



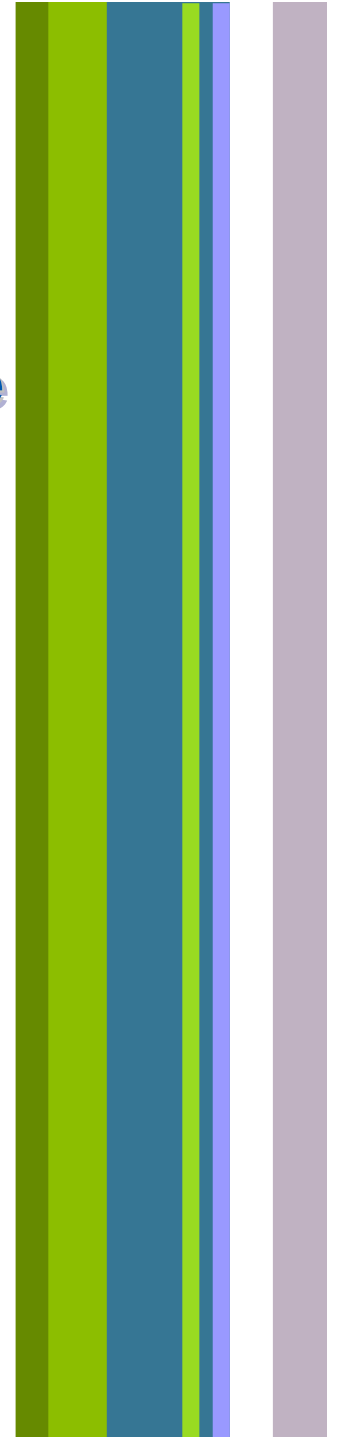
Strategie d'Impresa

Corso di Economia ed Organizzazione Aziendale

Claudio Vescovo

Università degli studi di Bergamo

Dalmine, Dicembre 2007



Strategia: origini ed evoluzioni di un concetto

*“La guerra è di somma importanza per lo Stato: è sul campo di battaglia che si decide la vita o la morte delle nazioni, ed è lì che se ne traccia la via della sopravvivenza o della distruzione...
Dunque è indispensabile studiarla a fondo” (Sun Tzu, VI-V sec A.C.)*

Dal contesto militare....

dal greco (strategós): “scienza delle operazioni militari”

...al contesto economico:

“Un insieme di indirizzi di gestione che definiscono la posizione dell’impresa in rapporto al mercato ed ai prodotti, le direzioni in cui cerca di svilupparsi, gli strumenti di cui si servirà per far fronte alla concorrenza e ai nuovi mercati, i punti di forza che cercherà di sfruttare e gli aspetti di debolezza che cercherà di evitare”. (Ansoff, 1965)



Strategia: origini ed evoluzioni di un concetto

- **Situazione Pre-anni '70: dinamiche dell'ambiente economico prevedibili**
- **Situazione Post-anni '70: ambiente caratterizzato da forte varietà e variabilità**

Eventi – turbolenze congiunturali:

- ✓ **crisi monetaria (svalutazione dollaro)**
- ✓ **crisi energetica (petrolio)**
- ✓ **crisi sociale (autunno caldo)**

Effetti sull'ambiente economico:

⇒ **Aumento della Complessità**

varietà: numerosità di attori rilevanti per la singola organizzazione

variabilità: numerosità delle opzioni possibili e dei livelli decisionali

indeterminazione: condizioni di incertezza

⇒ **Minor prevedibilità e impossibilità di pianificazione a lungo termine**

Effetti sulle strategie d'impresa:

⇒ **Adozione di processi decisionali in risposta alla crescita della complessità**

⇒ **Passaggio da strategie di tipo deterministico a strategie per la diminuzione della complessità**

⇒ **Emergere dell'importanza dell'agire strategico**

Le “5 P” (*Mintzberg, 1987*):

- ✓ **Plan**: piano strategico (razionalità)
- ✓ **Pattern**: modello comportamentale (comportamento)
- ✓ **Position**: posizionamento prodotto / mercato (ambiente)
- ✓ **Perspective**: personalità e carattere dell'impresa (cultura)
- ✓ **Ploy**: manovre per influenzare le scelte altrui (concorrenti)

----- **Plan, Position e Ploy** - approccio razionalistico

⇒ Enfattizza gli aspetti analitici e progettuali dell'azione organizzativa.

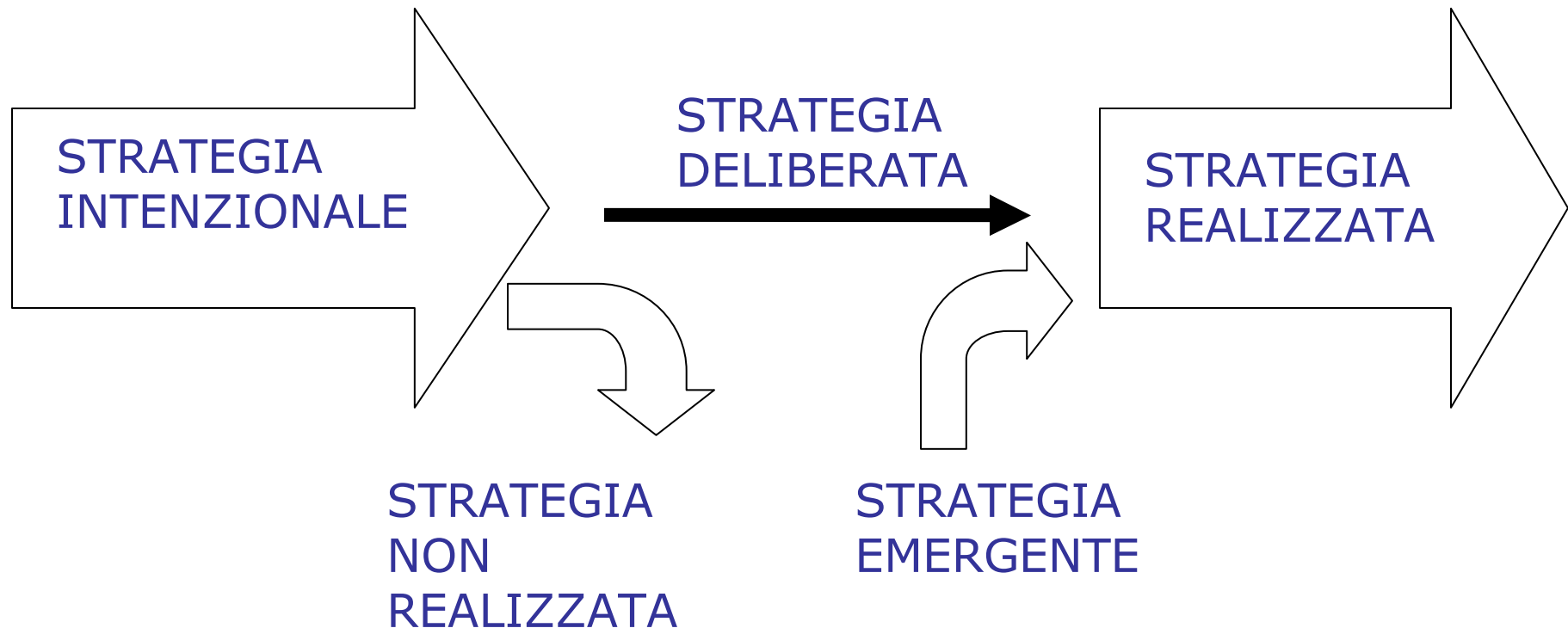
----- **Pattern, Perspective** - approccio comportamentale

⇒ Enfattizza i processi di apprendimento, scoperta, improvvisazione.

La strategia effettivamente realizzata è il risultato del fondersi tra quanto pianificato a priori dal management ed i comportamenti messi in atto nella realtà.

Componenti della Strategia Realizzata:

1. Deliberate (decise tramite la pianificazione strategica, a priori)
2. Emergenti (scelte attuate in risposta a situazioni contingenti)



Rapporto dialettico tra impresa ed ambiente:

Impresa: sistema aperto che scambia continuamente elementi materiali ed immateriali con l'ambiente ed è capace di morfogenesi (creazione di nuove forme mediante la differenziazione delle componenti interne e delle funzioni)

Ambiente esterno: ambiente naturale e sociale specifico di ciascuna azienda, rilevante ai fini delle decisioni e per il quale è utile predisporre dei meccanismi d'analisi sistematici e consapevoli.

⇒ l'ambiente condiziona le scelte e sanziona, con il successo o l'insuccesso, la via intrapresa.

Atteggiamento strategico (*Ansoff, 1965*):

a. Attivo

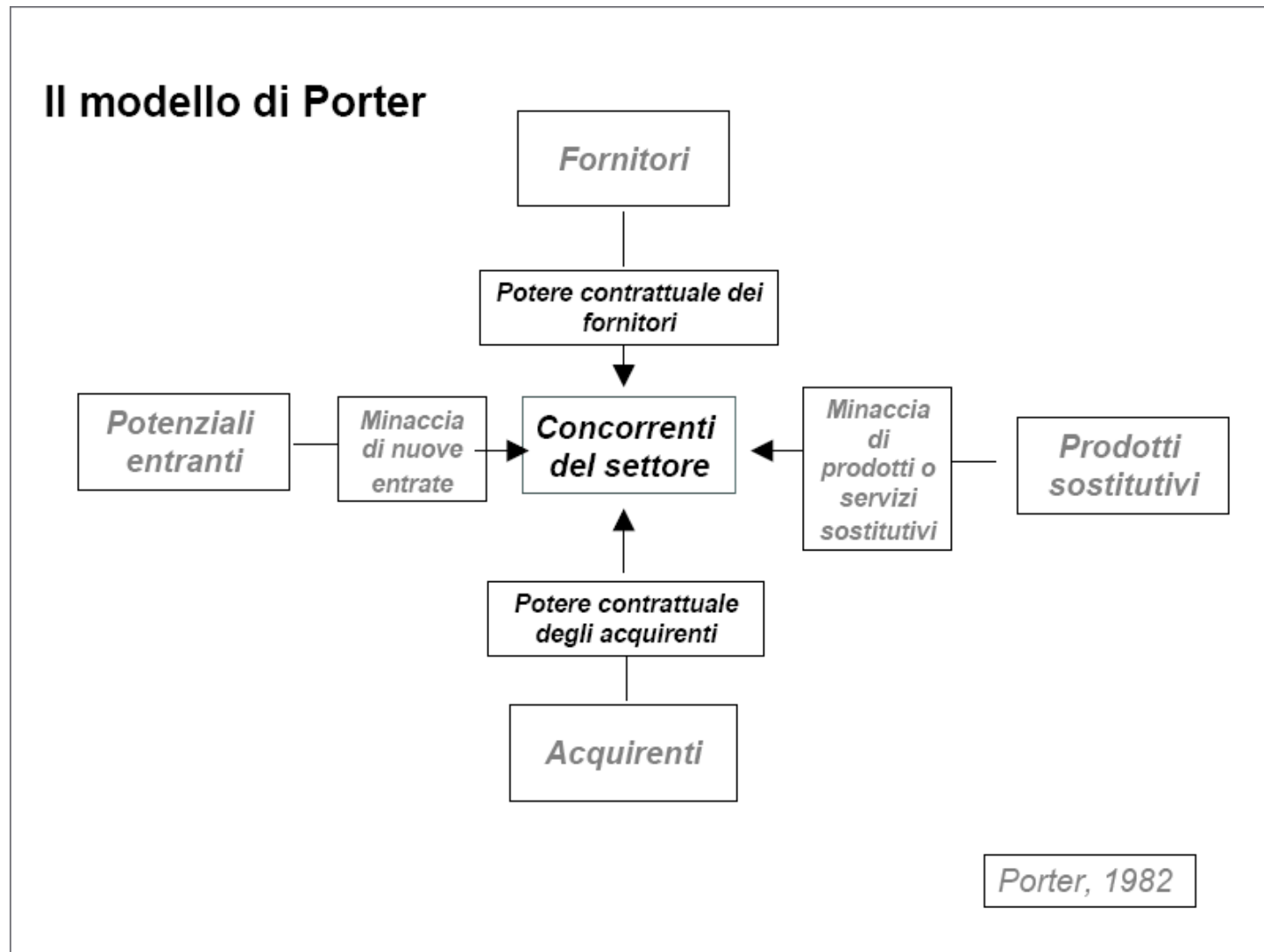
- ✓ Reattivo: seguire il cambiamento
- ✓ Anticipatore: anticipare un cambiamento (es. Apple – iTunes)
- ✓ Creativo: introdurre cambiamenti inattesi nell'ambiente.

b. Passivo (vengono ignorati i segnali di cambiamento esterni)

Componente dinamica della strategia:

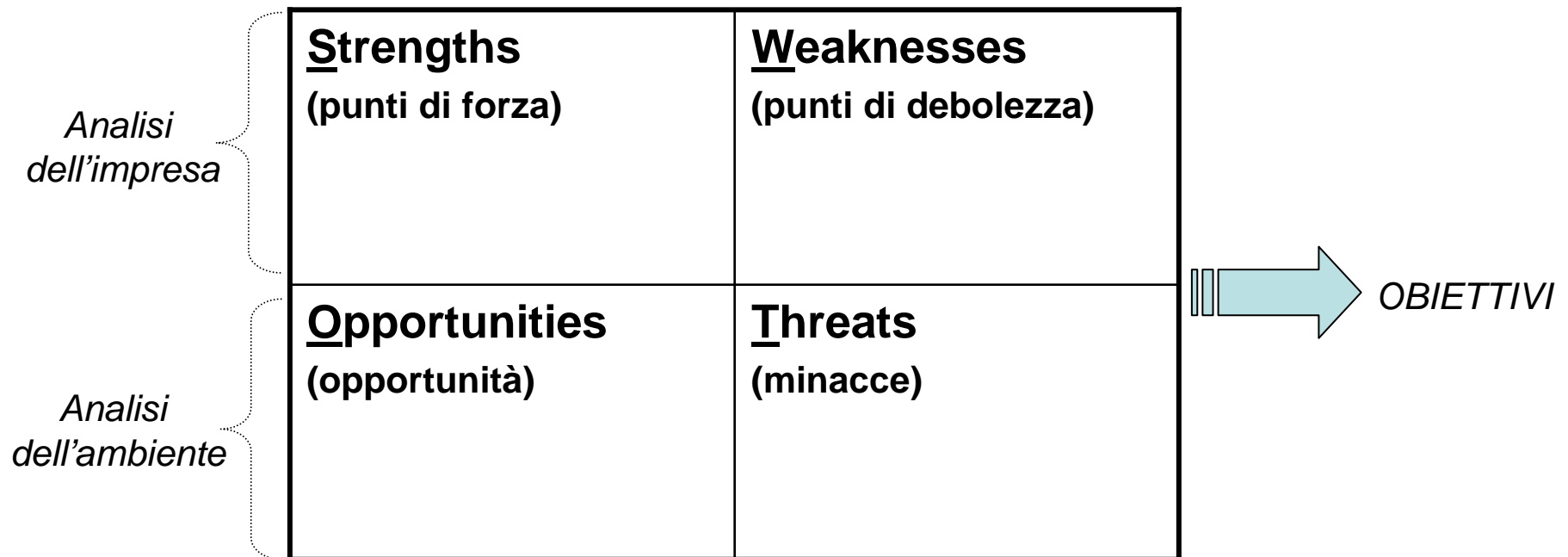
ad ogni discontinuità in uno dei sottoambienti di riferimento, è necessario riadattare il rapporto esistente tra impresa e lo stesso; viceversa, alcuni mutamenti dell'impresa porteranno alla ridefinizione dei modelli di interazione con l'ambiente.

Ambiente: le forze competitive



Obiettivi:

- ✓ **analizzare l'impatto dei maggiori fattori interni ed esterni che definiscono il posizionamento competitivo di un'impresa all'interno del proprio mercato, per elaborare una strategia competitiva**
 - Fattori interni: **struttura organizzativa, progresso tecnologico, cultura organizzativa, livello di competenza, base di clienti, network con i partner**
 - Fattori esterni: **livello tecnologico all'interno del settore, forza dei concorrenti, fattori ambientali**



Condizioni necessarie al successo della Strategia:

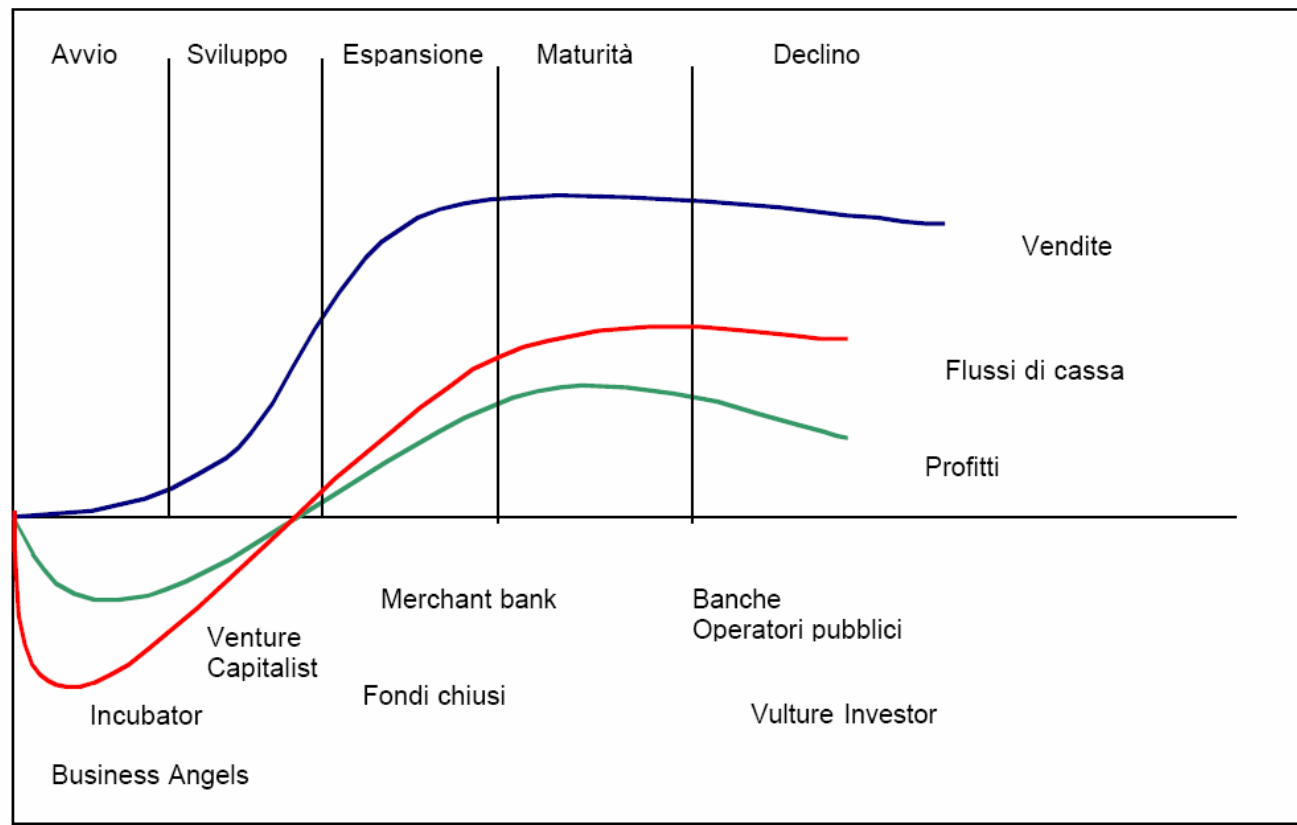
- ✓ **Coerenza con caratteristiche interne ed esterne**
- ✓ **Traduzione in obiettivi chiari, condivisi e facilmente misurabili**
- ✓ **Capacità di individuazione degli errori e delle correzioni**
- ✓ **Orizzonte temporale - Approccio Duale (Abell, 1993)**
 - **Sfruttamento quotidiano potenzialità dell'impresa**
 - Individuazione dei clienti e dei migliori modi per servirli attraverso la valorizzazione delle risorse di cui l'impresa dispone;
 - Definizione degli obiettivi di mercato e della strategia operativa per raggiungerli.
 - Orizzonte temporale: breve termine (1 anno)

 - **Costruzione delle basi per opportunità di crescita future**
 - Riconoscimento ed interpretazione dei cambiamenti dell'ambiente esterno (tecnologici, politici, sociali, dei comportamenti della clientela e della globalizzazione di alcuni mercati);
 - Definizione portafoglio di attività attraverso definizione strategie corporate
 - Individuazione strategie di business per il mantenimento del vantaggio competitivo
 - Orizzonte temporale: medio/lungo termine (3-5 anni)

Centralità dell'orizzonte temporale nelle decisioni

TEORIA DEL CICLO DI VITA DEL'IMPRESA (Slywotzky, 1996):

Tendenza del valore netto d'impresa a evaporare nel tempo; dopo una prima fase nella quale la sua formazione prosegue in modo rapido, ne subentra una seconda nella quale il valore tende a rimanere costante; senza interventi gestionali rilevanti si assiste successivamente alla caduta del valore con l'inizio del processo di disgregazione dell'impresa, se non subentra una sostanziale inversione di rotta.



Vantaggio competitivo

- ✓ **Origine del valore dell'impresa** (permette di soddisfare il cliente meglio dei concorrenti)
- ✓ **Fine principale della strategia** (condizione necessaria per l'esistenza dell'impresa)
- ✓ **Fattore chiave della redditività dell'impresa**
 - ⇒ **il vantaggio competitivo deve essere sostenibile nel tempo seppure esso sia soggetto ad erosione per effetto dei processi imitativi (Grant, 1999)**

Strategie di conseguimento del vantaggio competitivo (Porter, 1985):

1. LEADERSHIP DI COSTO:

capacità di realizzare un prodotto/servizio ad un costo più basso rispetto ai concorrenti (es. Ryan Air) ⇒ vendere a prezzo minore o conseguire margini maggiori vendendo allo stesso prezzo dei competitors

2. DIFFERENZIAMENTO:

offerta di un prodotto percepito come unico dai consumatori che permette di chiedere al mercato un prezzo maggiore e di conseguire extra-profitti (es. Alessi)

3. FOCALIZZAZIONE:

l'impresa sceglie di servire aree ristrette, *nicchie* di mercato per soddisfare bisogni non diffusi (es. negozio di sartoria su misura)

TRADE-OFF tra LEADERSHIP COSTO e DIFFERENZIAZIONE:

- ✓ **Leadership di costo** = standardizzazione elevata di prodotti / processi
(focus: economie di scala, efficienza produttiva, specializzazione lavoro)
- ✓ **Differenziazione** = elevati costi per mantenere l'unicità del prodotto
(focus: marketing, design, innovazione, creatività, qualità)

⇒ impossibilità di perseguirle contemporaneamente

Eccezioni di breve periodo:

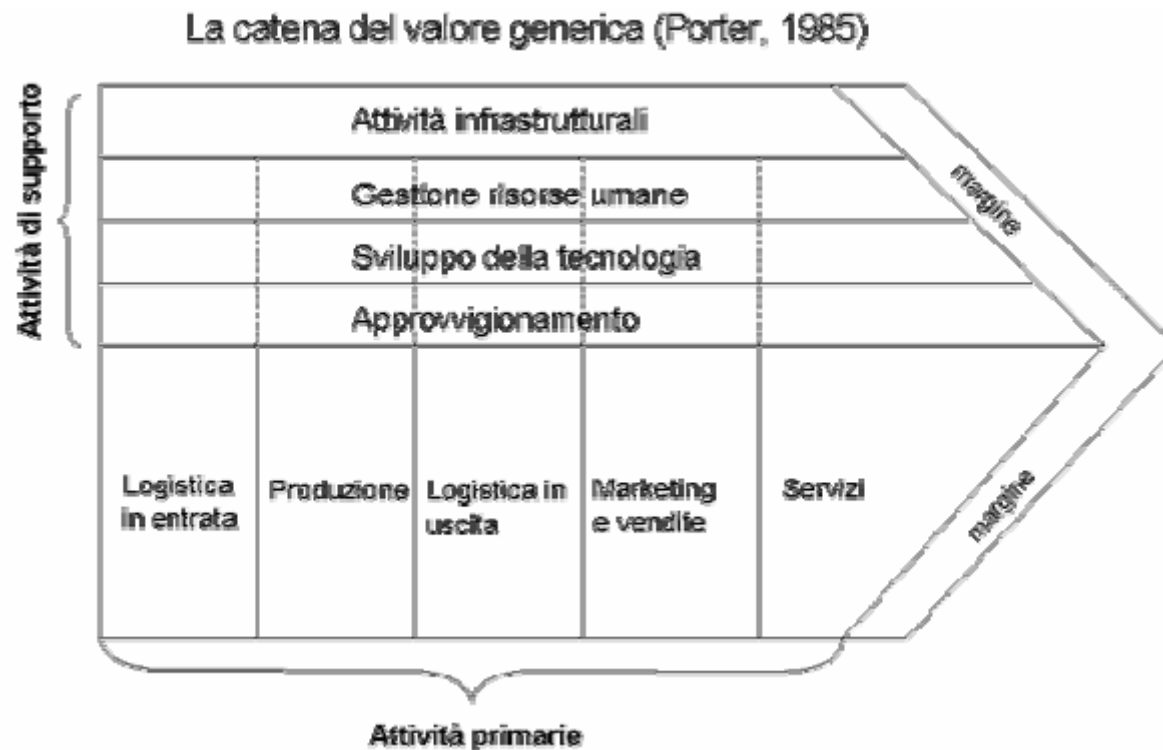
- Esistenza di fortissime economie di scala
- Assenza di concorrenza: nuovo mercato (es. NetJets, Curves)
- Elevatissimo grado di innovazione

Strumento che consente di individuare le fonti del Vantaggio Competitivo:

✓ Scomposizione dell'azienda in una serie di attività

- **ATTIVITA' PRIMARIE:** direttamente legate alla produzione e vendita dell'output
- **ATTIVITA' DI SUPPORTO:** legate solo indirettamente al flusso produttivo

⇒ Individuazione andamento dei costi e possibili fonti di differenziazione



Livelli di Decisioni Strategiche

Fattori di Complessità dell'ambiente e dell'organizzazione:

Variabilità, Varietà, Incertezza

----- molteplicità delle scelte e dei livelli decisionali

⇒ **Risposta dell'impresa: gerarchizzazione delle decisioni strategiche**

- **CORPORATE STRATEGY (Strategia di Gruppo)**
 - ✓ **Allocazione dinamica delle risorse tra business diversi**
 - ✓ **Individuazione composizione ottimale portafoglio di business (matrice BCG)**
 - ✓ **Assicura il coordinamento e la coerenza tra le diverse attività**
- **BUSINESS STRATEGY**
 - ✓ **Individuazione e mantenimento del vantaggio competitivo all'interno di una singola attività dell'impresa**
 - ✓ **Coordinamento tra le funzioni interne ad uno specifico business**

Nota: Se impresa mono-prodotto / servizio ⇒ coincidenza tra Business e Corporate Strategy

Corporate Strategy: Matrice BCG

Obiettivo dell'analisi di portafoglio:

- ✓ aiutare un'impresa con produzione diversificata a distribuire risorse limitate tra i diversi prodotti-mercati in cui opera.

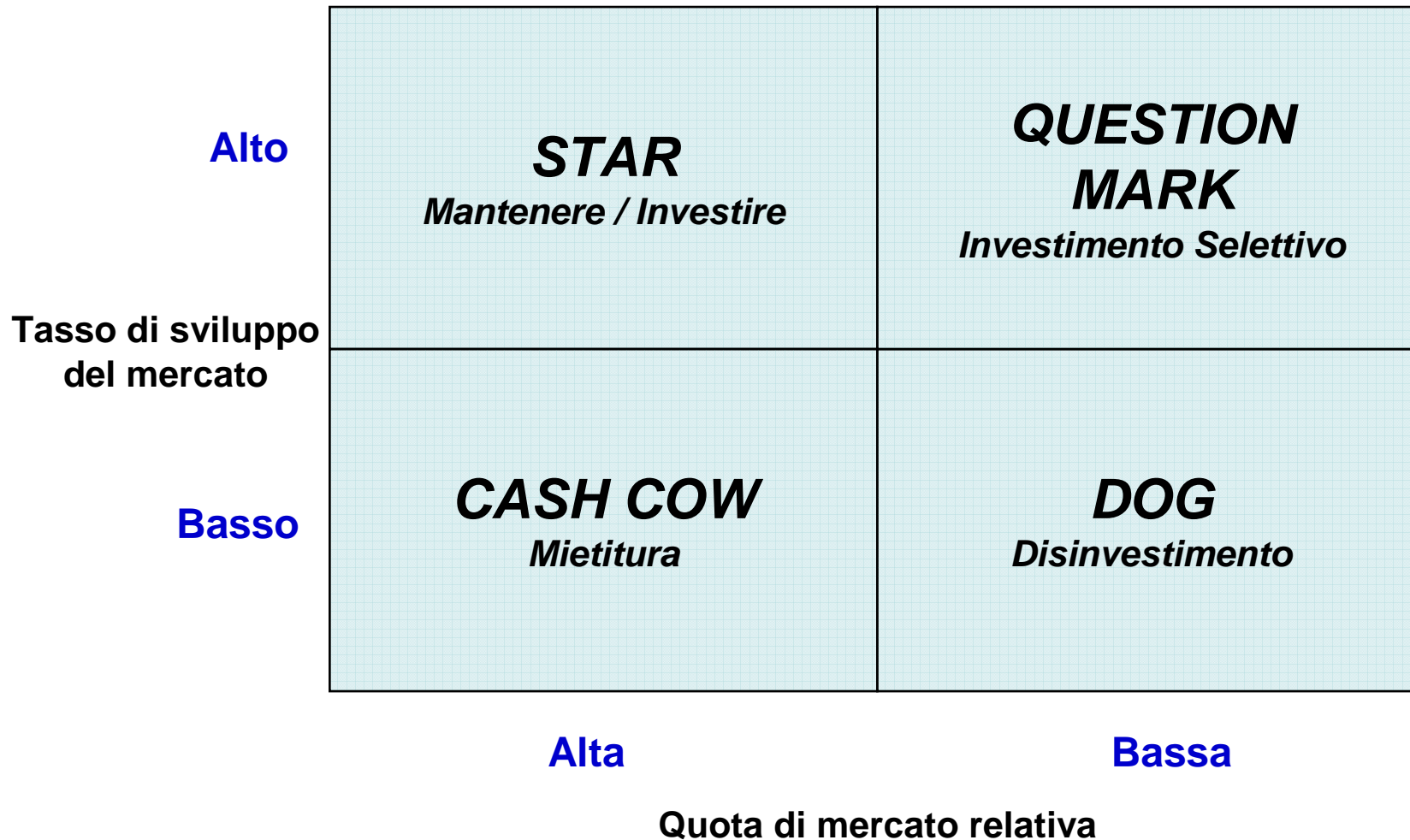
Procedura generalmente adottata:

- ✓ definire la posizione strategica di ogni attività in base a due dimensioni indipendenti:
 - ATTRATTIVITA' intrinseca dei segmenti del mercato di riferimento
⇒ TASSO DI CRESCITA DEL SETTORE
 - COMPETITIVITA' dell'impresa in ognuno dei prodotti-mercati considerati
⇒ QUOTA DI MERCATO DELL'IMPRESA

IPOTESI SOTTOSTANTI:

1. **Effetto economie di apprendimento:** correlazione quote di mercato / redditività
2. **Ciclo di vita del prodotto:** correlazione tasso di crescita / esigenze finanziarie

Corporate Strategy: Matrice BCG



Corporate Strategy: Matrice BCG

✓ CASH COW:

Attività che forniscono molta liquidità e ne consumano poca; rappresentano una fonte di finanziamento per attività di diversificazione o di ricerca.

⇒ **Obiettivo strategico:** raccogliere la liquidità fornita per investirla in altre attività (es. question mark)

✓ DOG:

L'accrescimento di quota di mercato è poco verosimile poiché significherebbe scontrarsi con concorrenti che detengono vantaggi di costi; mantenere in vita queste attività è molto oneroso dal punto di vista finanziario.

⇒ **Obiettivo strategico:** disinvestire

✓ QUESTION MARK:

Esigenza di notevole liquidità per finanziare la crescita; occorre identificare le attività che possono essere promosse con speranza di successo, in quanto per queste sono possibili aumenti di quota di mercato.

⇒ **Obiettivo strategico:** disinvestire o accrescere la quota di mercato (target: star)

✓ STAR:

Prodotti leader nel loro mercato in crescita; richiedono mezzi finanziari consistenti per finanziare l'espansione; grazie al loro vantaggio competitivo generano profitti notevoli e sono destinati in futuro ad andare nella prima categoria (cash cow).

⇒ **Obiettivo strategico:** mantenere o investire

L'impresa, considerata come sistema organizzato di risorse fisiche e finanziarie, ha insita nella sua stessa natura la tendenza ad evolversi, svilupparsi e crescere.

Livello Business Strategy:

- ✓ **FORZATURA del MERCATO:** sviluppo con i prodotti esistenti sugli attuali mercati
- ✓ **ESPANSIONE:** sviluppo con i prodotti esistenti in nuovi mercati (es. geografici)
- ✓ **DIFFERENZIAZIONE:** sviluppo di nuovi prodotti all'interno di un mercato noto

Livello Corporate Strategy:

- ✓ **DIVERSIFICAZIONE:** inserimento di linee produttive addizionali rispetto a quelle già presenti nella gamma dell'impresa ed avvio di nuovi business
- ✓ **INTEGRAZIONE VERTICALE:** aggiunta alla linea esistente di nuove linee produttive "a monte" o "a valle" della catena del valore
- ✓ **OUTSOURCING:** esternalizzazione di un'attività specifica lungo la catena del valore

Strategia: ultime evoluzioni di un concetto

... evoluzione tecnologica (ICT)
... processo di globalizzazione



... aumento competizione
... riduzione dei margini

*“L'arte della guerra consiste nello sconfiggere il nemico senza doverlo affrontare”
(Sun Tzu, VI-V sec)*

*“the only way to beat competition is to stop *trying* to beat the competition”
(Blue Ocean Strategy, 2005)*

Enfasi nell'individuazione di bisogni non intercettati e formazione di nuovi mercati

Business Case:

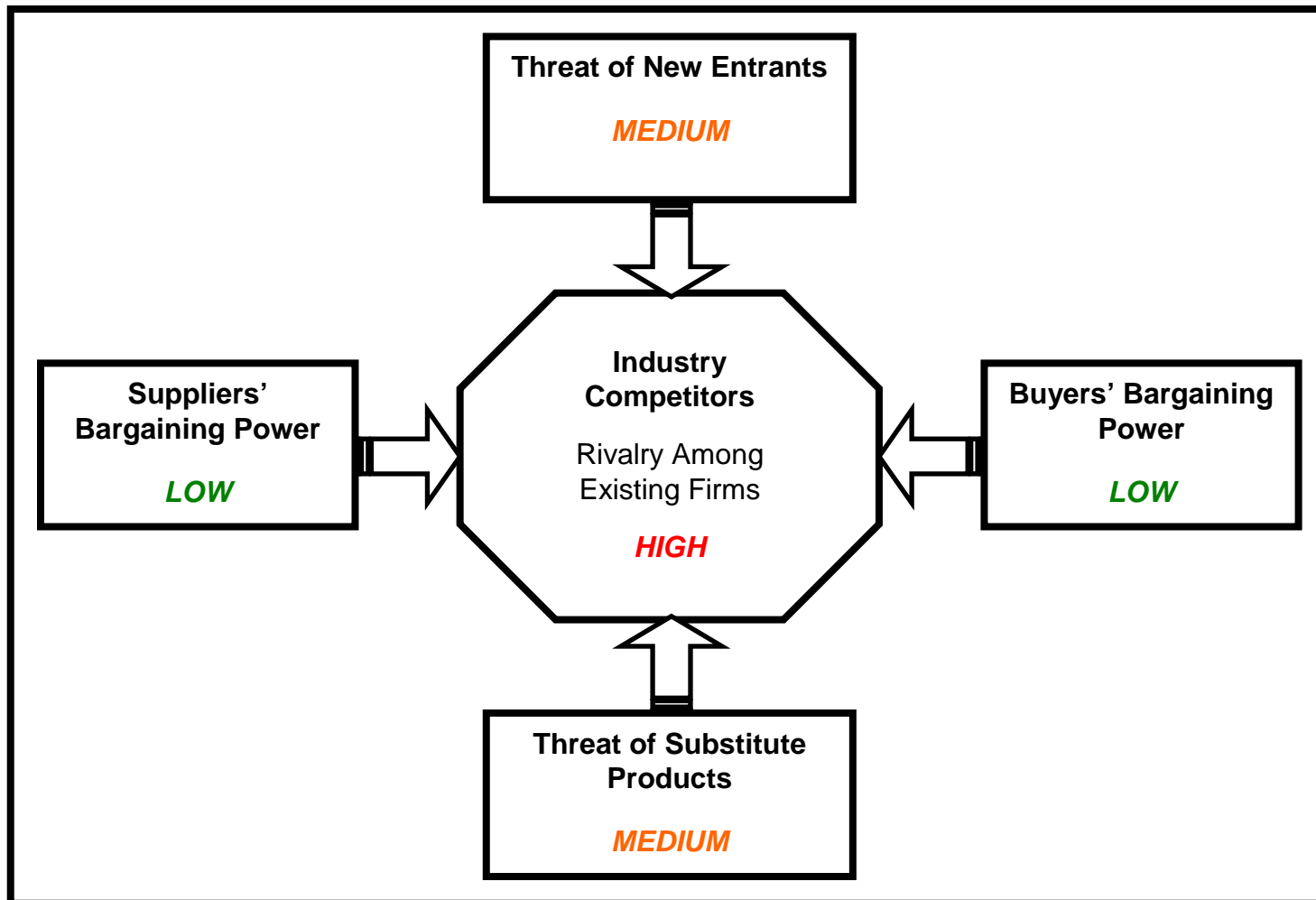
RYANAIR.COM

- **Background**
- **Industry Key Success Factors**
- **Ryanair Strategy Deconstruction**
- **Competitive Advantages**
- **Value Chain Analysis**
- **Growth Possibilities**
- **Airline Competitor Responses**
- **Future Strategy**
- **Conclusion**

- **Founded in 1985:**
 - 2 Aircrafts
 - Carried 82,000 Passengers
 - Normal Scheduled Private Airline
- **1991 – close to bankruptcy: Michael O’Leary Appointed**
- **Transformed to Low Cost Airline**
- **1997: Floated on Dublin SE and Nasdaq**
- **Rapid Expansion (*2006 Figures*):**
 - 23 Bases
 - 516 Routes
 - 132 Destinations, Across 26 Countries
 - 42 Million Passenger Annually (3° largest in Europe)

- **Vision:**
 - To be Europe's Leading Low Fares Airline
- **Objectives:**
 - Number 1 For Customer Service
- **Business Idea:**
 - No Frills, Low Cost Approach
 - Point-to-point Short Haul Flights
 - Regional and Secondary Airports

<ul style="list-style-type: none"> • Increased Trade-union Pressure <ul style="list-style-type: none"> • Pilot Trade Union • EU Expansion • EU Abolishment of Duty-free Sales • Allegations of Misleading Advertising • “Climate Protection Charge” 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuel Price Increases • Depreciation of US dollars • EU Commission Rulings: <ul style="list-style-type: none"> • Illegal Subsidies from Airports • Overbooked Passenger Compensation • Cancelled Flight Compensation • Reimbursement of Delayed Passengers
<p>Political - legal</p>	<p>Economic</p>
<p>Sociocultural</p>	<p>Technological</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Grey Market Increase • Europe: Cars & High-speed Trains • Increasing travelling lifestyles • Increasing business travelling 	<ul style="list-style-type: none"> • Wireless Technology Expansion <ul style="list-style-type: none"> • Internet sales/gambling • Satellite television • Increased internet competition



Source: Adapted from Porter, M. (1998)

Threat of New Entrants

- **Limited, but has happened recently:**
 - BMIBaby.com
 - MyTravelLite.com
 - Monarch.com
 - FlyBe.com
- **Compete on Limited Routes**
- **Capital Intensive**

Industry Competitors

- **Increased Competition:**
 - 50 Budget Airlines
- **Flag Carriers:**
 - Low Cost Affiliates
 - Alliances
 - Air France / KLM Merger

Threat of Substitute Products

- **United Kingdom:**
 - None
- **The Rest of Europe**
 - Driving holidays
 - High-speed trains

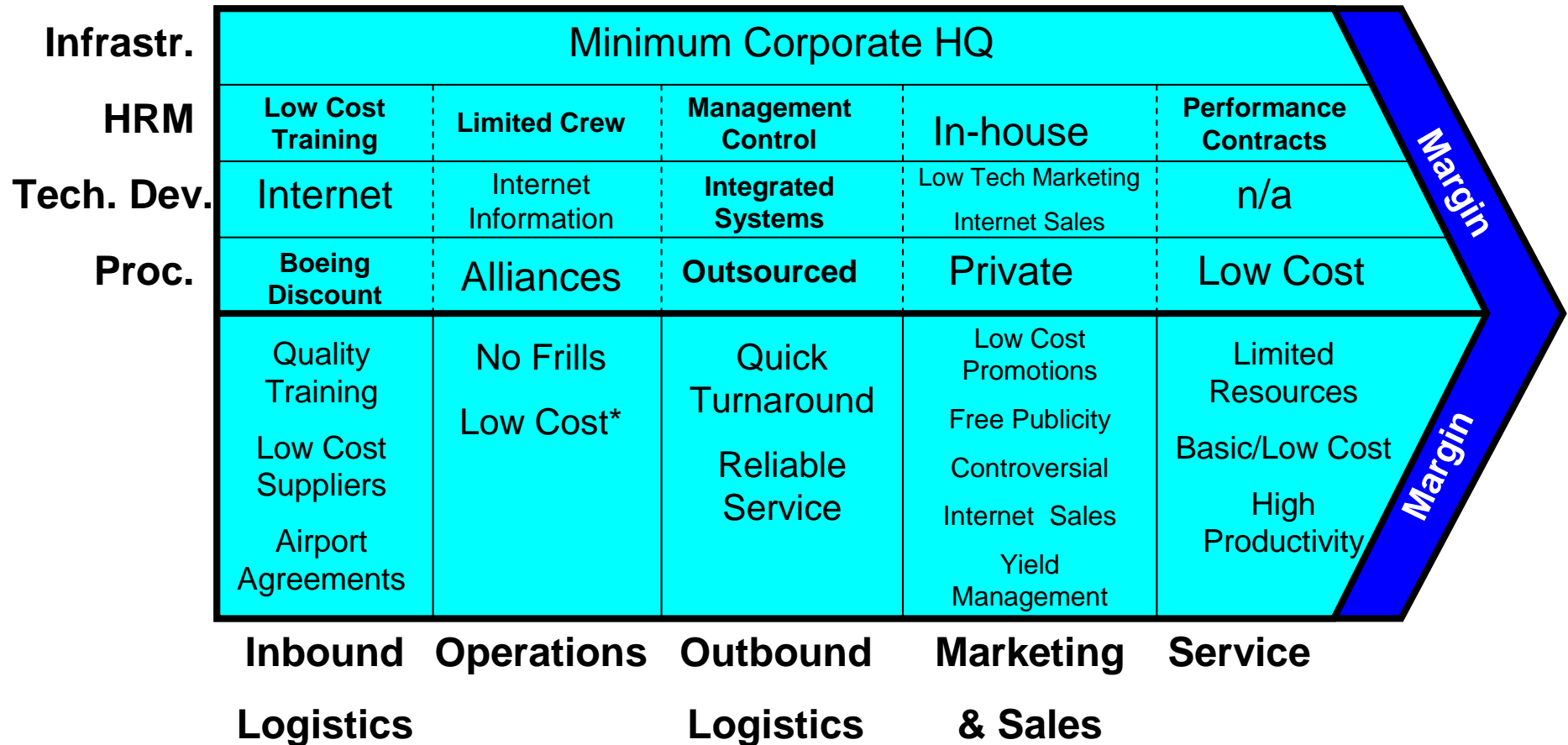
COST LEADERSHIP

- ***Online Bookings (8% costs towards travel agency)***
- ***One Class Travel***
- ***Ticketless Boarding***
- ***Unallocated Seats***
- ***Flying to Secondary Airports***
- ***Point-to-Point Flying***
- ***In-house Marketing***
- ***No Frills***
- ***Reduced Turnaround Times (8-10 flying h/day vs 5-6)***
- ***No Refund Policy***
- ***Corporate Partnerships***
- ***No Cargo Service***
- ***Bargaining Power***
- ***New Aircrafts (purchased at very low prices after 9/11)***
- ***Owns Own Fleet***
- ***Operations Denominated in Euro***
- ***Hedge Fuel Risk***
- ***Highly Successful Ancillary Service Offering***
- ***Outsourcing of Services at International Airports***

- *Limited Airport Transportation*
- *Advertising on Airplanes*
- *Yield Management*
- *Uniform Fleet*
- *High Productivity*
- *High Service Levels*
- *General Cost Reductions*
 - **Eliminating seatback pockets**
 - **No blankets or pillows**
 - **Airsickness bags distributed on request**
 - **Charges larger penalties for overweight luggage**

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">• Low Cost Leader• Innovative Cost Reductions• First-mover Advantage• Established Market Share• Substantial Growth• High Load Factor• Strong Public Image• Established Routes/Network• Range of Ancillary Services	<ul style="list-style-type: none">• Poor Employee Relations• Volatile Customer Relations• Antagonistic Relationship with Competitors• Uncharacteristic Management Expansion• Dependence on Michael O'Leary

Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">• Further Growth• Advanced Cost Reduction• Offering Free Flights• EU Expansion• Expansion of ELFAA (European Low Fare Airlines Association)	<ul style="list-style-type: none">• Increased Competition:<ul style="list-style-type: none">– New Entrants– Alliances/Mergers Between Competitors• Industry Criticism• Antagonistic Attitude of EU Commissioners• Non Expansion Into New EU States• Trade Unionism• Substitute Transportation:<ul style="list-style-type: none">– Cars,– Trains



- **Low Ticket Prices**
- **Frequent Departures**
- **Possibility of Advanced Reservations**
- **Reliable Baggage Handling**
- **Consistent On-time Services**

- *Traditional:*
 - **Cut Fares on Short Haul Flights**
 - **Decreased Cost on Domestic Flights:**
 - **Larger Aircraft, 1 Passenger Class**
 - **Reduced In-flight Service, Internet Booking**
 - **Low Fares Subsidiaries**
 - **Mixed Model: Full Service vs. Low Cost**
 - **Differentiate the Service**
 - **Service Guarantees, In-flight Service**
 - **Corporate Alliances**

- *Secure The Long Haul Market*
 - Lower Costs
 - Capture & Sustain Market Share
 - Ascend the Learning Curve
 - Low Budget Airlines Will Eventually Enter
 - Build Competitive Advantage
- *Alternatively*
 - Restructure the Business Model
 - Become Low Cost Airlines

- *Market Characteristics:*
 - 7% Penetration (European Market)
 - Ample Growth Opportunity
 - EU Expansion
 - Further Evolution of the Industry
- *Ryanair Potential:*
 - Bargaining Power
 - Competitive Resources
- *Consolidate: Slower, Calculated Growth*

- *Publicised Cost Reductions:*
 - *No Window Blinds*
 - *No Reclining Seats, Leather Seats*
 - *Velcro Headrests*
 - *Carry-on Luggage*
- *Revenue Enhancement:*
 - *Satellite Television*
 - *Internet On-board*
 - *Rented In-flight entertainment*
- *Ultimate Goal: Free Flights*

- *Pursue Free Flights*
 - *Third Parties Cover Costs*
 - *Generate Revenue Through Other Means*
- *3rd Parties to Cover Costs:*
 - **Sponsorships / Advertising**
 - **Airports**
 - **Tourist Boards, National Regions, Councils, etc.**
 - **Holiday Providers (E.g. Euro Disney)**


- *Revenue Generation:*
 - **Ancillary Services:**
 - **Car Rental, Travel Insurance, Accommodation, etc.**
 - **In-flight Services (Captive Audience):**
 - **On-line Shopping**
 - **On-line Gambling**
 - **Pay-per-View Television**
 - **Food & Beverages**
 - **Alliances**
 - **Sell Specific Flights to Companies**
 - **Once Off Payment OR Commission as Sales %**

- *Aggressive Growth & Development*
- *Redefined the European Aviation Industry*
 - *Unique Business Model*
 - *Innovative Cost Reductions*
- *Consolidate Growth & Expansion*
- *Enter the Next Phase of Evolution:*
 - *Free Flights*
 - *Create Alternative Means of Revenue Generation*

Gordon Meat – Business Case

Obiettivi:

- ✓ **Business Idea, Mission (bisogno, prodotto, mercato)**
- ✓ **Ambiente Competitivo – 5 forze di Porter**
- ✓ **Vantaggio Competitivo: natura e strategie**
- ✓ **SWOT Analysis**
- ✓ **Fattori Critici di Successo**
- ✓ **Risposta dei concorrenti – Come potrebbe reagire Pure Meats?**
- ✓ **Sviluppi futuri del mercato**



*“The more you read and learn,
the less your adversary will know”
(Sun Tzu, VI-V sec A.C.)*



Grazie per l'attenzione!

Claudio Vescovo

claudiovescovo@gmail.com

Dalmine, Dicembre 2007