

Impresa e strategie internazionali

Corso di Management delle Imprese
Internazionali

Anno Accademico 2022/2023

Prof.ssa Maria Rosaria Napolitano – Prof. Daniele Leone

AGENDA

- 1. Il significato della strategia nell'impresa**
- 2. La formulazione degli obiettivi**
- 3. Analisi di portafoglio e strategie di sviluppo**
- 4. Vantaggio strategico e vantaggio competitivo**



IL SIGNIFICATO DELLA STRATEGIA NELL'IMPRESA

- La strategia aziendale è la linea di azione più o meno specificata, intesa a rafforzare un vantaggio nella posizione competitiva rispetto ai concorrenti e, in generale, rispetto all'intero ambiente in cui opera l'impresa.

- Gli elementi che compongono una strategia sono:
 1. Un soggetto decisionale
 2. Una finalità (missione)
 3. Gli oggetti della strategia (risorse e mezzi)
 4. Ambito di riferimento



- I soggetti decisionali che implementano la strategia sono lo staff di pianificazione (livello corporate) e le unità strategiche (SBU). La loro condotta può essere:
 - passiva
 - attiva (o aggressiva)

- Le strategie in sé possono essere pertanto:
 - Offensive
 - Difensive
 - Transitorie



- La **missione** è l'obiettivo di fondo a cui l'impresa ispira la sua intera gestione. E' composta da:
- La storia dell'impresa;
 - La preferenze attuali del management e della proprietà;
 - Le caratteristiche dell'ambiente;
 - Le risorse dell'organizzazione;
 - Le competenze
 - ...



- Gli **oggetti** della strategia sono:
- le **risorse**, gli **strumenti**, i **punti di forza** utilizzabili dal soggetto strategico,
 - le **relazioni** stesse fra **risorse** e **forze competitive** dell'impresa,
 - le **relazioni** fra **forze competitive** dell'impresa e l'**ambiente competitivo** della medesima.



- Gli **ambiti strategici** si valutano in base alle loro:
- **Minaccia ambientale:** sfida posta da una sfavorevole tendenza (o sviluppo in atto) nell'ambiente, tale da poter determinare l'erosione della posizione competitiva dell'impresa.
 - **Opportunità:** fattori esterni tendenzialmente vantaggiosi per l'impresa, classificabili in termini di attrattività e probabilità di successo.



LA FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI

➤ Gli **obiettivi** devono essere:

- Misurabili;
- Quantificabili;
- Riferiti al tempo;
- Fattibili.



PORTER E LE STRATEGIE PER OBIETTIVI

Con riferimento ai propri obiettivi, un'impresa può adottare tre strategie competitive nei confronti del suo mercato (Porter):

- I. Strategia di **leadership** generale di **costo**
- II. Strategia di **differenziazione**
- III. Strategia di **specializzazione**



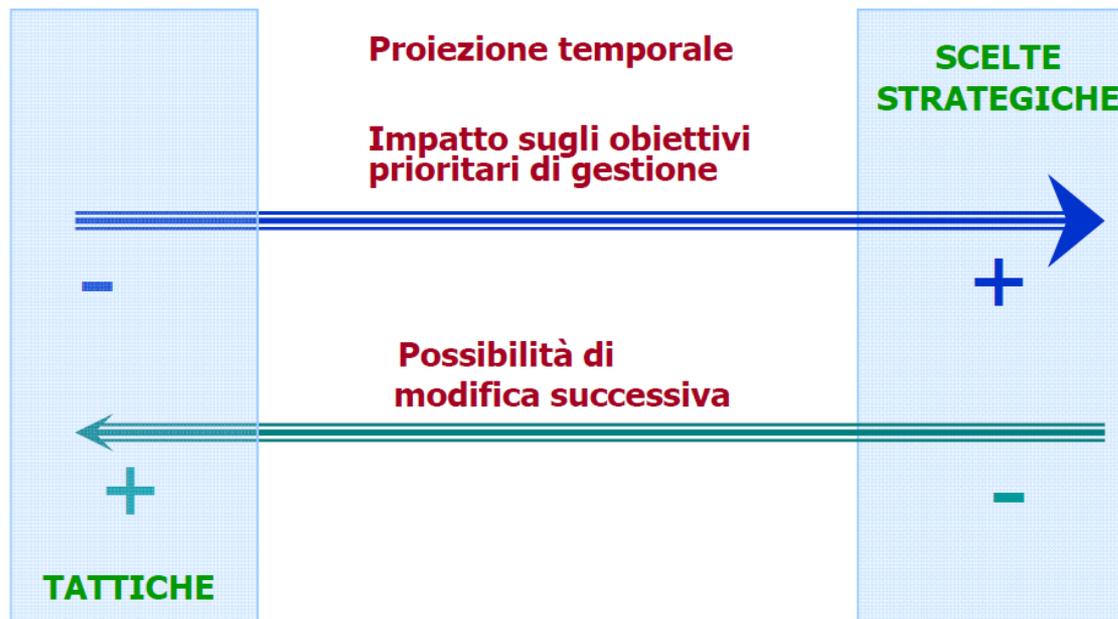
LE STRATEGIE DI BASE SECONDO PORTER



PROFILI DELLA GESTIONE AZIENDALE

Gestione = può essere intesa come complesso di decisioni e di attività svolte dall'impresa per raggiungere le finalità dei soggetti coinvolti nella sua operatività

La gestione si sviluppa secondo un continuo sistema di possibili scelte



IL RAPPORTO TRA IMPRESA E SETTORE

La strategia definisce i rapporti con l'ambiente, i cui mutamenti possono determinare opportunità e minacce per l'impresa. Nei confronti dell'evoluzione dell'ambiente l'imprenditore può assumere 3 diversi 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



DEFINIZIONE DI STRATEGIA

La strategia è un comportamento imprenditoriale di tempo lungo finalizzato al raggiungimento di obiettivi primari della gestione

È il mezzo per conseguire traguardi di tempo non breve, definiti in funzione dell'evoluzione del rapporto tra l'impresa e l'ambiente in cui questa opera

Tre elementi caratterizzanti:

- 1. Formulazione a livello alto-direzionale**
- 2. Proiezione a lunga scadenza**
- 3. Priorità dei traguardi da raggiungere**



GERARCHIA DELLE SCELTE STRATEGICHE



INTERDIPENDENZA TRA SCELTE STRATEGICHE

La scelta di inserirsi in un determinato ambito di attività (Area Strategica di Affari) dipende dalla preventiva valutazione della possibilità di competere con successo in quella determinata porzione di mercato, sulla base delle risorse possedute (o acquisibili)



La scelta delle A.S.A. in cui operare è dunque funzione della possibilità di attuare una strategia competitiva vincente

LE STRATEGIE DI SVILUPPO DIMENSIONALE



SVILUPPO DIMENSIONALE

È il percorso generalmente scelto dall'impresa, quando siano rispettati i tre fondamentali equilibri di gestione, economico, patrimoniale e finanziario



SVILUPPO E CRESCITA

SVILUPPO

**“Movimento verso il meglio”
Processo qualitativo di evoluzione
dei rapporti tra l’impresa e
l’ambiente che può determinare
o meno un ampliamento della
struttura organizzativa**

CRESCITA

**Aumento della dimensione azienda-
le con mutamento dell’assetto
organizzativo, dello stile di direzio-
ne e degli stessi comportamenti
imprenditoriali**

L’aspirazione allo sviluppo dimensionale è un fenomeno *generalizzabile*,
anche se non *generale*



GLI EFFETTI POSITIVI DELLO SVILUPPO DIMENSIONALE

GLI EFFETTI DELLA CRESCITA:

Permette di acquisire un maggiore peso nel mercato sfruttando l'incremento della domanda globale e sottraendo affari alla concorrenza;

Rende possibile sfruttare la curva di apprendimento e le economie di scala, che si collegano non solo al momento tecnico-produttivo ma anche alla fase distributiva, al campo finanziario, alla ricerca, etc.

Conferisce all'impresa un più ampio potere nei riguardi delle varie componenti dell'ambiente

Contribuisce ad aumentare potere e prestigio di chi governa l'impresa

**Purché il processo di crescita sia correttamente concepito
ed efficacemente attuato!**

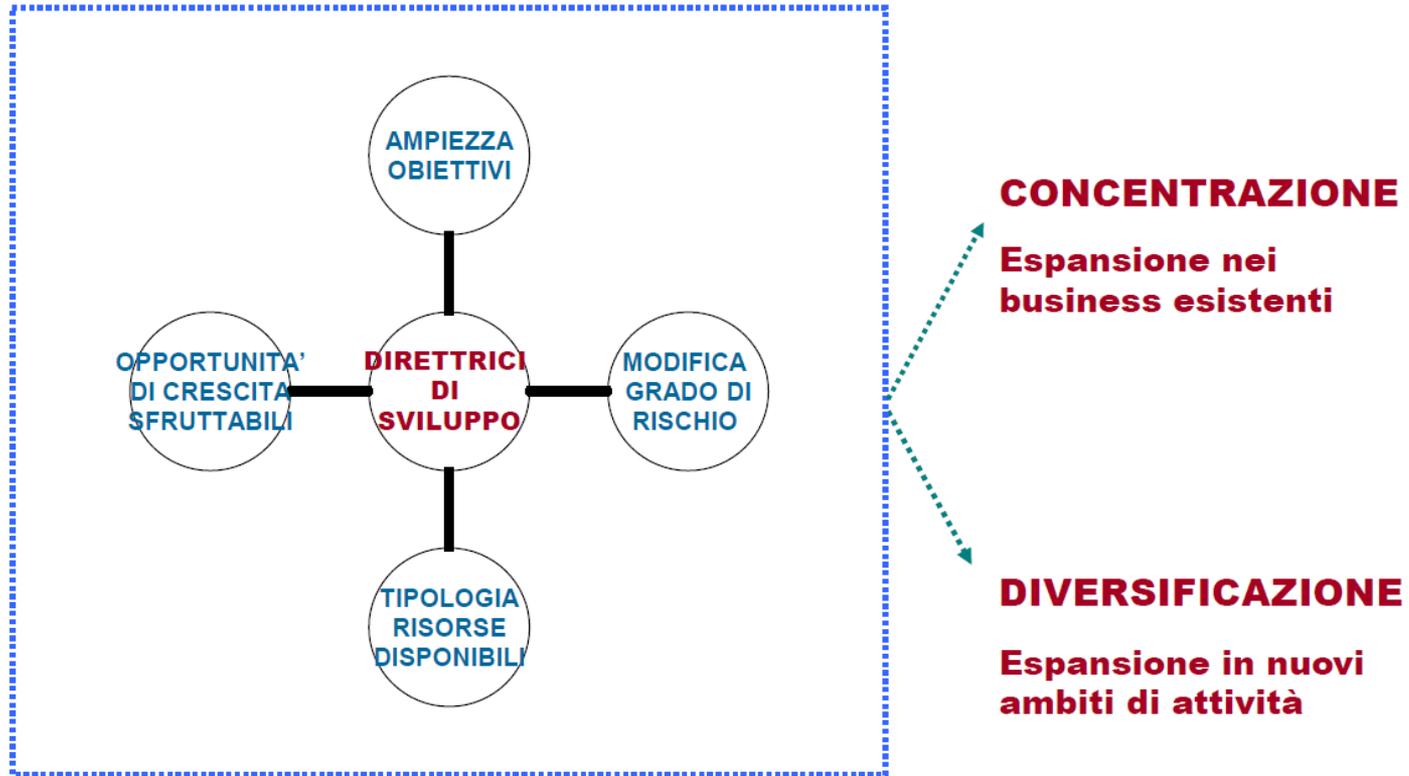


EFFETTI, LIMITI E CAUSE DELLO SVILUPPO DIMENSIONALE

<i>Vantaggi</i>	<i>EFFETTI</i>	<i>Svantaggi</i>
<p><i>Aumento dei ricavi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - maggiori volumi - prezzi più favorevoli <p><i>Riduzione dei costi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - economie di scala - economie di apprendimento 		<p><i>Diseconomie di scala</i></p> <p><i>Rigidità organizzativa</i></p> <p><i>Perdita di controllo</i></p> <p><i>Visibilità di mercato</i></p>
<i>Interni</i>	<i>LIMITI</i>	<i>Esterni</i>
<p><i>Risorse manageriali</i></p> <p><i>Struttura organizzativa</i></p> <p><i>Capacità finanziaria</i></p>		<p><i>Sviluppo domanda</i></p> <p><i>Pressione concorrenza</i></p>
<i>Interne</i>	<i>CAUSE</i>	<i>Esterne</i>
<p><i>Risorse aziendali parzialmente sfruttate</i></p>	<p>→</p>	<p><i>Occasioni favorevoli di business</i></p>



LE ALTERNATIVE DI FONDO



LE STRATEGIE DI SVILUPPO

ESPANSIONE NEI BUSINESS ESISTENTI

Mutamenti
nell'ampiezza
prodotto-mercato e
nell'estensione
geografica

Prodotti e mercati esistenti:

- espansione geografica (nazionale, internazionale);
- penetrazione nel mercato

Prodotti esistenti in nuovi mercati:

- incrementi di usi e applicazioni

Nuovi prodotti in mercati esistenti:

- ampliamento delle linee di prodotti

Integrazione
verticale
(espansione lungo
la filiera)

A valle: avvicinamento ai clienti

A monte: avvicinamento ai fornitori



LE STRATEGIE DI SVILUPPO



LE STRATEGIE DI SVILUPPO DIMENSIONALE

Tipo di sviluppo	Strategie adottate
1. Monosettoriale	<ul style="list-style-type: none">1.1. Integrazione orizzontale1.2. Integrazione verticale <p style="text-align: right;">{ ascendente discendente</p>
2. Polisetoriale	<ul style="list-style-type: none">2.1. Diversificazione laterale2.2. Diversificazione conglomerale
3. Internazionale	<ul style="list-style-type: none">3.1. Sviluppo internazionale del mercato3.2. Sviluppo multinazionale della gestione



DIVERSIFICAZIONE

Con questa strategia l'azienda si espande in mercati nuovi, compresi in settori o comparti produttivi differenti da quelli in cui già opera. La diversificazione si definisce *laterale*, se sussiste un collegamento, in termini tecnologici oppure di marketing, tra produzioni vecchie e nuove; è invece definita *conglomerale*, nel caso in cui non sussista alcun tipo di legame tra attività preesistenti e nuove.

E' SPESSO ATTUATA PER L'IMPOSSIBILITA' DI ESPANDERSI SODDISFACENTEMENTE IN UN SETTORE ORMAI RITENUTO SATURO

VANTAGGI:

STABILIZZAZIONE DEI REDDITI

RIDUZIONE DEL RISCHIO GLOBALE DI GESTIONE

MODALITA' DI ATTUAZIONE: PIU' PROBABILMENTE INTERNA PER LA DIVERSIFICAZIONE LATERALE, ESTERNA PER LA CONGLOMERALE



SVILUPPO INTERNAZIONALE

<i>Tappa</i>		<i>Modalità di realizzazione</i>
Esportazione	➔	Vendita sistematica dei prodotti all'estero
Produzione indiretta	➔	Concessione di licenze di fabbricazione a produttori esteri
Vendita diretta	➔	Creazione di reti di vendita all'estero
Produzione e vendita diretta	➔	Allestimento di impianti di produzione all'estero
Costituzione di un'impresa all'estero	➔	Fondazione di una società all'estero
Organizzazione multinazionale	➔	Coordinamento della gestione sul piano multinazionale



MODELLO DELLA CONCORRENZA ALLARGATA DI PORTER



LE BARRIERE

Barriere all'entrata

«Un costo che dev'essere sopportato da un'impresa che volesse entrare in un certo settore industriale, ma che non è sopportato dalle imprese già operanti all'interno di tale settore» (Stigler)

1. Economie di scala, di apprendimento, di scopo e di relazioni
 2. Disponibilità di brevetti/*know-how*,
 3. Controllo di fattori produttivi essenziali (possesso di risorse non appropriabili)
 4. Differenziazione dei prodotti
-

Barriere all'uscita



**Difficoltà del disinvestimento
Ostacoli al fallimento o liquidazione**



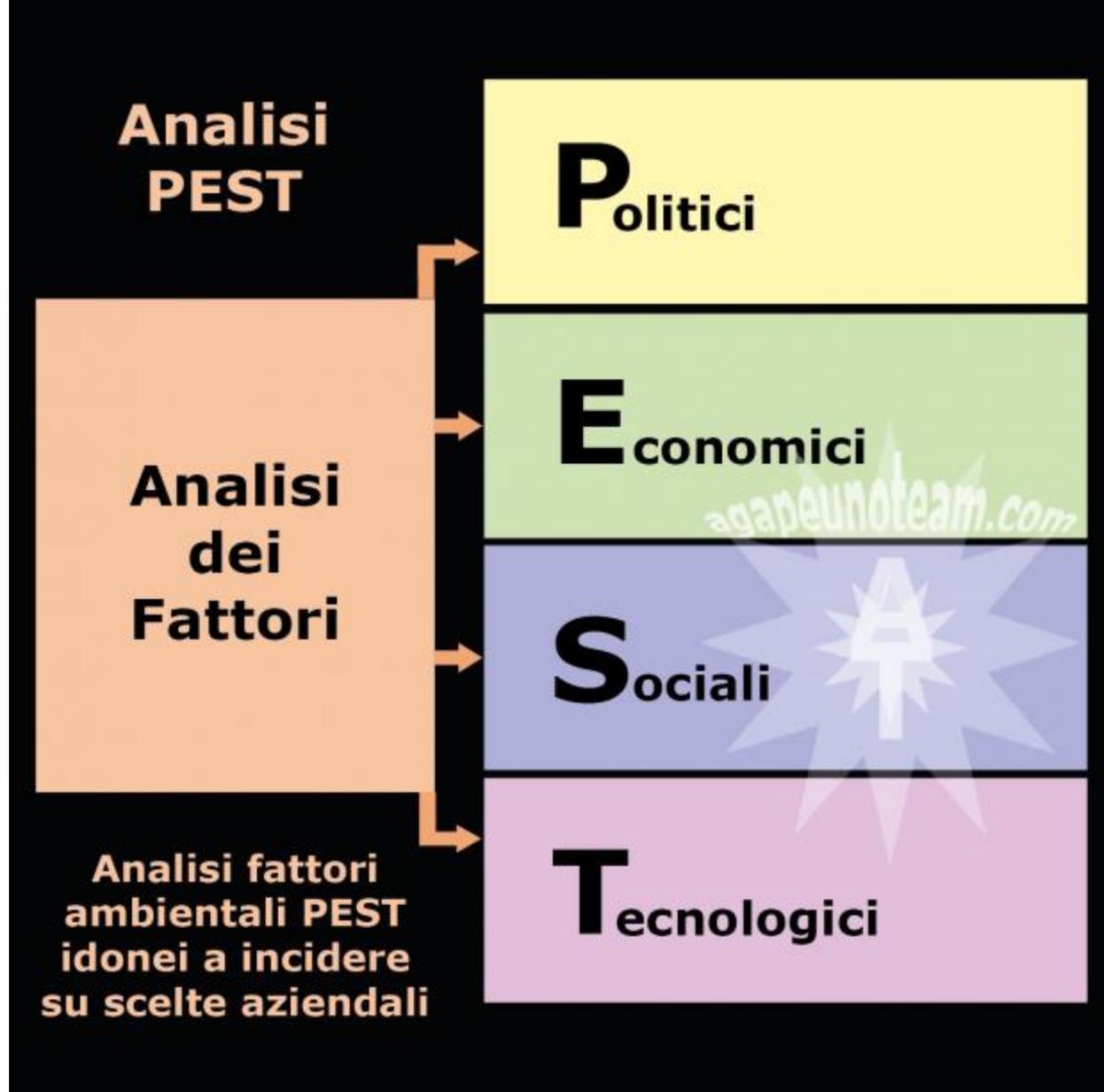
LA DIFFERENZIAZIONE

La differenziazione è generata dalla possibilità di conferire al prodotto caratteristiche e qualità tali da renderlo «differente» e, dunque, preferibile rispetto ai prodotti della concorrenza.

Può essere conseguita modificando le **caratteristiche fisiche, tecniche, estetiche o semplicemente psicologiche** (es. immagine della marca) associate al prodotto

**L'ESISTENZA DI PRODOTTI DIFFERENZIATI
COMPORTA IL FRAZIONAMENTO DEL MERCATO
IN TANTI **SUB-MERCATI** CIASCUNO DEI QUALI E', ENTRO
CERTI LIMITI, SEPARATO DAGLI ALTRI**





Analisi PEST

Esempi	Fattori Politici	Fattori economici	Esempi
<ul style="list-style-type: none">- Stabilità politica e ciclo politico- politiche di regolamentazione e derogazione- Legislazione del settore- ...			<ul style="list-style-type: none">- Disoccupazione- Andamento dei prezzi- Tassi di interesse- Inflazione- ...
Esempi	Fattori Sociali	Fattori Tecnologici	Esempi
<ul style="list-style-type: none">- tendenze socio-demografiche- Distribuzione del reddito- Distribuzione della scolarità- Nuovi rapporti di genere e familiari- ...			<ul style="list-style-type: none">- Obsolescenza della tecnologia- Infrastrutture digitali- Nuove tecnologie- ...

SWOT ANALYSIS

	POSITIVI	NEGATIVI
FATTORI DI ORIGINE INTERNA	Strenght Punti di forza	Weakness Punti di debolezza
FATTORI DI ORIGINE ESTERNA	Opportunity Opportunità	Threat Minacce



LE STRATEGIE COMPETITIVE

Secondo Porter l'impresa può conseguire un **vantaggio competitivo** se è in grado di:

- realizzare le attività descritte dalla catena del valore ad un costo complessivamente inferiore rispetto a quello sostenuto dalla concorrenza (leadership di costo);
- differenziare l'offerta rispetto a quella dei *competitor*, così da giustificare un ricarico sul prezzo (*premium price*)

Leadership di costo



Il vantaggio è ricercato nello sfruttamento di minori costi

Differenziazione



Il vantaggio è ricercato nella capacità di conferire al prodotto caratteristiche di "unicità", reali o percepite

Focalizzazione



Si ricerca l'uno o l'altro vantaggio, puntando su specifici segmenti di mercato



SVILUPPO INTERNAZIONALE

<i>Tappa</i>		<i>Modalità di realizzazione</i>
Esportazione	➔	Vendita sistematica dei prodotti all'estero
Produzione indiretta	➔	Concessione di licenze di fabbricazione a produttori esteri
Vendita diretta	➔	Creazione di reti di vendita all'estero
Produzione e vendita diretta	➔	Allestimento di impianti di produzione all'estero
Costituzione di un'impresa all'estero	➔	Fondazione di una società all'estero
Organizzazione multinazionale	➔	Coordinamento della gestione sul piano multinazionale



AGENDA

- 1. Evoluzione ambientale e funzioni aziendali**
- 2. Le attività economiche aziendali**
- 3. L'approccio funzionale e la catena del valore**
- 4. La convergenza funzionale**
- 5. Limiti delle strategie di crescita interna**



EVOLUZIONE AMBIENTALE E DIVENIRE DELLE FUNZIONI AZIENDALI

- L'impresa, in quanto sistema aperto interagente con un ambiente complesso, ha dovuto modificare le proprie funzioni, rendendole estremamente flessibili
- Focalizzazione sulle *"Core Competencies"*
- Decentramento e co-operazione tra imprese
- Mix di Approccio funzionale e Approccio sistemico nello studio delle diverse funzioni aziendali



LE ATTIVITÀ ECONOMICHE AZIENDALI

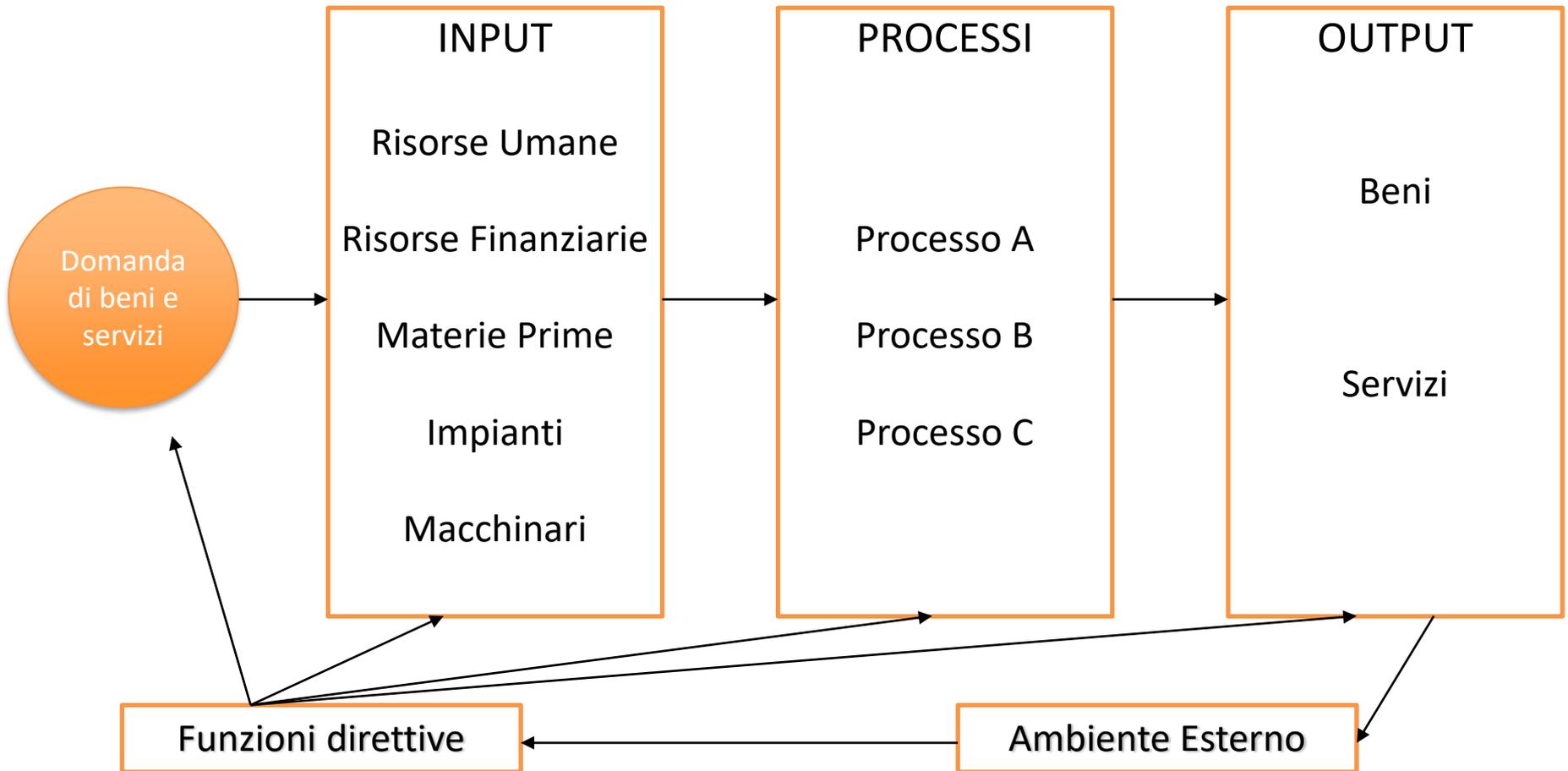
Una impresa “esiste” per trasformare input in output

Per svolgere tale compito, l'impresa necessita di diversi tipi di funzioni:

- **Funzioni di tipo verticale:** sono le attività poste “a monte” e “a valle” del processo produttivo
- **Funzioni di tipo orizzontale:** sono le attività che attraversano l'intera attività aziendale e sono parte e supporto di ogni singola funzione



IL SISTEMA PRODUTTIVO



APPROCCIO FUNZIONALE E CATENA DEL VALORE

- Una funzione è “ogni gruppo di compiti e mansioni collegate ed interdipendenti rispetto ad un fine” (Sciarelli, 1985).
- Una diffusa tassonomia individua le seguenti 3 classi di funzioni:
 - Caratteristiche (produzione, mktg, R&S).
 - Integrative (finanza, amministrazione e controllo).
 - Organizzative (organizzazione e personale).



LE BARRIERE

Barriere all'entrata

«Un costo che dev'essere sopportato da un'impresa che volesse entrare in un certo settore industriale, ma che non è sopportato dalle imprese già operanti all'interno di tale settore» (Stigler)

1. Economie di scala, di apprendimento, di scopo e di relazioni
 2. Disponibilità di brevetti/*know-how*,
 3. Controllo di fattori produttivi essenziali (possesso di risorse non appropriabili)
 4. Differenziazione dei prodotti
-

Barriere all'uscita



**Difficoltà del disinvestimento
Ostacoli al fallimento o liquidazione**

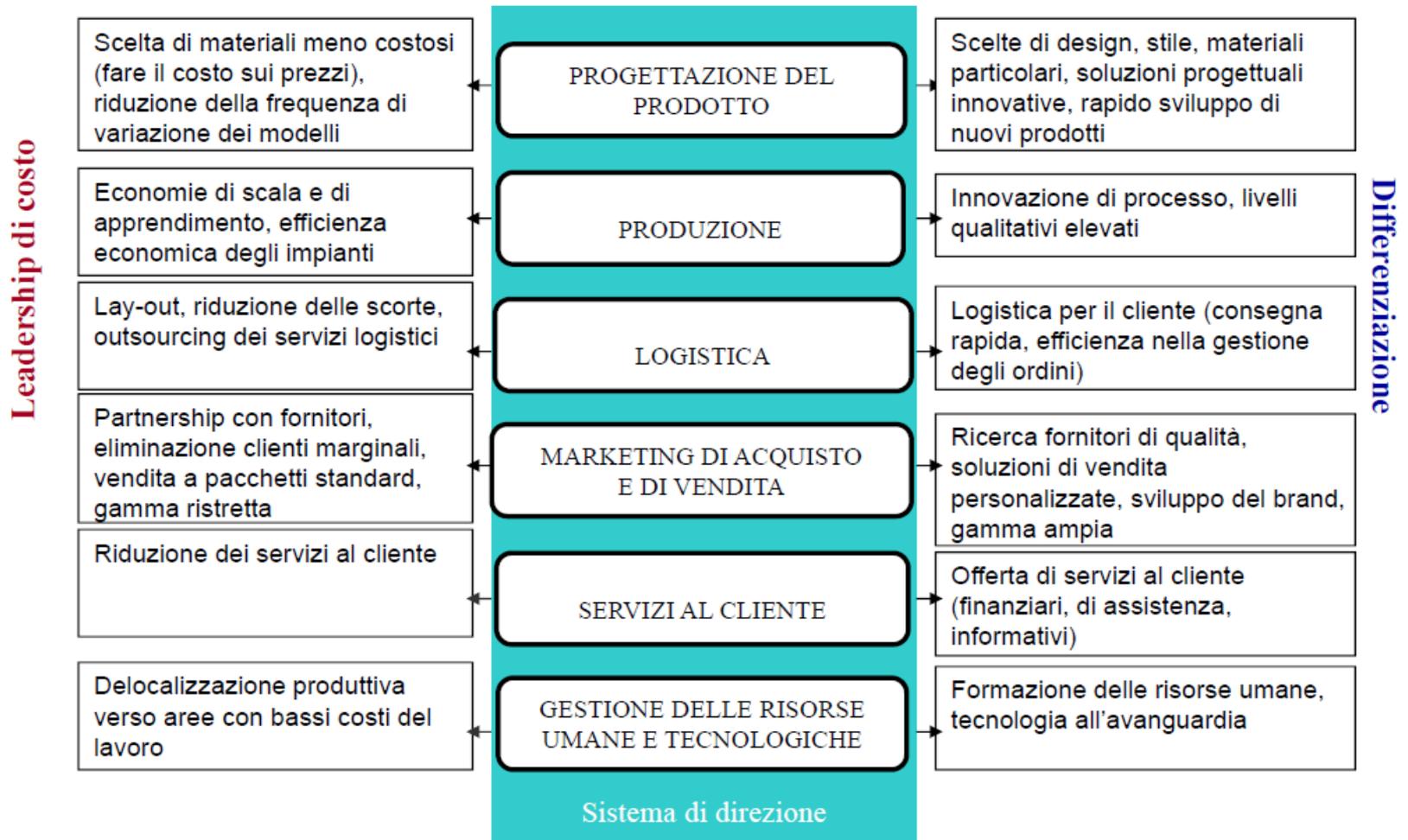


LA CATENA DEL VALORE DI PORTER



L'impresa, con la sua attività, crea un **valore** per il cliente, che è misurato dal prezzo che questi paga o sarebbe disposto a pagare per ottenere il prodotto. Il **margin**e è il valore che residua all'azienda dopo aver coperto i costi associati allo svolgimento di tutte le attività necessarie per progettare, produrre, promuovere e commercializzare il prodotto

I SEGMENTI DELLA CATENA DEL VALORE



LA CATENA DEL VALORE DI PORTER: UN ESEMPIO... CLASSICO

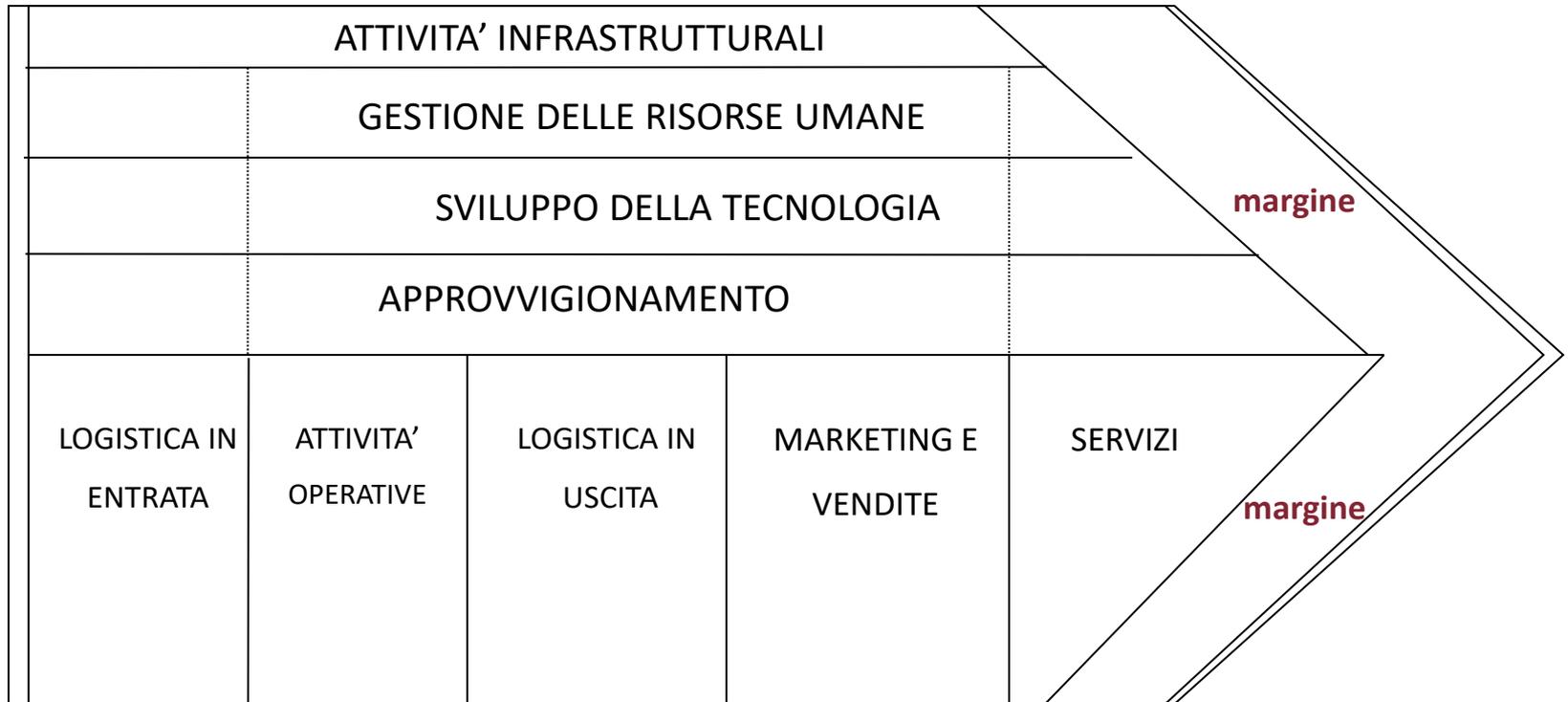
Mivar

La catena del valore

Struttura snella, costi generali e del debito contenuti				
Ingressi dal basso e chiusura verso il sindacato				
Ricerca applicata, progettazione congiunta di prodotto e processo				
Struttura snella				
-Piccoli locali di stockaggio -Elevato sfruttamento spazi -Scorte minime - Movimentazione con muletti	-Cinescopio (60% costo del pdt) -produzione integrata componenti -squadre di ridotte dimensioni	-piccoli locali di stockaggio -elevato sfruttamento degli spazi -scorte minime - movimentazione con muletti	-assenza di investimenti pubblicitari	-garanzia di un anno -riparazione a costi contenuti e in tempi brevi -26 agenzie o centri di assistenza



LA CATENA DEL VALORE DI PORTER



ATTIVITÀ PRIMARIE

- **Logistica in entrata:** Ricevimento, magazzinaggio e distribuzione degli input produttivi.
- **Attività operative:** Trasformazione degli input in un prodotto finale
- **Logistica in uscita:** Raccolta, magazzinaggio e distribuzione del prodotto finale verso acquirenti
- **Marketing e vendite:** Attività di sostegno alla diffusione ed al trasferimento dell'offerta tra i consumatori
- **Servizi post-vendita:** Attività dell'impresa successive all'acquisto e mirate a mantenere elevato il valore del prodotto presso la clientela



ATTIVITÀ DI SUPPORTO

- **Approvvigionamento:** Funzione dedita all'acquisto degli input produttivi
- **Sviluppo della tecnologia:** Funzione dedita a migliorare tecnologicamente i prodotti/processi d'impresa
- **Gestione delle risorse umane:** Ricerca, assunzione, formazione, sviluppo, mobilità del personale
- **Attività infrastrutturali:** Funzioni generiche dedite ad assicurare il corretto funzionamento dell'intera catena



I MERITI DI PORTER:

- Non si irrigidisce in sterili classificazioni.
- Le attività, nella catena del valore, non sono tra loro indipendenti ma concorrono tutte insieme a generare valore per i clienti e vantaggio competitivo per l'impresa
- L'obiettivo finale di tali attività è, oltre ai suddetti, la creazione di un "margine" per l'impresa



LA CONVERGENZA FUNZIONALE

Attualmente, vi è la tendenza a portare le attività *non core* all'esterno.

Si assiste perciò:

- Ad una modificazione dei ruoli e dei pesi rivestiti da ogni attività all'interno della catena del valore;
- Alla condivisione, da parte di più imprese, di una stessa catena.
- Al fenomeno della convergenza non solo a livello settoriale ma anche organizzativo



I LIMITI DELLE STRATEGIE DI CRESCITA INTERNA

- Oggi vi è una visione “estesa” della divisione del lavoro (operativo e cognitivo)
- Il management delle risorse interne non è più sufficiente
- L’impresa deve sviluppare strategie “**opportunity driven**”
- Le imprese del terzo millennio vanno verso una gestione “**lean**” ed in “**partnership**”



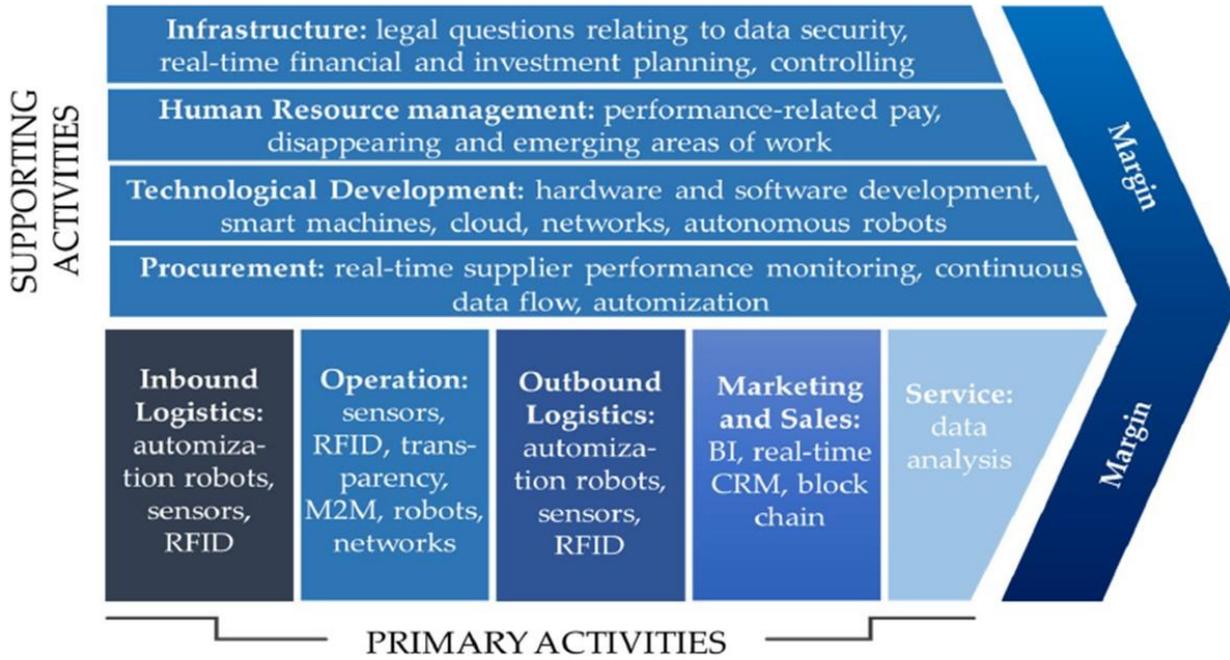
LA CATENA DEL VALORE

Un esempio



DIPARTIMENTO DI STUDI
AZIENDALI E QUANTITATIVI
DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA

4.0 VALUE CHAIN



NAGY ETAL., 2018



DIPARTIMENTO DI STUDI
AZIENDALI E QUANTITATIVI
DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA