



gd

Gabriele Dragotto
gabriele.dragotto@studenti.polito.it

Strategia d'Impresa

1 Introduzione

DEFINITION OF STRATEGY

La strategia è l'insieme di **direzione e obiettivi** che un'organizzazione ha nel lungo termine, raggiunti grazie al **competitive advantage** in un ambiente dinamico generato da **configurazione di risorse e competenze**, con l'obiettivo finale di **soddisfare gli stakeholders**.

BROAD STATEMENTS - PRESCRIPTIVE

'the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resource necessary for carrying out these goals'

Alfred D. Chandler

'Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value'

Michael Porter

'a pattern in a stream of decisions'

Henry Mintzberg

'the long-term direction of an organisation'

Exploring Strategy

- **EMERGING**
Tende a **emergere nel tempo** per scelta **consčia o meno**.
- **ANALITYCAL**
Generalmente le strategie sono sviluppate **analiticamente e prescrittivamente**
- **STRATEGY IS WHAT COMPANY ISN'T**
Fare cose **diverse**. Trade-off. —Porter
- **PROFILI**
(4) Psicologico - Sociologico - Politico - Economico

STRATEGIC STATEMENT

La strategia è un piano a **lungo termine sotto condizioni di incertezza**.
Consiste di **3 elementi**

- **OBIETTIVI**
- **DOMINIO**
Or **domain** of the organization's activities
- **CA ADVANTAGES**

STRATEGIC DECISION

Individuare, valutare e **selezionare le opzioni** che possono portare a realizzare gli **obiettivi**

- **TIMEFRAME DEPENDENT**
- **DOMINIO ATTIVITA'**
- **COMPETITIVE ADVANTAGE**
- **RISORSE E CAPACITA'**
- **AMBIENTE**
The decision influence its business environment
- **STAKEOLDERS**
To a certain extent

Strategic decisions frequently have some characteristics:

- A. **COMPLEX**
- B. **UNCERTAINTY**
- C. **AFFECT OPERATIONS**
- D. **AFFECT RELATIONSHIP OUTSIDE**
- E. **HOLISTIC APPROACH**

3 LEVES

CORPORATE	BUSINESS	OPERATIONAL
Overall scope and how add value to different BU	The way company seeks to compete in market	How to deliver strategy with res, proc and pipl

- A. **BUSINESS**
(3) 5 Forze, gruppi strategici e ciclo di vita
- B. **CORPORATE**
(...) Matrici BCG, MCKINSEY...

NOKIA CASE

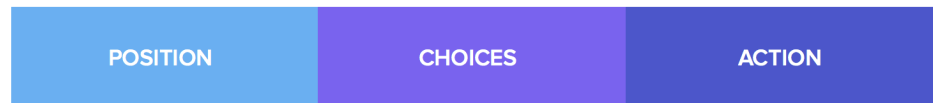
- **INDUSTRIA DEL LEGNO**
- **ACQUISTO SEL-LUXOR**
Entra nel mercato dei **Televisori**. **Contrazione e calo vendite** dopo espansione
- **CROLLO URSSS**
Crollo **domanda Finlandese** e proposta vendita ad Ericson.
- **FOCUS STRATEGY**
Exit da **TV (etc)**. **Monomarca sui telefoni**. Penetrazione GLOBAL.
- **NUOVI MERCATI**
Giappone e USA aiutano **avanzamento tecnico**.
- **2001 - STAGNAZIONE**
Sony+Ericson — Microsoft e Intel — Samsung
- **FOCUS STRATEGY + SCALA**
Integrazione **verticale**. **Partnership** con Microsoft. **LessbutBetter**
- **2007- CALO MARGINI E UTILI**
Diminuzione 20% prezzi e utili 10%.
- **SERVIZI INTERNET**
Comes with Music and Nokia maps.
- **SMARTPHONES**

HISTORY

- **RISE OF MASS MARKETS**
- **PROFESSIONALISATION OF MANAGEMENT**
- **NATURE'S COMPETITIVE ADVANTAGE**

STRATEGIC MANAGEMENT

Strategic management includes understanding the **strategic position** of an organisation, **strategic choices** for the future and managing **strategy in action** with effective actions
COMPLEXITY



STRATEGIC POSITION (ANALISI)

Strategic positioning is **the positioning** of an organization in the future, while taking into account the **changing environment**.

1. AMBIENTE

The organisation exists in the **context of a complex** PESTEL world

2. CAPACITA' STRATEGICHE

Resources, competences and capabilities

3. STAKEHOLDERS

4. OBIETTIVI

5. CULTURA

Fundamental questions:

- ENVIRONMENTAL OPPORTUNITIES AND THREATS?
- STRENGTHS AND WEAKNESSES?
- PURPOSE?
- CULTURE?

STRATEGIC CHOICES (SCELTE)

Strategic choices involve **the options for strategy** in terms of both the **directions** in which strategy might move and the **methods** by which strategy might be pursued.

• DIREZIONI

Corporate-level or business-level

• METODI

Merges, alliances, innovations etc

Fundamental questions:

- HOW INDIVIDUAL BU COMPETE?
- WHICH BIZ IN THE PORTFOLIO?
- SHOULD WE GO INTERNATIONAL?
- ARE WE INNOVATING?
- DO WE HAVE TO MAKE JOINT VENTURES?

STRATEGIC ACTIONS (REALIZZAZIONE)

Strategy in action is concerned with ensuring that chosen strategies are **actually put into practice**

• STRUCTURING

• PROCESSES

Fundamental questions:

- WHICH STRATEGIES ARE IMPLEMENTABLE?
- STRUCTURE AND SYSTEM?

QUOTES

HENDERSON - WHAT IS STRATEGY

Variety: *the richer the environment, the greater the number of potentially significant variables can give each species a unique advantage.*

Evolution *determines who survives either in business and nature.*

Strategy *is the management of natural competition*

2 Gestione strategica e critiche

STORIA

1. PRECURSORI

Schumpeter, Smith, Taylor

2. LA NASCITA - 1960

1. **CHANDLER** GE, Exxon, etc. **Scelte**

2. **ANDREWS** Ambiente competitivo, **strategic fit**

3. **ANSOFF** Strategie **corporate** e grandi links

3. LA RICERCA- 1970

1. **LOGICAL INCREMENTALISM** Mintzberg. Sintesi dei **risultati**

2. **INDUSTRIAL ORG.** Governo industrie e **competitività**.

3. **MICHAEL PORTER.** IO + LI

4. INTERDISCIPLINARITA'

Critiche alle fredde **portfolio analysis** delle Big4.

Interdisciplinarietà della strategia. **Morte CS**

MINTZBERG TIPI DI STRATEGIE

1. PIANIFICATE

2. EMERGENTI

3. REALIZZATE

3 Mission e obiettivi

NAME	DESC	ELEMENTI
MISSION STATEMENT	Mira a fornire a impiegati e stakeholders un obiettivo con chiarezza in merito al dominio dell'azienda	1. OBIETTIVI 2. BUSINESS 3. DEFINIRE VALORI 4. ETICA E RISULTATI
VISION STATEMENT	Is concerned with the future the organisation seeks to create . It is an aspiration that will enthuse, gain commitment and stretch performance	
VALUE STATEMENT	Should communicate the underlying and enduring core "principles" that guide an organisation's strategy	
OBJECTIVES	Are statements of specific outcomes that are to be achieved. FINANCIAL - SOCIAL - MARKET	

MARS MISSION

• 5 OBIETTIVI

• CHIARAMENTE DEFINITA

OBIETTIVI

*Definiscono cosa l'impresa debba fare, quando e come. Sono rivolti a **stakeholders***

1. **MASSIMIZZARE RITORNO AZIONISTI**
2. **SHAREHOLDER VALUE**
TSR - EVA
3. **PRIVILEGIARE STAKEHOLDERS**
Globalizzazione, public utilities, finanziari
(5) Individuazione - Interessi - Potere - Priorità - Negoziazione
4. **BALANCED SCORECARDS:** goals are financials, customers, knowledge, internal

RECESSIONE

- **REALTA' DINAMICA**
- **CORE COMPETENCES**
- **OPPORTUNITA' DI CAMBIAMENTO**
- **NO PREVISIONI**

SHARK REPELLENT

1. **POISON PILLS**
Diluizione azioni e **discount per investitori** non ostili
 2. **SPOSTARE I TERMINI**
Allungare il mandato **della board senza permesso**
 3. **SUPER MAJORITY**
 4. **FAIR-PRICE**
Pagamento del prezzo **più alto** agli altri investitori
- **LEVERAGED BUYOUT**
Manager che tentano l'acquisto con leve finanziarie.

BUSINESS

Definisce il o i campi in cui l'impresa deve competere.

1. **SINGLE BUSINESS**
 1. **CLIENTI** Partendo dal mercato
 2. **ESIGENZE** In base al segmento definito
 3. **COME**
 4. **VALUE PROPOSITION** Come aggiungere valore
2. **MULTI-BUSINESS**
 1. **DIFFERENTI SINGLE-BUSINESSES**
 2. **CORPORATE**
Trovare una strategia per **sfruttare e conciliare** le SBU.

POLITICHE E VALORI

*Comunicano i **principi chiave** che l'impresa rispetta, comprendendo impegni **etico sociali** che l'impresa rispetta.*

1. **J&J e TYLENOL**

STRATEGIA ED ETICA

Comportamento che rispetta **principi, norme e standard fissati dall'ambiente e dalla società** circa il modo di condurre un'attività economica.

1. AREE

1. CONSUMATORI
2. INVESTITORI
3. MANAGEMENT
4. POLITICA E LEGISLAZIONE

A. HILL

1. IMPLICAZIONI ETICHE SCELTE STRATEGICHE
2. AMBIENTE FAVOREVOLE

B. TREVINO E NELSON

Caratteristiche delle **persone e delle organizzazioni**

1. DILEMMA MORALE
2. GIUDIZIO MORALE
3. COMPORTAMENTO ETICO

GOVERNANCE CHAIN

The governance chain **illuminates the roles and relationships** of different **groups involved** in the governance of an organisation

PRINCIPAL AGENT DILEMA

Here '**principals**' pay '**agents**' to act on their behalf.

Principal-agent theory assumes that **agents will not work diligently**, so they may act in **their own self interest**, for principals unless **incentives are carefully and appropriately aligned**.

- KNOWLEDGE IMBALANCES
- MONITORING LIMITS
- MISALIGNED INCENTIVES

- ROLES OF SHAREHOLDERS?
- INSTITUTIONAL INVESTORS?
- SCRUTINITY AND CONTROL?

CORPORATE GOVERNANCE

SPR

Corporate governance is the structures, processes and relations by which corporations are controlled and **held accountable** to those who have a **legitimate stake** in an organisation

STRUTTURE PROCESSI E RELAZIONI

It is becoming increasingly useful because of:

- SEPARATION OF OWNERSHIP AND MANAGEMENT
- FAILURES AND SCANDALS
- INCREASED ACCOUNTABILITY

Shared value - Porter

CORPORATE MODELS

	Shareholder model	Stakeholder model
Advantages	<ul style="list-style-type: none"> • Higher rates of return • Reduced risk • Increased innovation and entrepreneurship • Better decision making 	<ul style="list-style-type: none"> • Long term horizons • Less reckless risk-taking • Better management
Disadvantages	<ul style="list-style-type: none"> • Reduced monitoring • Vulnerable minority shareholders • Short termism 	<ul style="list-style-type: none"> • Weaker decision-making • Uneconomic investments • Reduced innovation and entrepreneurship

TYPES OF BOARD

SINGLE TIER BOARD

United States and UK

- NON-EX DIRECTORS
- NON-EX REPRESENT SHAREHOLDERS
- NON-EX SELECTED BY EXEC

TWO TIER BOARD

France, Germany, Netherlands, with a **supervisory board that represent stakeholders** and a **management board planning strategy and operations.**

- BALANCED POWERS

ROLE OF BOARD

• DELEGATION

Strategy can be **delegated to management**, but **must be reviewed** by the whole board

• ENGAGEMENT

The board can engage in the **strategic management process**, but board members **may have insufficient expertise.**

• OPERATE INDEPENDENTLY

Management may not be influent on **board choices**. Board member **scrutinise** the activities of managers

• SOCIAL RESPONSABILITY

Behaving appropriately given society's expectations

TYPES OF STAKEHOLDERS

A stakeholder is a **party that has an interest** in a company, and can either **affect or be affected** by the business.

CONFLICT OF INTERESTS AND EXPECTATIONS

There are **4 types of external stakeholders**

- ECONOMIC
- SOCIAL/POLITICAL
- TECHNOLOGICAL
- COMMUNITY

MAPPING STAKEHOLDERS

Stakeholder mapping identifies **stakeholder expectations and powers** and helps in understanding **political priorities**

- EXPECTATIONS AND INTERESTS
- BLOCKERS AND FACILITATORS
- REPOSITION STAKEHOLDERS
- SHIFT OF POWERS

POWER

Ability of individuals to **persuade, induce, coerce** others into following their actions.

FORMAL VS INFORMAL

CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

CSR is the commitment by organisations to **behave ethically** and **contribute** to **economic development** while improving the **society**

CRS

- **LAISSEZ-FAIRE**

Organisations take the view that the only responsibility of business is the **short-term interests** of shareholders and to 'make a profit, pay taxes and provide jobs'

- **ENLIGHTENED SELF-INTEREST**
- **FORUM FOR S-H INTERACTION**
- **SHAPER OF SOCIETY**

Higher degree of social commitment.

SHARED VALUE

Generating economic value in a way that also produces **value for society** by addressing its challenges. A shared value approach **reconnects** company success with social progress.

4 Analisi macroambiente

BRITANNICA CASE

- **ENCICLOPEDIA ECCELLENTE**
- **MICROSOFT ENCARTA**

Vende al 10% - No distribuzione

- **NO REAZIONE**

Management non comprende la new-economy

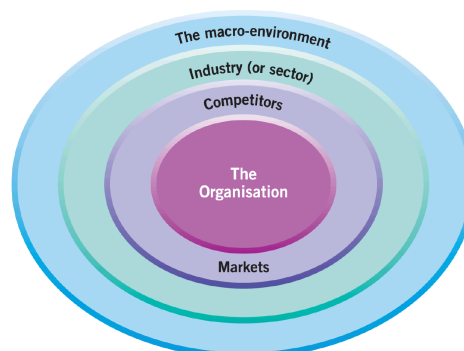
- **VENDITA E EXIT**

Diventa digitale ma è **troppo tardi**

ENVIRONMENT

Insieme dei fattori ambientali su cui il management **non può agire direttamente**

PESTEL - SCENARIOS - 5 FORCES - STAKEHOLDERS



- **MARCO ENVIRONMENT**

Analizzato tramite **PESTEL**

- **INDUSTRY**

Insieme di compagnie con stesso **prodotto/servizio** **5 FORCES**

FATTORI IMPORTANTI

- PRIORITA'
- SCENARIO O ACTUAL
- GERARCHIA FATTORI

ISSUE PRIORITY MATRIX

		Probable Impact on Corporation		
		High	Medium	Low
Probability of Occurrence	High	High priority	High priority	Medium priority
	Medium	High priority	Medium priority	Low priority
	Low	Medium priority	Low priority	Low priority

PESTEL

A PESTEL è un framework d'analisi che permette di tracciare l'impatto dei **macrofattori ambientali**

• POLITICAL FACTORS

How the government intervenes in the economy

The role of **state, government** policies, taxation changes, foreign policy and managing of risks.

• ECONOMIC FACTORS

How economy plays a role in how businesses operate

Role of macro-economic system on business cycle, interest rates, exchange rates, unemployment and **differential growth rates around the world.**

• SOCIAL FACTORS

How cultural aspects plays a role in how businesses operate

Health consciousness, population growth rate, age distribution, career attitudes and emphasis on safety

• TECHNOLOGICAL FACTORS

How technological innovation can affect how business operate

R&D activity, automation, technology incentives and the rate of technological change

Rule: Takers - Makers - Breakers

• LEGAL FACTORS

How local laws can affect how business operate

Discrimination law, consumer law, antitrust law, employment law, and health and safety law

• ENVIRONMENTAL FACTORS

How climate and ecological issues can affect how business operate

Ecological and environmental aspects such as weather, climate, and climate change, which may especially affect industries such as **tourism, farming, and insurance.**

• ENTELECHIANI

Fattori non prevedibili che sconvolgono.

COGNITIVE BIAS

- **COMPLESSITA'**

Unica causa per problemi complessi

- **ILLUSIONE POSITIVA**

Il problema non esiste o non è serio

- **VEDERE PER CREDERE**

Affrontiamo i problemi quando ne vediamo le conseguenze

DISNEY CINA

- **4 FATTORI**

American Brands - 4:2:1 - Potere d'acquisto - Willing to pay

- **NUOVO BM**

Centri educativi per l'inglese

SCENARIOS

*Scenarios are **plausible views** of how the environment of an organisation might develop in the **future**.*

1. **DRIVERS**

2. **LOGICA CONCATENAZIONE**

3. **PLOT**

4. **OUTCOMES**

How to develop an analysis:

- **IDENTIFY THE SCOPE**

- **IDENTIFY KEY DRIVERS**

(3) **Megatrends, inflection points o weak signals**

- **SELECT OPPOSING OUTCOMES**

For each key driver, as to get **different developing** scenarios

- **DEVELOP STORIES**

- **EVALUATE IMPACT ON COMPANY**

5 Analisi industria

I - M - S

- **INDUSTRY**

Companies producing same products of services

- **MARKET**

Group of customers for specific products or servivces

- **SECTOR**

Broad industry

TOYOTA PRIUS

- **CLINTON FOR GREEN**

- **HYBRID TECHNOLOGY**

Toyota vuole posizionarsi su **un nuovo settore come innovatrice**

- **TENDENZE DI MERCATO**

Grandi SUV, prezzi bassi combustibili, Hummer.

- **TENUE RISPOSTA + PERDITE**

Il mercato è diffidente, **prezzo Prius** non permette pareggio.

- **EV1 - GM**

Concorrente **spaventa il pubblico**

- **EARLY ADOPTERS**

- **CAMPAGNE HOLLYWOOD**

- **ORDER SYSTEM**

SCP

According to the **structure–conduct–performance** paradigm, the market environment has a direct, short-term impact on the market structure. The market structure then has a direct influence on the firm's economic conduct, which in turn affects its market performance.

FEEDBACK EFFECTS

STRUTTURA SETTORE - STRATEGIA IMPRESE - RISULTATI



• PIMS

Banca dati storica che correla **settori e strategie**.

• LE 3 C

Customers, competition and corporation. Parte di **RBV**

5 FORCES

Porter's five forces help identify the **attractiveness** of an industry in terms of profitability. **BIEDERMAN 1982**

PRICE - COSTS - ROOT_OF_PROFITABILITY

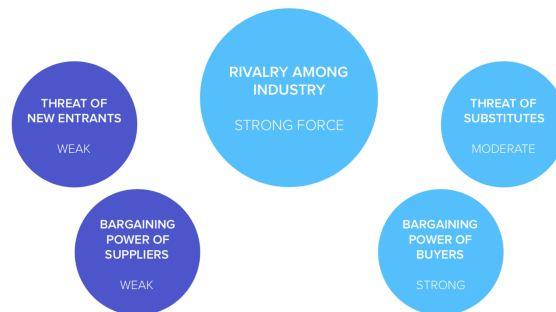


Figure 2. Porter's five forces analysis

1. MINACCE NUOVI ENTRANTI

Profitable industries that yield high returns **will attract new firms**.

FACTORS: Economies of scale, high fixed costs, technological knowledge (patents etc), access to supply channels, legislation, customer loyalty,

2. MINACCE DEI SOSTITUTI

Substitutes are similar **products or services**.

FACTORS: price/performance ratio, benefits from innovation, switching costs, number of substitutes

3. NEGOZIAZIONE DEL CLIENTE

The ability of customers to **put the firm under pressure**, which also affects the customer's sensitivity to price changes.

FACTORS: low switching costs, numbers of substitutes, access to supply of inputs, price sensitivity

4. NEGOZIAZIONE DEL FORNITORE

The ability of suppliers to **put the firm under pressure**

FACTORS: concentration of suppliers, specialist inputs, high switching costs, employee solidarity

5. RIVALITA' TRA I CONCORRENTI

FACTORS: competitive advantage, ads expenses, concentration ratio, online and physical

Most common issues with the model:

1. NO STATO E LAW
2. INNOVAZIONE E CREATIVITA'
3. RISORSE UMANE
- DEFINIZIONE INDUSTRIA
- OVERLAPPING INDUSTRIES
- ORGANIZZAZIONI COMPLEMENTARI
- NO COLLABORAZIONI
- VINCOLO DOMANDA
- QUALITATIVO
- ESISTENTE - NON NUOVO

Posizionamento:

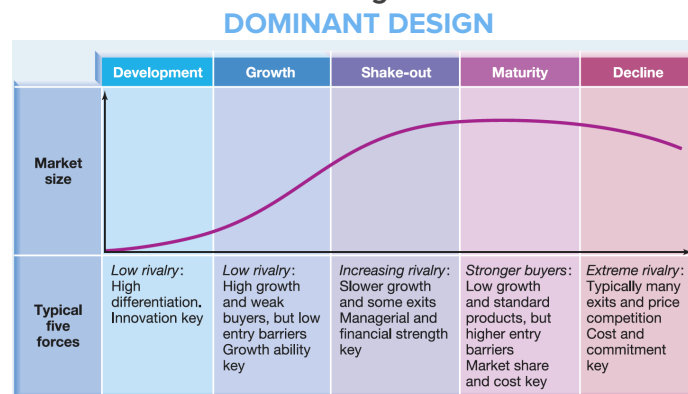
- VERTICALE
- CAMBIAMENTO

TYPES OF INDUSTRY

1. **MONOPOLISTIC**
One firm and **no competitive rivalry**.
2. **OLIGOPOLISTIC**
Dominated by **few companies**.
3. **PERFECTLY COMPETITIVE**
Low barriers to entry, same informations level, **similar products**
4. **HYPER-COMPETITIVE**
Frequency and boldness of aggression often **creates disequilibrium**.

INDUSTRY LIFECYCLE

Framework d'analisi basato sulla **ciclicità** del settore e delle sue **eventuali strategie**.



1. **EMBRIONALE (DEVELOPMENT)**
Bassa domanda, **prezzi alti**, e poche economie di scala. Alte barriere e costi d'innovazione. **Bassa redditività**
2. **SVILUPPO (GROWTH)**
Domanda in crescita, decrescita prezzi, **barriere più basse**. Minaccia nuovi concorrenti. **Rivalità ancora bassa**.
3. **SHAKEOUT**
Rallenta crescita domanda. Mercato si avvia alla saturazione, **intensa competizione**. **Scala e Financials**
4. **MATURITA'**
Crescita bassa, **standardizzazione**, **alte barriere d'entrata**. Fedeltà dei clienti. **Bassa redditività**
5. **DECLINO**
Competizione in aumento, crollo domanda e prezzi. **Costo d'uscita e exit**.

9 Sostenere i vantaggi competitivi

LUXOTTICA +
GOOGLE

- PARTNERSHIP STRATEGICA
- COMPLEMENTAZIONE COMPETENZE
Glass per luxottica, tecnologia per google
- BASSO RISCHIO

LOPEZ

- LAVORA A GM
- LEAN DEVELOPMENT
- TRASFERISCE A VW

DOMINO'S

- PIZZA IN 30'
- FOCUS SERVICE - NO FRILLS
- VENDUTA PER NUOVI PLAYERS E AMBIENTE

DURATA
VANTAGGI



• BARRIERE D'IMITAZIONE

Spesso tutto si riconduce al **tempo d'imitazione**

1. **RISORSE TANGIBILI** Facilmente acquistabili
2. **RISORSE INTANGIBILI** Più difficile accesso
3. **CAPACITA'** Sono le più **difficili da imitare**

• CAPACITA' CONCORRENTI

Strategic **commitment** può bloccare la capacità di cambiamento delle imprese

• DINAMISMO SETTORE

Tasso di innovazione del **settore e dei concorrenti**.

D'AVENI: VANTAGGI COMPETITIVI NON DURANO NEL TEMPO

RESOURCE
BASED VIEW



• CAPABILITY (COMPETENZE)

The ability to perform at the required level as to **survive** and prosper.
Supported by **resources and competences**.

• RESOURCE (RISORSE)

Asset available to the organisation



• COMPETENCY (CAPACITA')

Processes and **modes of employment** of resources.



TYPES OF CAPABILITIES

1. **CAPACITA' DI SOGLIA**
Capabilities required to competing in a market
2. **CAPACITA' RIDONDANTI**
Such capabilities become **rigidities** that inhibit change
3. **CAPACITA' DINAMICHE**
Rinnovano e ricreano le capacità per un ambiente che cambia..
SENSING SEIZING RE-CONFIGURING
4. **CAPACITA' DISTINTIVE**
You need to have **in order to achieve CA**

MARGARET PAPER

1. **HETEROGENEITY OF RESOURCES**
2. **EX-ANTE LIMITS**
Rents are obtained and gain profits. **Limited resource control**
3. **IMPERFECT MOBILITY**
4. **EX-POST LIMITS**
Ensure rents. **Barriers to entry**

HYPER COMPETITION

*Hypercompetition describes markets with **continuous disequilibrium** and change*

SPEED AND INITIATIVE RATHER THAN DEFENSIVE APPROACH

- **CANNIBALISE BASE OF SUCCESS**
- **SERIES OF SMALL MOVES**
- **UNPREDICTABLE**
- **MISLEAD COMPETITION**

10 Strategie corporate in single-business

ROVER

- **ACQUISTO BMW**
Integrazione orizzontale. **Ottimizzare il brand**
 1. **BRAND**
 2. **SEGMENTI FORTE DOMANDA**
 3. **VISION SIMILE**
 4. **SIMPATIA CHAIRMAN**
- **PROBLEMI DI INTEGRAZIONE**
 1. **3 MARCHE SEPARATE**
 2. **STABILIMENTO IMPRODUTTIVO**
 3. **POCA SINERGIA**
 4. **DIFFERENZE CULTURALI**
 5. **BLOCCO SOVVENZIONI UE**
 6. **NO AIUTO GOVERNO**
- **SPLITTING**
 1. **DIVISIONE BRAND**
 2. **ESPANSIONE MINI PER BMW**

CORPORATE STRATEGY

Strategia per l'intera azienda, in tutte le sue eventuali business units.

- ENTRARE, MANTENERE O USCIRE?
- CONCENTRARE O DIVERSIFICARE?
- QUALI BUSINESS?
- QUALI STRATEGIE?

TIPI DI STRATEGIE

Principali strategie tracciate in base a **posizione competitiva e attrattività del settore.**



1. SVILUPPO

Concentrazione o diversificazione di settore.

2. STABILITA'

Perseguire la mission **senza un cambiamento radicale** di strategia.

3. CONTRAZIONE

Ridurre il campo d'azione ed eventualmente perforare un **exit**

FORD VENDE
TUTTO

• ACQUISTO JAGUAR VOLVO

Per competere con brand di lusso

• CESSIONE PER BASSA PROFITABILITA'

SVILUPPO

• VANTAGGI

1. CORREGGERE

Errori ed inefficienze

2. OPPORTUNITA'

Per redditività e competenze

• MACROTIPI

1. CONCENTRAZIONE

Concentrare le attività nel settore in cui opera. Alcuni metodi

1. INTEGRAZIONE VERTICALE

(4) Totale - Parziale - Quasi (capitale) - Contratti LT

2. INTEGRAZIONE ORIZZONTALE

2. DIVERSIFICAZIONE

Cross-subsidisation, sfruttamento risorse e **strategic fit**.

1. CONCENTRICA (RELATED)

Lo scope è esteso attorno ad un **nucleo** posseduto dall'azienda, di competenze, clienti, settore.

2. CONGLOMERATA (UNRELATED)

Spesso guidata da **politici di profitto**.

(3) Prodotto - Mercato - Puro

STABILITA'

• VANTAGGI

1. SONDARE

• MACROTIPI

1. BUONA POSIZIONE

1. GUARDARE ALL'INTERNO

Riduzione strategica di costi, ottimizzazione

2. PROCEDERE CON CAUTELA

2. POSIZIONE DEBOLE

1. CONGELAMENTO ATTIVITA'

Riduzione di investimenti e **comportamento da osservatore.**

2. PROFIT STRATEGY

Riduzione R&S, Marketing e varie. **Ottimizzazione fin.**

CONTRAZIONE

• VANTAGGI

1. RIDURRE IMPEGNO

2. EFFICIENZA

3. PROFITTABILITA'

• MACROTIPI

1. TURNAROUND

1. RETRENCHMENT

Fermare il **declino** e stabilizzare la situazione. Razionalizzazione costi e **miglioramento situazione finanziaria. Ristrutturazione debiti**

2. RECUPERO

Cash flow, generazione nuovi prodotti e servizi, **miglioramento posizione competitiva.**

2. CAPTIVE O CESSIONE

1. CAPTIVE

Legarsi ad un **unico cliente** e alla sua sorte.

2. CESSIONE

Parziale o totale del ramo ad un concorrente.

3. ABBANDONO

1. FALLIMENTO

2. LIQUIDAZIONE

11 Integrazione orizzontale e verticale

HP + COMPAQ

- INTEGRAZIONE ORIZZONTALE

Spinta dal CEO **Carly Fiorina**

1. SCALA
2. COMPETIZIONE SUN E IBM
3. INDUSTRIA MATURA

- PROBLEMI DI INTEGRAZIONE

1. M&A PROBLEMATICO
2. PERDITA SHARES
3. PERDITA POSIZIONE

- DIMISSIONI FIORINA

1. GRASSA LIQUIDAZIONE

INTEGRAZIONE
VERTICALE

Strategia di sviluppo con la quale l'impresa acquisisce controllo sui propri **input o output.**

- ALTERNATIVE

1. MAKE OR BUY
2. INTEGRAZIONE VERTICALE
3. JOINT-VENTURES - PARTNERSHIPS
4. OUTSOURCING

- VANTAGGI

1. ALZARE BARRIERE CONCORRENZA
2. RIDURRE RISCHIO INVESTIMENTO
Controllo esclusivo sulla risorsa
3. QUALITA'
4. SOPPRIMERE UN MERCATO
Internalizzando la produzione dell'input
5. PROGRAMMAZIONE
Facilita la **risposta al mercato**
6. STIMOLARE DOMANDA
Per i **prodotti finali. Acciaio e alluminio**
7. INVESTIRE RISORSE IN ECCESSO
8. POTERE DI MERCATO
9. VALORE AGGIUNTO

- SANTAGGI

1. **COSTO**
Può essere più conveniente appoggiarsi su fornitori. **Toyota LEAN**
2. **OBSOLESCENZA TECNOLOGICA**
3. **DIFFICOLTA' PREVISIONE DOMANDA**
4. **REAZIONI CLIENTI**

NELLA STORIA

- ECONOMIE IN SVILUPPO

Tendono ad integrare e creare conglomerati

- ECONOMIES GLOBALI

Tendono a **disintegrare** ed appoggiarsi su mercati liberi e competitivi

12 Diversificazione

DRIVERS FOR DIVERSIFICATION

1. **ECONOMIE DI SCALA**
Efficiency gains through applying organisation resources
2. **RICETTA DEL MANAGEMENT**
A **recipe of success** can be exported to different segments
3. **PROCESSI INTERNI SUPERIORI**
4. **POTERE SUL MERCATO**
5. **RIVALITA' MULTIMERCATO**
Multimarket contact occurs when firms meet the **same rivals in multiple markets**. When firms compete with each other in more than one market their competitive behavior may differ from that of single-market rivals.
6. **CROSS SUBSIDIZATION**
The practice of charging **higher prices to one group** of consumers to subsidize **lower prices for another** group.

DAIMLER-BENZ

- **DIVERSIFICAZIONE DISASTROSA**
Diverse business units operanti in settori diversi.
- **FOCUS SU AUTOVEICOLI**
Vendita **attività accessorie e focus veicoli**.
 1. **RISTRUTTURAZIONE**
 2. **SCIOLTA HOLDING**
 3. **FUSIONE DIVISIONE AUTO**
- **PROBLEMI DI RISTRUTTURAZIONE**
 1. **NUOVA BOARD**
 2. **NO HOLDING**
 3. **ACQUISTO CHRYSLER**
Genera problemi per via del **basso livello di sinergia** e strategic fit.
- **VENDITA CHRYSLER**
 1. **DANNO FINANZIARIO**
- **NUOVA STRATEGIA**
 1. **FOCUS SU "COOL KIDS"**
 2. **10% TESLA MOTORS**

RELATEDNESS

Indice per misurare il grado di **similarità delle diverse compagnia**

1. **SINGLE BUSINESS**
Oltre il 95% dei ricavi in core business.
2. **DOMINANT BUSINESS**
Tra il 70% e il 95% in un core business.
3. **RELATED BUSINESS**
Meno del 70% in **business correlati**
4. **UNRELATED BUSINESS**
Meno del 70% in **business non correlati**

UNILEVER

- **DIVERSIFICAZIONE VINCENTE**
Diverse business unit acquistate
- **MARCHE TOP**
Per **contrastare private-label** e un mercato **sempre più maturo**.

GILLETTE-DURACELL

- **DIVERSIFICAZIONE VINCENTE**
Sinergia di **mercati e technology-oriented companies**

*PHILLIP MORRIS +
MILLER*

- **DIVERSIFICAZIONE VINCENTE**

Sinergia di **mercati e marketing ability** di PM

GE+HONEYWELL

- **FIT RESOURCES AND STRATEGY**

Produzione di motori aviazione

- **BLOCCATO ANTITRUST**

ROLLS-ROYCE

- **VENDITA E INTEGRAZIONE**

Con altri brand. **Auto di lusso sempre con parent che hanno raggiunto scala**

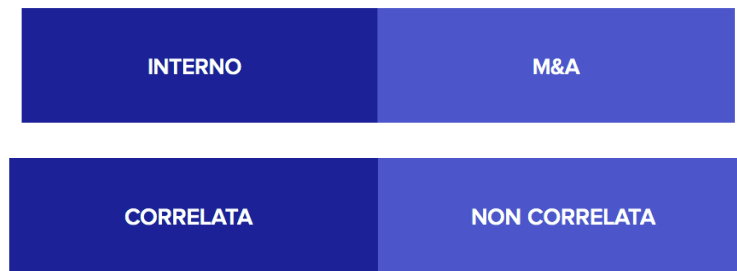
- **BASSA EFFICIENZA**

- **ORGANIZZAZIONE LENTA**

- **BREAK-EVEN ALTO**

DIVERSIFIC.

Entrata di un'impresa in una **nuova linea di attività** attraverso sviluppo interno o M&A



. TIPI

1. CORRELATA

Investimento in **settori contigui**

1. STRATEGIC FIT

2. RESOURCES FIT

(6) Tecnologia, R&S, distribuzione, management, marchio o data mining

2. NON CORRELATA

Pirelli & Olivetti + Telecom + Cavi (Cisco)

1. SOSTITUZIONE MANAGEMENT

2. RISTRUTTURAZIONE

3. MIGLIORAMENTO EFFICIENZA

. VANTAGGI

1. SVILUPPO DELL'IMPRESA

1. SETTORI ALTO TASSO

2. RALLENTAMENTO ATTIVITA' CORE

3. RISULTATI FINANZIARI

2. SINERGIA FINANZIARIA

Cash Flow e diversificazione

3. STABILITA' PROFITTI

4. ECONOMIE DI SCOPO

Economia in grado di **utilizzare le stesse risorse raggiungendo la scala**

5. ACQUISIRE TECNOLOGIA O MANAGEMENT

Disney e Pixar.

6. TRASFERIRE COMPETENZE

Mettere una delle imprese in condizione di **creare valore**.

7. INVESTIRE RISORSE IN ECCESSO

Management, finanziarie, R&S,... (PM+Miller)

8. FRONTEGGIARE LA CONCORRENZA

Google & Youtube

9. HYBRIS MANAGEMENT

- SVANTAGGI

2+2=5 Ansoff

- 1. COSTI ECCESSIVI

Sostenuti per organizzare e coordinare

- 1. COMPLESSITA'

- 2. INTENSITA' COORDINAMENTO

- 2. OBIETTIVI ERRATI

- 1. DISTRIBUIRE RISCHIO

- 2. CICLO ECONOMICO SBAGLIATO

- 3. MANCATA SINERGIA

CONCENTRAZIONE
E NEL CORE
BUSINESS

- VANTAGGI

- 1. LENTO SVILUPPO DOMANDA

- 2. LESS BUT BETTER

- 3. STRATEGIA CHIARA

Numero e tipo clienti, prodotti, servizi

- SVANTAGGI

- 1. FASE DI DECLINO

13 Come entrare in nuovi settori

GENERAL ELECTRIC

- ALTA DIVERSIFICAZIONE

Partendo da prodotti affini alla produzione elettrica

- 1. PLASTICA

- 2. FINANZIARI

- 3. MOTORI AEREI

- 4. SERVIZI

- PRIMA RISTRUTTURAZIONE

- 1. MANTENIMENTO BU

Unicamente quando sono **prime o seconde**

- 2. VENDITA NON FUNZIONALI

- 3. ACQUISTO RCA

- 4. ACQUISTO FINANZIARIE

- BLOCCO ANTITRUST HONEYWELL

- REFOCUS

- 1. CESSIONE ASSICURAZIONI

- 2. BUSINESS AEREI

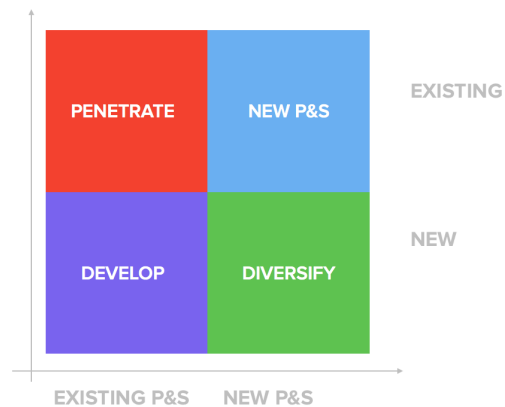
STRATEGIE DI SVILUPPO

Vi sono principalmente due vie per percorrere le strategie di sviluppo



- SVILUPPO INTERNO
 1. INTERNAL NEW VENTURE
 2. MATRICE DI ANSOFF
- SVILUPPO ESTERNO
 1. M&A
 2. ALLEANZE STRATEGICHE

ANSOLF MATRIX



DIVERSIFICATION

Increasing the range of products or markets served by an organisation.

- RELATED
- CONGLOMERATE OR UNRELATED

takes the organisation **beyond** both its existing markets and products and **radically increases** the organisation's **scope**

MARKET PENETRATION

Aumentare lo share in mercati esistenti. Concentrazione (Luxottica)

- ESPANDERE
- DOMINIO INALTERATO
- COMPETENZE PER SCALARE
- LIMITI: REAZIONE COMPETITORS & LEGAL

PRODUCT DEVELOPMENT

Offrire **nuovi prodotti a nuovi segmenti** in mercati esistenti.

- DIVERSIFICAZIONE CORRELATA
- CORE COMPETENCES
- COSTOSO E RISCHIOSO
- RISCHIO GESTIONE DI PRODOTTO

MARKET DEVELOPMENT

Offrire prodotti **esistenti a nuovi mercati**

- MODIFICA PRODOTTO
- NUOVI UTENTI
- NUOVE GEOGRAFIE
- NUOVE COMPETENZE

INTERNAL NEW VENTURE

Sviluppo al proprio interno di **nuove competenze all'interno** con strutture **svincolate ed indipendenti**

• MODELLO ELILILLY

1. ACQUISIZIONE BIOTECH

Integrazione delle risorse e limiti **dettati dalla compagnia madre.**

• MODELLO ASTRAZENECA

1. COMPLETA INDIPENDENZA

ACQUISITION

An acquisition is achieved by **purchasing a majority of shares** in a target company

FRIENDLY HOSTILE

MERGER

Combination of two different business as to create a new one.

M&A DRIVERS

Strategic drivers:

- CONSOLIDAZIONE
- BARRIERE ALTE
- SETTORE MATURO
- TEMPI BREVI

Managerial drivers:

- PERSONAL AMBITION AND BANDWAGON EFFECT
- SPECULATIVITA'

Financial drivers:

- FINANCIAL - TAX - COST EFFICIENCY

PROCESS



ORGANISATIONAL FIT

Match between **culture, processes, management**

STRATEGIC FIT

Enhancement of **firm's capabilities and strategy.**

INTEGRATING M&A

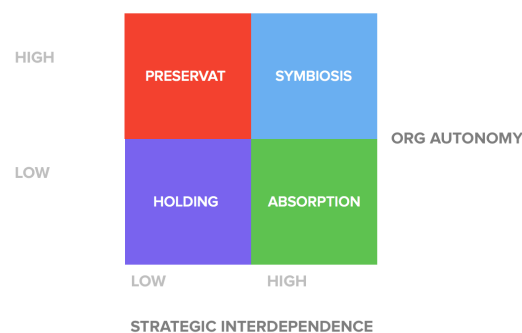
Two main factors to **pay attention to:**

- EXTENT OF STRATEGIC INTERDEPENDENCE

the need for **transfer or sharing of capabilities** and/or resources

PSHA

- ORGANISATIONAL AUTONOMY



STRATEGIC ALLIANCES

Two or more organisations **share resources** and **activities** to pursue a strategy.

COLLECTIVE-STRATEGY **COLLABORATIVE ADVANTAGE**
CO-EVOLUTION AND TRUST

• EQUALITY ALLIANCES

Involve the **creation of a new entity** that is owned separately by the partners involved.

Joint-ventures and consortium

• NON-EQUALITY ALLIANCES

This cooperation can be **an informal alliance** which cover a **wide field** of possible cooperation between companies.

Franchising, licensing and networks

DRIVERS FOR ALLIANCES

1. SCALE

lower costs, more bargaining power and sharing risks

2. ACCESS

partners provide **needed capabilities**

3. COMPLEMENTARY

bringing **together complementary strengths** to offset the other partner's weaknesses

4. COLLUSIVE

to **increase market power**. Might be kept secret to evade competition regulations.

14 Strategie corporate in multibusiness

IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES

• FUSIONE AZIENDE INGLES

• PRIMA RISTRUTTURAZIONE

Integrazione verticale mantenuta. **Prigioniera del suo successo**

1. **POCHE BU VINCENTI**

2. **TROPPIA INTEGRAZIONE VERTICALE**

3. **MANCANO CAPITALI**

• AZIONI

1. **CHIMICA SPECIFICA**

2. **NO CHIMICA BASE**

3. **RIMANE FORTE INDEBITAMENTO**

VALUTAZIONE STRATEGIE

Rimangono le stesse rispetto alla single business



1. CAMBIAMENTO

Obiettivi, strumenti e ruolo del top management

2. VALUTAZIONI INTERNE

Alcune valutazioni sono necessarie per **ogni BU**

1. **RISCHI E POTENZIALE**

2. **POSIZIONE COMPETITIVA**

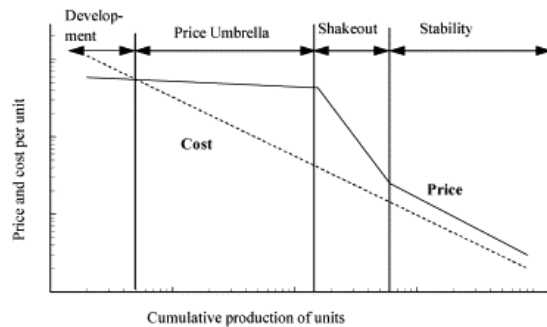
3. **RISORSE DISPONIBILI**

4. **CONFRONTO BU**

5. **VALUTAZIONE POSIZIONE GRUPPO**

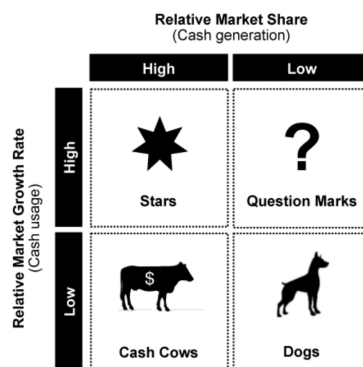
CURVA ESPERIENZA BCG

Mediante la curva di apprendimento si può osservare come i **costi diretti** per unità di prodotto varino con il **volume cumulato della produzione**;



BCG MATRIX

Creata da **Bruce D. Henderson** per il Boston Consulting Group nel 1970 mette in relazione **quota di crescita del mercato e market share della BU**.



1. STAR

Alta crescita e alta quota di mercato. **Devono fare rilevanti investimenti.**

2. CASH COW

Crescita del mercato satura e alta quota. **Pochi investimenti** e cash flow.

3. QUESTION MARKS

Dominati dall'**incertezza**, possono essere potenziali mercati su cui investire.

4. DOGS

Sfigati, debole posizione in settori in cui non si cresce

A. STRATEGIA A

Equilibrio tra **caso cow e star**. Per garantire flusso ai **question marks** e a **star** le cows sono sfruttate.

B. STRATEGIA B

Distribuzione tra quadranti per **crescita maggiore del pin**

1. DUE SOLI FATTORI

2. DEFINIZIONE MERCATO

3. CASH FLOW

Non dipende unicamente dalla quota di mercato

4. VANTAGGI COMPETITIVI

5. CORE RESOURCES

6. NO INNOVAZIONE

7. I DOG ATTRAGGONO

Malboro ha costruito un portfolio di dogs nel tabacco.

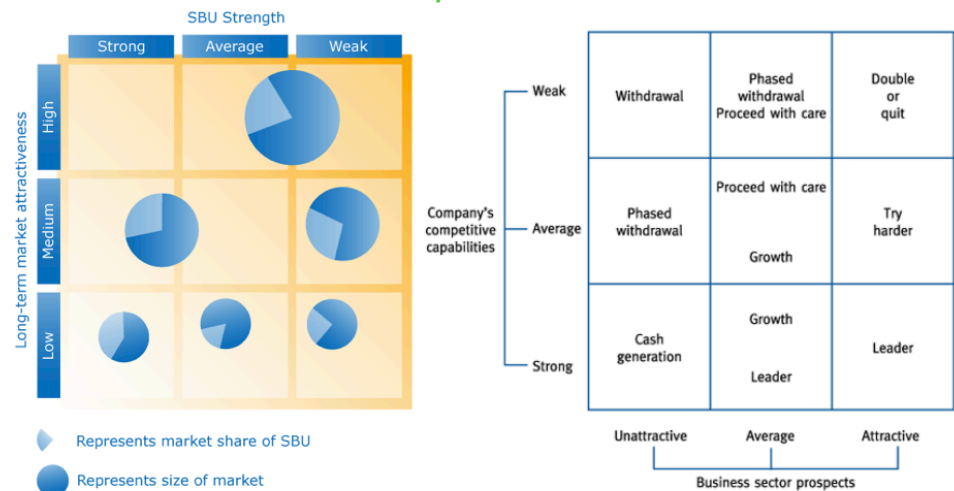
- VITTIMA BGC-MATRIX
- INVESTIMENTI SU NUOVI SETTORI

Non adiacenti al business del **carbon black** per pneumatici

1. DANNI FINANZIARI
2. VENDITA BU NON CORE

DIRECTIONAL POLICY MATRIX GE-MCKINSEY

*Directional Policy Matrix è uno strumento per determinare quali sono le **business unit e i settori più attrattivi e dove investire.***



1. POSIZIONE COMPETITIVA

Comprende **quota di mercato, competenze**, capacità di fronteggiare la **concorrenza**, posizione di costo, **immagine e reputazione**, know-how.

2. ATTRATTIVITA' DEL SETTORE A LUNGO TERMINE

Comprende il **ritmo di sviluppo, i margini, l'interesse degli investitori, compatibilità con l'impresa**, le condizioni dell'ambiente, il rischio e l'incertezza, il **resource fit**.

3. QUOTA DI MERCATO RELATIVA

Rappresentata dai diagrammi

A. CONCENTRARE

Su settori **attrattivi e con BU di successo**

B. SELEZIONARE

BU intermedie

C. PRELEVARE

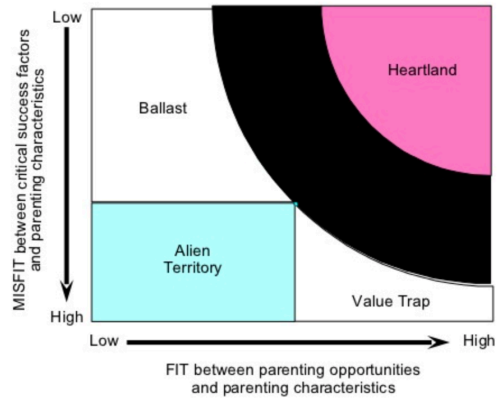
Risorse dalle **BU** in settori poco attrattivi, o poco di successo.

1. MENO SEMPLICISTICA DI BCG

2. SOGGETTIVA

PARENTING FIX MATRIX

POSIZIONE COMPETITIVA



1. POSIZIONE COMPETITIVA

Comprende **quota di mercato**, **competenze**, capacità di fronteggiare la **concorrenza**, posizione di costo, **immagine e reputazione**, know-how.

2. STADIO DI EVOLUZIONE PRODOTTO

(5) Lancio - Sviluppo - Shakeout - Maturità - Declino

1. HEARTH LAND

The parent understands these well and can add value. The core of future strategy.

2. BALLAST

The parent understands these well but **can do little for them**. They could be just as successful as independent companies. If not **divested** need to **avoid corporate bureaucracy**.

3. VALUE-TRAP

Business units are **dangerous**. The parent needs new capabilities to move value-trap businesses into the heartland.

4. ALLIENS

EXIT!

MATRICE RISORSE MERCATI

RISORSE/ CAPACITÀ	NELLA PRODUZIONE DI MASSA	NELLA DISTRIBUZIONE	NELLA TECNOLOGIA
MERCATI			
Semiconduttori	X		X
Elettronica di consumo	X	X	
Computer			X

1. MERCATI

2. CAPACITA'

Devono essere **strategiche**, **core e uniche**, in grado di **garantire competitive advantage per la firma**.

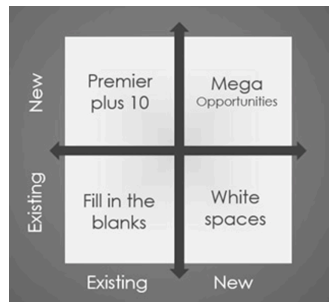
A. RESOURCE COMMITMENT

Se si decide di entrare, bisogna farlo **al massimo!**

1. SOVRASTIMA CAPACITA' TRASFERIMENTO

2. SOVRASTIMA CAPACITA' DI CREARE CA

CORE COMPETENCIES MATRIX



1. CORE COMPETENCES

Esistenti o nuove

2. MERCATI

Esistenti o in cui entrare.

A. RIEMPIRE SPAZI VUOTI

Grazie a **competenze esistenti**

B. SFRUTTARE PREMIERPLUS10

Sviluppando core competences in grado di garantire **CA per 10 anni**

C. MEGA OPPORTUNITA'

Molto rischiose ma generalmente **pagano se ben gestite**.

1. SINERGIA

2. INTERAZIONE TRA PARENT

UNILEVER

• RISTRUTTURAZIONE

• VENDITA NON HEARTLAND

Segmenti di **produzione di tè e mangime per animali**

1. DETERSIVI

2. ALIMENTARI

PIMS

*Profit impact of **marketing strategies** è un **database empirico** che correla **ROI** a diversi fattori strategici*

1. FORZA COMPETITIVA

Quota di mercato, qualità relativa, brevetti e assistenza al cliente

2. PRODUZIONE SNELLA

Intensità degli investimenti, rapporti contabili, utilizzazione delle capacità

3. ATTRATTIVITA' SUL MERCATO

Ritmo di sviluppo, innovazione, potere di negoziazione.

4. ECCELLENZA RISORSE UMANE

Cultura partecipativa, incentivi, formazione

A. STRATEGIA A

Equilibrio tra **caso cow e star**. Per garantire flusso ai **question marks e a star** le cows sono sfruttate.

B. STRATEGIA B

Distribuzione tra quadranti per **crescita maggiore del pin**

AREE DI EFFICIENZA

*Sono le are in cui **il multibusiness massimizza** uno dei parametri tra **capitale investito, utili nel breve periodo e rischi**.*

15 Strategie competitive generiche

SOUTHWEST

• STRATEGIA NO-FRILLS

1. PUNTUALITA'
2. BASSO COSTO
3. FEDELTA' CLIENTI
4. COLLABORATORI MOTIVATI

• LEZIONE

1. BM DIFFICILE DA IMITARE
2. RICONFIGURAZIONE SERVIZIO
3. ECCELLENZA = CULTURA

BUSINESS STRATEGY

Strategia di un'**unità operativa** che vende un **determinato insieme di prodotti** o servizi ad un gruppo omogeneo di **potenziali clienti** affrontando un gruppo specifico di **concorrenti**.

GENERICHE

CICLO VITA

DINAMICHE O PARTICOLARI

• COMPONENTI

1. ESIGENZE DEI CLIENTI
2. GRUPPI DI CLIENTI
3. COMPETENZE DISTINTIVE

• STEPS

1. ANALISI SWOT
2. FATTORI SIGNIFICATIVI
3. SELEZIONARE IL SEGMENTO
4. MIRARE A LEADERSHIP

STRATEGIE GENERICHE

DIFFERENTIATION

HYBRID

PRICE

FOCUS

1. NO IBRIDE

Spesso non si possono **integrare** diverse strategie.

2. DEFINIZIONE MERCATO

3. ACCORCIAMENTO CICLO DI VITA

1. DECISIONI COERENTI

2. MONITORING AMBIENTE

3. MONITORING VANTAGGI COMPETITIVI

PRICE LEADERSHIP (COST)

Assunzione di una posizione con vantaggi significativi di costo nei confronti di tutti i concorrenti del settore.

Ha alcune caratteristiche

1. **BASSA DIFFERENZIAZIONE**
2. **EFFICIENZA OPERATIVA**
3. **ECONOMIE DI SCALA**
4. **PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE (PRODUCT DRIVEN)**

Orientata a queste aree. Vedi **IKEA**

Ha alcuni pro e contro

1. **PORTER**

Prezzi bassi **proteggono da sostituti**. Richiedono **alto potere di contrattazione**.

2. **MARGINI ALTI**

Rispetto alla **concorrenza non leader**

3. **BARRIERA VS CONCORRENTI**

4. **PREZZI BASSI CONCORRENTI**

No frills, efficienza operativa ed economia di scala. **Curve di esperienza**

DIFFERENZIAZIONE

*Include differenziarsi in **una dimensione** che i consumatori e lo **strategic consumer** percepisce dando **valore**.*

Ha alcune caratteristiche

1. **DIFFERENZIAZIONE**
2. **STRATEGIC CUSTOMER**
3. **PREMIUM PRICE**
4. **PROFITTI ALTI**
5. **MARKET DRIVEN**

Attenzione ad **esigenze del cliente**.

Segue **esigenze, rapidità, innovazione, immagine di marca**.

Ha alcuni pro e contro

1. **PROTETTA DA FORNITORI**

Prezzi alti e differenza **proteggono da sostituti**.

2. **PROTETTA DA CLIENTI**

3. **MARGINI ALTI**

Rispetto alla **concorrenza per via del premium**

4. **BARRIERA VS CONCORRENTI**

Tecnologica e/o di mercato

5. **MANTENIMENTO**

6. **PERCEZIONE DEL VALORE**

7. **IMITAZIONE**

8. **COMMODISATION**

FOCUS STRATEGY

L'impresa concentra le proprie risorse su **una particolare nicchia di mercato**, configurando i servizi sulle **esigenze specifiche** di quel segmento, escludendone altri.



Ha alcune caratteristiche

1. **LESS BUT BETTER**
2. **FOCUS**

Linea di prodotti, segmento e area geografica

3. **PREMIUM PRICE**
4. **PROFITTI ALTI**
5. **MARKET DRIVEN**

Attenzione ad **esigenze del cliente**.

Segue **esigenze, rapidità, innovazione, immagine di marca**.

Ha alcuni pro e contro

1. **PROTETTA DA FORNITORI**

Prezzi alti e differenza **proteggono da sostituti**.

2. **PROTETTA DA CLIENTI**
3. **FEDELTA' CLIENTI**
4. **SEGMENTAZIONE EFFICACIE**

Rispetto alla **concorrenza per via del premium**

5. **POTERE FORNITORI**

Basso volume, **basso potere di contrattazione**

6. **COSTI**
7. **NICCHE = INCERTEZZA**

CONFRONTATION STRATEGY

In assenza di barriere, i concorrenti affrontano altre imprese **creando vantaggi competitivi di breve durata**.

PRODUZIONE DI MASSA

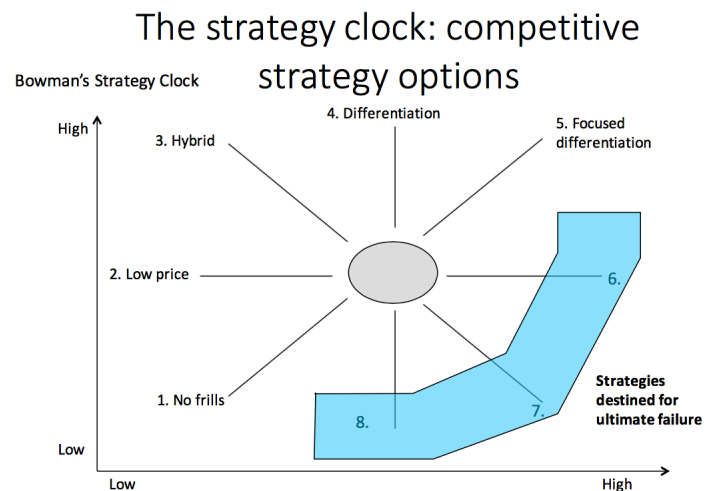
FORD

1. **STANDARDIZZAZIONE**
2. **ABBASSAMENTO PREZZI**
3. **COST LEADERSHIP**
4. **DIFFERENZIAZIONE**

PRODUZIONE SNELLA

TOYOTA

1. **BREVI TEMPI**
2. **COSTI - QUALITA' - FUNZIONALITA'**
3. **TARGET COSTING**
4. **VALUE ENGINEERING**



Differentiation strategies:

- 12 - WITHOUT PRICING PREMIUM
- 1 - WITH PRICING PREMIUM
- 2 - FOCUSED WITH PREMIUM

Sustained through imperfect mobility, lower costs, higher margins.

Low-prices strategies:

- 9 - GENERIC LOW PRICING
- 7 - NO FRILLS - AGGRESSIVE

Sustained through cost efficiency, specific capabilities and lower margins.

Hybrid strategies:

- ENTER AND PENETRATE THE MARKET
- AGGRESSIVELY WIN SHARES
- BUILD VOLUMES

16 Strategie competitive e ciclo di vita

VOLKSWAGEN
CHINA

- FIRST MOVE
 1. JOINT VENTURE
 2. 80% SHARE
 3. BASSI PROFITTI INIZIALI
- LEZIONE
 1. FIRST MOVER
 2. BRAND

STRATEGIE A CICLO DI VITA

1. DIFFERISCONO NEL TEMPO
2. PARAMETRI FINANZIARI
3. PROFITTI DIVERSI

• EMBRIONE

1. BASSI PROFITTI
2. FIRST MOVER ADVANTAGE
3. ACQUISIRE MERCATO

• FORTE SVILUPPO

1. NUTRIRE R&S
2. RISPONDERE RAPIDAMENTE
3. STABILIZZARE RELAZIONI

• MATURITA'

1. RIDURRE COSTI
2. RIDURRE MINACCE
3. RIDURRE COMPETIZIONE

• DECLINO

1. AUMENTO COMPETIZIONE
2. CAPACITA' INUTILIZZATA
3. IMPORTANZA FINANZIARIA

17 Leader tra attacco e difesa

VOLKSWAGEN
PORSCHE

• ACQUISIZIONE OSTILE

1. ACQUISTO GRADUALE
2. DERIVATI E OPZIONI
3. INDEBITAMENTO
4. FLUTTAZIONE AZIONARIA
5. TAKEOVER VW SU PORSCHE

• LEZIONE

1. CAUTELA

LEADER

Il leader è un **entità che gode di posizione di vantaggio** all'interno di un mercato, solitamente rispetto a quote di mercato

• POSIZIONI DI VANTAGGIO

1. COSTI PRODUZIONE
2. COSTI DISTRIBUZIONE
3. INVESTIMENTI R&S
4. INVESTIMENTI MARKETING

ATTACCO MUOVENDO DA POSIZIONI MODESTE

Scenario in cui il leader è attaccato da compagnie di **dimensioni modeste o nulle**
DISRUPTION - CAPACITA' - RISPOSTA - RAPIDITA'

• MACROCATEGORIE

1. ECONOMIE DI SCALA

Acquisire volumi e attaccare. **Cammino stretto**

2. NO ECONOMIE DI SCALA

• PRINCIPALI STRATEGIE

1. NICHES AND FRINGES

2. SPECIALIZZAZIONE

Attacco in segmenti **specializzati**

3. QUALITA' E R&S

4. IMMAGINE (BRAND)

5. IMITARE E DIFENDERE

Non richiede particolare originalità

6. M&A

BLIND SIDE

SCONTRO FRONTALE

BLIND SIDE

*Blind side strategy permette di affrontare i concorrenti **aggirandoli**, assicurandosi quote di mercato che essi **non sono interessati a gestire**.*

1. PRODOTTO SOSTITUTIVO

Un prodotto **simile** viene offerto, sovente a **prezzo minore**. Il prodotto viene **IPERACCELERATO** con il marketing.

Bic - Tetrapack

2. NUOVE FORME DI DISTRIBUZIONE

Metodi alternativi di distribuzione **sopraffano le barriere dei concorrenti**

Avon - Dell - CocaCola & SanPellegrino

3. NICCHIE TRASCURATE

Spazi reputati **non interessanti** possono dare origine ad una **disruption**

Avon - Dell - CocaCola & SanPellegrino

4. "SIDE ATTACK" SUL PREZZO

Difficile. Di successo se **struttura costi migliore, qualità migliore**

1. STRUTTURA FINANZIARIA

Deve permettere la risposta

2. STRUTTURA COSTO

3. QUALITA'

4. BRAND

5. CAPACITA' PER CA

6. TRARRE VANTAGGIO

SCONTRO FRONTALE

1. LEVERAGE SULLE CAPACITA'

2. PROFIT POOLS - VALUE CHAIN

3. APRIRE NICCHIE

EVITARE TRAPPOLE STRATEGICHE

Vi sono alcuni requisiti per **attaccare con successo**

1. CONTROLLO TECNOLOGICO

Esempio: **TetraPack**

2. POSIZIONE INCERTEZZA

Del leader nei confronti della strategia. **Avon e concorrenza a clienti stessi**

3. CAPACITA' FINANZIARIA

4. BASSA FEDELTA' CLIENTI

5. COMBINAZIONE STRATEGIE

6. NO IMITAZIONE

7. LUNGO TERMINE

8. NUOVI SEGMENTI

STRATEGIE DEI LEADER

Strategie di **risposta** da parte dei **leaders**.

• OBIETTIVI

1. DIFENDERE QUOTE DI MERCATO

2. ELEVATA REDDITIVITA'

Difficilmente **compatibile** con la prima

3. DISSUADERE ENTRATA CONCORRENTI

• PRINCIPALI STRATEGIE

1. MANTENERSI ALL'OFFENSIVA

"La miglior difesa è **l'attacco**". Sempre alla ricerca di abbassare costi, migliorare qualità, differenziare. **Efficienza operativa e di prodotto.**

2. RAFFORZARSI PER DIFENDERSI

Difesa **vantaggi competitivi**, spese in pubblicità, R&S, **occupazione nicchie**, prezzi bassi, **aumento capacità**, contratti esclusivi.

3. INDURRE FOLLOW-STRATEGIES

4. CONFRONTATION STRATEGY

Strategia di **risposta veloce** cerca di rispondere **più efficacemente a tendenze.**

5. MANTENERE LA LEADERSHIP

Tecnologie, efficienza operativa e qualità alti.

• ADVISES

1. MARKETSHARE E REDDITIVITA'

1. SETTORI "DI SCALA"

Fondamentali per mantenere **competitività**

2. PRICING SELETTIVO

Non sempre il leader **segue l'attaccante.**

3. EFFICIENZA OPERATIVA

4. DIFFERENZIAZIONE

5. LEADERSHIP

2. SEGMENTARE NUOVE NICCHIE

3. REAGIRE SUBITO

4. NON DORMIRE SUGLI ALLORI

Spinta costante all'innovazione

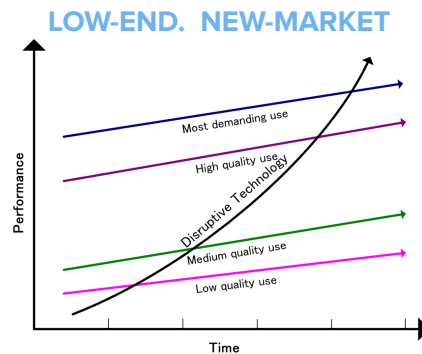
5. BREAK-THE-RULES

Giornali **gratuiti metro** e **Merloni** pay-as-you-wash

6. BLUE-OCEAN

DISRUPTIVE INNOVATION

An innovation that **creates a new market** and value network and eventually disrupts an existing market and value network, displacing established market leading firms, products, and alliances.



Incumbents can **deal with disruption** mainly with

- **PORTFOLIO OF REAL OPTIONS**
- **DEVELOP NEW VENTURE UNITS**

PLATFORM LEADERSHIP

Refers to how large firms consciously **nurture independent companies** through successive waves of innovation around their basic technological 'platform'

FIRST MOVER ADVANTAGE

First-mover advantage is the advantage gained **by the initial significant occupant** of a market segment.

- **SCALE EFFECTS**
- **EXPERIENCE CURVE BENEFITS**
- **CLAIM SCARE RESOURCES**
- **BUYER SWITCHING COSTS**
- **REPUTATION**

In contrast to this there are some **benefits** of being a late-mover:

- **FREE-RIDING - LESS COSTS**
- **LEARNING FROM MISTAKES**

18 Strategia di Turnaround

GM

• TAKEOVER GOVERNATIVO

1. RISTRUTTURAZIONE
2. CHAPTER 11
3. OSSERVATORI ESTERNI

• LEZIONE

1. NO FRIENDLY ARROGANCE
2. APRIRE GLI OCCHIETTI

TURNAROUND

Insieme delle **azioni** con la quale l'impresa cerca di **superare un periodo di difficoltà** e migliorare le proprie prestazioni
CREATIVITA' - ESPERIENZA

• CARATTERIZZAZIONE

Tramite distanza dal break even. **Rischiosi o meno**

• 2 ELEMENTI

Esistenza di **competenze e prodotti**, management preparato

CAUSE



• RECESSIONE

Le grandi aziende devono **limitare i danni** ma soprattutto **cogliere le opportunità**.

1. SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA
2. SCELTA CLIENTI
3. COSTI

• CAMBIAMENTI TECNOLOGIA

Sconvolgono la radicale **struttura competitiva**

• RESPONSABILITA' DEL MANAGEMENT

Vi sono **5 elementi** principali

1. INCAPACITA'
Equilibrio competenze, allocazione risorse
2. DIMENSIONI ECCESSIVE
Difficoltà di controllo e indebitamento
3. CONTROLLI NON ADEGUATI
4. COSTI
5. INTERZIA
Esser vittima del proprio successo

DIAGNOSI INTERNA

1. NON RECUPERABILE

(2) Non competitività - Domanda contratta

2. RECUPERO TEMPORANEO

Sviluppare cash-flow e migliorare situazione finanziaria per **diversificare**

3. SOPRAVVIVENZA POSSIBILE

Limitate possibilità di sopravvivenza

4. RECUPERO SOSTENIBILE

Turnaround possibile con **settore in fermento**

FASI E PRINCIPI



1. **FERMARE L'EMORRAGIA**
Eliminare il prodotto o BU che **brucia cash flow**
2. **CASH MANAGEMENT**
3. **ACCUMULARE DATI**
Ascoltare e **dialogare** con le aree per raccogliere **informazioni** e spingere il turnaround **bottom-up**
4. **STABILIRE GUIDA**
5. **VALUTARE CAPACITA' OPERATIVA**
Ridurre o aumentare. **Corporate capabilities matrix.**
Valutazione **nuovi prodotti** e incrociarli con capacità
6. **AVERE UN PIANO**
Obiettivi, strategic customers, etc..
7. **OBIETTIVI REALISTICI**
8. **STIMOLARE NUOVE IDEE**
9. **GENERARE LIQUIDITA'**
10. **PROGRESSI MISURABILI**

FATTORI DI SUCCESSO



• MACROCATEGORIE

1. **COSTI BASSI**
Rispetto a quelle imprese che hanno fallito
2. **DIFFERENZIAZIONE**
Nuovi prodotti e servizi, miglior qualità sovente
3. **LEADERSHIP**
Chiara ed adeguata, con attenzione alla **gestione operativa**

• PRINCIPALI STRATEGIE

1. **NICHES AND FRINGES**
2. **SPECIALIZZAZIONE**
Attacco in segmenti **specializzati**
3. **QUALITA' E R&S**
4. **IMMAGINE (BRAND)**
5. **IMITARE E DIFENDERE**
Non richiede particolare originalità
6. **M&A**

NUOVI ADVICES

1. NECESSITA' DI CONSENSO

Fondamentale per ottenere **sinergie** dai diversi dipartimenti.

2. LEADERSHIP E CULTURA

Sono elementi fondamentali per **cambiare intrinsecamente**.

3. VINCITA CONDIVISA

4. PREVEDIBILITA'

5. INTERIM EXECUTIVES

6. MANTENERE INVESTIMENTI STRATEGICI

7. SPIN-OFF

8. RAPIDITA' CAMBIAMENTO

9. DIPINGERE PEGGIO

10. FLESSIBILITA'

11. STRINGERE ALLEANZE

LA STRADA DEL DECLINO

1. ARROGANZA DEL SUCCESSO

2. RICERCA "DEL PIU'"

3. NEGAZIONE RISCHI

4. CERCARE SALVEZZA

5. ESTINZIONE

	UNDERSTAND	STRATEGIES
PESTEL	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental drivers • Changes in industry structure 	<ul style="list-style-type: none"> • Industry cycles • Industry convergence • Major environmental changes
SCENARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Extent of uncertainty • Mutually exclusive strategies 	<ul style="list-style-type: none"> • Contingency plans • Different strategies
5 FORCES	<ul style="list-style-type: none"> • Competitive forces • Industry attractiveness 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce competitive intensity • Pose barrier for competitors
STRATEGIC GROUPS	<ul style="list-style-type: none"> • Attractiveness of groups • Mobility barriers • Strategic spaces and blue oceans 	<ul style="list-style-type: none"> • Repositioning in different market • Exploiting a new space
STRATEGIC CAPABILITIES	<ul style="list-style-type: none"> • Industry threshold standards • Bases of competitive advantage 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminate weaknesses and exploit strengths
VALUE CHAIN	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunities for vertical integration • Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Extent of chain optimisation
CULTURAL WEB	<ul style="list-style-type: none"> • Links between organisational culture and strategy 	<ul style="list-style-type: none"> • Align strategy and culture

Note finali

Alcuni dei contenuti presenti nelle seguenti dispense sono stati liberamente tratti dai materiali didattici disponibili al Politecnico di Torino e all'Università di Torino.

Le dispense sono state elaborate dal sottoscritto come complemento allo studio e non intendono in alcun modo sostituire la completezza dei libri di testo e delle lezioni dalle quali sono state liberamente tratte.

Le dispense sono state scritte per l'esame di **Strategia d'Impresa (6 Crediti) dell'A.A. 2017-18, docente Elena Candelo**, corso di laurea in Ingegneria Gestionale L8.

E' doveroso quindi citare alcuni delle fonti da cui sono stati liberamente tratti alcune parti di esercizi e/o metodologie di soluzione:

- Pellicelli G., Strategie D'impresa, 2014, Egea.
- wikipedia.org