

# Strategia (schede da U. Bertelè)

**Marino Cavallo, Università di  
Ferrara**

# La strategia: un filo che lega le decisioni

- ↘ I significati più comuni di strategia [Mintzberg, 94]
  - Strategia è una **prospettiva**, si accentua la *visione*, l'idea
  - Strategia è un **piano**, uno strumento di pianificazione delle risorse
  - Strategia è un **modello d'azione** nel corso del tempo, collegata alla precedente, permette di definire le azioni indispensabili per raggiungere gli obiettivi
  - Strategia è una **posizione** sul mercato, in riferimento alle strategie di marketing e posizionamento

# La strategia: un filo che lega le decisioni

## ↘ Altri significati di strategia [Steiner, 79]

- Per definire la strategia sono importanti le decisioni del top management
- La strategia si riferisce alle decisioni fondamentali, cioè agli scopi e alla *mission*
- La strategia consiste inoltre nelle azioni più importanti per realizzare questi scopi

# La strategia: un filo che lega le decisioni

## ➤ Altri significati di strategia [Andrews, 71]

- “La corporate strategy è un modello decisionale che determina e rivela obiettivi, scopi, finalità, producendo le principali policies aziendali e i piani per raggiungere queste finalità. La strategia definisce il range di business dell'azienda, il tipo di organizzazione economica e delle risorse umane, il tipo di contributo economico e non economico che l'impresa intende fornire ai propri stakeholders, dipendenti, clienti, comunità”

# La strategia: un filo che lega le decisioni

## ➤ Il significato operativo di strategia

- Operativamente parliamo di strategia quando è rintracciabile nell'impresa un *filo* che lega diverse decisioni;
- Avere una strategia è importante per l'impresa perché conferisce una *prospettiva* alle sue decisioni e alle sue azioni nel corso del tempo;
- Una strategia non è garanzia di successo (le condizioni di contesto possono vanificarla) però è indispensabile per *pianificare* qualsiasi decisione di ampia portata e di lungo periodo per un'impresa

# La strategia: un filo che lega le decisioni

## ↘ La strategia può cambiare

- Per il mutamento delle condizioni di contesto
- Per l'emergere di nuove opportunità
- In base agli esiti prodotti dalla strategia stessa per adeguarla e renderla più efficace

# Il valore

↘ Una strategia è buona se crea *valore*

- Per creare valore l'impresa deve battersi contro i suoi competitor e più in generale contro gli altri player economici
- La creazione di valore coinvolge in diverso modo tutti gli stakeholders dell'azienda: dipendenti, fornitori, azionisti, comunità locale
- Il concetto di valore è più ampio di quello di profitto (che è un indicatore di breve termine) e comprende gli investimenti in innovazione

# Il valore

- ↘ Esistono tanti elementi di misurazione del *valore*
  - La massimizzazione del valore per gli azionisti è la regola di base
  - La capacità futura di generare valore per i suoi azionisti (shareholder's value)
  - Il valore di mercato (di libro o stato patrimoniale)
  - La capitalizzazione di Borsa (valore delle azioni)



# Il valore

## ↳ Valore per chi?/1

- Quando il proprietario è uno, è il caso più semplice, non ci dovrebbero essere conflitti, ma ci possono essere criticità nel passaggio generazionale o nella crescita dimensionale
- Quando il controllo è nelle mani di azionisti con poche azioni, timori di takeover che limitano piani di sviluppo e investimento; se sono presenti azionisti con attività concorrenti sono possibili *conflitti di interesse*

# Il valore

## ↳ Valore per chi?/2

- Quando l'azionariato è diffuso (public company), sono presenti rischi collegati al potere del management CEO finalizzati a massimizzare la capitalizzazione (per es. cedendo rami d'impresa)
- Quando subentra un fondo di *private equity*, in quanto il valore a breve dell'investimento prende il sopravvento e non si punta tanto alla sosteibilità quanto all'immediata profittabilità e fungibilità degli asset di pregio dell'azienda

# Il valore

## ↳ Valore per chi?/3

- Quando l'azienda è quotata con un IPO Initial Public Offering, si possono massimizzare i valori degli azionisti in uscita tenendo valori azionari alti o al contrario favorire nuovi azionisti tenendoli sensibilmente bassi. Nel caso di IPO promosse da società finanziarie o di ventur capital, si possono fare operazioni di “cosmesi” o di sopravvalutazione delle attività per aumentare il valore. Nel settore digitale abbiamo assistito a bolle nella determinazione del valore di start up.

# Il valore

## ↳ Valore e strategia finanziaria

- ↳ È importante la corretta gestione delle risorse finanziarie: per finanziare gli investimenti, la ricerca e sviluppo, la crescita dimensionale
  - Questo significa capacità di gestione del *capitale proprio* (azionisti o utili reinvestiti) e del *capitale di terzi* (banche, azioni, obbligazioni)
  - Esistono strategie finanziarie *straordinarie* (quotazione in Borsa, cessione quote a venture capital, nuovi soci, trasformazione di prestiti in capitale); oppure strategie *ordinarie* (negoziazioni finanziarie, uso corretto della liquidità, gestione oculata dell'esposizione finanziaria)

# Il valore

## ↳ Valore, profittabilità, rischio, eticità

- C'è un rapporto tra profitto e valore e si può privilegiare l'uno o l'altro
- La propensione al rischio è diversa nelle diverse tipologie di aziende e in relazione alle differenti forme di governance e ha impatti sulla valutazione del valore
- Valore e confini del lecito: elusione fiscale, diritti dei lavoratori, comportamenti ambientali, tutela della salute, lobbying
- Valore, posizioni di monopolio (NTV, Windows, Telecom), contenzioso (Google, Amazon), antitrust

# Il valore

## ↳ Responsabilità sociale d'impresa (CSR)/1

- Rapporto con gli stakeholders interni ed esterni
- Pluralità di relazioni con l'ambiente esterno e la comunità
- Creazione di valore territoriale per l'impresa
  - Esempi di azioni di rsi: benessere dei dipendenti, welfare aziendale, flessibilità, servizi, sostegno al terzo settore e alle iniziative locali, protezione ambiente, rigidi standard di rispetto dei diritti del lavoro nelle imprese di subfornitura
  - Sistemi per la gestione della rsi: ISO26000 e SA8000

# Il valore

## ↳ Responsabilità sociale d'impresa (CSR)/2

- Stakeholder's value vs shareholder's value [scetticismo dell'autore]
- Da considerare però il ruolo crescente della *reputazione aziendale* nell'era del web 2.0
- Green e social “wash” vs creazione di valore sociale oltre l'approccio filantropico e compensativo
- Ruolo crescente dell'economia civile (sharing economy, social crowdfunding, green economy, economia sociale)

# Il valore

↘ Valore e anime dell'impresa. In sintesi:

L'impresa è un soggetto

- Economico finanziario
- Tecnologico organizzativo
- Istituzionale (giuridico)
- Socio politico territoriale



# Il business model

- L'output e più in generale il *business model* dell'impresa - ovvero che cosa fare e in che modo farlo per creare valore - rappresentano scelte fondamentali della strategia dell'impresa. Gli elementi fondamentali del business model sono: la business idea, l'execution, l'assetto tecnologico organizzativo, il portafoglio prodotti, l'integrazione verticale e la dislocazione geopolitica delle attività, le aree di business, il livello corporate e il livello business, la disomogeneità della competizione.

# Il business model

## ↘ Il BM/La business idea:

Il business model deve innanzitutto esplicitare l'idea imprenditoriale (business idea) con cui l'impresa si propone di creare valore, il suo posizionamento – auspicabilmente coerente – nell'ambito del sistema economico e le modalità con cui essa ritiene di poter affrontare il futuro, almeno per quanto concerne la dinamica tipica.

Esempi di business idea vincenti: Ikea, Ryanair

# Il business model

## ↘ Il BM L'execution:

L' execution, riguarda l'efficienza e la tempestività con cui un'impresa riesce a mettere in atto e a gestire quanto concepito a livello di business idea e quanto deciso dal top management.

In questa fase si affrontano gli aspetti della fattibilità concreta dell'idea e della capacità di creare valore.

# Il business model

## ↘ Il BM/L'assetto tecnologico organizzativo:

Riguarda la corretta determinazione delle risorse (umane, infrastrutturali, finanziarie) necessarie per il funzionamento e lo sviluppo dell'impresa. Inoltre tocca le modalità organizzative, l'uso di brevetti e innovazione, la rete dei fornitori, le politiche di marchio.

Esiste uno stretto legame e una necessaria coerenza tra idea imprenditoriale e adeguato assetto tecnologico organizzativo in grado di garantire processi efficienti e output in linea con i costi e i vincoli di produzione.

# Il business model

## ↘ Il BM/Il portafoglio prodotti:

Il business model deve evidenziare la scelta dell'impresa se essere monoprodotto o avere un portafoglio limitato o ampio di prodotti.

Nel caso di ampio portafoglio la gamma può essere omogenea o disomogenea (per clienti, modalità produttiva, prezzi, bisogni). I vantaggi sono nella possibilità di coprire segmenti più ampi, i vincoli riguardano l'ottimizzazione dei costi di produzione e commercializzazione.

# Il business model

- Il BM/L'integrazione verticale e la dislocazione geopolitica delle attività:
- Il business model deve mettere in evidenza quale sia il grado di *integrazione verticale* dell'impresa e quali le modalità di *coordinamento* verticale delle attività di filiera, a prescindere dal fatto che le attività stesse siano interne o esterne a essa.
- Esso deve mettere in evidenza anche la *dislocazione geopolitica* delle diverse attività, di quelle produttive in particolare, ed evidenziare se siano i costi più bassi o la prossimità ai mercati di sbocco alla base delle (eventuali) scelte di dislocazione

# Il business model

- ✎ Il BM/Le aree di business:
- ✎ Il business model, visto l'impatto della competizione sulla creazione di valore, deve evidenziare se l'impresa opera in un ***unico contesto competitivo*** ben definito o se, come spesso accade al crescere del numero dei prodotti e della loro disomogeneità, in una ***molteplicità di contesti competitivi*** distinti: in gergo, se essa opera in ***una singola area di business o in aree di business diverse***.

# Il business model

- Il BM/Il livello corporate e il livello business:
- Il business model è usualmente articolato su due livelli: il livello corporate e il livello business.
- Al livello superiore – **corporate** – esso definisce la logica dell'impresa nella scelta del portafoglio di business (business portfolio):
  - se concentrarsi sui business cosiddetti core (al limite uno) o puntare a un portafoglio correlato, formato da business potenzialmente sinergici fra loro, o puntare a un portafoglio conglomerale, formato da business del tutto eterogenei;
  - con quali criteri decidere l'uscita da determinati business o l'entrata in altri;
  - in generale, come allocare le risorse finanziarie fra i diversi business e come gestire le possibili sinergie.



# Il business model

## ↘ Il BM/Il livello corporate e il livello business:

- ↘ Al livello inferiore – **business** – esso definisce, per ciascun business, le modalità di competizione dell'impresa, quali:
  - se battersi sul **prezzo** o puntare **sull'attrattività** dei prodotti o muoversi in una logica low cost;
  - nel primo caso, come perseguire la leadership di costo: **delocalizzando** ad esempio la produzione o privilegiando **l'outsourcing** quando più vantaggioso;
  - nel secondo caso, come accrescere **l'attrattività**: puntando sull'innovazione tecnologica e/o sulla facilità d'uso e/o sul design e/o sul brand specifico e/o sull'immagine generale a livello corporate;
  - ancora nel secondo caso, come estrarre valore dalla maggiore attrattività: privilegiando **i premi di prezzo**, ossia facendo pagare di più le caratteristiche superiori, o **i premi di quota**, ossia puntando sull'espansione della domanda e sulle connesse economie di scala e di apprendimento;
  - in generale, in presenza di una domanda segmentata (per fascia di prezzo o per tipologia di bisogni soddisfatti), se operare con **un'offerta su tutti i segmenti**, eventualmente differenziata con l'uso di brand diversi (come nel caso Luxottica), o con **un'offerta concentrata** in specifici segmenti (come nel caso Apple, presente solo nella fascia di prezzo più alta).

# Il business model

- Il BM/La disomogeneità della competizione:
- I business model delle imprese che competono in una determinata area di business possono essere simili fra loro (in particolare se si guarda alla componente business e non a quella corporate) o differire in misura più o meno significativa.
- La differenza o meno nei business model è molto rilevante anche negli strumenti di analisi che possono essere applicati. Ci si concentrerà sulle *attività* se i modelli sono simili, mentre sui modelli stessi se si tratta di business model chiaramente differenziati. Così si coglieranno le pratiche migliori, anche attraverso pratiche di benchmarking.

# Il business model

## ➤ L'output dell'impresa:

- L'output, con le specificazioni sulle sue destinazioni, rappresenta il primo «ingrediente» della strategia di un'impresa; costituisce la sua ragion d'essere nella società; è la base per comprendere il quadro competitivo in cui opera, con i riflessi sul valore; è una delle principali variabili a disposizione del top management, nella definizione del posizionamento strategico e nella scelta del terreno in cui battersi. Però, definire con precisione quale sia il reale output dell'impresa non sempre è immediato.
- es. gelateria: artigianale, artigianale con servizio a domicilio, in franchising, catena di gelaterie, fornitore b2b di gelati unbranded; es. qual è l'output di google o di una tv commerciale?

# Il business model

## ➤ Le attività dell'impresa:

➤ Il modello della catena del valore di Porter distingue tra attività primarie e attività di supporto.

➤ Le **attività primarie**, in relazione all'output, sono suddivise in:

- attività di gestione del mercato, formate da vendita, mktg e attività correlate alla vendita (pre-post vendita)
- attività produttive e logistiche, per la gestione del processo di fabbricazione e di consegna del prodotto al cliente
- attività progettuali, per la personalizzazione del prodotto

➤ Le **attività di supporto** si suddividono in:

- attività di gestione delle risorse, umane, infrastrutturali, finanziarie
- attività di autotrasformazione, ricerca e sviluppo, miglioramenti produttivi e commerciali, ecc.
- attività complessive di governo, controllo di gestione, strategie, amministrazione, organizzazione, comunicazione, rapporto con le autorità

# Il business model

## ➤ Il posizionamento dell'impresa nella filiera:/1

Il grado di integrazione verticale rappresenta in larga misura una scelta dell'impresa e costituisce spesso un fattore differenziante, in positivo o in negativo, rispetto ai competitori.

E' aumentato il peso di outsourcing e iniziative di affidamento all'esterno di servizi di back office o attività post vendita.

- **La filiera dell'auto:** l'attività di vendita è svolta in modo autonomo da agenti e concessionarie (mono o plurimandatarie negli USA); anche il finanziamento degli acquisti è svolto da società apposite; nella produzione parte della componentistica e alcune parti è acquistata all'esterno; a partire dagli anni 70, la “rivoluzione Toyota” ha introdotto la qualità totale estesa ai fornitori e il just in time nella produzione.

# Il business model

- Il posizionamento dell'impresa nella filiera:/2
- **L'open innovation:** negli ultimi anni si sono sviluppate attività di R&D in outsourcing e start up innovative finanziate da venture capital nei settori a maggior tasso di innovazione: chimica farmaceutica, ICT, Robotica, ecc.
- Anche nelle imprese più grandi è sempre più diffusa l'opzione di fare innovazione acquistando start up innovative sul mercato: SIRI da parte di Apple, Android (Google), Instagram (Facebook).
- **Il cloud computing:** lo sviluppo di servizi di IT attraverso il cloud evidenzia l'alternativa classica tra *make or buy*. In questo caso si tratta di decentrare attività legate al data center e al sw. I vantaggi sono molto consistenti in termini di risparmio rendendo l'IT un servizio *on demand*. Ci sono però problemi legati alla sicurezza dei dati e all'affidabilità del servizio.

# Il business model

- Il posizionamento dell'impresa nella filiera:/3
- **Android e app:** Android ha avuto un ruolo fondamentale per contrastare il successo incontrastato di Apple nel mondo del sw per smartphone. Si tratta di un sistema operativo ottenuto da Google attraverso l'acquisizione di una start up e che ha di fatto creato un nuovo mercato in ambito sw. App: si tratta di software specializzato, sviluppato soprattutto da start up e piccole aziende indipendenti che guadagnano attraverso il download dell'app dai più diffusi store (che trattengono una quota consistente del ricavato). La diffusione di un sistema operativo e di un linguaggio sw sono strettamente correlati alla quantità e qualità di app disponibili.

# Il business model

- **Esternalizzare o fare in casa ?**
- **L'impresa ha convenienza a esternalizzare:** le attività che costano meno all'esterno; le attività che non sa far bene e che potrebbero incidere negativamente sulla competitività del risultato. Con l'outsourcing l'impresa può risparmiare in quanto altre imprese sono specializzate nello specifico prodotto, o producono con minori vincoli fiscali o di costo del personale. L'outsourcing consente inoltre maggiore flessibilità produttiva e di mercato.
- **L'impresa ha convenienza a fare all'interno:** le attività che sa far meglio o che possono rappresentare elemento di attrattività del prodotto; le attività legate a know how specialistico che sarebbe altrimenti disperso all'esterno e finirebbero magari anche alla concorrenza, le attività di progettazione e R&D che consentono all'impresa di mantenere capacità di innovare e di fare ricerca e trasferimento tecnologico.



# Il business model

## ➤ La dimensione geo-politica

- L'impresa deve decidere dove vendere il suo output, dove localizzare le attività che gestisce direttamente, dove acquistare i suoi input, dove domiciliarsi fiscalmente, dove porre i suoi headquarters.
- La progressiva caduta delle barriere e la continua crescita della cosiddetta globalizzazione hanno portato a:
  - l'esplosione degli scambi su scala mondiale, non solo fra i paesi sviluppati ma anche e sempre più con quelli (come la Cina) prima ai margini del mercato;
  - la globalizzazione del mercato in un numero crescente di comparti dell'economia, non solo per la forte riduzione delle barriere doganali ma anche per l'omologazione delle abitudini, degli stili di vita e dei bisogni;
  - l'internazionalizzazione di un numero sempre più elevato di imprese, non solo in termini di mercati serviti ma anche di localizzazione delle loro attività;
  - l'entrata sul mercato, di circa due miliardi di nuovi consumatori con potere d'acquisto crescente.

# Strategia

↘ FINE