice BCG (cont.)



- **Star:** sono le SBU più di successo, con alta quota di mercato in settori in forte sviluppo. Le prospettive sono di elevato profitto a lungo termine e buone opportunità di sviluppo. È presumibile ipotizzare che possano generare forte liquidità. Strategia: forti investimenti per difendere la posizione di mercato e/o per conquistare ulteriori quote.
- **Cash cow:** sono le SBU con alta quota di mercato in settori con basso ritmo di sviluppo. Queste SBU sono nella fascia bassa della curva di apprendimento e quindi hanno costi bassi (sono leader di costo nel loro settore) e quindi sono ancora in grado di generare liquidità e quindi profitti. Vista la maturità del settore è possibile che le posizioni tra i concorrenti siano stabili e che ci siano buone prospettive di mantenere alti i profitti per un po', ma senza poter sfruttare nuove opportunità. Strategia: investimenti per proteggere le posizioni di mercato e le fonti di liquidità (la le risorse generate possono essere in gran parte dirottate verso le SBU star).

## La matrice BCG (cont.)



- **Question mark:** sono le SBU con bassa quota di mercato in settori in forte sviluppo. Le prospettive sono di possibilità di conseguire profitto a lungo termine ma per diventare leader occorre forte liquidità per sostenere gli investimenti. Tale liquidità non può provenire però da queste SBU perché la loro quota di mercato è bassa. Se le SBU in questo quadrante sono più di una, il management deve decidere su quali puntare. Strategia: investire per conquistare quote di mercato oppure decidere di “mietere” o di disinvestire per rendere minima la fuoriuscita di risorse.
- **Dog:** sono le SBU con bassa alta quota di mercato in settori con basso sviluppo. Queste SBU sono in svantaggio competitivo e hanno poche speranze di cambiare la propria posizione visto che il settore è in stagnazione. Strategia: ridurre gli investimenti al minimo, massimizzare il cash flow, “mietere” o abbandonare.

## La matrice BCG (cont.)



- Fondamentale è mantenere l'equilibrio tra le cash cow (in settori maturi) e le star, alimentando in contemporanea uno a più question mark che hanno le potenzialità di diventare star. Alle dog non dovrebbero andare risorse, a meno che non dimostrino un rapido payback.
- Nei settori a basso sviluppo è possibile acquisire quote di mercato solo togliendo posizioni ai rivali, che ovviamente si difenderanno.
- Ideale sarebbe distribuire le SBU in modo che l'impresa possa crescere rapidamente, senza generare liquidità in eccesso e senza chiedere liquidità al sistema creditizio.

# La matrice BCG: un esempio

Portafoglio dei prodotti (SBU)	Vendite in milioni di €	Numero di imprese	Vendite dei tre concorrenti più importanti in milioni di €			Tasso di crescita
SBU A	0,5	8	0,7	0,7	0,5*	15%
SBU B	1,6	22	1,6*	1,6	1,0	18%
SBU C	1,8	14	1,8*	1,2	1,0	7%
SBU D	3,2	5	3,2*	0,8	0,7	4%
SBU E	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4%

# La matrice BCG: un esempio

**Vendite totali in milioni**  $0,5+1,6+1,8+3,2+0,5= \text{€}7,6$

A= 6,6% B= 21,0% C= 23,7% D= 42,1% E= 6,6%

**Quote di mercato relative** (rispetto al leader)

$$A= 0,5/0,7= 0,71$$

$$B=1,6/1,6 = 1,0$$

$$C=1,8/1,2 = 1,5$$

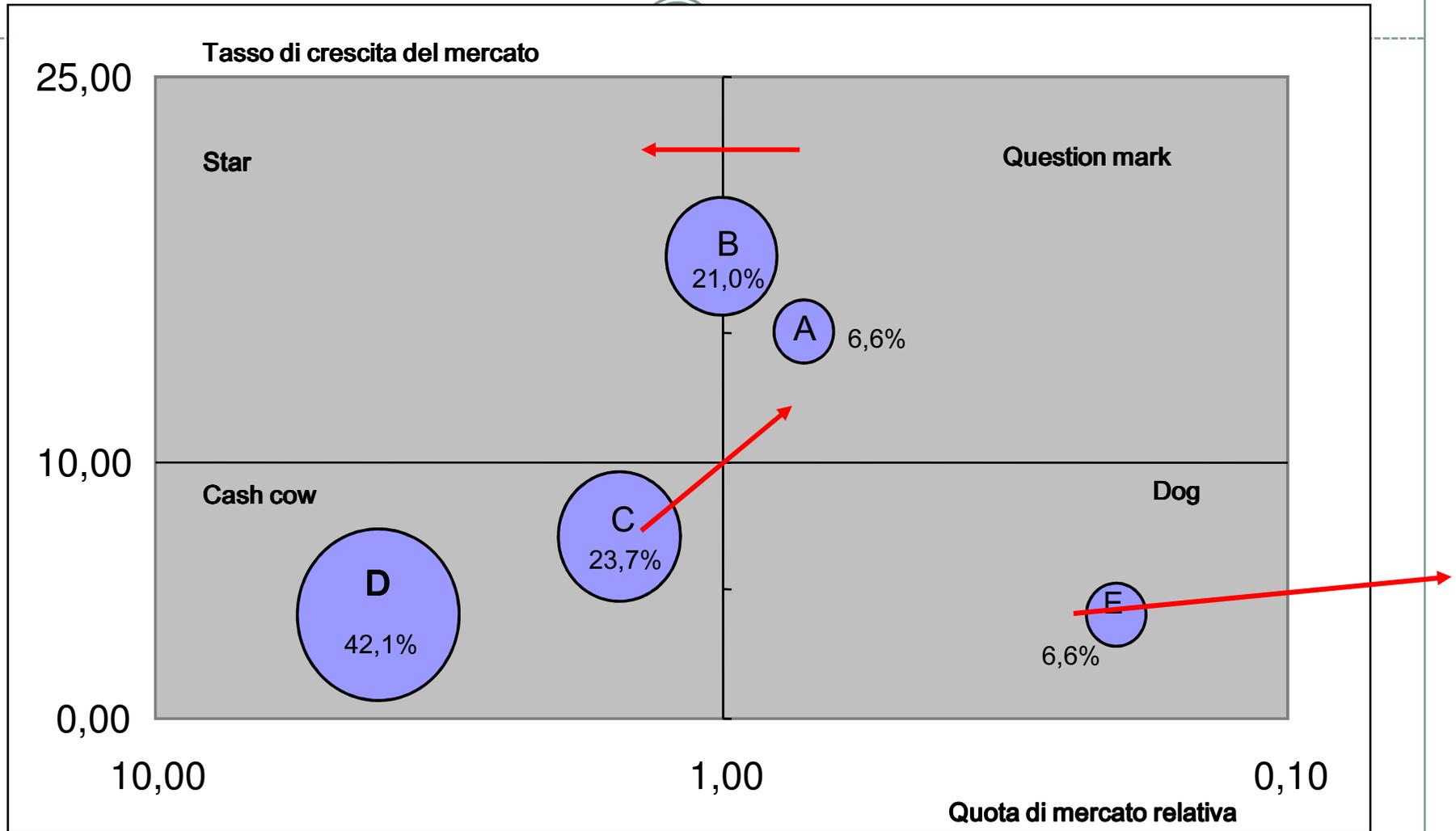
$$D=3,2/0,8 = 4,0$$

$$E=0,5/2,5 = 0,2$$

**Tasso di crescita medio**

$$(15\%+18\%+7\%+4\%+4\%)/5= \mathbf{9,6\%} \text{ (o } 10\%)$$

# Un esempio



# La matrice BCG: limiti



- La strategia viene elaborata basandosi solo su due dimensioni e ignorandone altre che potrebbero essere importanti (es. intensità della concorrenza e attese del compratore);
- È difficile definire il mercato in modo da misurarne il ritmo di sviluppo e calcolare la quota;
- Non sempre la liquidità dipende da quota e ritmo di crescita;
- Non sempre i mercati sono stabili, spesso entrano imprese provenienti da altre arene competitive;
- Dà per scontata una posizione di mercato senza suggerire con quale strategia raggiungerla e sostenerla;
- Non si tiene conto dei vantaggi competitivi derivabili dalla diversificazione e considera le SBU come se fossero indipendenti (es. togliere una dog potrebbe avere effetti sulle star);
- Non si considera l'innovazione (una question mark potrebbe essere nella fase di introduzione sul mercato di un'innovazione radicale);
- I dog potrebbero attrarre compratori;
- Non detto che lo sviluppo sia l'obiettivo di ogni impresa;
- Non si considerano le reazioni dei rivali.

# La matrice GE-McKinsey



- A fine anni 60 GE aveva 200 centri di profitto e 145 dipartimenti. McKinsey elaborò un nuovo metodo per elaborare le strategie.
- Fu progettata una matrice a 9 celle che suddivide le SBU sulla base di
  - **Capacità di competere** (quota di mercato, controllo delle competenze necessarie, buoni margini di profitto, capacità di far fronte ai rivali, posizione relativa di costo, disponibilità di risorse, immagine/reputazione, capacità di negoziazione con clienti e/o fornitori, elevato know-how del management);
  - **Attrattività del settore** in cui operano (quote di mercato e ritmo di sviluppo, margini di profitto, intensità della concorrenza, fattori stagionali e ciclici, compatibilità tra catena del valore del settore e catene del valore dei business di impresa, compatibilità tra risorse necessarie a competere nel settore e risorse disponibili per l'impresa, condizioni dell'ambiente esterno, opportunità del settore, minacce alla stabilità, grado di rischio e incertezza).

## Es. Indicatori di attrattività

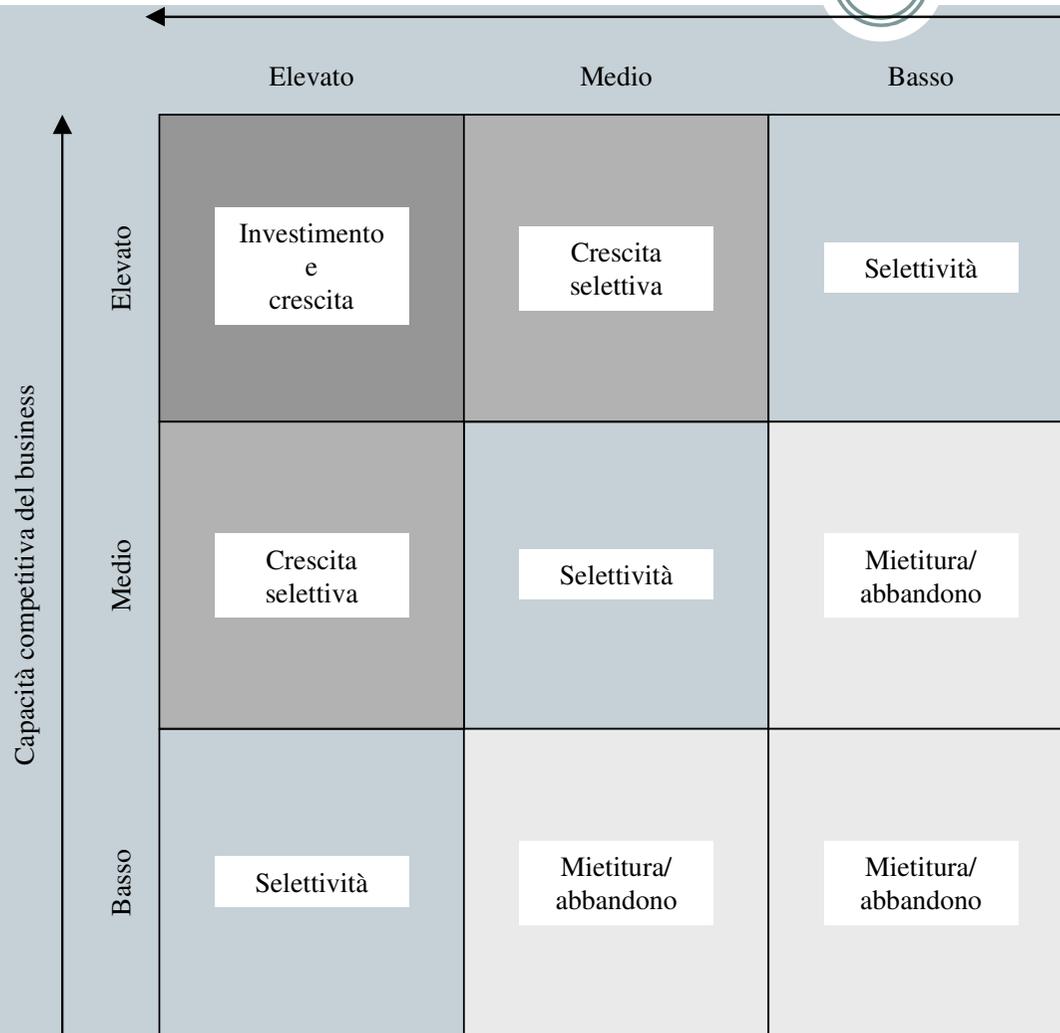
Indicatori di attrattività	Peso (100)	Scala di valutazione				
		Bassa		Media		Elevata
		1	2	3	4	5
Accessibilità del mercato	—	Fuori Europa & USA		Europa & USA		Europa
Tasso di crescita	—	$\leq 5\%$		5% - 10%		$\geq 10\%$
Lunghezza del ciclo di vita	—	$\leq 2$ years		2 - 5 anni		$\geq 5$ anni
Potenziale del margine lordo	—	$\leq 15\%$		15% - 25%		$\geq 25\%$
Intensità della concorrenza	—	Oligopolio strutturato		Concorrenza non strutturata		Concorrenza frammentata
Possibilità di differenziazione	—	Prodotto generico		Prodotto scarsamente differenziato		Prodotto fortemente differenziato
Concentrazione delle clientela	—	$> 2000$		Da 2000 a 200		$< 200$

## Es. Indicatori di competitività

Indicatori di competitività	Peso (100)	Scala di valutazione				
		Bassa		Media		Elevata
		1	2	3	4	5
Quota di mercato relativa	—	≤ 1/3 del leader		≥ 1/3 del leader		Leader
Costo unitario	—	> del concorrente diretto		= del concorrente diretto		< del concorrente diretto
Qualità distintive	—	Prodotto 'Me too'		Prodotto poco differenziato		'Unique selling proposition'
Livello di conoscenze tecniche	—	Difficile da gestire		Parzialmente gestibile		Perfettamente gestibile
Strumenti di vendita	—	Intermediari non controllati		Intermediari controllati		Vendita diretta
Notorietà, immagine	—	Inesistente		Immagine debole		Immagine forte

# La matrice GE-McKinsey (cont.)

Grado di attrattività del settore



# La matrice GE-McKinsey (cont.)



Le strategie suggerite sono:

- Concentrare risorse nelle SBU che hanno alta capacità di competere e sono in settore con la maggiore attrattività;
- Selezionare le SBU che sono in posizione intermedia;
- Prelevare risorse dalle SBU in settori a bassa attrattività e bassa capacità di competere, a meno che non ci siano ragionevoli possibilità che possa migliorare a breve la loro posizione.

# La matrice GE-McKinsey (cont.)



- **Vantaggi**

- Applicazione più generale in quanto non poggia su alcuna ipotesi particolare;
- Flessibilità grazie alla possibilità di scegliere di volta in volta gli indicatori più opportuni.

- **Limiti**

- Soggettività della misurazione (attribuzione dei pesi per il calcolo degli indicatori);
- Procedimento che può essere pesante e laborioso;
- Aggregazione di fattori;
- Fornisce indicazioni di massima o spunti di riflessione.

# La matrice di Hofer



Si basa sul ciclo di vita del settore; le SBU vengono classificate in base a:

- Posizione competitiva;
- Stadio di evoluzione del prodotto/mercato.

Con questa matrice (come con la GE) è possibile sia descrivere la situazione attuale dell'impresa che matrici in cui si valutano possibili percorsi futuri.

Può ad esempio rispondere alla domanda: perché una certa business unit, pur avendo una forte posizione competitiva, non ha raggiunto una quota di mercato rilevante?

# La matrice di Hofer



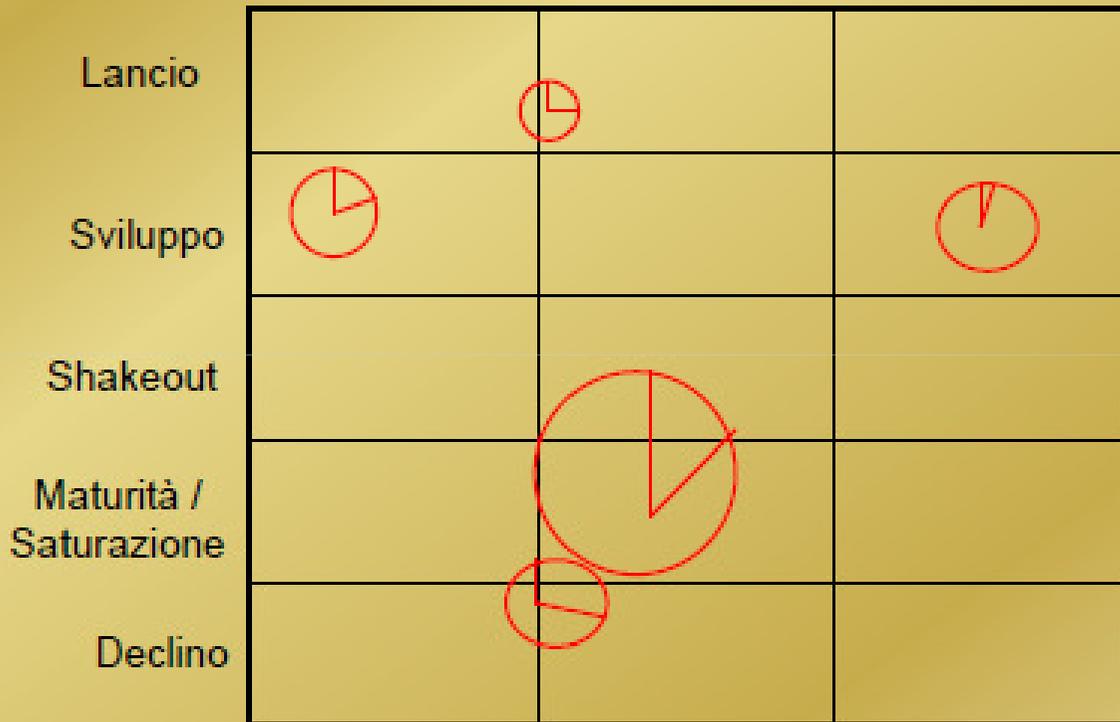
## Dimensione cerchi:

### dimensione del settore (in rapporto con gli altri)

dimensione del settore (in rapporto con gli altri)

**Spicchio:** quota di mercato della business unit nel settore

Stadi di evoluzione del prodotto/mercato



Forte

Media

Debole

Posizione competitiva

# La matrice di Hamel e Prahalad



Parte dalla considerazione che se un'impresa ha successo significa che combina nel modo migliore le proprie risorse con quanto emerge dall'ambiente competitivo.

Nuove	Premier Plus 10	Mega opportunità
Core competencies		
Esistenti	Riempire gli spazi vuoti	Spazi bianchi
	Esistenti	Nuovi
	Mercati	

# La matrice di Hamel e Prahalad



Perché la matrice abbia successo occorre che le risorse apportino un vantaggio competitivo rilevante, cioè la risorsa si traduce in un vantaggio sui rivali e in creazione di valore per tutto il gruppo. Le risorse devono essere specifiche, cioè contribuire in misura rilevante ai vantaggi competitivi delle SBU in cui sono utilizzate.

Anche quando una risorsa può contribuire a creare un vantaggio competitivo in un nuovo settore deve essere possibile trasferirla (es. Ferrero Italia-Giappone).

Infine non bisogna limitarsi a considerare le risorse di cui si dispone in una certa fase; è necessario creare un equilibrio tra risorse necessarie e quelle che si possono mettere in campo (ossia le esistenti + quelle che si possono ragionevolmente acquisire).