

GIOVANNA CAMPOPIANO

Professore Associato
Università degli Studi di Bergamo

STRATEGIA E SISTEMI DI PIANIFICAZIONE

Opzioni Strategiche



Analisi SWOT

- Fornisce una sintesi delle questioni chiave derivanti da un'analisi delle risorse e delle capacità e dall'analisi dell'ambiente aziendale per ottenere un quadro generale della posizione strategica di un'organizzazione
 - Analisi interna: **punti di forza e di debolezza** (Strengths and Weaknesses)
 - Analisi esterna: **opportunità e minacce** (Opportunities and Threats)
- Questa analisi può anche essere utile come base per **generare opzioni strategiche** e valutare le **future linee d'azione**



Analisi SWOT

Un meccanismo di punteggio (da più 5 a meno 5) viene utilizzato come mezzo per indurre i manager a valutare l'interrelazione tra gli impatti ambientali e i punti di forza e di debolezza dell'impresa

- **Un punteggio positivo (+)** indica che la forza dell'azienda la aiuterebbe a trarre vantaggio o a contrastare un problema derivante da un cambiamento ambientale o che una debolezza sarebbe compensata da tale cambiamento
- Un **punteggio negativo (-)** indica che la forza sarebbe ridotta o che una debolezza impedirebbe all'organizzazione di superare i problemi associati a quel cambiamento

Esempio: un'azienda del settore farmaceutico

	Environmental change (opportunities and threats)					
	Healthcare rationing	Complex and changing buying structures	Increased integration of healthcare	Informed patients	+	–
<i>Strengths</i>						
Flexible sales force	+3	+5	+2	+2	+12	0
Economies of scale	0	0	+3	+3	+6	0
Strong brand name	+1	+3	0	–1	+4	–1
Healthcare education department	+3	+3	+4	+5	+15	0
<i>Weaknesses</i>						
Limited capabilities in biotechnology and genetics	–1	0	–4	–3	0	–8
Ever lower R&D productivity	–3	–2	–1	–2	0	–8
Weak ICT capabilities	–3	–2	–5	–5	0	–15
Over-reliance on leading product	–2	–1	–3	–1	0	–7
Environmental impact scores	+7	+11	+9	+10		
	–9	–5	–13	–12		

- Se questa analisi deve essere utile, bisogna ricordare che l'esercizio non è assoluto ma **relativo ai suoi concorrenti**
- L'analisi SWOT è più utile quando è **comparativa** - se esamina punti di forza, debolezza, opportunità e minacce in relazione ai concorrenti



Esempio: un'azienda del settore farmaceutico e i suoi concorrenti

Environmental change (opportunities and threats)

	Healthcare rationing	Complex and changing buying structures	Increased integration of healthcare	Informed and passionate patients	Overall impact
Pharmcare Big global player suffering fall in share price, low research productivity and post-mega-merger bureaucracy	-2 Struggling to prove cost-effectiveness of new drugs to new regulators of healthcare rationing	+6 Well-known brand, a flexible sales force combined with a new healthcare education department creates positive synergy	-4 Weak ICT and lack of integration following mergers means sales, research and admin are all under performing	-2 Have yet to get into the groove of patient power fuelled by the internet	-2 Declining performance over time worsened after merger
Company W Big pharma with patchy response to change, losing ground in new areas of competition	-4 Focus is on old-style promotional selling rather than helping doctors control costs through drugs	-4 Traditional sales force not helped by marketing which can be unaccommodating of national differences	+0 Alliances with equipment manufacturers but little work done across alliance to show dual use of drugs and new surgical techniques	+4 New recruits in the ICT department have worked cross-functionally to involve patients like never before	-4 Needs to modernise across the whole company

Johnson et al. (2008)

Ci sono due **pericoli principali** nell'uso dell'analisi SWOT:

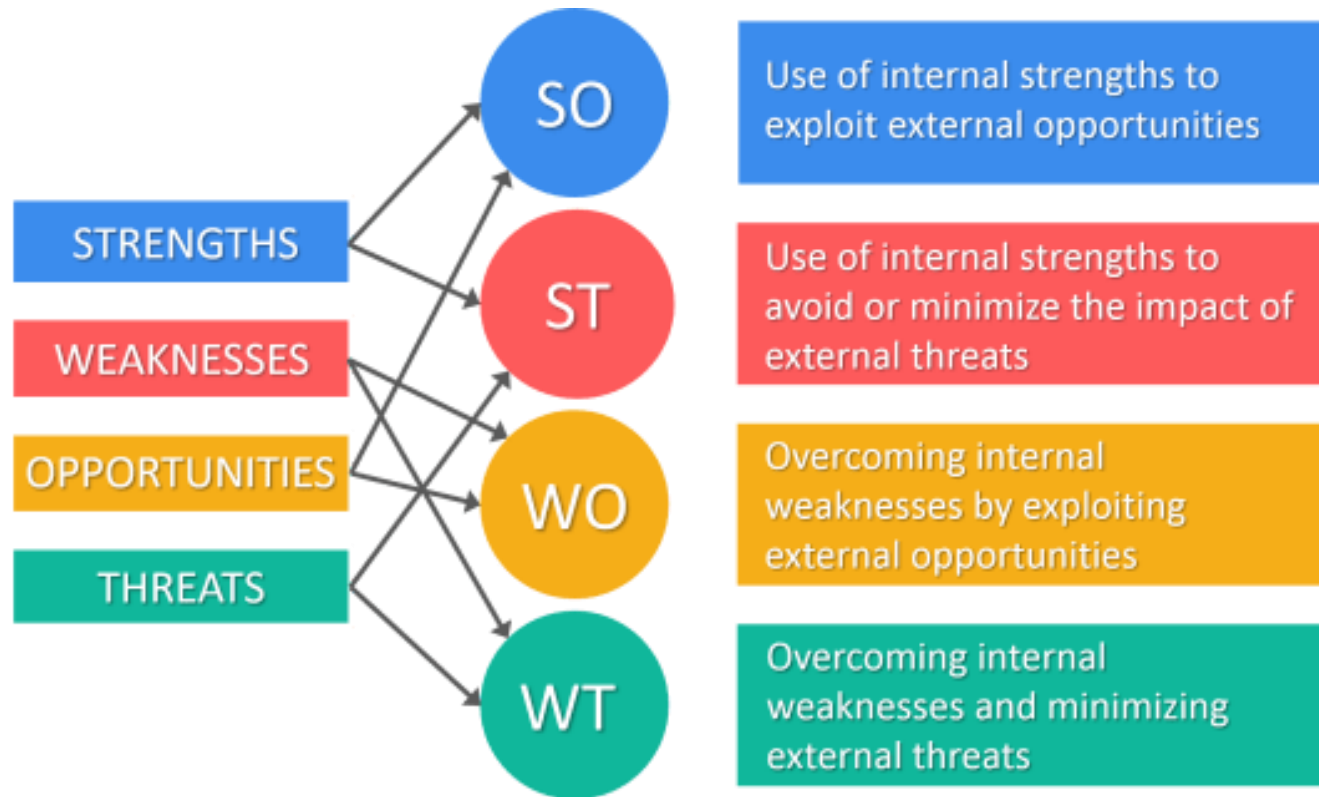
- *Elencazione*. Un esercizio SWOT può generare elenchi molto lunghi di apparenti punti di forza, debolezza, opportunità e minacce, mentre **ciò che conta è essere chiari su ciò che è veramente importante e ciò che è meno importante**. Quindi la priorità dei problemi è importante. Tre brevi regole possono essere utili qui:
 1. Concentrarsi sui punti di forza e di debolezza che **differiscono in termini relativi** rispetto ai concorrenti o alle organizzazioni comparabili e tralasciare le aree in cui l'organizzazione è alla pari con gli altri
 2. Concentrarsi su opportunità e minacce che sono **direttamente rilevanti** per l'organizzazione e il settore specifici e tralasciare fattori generali e generali
 3. Riassumere il risultato e trarre **conclusioni concrete**
- *Una sintesi, non un sostituto*. L'analisi SWOT è uno strumento coinvolgente e abbastanza semplice. È anche utile per riassumere e **consolidare altre analisi**. Essa non sostituisce, tuttavia, tali analisi

Framework TOWS



L'Analisi SWOT

L'analisi SWOT può essere usata come punto di partenza per generare opzioni strategiche e valutare le azioni future dell'impresa



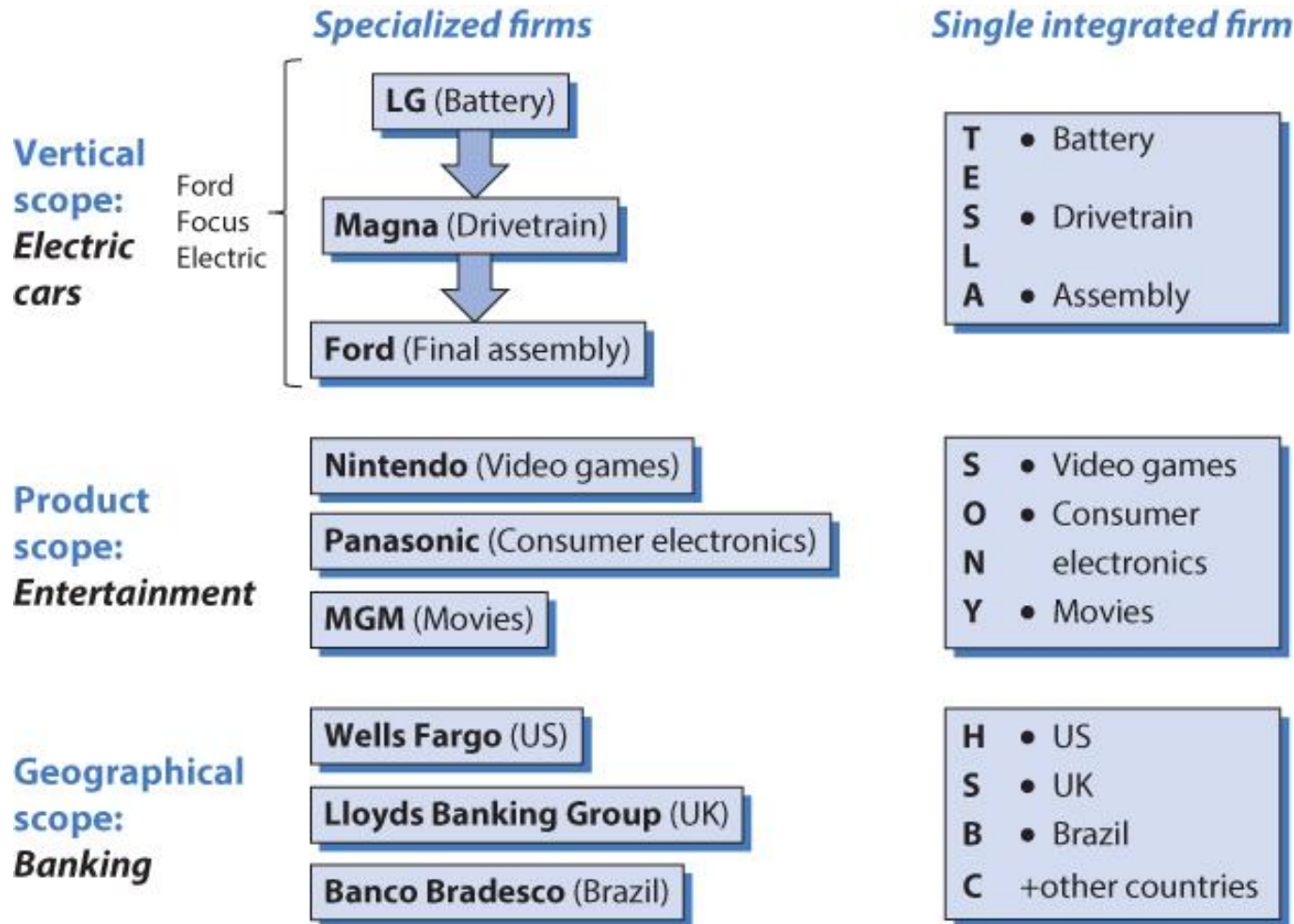
Opzioni strategiche che utilizzano le informazioni provenienti dall'analisi SWOT

- La SWOT può anche aiutare a focalizzare la discussione sulle **scelte future** e sulla misura in cui un'organizzazione è in grado di supportare queste strategie
- Un modo utile per farlo è utilizzare una **matrice TOWS**, per identificare le opzioni che affrontano una diversa combinazione di fattori interni (punti di forza e di debolezza) e fattori esterni (opportunità e minacce).

		Internal factors	
		Strengths (S)	Weaknesses (W)
External factors	Opportunities (O)	SO Strategic options Generate options here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategic options Generate options here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
	Threats (T)	ST Strategic options Generate options here that use strengths to avoid threats	WT Strategic options Generate options here that minimise weaknesses and avoid threats

Johnson et al. (2008)

The Scope of the firm: Specialization versus integration



INTEGRAZIONE VERTICALE



- È meglio essere **integrati verticalmente** o **specializzati verticalmente**?
- Per quanto riguarda un'attività specifica, questo si traduce in: fare o comprare (*make or buy*)?

L'integrazione verticale consiste nella proprietà e controllo da parte di un'impresa di più fasi verticali nella fornitura di un prodotto

- L'entità dell'integrazione verticale di un'azienda è indicata dal **numero di fasi della catena del valore del settore** che attraversa e può essere misurata dal rapporto tra il suo valore aggiunto e i ricavi delle vendite.
- L'integrazione verticale può essere sia **backward (a monte)** nelle attività dei propri fornitori che **forward (a valle)** nelle attività dei propri clienti.

Vantaggi dell'integrazione verticale

- **Economie tecniche** derivanti dall'integrazione fisica dei processi: risparmi sui costi derivanti dall'integrazione fisica di processi adiacenti
- Evitare i **costi di transazione** negli exchange verticali:
 - Nelle fasi verticali con **predominanza di contratti di mercato**, i **costi di transazione sono bassi** (ci sono molti acquirenti e venditori, le informazioni sono prontamente disponibili, i costi di passaggio per acquirenti e venditori sono bassi)
 - Nelle fasi verticali in cui due attori devono effettuare b, un mercato competitivo è impossibile, in quanto il mercato diventa un insieme di **monopoli bilaterali** → ogni fornitore deve negoziare con un unico acquirente, e dipenderà dal **relativo potere contrattuale** con conseguenti **elevati costi di transazione**.
 - Questi **investimenti specifici per le transazioni** incoraggiano l'integrazione verticale.
- **Vantaggi del coordinamento**: le auto Tesla hanno un design innovativo che richiede componenti appositamente progettati. La produzione interna limita la necessità di un coordinamento continuo con i fornitori.

Costi dell'integrazione verticale

- **Differenze di scala ottimale tra le diverse fasi di produzione:** UPS non avrebbe alcuna efficienza o vantaggio nella produzione dei propri furgoni
- **Necessità di sviluppare capacità distintive:** specializzandosi in alcune attività, un'azienda può sviluppare capacità distintive in tali attività. Pensate alle grandi aziende tecnologiche come Boeing, Intel, Philips che esternalizzano i loro requisiti IT a specialisti come IBM o Accenture (che imparano lavorando con più clienti):
 - **L'outsourcing** funziona meglio quando le capacità in diverse attività verticali sono indipendenti l'una dall'altra e sono generiche piuttosto che personalizzate.
- **Problemi di incentivazione:** con l'integrazione verticale, i rapporti interni fornitore-cliente sono soggetti a incentivi di basso livello (motivazione dell'acquirente ad assicurarsi il miglior affare e motivazione del venditore a perseguire l'efficienza e il servizio di alta qualità).

Costi dell'integrazione verticale

- **Effetti concorrenziali:** l'integrazione verticale consente a un monopolista di estendere la sua posizione di monopolio in una fase della catena del valore di un'industria a una fase adiacente. Tuttavia, invece di rafforzare la posizione competitiva di un'impresa, l'integrazione verticale rischia di danneggiarla, in quanto l'impresa diventa concorrente dei suoi clienti o fornitori.
- **Flessibilità:** l'integrazione verticale può essere svantaggiosa nel rispondere rapidamente alle opportunità di sviluppo di nuovi prodotti che richiedono nuove combinazioni di capacità tecniche.
 - L'outsourcing estensivo è una caratteristica dello sviluppo di prodotti a ciclo rapido (ad esempio, il Kindle di Amazon o l'iPhone di Apple).
 - Eccezione: laddove è necessaria una flessibilità a livello di sistema, l'integrazione verticale può facilitare adeguamenti rapidi e coordinati.
- **Investire in un'attività poco attraente:** dove le fasi verticali all'indietro o in avanti sono settori a basso margine
- **Rischio:** l'integrazione verticale del business comporta rischi intrinseci

Progettazione di relazioni verticali

- **Contratti a lungo termine:** invece di transazioni spot che funzionano bene in condizioni competitive (molti acquirenti e venditori e un prodotto standard), i contratti a lungo termine possono essere appropriati quando sono necessari **legami più stretti tra fornitore e cliente**.
- **Partnership verticali:** basate sulla fiducia e sulla comprensione reciproca, tali rapporti possono fornire sicurezza per sostenere investimenti specifici per transazioni, flessibilità per far fronte a circostanze mutevoli, incentivi per evitare l'opportunismo.
- **Franchising:** Accordo in cui l'affiliate (franchisee) produce e commercializza il prodotto o il servizio dell'affiliante (franchisor) in un'area specifica. Questo approccio consente di abbinare il marchio, le capacità di marketing e il sistema di business della grande azienda, con l'imprenditorialità e la conoscenza locale delle piccole imprese.

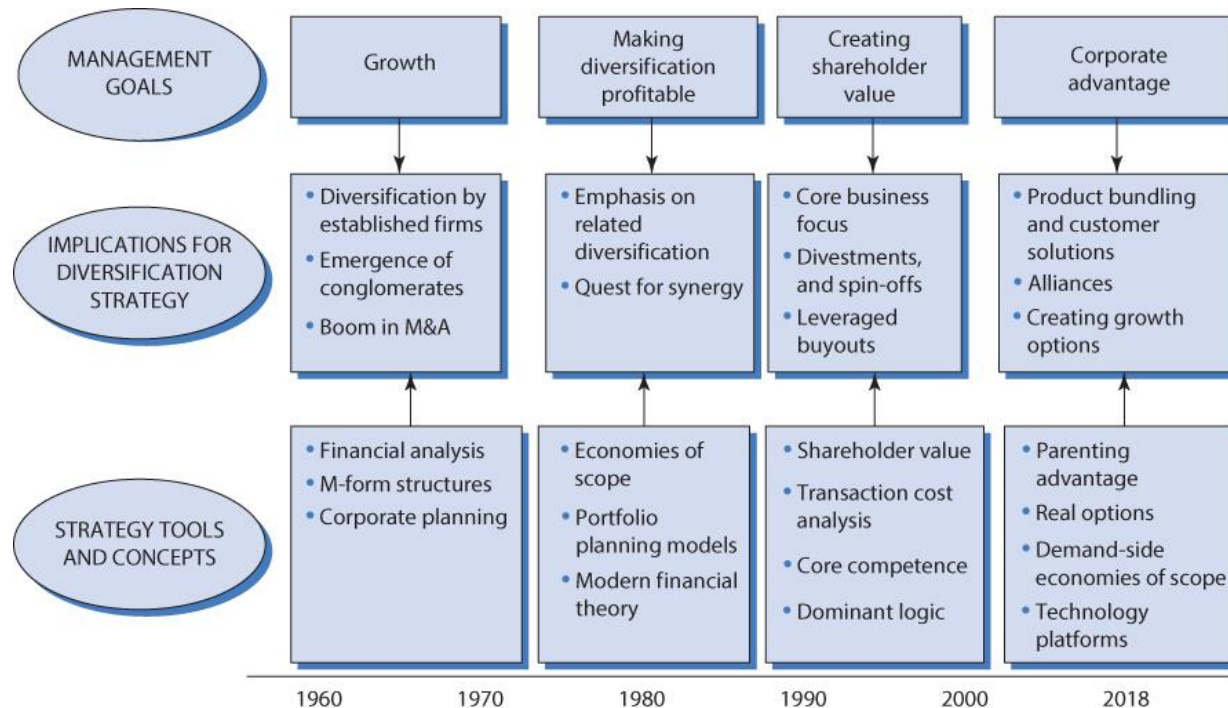
DIVERSIFICAZIONE



- La scelta delle imprese in merito all'ambito di applicazione del prodotto cambia nel tempo.
- **La diversificazione rappresenta un enigma:** libera le imprese dai vincoli di un singolo settore, ma ha causato più distruzione di valore di quasi tutti gli altri tipi di iniziative strategiche
- Le decisioni di diversificazione da parte delle imprese riguardano due questioni:
 1. Quanto è attraente il settore in cui entrare?
 2. L'impresa può stabilire un vantaggio competitivo?

Motivi per la diversificazione

- **Crescita:** la diversificazione genera tipicamente una crescita dei ricavi, soprattutto quando viene raggiunta attraverso acquisizioni, ma con **l'incertezza della redditività**
- **Riduzione del rischio:** argomentazione della ripartizione del rischio, anche se l'evidenza empirica mostra l'assenza di benefici per gli azionisti derivanti dalla diversificazione



Test essenziali di Porter

- **Test dell'attrattività e test del costo d'ingresso:** l'attrattività del settore da sola non è sufficiente a giustificare la diversificazione. Il costo di ingresso (barriera all'ingresso) può contrastare l'attrattiva del settore.
- **Test di miglioramento:** se due diverse imprese vengono riunite sotto la proprietà e il controllo di un'unica impresa, c'è qualche motivo per cui una delle due dovrebbe diventare più redditizia? Si tratta di una questione di **sinergia**

Porter's Three Tests



Quali sono queste sinergie tra le diverse imprese e come vengono sfruttate?

- **Le economie di scopo**, che esistono quando si utilizza una risorsa in più attività, ne utilizzano meno rispetto a quando le attività vengono svolte in modo indipendente.
- **Economie derivanti dall'internalizzazione delle transazioni**: esistono quando l'impresa dispone delle **altre risorse e capacità necessarie per una diversificazione di successo**. Ad esempio: l'accordo di licenza di Starbucks con Nestlé per la fornitura del caffè confezionato di Starbucks riconosce la mancanza di risorse e capacità di Starbucks per la distribuzione globale al commercio di generi alimentari.
- **Vantaggio genitoriale**: il valore genitoriale deriva dall'applicazione delle capacità di gestione della società madre a un'azienda, enfatizzando il ruolo di valore aggiunto del fulcro aziendale.
- **Impresa diversificata come mercato interno**, in cui diverse imprese competono per i fondi di investimento.

Diversificazione correlata o non correlata?

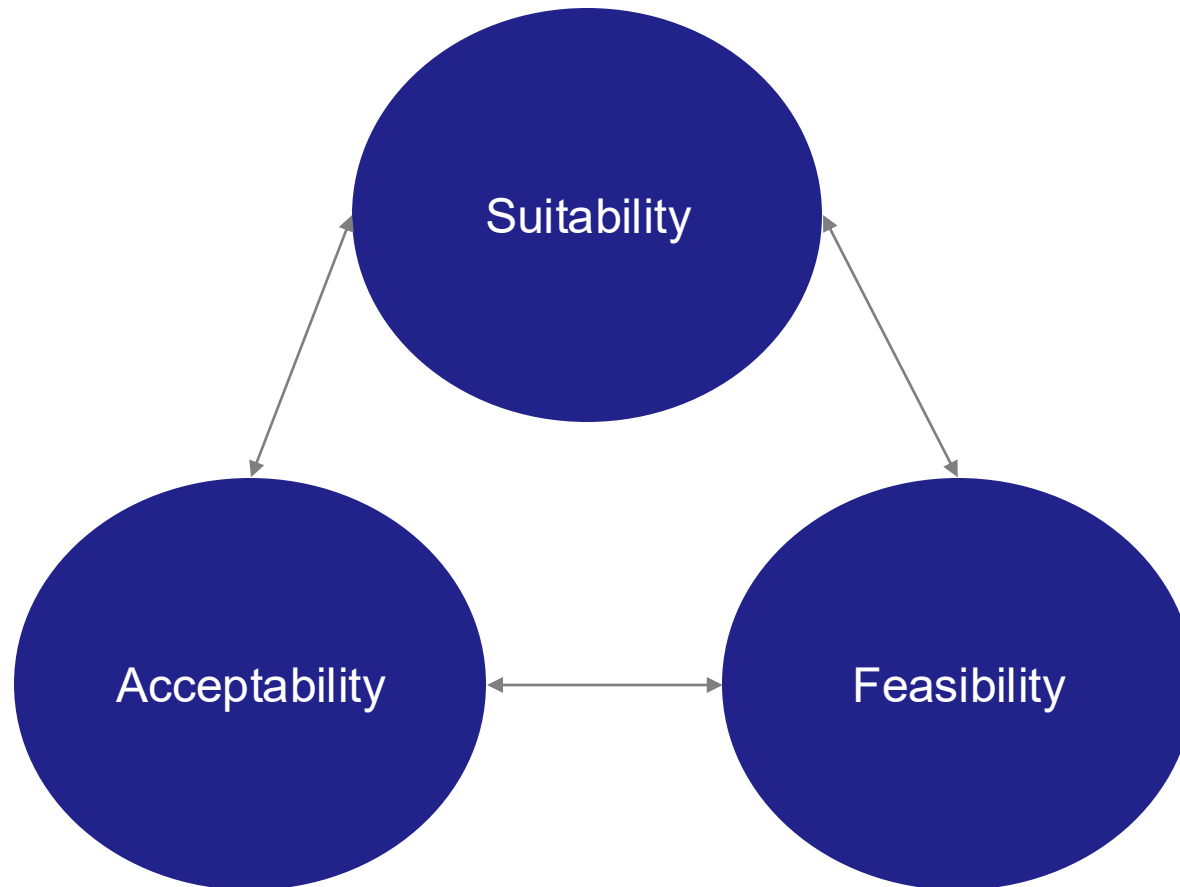
Corporate management function	Determinants of strategic similarity
Resource allocation	Similar sizes of capital investment projects Similar time spans of investment projects Similar sources of risk Similar general management skills required for senior business unit executives
Strategy formulation	Similar key success factors Similar stages of the industry life cycle Similar competitive positions occupied by each business within its industry
Targeting, monitoring and control of business unit performance	Goals defined in terms of similar performance variables Similar time horizons for performance targets

Grant, R. M. (1988). On 'dominant logic', relatedness and the link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 9(6), 639-642.

- Considerando il settore già analizzato, prepara **un'analisi SWOT** e fornisci opzioni strategiche (**TOWS**)
- Potete utilizzare i [framework disponibili in Moodle](#), modificate il PPT e fate l'upload (uno per gruppo, riportando I nomi di chi ha contribuito)



I criteri di valutazione SAFe di idoneità, accettabilità e fattibilità sono utili per valutare possibili nuove **iniziative strategiche**



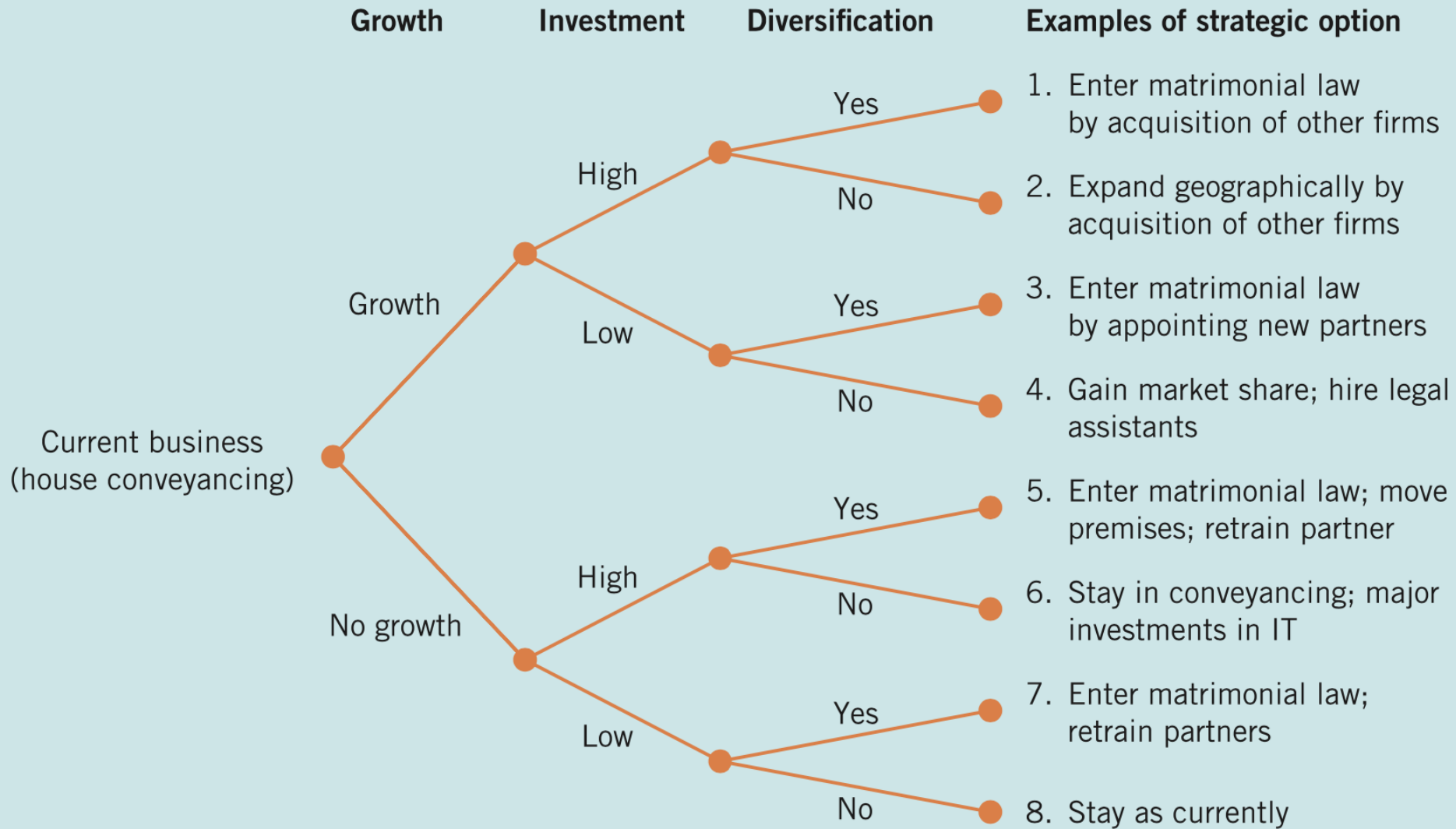
- L'idoneità (suitability) riguarda la valutazione di **quali strategie proposte affrontano le principali opportunità e minacce che un'organizzazione deve affrontare** attraverso la comprensione della posizione strategica di un'organizzazione
- Si tratta quindi della **logica generale** di una strategia
- Un'analisi di idoneità comporta la valutazione della misura in cui una strategia proposta:
 - sfrutta le opportunità nell'ambiente ed evita le minacce;
 - capitalizza i punti di forza dell'organizzazione ed evita o pone rimedio alle debolezze.
- Esistono, tuttavia, anche una serie di **tecniche di screening** che possono essere utilizzate per valutare l'adeguatezza delle strategie proposte esaminando i loro meriti relativi rispetto alle opportunità e ai vincoli chiave.

- L'idoneità (suitability) riguarda la valutazione di **quali strategie proposte affrontano le principali opportunità e minacce che un'organizzazione deve affrontare** attraverso la comprensione della posizione strategica di un'organizzazione
- Si tratta quindi della **logica generale** di una strategia
- Un'analisi di idoneità comporta la valutazione della misura in cui una strategia proposta:
 - sfrutta le opportunità nell'ambiente ed evita le minacce
 - capitalizza i punti di forza dell'organizzazione ed evita o pone rimedio alle debolezze

Strategic option	Why this option might be suitable in terms of:	
	Macro, industry and sector environments	Resources and capabilities
Directions		
Retrenchment	Withdraw from declining markets Maintain market share	Identify and focus on established strengths
Market penetration	Gain market share for advantage	Exploit superior resources and capabilities
New products and services	Exploit knowledge of customer needs	Exploit R&D
Market development	Current markets saturated New opportunities for: geographical spread, entering new segments or new uses	Exploit current products and capabilities
Diversification	Current markets saturated or declining; new opportunities for expansion beyond core businesses	Exploit strategic capabilities in new arenas

Esistono, tuttavia, anche una serie di **tecniche di screening che possono essere utilizzate per valutare l'adeguatezza delle strategie proposte** esaminando i loro meriti relativi rispetto alle opportunità e ai vincoli chiave.

- **Ranking:** le possibili strategie sono valutate rispetto a **fattori chiave** relativi alla posizione strategica dell'organizzazione e un punteggio (o classifica) stabilito per ciascuna opzione.
- **Screening attraverso scenari:** utile dove esiste un alto grado di **incertezza**. Le opzioni adatte sono quelle che hanno senso in termini di vari scenari. Come risultato di tale analisi può darsi che diverse opzioni strategiche debbano essere "mantenute aperte", forse sotto forma di piani di emergenza.
- **Screening per le basi di vantaggio competitivo:** se è probabile che attinga alle basi del vantaggio competitivo dell'organizzazione, ad esempio VRIO.
- **Alberi decisionali:** le opzioni vengono "eliminate" e le opzioni preferite emergono introducendo progressivamente requisiti che devono essere soddisfatti (come la crescita, gli investimenti o la diversità).



Johnson et al. (2008)

- L'accettabilità riguarda il fatto che **i risultati attesi di una strategia proposta soddisfino le aspettative delle parti interessate**
- Questi possono essere di tre tipi, le "3 R": rischio, rendimento e reazioni degli stakeholder
- 1. Il rischio riguarda la misura in cui i risultati strategici sono imprevedibili, in particolare per quanto riguarda possibili esiti negativi.**
- Le strategie scelte devono essere entro i limiti del rischio accettabile per l'organizzazione

- Sviluppare una buona comprensione della posizione strategica di un'organizzazione è al centro di una buona valutazione del rischio. Tuttavia, i seguenti strumenti possono anche essere utili in una valutazione del rischio
 - **Analisi di sensibilità:** analisi what-if che consente di mettere in discussione e sfidare ciascuna delle ipotesi importanti alla base di una particolare strategia
 - **Il rischio finanziario** si riferisce alla possibilità che l'organizzazione non sia in grado di soddisfare gli obblighi finanziari fondamentali necessari per la sopravvivenza
 - **L'analisi di pareggio** è un approccio semplice e ampiamente utilizzato che consente di esaminare le variazioni nelle ipotesi sulle variabili chiave di una strategia. Dimostra a che punto in termini di ricavi l'azienda recupererà i suoi costi fissi e variabili

2. Il rendimento è una misura dell'efficacia finanziaria di una strategia. Nel settore privato, gli investitori e gli azionisti si aspettano un ritorno finanziario sul loro investimento

- Una valutazione dell'efficacia finanziaria di qualsiasi strategia specifica dovrebbe essere un criterio chiave di accettabilità.
- Tecniche:
 - Analisi finanziaria: ROCE, periodo di ammortamento, flusso di cassa attualizzato
 - Analisi del valore per gli azionisti
 - Analisi costi-benefici

3. Reazioni degli stakeholder

Ci sono molte situazioni in cui le reazioni degli stakeholder potrebbero essere cruciali

- *Le aspettative finanziarie dei proprietari* devono essere prese in considerazione
- *I banchieri e gli altri fornitori di prestiti* sono preoccupati per il rischio connesso ai loro prestiti
- *Regolatori*
- *Personale*
- *Clientela*

- **La fattibilità riguarda la possibilità che una strategia funzioni nella pratica**
- È probabile che una valutazione di fattibilità comporti due questioni chiave:
 - le risorse e le capacità attualmente esistenti sono utili per implementare una strategia in modo efficace?
 - e se no, come possono essere ottenuti?
- **Fattibilità finanziaria**

Life cycle phase	Funding requirement	Cost of capital	Business risk	Likely funding source(s)	Dividends
Start-up	High	High	High	Personal debt; Equity (angel and venture capital)	Zero
Growth	High	Medium	High	Debentures and equity (growth investors)	Nominal
Maturity	Low/medium	Low/medium	Low/medium	Debt, equity and retained earnings	High
Exit/Decline	Low/negative	Medium/high	Medium	Debt, retained earnings	High

- **Personale e competenze**
- **Integrazione delle risorse**

Opzione	Criteri di idoneità	Criteri di accettabilità	Criteri di fattibilità	Commento
A				
B				
C				
D				
E				

Considerando l'analisi che avete fatto, completate una valutazione delle opzioni strategiche che avete individuato sopra

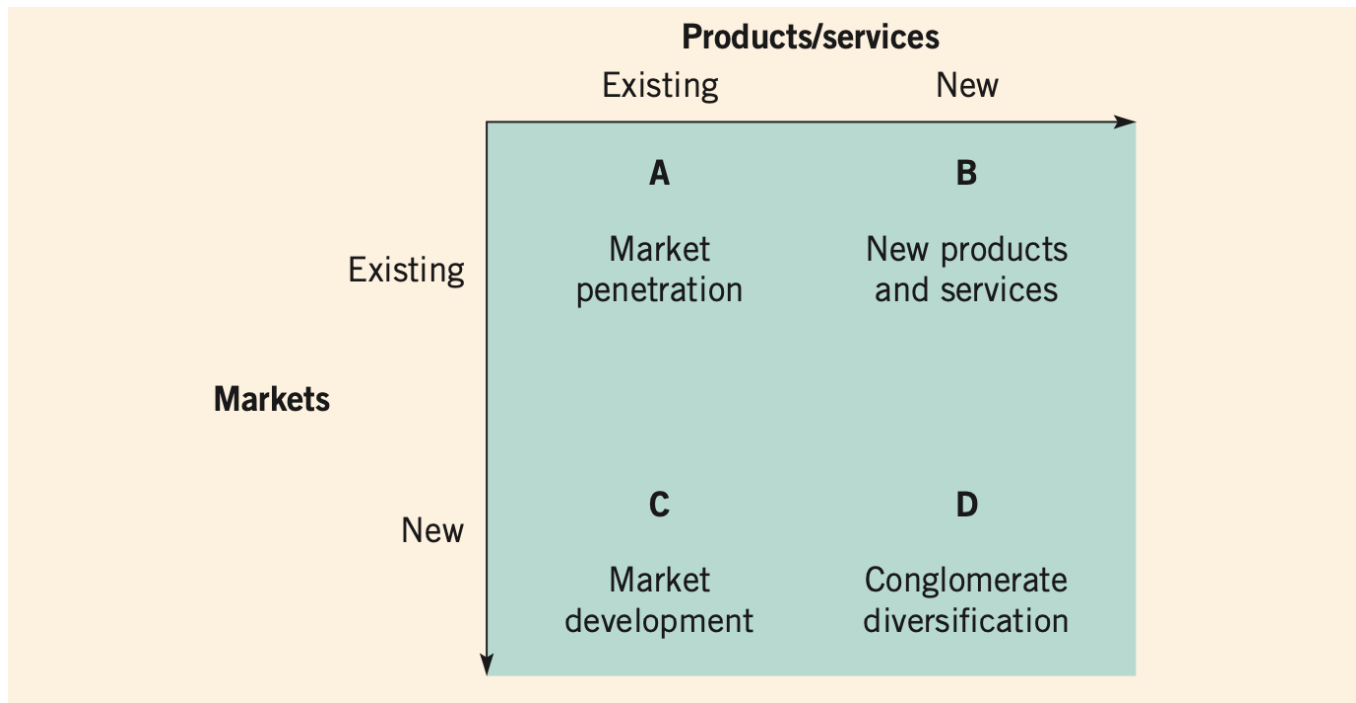


ALTRI STRUMENTI DI VALUTAZIONE



Matrice di **Ansoff**

- Utilizzato per classificare i prodotti generici e le opzioni di crescita del mercato disponibili per l'organizzazione
- In pratica c'è spesso uno spostamento graduale da una zona all'altra.
- Sebbene presentata come una scelta a livello aziendale, in pratica comporta scelte e ha implicazioni sia a livello aziendale che di business unit.



Ansoff (1988)

Matrice BCG

La matrice BCG utilizza criteri di quota di mercato e crescita del mercato per determinare l'attrattiva e l'equilibrio di un **portafoglio aziendale**

