

## Strategia Aziendale

Le imprese hanno bisogno della strategia aziendale per migliorare la qualità delle decisioni, facilitare la coordinazione e far riflettere sugli obiettivi a lungo termine

Inoltre, la strategia migliora il processo decisionale in diversi modi:

- Semplifica il processo decisionale vincolando il numero di alternative da considerare.
- Il processo di definizione di strategia consiste di raggruppare le conoscenze di diverse persone e di integrarle.
- Facilita l'applicazione di strumenti analitici: schemi teorici e tecniche.



## L'analisi SWOT

Questo tipo di analisi ha come obiettivo quello di valutare opportunità e minacce dell'ambiente esterno, punti di forza e di debolezza dell'impresa. L'acronimo SWOT richiama le aree di indagine ovvero:

- Analisi Interna:
  - o Strengths: punti di forza
  - o Weaknesses: punti di debolezza
- Analisi esterna:
  - o Opportunities: opportunità
  - o Threats: le possibili minacce

L'approccio è strutturato in diverse fasi:

1. Esame delle opportunità e delle minacce dell'ambiente.
2. Rilevazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa.
3. Assegnazione dell'importanza ai fattori individuati (opportunità – minacce / forze - debolezze).
4. Confronto del posizionamento sugli elementi esterni ed interni.
5. Individuazione delle linee di azione.

## La coerenza strategica

Per avere successo una strategia deve essere coerente con le caratteristiche dell'ambiente esterno ed interno all'impresa.

Il concetto di "coerenza strategica" è parte di un insieme di idee conosciuto come teoria delle contingenze.

Secondo questa teoria non esiste un unico modo, superiore agli altri, per progettare, gestire e guidare un'organizzazione. Infatti, questi compiti dipendono dalle *circostanze (o contingenze)*. In particolare, dalle caratteristiche dell'ambiente in cui l'organizzazione opera.

La differenza tra strategia e tattica è che nella prima porta ad un piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio mentre la tattica è un progetto di azione specifica.

*L'obiettivo delle imprese è quello di coesistere tra di loro e di non annientarsi a vicenda, Teoria dei Giochi (Von Neumann - 1944).*

### **Dalla pianificazione alla strategia**

- La pianificazione aziendale fu concepita per coordinare le singole decisioni di investimento a lungo termine con il *documento di pianificazione* (1950 - 1960).
- Le imprese iniziarono a programmare iniziative di *diversificazione* (1960 - 1970).
- Si inizia ad analizzare il settore per un posizionamento competitivi (1970 - 1980).
- Enfasi su risorse e competenze, Massimizzazione del valore per l'azionista e snellimento, esternalizzazione, taglio dei costi (1980 - 2000).
- Adattamento alle nuove tecnologie, Innovazione, responsabilità sociale ed ambientale (2000 - Oggi).

### **La definizione di Strategia**

La strategia d'impresa è un piano volto a conseguire un *vantaggio competitivo* e a ottenere il *raggiungimento degli obiettivi di medio – lungo termine* dell'impresa.

Un vantaggio competitivo è la capacità di distinguersi sul mercato favorevolmente rispetto alla concorrenza e per questa via ottenere una profittabilità superiore.

Ci sono 2 scelte principali:

- *DOVE competere*
- *COME competere*

*Strategia di Gruppo*: scelta dei settori e mercati nei quali competere.

*Strategia di Business*: volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato.

La strategia può essere comunicata ed esplicitata dalle aziende in quattro modi:

- La dichiarazione della missione descrive lo scopo dell'organizzazione e risponde alla domanda: "Perché esistiamo?".
- Una dichiarazione di principi o di valori delinea: "In cosa crediamo e come ci comporteremo".
- La dichiarazione della visione esplicita: "Ciò che vogliamo essere".
- L'esposizione della strategia articola il piano competitivo, che in genere descrive obiettivi, ambito e vantaggio.

I ruoli della gestione strategica dell'impresa sono:

- Supporto alle decisioni.
- Strumento di coordinamento e comunicazione.
- Obiettivo.

La strategia deliberata è la strategia come viene concepita dai dirigenti, mentre quella realizzata è la strategia che effettivamente viene implementata.

*Strategia deliberata:* una strategia che viene definita seguendo un processo di pianificazione strutturato, in coerenza con la missione e nel proseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

*Strategia emergente:* Insieme delle decisioni strategiche che adattano la strategia deliberata ai cambiamenti delle circostanze esterne.

La definizione di una strategia di business si sviluppa in quattro fasi:

- Definizione dell'agenda strategica
  - o Identificazione della strategia corrente
  - o Valutazione del risultato
- Analisi della situazione
  - o Diagnosi del risultato
  - o Analisi del settore
  - o Analisi delle risorse e delle competenze
- Formulazione della strategia
- Implementazione della strategia

### **Analisi di settore**

L'ambiente di una impresa è composto da tutte quelle variabili ambientali che ne influenzano decisioni e risultati.

Le influenze ambientali possono essere classificate in base:

- Alla fonte (politiche, economiche, sociali, tecnologiche...)
- Al grado di prossimità (microambiente e macroambiente)

Per compiere questa analisi si utilizza lo schema *PEST*, che vede la sua utilità quando si sta pianificando il lancio di un nuovo prodotto, quando si stanno esplorando nuove strategie di mercato, quando si inizia a vendere in un nuovo paese o regione.



Per ottenere una corretta analisi ambientale è importante focalizzarsi sulla struttura e le relazioni che intercorrono con 3 gruppi di attori:

- Clienti
- Fornitori
- Concorrenti

### La redditività del settore

La struttura e il livello concorrenziale di un settore ne determinano la *redditività media* e dunque anche la sua attrattività.

*Redditività di settore*: tasso di rendimento del capitale rispetto al suo costo, mediamente ottenuto dalle imprese operanti in un dato settore.

I profitti delle imprese in un determinato settore sono pertanto determinati da:

- Valore del prodotto per i clienti.
- Intensità della concorrenza.
- Potere contrattuale relativo dei diversi livelli della catena produttiva.

### L'attrattività dei settori

Il livello di redditività è determinato dall'influenza sistematica della struttura del settore, a diversi settori d'impresa corrispondono livelli di redditività differenti.

Lo studio della redditività si rifà alla teoria economica e ha come punti di riferimento le situazioni di:

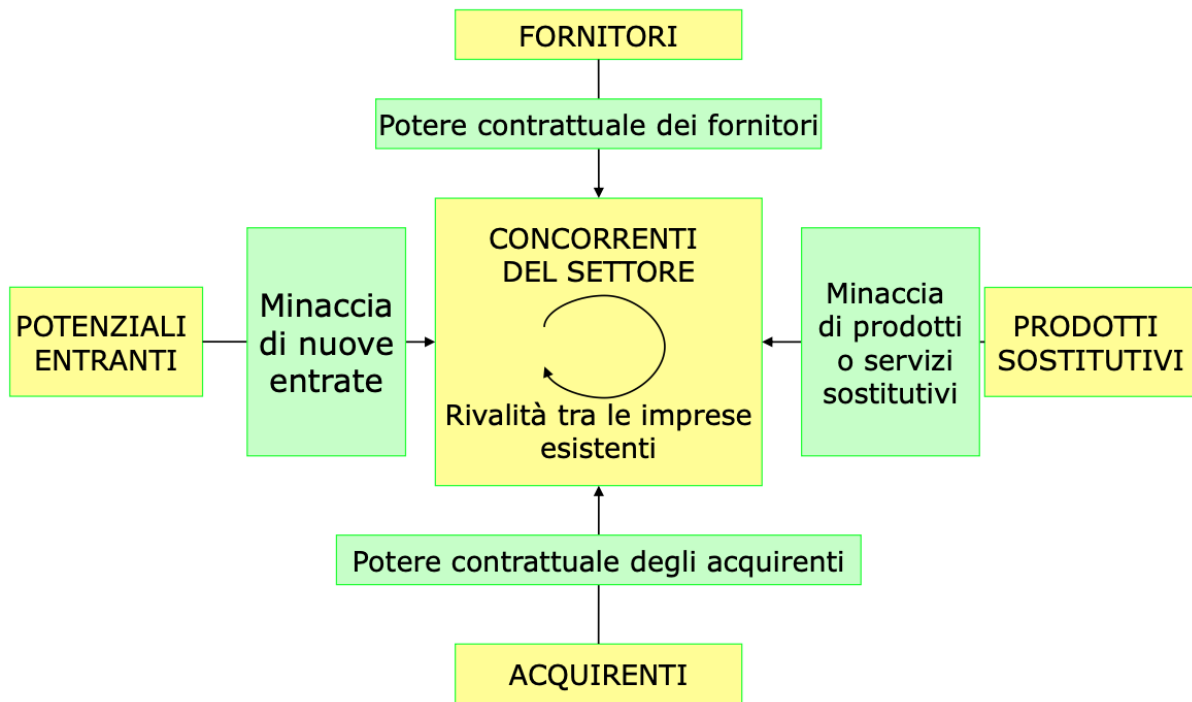
- *Monopolio* – un'unica impresa protetta da barriere all'entrata.
- *Concorrenza Perfetta* – molte aziende forniscono un prodotto identico in assenza di restrizioni all'entrata.
- *Oligopolio* – settori dominati da un ristretto numero di imprese.

### Lo schema delle cinque forze competitive di Michael Porter

Indica la redditività del settore come tasso di rendimento del capitale rispetto al costo del capitale.

Presenta la competizione di 5 forze, di cui:

- Tre forze orizzontali
  - o Potenziali entranti
  - o Concorrenti del settore
  - o Prodotti sostitutivi
- Due forze verticali
  - o Fornitori
  - o Acquirenti



Per realizzare l'analisi delle cinque forze competitive occorre:

- Identificare i fattori principali caratterizzanti ciascuna delle cinque forze.
- Valutare la rilevanza di ciascuna forza al fine di comprendere quanto e come essa possa influenzare l'attrattività del settore.
- Stimare l'intensità complessiva delle cinque forze per valutare l'attrattività del settore e quindi le prospettive reddituali medie per le imprese che vi operano.

Per comprendere l'intensità della concorrenza tra le imprese che operano all'interno del settore dobbiamo analizzare i seguenti fattori:

- Numero dei concorrenti e loro dimensioni.
- Grado di differenziazione del prodotto.
- Presenza di *switching cost*.
- Andamento della domanda.
- Utilizzo della capacità produttiva.
- Caratteristiche del business: costi fissi, deperibilità, costi di stoccaggio.
- Presenza di barriere all'uscita.

#### La rivalità tra imprese esistenti

- *Grado di differenziazione del prodotto* – I prodotti altamente differenziati tendono a costruire dei forti legami con i clienti, poiché corrispondono in modo specifico alle loro attese. Vi sono però dei prodotti che non possono essere

differenziati (commodity) e in questi casi il cliente è più legato al prezzo che al fornitore.

- *Presenza di switching costs* – Gli switching costs sono questi costi che gli acquirenti devono sopportare per passare da una marca all'altra, non sono necessariamente monetari ma possono essere anche psicologici.
- *Andamento di domanda* – Una domanda in rapida espansione genera opportunità di sviluppo per tutti gli operatori del settore.
- *Utilizzo della capacità produttiva* – Il livello di utilizzo della capacità produttiva ha un'elevata influenza sui costi unitari di produzione e dunque sulla redditività dell'impresa.
- *Caratteristiche del business* – Le imprese che operano in settori ad alta intensità di capitale o che offrono prodotti deperibili o con elevati costi di stoccaggio in determinate circostanze promuovere la vendita dei propri beni e servizi ad un prezzo ribassato per evitare le perdite, questo può causare un incremento della concorrenza e una riduzione dei profitti complessivi del settore.
- *Presenza di barriere all'uscita* – Anche la presenza di barriere all'uscita influisce sul grado di rivalità di un settore.

### **Minaccia di nuove entrate**

- Un rendimento di capitale superiore al costo del capitale all'interno di un settore ha un effetto di attrazione su imprese esterne.
- Se non esistono barriere all'entrata, scende il tasso di profittabilità all'interno del settore.
- Se un settore senza barriere all'entrata e all'uscita è detto *contendibile*.

### **Barriere all'entrata**

- Fabbisogni di capitale
- Economia di scala
- Vantaggi assoluti di costo
- Differenziazione di prodotto
- Accesso a canali distributivi
- Barriere istituzionali e legali
- Ritorsione
- Efficacia delle barriere all'entrata

### **La concorrenza dei prodotti sostitutivi**

La concorrenza dei prodotti sostitutivi è la propensione degli acquirenti alla sostituzione di prodotti alternativi. Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto dipende dalla disponibilità di prodotti sostitutivi.

- *Domanda elastica rispetto al prezzo* – L'assenza di sostituti di un prodotto, comporta una relativa *insensibilità al prezzo da parte dei consumatori*.
- *Domanda è elastica rispetto al prezzo* – L'esistenza di prodotti sostitutivi comporta uno *spostamento delle preferenze del consumatore in risposta ad un incremento del prezzo del prodotto*.

Il potere contrattuale degli acquirenti dipende da 2 fattori:

- Sensibilità al prezzo degli acquirenti, dipende da:
  - o Importanza del componente rispetto al costo totale.
  - o Differenziazione dei prodotti dei fornitori.

- Concorrenza degli acquirenti
- Importanza del prodotto per la quantità del prodotto o servizio.
- Potere contrattuale relativo, dipende da:
  - Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori.
  - Informazioni degli acquirenti.
  - Capacità di integrazione verticale.

Il potere contrattuale dei fornitori dipende:

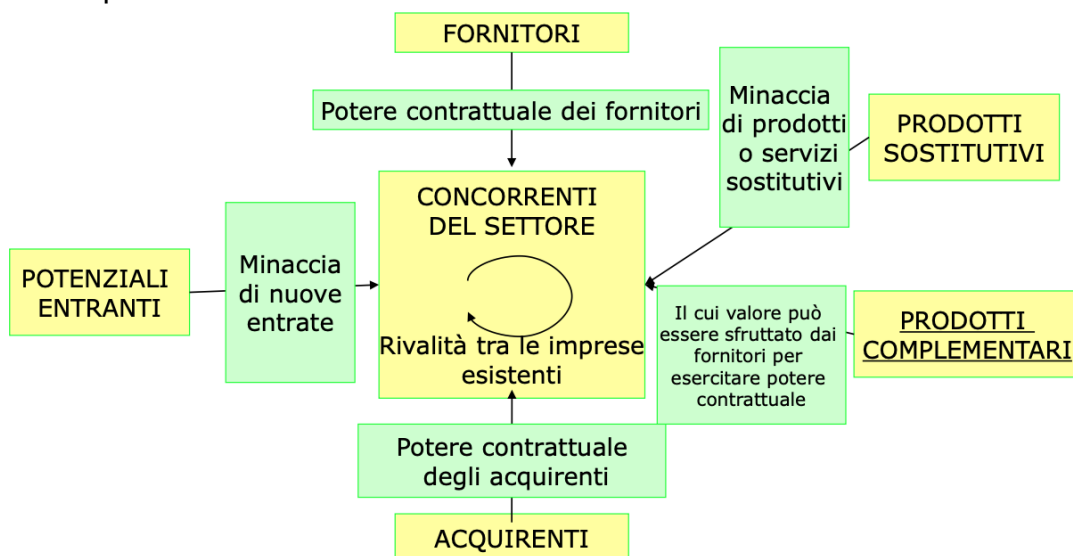
- Dall'unicità del servizio / prodotto offerto.
- Spesso i fornitori di commodity cercano di aumentare il loro potere contrattuale creando posizioni di cartello.

Non sempre la struttura di settore determina il comportamento delle imprese infatti si può verificare:

- *Ipercompetizione* – L'impatto dirompente di certe tecnologie e dell'internazionalizzazione determina l'instabilità delle strutture e la transitorietà del vantaggio competitivo.
- *Settori "winner take all"* – In certi settori il leader di mercato può accaparrarsi tutti i profitti rendendo irrilevante la nozione di attrattività del settore.

### I prodotti complementari

Sono dei prodotti "secondari" ma comunque fondamentali per l'utilizzo del prodotto principale (ad esempio le cartucce e la stampante). Quando due prodotti sono complementari, i profitti affluiscono al fornitore che riesce a costituire una posizione di mercato più forte.



*Prodotti sostitutivi* – riducono il valore di un prodotto

*Prodotti complementari* – aumentano il valore di un prodotto

### Ecosistemi di imprese

Un ecosistema di imprese descrive la comunità di organizzazioni, istituzioni e individui che hanno un impatto sull'attività di impresa.

Per identificare il valore in un ecosistema si deve:

- Diventare "guardiani della qualità"
- Diventare insostituibili
- Avvantaggiarsi dei cambiamenti nei bisogni dei clienti

- Ridefinire la catena del valore (consente di verificare il vantaggio competitivo che un'azienda può ottenere e consente di misurare la sua capacità di creare valore)

### **La Teoria Dei Giochi**

I principali vantaggi derivati dall'applicazione di questa teoria sono:

- Collocazione delle decisioni strategiche in una cornice di riferimento.
- Previsione dell'esito delle situazioni competitive e delle scelte strategiche ottimali.

In termini di concorrenza tra le imprese questa teoria indica cinque tipi di comportamento strategico:

- *La cooperazione*
- *La dissuasione*
- *Il commitment*
- *Il cambiamento della struttura del gioco*
- *I segnali*

#### *La cooperazione e la concorrenza*

Uno dei meriti di questa teoria è quello di riconoscere, oltre all'aspetto di competizione tra le imprese, anche quello di cooperazione tra esse, questo è indicato con il termine "coopetizione" (co-opetition).

#### *La dissuasione*

La dissuasione consiste nell'imporre agli altri attori dei costi, nel caso in cui adottino comportamenti considerati non desiderabili.

#### *I commitment*

È una scelta che elimina le opzioni strategiche e può essere Hard o Soft, s'ci si impegna in una concorrenza più o meno aggressiva.

#### *Cambiare struttura del gioco*

Con questo metodo si intende la stipulazione di alleanze o accordi tra aziende e la creazione di concorrenza.

#### *I segnali*

Sono comunicazioni selettive, mirate all'ottenimento di una particolare reazione.

L'utilità della teoria dei giochi è quella di uno studio delle contromosse dei competitor e di una rigosità del sistema. I punti di debolezza invece sono una limitata applicabilità a situazioni reali, non è molto adatta a prevedere il futuro, tratta principalmente competitor con caratteristiche simili alle nostre.

### **Le informazioni sui concorrenti**

La loro raccolta è finalizzata a:

- Prevedere le loro strategie future.
- Prevedere le loro relazioni e iniziative prese da altre imprese.
- Determinare come può essere influenzato il loro comportamento.

### **La segmentazione**

È il processo di disgregazione dei settori in specifici mercati, si divide in più fasi:



- Identificazione delle variabili chiave di segmentazione.
- Costruzione di una matrice di segmentazione.
- Analisi dell'attrattività di un segmento.
- Identificazione dei fattori critici di successo del segmento.
- Selezione del segmento obiettivo.

*Esempio slide 20 ppt lezione 04*

La segmentazione può essere *orizzontale* oppure *verticale*:

- *Orizzontale* – disaggregazione per prodotti, aree geografiche e gruppi di clienti.
- *Verticale* – Individuazione di attività con differenti catene del valore. Inoltre, è possibile rilevare la composizione dei profitti totali di un settore:
  - Definizione dei confini delle attività che contribuiscono ai profitti totali.
  - Stima dei profitti totali del settore.
  - Stima dei profitti di ciascuna attività, che fa parte della catena del valore del settore.
  - Controllo e quadratura dei calcoli.

### **Analisi dei gruppi strategici**

Si basa sulla classificazione delle strategie adottate dalle aziende che fanno parte del settore.

Un *gruppo strategico* è un gruppo di imprese di un settore che persegue scelte uguali o simili con riferimento a determinate dimensioni usate come basi di classificazione.

### **L'analisi interna**

L'analisi interna consente di formulare una corretta valutazione circa la capacità di un'impresa di prosperare nel suo mercato di riferimento sia nel breve che nel medio – lungo periodo.

### **Resourced – Based view of the firm**

La resource based view of the firm è un corpus di teorie che afferma che la differenza di performance ottenuta dalle imprese che operano in un medesimo business è dovuto fundamentalmente al set di risorse e competenze da ciascuna detenute.

Secondo tale prospettiva la chiave del successo sta nello sfruttamento delle differenze rispetto ai competitor, ovvero dei fattori distintivi dell'impresa.

Pertanto, una strategia capace di costruire un vantaggio competitivo deve basarsi sullo sfruttamento del punto di forza specifici dell'azienda.

Ha avuto molto successo perché quando l'ambiente circostante è in continuo mutamento, l'insieme delle risorse e competenze espresse dall'impresa può essere una base più efficace e stabile su cui definire la sua identità.

Le fonti principali di una redditività superiore sono:

- L'attrattività del settore
- Il vantaggio competitivo – *la fonte più importante*

A queste fonti di redditività corrisponde la distinzione tra:

- Rendite *monopolistiche* cioè i profitti derivanti da posizioni di supremazia del mercato.
- Rendite *ricardiane* cioè i profitti derivanti dalla superiorità delle risorse possedute.

Si ottiene un vantaggio competitivo per sfruttamento delle differenze, l'approccio alla formulazione della strategia basato sulle risorse prevede la scelta di una strategia che frutti i principali punti di forza di un'impresa e che protegga l'impresa dai propri punti deboli.

### **Risorse e Competenze**

Le risorse sono beni produttivi posseduti mentre le competenze sono cose che si è in grado di fare / realizzare.

Le risorse si dividono in:

- *Tangibili* ovvero le risorse finanziarie e i beni materiali indicati nei bilanci.
- *Intangibili* rappresentano una quota molto più elevata del valore dei beni patrimoniali rispetto alle risorse tangibili (marchi, brevetti, relazioni di un'impresa, diritti d'autore).
- *Umane* che comprendono l'esperienza e lo sforzo fornito dai dipendenti.

La strategia dell'impresa deve poggiare anzitutto sulle competenze distintive e strategiche:

- *Competenze distintive*: riguardano attività e processi che l'impresa è in grado di svolgere meglio dei concorrenti.
- *Competenze strategiche*: concernono attività e processi che l'impresa è in grado di svolgere in maniera eccellente e che hanno un'importanza strategica in uno specifico business.
- *Competenze organizzative*: relative alla capacità di selezionare, organizzare e destinare risorse per raggiungere un obiettivo di business. Per fare ciò vengono impiegati due approcci:
  - o *Analisi funzionale*: che identifica le competenze organizzative in relazione alle principali aree funzionali dell'impresa.
  - o *Analisi della catena del valore*: che identifica una catena sequenziale delle principali attività dell'impresa \*.
- *Competenze dinamiche*: che riguardano la capacità dell'impresa di integrare, costruire, riconfigurare le competenze interne ed esterne per rispondere ai cambiamenti dell'ambiente.

\* La catena del valore proposta da *Porter* è un modello di analisi strategica che scompone il business dell'organizzazione nelle sue principali attività al fine di evidenziare in che modo ciascuna di esse contribuisca alla generazione del valore aggiunto complessivo e alla costruzione dei vantaggi competitivi. Il modello distingue:

- Le *attività primarie*, le quali compongono il processo produttivo che parte dal ricevimento degli input fino ad arrivare alla collocazione sul mercato degli output realizzati.
- Le *attività di supporto* che vengono realizzate per dare servizio alle attività primarie e dunque per consentirne il migliore svolgimento.

La catena del valore non consente solo di delineare un framework di analisi delle principali attività su cui l'impresa può basare la creazione di un valore ma anche di

delineare i principali punti di forza e di debolezza che caratterizzano l'organizzazione.

### **Le capacità**

- *Capacità individuali*: L'abilità propria di una persona, di eseguire un'attività in modo soddisfacente, o portare a termine con successo un compito.
- *Capacità di gruppo*: Abilità di fare "gioco di squadra", in cui ogni giocatore mette a disposizione le sue risorse e capacità individuali.
- *Capacità d'impresa / Capacità organizzative*: Capacità di garantire e sviluppare il buon funzionamento del modello organizzativo aziendale.

### **La routine organizzativa**

Le routine organizzative sono:

- Modi di lavorare regolari e prevedibili, che si sostanziano in una sequenza di azioni coordinate da parte degli individui.
- Sono basate sulla conoscenza tacita e sulla reciproca intesa tra i membri del gruppo.
- Solitamente c'è una difficoltà oggettiva da parte di tutti i membri del gruppo a descrivere l'articolazione della routine.
- La stesura della routine serve a tradurre le direttive e le prassi operative in competenze.

### **Risorse, competenze e risultati economici**

Ci sono due questioni fondamentali da tenere in considerazione:

- *L'importanza strategica* delle specifiche risorse e competenze dell'impresa.
- La loro *forza* relativa rispetto a quelle dei concorrenti.

I profitti derivati dall'impiego di risorse e competenze derivano da:

- Capacità di *conseguire* un vantaggio competitivo.
- Capacità di *mantenere* il vantaggio competitivo.
- Capacità di *sfruttare* appieno il vantaggio competitivo.

*Affinché una risorsa o una competenza possa determinare un vantaggio competitivo, devono essere presenti due condizioni.*

*Rilevanza*: una determinata risorsa o competenza deve essere rilevante in relazione ai fattori critici di successo del mercato.

*Scarsità*: una risorsa o una competenza largamente disponibile all'interno di un settore potrebbe essere essenziale, ma non essere sufficiente, per conseguire un vantaggio competitivo.

Esistono tre caratteristiche delle risorse e delle competenze che determinano la sostenibilità del vantaggio competitivo nel lungo termine.

*Durata*: più di una risorsa è durevole, maggiore è la sua capacità di supportare un vantaggio competitivo nel lungo termine.

*Trasferibilità*: Il vantaggio competitivo è sminuito dalla possibilità di essere imitato dai concorrenti. Se le risorse e capacità sono trasferibili fra le imprese allora qualunque vantaggio competitivo che si fonda su di esse risulterà erodibile.

*Replicabilità*: Se un'impresa non può comprare una risorsa, o una capacità, la deve costruire. Le tecnologie non protette da brevetti possono essere limitate facilmente dai concorrenti.

*Appropriabilità*: l'impresa deve poter acquisire un controllo proprietario escludendone i concorrenti.

### **Sviluppare implicazioni strategiche**

La prima attività è assicurarsi che i principali punti di forza dell'impresa siano impiegati al meglio. Se un'azienda ha pochi punti di forza, allora adottare una strategia di nicchia può essere una buona idea.

Una strategia brillante può consentire a un'impresa di azzerare la vulnerabilità dei propri punti deboli. Trasformare le proprie caratteristiche in virtù.

### **Dalla formulazione all'implementazione della strategia**

Secondo *Henry Mintzberg* la strategia deve essere vista come interazione tra formulazione ed implementazione.

### **Il ciclo annuale di pianificazione strategica**

- *Impostazione del contesto*: linee guida, previsioni, assunzioni.  
L'amministratore delegato dà in genere inizio al processo indicando delle priorità strategiche, influenzate dal resoconto ottenuto rivedendo i risultati precedenti. In aggiunta, l'unità di pianificazione strategica può offrire assunti o previsioni capaci di fornire a tutte le unità organizzative una base comune per la pianificazione strategica.
- *Business plan*: Sulla base di tali priorità e assunzioni nella pianificazione, le diverse unità organizzative, creano piani strategici poi commentati e discussi dal top manager.
- *Piano di gruppo*: Una volta approvati i business plan vengono integrati per creare il piano strategico di gruppo.
- *Budget di spesa*: I budget di spesa forniscono un collegamento tra la strategia e l'allocazione delle risorse.
- *Piani operativi e obiettivi di risultato*: L'implementazione della strategia richiede la scomposizione dei piani strategici in una serie di piani a breve termine, che forniscono una base comune d'azione e di monitoraggio del risultato.

### **La progettazione organizzativa: I fondamenti**

Le imprese esistono perché attraverso la *specializzazione* del lavoro consentono una produzione efficiente.

Due problemi sono implicati nella specializzazione:

- *Il problema della cooperazione*: cioè l'allineamento degli interessi di individui con obiettivi divergenti.
- *Il problema del coordinamento*: cioè come fanno gli individui ad armonizzare le loro differenti attività.

Il problema della cooperazione deriva dal fatto che nelle organizzazioni i membri tendono a porsi obiettivi conflittuali. Il disallineamento di obiettivi viene tradizionalmente analizzato nei termini della relazione di agenzia (= si deve monitorare che "l'agente" operi effettivamente negli interessi del "soggetto principale", che rappresenta nello specifico gli interessi dell'impresa). Questa

tipologia di problemi interessano tutti i livelli gerarchici e pongono in conflitto i diversi "sotto-obiettivi" delle varie unità organizzative.

La direzione aziendale utilizza dei meccanismi di controllo per il riallineamento degli obiettivi:

- *Supervisione gerarchica*: i manager monitorano i comportamenti e prestazioni dei subordinati utilizzando incentivi positivi e negativi.
- *Incentivi di performance*: Essi legano premi e risultati.
- *Condivisione di valori*: Alcune organizzazioni riescono a conseguire elevati livelli di collaborazione e bassi livelli di conflittualità sugli obiettivi grazie esclusivamente ai valori che i soggetti condividono.

Il problema di coordinamento si divide in tre differenti meccanismi:

- *Le norme e le direttive*: Ad esempio le condizioni presenti in un contratto di lavoro.
- *L'adattamento reciproco*: La forma più semplice di coordinamento implica l'adattamento reciproco degli individui impegnati in compiti correlati.
- *La routine*: In caso di attività ricorrenti il coordinamento diventa routinizzato.

### **Lo sviluppo delle competenze organizzative**

Per tradurre la strategia in azione è importante sviluppare competenze organizzative. Per generare queste competenze è necessario integrare le risorse in maniera efficace attraverso:

- Processi
- Motivazione
- Struttura

Tutte le organizzazioni sono, strutturare gerarchicamente. Bisogna quindi:

- Definire le unità organizzative all'interno della gerarchia.
- Esaminare come queste unità siano configurate all'interno della struttura complessiva dell'azienda.
- Comprendere la formalizzazione all'interno delle organizzazioni e i meriti relativi delle strutture meccanicistiche e organiche.
  - o La gerarchia è la caratteristica fondamentale di ogni organizzazione e rappresenta lo strumento principale per ottenere il coordinamento e la cooperazione.
  - o La gerarchia è un sistema di controllo fondato sull'esercizio dell'autorità, ciascun membro dell'organizzazione riferisce al membro del livello superiore.
  - o La gerarchia è una caratteristica fondamentale della *burocrazia*.

Secondo *Max Weber*, la burocrazia costituisce la maniera più efficiente e razionale di organizzare le attività umane. Essa implica:

- Che ogni ufficio di basso livello sia sotto il controllo e la supervisione di uno di livello più elevato.
- Una sistematica divisione del lavoro.
- Una formalizzazione nella redazione di atti, decisioni e regole amministrative.
- Una gestione del lavoro retta da un insieme di norme standardizzate e procedure operative.
- Fiducia nella legalità delle norme promulgate e nel diritto da parte di chi è in possesso dell'autorità sulla base di tali norme a emettere ordini.

La *modularità* indica la suddivisione di sistemi complessi in componenti organizzate gerarchicamente. In queste strutture modulari sono presenti due fondamentali vantaggi:

- Risparmio sul coordinamento: riduzione dell'ammontare di comunicazioni necessarie al coordinamento.
- Adattabilità: i sottosistemi della gerarchia agiscono con un certo grado di indipendenza dagli altri sottoinsiemi.

### **La progettazione organizzativa: Definire le unità organizzative**

- La definizione delle unità organizzative si attua attraverso il principio dell'intensità della necessità di coordinamento.
- Gli individui che hanno maggiore necessità di interagire dovrebbero lavorare all'interno della medesima unità organizzativa.

Una volta definite le unità organizzative, queste vanno integrate tra loro in strutture organizzative, le principali sono:

- La struttura *funzionale*.
- La struttura *multidimensionale*.
- La struttura *a matrice*.

Non è raro trovare anche delle forme strutturali ibride.

La struttura *funzionale* permette un elevato grado di controllo centralizzato, gestire meglio le economie di scala e di sviluppare l'apprendimento delle competenze.

La struttura *multidivisionale* è preferita da gruppi industriali che operano in più settori, permette un processo di decentralizzazione, è costituita da un'organizzazione modulare a legami deboli, possibilità di applicare un sistema di gestione comune ai differenti business, sviluppo di competenze di leadership attraverso l'autonomia delle singole divisioni, infine è divisa principalmente su tre livelli (direzione centrale, divisione e unità di business).

Infine, la struttura *matriciale* viene utilizzata per il coordinamento e il controllo tra più dimensioni, dove spesso, una dimensione è dominante. A partire dagli anni 80 la struttura a matrice non è più ritenuta performante.

Ci sono due tipi di gestione organizzativa:

- *Meccanicistiche*: dominate dalla burocrazia (adatte per beni e servizi standardizzati).
- *Organiche*: flessibili e meno formalizzate (adatti per mercati turbolenti e in cui l'importanza dell'innovazione è molto elevata).

### **La creazione del vantaggio competitivo**

*Un vantaggio competitivo è la capacità di distinguersi sul mercato favorevolmente alla concorrenza e per questa via ottenere una profittabilità superiore.*

Un'azienda ottiene generalmente un vantaggio competitivo quando vanta una redditività superiore rispetto ai suoi rivali per un tempo continuativo. Il vantaggio competitivo dipende anche da cambiamenti esterni che possono creare opportunità imprenditoriali che però richiedono:

- Anticipazione.
- Agilità

Il vantaggio competitivo inoltre può essere generato internamente attraverso *l'innovazione strategica*.

Slide con esempi numero 07 ppt LEZIONE N. 7.

L'imitazione è la forma più diretta di concorrenza: per mantenere nel tempo il vantaggio competitivo è dunque necessaria la presenza di *barriere all'imitazione*. Per combattere questo fenomeno è necessario attuare dei *meccanismi di isolamento* ovvero:

- Identificazione (del vantaggio competitivo del concorrente).
- Incentivo (ovvero rilevare una maggiore profittabilità nella scelta d'imitazione).
- Diagnosi (della strategia rivale).
- Acquisizione delle risorse (per attuare l'imitazione).

Altri meccanismi di isolamento possono essere:

- *Nascondere performance superiori alla media nel breve periodo.*
- *Le dissuasioni e le azioni preventive.*
- *Ambiguità causale e imitabilità incerta.*
- *L'acquisizione di risorse e competenze.*

I modi per cui un'impresa può realizzare maggiori profitti dei concorrenti sono due:

- Fornendo un prodotto o un servizio identico ad un prezzo inferiore. In questo caso l'obiettivo dell'impresa è quello di diventare il leader di costo nel suo settore o nel suo segmento.
- Fornendo un prodotto o un servizio differenziato, tale che il cliente sia disposto a pagare un differenziale di prezzo maggiore del costo della differenziazione. In questo caso l'impresa deve fornire un qualcosa di unico che ha un valore per il cliente al di là di una semplice offerta a basso prezzo.

### **Le determinanti del vantaggio di costo**

- *Economia di scala:* con questo termine può intendersi la riduzione del costo medio che si verifica al crescere della produzione e della dimensione di un'impresa. Le economie di scala derivano da tre fonti principali:
  - o *Relazioni tecniche:* In molte attività se gli output aumentano gli input non aumentano a loro volta in modo proporzionale.
  - o *Indivisibilità:* Molte risorse sono indivisibili quindi le imprese possono distribuire i costi di queste risorse su volumi di output maggiore.
  - o *Specializzazione:* Aumento del costo dei macchinari e attrezzature che però solo le grandi aziende possono permettersi (creando un vantaggio).
- *Economie di apprendimento:* La curva di esperienza è basata sia a livello individuale e a livello di gruppo e deve crescere con l'azienda.
- *Tecnologia e progettazione di successo:* Lo sviluppo può portare ad un vantaggio sui concorrenti.
- *Progettazione di prodotto:* Standardizzazione dei modelli e dei componenti.
- *Costi di approvvigionamento:* Esistono diverse ragioni per cui un'impresa può riuscire a pagare un input di produzione meno dei suoi concorrenti.
- *Utilizzo della capacità produttiva:* Il sottoutilizzo degli impianti a causa di un aumento del costo unitario.
- *Efficienza residuale:* Capacità di una azienda di eliminare le risorse in eccesso.

### **Catena del valore**

La catena del valore di Porter è un modello di analisi strategica che *scompon*e il *business dell'organizzazione nelle sue principali attività* al fine di evidenziarne in che modo ciascuna di esse contribuisca alla generazione del valore aggiunto complessivo e alla costruzione dei vantaggi competitivi.

Le fasi dell'analisi di struttura di costo di un'impresa sono:

- Disaggregazione dell'impresa in attività separate.
- Definizione dell'importanza relativa delle diverse attività in termini di costo totale di prodotto.
- Individuazione delle determinanti di costo.
- Individuazione dei legami fra le attività.
- Individuazione delle opportunità di riduzione dei costi.

Il *vantaggio di differenziazione* si ottiene quando un'azienda riesce a ottenere grazie alla differenziazione un premio sul prezzo, che eccede il costo sostenuto per realizzarla. La differenziazione non consiste semplicemente nell'offrire prodotti con caratteristiche differenti, ma nell'identificare e comprendere ogni possibile forma di interazione tra l'impresa e i suoi clienti.

La differenziazione può interessare aspetti del prodotto:

- *Tangibili*: ovvero differenze che riguardano le caratteristiche visibili di un prodotto.
- *Intangibili*: ciò che riguarda il valore che i clienti attribuiscono a un prodotto o a un servizio.

#### *Differenziazione ≠ Segmentazione*

- *Differenziazione*: riguarda il modo in cui l'impresa compete e offre qualcosa di unico ai suoi clienti.
- *Segmentazione*: riguarda il dove l'impresa compete in termini di consumatori, luoghi e tipi di prodotto.

Ci sono diverse tecniche per analizzare le preferenze dei consumatori rispetto a determinati attributi di prodotto:

- *Multi-dimensional scaling*: compara prodotti concorrenti sulla base delle caratteristiche fondamentali del prodotto.
- *Conjoint Analysis*: misura l'intensità delle preferenze del consumatore per diversi prodotti per poi stimare le preferenze relative a un nuovo ipotetico prodotto.
- *Analisi dei prezzi edonistici*: considera i prodotti quali insiemi di caratteristiche.

Una ricerca di mercato che vada oltre le caratteristiche del prodotto deve prendere in considerazione i fattori:

- *Demografici*
- *Socioeconomici*
- *Psicografici*

#### **L'evoluzione del settore e il cambiamento strategico**

L'evoluzione dell'ambiente settoriale è guidata dalle forze della tecnologia, dai fabbisogni della clientela, dalle condizioni economiche e da numerosi altri fattori. La durata del ciclo di vita varia da settore a settore, i percorsi evolutivi sono soggetti alla tipologia di settore.

Il ciclo di vita di un settore si sviluppa in quattro fasi:

- *Introduzione*: vendite limitate, prezzi alti, clienti benestanti e innovatori.



- Sviluppo: rapida penetrazione del mercato, tecnologia standardizzata, calo dei prezzi.
- Maturità: rallentamento della crescita, domanda di sostituzione.
- Declino: ingresso dei prodotti sostitutivi.

Un *modello dominante* è un'architettura di prodotto che definisce aspetto, funzionalità e metodo di produzione di un bene.

Uno *standard tecnico* è una tecnologia o una specificazione importante per la compatibilità.

*Esempi nelle slide 18-24 ppt LEZIONE N. 8.*

Spesso il cambiamento organizzativo viene ostacolato da alcune fonti di inerzia ovvero:

- *Routine organizzative*: se le routine di un'organizzazione sono sviluppate allora è molto difficile crearne di nuove e questo blocca le aziende stesse.
- *Strutture politiche e sociali*: il cambiamento rappresenta una minaccia per il potere detenuto da coloro che occupano posizioni di autorità.
- *Conformismo e isomorfismo istituzionale*: le imprese tendono ad imitarsi l'un l'altra e questo porta un difficile adattamento ai cambiamenti da parte di tutte le aziende.
- *Ricerca limitata e razionalità limitata*: la capacità delle organizzazioni di attuare cambiamenti significativi è limitata da una combinazione di fattori cognitivi e comportamentali.
- *Complementarità fra strategia, struttura e sistemi*: tutti gli elementi di un'organizzazione sono collegati, quindi potrebbe essere un ostacolo durante i processi di cambiamento.

### **Gestione del cambiamento tecnologico**

Alcuni cambiamenti tecnologici minacciano le *risorse e le competenze* delle aziende consolidate e possono essere *distruttivi per le competenze* oppure *stimolanti per le competenze*.

Le innovazioni che cambiano *l'architettura* complessiva di un prodotto creano grandi difficoltà per le imprese consolidate.

Con l'espressione *ambidestrismo organizzativo* si indica la capacità delle imprese di conciliare esplorazione e sfruttamento.

- *Ambidestrismo strutturale*: prevede che si creino unità organizzative dedicate ad attività esplorative separate dalle principali attività dell'impresa.
- *Ambidestrismo contestuale*: prevede che siano le stesse unità organizzative e gli stessi membri a perseguire sia le attività di esplorazione sia le attività di sfruttamento.

### **Contrastare l'inerzia organizzativa**

- *Creazione della percezione di uno stato di crisi*: le crisi possono creare le condizioni per il cambiamento strategico, per questo, uno strumento utile per avviare il cambiamento è la creazione della percezione di una crisi imminente, in modo che le misure necessarie possano essere implementate molto prima che una vera crisi si manifesti.

- *Fissazione di obiettivi più ambiziosi*: un approccio alternativo per reagire all'inerzia organizzativa è mettere pressione continua fissando obiettivi sempre più ambiziosi.
- *Iniziative aziendali quali catalizzatori di cambiamento*: capacità di portare avanti specifiche iniziative capaci di grande impatto.
- *Riorganizzazione della struttura aziendale*: attraverso questo processo si può reintrodurre nuova linfa nell'organizzazione.
- *Nuova leadership*: se il cambiamento strategico è ostacolato da figure come manager allora può essere utile consultare un outsider per guidare il cambiamento.
- *Analisi di scenari*: riflettere sugli scenari futuri e capire ciò che può verificarsi.

### **Tecnologia e gestione dell'innovazione**

La ricerca del vantaggio competitivo stimola l'innovazione e le innovazioni di successo permettono alle imprese di dominare i propri settori. Il processo innovativo si articola in più fasi:

- *Invenzione*: creazione di nuovi prodotti o processi.
- *Innovazione*: commercializzazione di un'invenzione

Dopo l'innovazione si possono verificare due aspetti, adozione lato della domanda e limitazione lato dell'offerta.

La *redditività* di un'innovazione per il suo autore dipende dal valore creato dall'innovazione e dalla percentuale di quel valore di cui l'innovatore riesce ad appropriarsi.

L'innovazione può derivare sia da fonti interne che fonti esterne.

**Regime di appropriabilità**: le condizioni che influenzano la distribuzione della redditività derivante dall'innovazione. Se questo regime è *forte* l'innovatore è in grado di catturare una quota sostanziale del valore creato, invece nel caso fosse debole, le altre parti in causa ottengono gran parte del valore.

La forza del regime dipende da quattro fattori:

- *Diritti di proprietà*
- *Codificabilità e complessità della tecnologia*
- *Vantaggio temporale*
- *Risorse complementari*

La scelta delle modalità strategiche dipende da due principali insiemi di fattori:

- Le caratteristiche dell'innovazione
- Le risorse e le competenze dell'impresa

Le *finestre strategiche* sono i periodi di tempo in cui le risorse e competenze delle imprese sono allineate con le opportunità disponibili nel mercato.

I settori emergenti sono rischiosi, le principali fonti di rischio sono:

- L'incertezza tecnologica
- L'incertezza del mercato

Alcune strategie per limitare il rischio sono:

- Collaborare con gli acquirenti principali
- Minimizzare l'esposizione al rischio
- Essere flessibili
- Adottare strategie multiple

Gli *standard* sono un'interfaccia o un sistema che permette l'interoperabilità all'impresa che li detiene, possono offrire rendimenti superiori. Gli *standard* possono essere:

- Pubblici (obbligatori o consensuali)
- Privati (proprietary)

### **Strategia di gruppo e strategia di Business**

La *strategia di gruppo* si concentra sul *dove* un'impresa compete, mentre una *strategia di business* sul *come* un'impresa compete all'interno di una particolare area di mercato.

La *strategia di gruppo* si interessa di:

- *Diversificazione della produzione*
- *Ampiezza del mercato di riferimento*
- *Grado di integrazione verticale*

La *strategia di business* si interessa di:

- *Condotta di un'azienda in un particolare mercato*

### **Integrazione verticale**

*Integrazione verticale (insourcing)*: strategia che prevede di svolgere internamente processi o attività aziendali precedentemente condotti da fornitori esterni.

- *Catena del valore*: un insieme di attività e processi tra loro concatenati che contribuiscono a trasformare i vari input in output aventi un valore per il mercato.
- *Catena esterna del valore*: concerne la filiera produttiva in cui l'impresa fa parte, che comprende le catene del valore dei fornitori, distributori e dei clienti.

Le attività situate all'inizio della catena del valore dell'impresa si definiscono come *attività a monte*, mentre quelle posizionate verso la fine sono delle *attività a valle*.

I fattori principali che le imprese devono tenere in considerazione quando sono chiamate a decidere quale sia la scelta migliore tra integrarsi verticalmente o esternalizzare una o più attività sono:

- *Competenze*: possedere o saper sviluppare competenze distintive.
- *Coordinamento*: è fondamentale per la riuscita del progetto.
- *Controllo*: è necessario mantenere un livello di controllo alto per evitare di dover sostenere ingenti costi di transizione.

I rischi dell'integrazione verticale sono una perdita di flessibilità e una perdita di focalizzazione.

### **Esternalizzazione**

*Esternalizzazione (outsourcing)*: processo con cui l'azienda decide di far svolgere un processo o un'attività aziendale ad un fornitore esterno. Questo consente alle aziende di essere più flessibili e più tempestive nel dare le risposte al mercato, inoltre la capacità di essere flessibili è un tratto aziendale particolarmente di valore quando ci sono cambiamenti economici o tecnologici molto repentini.

Inoltre, questa tecnica consente di focalizzarsi su un insieme più circoscritto di attività e di ridurre anche gli investimenti necessari per attuare processi di crescita organica o interna, infine si potrà godere di benefici di scala.

I rischi o svantaggi dell'esternalizzazione sono la perdita di competenze distintive e la perdita del controllo su asset e attività critiche, le quali vengono gestite da fornitori esterni.

## **Le alleanze strategiche**

L'alleanza strategica è un accordo di cooperazione in cui due o più imprese combinano le proprie risorse e competenze per creare nuovo valore. Le alleanze sono un veicolo per accedere alle risorse e alle competenze di un'altra impresa. Tra i partner che collaborano per creare un nuovo valore è necessario costruire un legame forte basato sulla fiducia.

Le alleanze strategiche possono assumere fondamentalmente tre forme:

- La prima è quella di formare un'alleanza contrattuale, in cui le imprese sottoscrivono un contratto per definire il loro rapporto.
- La seconda tipologia è quella delle *equity alliances* dove le imprese decidono di strutturare maggiormente la loro relazione attraverso l'acquisto reciproco e unilaterale di partecipazioni azionarie.
- La terza forma prevede la creazione di una *joint venture*: le imprese partner combinano le proprie risorse e competenze creando insieme una nuova società.

## **L'internazionalizzazione**

Con internazionalizzazione si intende l'espansione del business al di là dei confini territoriali e questo avviene attraverso:

- *Il commercio*: la vendita e il trasferimento di beni e servizi da un paese all'altro.
- *Investimento diretto*: la creazione o l'acquisizione di attività produttive in un altro paese.

Lo sviluppo del commercio internazionale ha portato molte imprese a costruire *catene del valore* globali collocando gli stadi del processo produttivo in paesi diversi, a seconda del luogo in cui ciascuna parte è in grado di generare il massimo valore.

I modelli di internazionalizzazione sono costituiti da diversi tipi di settori:

- *Settori protetti*: quei settori serviti esclusivamente da imprese nazionali.
- *Settori internazionali*: quei settori in cui l'internazionalizzazione si manifesta attraverso le importazioni e le esportazioni.
- *Settori multi-domestici*: quei settori che si internazionalizzano prevalentemente attraverso l'investimento diretto.
- *Settori globali*: quei settori caratterizzati da un alto livello sia di investimento diretto sia di commercio.

L'internazionalizzazione intensifica la competizione e implica minori margini di profitto settoriali. Secondo il modello di Porter questo fenomeno condiziona:

- *Potenziali entranti*
- *Rivalità tra imprese esistenti*
- *Aumento del potere contrattuale degli acquirenti*

L'ingresso in un altro paese può avvenire in due modalità ovvero tramite rapporti commerciali oppure investimenti diretti.

## **Valutazione di vantaggi e svantaggi nella scelta dell'investimento estero**

- *Il vantaggio competitivo è specifico all'azienda o legato a risorse del paese ospitante?* Se il vantaggio competitivo dell'impresa è legato al paese di origine il miglior modo di sfruttare le possibilità di internazionalizzazione è l'esportazione dei beni.
- *Il prodotto è trasferibile?* Se il prodotto non è trasferibile a causa di limitazioni alla possibilità di trasportarlo o di vincoli alle importazioni, l'entrata nel

mercato richiede un investimento diretto nella realizzazione di stabilimenti di produzione o la cessione di licenze ad aziende locali.

- *L'azienda possiede una gamma completa di risorse e competenze per stabilire un vantaggio competitivo nel mercato estero?* Per competere in un mercato estero, è probabile che l'impresa debba acquisire nuove risorse e competenze attraverso la collaborazione con imprese locali.
- *L'impresa può appropriarsi facilmente dei rendimenti delle proprie risorse?* Nei settori chimico e farmaceutico i brevetti a protezione dei prodotti innovativi offrono generalmente buone garanzie di protezione legale e quindi la concessione di licenze ai produttori locali rappresenta un valido strumento per appropriarsi del loro rendimento.
- *Qual è la natura dei costi di transazione?* I costi di transazione sono fondamentali nella scelta tra le diverse forme di entrata. Barriere all'esportazione come costi di trasporto e tariffe costituiscono costi di transazione che possono incoraggiare l'investimento diretto.

### **La diversificazione**

Le imprese che operano in un numero circoscritto di settori o di mercato tra loro correlati ottengono migliori *performance* di quelle che operano in un singolo business. La diversificazione si divide in due categorie:

- *Diversificazione correlata (o concentrica):* strategia di diversificazione che prevede l'ingresso in business caratterizzati da una complementarità tecnologica, produttiva, commerciale con il business originario.
- *Diversificazione non correlata (o pura):* strategia di diversificazione che prevede l'entrata in business che non hanno alcun collegamento con le attività originarie.

La diversificazione ha tre obiettivi:

- Crescita
- Riduzione del rischio
- Creazione di valore

Per decidere se la diversificazione creerà effettivamente valore per gli azionisti, secondo Porter, bisogna svolgere 3 test:

- *Il test di attrattività:* ovvero i settori scelti per la diversificazione devono essere strutturalmente attrattivi o in grado di essere resi attrattivi.
- *Il test di costo di entrata:* il costo di entrata non deve capitalizzare tutti i futuri profitti.
- *Il best-off test:* si valuta se la diversificazione abbia capacità di portare vantaggio alla nuova attività o all'attività distintiva o ad entrambe.

### **Economie di scopo**

Le economie di scopo portano dei vantaggi di costo derivati dall'utilizzare una risorsa in molteplici attività. Esistono per ragioni simili alle economie di scala, la differenza sostanziale è che le economie di scala si riferiscono ai risparmi di costo generati dall'aumentare la scala di produzione del singolo prodotto; mentre le economie di scopo sono i risparmi di costo generati da un aumento dell'output di più prodotti. Le economie di scala sono riduzioni del costo medio unitario originate da un più elevato sfruttamento degli impianti. Le economie di scopo sono contrazioni nel costo medio unitario originate dalla condivisione di una medesima attività fra due o più prodotti.

La natura delle economie di scopo varia a seconda del tipo di risorsa o competenza:

- *Risorse tangibili*

- *Risorse intangibili*
- *Competenze organizzative*
- *Economie di scopo dal lato della domanda*

### **Diversificazione correlata e non correlata**

Secondo alcuni studi, la diversificazione in settori correlati è più redditizia che in settori non correlati. Secondo altri studi, pare evidente il contrario.

La correlazione può essere classificata come:

- *Operativa*: somiglianza tra settori in termini di tecnologia e mercato.
- *Strategica*: necessità di medesime competenze manageriali, di gestione strategica nell'allocazione delle risorse e attività differenti.

### **Funzioni acquisizioni e alleanze**

Funzioni, acquisizioni e alleanze sono considerati strumenti della strategia di gruppo. Costruiscono i mezzi principali con cui le imprese estendono la dimensione e la gamma delle proprie attività.

Le motivazioni che spingono a fusioni e acquisizioni sono:

- *Motivazioni del management*
- *Motivazioni dal punto di vista finanziario*
- *Riduzione del proprio carico fiscale*

### **La gestione delle imprese diversificate**

Quattro attività attraverso le quali la gestione di gruppo aggiunge valore alle attività sono:

- *Gestione del portafoglio complessivo dell'impresa*
- *Gestione delle interdipendenze tra le diverse attività*
- *Gestione delle singole attività*
- *Gestione del cambiamento nell'impresa con più aree d'attività*

*La forma più semplice di azienda diversificata è quella che assembla attività indipendenti sotto una proprietà comune senza intervenire direttamente nella gestione.*

Le *matrici di pianificazione del portafoglio* sono uno strumento strategico ampiamente utilizzato dalle imprese diversificate.

Esse mostrano il posizionamento delle diverse attività dell'impresa, utile per analizzare le prospettive di creazione di valore di ciascuna.

		Vantaggio competitivo dell'area d'affari		
		bassa	media	alta
Attrattività del settore	bassa	MIETERE		
	media		MANTENERE	
	alta			CRESCERE

*Immagine della matrice GE-MCKINSEY*

Le matrici McKinsey e Bcg sono entrambe volte ad indicare la potenziale redditività di una certa attività, ma utilizzano dati passati, ed inoltre ignorano le interdipendenze tra attività.

Le aziende che operano in più aree d'attività sono spesso organizzate in modo da permettere lo sfruttamento delle interdipendenze tra risorse e capacità in due modalità:

- Attraverso l'accentramento di servizi comuni a livello di impresa
- Attraverso la gestione delle interdipendenze dirette tra le unità di business

### **Condivisione di servizi**

La forma più semplice di condivisione di risorse è l'accentramento delle strutture preposte all'erogazione di funzioni e servizi di interesse generale. Spesso la direzione generale viene divisa in due sezioni:

- Unità di gestione a livello di gruppo (pianificazione strategica, finanziaria e legale).
- Organizzazione di servizi (ricerca e sviluppo, progettazione, formazione del personale, sistemi informativi).

In molte aziende diversificate si può creare sinergia tra le aree d'attività sulla base delle similarità tra queste.

Quanto più strettamente sono collegate le attività, tanto maggiori sono i potenziali guadagni derivanti dalla gestione delle interdipendenze tra queste attività e tanto più sarà necessario che il centro del gruppo abbia un ruolo attivo.

Ci sono diversi tipi di interventi con cui la direzione di un gruppo può migliorare i risultati al livello delle singole attività possedute:

- Coinvolgimento diretto di gruppo nella gestione dell'area di business.
- Pianificazione strategica.
- Gestione del risultato e controllo finanziario.

Una *strategia di ristrutturazione* è quella in cui la capogruppo interviene per insediare nuovi manager, cambiare la strategia, vendere attività in eccesso e possibilmente fare acquisizioni al fine di avere economie di scala e una solida presenza nel mercato.

La ristrutturazione può coinvolgere non soltanto singole aziende ma anche interi settori.

L'efficacia dei processi di pianificazione strategica di grandi aziende diversificate può essere sostenuta da tre tipi di iniziative:

- Focalizzarsi sulle questioni strategiche critiche.
- Adattare la pianificazione strategica per rispondere ai bisogni specifici dell'azienda.
- Sistematizzare l'esecuzione strategica.

### **Gestione dei risultati e controllo finanziario**

La pianificazione strategica si preoccupa dei risultati di medio e lungo periodo; Nelle imprese diversificate diventa particolarmente rilevante il problema dell'agenzia: la propensione dei manager (gli agenti) a gestire le aziende in modo da anteporre i propri interessi a quelli dei proprietari.

Le questioni fondamentali della governance di grandi imprese diversificate sono tre:

- I diritti degli azionisti
- Le responsabilità del consiglio d'amministrazione
- Il ruolo del management di Gruppo

#### *I diritti degli azionisti*

Per limitare il problema dell'agenzia il diritto societario cerca di proteggere gli interessi degli azionisti riconoscendo loro il diritto di:

- Eleggere e rimuovere i membri del consiglio di amministrazione
- Condividere i profitti dell'azienda
- Ricevere informazioni su di essa

Nonostante ciò, gli incentivi a disposizione degli azionisti per esercitare i propri diritti sono di solito deboli.

#### *La responsabilità del consiglio di amministrazione*

Il consiglio d'amministrazione ha la responsabilità di assicurare la guida strategica dell'azienda, un controllo efficace del gruppo dirigente e la trasparenza di fronte all'azienda e agli azionisti. A tal fine è necessario che:

- I membri del consiglio agiscano in buona fede nel migliore interesse dell'azienda e dei suoi azionisti.
- I membri del consiglio esaminino e indirizzino la strategia del gruppo, i principali piani d'azione, la gestione del rischio, i bilanci annuali e i business plan.

#### *Ricapitolando*

Si sono identificati quattro tipi principali di attività grazie a cui la gestione di gruppo crea valore in queste aziende.



- *Gestire il portafoglio di attività*: decidere in quali attività e in quali mercati geografici l'azienda dovrebbe operare e allocare le risorse tra queste diverse attività e mercati.
- *Gestire le interdipendenze tra le attività*: lo sfruttamento delle opportunità di condivisione delle risorse e il trasferimento di competenze presuppongono diverse attività, che vanno dalla programmazione centralizzata delle funzioni al trasferimento delle best practices. La chiave è assicurarsi che i potenziali guadagni che derivano dal conseguimento di economie di scopo non siano cancellati dai costi aggiuntivi di gestione della maggiore complessità.
- *Gestire le attività individuali*: migliorare la performance delle attività individuali valorizzando la qualità dei loro processi decisionali, collocandovi migliori manager e creando incentivi che possano portare a risultati di livello superiore.
- *Gestire il cambiamento e lo sviluppo*: nonostante la diversificazione abbia il grande vantaggio di impedire che l'azienda sia prigioniera di un solo settore, lo sfruttamento di questo vantaggio implica l'adozione di processi, strutture e attitudini che promuovono le nuove iniziative e creano la volontà di guardare avanti.