

Economia e gestione delle imprese

a. a. 2018/2019



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Francesca Iandolo
Ph.D. Management

2) Analisi dell'ambiente interno

Dallo studio dell'ambiente esterno, le imprese determinano

- Ciò che *potrebbero* scegliere di fare

Dallo studio dell'ambiente interno, le imprese determinano

- Ciò che esse *possono* fare

Analisi dell'ambiente interno



**Valutazione di ciascuna attività della
catena del valore dell'impresa**

Cos'è il valore?

Il valore è la somma che gli acquirenti sono disposti a pagare in cambio di un bene prodotto dall'azienda. La sua misura, a livello aziendale, è il fatturato, indicatore che riflette sia il prezzo unitario, sia il numero di clienti. Nel caso in cui i ricavi totali superano i costi totali si genera un profitto, che graficamente è rappresentato dal margine.

La **catena del valore** visualizza il valore totale prodotto da un'azienda e comprende due elementi:

- 1. Le attività generatrici di valore**
- 2. Il margine**

La CATENA DEL VALORE è la sommatoria delle attività strategicamente rilevanti svolte dall'azienda, ossia le sue *funzioni ed i suoi processi*, tra di esse disaggregate fisicamente e tecnologicamente, che:

- generano valore**
- assorbono costi**
- producono margini**

Le **ATTIVITA' GENERATRICI DI VALORE** si possono suddividere in due grandi gruppi:

ATTIVITA' PRIMARIE:

sono le attività direttamente impegnate nella creazione del prodotto e/o servizio, nella sua vendita e trasferimento al compratore, e nell'assistenza post-vendita ai clienti.

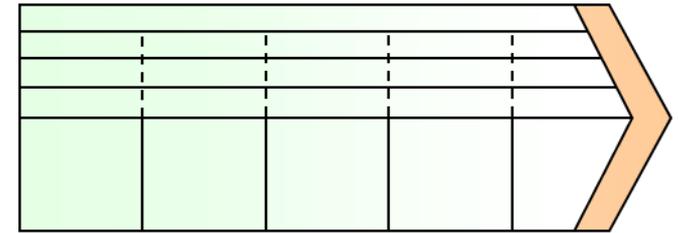
ATTIVITA' DI SUPPORTO:

sono le attività che sostengono le attività primarie fornendo input, tecnologie, risorse umane etc.

La catena del valore (Porter, 1985)



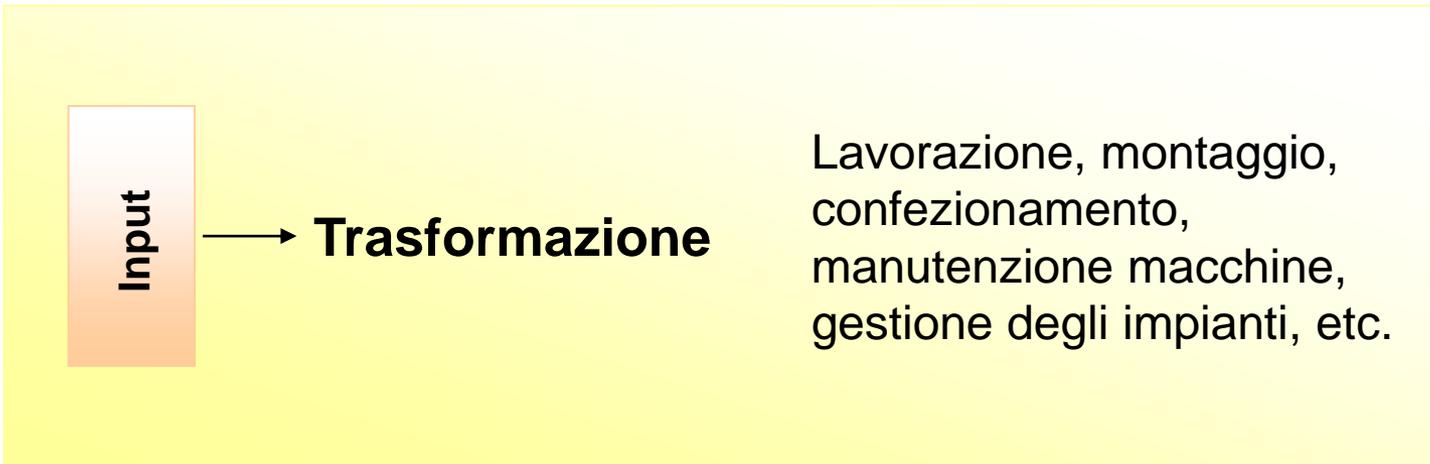
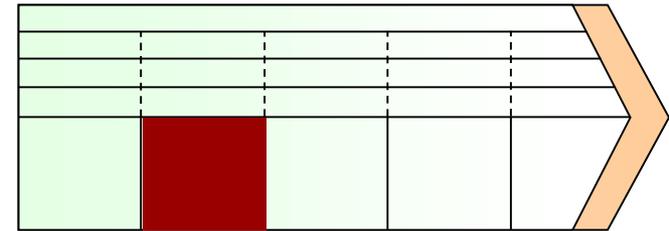
LE ATTIVITA' PRIMARIE: LOGISTICA IN ENTRATA



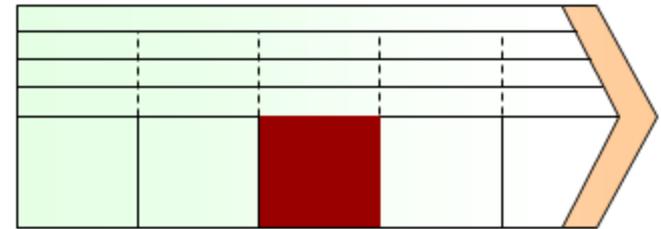
- **Magazzinaggio**
- **Ricevimento**
- **Distribuzione**

Gestione di magazzino, gestione dei materiali, controllo delle scorte, programmazione dei vettori, etc.

LE ATTIVITA' PRIMARIE: LE ATTIVITA' PRODUTTIVE



LE ATTIVITA' PRIMARIE: LOGISTICA IN USCITA



Output

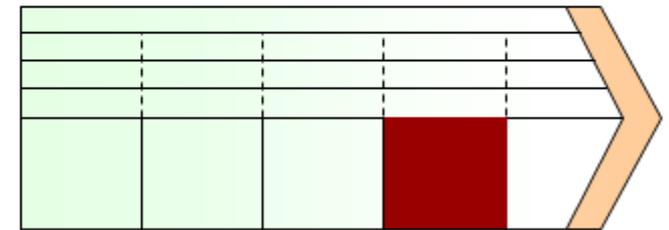
Magazzinaggio

Raccolta

Distribuzione

Magazzinaggio dei prodotti finiti, gestione dei materiali, elaborazione degli ordini, programmazione delle spedizioni, etc.

LE ATTIVITA' PRIMARIE: MARKETING E VENDITE

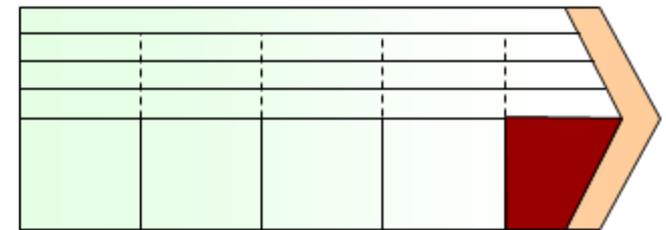


Output

→ **Vendita**

Publicità, promozione,
forze di vendita, offerte,
scelta dei canali, relazioni
con i canali, determinazione
dei prezzi, etc.

LE ATTIVITA' PRIMARIE: SERVIZI



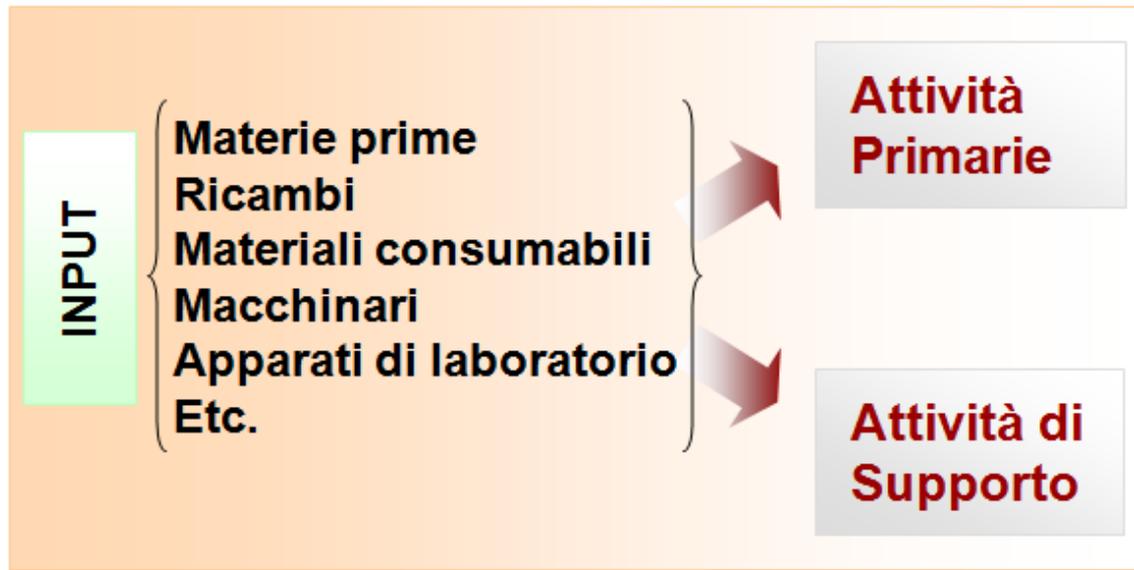
Output

→ **Servizi**

Installazioni, riparazioni,
addestramento, fornitura
di ricambi, regolazione del
prodotto, assistenza, etc.

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: ACQUISIZIONE DELLE RISORSE

è l'attività che si riferisce all'acquisto degli input usati nella catena del valore, ma non al loro trasferimento fisico (che rientra nella logistica in entrata)



LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: LO SVILUPPO DELLA TECNOLOGIA

È l'attività che si riferisce al miglioramento dei prodotti e a quello dei processi (si fa soprattutto riferimento all'attività di R&S)

TECNOLOGIE

Know-how
Procedure
Apparecchiature
di processo
Etc.

**Attività
Primarie**

**Attività di
Supporto**

CARATTERISTICHE

è di supporto per l'intera catena quando è correlata alle caratteristiche del prodotto, oppure può essere di supporto alle singole attività

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

è l'attività che si riferisce alla ricerca, assunzione e formazione del personale. Riguarda anche le forme di remunerazione e l'insieme degli altri rapporti tra l'organizzazione e i dipendenti.

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: LE ATTIVITA' INFRASTRUTTURALI

Sono attività di supporto all'intera catena del valore

INFRASTRUTTURE

Direzione generale
Pianificazione
Amministrazione
Finanza
Legale
Rapporti con Istituzioni
Gestione della qualità
Etc.



Catena del valore

CARATTERISTICHE

Le attività infrastrutturali, spesso considerate una spesa fissa non produttiva, possono invece essere una fonte di vantaggio competitivo

COME SI COSTRUISCE LA CATENA DEL VALORE

La catena del valore *propria* di un'impresa è necessaria per analizzare il vantaggio competitivo dell'impresa nell'ambito del suo settore industriale

Il modello base di catena del valore può essere adattato alle esigenze specifiche di ciascuna impresa, grazie alla scomposizione delle attività in sotto-attività. Per un'impresa che si occupi di biotecnologie o di sviluppo di software, per esempio, l'attività di R&S sarà un'attività rilevante mentre la logistica in entrata avrà un ruolo del tutto marginale. Ciascuna attività potrà, quindi, essere valutata in base alla sua capacità di contribuire alla creazione di valore complessivo per l'impresa, considerando i suoi punti di forza e debolezza.

COME SI COSTRUISCE LA CATENA DEL VALORE

**Step nella
definizione della
catena del valore
propria di
un'impresa**

Identificare le attività generatrici di valore

Disaggregare le attività suddividendole in sotto-attività, fino a giungere a livelli di attività sempre più ristrette

Ciascuna attività può essere così valutata in base alla sua capacità di contribuire alla creazione di valore

La catena del valore di un editore tradizionale

Attività di supporto						
Infrastruttura	Scelte di make or buy	Selezione autori Definizione linea editoriale	Attività amministrativa Programmazione distribuzione	Politiche di marchio di editore e prodotto		
Gestione risorse umane	Formazione di addetti alle relazioni con i fornitori	Selezione e formazione personale interno		Selezione e formazione di marketing e commerciale	Sviluppo procedure di gestione emergenze	
Sviluppo Tecnologia	Procedure di controllo fornitori Procedure di Gestione stock	Know How editoriale Know How tecnologico	Procedure di gestione magazzino p.finiti Planning gestione ordini			
Approvvigionamento	Acquisto materie prime Selezione fornitori	Negoziazione diritti Acquisto materie prime tecnologie e strutture	Acquisto servizi esterni Investimenti in tecnologie informative di gestione	Acquisto materiale promozionale Servizi di advertising		
	Gestione magazzino mat. prime Gestione manoscritti e contenuti Gestione Illustrazioni e materiali fotografici	Predisposizione catalogo Gestione bozze Traduzioni e revisioni Attività editoriali Graphical editing Composizione e stampa	Ricezione ed evasione ordini Gestione magazzino Trasporto e distribuzione nei vari canali	Relazioni con distributori e promotori Promozione e organizzazione Premi letterari Promozioni sui punti vendita Pubblicità Ufficio stampa vendita	Fornitura numeri arretrati Ristampa Gestione difetti Gestione resi Servizio abbinamenti	
Attività primarie	Logistica in entrata	Trasformazione fisico-tecnica	Logistica in uscita	Marketing e vendite	Sevizi	

INTRODUZIONE ALLE STRATEGIE D'IMPRESA

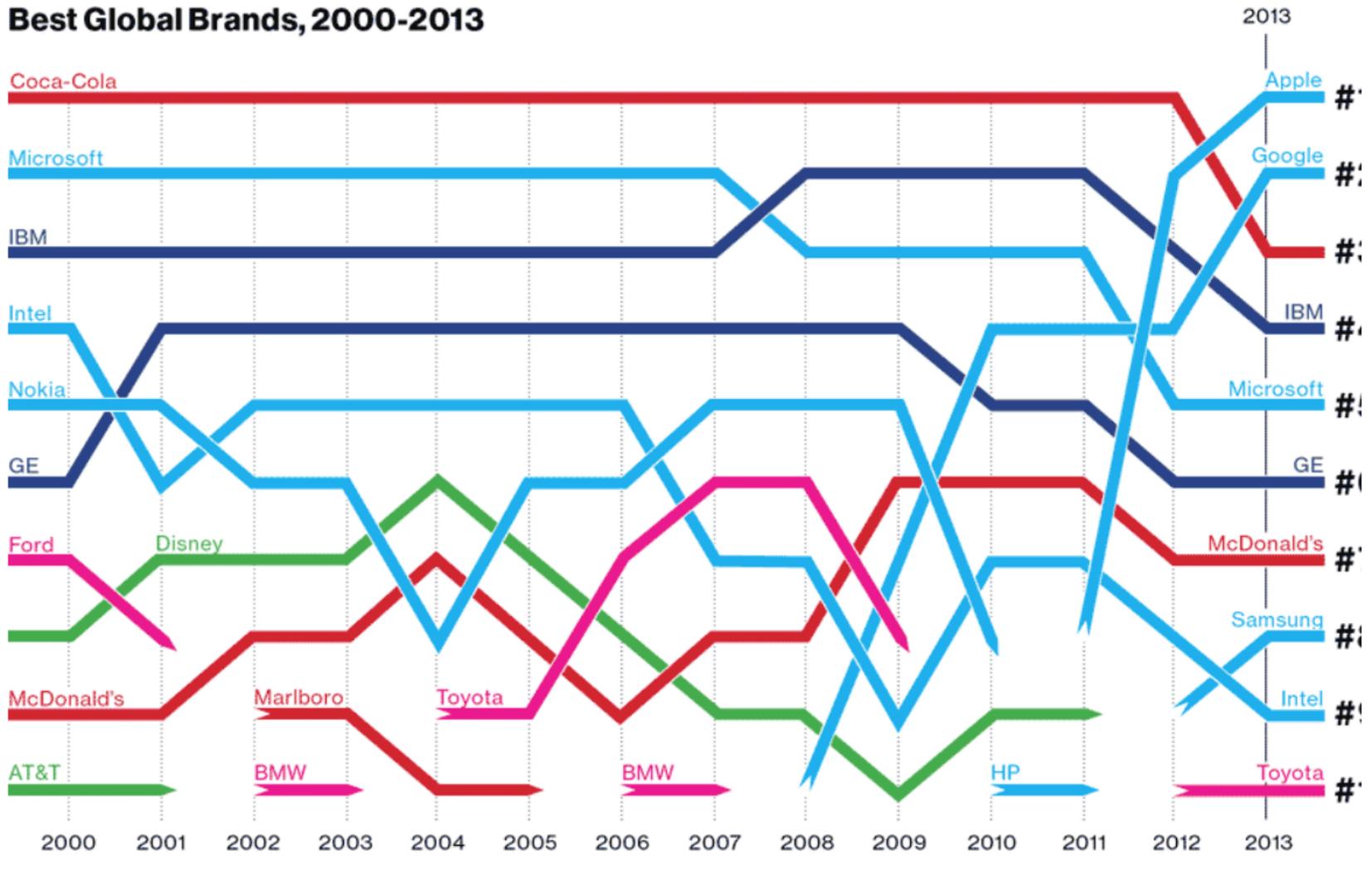
1990 Full list

Current View: 1-100 ▾

Rank	Company	Revenues (\$ millions)	Profits (\$ millions)
1	General Motors	126,974.3	4,224.3
2	Ford Motor	96,932.6	3,835.0
3	Exxon Mobil	86,656.0	3,510.0
4	Intl. Business Machines	63,438.0	3,758.0
5	General Electric	55,264.0	3,939.0
6	Mobil	50,976.0	1,809.0
7	Altria Group	39,069.0	2,946.0
8	Chrysler	36,156.0	359.0
9	DuPont	35,209.0	2,480.0
10	Texaco	32,416.0	2,413.0

Most valuable brands 1990 Fortune

Best Global Brands, 2000-2013



Beverages, Restaurants and Tobacco Technology and Electronics Business Services and Diversified Automotive Media and Telecom

GRAPHIC BY BLOOMBERG BUSINESSWEEK; DATA: INTERBI

	Rank	Brand	Brand Value	1-Yr Value Change	Brand Revenue	Company Advertising	Industry
	#1	Apple	\$170 B	10%	\$214.2 B	\$1.8 B	Technology
	#2	Google	\$101.8 B	23%	\$80.5 B	\$3.9 B	Technology
	#3	Microsoft	\$87 B	16%	\$85.3 B	\$1.6 B	Technology
	#4	Facebook	\$73.5 B	40%	\$25.6 B	\$310 M	Technology
	#5	Coca-Cola	\$56.4 B	-4%	\$23 B	\$4 B	Beverages
	#6	Amazon	\$54.1 B	54%	\$133 B	\$5 B	Technology
	#7	Disney	\$43.9 B	11%	\$30.7 B	\$2.9 B	Leisure
	#8	Toyota	\$41.1 B	-2%	\$168.8 B	\$4.3 B	Automotive
	#9	McDonald's	\$40.3 B	3%	\$85 B	\$646 M	Restaurants
	#10	Samsung	\$38.2 B	6%	\$166.7 B	\$3.7 B	Technology

Most valuable brands 2018
Forbes

ORIENTAMENTO STRATEGICO

Obiettivo della lezione

Fornire un quadro analitico di base delle strategie aziendali di sviluppo ed accennare ai processi di risanamento

Struttura della lezione

- Cos'è la strategia, come si formula, quali sono le leve?
- gestione strategica ed operativa
- Strategia oceano blu

Pensi di poter correre più veloce di un orso?

C'erano una volta due presidenti di società concorrenti nello stesso settore. Questi due presidenti decisero di andare in campeggio per discutere di una possibile fusione. Fecero un'escursione nel bosco. Improvvisamente, incontrarono un orso grizzly che si sollevò sulle zampe posteriori e ringhiò. Immediatamente, il primo presidente si tolse lo zaino e tirò fuori un paio di scarpe da jogging. Il secondo presidente disse: "Ehi, non puoi correre più di quell'orso". Il primo presidente rispose: "Forse non posso correre più veloce di quell'orso, ma sicuramente posso correre più veloce di te!"

Questa storia cattura la nozione di gestione strategica, che è quella di raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo.



WE NEED A PLAN
FOR MAKING OUR
PLAN.



www.dilbert.com scottadams@aol.com

THEN WE NEED TO
PLAN THE PLAN'S
PLANNY PLAN.



**“Nobody really
knows what
strategy is.”**

The Economist



...ma come?

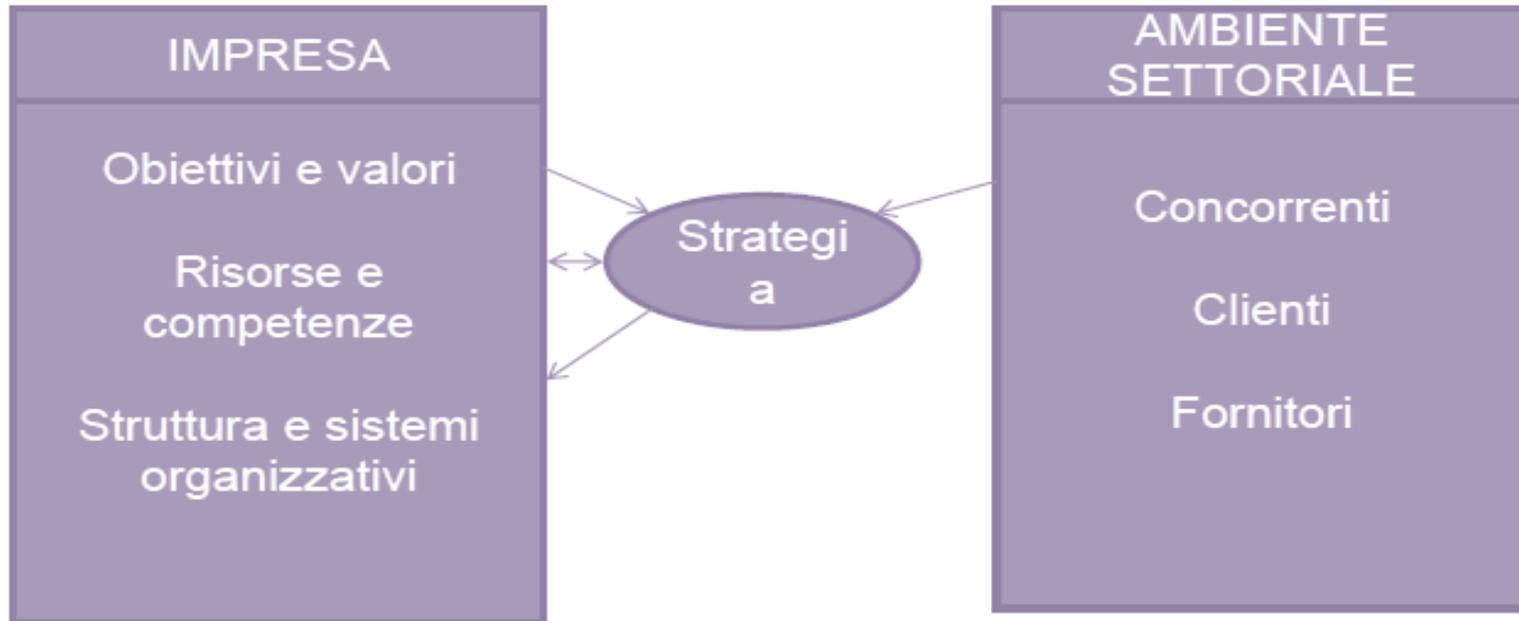
“La strategia è il **compito principale delle organizzazioni**. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell’estinzione. Il suo studio non può essere accantonato”.

Sun Tzu, *L’arte della guerra*

Indice

- Strategia e successo delle organizzazioni.
- Schema di base per l'analisi strategica.
- Studi sulle strategie di impresa.
- Cosa significa strategia?
- Strategia di gruppo e strategia di business.
- Strategia deliberata e strategia emergente.
- Ruoli della gestione strategica.

Schema di base per l'analisi strategica.



Strategia = legame tra l'impresa ed il suo ambiente esterno.

Strategia e successo delle organizzazioni.



Schema di base per l'analisi strategica.

Compito della **strategia di business** è determinare *come l'impresa dovrà impiegare le risorse* all'interno del proprio ambiente di riferimento per soddisfare i propri obiettivi di lungo termine *e come dovrà organizzarsi* per realizzare tale strategia.

Per avere successo la strategia deve essere COERENTE sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa, sia con quelle del suo ambiente interno.

La mancanza di coerenza tra la strategia perseguita da un'impresa e gli ambienti di riferimento esterni ed interni è una causa frequente d'insuccesso.

Studi sulle strategie di impresa.

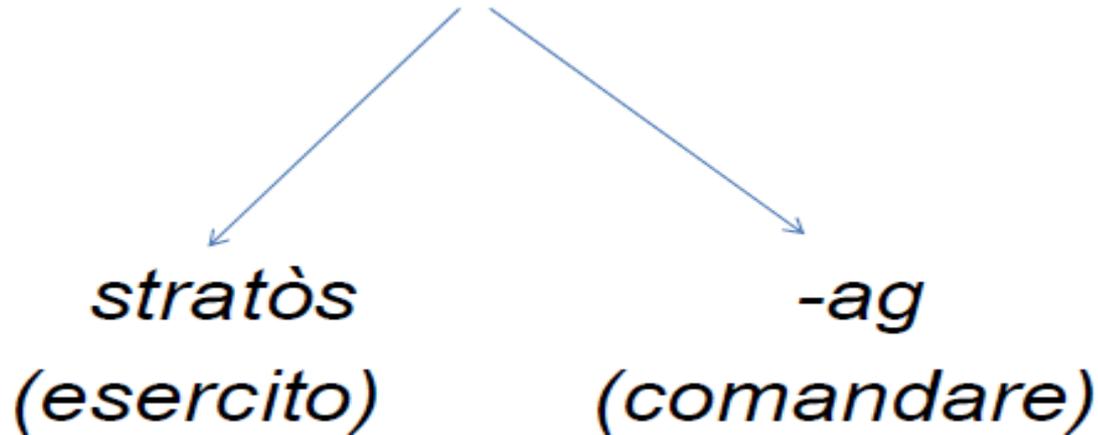
Le origini e gli studi sulle strategie militari.

Le imprese necessitano delle strategie per ragioni simili a quelle degli eserciti militari:

- a) darsi una *linea di condotta* ed uno *scopo*;
- b) impiegare le *risorse* nella maniera più efficace;
- c) coordinare il flusso delle *decisioni* prese dai diversi membri dell'organizzazione.

I concetti e le teorie della strategia di business hanno i loro precedenti nella strategia militare.

Strategia → *Strategìa* (parola greca)



Tra i principi ed i concetti comuni tra la strategia militare e la strategia di business, il più importante è la distinzione tra **strategia** e **tattica**

Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

Strategia: piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio.

Si preoccupa di vincere la guerra.

Tattica: progetto di azione specifica.

Riguarda le operazioni necessarie per vincere le battaglie.

Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

La tendenza a sviluppare i principi di strategia militare e di strategia aziendale come discipline separate, riflette l'assenza di una teoria generale della strategia.

Nel 1944 la pubblicazione della *Teoria dei giochi* ha rivoluzionato gli studi sull'interazione competitiva in tutti gli ambiti e ha fatto sperare nello sviluppo di una teoria generale del comportamento competitivo a cui però non si è ancora giunti.

Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

L'evoluzione della strategia aziendale è stata sollecitata dalle esigenze pratiche delle imprese.

Anni '50: imprese sempre più grandi e complesse. *Pianificazione e controllo di budget per il controllo finanziario* attraverso: budgeting finanziario, pianificazione degli investimenti e valutazione dei progetti.

Anni '60 – primi anni '70: *pianificazione aziendale della crescita*, della diversificazione e del portafoglio prodotti con previsioni a m/l termine, attraverso tecniche decisionali cosiddette *scientifiche* (analisi costi-benefici, il discounted cash flow, la programmazione lineare, la previsione econometrica, la gestione della domanda macroeconomica)

Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

Fine anni '70 – metà anni '80: la *diversificazione fallì* nelle sinergie, le crisi petrolifere causarono un periodo di instabilità, aumento della concorrenza delle imprese giapponesi, europee e del sud-est asiatico.

Abbandono della pianificazione per la formulazione delle strategie per il posizionamento sul mercato, selezione dei settori e dei mercati, posizionamento per la leadership di mercato.

Studi sulle strategie di impresa.

Le origini e gli studi sulle strategie militari.

Fine anni '80 – anni '90: l'obiettivo diventa il *vantaggio competitivo* con la focalizzazione della strategia sulle *fonti interne* e lo sviluppo di nuovi business. Si dà importanza a *risorse e competenze*, al valore per l'azionista, alla gestione della conoscenza e alla tecnologia dell'informazione.

Anni 2000: tema dominante è *l'innovazione strategica e organizzativa* con equilibrio tra la dimensione, la flessibilità e la rapidità di reazione attraverso strategie di *cooperazione*, competizione sugli standard, complessità e auto-organizzazione e la responsabilità sociale dell'impresa.

Cosa significa Strategia?

In generale si può dire che:

compito della strategia è pianificare in che modo un'organizzazione o un individuo possono raggiungere gli obiettivi prefissati.

Per definizioni più precise si deve considerare:

il tipo di contesto

la stabilità e la prevedibilità dell'ambiente in cui la strategia deve essere applicata.

Cosa significa Strategia?

Non si è raggiunto un diffuso consenso sulla definizione di strategia, né nel suo significato generale, né in quanto applicata all'impresa.

La strategia di impresa è definita da alcuni autori con riferimento al posizionamento sul mercato esterno.

Tutte le definizioni di strategia hanno un aspetto in comune

la strategia implica l'effettuazione di scelte:

Dove competere?

Come competere?

Strategia deliberata e strategia emergente.

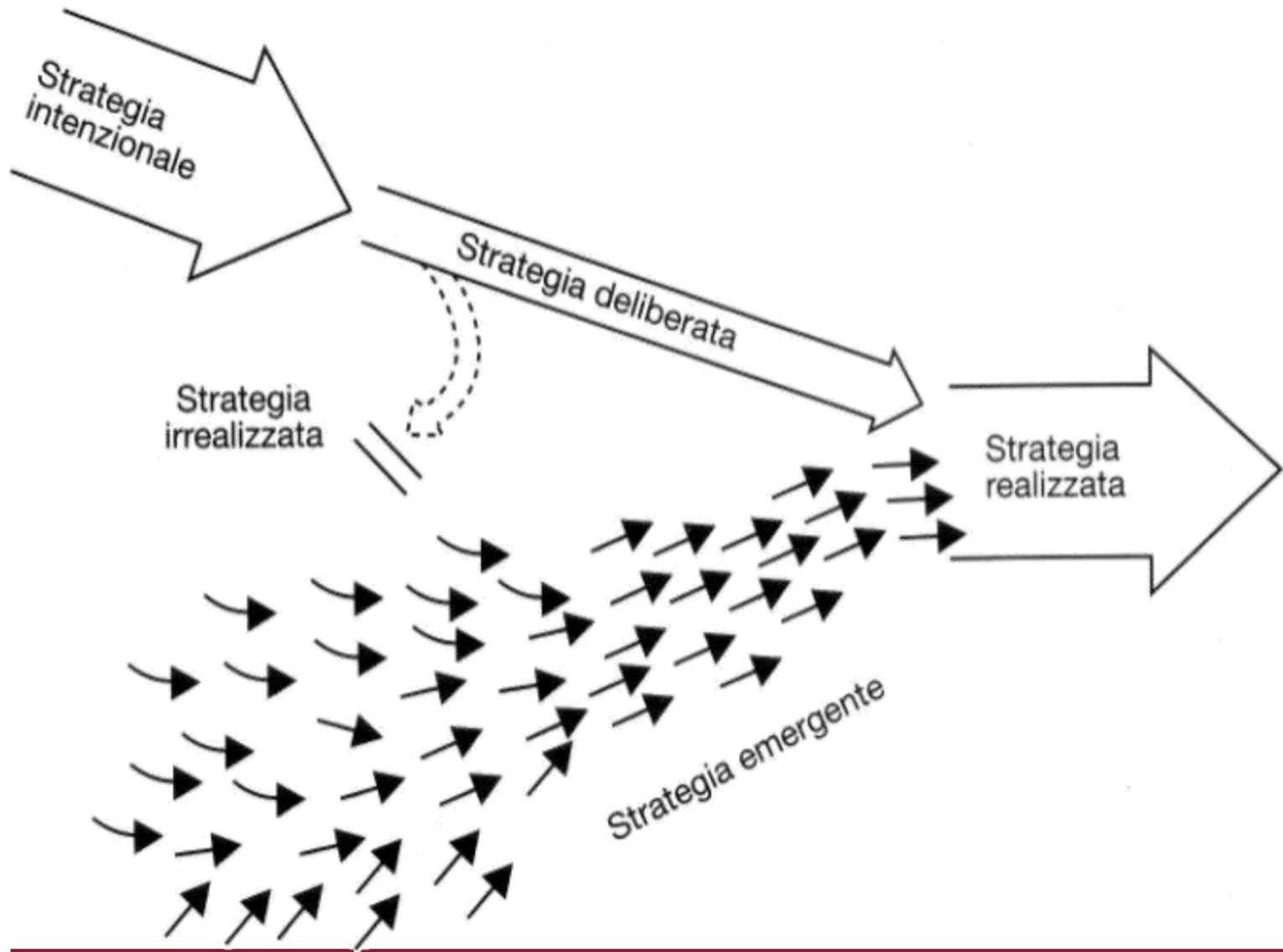
Mintzberg distingue tra:

Strategia deliberata: strategia come viene concepita dal gruppo dei dirigenti di vertice.

Strategia realizzata: strategia che viene effettivamente implementata, solo in parte correlata a quella deliberata.

Strategia emergente: insieme di decisioni che emergono dal complesso processo in cui i singoli manager interpretano la strategia e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne e ai modi in cui la strategia deliberata viene interpretata.

Strategia deliberata e strategia emergente.



Strategia deliberata e strategia emergente.

Come vengono formulate le strategie?

Nella maggior parte delle organizzazioni nascono dalla combinazione tra strategie deliberate (*top down*) e strategie emergenti (*bottom-up*).

Maggior impiego delle strategie emergenti con l'aumentare della volatilità e dell'imprevedibilità dell'ambiente esterno.

Strategia deliberata e strategia emergente.

Qual è il miglior modo di formulare la strategia?

Attraverso un **processo interattivo** che include la sperimentazione e il feedback, oppure
Approccio **razionale e sistematico**, oppure
Coinvolgere **l'intuito, la riflessione e l'interazione** tra pensiero e azione, aiutandosi con
l'analisi sistematica delle ragioni del successo o dell'insuccesso di un'impresa.

Ruoli della gestione strategica.

La gestione strategica svolge una pluralità di ruoli e contribuisce al perseguimento di tre importanti obiettivi manageriali.

- a) *Supporto alle decisioni***: linea guida e tema unificante che dà coerenza alle decisioni, conduce a decisioni migliori superando la razionalità limitata dei soggetti, mettendo in comune più conoscenze e facilitando l'applicazione di strumenti analitici.
- b) *Strumento di coordinamento e comunicazione*** delle azioni individuali attraverso la comunicazione a tutti i membri dell'organizzazione ed il coinvolgimento delle varie funzioni, livelli e gruppi di interesse presenti all'interno dell'organizzazione.
- c) *Strategia come obiettivo***: lo scopo di guardare al futuro non è solo stabilire in quali direzioni guidare la formulazione della strategia, ma anche definire aspirazioni per l'impresa che possano motivare i membri dell'organizzazione (**intento strategico**).

L'analisi per la formulazione della strategia.

Scopo dell'analisi strategica non è fornire risposte, ma:

aiutare a comprendere i problemi;

identificare e classificare i principali fattori di influenza delle decisioni strategiche;

capire la complessità delle decisioni strategiche al fine di migliorare l'approccio del management alla strategia rendendolo dinamico, flessibile e innovativo.

OBIETTIVI AZIENDALI: tra profitto e valore dell'azienda

Lo schema di *Analisi Strategica* si compone di:

RISORSE e COMPETENZE

SETTORE in cui si opera

STRUTTURA e SISTEMI MANAGERIALI

OBIETTIVI e VALORI

“La Strategia è il modo con cui l'impresa impiega le proprie risorse e competenze nel settore di attività per raggiungere i suoi obiettivi”

OBIETTIVO PRIMARIO



Massimizzazione Profitto nel lungo periodo



MISSION



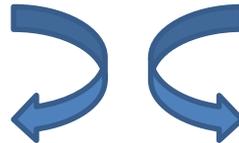
PROFITTO

OBIETTIVI AZIENDALI: tra profitto e valore dell'azienda

L'attività d'impresa è volta a

Creare Valore

Attraverso



Produzione

Scambio

Il valore che si crea viene denominato **Valore Aggiunto** che si calcola:

*Proventi dalla vendita di **Output** - Costi sostenuti per **Input***

Valori, Vision, Mission

I profitti sono essenziali per l'esistenza dell'impresa, ma non sono la ragione della sua esistenza...

Dennis Blake

Si considerano fondamentali, dunque anche:

VALORI: *“Il punto di partenza della strategia è l'idea del perché l'azienda esiste”*. Si può considerare tra i Valori anche la cultura organizzativa che è quella che indirizza i comportamenti degli attori organizzativi e può essere di 3 livelli: Livello degli artefatti; livello dei valori dichiarati e livello degli assunti taciti e condivisi.

VISION è ciò che si desidererebbe essere (teorico)

MISSION è ciò che effettivamente si può essere (tenendo conto delle variabili aziendali e ambientali)

In sintesi

Ai fini della formulazione della strategia, ***la massimizzazione del profitto è un principio ragionevole***, il quale, nel lungo periodo, si traduce nella **massimizzazione del valore** dell'impresa, ma non è sempre vero che le imprese che conseguono migliori risultati in termini di profitto sono concentrate solo su quello; infatti *sono quelle che nella gestione tendono a raggiungere obiettivi diversi dalla massimizzazione del profitto che di norma arrivano anche a questo obiettivo.*

La **strategia aziendale si esplica anche attraverso una vision, una mission e determinati valori** che influenzano la cultura organizzativa.

Esempi di Vision e Mission

Esempi di vision

Bill Gates (Microsoft) – *"Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato"*

Nokia - 1995 – *"Our vision: Voice Goes Mobile"* 2005 – *"Our vision: Life Goes Mobile"*

Walt Disney – *"To make people happy"*

Henry Ford – *"Far sparire i cavalli dalle nostre strade"*

Illy – *"Essere il punto di riferimento dell'eccellenza e della cultura del caffè, l'azienda più innovativa, che propone i migliori prodotti, sistemi di preparazione e luoghi di consumo"*

Esempi di Mission

Nokia – *"By connecting people, we help fulfill a fundamental human need for social connections and contact. Nokia builds bridges between people – both when they are far apart and face-to-face – and also bridges the gap between people and the information they need."*

Wal-Mart – *"To give ordinary folk the chance to buy the same thing as rich people."*

McDonald's – *"To leverage the unique talents, strengths and assets of our diversity in order to be the World's best quick service restaurant experience."*

Google – *"Organize the world's information and make it universally accessible and useful"*

La formulazione della strategia

Nei confronti dell'evoluzione dell'ambiente esterno, l'imprenditore può adottare differenti atteggiamenti

**Atteggiamento
di *attesa***

**Risposta al verificarsi di
cambiamenti ambientali**

**Atteggiamento
*anticipatorio***

**Risposta anticipata rispetto a
cambiamenti previsti**

**Atteggiamento
*attivo***

**Induzione dei cambiamenti
nell'ambiente**

**Adattamento vs Autopoiesi vs
Proattività**

Adattamenti
all'ambiente/mercato/contesto ed
evoluzione di competenze e risorse

Attivazione dell'ambiente o
cambiamenti di contesto e
valorizzazione risorse da riprodurre
e accumulare

Strategie duali: adattamento e
attivazione, presente e futuro
(visioning), customer-led e market-
driving.....la strategia proattiva

Strategia complessiva e strategia di business

Obiettivo della strategia → Assicurare la sopravvivenza e la prosperità dell'impresa ottenendo un rendimento del capitale maggiore del suo costo.



Strategia complessiva e strategia di business

Strategia di gruppo (*corporate strategy*): definisce il campo di azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere (*dove*).

E' responsabilità dell'alta direzione e degli organi di staff.

Strategia di business (*business strategy*): è volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato (*come*).

E' responsabilità del management delle divisioni.

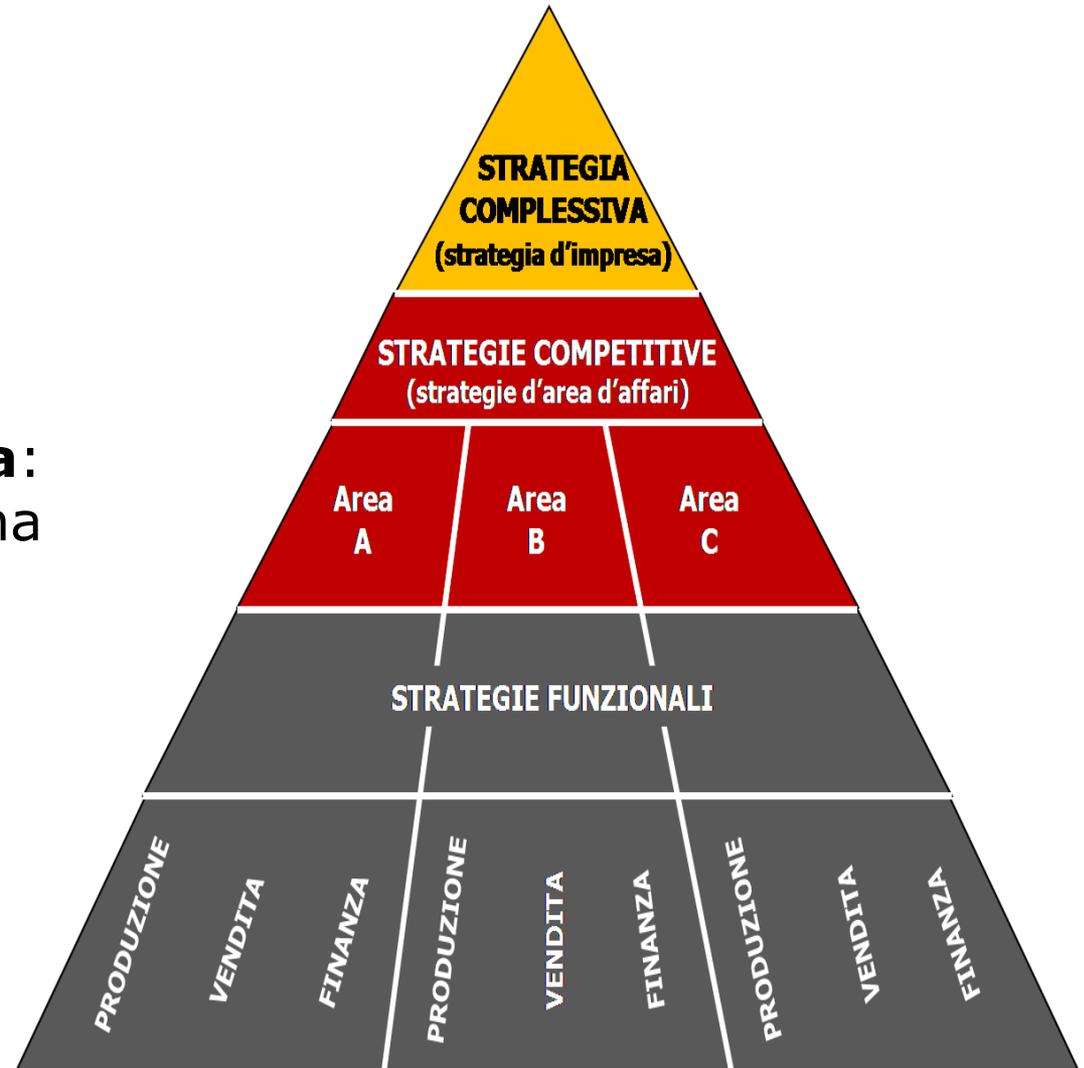
Strategia complessiva e strategia di business



Strategia complessiva:
scelta della/e aree d'affari

Strategia competitiva:
come competere in ciascuna
delle aree d'affari

Strategia funzionale:
modalità di attuazione nelle
diverse funzioni di gestione
operativa



LE STRATEGIE COMPLESSIVE

Gli obiettivi strategici imprenditoriali

- **SVILUPPO DIMENSIONALE** (crescita del volume d'affari);
- **RIEQUILIBRIO GESTIONALE** (risposta alla crisi);
- **RIDUZIONE DEL RISCHIO** (continuità aziendale);
- **MANTENIMENTO DELLE POSIZIONI** (difesa del mercato);
- **DISINVESTIMENTO PARZIALE** (ridimensionamento);
- **USCITA DAL MERCATO** (cessione o liquidazione).

Integrazione

Diversificazione

Internazionalizzazione

Sviluppo dimensionale

Le alternative strategiche di sviluppo dimensionale

Tipo di sviluppo	Strategie adottate
1. Monosettoriale	1.1. Integrazione orizzontale 1.2. Integrazione verticale ascendente discendente
2. Polisettoriale	2.1. Diversificazione laterale 2.2. Diversificazione conglomerale
3. Internazionale	3.1. Sviluppo internazionale del mercato 3.2. Sviluppo multinazionale della gestione

L'INTEGRAZIONE VERTICALE

- ❖ La strategia verticale si sostanzia in primo luogo nella **determinazione dei confini “verticali”** (a monte e a valle) dell'attività svolta dall'impresa.
- ❖ Può poi comprendere la definizione del **modo in cui sono articolati e sviluppati i legami** con i soggetti che svolgono attività a monte e a valle di quelle realizzate dall'impresa (fornitori diretti e indiretti; distributori diretti e indiretti).
- ❖ Prevede anche **l'esplicitazione dei criteri** per modificare i confini verticali dell'impresa, ovvero il suo grado di integrazione verticale.

La determinazione dei confini “verticali” dell’impresa

Integrazione verticale e filiera produttiva

Il processo di integrazione verticale può procedere **verso “monte” o verso “valle”**.

Nel primo caso, l’impresa assume il controllo diretto delle attività relative alla produzione di input che in precedenza erano acquistati all’esterno; nel secondo caso, essa porta al suo interno le attività di produzione che utilizzano gli output in precedenza venduti a soggetti esterni che svolgevano direttamente quelle attività. L’integrazione a valle può estendersi fino a vedere l’impresa coinvolta nella distribuzione del prodotto finale da essa stessa realizzato.

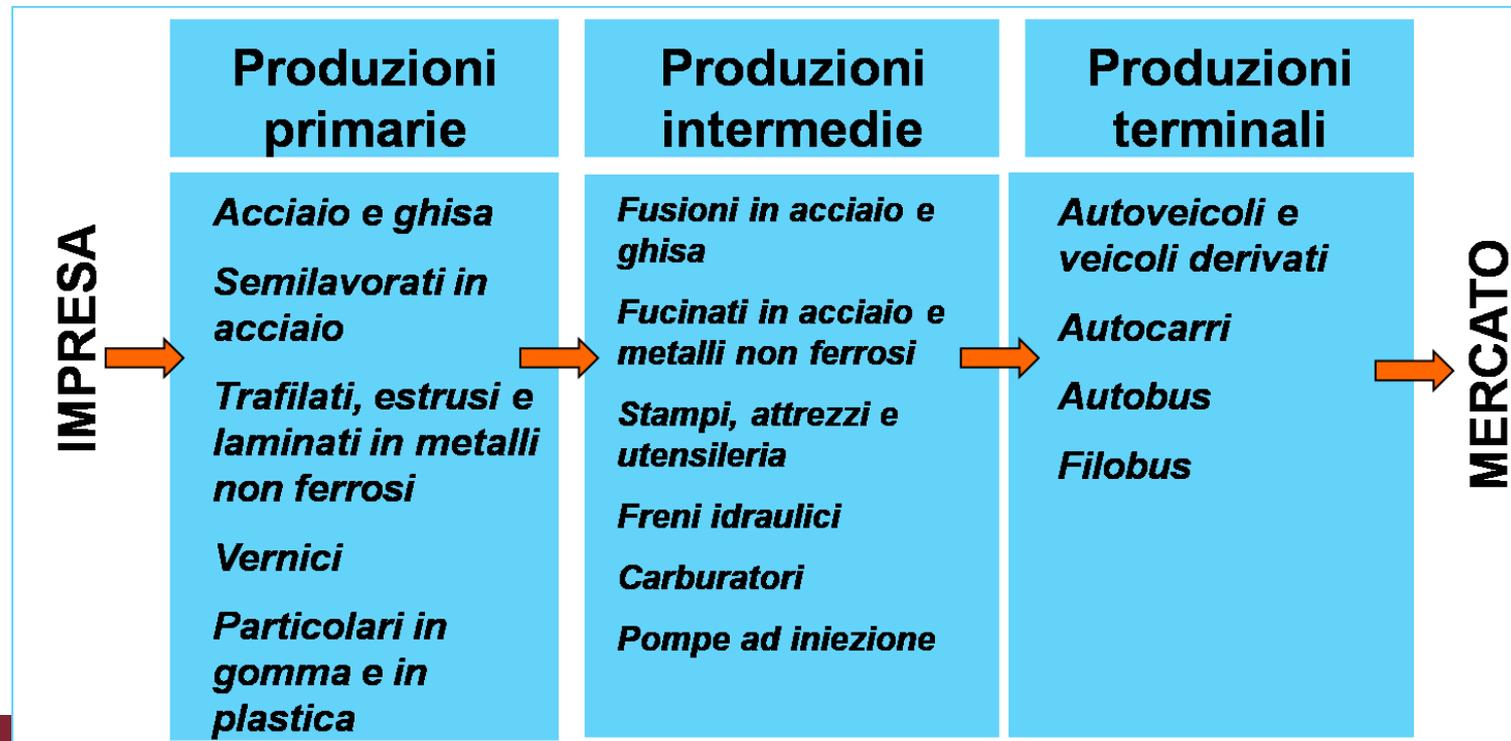
La variabile costo nella determinazione dei confini verticali dell’impresa

L’impresa tende a realizzare al suo interno tutte quelle attività che realizzano un determinato output a un costo inferiore al prezzo che essa sosterebbe se acquistasse quello stesso output sul mercato.

Integrazione verticale

Con le strategie di integrazione verticale l'impresa assume il controllo di uno stadio di produzione o di distribuzione adiacente (a monte o a valle) rispetto al preesistente campo di attività.

Mira a far crescere il valore aggiunto.

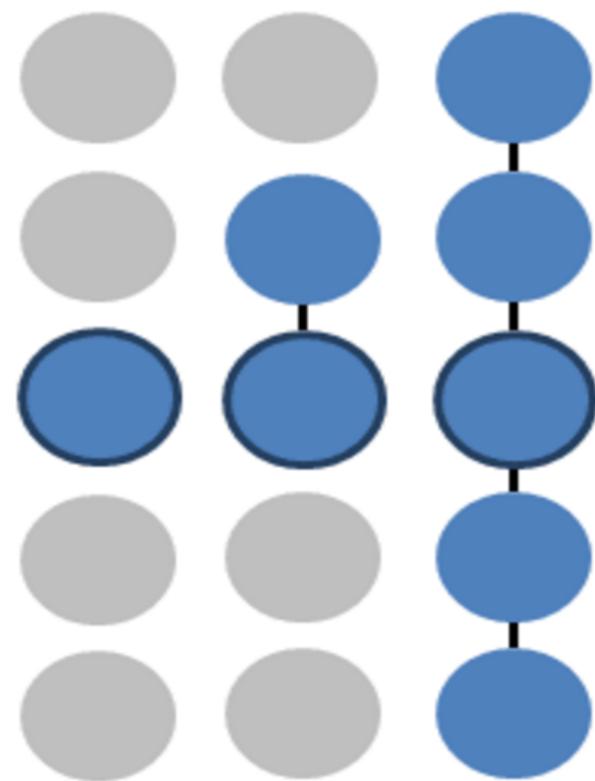


Industry Value Chain



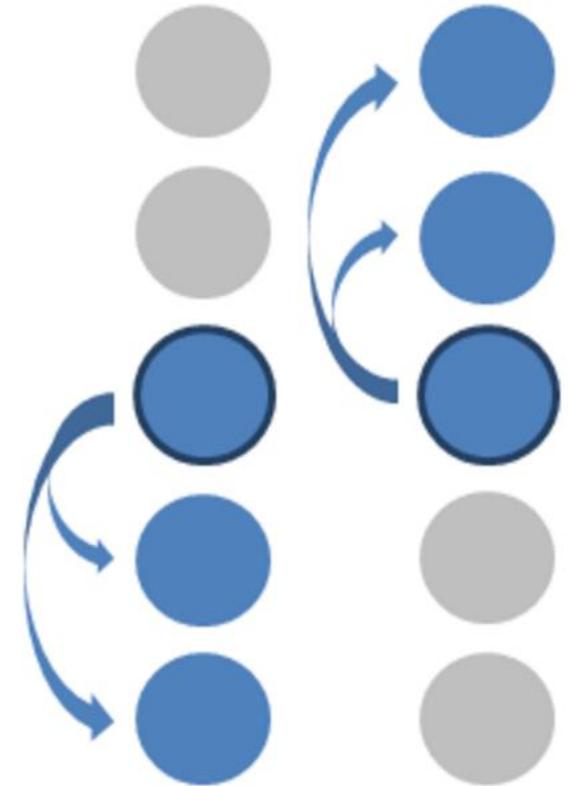
Level of integration

None Partial Full



Forward integration

Backward integration



La determinazione dei confini “verticali” dell’impresa

Le relazioni verticali e il problema “di agenzia”

Integrazione verticale e transazione sul mercato non rappresentano le due uniche alternative possibili per ottenere un certo fattore di produzione, quanto, piuttosto, le due situazioni estreme entro cui possono manifestarsi diverse situazioni intermedie.

La focalizzazione sulle relazioni verticali regolate attraverso contratti tra soggetti indipendenti (o parzialmente tali) pone il problema dei costi di transazione

I confini verticali dell’impresa e il ciclo di vita del settore

È importante tener conto che i confini verticali dell’impresa variano anche in relazione al procedere del ciclo di vita del settore.

La teoria dei costi di transazione

I rapporti tra l'impresa ed i mercati si sviluppano tramite contratti legati alle transazioni necessarie per acquisire le risorse o cedere i prodotti.

Il costo della transazione è uguale non soltanto al prezzo pagato per il suo acquisto, ma anche allo sforzo sostenuto dall'acquirente e dallo stesso venditore per ricercare le informazioni utili a perfezionare la contrattazione ed a gestire e controllare la relazione.

$$\begin{array}{r} \text{Costo di scambio} \\ + \text{ Costi informativi} \\ + \text{ Costi di gestione e controllo} \\ \text{della relazione} \\ \hline = \text{Costo di transazione} \end{array}$$

Teoria dei costi di transazione

Ogni impresa può decidere se internalizzare ("make") o esternalizzare ("buy") attività.

Secondo questa teoria tale decisione dipende dalla comparazione tra **costi di transazione** e **costi di produzione**.

Ci sono tuttavia dei limiti all'applicazione di questo modello, che dipendono dal contenuto strategico di tali scelte.

Costo di transazione

>

Costo di produzione



MAKE

Internalizzazione

Costo di transazione

<

Costo di produzione



BUY

Esternalizzazione

Gli effetti positivi dell'integrazione verticale sul vantaggio competitivo

- ❑ *I vantaggi dell'integrazione verticale sul piano dei costi*
- ❑ *Gli effetti dell'integrazione verticale sulla creazione del valore*
- ❑ *Integrazione verticale e controllo della concorrenza*
- ❑ *Integrazione verticale a valle e controllo della distribuzione*

Gli effetti negativi dell'integrazione verticale

- *I costi di “amministrazione” o di “coordinamento interno”*
- *Integrazione verticale e inefficienze nella struttura produttiva*

LA GESTIONE DELLE RELAZIONI VERTICALI

L'alternativa tra “integrazione verticale” e “non integrazione” è sostanzialmente teorica; nella realtà, l'impresa dispone di diverse misure attraverso cui può sviluppare una connessione abbastanza stretta con determinati attori nella filiera produttiva :

❖ ***Le forme contrattuali di quasi-integrazione verticale***

- ❑ In questo caso, l'impresa può stabilire con il proprio fornitore o con il proprio cliente una relazione di lunga durata attraverso un idoneo contratto

❖ ***Il franchising***

- ❑ Sulla base del contratto di franchising, un soggetto (*franchisor*) garantisce la fornitura dei propri prodotti o servizi a un altro (*franchisee*) che si impegna a distribuirli in esclusiva.

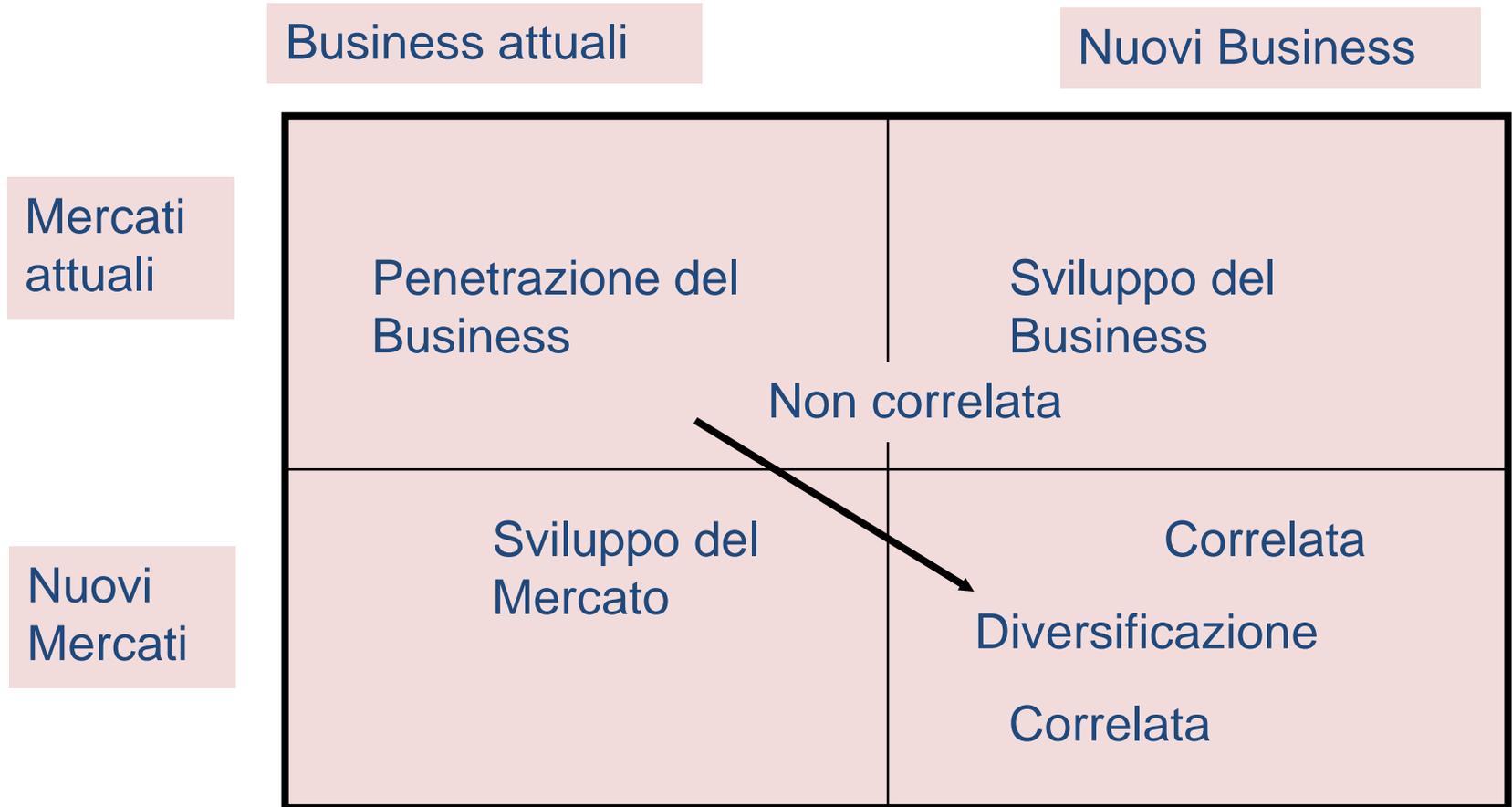
LA DIVERSIFICAZIONE

La strategia di diversificazione ha l'obiettivo di *sviluppare la presenza competitiva in una molteplicità di settori non necessariamente correlati, delineando le condizioni organizzative e operative utili a tal fine.*

La diversificazione può essere attuata in maniere diverse:

- attraverso crescita interna
- attraverso accordi e in particolare joint ventures
- attraverso fusioni o acquisizioni di imprese collocate nel settore verso cui si diversifica.

Ansoff sulle opportunità di sviluppo



I diversi tipi di diversificazione

□ Diversificazione correlata

□ Diversificazione conglomerale

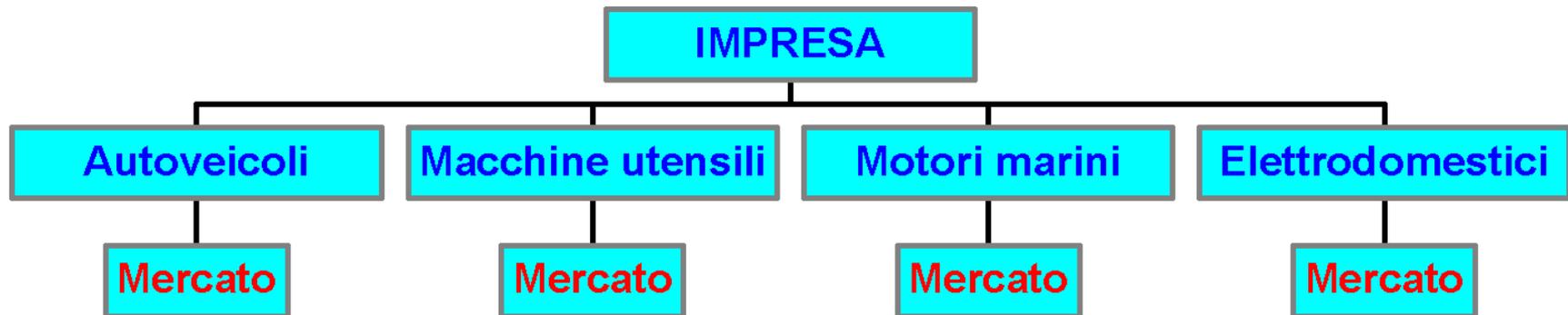
La correlazione tra due settori si manifesta nella possibilità per l'impresa di individuare e avvantaggiarsi dei fattori che determinano tale correlazione, in particolare:

- **utilizzo delle stesse risorse tangibili o intangibili;**
- **condivisione di competenze organizzative;**
- **condivisione di approccio strategico;**
- **condivisione di attività e di procedure operative**

Esempio di diversificazione laterale

La **diversificazione conglomerale** si realizza allorché tra attività vecchie e nuove **non** intercorre nessun collegamento né di tecnologia né di mercato.

La **diversificazione laterale** si traduce nell'espansione verso nuove aree di affari rispetto alle quali sussistono, però, dei collegamenti tecnologici o di marketing.



Esempi di diversificazione laterale





Le spinte della strategia di diversificazione

- ✓ La mancanza di **opportunità di crescita** nel settore di origine
- ✓ Lo sfruttamento di **risorse e competenze eccellenti** al di fuori del settore di origine
- ✓ L'utilizzazione di **capacità in eccesso** e la ricerca di nuove opportunità
- ✓ Lo sfruttamento delle **economie di “scopo”**
- ✓ Lo sviluppo di un **mercato “interno”**
- ✓ La **riduzione del rischio**
- ✓ L'aumento del **potere di mercato** dell'impresa
- ✓ La diversificazione come strategia di **riconversione industriale**

Le condizioni di vantaggiosità della diversificazione (Porter)

la **redditività potenziale prospettica del nuovo settore** stimata al netto dei costi di entrata specifici per l'impresa;

gli **effetti** che l'entrata nel nuovo settore produce sulle determinanti del valore nel o nei business in cui l'impresa è già presente;

gli **effetti che la presenza nel o nei business di origine produce sulle determinanti del valore nel nuovo settore**;

il **costo dell'integrazione** e dello sfruttamento delle sinergie esistenti o potenziali tra i business;

il **valore delle eventuali opzioni reali** generate dalla diversificazione.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- ❖ L'impresa internazionale è caratterizzata dal fatto di **gestire in maniera permanente attività di natura economica** (commerciale e/o produttiva) **in due o più Paesi**; l'internazionalizzazione è, quindi, riferita alla dimensione reale dell'impresa e non a quella finanziaria!
- ❖ La presenza estera dell'impresa deve, dunque, essere il risultato di un **preciso orientamento strategico** che trova corrispondenza, da un lato, nella formalizzazione di un piano e nel relativo investimento di risorse e, dall'altro, nel coinvolgimento dell'impresa in maniera stabile e significativa in una rete di relazioni con altri soggetti presenti nelle varie aree geografiche

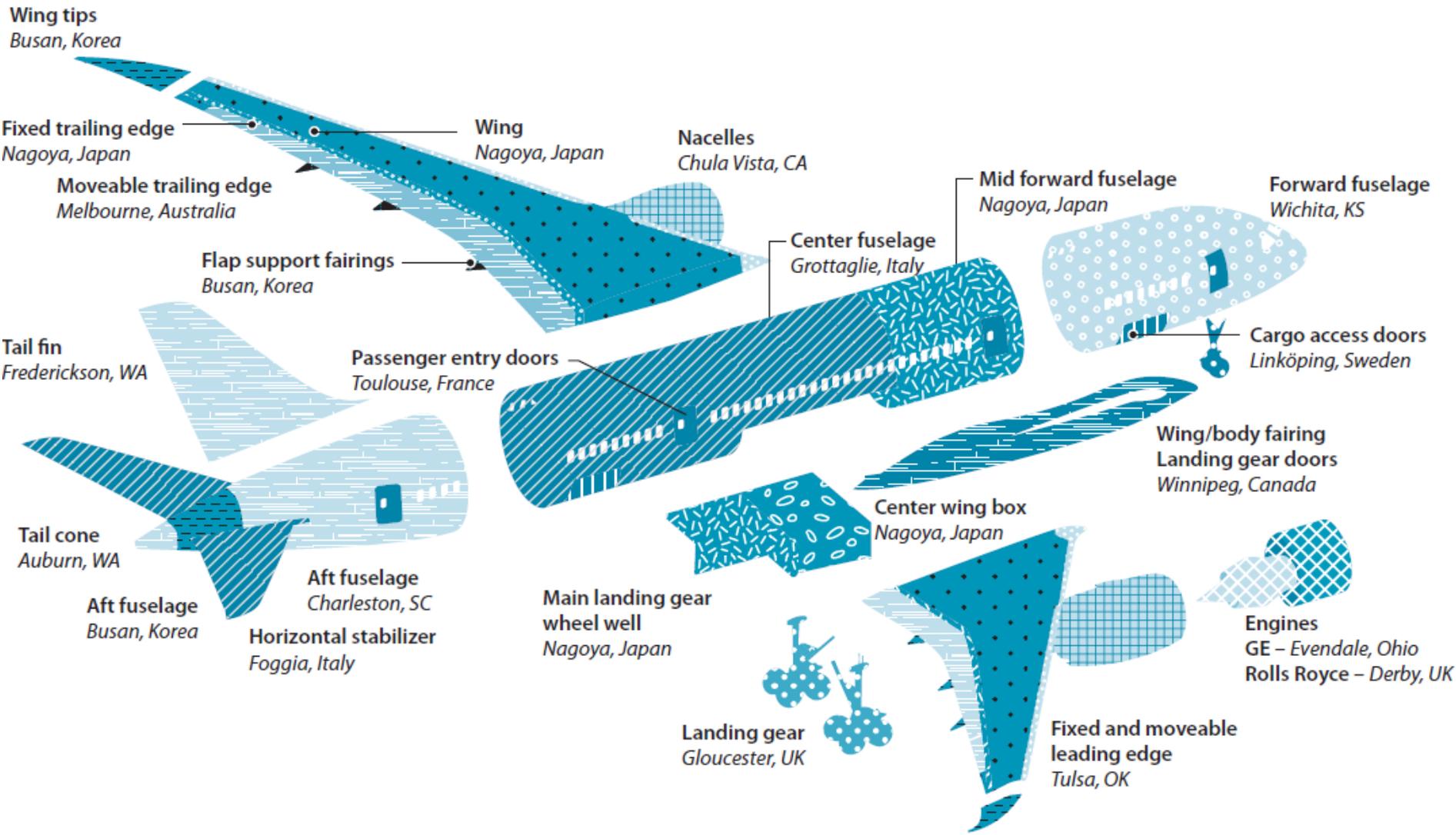
Fattori interni ed esterni che spingono l'impresa all'espansione in aree estere

- fattori interni -

- l'acquisizione di **vantaggi competitivi determinati intrinsecamente dalla gestione appropriata della presenza internazionale;**
- lo sfruttamento in nuove aree geografiche di **vantaggi competitivi detenuti nel mercato originario;**
- la **ricerca** nelle aree estere di **condizioni** che possono tradursi in elementi di vantaggio competitivo per l'impresa.

Fattori interni ed esterni che spingono l'impresa all'espansione in
aree estere
- fattori ambientali -

- l'internazionalizzazione dei mercati, della concorrenza e in generale dell'ambiente rilevante per l'impresa;
- il miglioramento delle condizioni e la diminuzione dei costi relativi alle comunicazioni e ai trasporti tra aree geografiche diverse;
- la saturazione del singolo mercato locale.



LE STRATEGIE COMPETITIVE

**Leadership di
costo**

Differenziazione

LA LEADERSHIP DI COSTO

❖ controllo della leva competitiva del prezzo

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

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

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

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

Lo schema logico di determinazione della strategia di vantaggio di costo

- **Scomposizione dei costi operativi** e per investimenti sostenuti dall'azienda (o dall'area di business) **in relazione alle singole attività della catena del valore**
- Comparazione dei costi sostenuti dall'impresa per la realizzazione delle varie attività con quelli che i concorrenti affrontano nelle attività corrispondenti della loro catena del valore: **studio dei "driver di costo"**
- Definizione della strategia per raggiungere la posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti. Tale strategia può andare in due direzioni diverse:
 - da un lato, può individuare **gli interventi sulle determinanti di costo** finalizzate alla minimizzazione dei costi delle attività della catena del valore;
 - in alternativa, può **innovare l'organizzazione di tali attività** in relazione ai vincoli e alle opportunità insiti nelle caratteristiche delle varie determinanti di costo.
- **Explicitazione delle azioni** che occorre compiere per attuare la strategia definita nella fase precedente e le nuove procedure che possono essere richieste a tal fine.

Le determinanti del livello dei costi

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

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

b) i fattori relativi ai legami tra l'attività in questione e le altre attività della catena del valore.

Nel caso in cui l'analisi sia condotta a livello di area di business, bisogna considerare anche i legami con le attività delle catene del valore delle altre aree di business.

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

Le strategie per acquisire il vantaggio di costo

- **Azione diretta sulle determinanti di costo più importanti nelle attività del valore dove si manifesta la parte più rilevante dei costi:**
 - Massimo sfruttamento delle economie di produzione
 - Innovazione di processo o di prodotto
 - Riorganizzazione geografica dell'attività produttiva
 - Riduzione sistematica delle “x-inefficiencies”
- **Riconfigurazione della propria catena del valore:**
 - Esternalizzazione di determinate fasi della catena del valore (*outsourcing*).
 - Reingegnerizzazione dei processi produttivi
 - Razionalizzazione dell'insieme di unità produttive
 - Modificazione della posizione nella filiera produttiva, attraverso l'integrazione orizzontale o quella verticale a monte o a valle

LA DIFFERENZIAZIONE

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

Quattro condizioni devono verificarsi affinché la differenziazione determini una posizione di vantaggio competitivo:

unicità

valore

percezione

sostenibilità
economica

I vantaggi della differenziazione

- La differenziazione aumenta la “disponibilità a pagare” del cliente, consentendo quindi all’impresa di fissare un prezzo per il suo prodotto maggiore di quello degli altri operatori nella stessa area di business, **senza per questo risentire di una riduzione della domanda.**
- Se questo prezzo è superiore al costo unitario sostenuto per la differenziazione, l’impresa realizza un margine economico superiore, a parità di altre condizioni, a quello degli avversari; dispone, quindi, di una **maggiore capacità di accumulazione di ricchezza.**
- ❖ L’incremento del prezzo consentito dal maggior valore che l’offerta differenziata eroga a vantaggio del cliente deve comunque essere **gestito con attenzione.**

Le modalità di attuazione della differenziazione



componenti
tangibili;



componenti
intangibili;



componenti
aggiuntive e
“relazionali”.



La strategia di focalizzazione

La strategia di focalizzazione consiste nella ricerca di una posizione:

- ✓ di **vantaggio assoluto nei costi** o
- ✓ di **differenziazione**

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

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

Vantaggi della focalizzazione

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

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

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

Limiti della focalizzazione

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

investire e specializzarsi in un'area del mercato facilmente aggredibile

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

strategia competitiva attraverso la quale le imprese tentano di ottenere un Vantaggio Competitivo attraverso la riduzione dei costi rispetto ai concorrenti

Compagnie aeree low-cost

- **servizi di base (no pasti)**
- **prenotazione e vendita contestuali**
- **addebito per cambi data**
- **minori costi di approvvigionamento (ridotti servizi a bordo, accordi con scali piccoli per servizi di movimentazione più economici, etc.)**
- **minori costi di gestione (personale di bordo ridotto, velivoli più economici e di minore dimensione)**
- **minori costi di distribuzione (no agenzie di viaggio, solo vendita via web)**
- **poche rotte**
- **prezzi contenuti e variabili**
- **elevato tasso di occupazione posti**

Si ricerca il vantaggio competitivo incrementando il valore percepito dei prodotti o dei servizi rispetto a quelli di altre aziende

Compagnia di bandiera

- **servizi completi (prenotazione, ristoro a bordo, etc.)**
- **servizi esclusivi (business class)**
- **alti costi di approvvigionamento (servizi a bordo, scali grandi, etc.)**
- **alti costi di gestione (personale di bordo non riducibile, velivoli di grande dimensione)**
- **alti costi di distribuzione (agenzie di viaggio)**
- **programmi di fidelizzazione (carte miglia)**
- **molte rotte (anche in code sharing)**
- **prezzi elevati**
- **più ridotto tasso di occupazione posti**

le imprese si posizionano in nicchie di mercato, meno attrattive per altri concorrenti, in cui riescono ad ottenere vantaggi competitivi

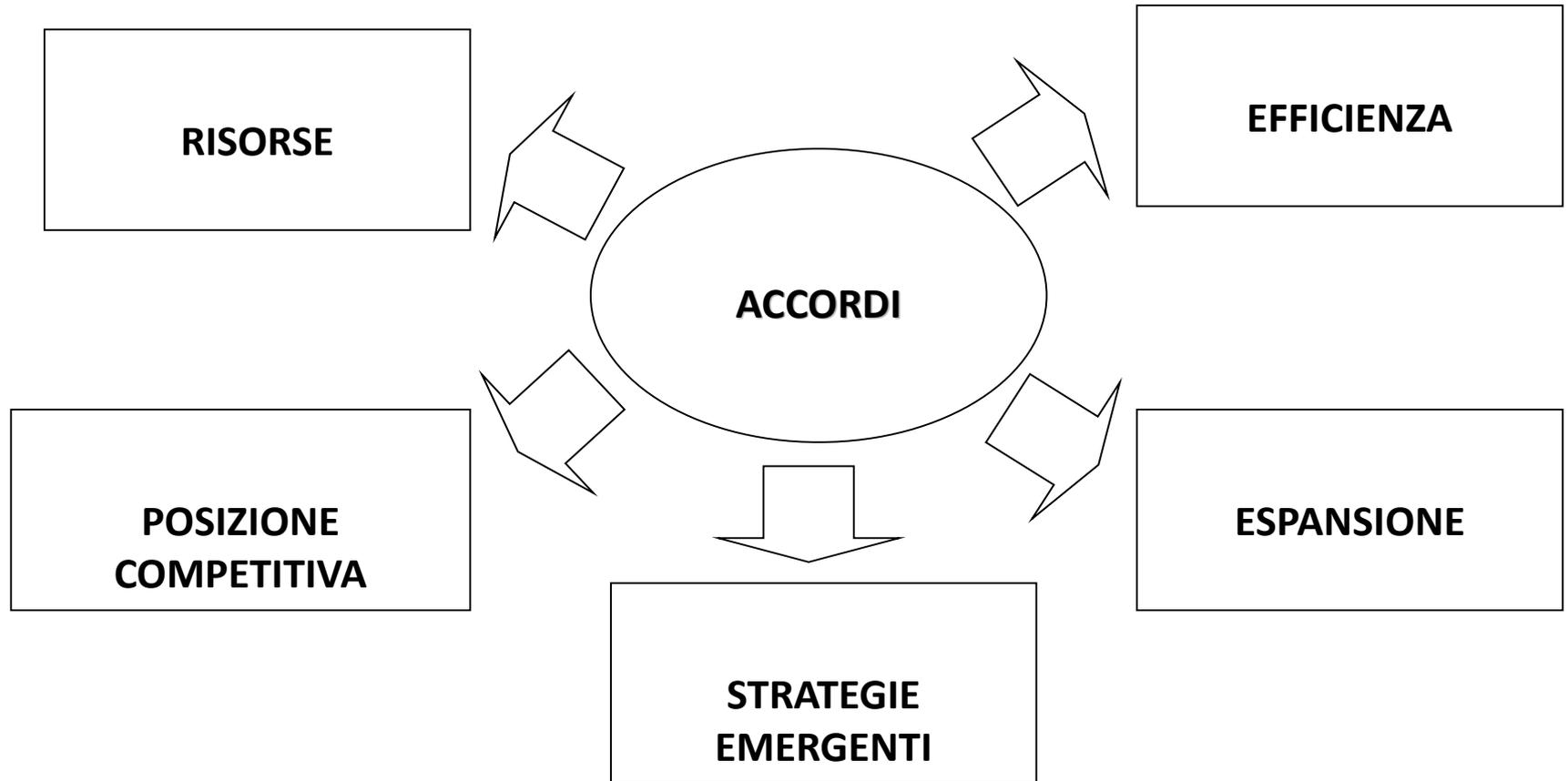
Piccola compagnia aerea che collega le isole Seychelles

- **servizi essenziali (viaggio)**
- **esclusività per la localizzazione (non c'è concorrenza)**
- **aerei da turismo, solo con il pilota**
- **orario flessibile**
- **poche rotte**
- **prezzi contenuti e accordi con i tour operator (inserimento nei pacchetti)**
- **elevato tasso di occupazione posti**

LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE

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

Le motivazioni alla base di una strategia cooperativa



La “capacità” di collaborare

- È la risultante di condizioni sia materiali che immateriali
- Condizioni materiali:
 - disponibilità di risorse per finanziare gli investimenti richiesti dall’attuazione dell’accordo, nonché i costi (spesso non irrilevanti) assorbiti dalla gestione dello stesso accordo
 - disponibilità di risorse distintive
- Condizioni immateriali:
 - il “capitale sociale”
 - lo stile manageriale e l’attitudine “culturale” verso la cooperazione con altri soggetti
 - la chiarezza degli obiettivi strategici
 - le competenze organizzative
 - la reputazione goduta dall’impresa

Le diverse tipologie di alleanza

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

***“SAILING, SINKING, SOARING”*: THE FUTURE OF STRATEGY**



<<**Entro sei mesi la gente si stancherà di stare a guardare quella scatola di legno chiamata tv**>> Darryl F. Zanuck, presidente della 20th Century Fox, 1946

<<**E' assurdo pensare che una locomotiva possa andar più veloce di una carrozza a cavalli**>> The Quarley Review, (Gran Bretagna), 1825

<<**Il cavallo resterà, l'auto è passeggera**>> Horace Rackham, avvocato di Henry Ford, 1903

<<**In futuro un computer potrà forse pesare solo 1,5 tonnellate**>> La rivista Usa "Popular Mechanics", 1949

<<**Che bisogno ha una persona di tenersi un computer in casa?**>> Kenneth Olsen, fondatore della Digital Equipment, 1977

<<**Penso che nel mondo ci sia mercato forse per quattro o cinque computer**>> Thomas Watson, presidente della Ibm, 1943

<<**Le macchine volanti più pesanti dell'aria non sono possibili**>> **Autore:** William Thomson, noto anche come Lord Kelvin (1824-1907), presidente della Royal Society e padre della scala di temperatura che porta il suo nome. **Data:** 1895.

<<**La radio non ha futuro**>>

Autore: William Thomson, noto anche come Lord Kelvin (1824-1907), presidente della Royal Society e padre della scala di temperatura che porta il suo nome. **Data:** 1899.

IL CASO: CIRQUE DU SOLEIL

CIRQUE DU SOLEIL®



IL CASO: CIRQUE DU SOLEIL

- Il canadese Cirque du Soleil viene fondato nel 1984, da un gruppo di saltimbanchi di strada
- Il CEO, Guy Laliberté, un mangiafuoco che suonava la fisarmonica e camminava sui trampoli
- Finora sono state messe in scena dozzine di produzioni, con 40 milioni di spettatori in 90 città nel mondo
- In 20 anni, il Circo ha raggiunto un livello di ricavi pari a quello ottenuto dai circhi leader del mondo in 100 anni

ANALISI DELLA DOMANDA:

- Il business del circo era, ed è, in declino
- Subiva la concorrenza di altre forme di intrattenimento
 - Eventi sportivi, TV, videogiochi
 - I bambini, pubblico di riferimento, preferivano le Playstation alle rappresentazioni circensi
- Risentimento degli animalisti

ANALISI DELL'OFFERTA:

■ I circhi tradizionali dipendevano da artisti di valore per attrarre molte persone SCENARIO (2/2)

➤ Queste risorse scarse spesso fissavano i termini del contratto

L'INDUSTRIA:

■ Pubblico in costante declino

■ Costi crescenti

■ Un eventuale entrante avrebbe dovuto competere con un *incumbent* molto forte

■ Ambiente assai poco attrattivo

CREARE UN NUOVO MERCATO

Come ha potuto affermarsi Cirque du Soleil?

➤ e incrementare i ricavi in 10 anni di un fattore 22

■ REINVENTANDO IL CIRCO

■ **Creando un nuovo mercato** che ha reso irrilevante la competizione

➤ **Ha attirato nel settore nuovi clienti, che prima non erano interessati al circo:**

■ **Adulti che amavano il teatro, l'opera o il balletto, disposti a spendere assai di più del prezzo di un biglietto del circo per un intrattenimento di interesse e innovativo**

RED OCEANS

UNIVERSO DEL BUSINESS

BLUE OCEANS

Rappresentano tutte le industrie **esistenti** oggi

Negli oceani **ROSSI**:

- i confini delle industrie sono definiti e accettati

- le regole competitive del gioco sono chiare

Le imprese cercano di superare la performance dei rivali,
per aumentare il proprio market share

All'aumentare del n° di imprese:

- i profitti si riducono

- La crescente competizione “insanguina l’acqua”

Rappresentano tutte le industrie **NON esistenti oggi**

I mercati non noti, privi di competizione

Negli oceani **BLU**:

La domanda è creata

C'è ampia opportunità di crescita, rapida e profittevole

2 modi per creare un oceano blu:

In qualche caso, le imprese danno luogo a **industrie completamente nuove**

Es. eBay (industria aste online)

Più spesso, un oceano blu è creato **all'interno di uno rosso**, quando un'impresa altera i confini dell'industria

Cirque du Soleil: ha aperto un varco tra circo e teatro

I DATI

- Analisi di 30 industrie
- Dati degli ultimi 100 anni
- Analisi di aziende che hanno creato i blue ocean
- Analisi dei concorrenti negli oceani rossi
- Più di 150 nuovi oceani blu creati
- Blue Ocean Strategy:
 - Un ricorrente modello di pensiero strategico

IL PARADOSSO DELLA STRATEGIA

- Analisi di 108 nuovi business:
- **86%** erano estensioni di offerte esistenti
 - per il 62% dei ricavi totali
 - e solo il **39% dei profitti**
- **14%** cercavano di creare nuovi mercati o industrie
 - per il 38% dei ricavi totali
 - e il **61% dei profitti**
- Si osservi come la regola 20%-80% sia valida
 - Rapportata al 15% (i $\frac{3}{4}$ del 20% e i $\frac{3}{4}$ dell'80%)

VERSO LA STRATEGIA BLUE OCEAN

Qual è la logica strategica necessaria per guidare la creazione degli oceani blu?

I dati sono stati esaminati anche per trovare dei modelli

Tre industrie di riferimento in tre diversi periodi:

Auto (es. Ford modello T, 1908: il primo prodotto di massa)

Computers (es. IBM 360, 1964, con lo stesso impatto del modello T)

Cinema e teatri (es. sale multiplex: maggiore scelta e minori costi)

■ Industrie americane, perché meno regolamentate

■ Gli oceani blu:

- Non nascono per l'innovazione tecnologica
 - Neppure nelle industrie hi-tech
 - Legano la tecnologia esistente a ciò che è valutato dai consumatori
 - E la semplificano
 - La chiave non è dunque investire pesantemente in R&S
- Sono spesso creati dagli incumbent, all'interno del loro core business
 - I nuovi mercati sono vicini a noi, in ogni industria
- Creano il brand
 - Può durare decenni

RISULTATI (2/2)

- Al momento della loro creazione, l'industria era per lo più non attrattiva (Ford, Sale multiplex), o non esistente (IBM)
- Industria e impresa sono unità di analisi errate
 - Non sono in grado di spiegare come e perché vengano creati i blue oceans
- L'unità di analisi più appropriata per spiegare la creazione dei blue oceans è la “**mossa strategica**”
 - cioè l'insieme delle azioni e decisioni manageriali
 - È questa la chiave per creare nuovi spazi di mercato

OCEANI BLU E ROSSI

Gli oceani BLU non sono una novità: sono sempre esistiti

Guardiamo indietro di 100 anni:

Quali industrie note oggi erano allora sconosciute?

.....

100 ANNI FA ...

- **NON ESISTEVANO (o stavano appena per emergere):**

- Automobili, aerei, prodotti farmaceutici, petrolchimici, registrazioni musicali, consulenza manageriale, ...

- E 30 anni fa?

-

30 ANNI FA ...

NON ESISTEVANO le seguenti industrie:

Telefoni cellulari, fondi comuni di investimento, biotecnologie, discounts, snowboard, minivan, home videos, ...

Sono nate: Federal Express, Southwest Airline, CNN, eBay, ...

E TRA 20 anni?

.....

TRA 20 ANNI

Molte nuove industrie!

... Se la storia è un buon indicatore ...

Creare nuove industrie e ricreare le esistenti

Gli oceani blu sono stati un'importante fonte di crescita economica:

Rimarranno **il motore della crescita economica**

L'innovazione tecnologica ha significativamente migliorato la produttività industriale

CRESCENTE COMPETIZIONE

- L'offerta supera la domanda in un sempre maggior numero di industrie
 - Nei mercati sviluppati, con popolazione decrescente
- Le barriere al commercio cadono
- L'informazione sui prodotti e sui prezzi diviene disponibile globalmente e istantaneamente
- Monopoli e mercati di nicchia continuano a scomparire

DIFFERENZIAZIONE PIU' DIFFICILE

I prodotti sono spesso di uso quotidiano

C'è guerra di prezzo

Margini di profitto ridotti

Differenti marche producono prodotti sempre più simili

La scelta di acquisto del consumatore si basa sul prezzo

Se c'è una promozione su una marca di dentifricio, si cambia

In industrie superaffollate, la differenziazione diviene più difficile in ogni ciclo economico

PERCHE'

La strategia è molto orientata agli oceani rossi, perché ha origine nella strategia militare, e quindi nella competizione (battere il nemico)

Anche il linguaggio è indicativo:

Vantaggio competitivo; Chief Executive OFFICER; HEADQUARTER (quartier generale), etc.

La **strategia blue ocean**, invece, cerca luoghi ove il business non c'è; vuole creare un nuovo territorio anziché dividere quello esistente:

Creare nuovi spazi di mercato (oceani blu)

Trovarli e svilupparli (vantaggio della prima mossa)

Sfruttarli e proteggerli (ostacoli all'imitazione)

DUE DIVERSE PROSPETTIVE

Red Oceans:

Le condizioni **strutturali** dell'industria sono DATE e le imprese sono costrette a competere al loro interno

Prospettiva **strutturalista** (o **determinismo ambientale**)

Le imprese e i manager sono alla mercè di forze economiche

Blue Oceans:

I confini del mercato e le industrie possono essere **ricostruiti** dalle azioni degli attori dell'industria

Non si sentono obbligati ad agire all'interno dei confini dell'industria

Prospettiva **ricostruzionista**

LE MOSSE STRATEGICHE

- La competizione non è un benchmark
- E' resa irrilevante, da un salto nel valore creato
- Rigettato il principio (Porter) del trade-off tra vantaggio di costo e di beneficio (secondo cui la strategia è una scelta tra i due)
- Le imprese di successo nel creare oceani blu **realizzano differenziazione e bassi costi al tempo stesso**
- La domanda è **creata, non sottratta**

IL CIRCO

- Al momento del debutto di Cirque du Soleil, il settore non era attrattivo
- I competitor cercavano di superarsi introducendo modesti cambiamenti
 - Clown e domatori più famosi
- Risultato: costi crescenti, stessi ricavi

IL CASO CIRQUE DU SOLEIL

- Ridefinisce il problema, piuttosto che superare la competizione
- Offre il divertimento e le esperienze eccitanti del circo e la ricchezza intellettuale e artistica del teatro
 - Aumento dei benefici
- Taglio dei costi: molti elementi ritenuti essenziali erano di fatto non necessari e spesso costosi, es.:
 - Spettacoli di animali, artisti come star, più show simultaneamente

TRE FATTORI

- CdS ha evidenziato i tre fattori su cui si basa il fascino del circo:
 - la tenda, gli acrobati, e i clown
- L'umorismo dei clown è stato reso meno grossolano e più sofisticato
- La tenda è stata valorizzata al massimo e resa attraente; ha mantenuto la magia, ma con un elevato comfort
 - niente più segatura, né scomode panche
- Acrobati e spettacoli da brivido sono stati mantenuti, ma con ruolo ridotto, e resi più eleganti

CIRCO E TEATRO

- Sono stati inseriti nuovi elementi dal teatro
- C'è un tema ed una storia, anche se vaga
- Idee da Broadway:
 - Produzioni multiple, basate su differenti storie e temi
 - Così ci si torna più spesso! (e aumentano i ricavi ...)
 - Colonna musicale originale
 - Olimpiadi invernali 2006: utilizzata per pattinaggio artistico
 - Illuminazione
 - Danza astratta e spirituale
- Intrattenimento molto sofisticato

BENEFICIO E COSTO

- Eliminati molti elementi costosi del circo
- Aumentato il beneficio con nuovi o migliori elementi
- Nel tempo, ulteriore riduzione dei costi per economie di scala:
 - Il maggiore beneficio genera un elevato volume di vendite
- Raggiunta differenziazione e riduzione di costo

STRATEGIA SOSTENIBILE

- Un salto nel valore creato $B - C$ ($B \gg$; $C \ll$)
- Il prezzo divide tale valore tra cliente e impresa
- Beneficio, prezzo e costo allineati
 - Approccio sistemico
- E' un vantaggio sostenibile nel tempo
- Rigettata l'ipotesi del trade-off
- C'è vantaggio di costo e vantaggio di beneficio

LA MAGIA DEL CIRQUE DU SOLEIL

- E' circo? E' teatro? E, se si, di che genere?
 - Broadway, opera, balletto?
- La magia è stata creata attraverso una RICOSTRUZIONE dei vari elementi di queste alternative
- Il CdS è un po' di tutto
- Dagli oceani rossi di circo e teatro, CdS ha creato un oceano blu ancora senza competitors, e senza nome

Gli oceani blu creano considerevoli barriere all'imitazione

Imitarle è più facile a dirsi che a farsi (ostacoli all'imitazione)

Gli oceani blu generano rapidamente economie di scala

attirano immediatamente numerosi consumatori

Svantaggio di costo per gli imitatori (vantaggio della 1° mossa)

Possono creare esternalità di rete (vantaggio della 1° mossa)

eBay

BARRIERE ORGANIZZATIVE

- Se l'imitazione richiede di modificare l'intero sistema di attività, è più difficile per il competitor passare al blue ocean
- Es. Southwest Airline è un Blue Ocean:
 - Offre la velocità dell'aereo e la flessibilità e il costo dell'auto
- Imitatore di Southwest:
 - Rivedere, oltre a aeromobili, aeroporti, cultura, anche molte attività:
 - rotte, addestramento, marketing, pricing
 - Ricorda anche la coerenza strategica!

BARRIERE COGNITIVE: L'IMMAGINE

- Se un'impresa offre un salto di beneficio, si conquista rapidamente un'immagine di marca (brand) che fidelizza i consumatori
 - Neppure la campagna di marketing più costosa riesce a scalzarlo da tale posizione
 - Es. Microsoft v. Intuit (software finanziario)
- Talvolta i tentativi di imitare un blue ocean sono in conflitto con l'immagine di marchio esistente
 - Es. The Body Shop: non promette bellezza eterna
 - Marchi famosi di cosmetici invaliderebbero la loro immagine

CIRQUE DU SOLEIL E FORD

MODELLO T (1/4)

- Sorprendente parallelo
- Fine del 19° secolo: l'industria dell'auto era piccola e non attrattiva
 - Più di 500 fabbricanti; auto di lusso costruite a mano; prezzo \$1.500; solo per acquirenti molto ricchi
- Attivisti anti-auto: “un ritratto dell'arroganza del benessere”
 - Boicottaggi, filo spinato
- Ford ha ricostruito i confini delle due industrie: auto e carrozze
 - non ha cercato di sottrarre quote di mercato ai concorrenti

CIRQUE DU SOLEIL E FORD MODELLO T (2/4)

- Le carrozze erano il mezzo di trasporto principale in America
- Offrivano un duplice vantaggio, rispetto all'auto:
 - Si adattavano meglio al fondo stradale, sconnesso e fangoso
 - Erano di più facile manutenzione
- Capire questi vantaggi ha permesso a Henry Ford di allontanarsi dalla competizione e di liberare l'enorme domanda sommersa

CIRQUE DU SOLEIL E FORD

MODELLO T (3/4)

- Ford: “il modello T è l’auto per tutti, costruita con i migliori materiali”
- Un’auto per uso quotidiano, come la carrozza
- Affidabile e durevole, adatta alle strade e alle condizioni atmosferiche, facile da usare e mantenere
- Ford ha reso la competizione irrilevante (come CdS)

CIRQUE DU SOLEIL E FORD MODELLO T (4/4)

■ Struttura di costo minima nell'industria

- Solo un colore, nero, e pochissimi optional
- Rivoluzionaria catena di montaggio
- Operai non specializzati su singole mansioni
- 4 giorni anziché 21 per produrla

■ Prezzo lontano da quello dell'industria

- Nel 1908: \$850 (una carrozza \$400), sceso in un anno fino a \$609. Nel 1924: \$290
- Acquirenti dall'industria delle carrozze

UNA LOGICA DIVERSA

- Gli oceani blu e rossi sono sempre esistiti, anche prima di questa strutturazione concettuale
- Le imprese potevano o meno esserne consapevoli
- Attualmente, il campo della strategia è dominato dagli oceani rossi, in teoria e in pratica
- Le imprese devono capire la logica dei due tipi di oceano: è venuto il momento di bilanciarli
- La strategia degli oceani blu è stata per lo più inconsapevole
- Se le imprese capiranno che la logica sottostante è diversa da quella degli oceani rossi
 - Sapranno creare molti più oceani blu nel futuro