

La strategia corporate

Cap. 6





La strategia corporate

SCHEMA DI SINTESI

1. *Che cos'è la pianificazione strategica*
2. *Il processo di pianificazione strategica*
3. *Le strategie aziendali*
4. *Il portafoglio di attività aziendali*
5. *La relazione tra strategia aziendale e strategia di marketing*
6. *La strategia di marketing*
7. *L'implementazione e il controllo della strategia di marketing*

1. La pianificazione strategica e il marketing management



- E' la pianificazione dell'intera organizzazione che parte da un contesto generale per poter poi effettuare uno "zoom" su aspetti specifici; *es. dalla P.S. deriva la pianificazione di marketing per singole divisioni/Asa /reparti*
- Comprende tutte quelle attività (dalla definizione della missione aziendale all'individuazione della strategia più appropriata) che permettono il conseguimento degli obiettivi dell'intera organizzazione.
- La strategia aziendale deve essere il riflesso di un ambiente in continua evoluzione e la missione dell'Impresa deve essere quella di creare valore per gli **stakeholder** dell'impresa assicurando equilibrio tra logiche gestionali di breve e lungo termine.



2. Il processo di pianificazione strategica

Le 4 componenti del piano

- Missione aziendale
- Obiettivi aziendali
- Strategie aziendali
- Portafoglio attività aziendali



La missione

- La definizione della missione di un' organizzazione è costituita dalla descrizione delle ragioni della sua esistenza.
- Costituisce la visione di ciò che l'azienda tende ad essere. Condivisione e adeguamento della Mission
- Nel definirla la Direzione deve tenere in considerazione tre elementi chiave:
 - 1.La storia dell'organizzazione
 - 2.Le sue competenze distintive
 - 3.L'ambiente di riferimento



La missione

Caratteristiche di una Mission ben definita:

1. Focalizzata sui mercati e sui prodotti (che bisogno soddisfa sul mercato?)
2. Realizzabile
3. Motivante (per il personale)
4. Specifica (in modo da fornire orientamenti specifici)



Gli obiettivi

Sono il punto d'arrivo della missione aziendale e rappresentano, in concreto, ciò che essa pensa di realizzare in un tempo determinato.

Tali obiettivi devono essere: specifici, quantificabili e coinvolgenti, al fine di:

- essere convertiti in azioni specifiche
- fornire un orientamento per tutti
- stabilire le priorità
- facilitare il controllo

Il Management deve tradurre la Mission aziendale in quegli obiettivi specifici che ne permettono la realizzazione



3. Le strategie aziendali

La strategia comporta la scelta delle principali direttive che l'organizzazione dovrà seguire nel perseguimento dei propri obiettivi.*

A questo fine è importante che le strategie siano coerenti con la missione e gli obiettivi proposti.

Le strategie sono riportabili a 3 principali tipologie, basate su :

- 1.prodotti/ mercati
- 2.vantaggio competitivo
- 3.valore

* Il 60 % dei piani strategici secondo Zabriskie e Huellmantell sono falliti a causa del fatto che le strategie non erano ben definite e quindi non potevano essere messe efficacemente in pratica . “*Marketing research as a strategic tool - Long range planning -1994*”



Strategie basate su prodotti/mercati

1. Penetrazione del mercato (aumentare le vendite presso la clientela già acquisita)
2. Sviluppo del mercato (nuovi clienti per i prodotti già commercializzati)
3. Sviluppo del prodotto (nuovi prodotti per i clienti attuali)
4. Diversificazione (nuovi prodotti, nuovi clienti)

Strategie basate su prodotti mercati: La matrice di Ansoff o matrice prodotto mercato



Markets	Products	
	Present	New
Present	Market penetration	Product Development
	Market Development	Diversification
New		



Strategie basate sul vantaggio competitivo

1. Leadership di “costo” per il cliente(Ryanair)
2. Differenziazione (aziende cercano di diventare “uniche” nel proprio settore o segmento di riferimento sviluppando quelle caratteristiche dell’ offerta alle quali la clientela dà maggior valore. Rolex, Ferrari ecc.)



Strategie basate sul valore (per il cliente)

1. Il miglior prezzo (Dell Computers, Virgin Express)
2. Il miglior prodotto (Nike, Nescafé)
3. Il miglior servizio al cliente (Singapore Airlines, Mercedes)



La scelta della strategia appropriata

In linea di massima vanno selezionate strategie coerenti con la missione che valorizzino le competenze distintive garantendo un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Occorre una costante attenzione alla focalizzazione e valorizzazione delle capacità e delle risorse tenendo conto dei *continui cambiamenti del mercato* mirando ad una buona redditività di lungo periodo e garantendo la soddisfazione del cliente.

Inerzialità Organizzazioni



4. Il portafoglio delle attività aziendali

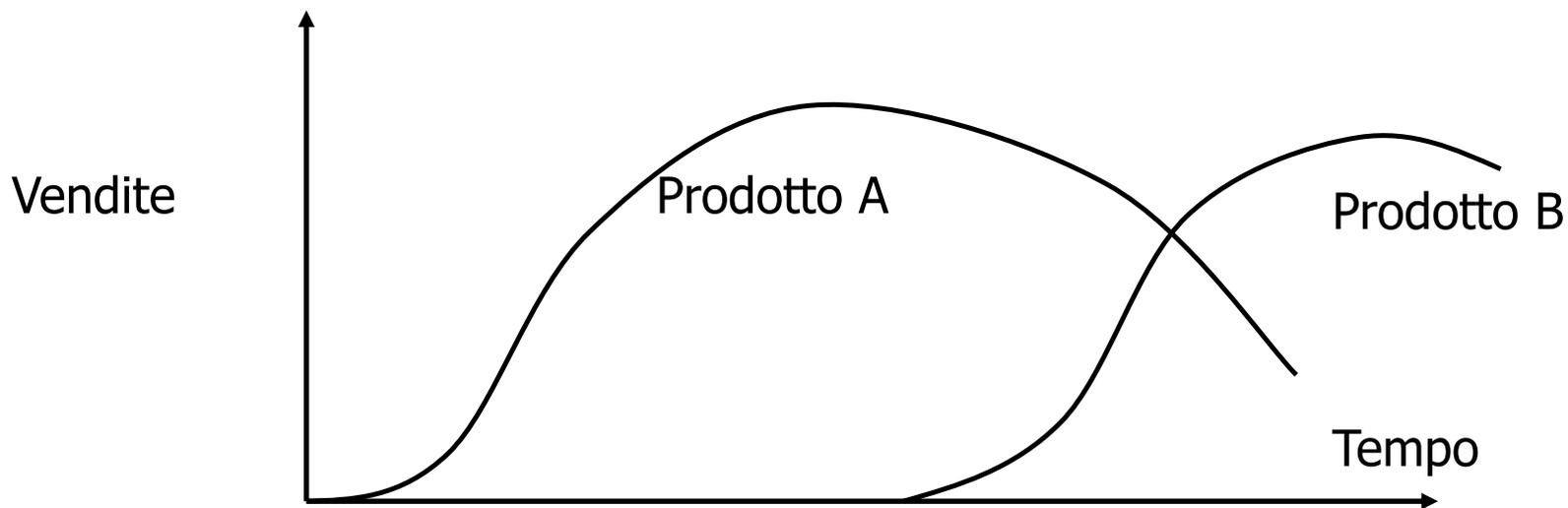
La maggior parte delle Organizzazioni non offre al mercato un solo prodotto o servizio. Al contrario spesso ha un vero e proprio portafoglio di attività.

Un'azienda che produce elettrodomestici può avere più linee di produzione di beni affini come lavatrici, televisori, frigoriferi ecc oppure anche ampiamente diversificate come per es la General Electric che fabbrica dagli elettrodomestici ai prodotti di intrattenimento, ai motori d' aeroplano ecc.

Diversi prodotti richiedono differente impegno di risorse e “rendono in modo diverso”. Inoltre risorse e reddito mutano nel tempo.

Il mercato evolve ed esige nuovi prodotti

Ciclo di vita dei prodotti



Il portafoglio delle attività aziendali

Decisione critica sul piano strategico generale è l'individuazione delle Aree strategiche di affari (ASA) individuate analizzate e selezionate tra quelle a maggior potenziale di sviluppo e più coerenti con le risorse, le competenze e le capacità dell'azienda.

Una ASA si può definire un ambito dove si realizzano o si potranno realizzare transazioni tra consumatori con un bisogno specifico e aziende in grado di soddisfarlo con reciproca soddisfazione.

A seconda del tipo d'impresa, una SBU può essere rappresentata da un singolo prodotto, una linea di prodotti o una divisione dell'azienda.

Le Asa o SBU - Strategic Business Unit - hanno le seguenti caratteristiche:

- una missione distinta
- dei concorrenti specifici
- sono costituite da un'attività singola o da un gruppo di attività correlate
- possono essere oggetto di pianificazione separata rispetto a quelle della intera organizzazione.

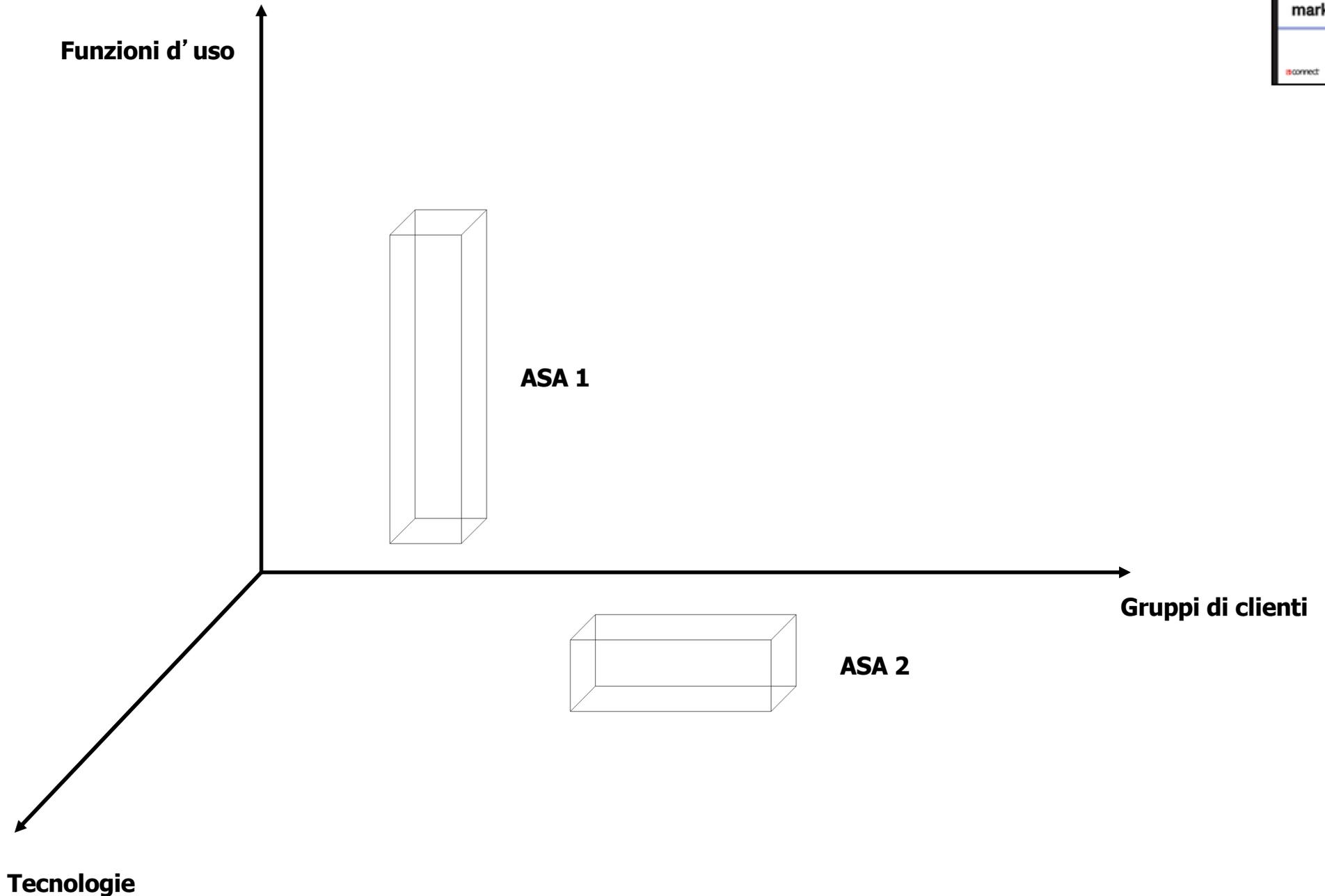


Il portafoglio delle attività aziendali

Come si individuano le ASA?

Il modello più utilizzato per individuare le varie ASA è quello di Abell che utilizza 3 variabili (funzioni d'uso, gruppi di clienti e tecnologie).

IL MODELLO DI ABELL PER LA DEFINIZIONE DEL BUSINESS





Caratteristiche ASA

- La combinazione delle 3 variabili (funzioni d'uso, gruppi di clienti e tecnologie) consente di individuare un'ASA e cioè un business con caratteristiche peculiari da servire con un'offerta appositamente concepita, che viene considerata un'opportunità di sviluppo per l'Azienda
- Nell'individuare le Asa si devono evitare sia eccessive generalizzazioni che iperframmentazioni in modo che il Business potenziale presenti contorni precisi e differenziati.
- A livello di strategia generale si fissano le linee di indirizzo per le strategie di sviluppo e inoltre si verifica il bilanciamento delle attività complessive in portafoglio stabilendo l'allocazione delle risorse
- **Un'ASA non è quindi solo uno schema concettuale teorico ma al contrario è il frutto di uno sforzo creativo che dovrebbe servire a identificare nuovi mercati con bisogni non soddisfatti, tali da offrire all'azienda nuove opportunità di business.**

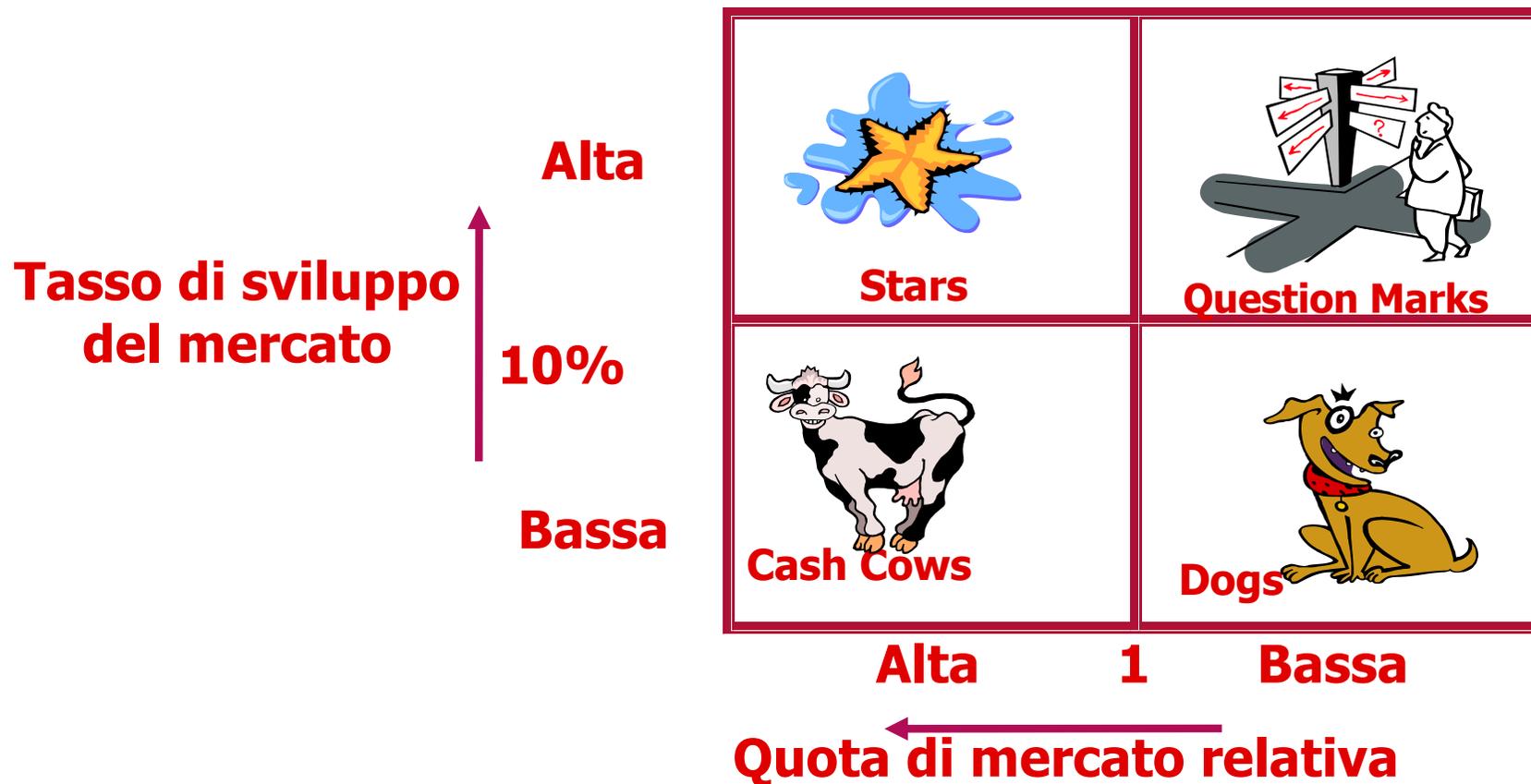


La teoria del portafoglio di attività

I modelli di portafoglio

- La matrice Boston
- La matrice General Electric

La matrice Boston Consulting Group (BCG)



Il flusso va dai “question marks” alle “stars” ai “cash cows” e infine ai “dogs”

La matrice BCG

Una volta analizzate le varie Asa, la dirigenza deve decidere il ruolo che ciascuna dovrà avere nel complesso disegno strategico dell'impresa.

Per ogni ASA sarà possibile scegliere tra quattro tipi di obiettivi

- Sviluppo o *build share*
- Mantenimento o *hold share*
- Mietitura o *harvest*
- Disinvestimento o *disinvest*

La matrice BCG

Limiti del modello:

- Si basa sull'assunto che il mercato sia incontrollabile
- La quota di mercato non sempre è determinante per il rendimento dell'Azienda
- Non è vero che la fonte di finanziamento dell'Impresa sia solo interna
- Non viene presa in considerazione l'interdipendenza sinergica tra le varie Sbu
- Non viene presa in considerazione la soddisfazione del cliente
- La strategia aziendale sembra essere solo di tipo reattivo basandosi sull'analisi della posizione competitiva



La matrice McKinsey

E' un modello più complesso della Boston che prende in considerazione due parametri fondamentali:

- attrattività del settore
- competitività del settore

Tali parametri sono tuttavia un indice composito che tiene in considerazione tutti gli elementi.

Per es. l' attrattività è determinata da valori ponderati della dimensione, della crescita, della redditività ecc.

La competitività è anch' essa un indice composito al quale concorrono vari fattori quali la quota di mercato, qualità del prodotto ecc.

LA MATRICE MCKINSEY – GENERAL ELECTRIC



ATTRATTIVITA' DEL BUSINESS

	Coefficiente di ponderazione	Valutazione del settore	Punteggio
Dimensione globale del mercato	0.20	4.00	0.80
Tasso annuo di crescita del mercato	0.20	5.00	1.00
Margini di profitto	0.15	4.00	0.60
.....

COMPETITIVITA' DELL' AZIENDA NEL BUSINESS

	Coefficiente di ponderazione	Valutazione della B.U.	Punteggio
Quota di mercato	0.10	4.00	0.40
Qualità del prodotto	0.15	4.00	0.60
Reputazione della marca	0.10	5.00	0.50
.....



La matrice Mckinsey

Si delineano in tal modo 3 aree (indicate con diversi colori)

1. Area di forte attrattività e bassa competitività dove è opportuno ***investire***
2. Area di media attrattività e competitività dove è opportuno ***mantenere la quota di mercato***
3. Area di bassa attrattività e alta competitività dove è opportuno ***mietere più che possibile o disinvestire***

LA MATRICE MCKINSEY - GENERAL ELECTRIC



Nella matrice McKinsey-GE le posizioni sulle due dimensioni vengono calcolate ponderando i punteggi di valutazioni su singole sotto-variabili mediante un peso di importanza rispetto agli specifici obiettivi di marketing.



5. L'analisi SWOT e le sue fasi

1. Definizione di forze e debolezze che caratterizzano l'Azienda
2. Esplorazione dell'ambiente per individuare minacce e opportunità
3. Graduazione dell'importanza di minacce/opportunità e forze/debolezze
4. Combinazione dei fattori interni con quelli esterni per verificare la presenza di elementi di criticità
5. Individuazione di possibili alternative d'intervento

Sono le caratteristiche del singolo sistema competitivo di business in esame a permettere di stabilire se determinati attributi o eventi costituiscano rispettivamente punti di forza/debolezza o opportunità/minacce



L'analisi SWOT

SWOT

Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats

I due vantaggi dell'analisi Swot

- il contributo in chiave di conoscenza fornito dall'esame combinato di variabili interne ed esterne
- l'insieme di valutazioni in chiave strategica che il processo consente di delineare

Analisi Swot - parametri di misurazione

Forze e debolezze vengono misurate rispetto a due parametri fondamentali

Le forze rispetto a :

- la performance e cioè la capacità dell'azienda rispetto alla variabile osservata
- l'importanza e cioè quanto il possesso di capacità rispetto alla variabile osservata risulti critica per l'acquisizione di un vantaggio competitivo.

Stabiliti i punteggi di performance e importanza si moltiplicano tra di loro per individuare la priorità di ciascuno. Si possono configurare in tal modo 4 diverse ipotesi:

1. Alta performance e alta importanza = ***l'azienda ha una forza da valorizzare e mantenere***
2. Alta performance e bassa importanza = ***l'azienda possiede una forza che non ha particolare rilevanza nell'Area strategica di riferimento***
3. Bassa performance e alta importanza = ***l'azienda ha un punto di debolezza in un ambito importante***
4. Bassa performance e bassa importanza = ***l'azienda ha una debolezza che ha un rilievo marginale***

Analisi Swot - parametri di misurazione

Per le minacce e le opportunità i parametri fanno riferimento

- alla gravità o all'attrattività dell'evento
- alla probabilità che l'evento si verifichi

Anche in tal caso possono risultare 4 diverse soluzioni

1. Alta gravità/attrattività e alta probabilità = **si è in presenza di una minaccia/opportunità da fronteggiare/sfruttare**
2. Alta gravità/attrattività e bassa probabilità = **evento da monitorare adeguatamente che non richiede azioni nell'immediato**
3. Bassa gravità/attrattività e alta probabilità = **evento non si prefigura come particolarmente pericoloso o interessante**
4. Bassa gravità/attrattività e bassa probabilità = **evento privo di ripercussioni sull'azienda**



Limiti analisi Swot

La staticità.

Forze/debolezze e minacce/opportunità sono dinamiche per definizione.

Occorre pertanto ripeterla con regolarità.