



Start Cup 2012

Tutoring & Mentoring

«Dall'idea innovativa al Business Plan»



Università degli Studi di Foggia

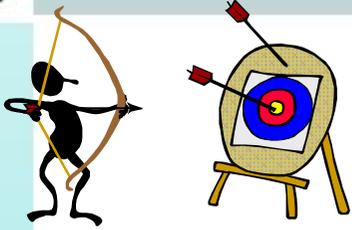
a.corvino@unifg.it

Foggia, 21 Giugno 2012

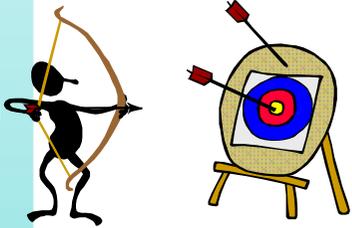


Agenda

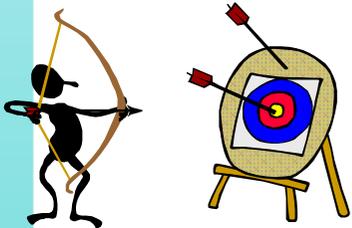
ARTI - Puglia



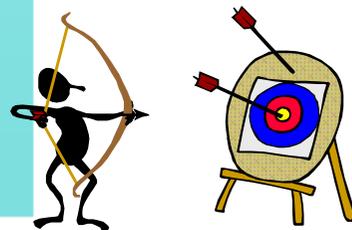
La gestione strategica dell'impresa



I livelli di Analisi Strategica



Gli Strumenti di Analisi Strategica



**La Comunicazione della
Strategia Aziendale: Il *Business Plan***



La Gestione Strategica

ARTI - Puglia

Identità aziendale
(effettiva o ricercata)

Che cosa fa o vuole
fare l'impresa??



Perché lo fa o lo vuole
Fare??

Come lo fa o lo vuole
Fare??



La Gestione Strategica

ARTI - Puglia

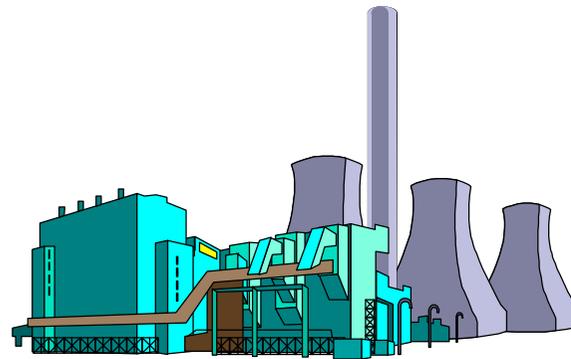
riguarda:

il Come ??

il Dove ??

il Perché ??

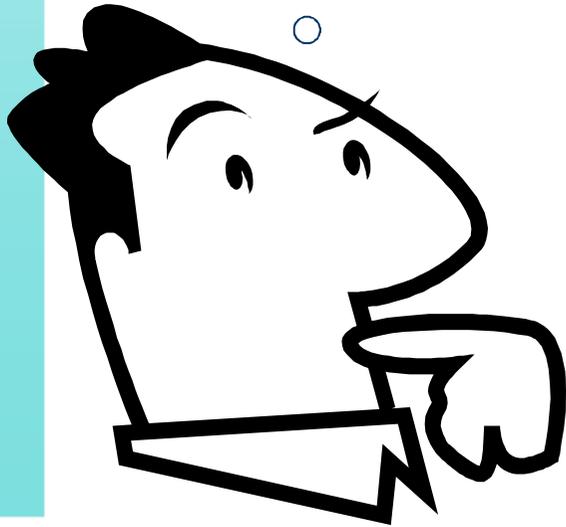
“essere impresa”



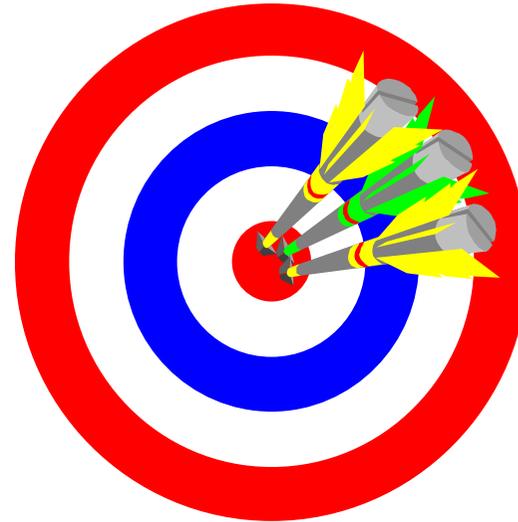


La Gestione Strategica

ARTI - Puglia



**Ma qual è l'obiettivo
di una strategia
aziendale??**





La Gestione Strategica

ARTI - Puglia

“L’obiettivo strategico di un’impresa è trarre profitto dal capitale investito. Se l’utile conseguito nel lungo periodo non è soddisfacente, allora è necessario intervenire, oppure abbandonare l’attività a favore di un’altra più vantaggiosa”
(Sloan JR, General Motors, 1963)

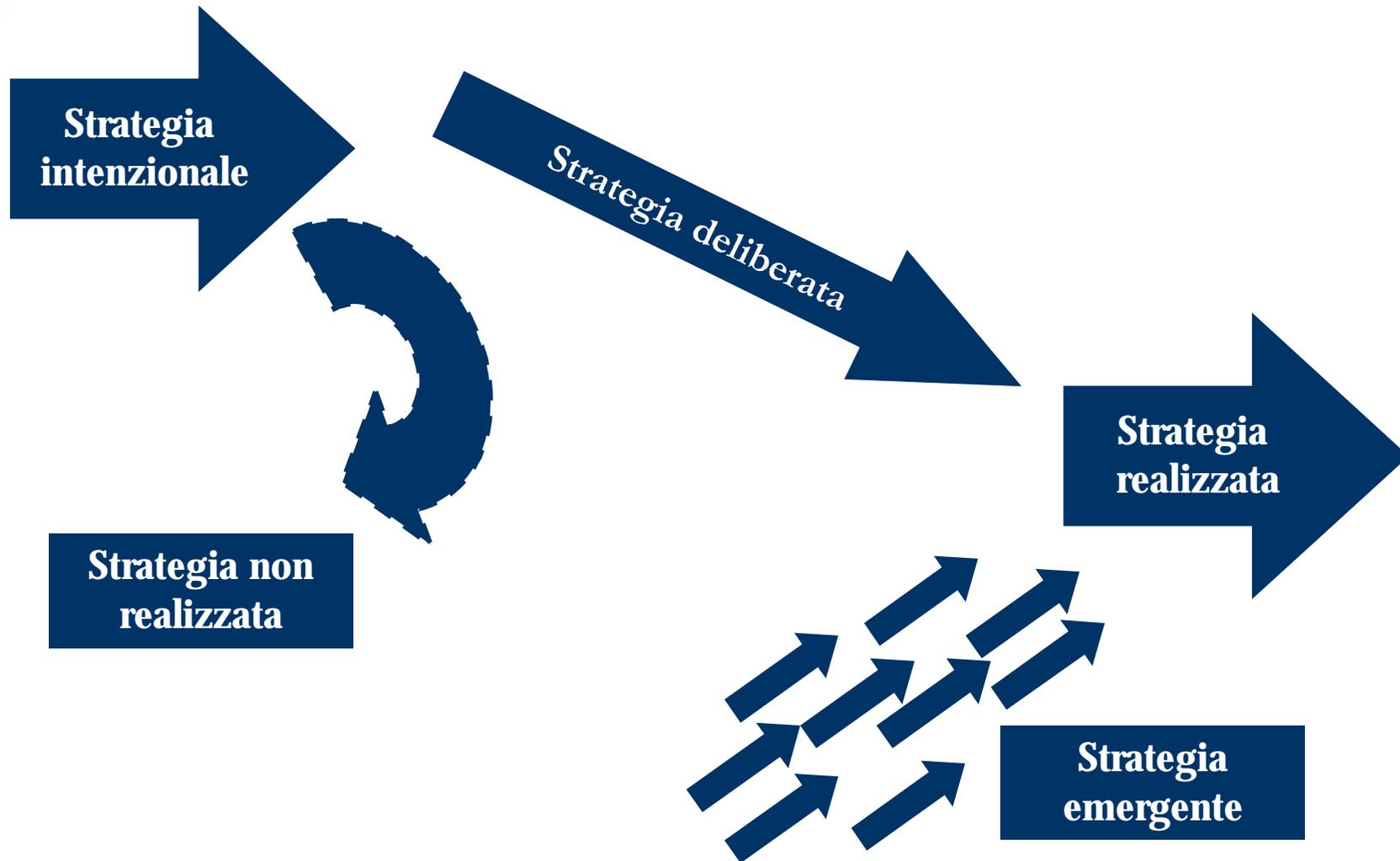




La Gestione Strategica

Il Processo di Sviluppo della Strategia

ARTI - Puglia

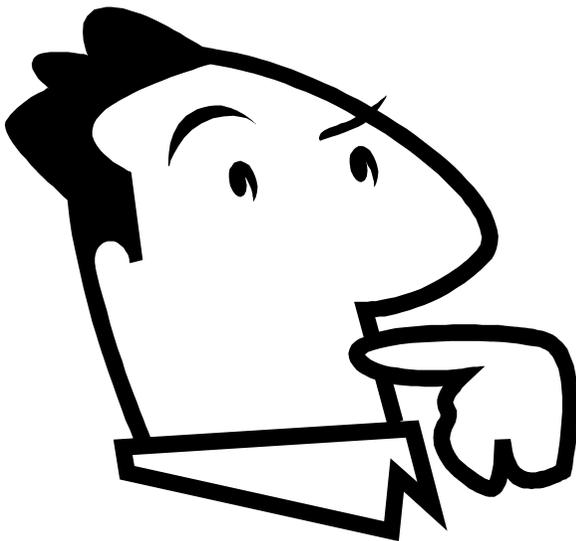




La Gestione Strategica

ARTI - Puglia

**Quali sono gli ingredienti
necessari affinché una
*Strategia Aziendale sia
Vincente?***





La Gestione Strategica

ARTI - Puglia

1

Obiettivi Chiari

2

Conoscenza dell'ambiente
competitivo



3

Valutazione delle Risorse

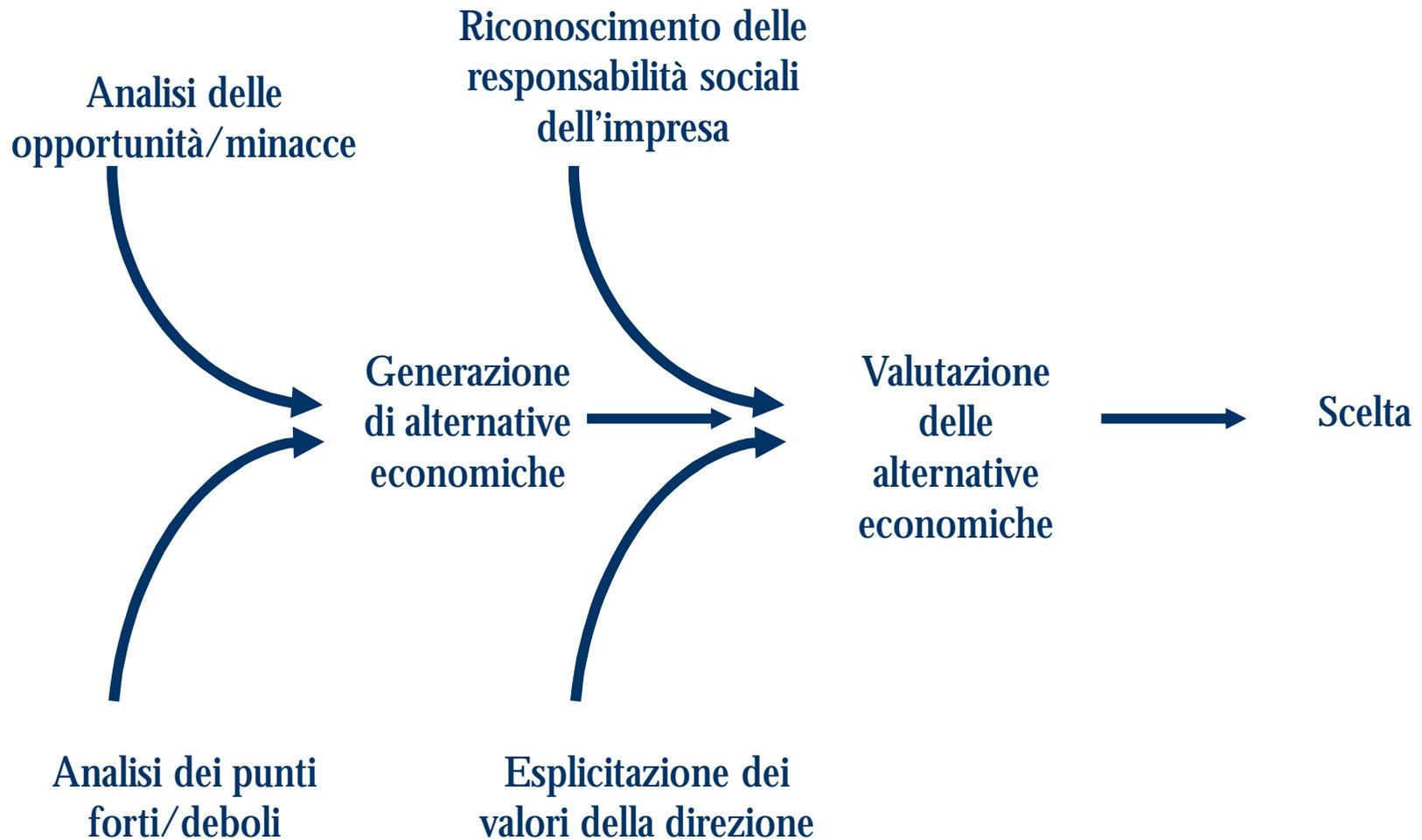
4

Realizzazione Efficace



La Gestione Strategica

ARTI - Puglia





I LIVELLI DI ANALISI STRATEGICA:

OSF



ARTI - Puglia



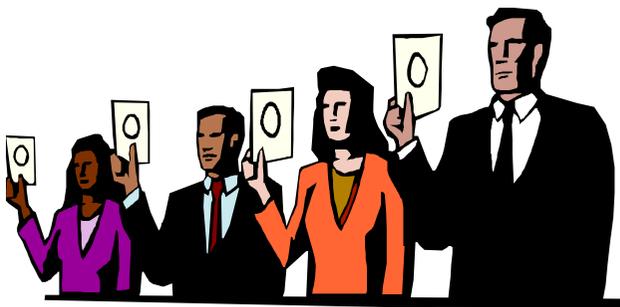
I livelli di Analisi Strategica

Strategia a livello Corporate

Tale strategia definisce i mercati ed i settori in cui l'impresa compete e comprende le scelte di diversificazione, integrazione verticale, acquisizione, cessione oltre alle decisioni sulle nuove iniziative.

Selezione del portafoglio di attività dell'impresa

Scelta di allocazione delle risorse tra le varie unità di business





I livelli di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

la *Corporate Strategy*, quindi, è da considerarsi come una sintesi dei bisogni dei clienti, delle attese di valorizzazione delle risorse e delle competenze/capacità aziendali nell'ottica di aumentare il valore per l'azionista

Sinatra, 2006





I livelli di Analisi Strategica

Strategia a livello di Business

Tale strategia determina il comportamento competitivo dell'impresa all'interno di un settore o di uno specifico mercato.

Leadership di un settore

Sopravvivenza

*Individuazione di un
VANTAGGIO
COMPETITIVO rispetto ai
concorrenti*





I livelli di Analisi Strategica

Le Strategie Funzionali

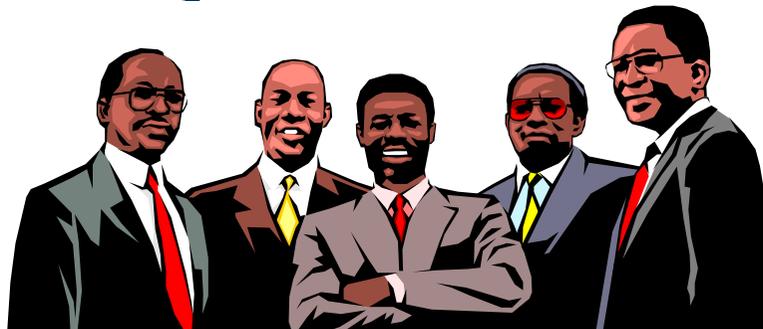
Tale strategia rappresenta **il terzo livello**, ossia le strategie mirate a definire l'utilizzo specifico di risorse a livello operativo.

Politiche di prodotto

*Politiche di
Produzione*

*Politiche di
Marketing e Finanza*

*Politiche di
Ricerca e Sviluppo*





Gli Strumenti di Analisi Strategica

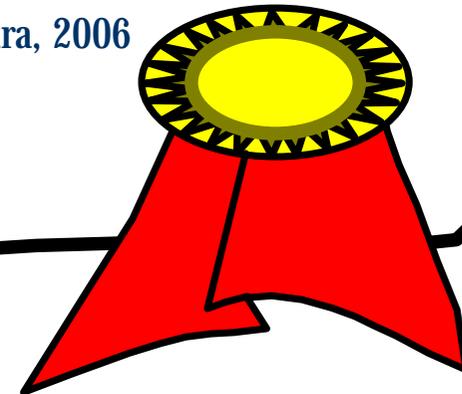
ARTI - Puglia

“Qualsiasi impresa ha una sua formula (o impostazione) imprenditoriale che è il prodotto della sua storia e delle scelte che le hanno via via impresso una certa direzione”

Coda, 1988

“Il modello dinamico che descrive ogni impresa secondo cinque fattori fondamentali”

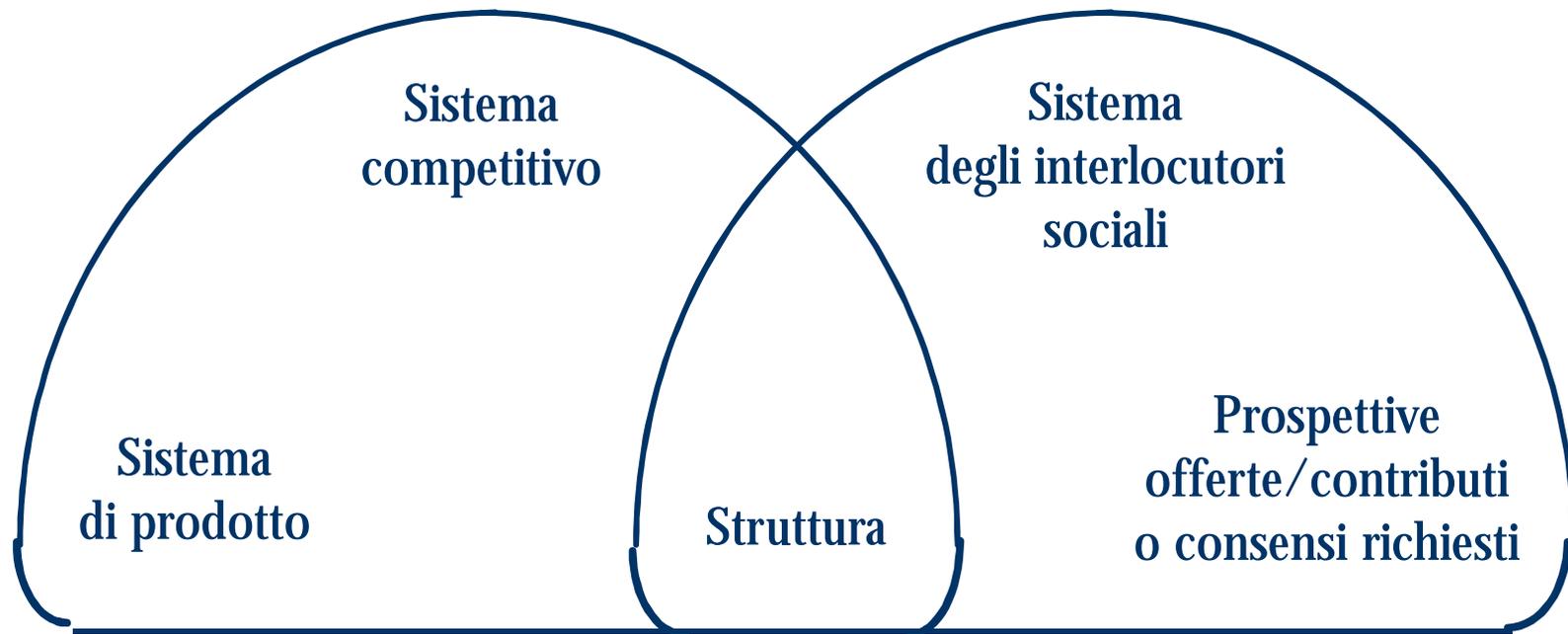
Sinatra, 2006





Gli Strumenti di Analisi Strategica

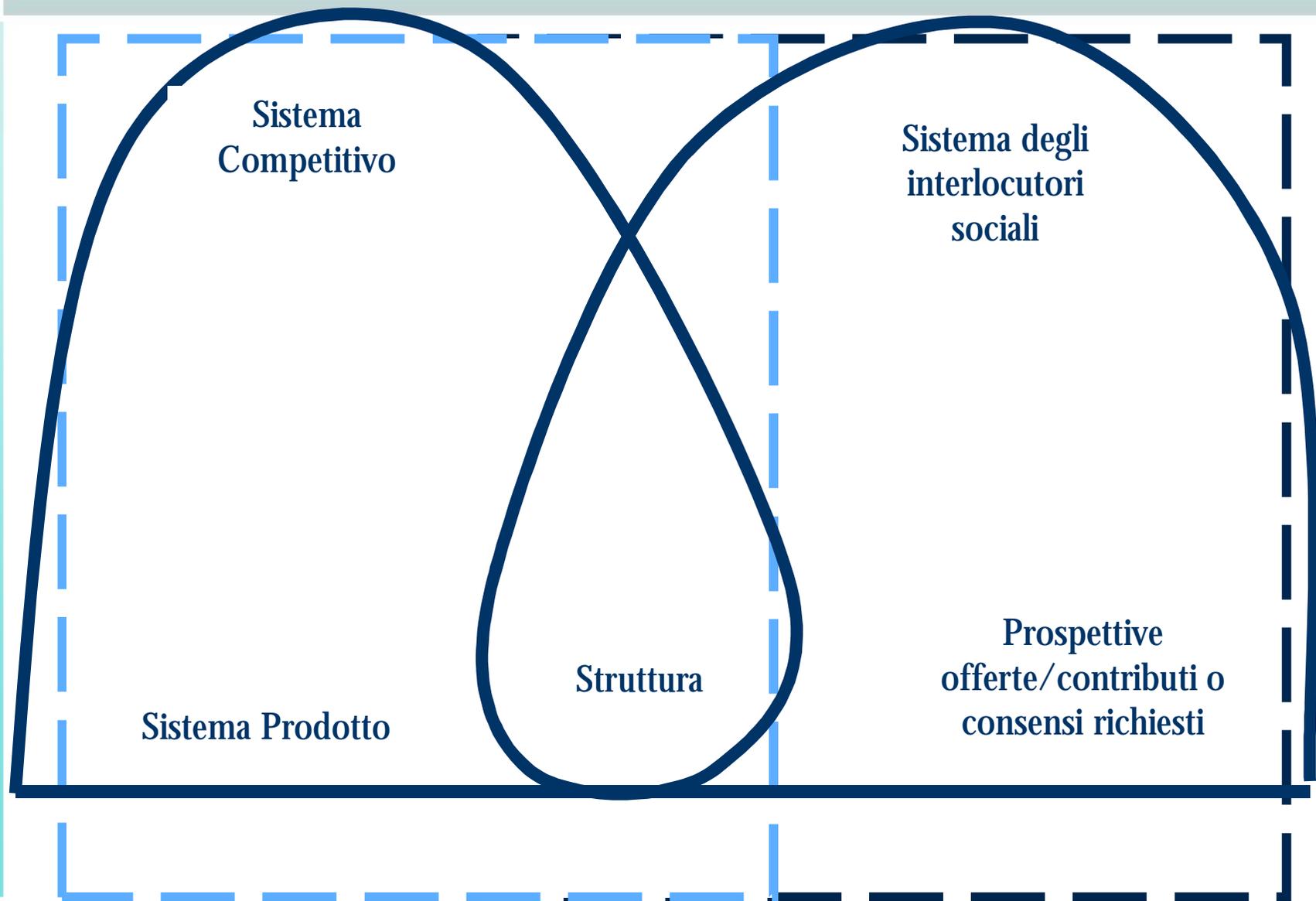
ARTI - Puglia





Gli Strumenti di Analisi Strategica

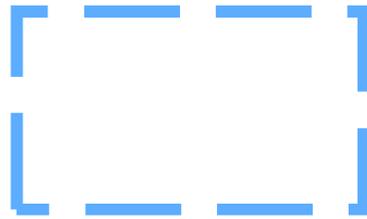
ARTI - Puglia





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia



definisce la Strategia competitiva
adottata dall'impresa



ossia il modo di essere
dell'impresa in una certa arena
competitiva



definisce la Strategia sociale
adottata dall'impresa



ossia il modo di essere
dell'impresa in un sistema di
forze economiche, politiche e
sociali in cui cerca consensi e
contributi per la sopravvivenza



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

Il Successo Aziendale dipende:

dall'attrattività del
SETTORE

dalla **posizione relativa**
dell'azienda



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

Attrattività del Settore



**Cinque Forze
Concorrenziali**

**Posizione relativa
dell'azienda**



**in termini di redditività
l'azienda occupa una
posizione superiore o
inferiore alla
media del settore**



Gli Strumenti di Analisi Strategica



l'azienda rispetto ai concorrenti presenta una superiore capacità di contenere i costi senza essere costretta a sacrificare differenze negative nei prezzi di vendita i benefici così raggiunti
(Vantaggio di Costo)

il VC deriva da almeno una di queste condizioni

l'azienda offre ai propri clienti qualcosa di unico che viene da essi apprezzato e compensato con un premio di prezzo, senza che ciò comporti rispetto alla concorrenza divari di costo di entità tali da compensare il premio di prezzo così ottenuto
(Vantaggio di Differenziazione)



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

**Se l'azienda soddisfa almeno una
di queste condizioni essa ottiene
una redditività di medio-lungo periodo
superiore rispetto
alla media del settore**

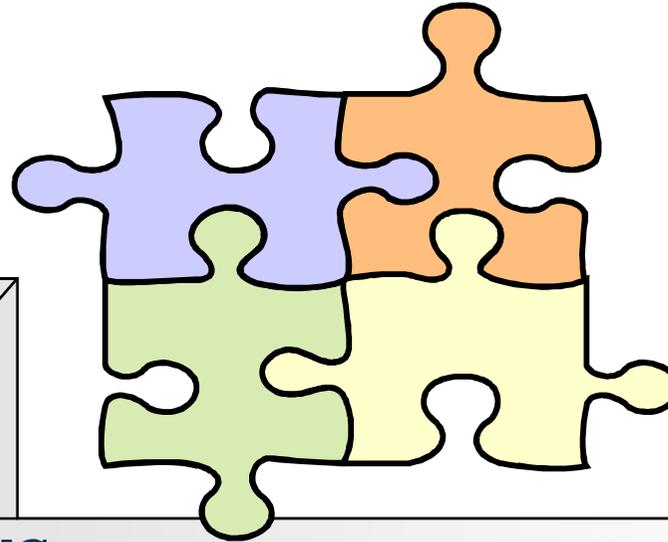
Russo, 2001





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia



“Il VC rappresenta una caratteristica dell’azienda e non del prodotto o del servizio che la stessa offre ai propri clienti”

.... Un prodotto unico non rappresenta una condizione sufficiente affinché l’azienda sia dotata di un VC...

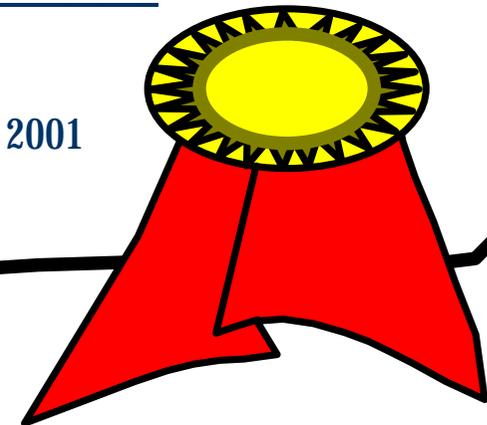


Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

i Sintomi del VC si riconoscono nella struttura organizzativa piuttosto che nella struttura economica dell'azienda e possono sintetizzarsi nella presenza di una redditività del capitale investito nella gestione tipica superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo

Russo, 2001





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia



Decisioni e
azioni
Direzionali

**ESIGENZA DI
COLLEGARE**

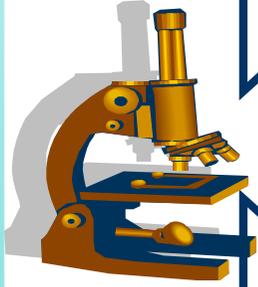
Risultati
Economici



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

*Valutazione
EX ANTE*



*Valutazione
EX POST*

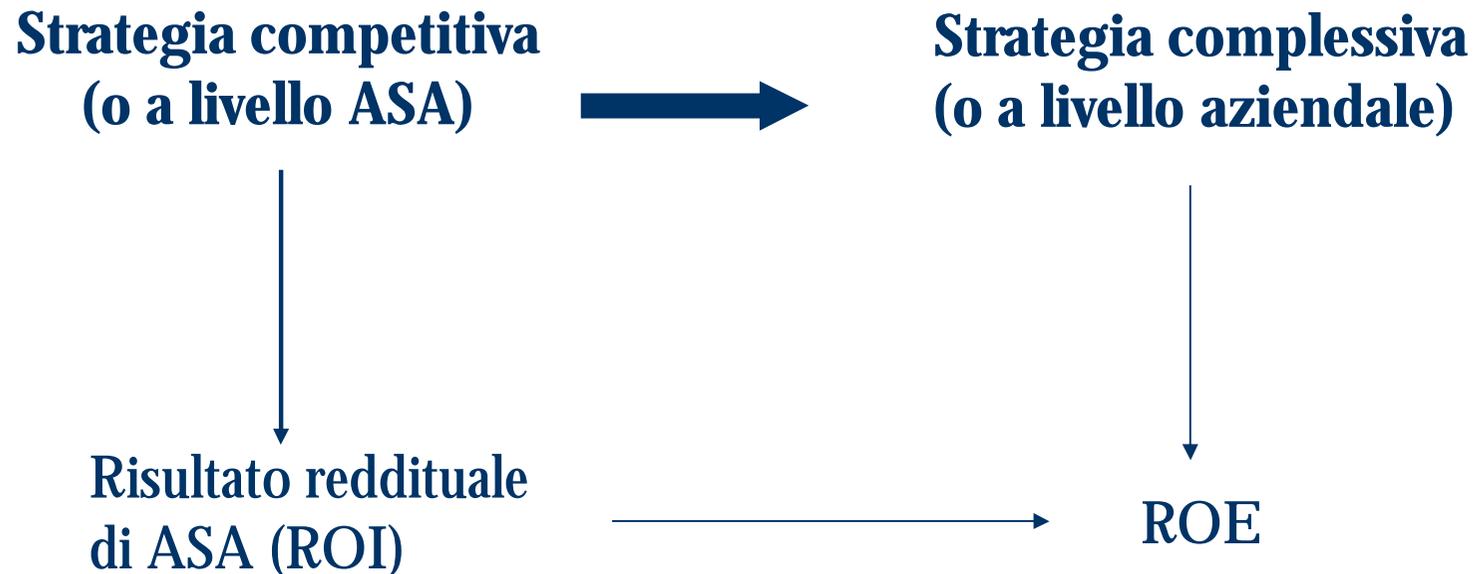
**PER POTER VALUTARE I CORSI DI
AZIONE PIÙ OPPORTUNI**

**PER RENDERSI CONTO DELL'ANDAMENTO
REDDITUALE EFFETTIVO E RICAIVARE
INSEGNAMENTI UTILI PER L'AZIONE FUTURA**



Gli Strumenti di Analisi Strategica

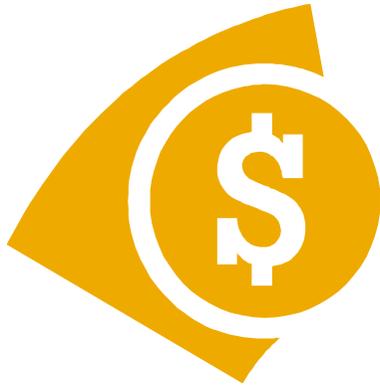
La possibilità di mantenere elevati risultati economico-finanziari per un periodo di tempo sufficientemente esteso dipende dalla capacità dell'impresa di mettere a punto strategie competitive coerenti, uniche e non facilmente imitabili





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia



ANALISI DEL «TESSUTO CAUSALE»



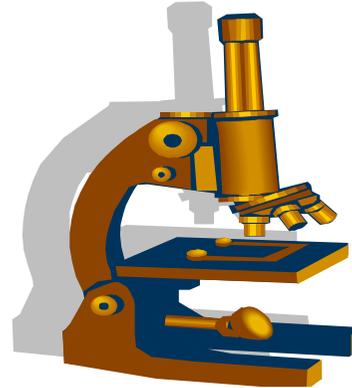


Gli Strumenti di Analisi Strategica

A R T I - Puglia

Analisi del RO

Costi Variabili



Ammortamenti

Costi di Struttura

Costi di Politica



Gli Strumenti di Analisi Strategica

I Sintomi del VC:



**differenze di
PREZZO rispetto alla
concorrenza**



**differenze di
COSTO
rispetto alla concorrenza
(a livello di categorie o di
variabili di costo)**



Gli Strumenti di Analisi Strategica

Le Strategie Competitive di Base:

Tipologia di VC

| | | Minori di Costi | Differenziazione |
|-------------------------|---------|---|--|
| <u>Raggio di Azione</u> | ampio | Leadership di Costo | Differenziazione |
| | stretto | Focalizzazione orientata alla Riduzione dei Costi | Focalizzazione orientata alla Differenziazione |



Gli Strumenti di Analisi Strategica

I REQUISITI del VC di Costo:

- n La redditività del CI sia superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo
- n I costi unitari di produzione sono inferiori ai costi unitari di produzione di tutti i concorrenti di riferimento
- n Le attività svolte all'interno dell'azienda presentano elementi di unicità rispetto a quelle dei concorrenti
- n Le attività svolte per produrre e offrire il prodotto sono coerenti dal punto di vista economico-finanziario



Gli Strumenti di Analisi Strategica

Le determinanti del Vantaggio di Costo:

- n Economie o diseconomie di scala
- n Effetto di apprendimento
- n Modello di impiego della capacità produttiva
- n Collegamenti tra le attività della catena del valore (collegamenti interni) e con le attività delle altre aziende del sistema del valore (collegamenti esterni)
- n Integrazione verticale
- n Interrelazioni con altre ASA
- n Localizzazione
- n Politiche discrezionali
- n Fattori istituzionali



Gli Strumenti di Analisi Strategica

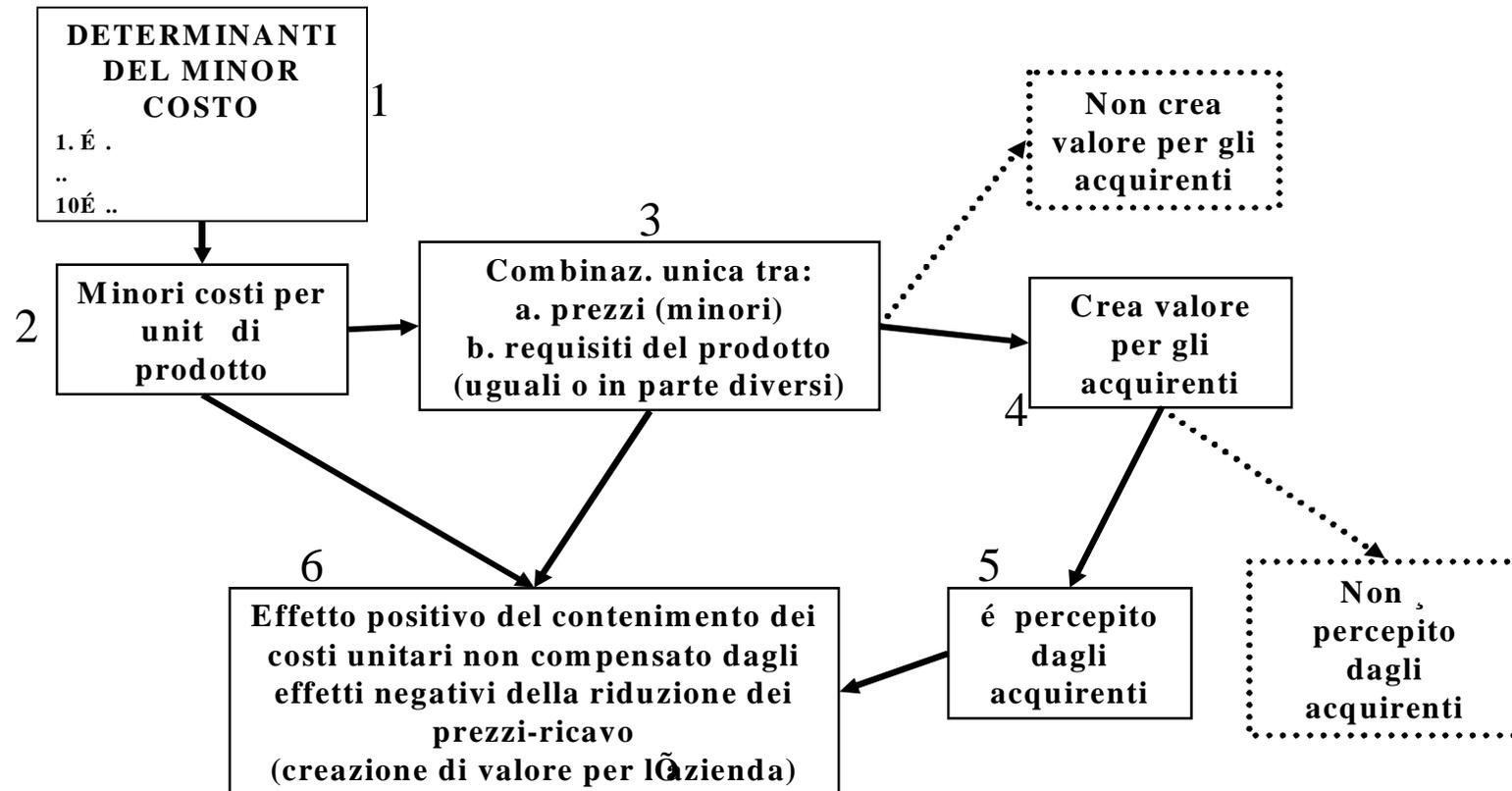
Le condizioni per il Successo del VCC





Gli Strumenti di Analisi Strategica

I caratteri del vantaggio competitivo di costo





Gli Strumenti di Analisi Strategica

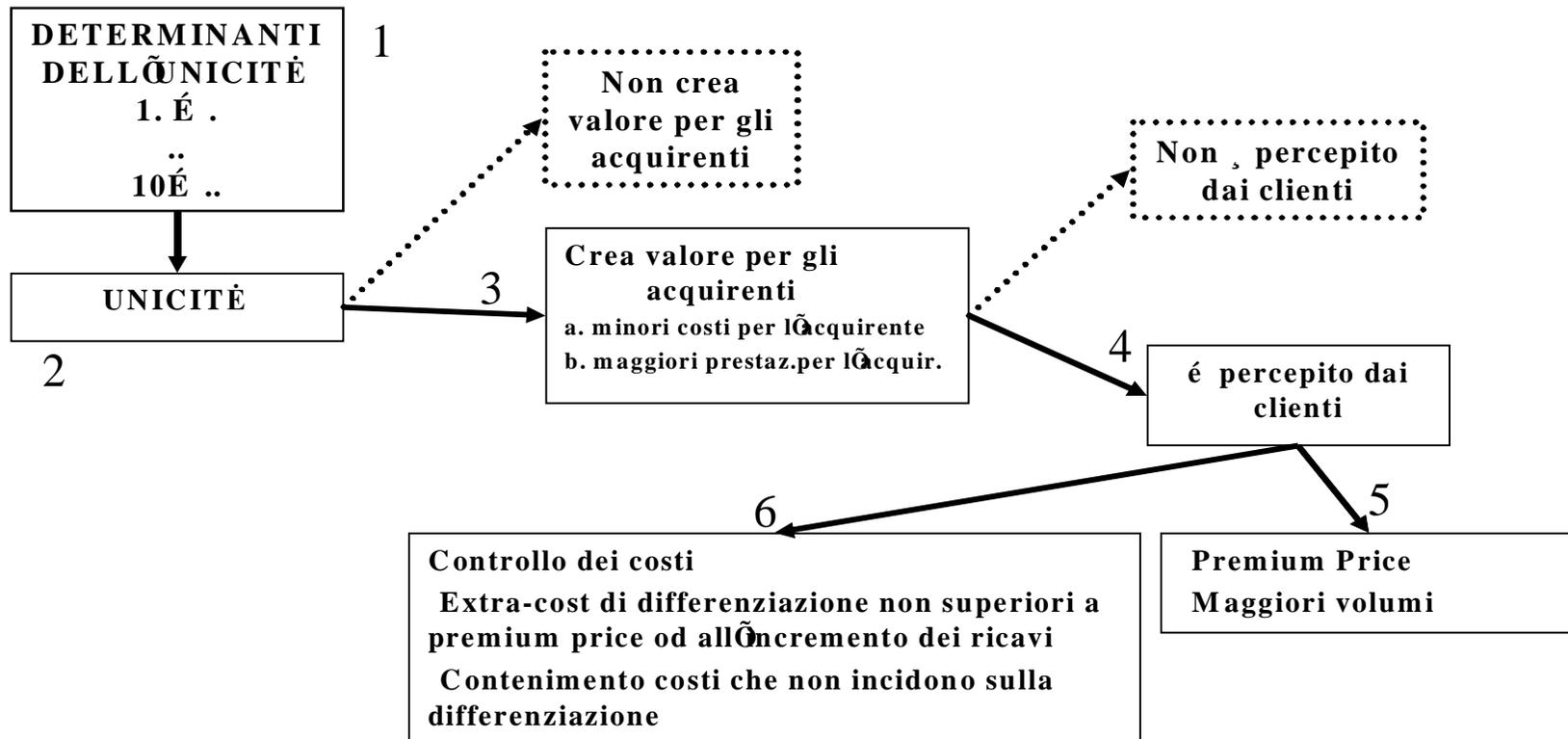
I REQUISITI del VC di Diffne:

- n la redditività del CI sia superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo
- n i prezzi di vendita sono maggiori rispetto al prezzo medio dei concorrenti
- n i costi di produzione non presentano rispetto ai costi di produzione dei concorrenti una differenza tale da compensare il premio ottenuto nei prezzi di vendita
- n il prodotto o il servizio offerti sono in certa misura percepiti e apprezzati come unici
- n le attività svolte all'interno dell'azienda presentano elementi di unicità rispetto a quelle dei concorrenti
- n le attività svolte per produrre e offrire il prodotto sono coerenti dal punto di vista economico-finanziario



Gli Strumenti di Analisi Strategica

I caratteri del vantaggio competitivo di differenziazione

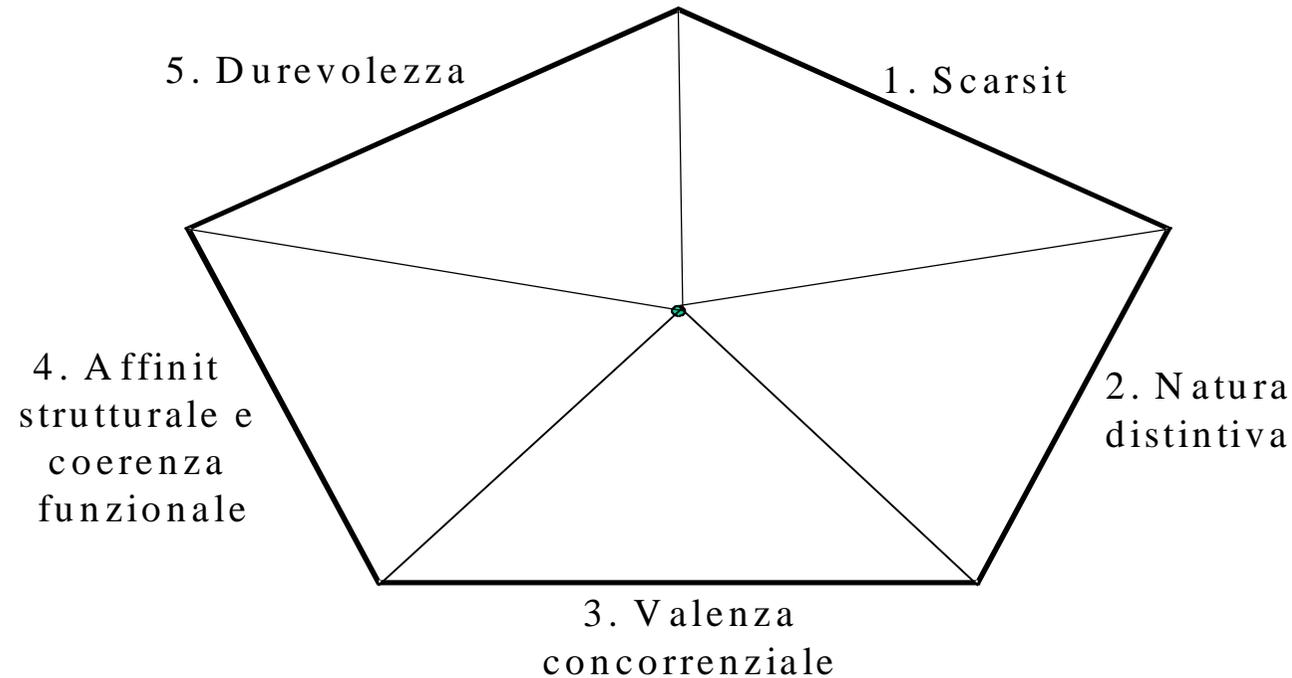




Gli Strumenti di Analisi Strategica

I requisiti di distintività:

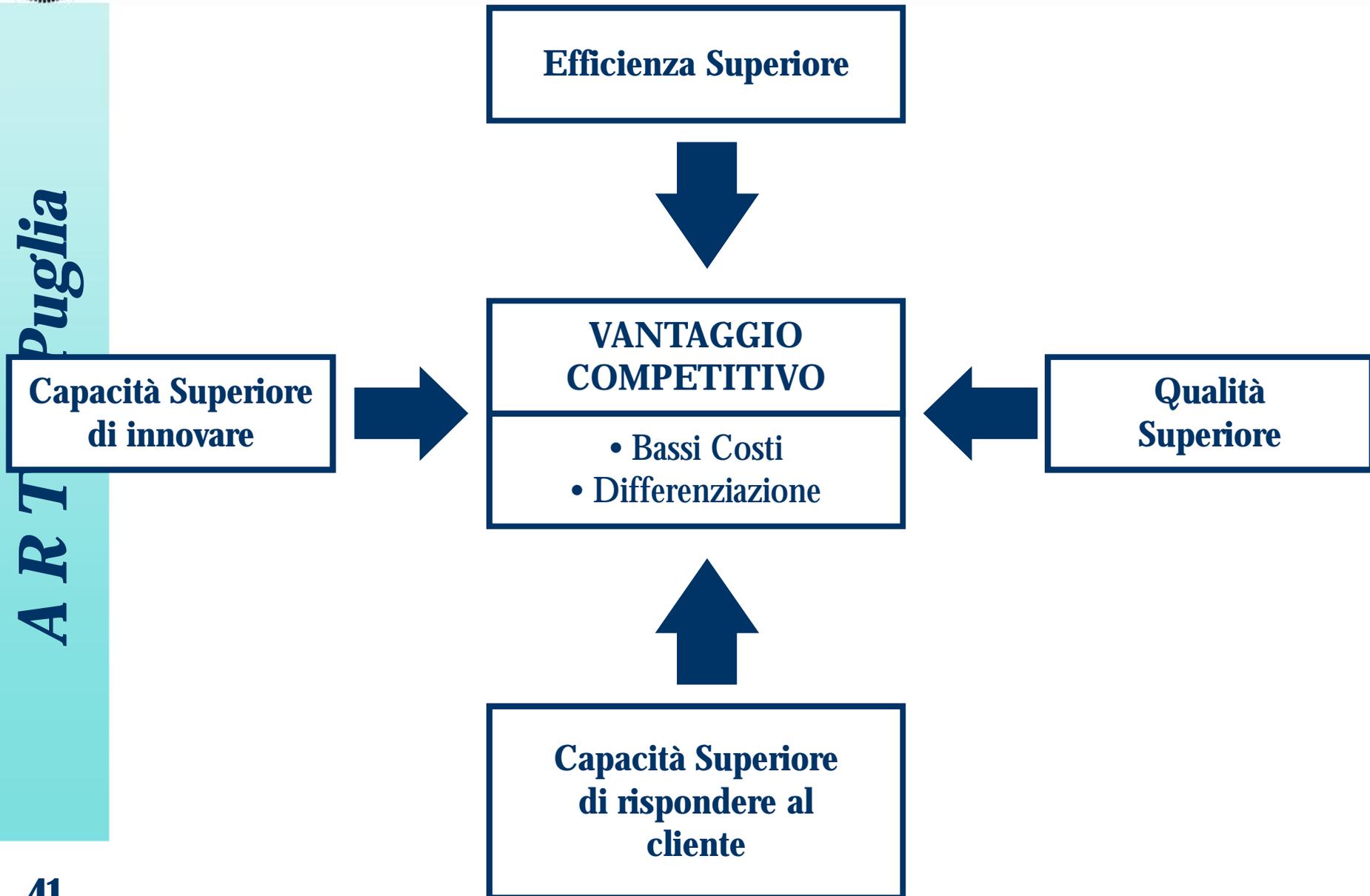
LE VARIABILI DI ANALISI DEL VALORE STRATEGICO O
DELLE RISORSE





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ART
Puglia





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

Quali sono le fonti di generazione del VC di Costo o di Differenziazione?



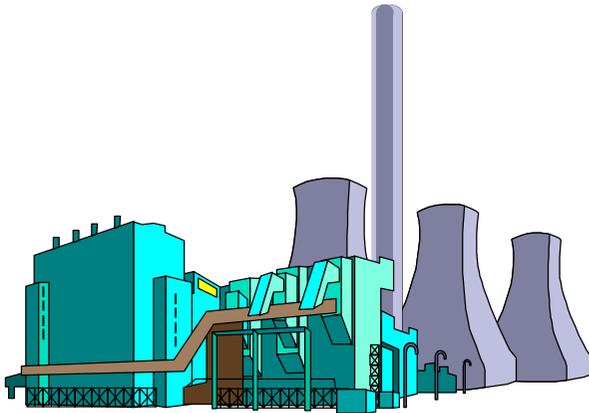
dalle ATTIVITA' che danno origine al VC



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

l'Azienda



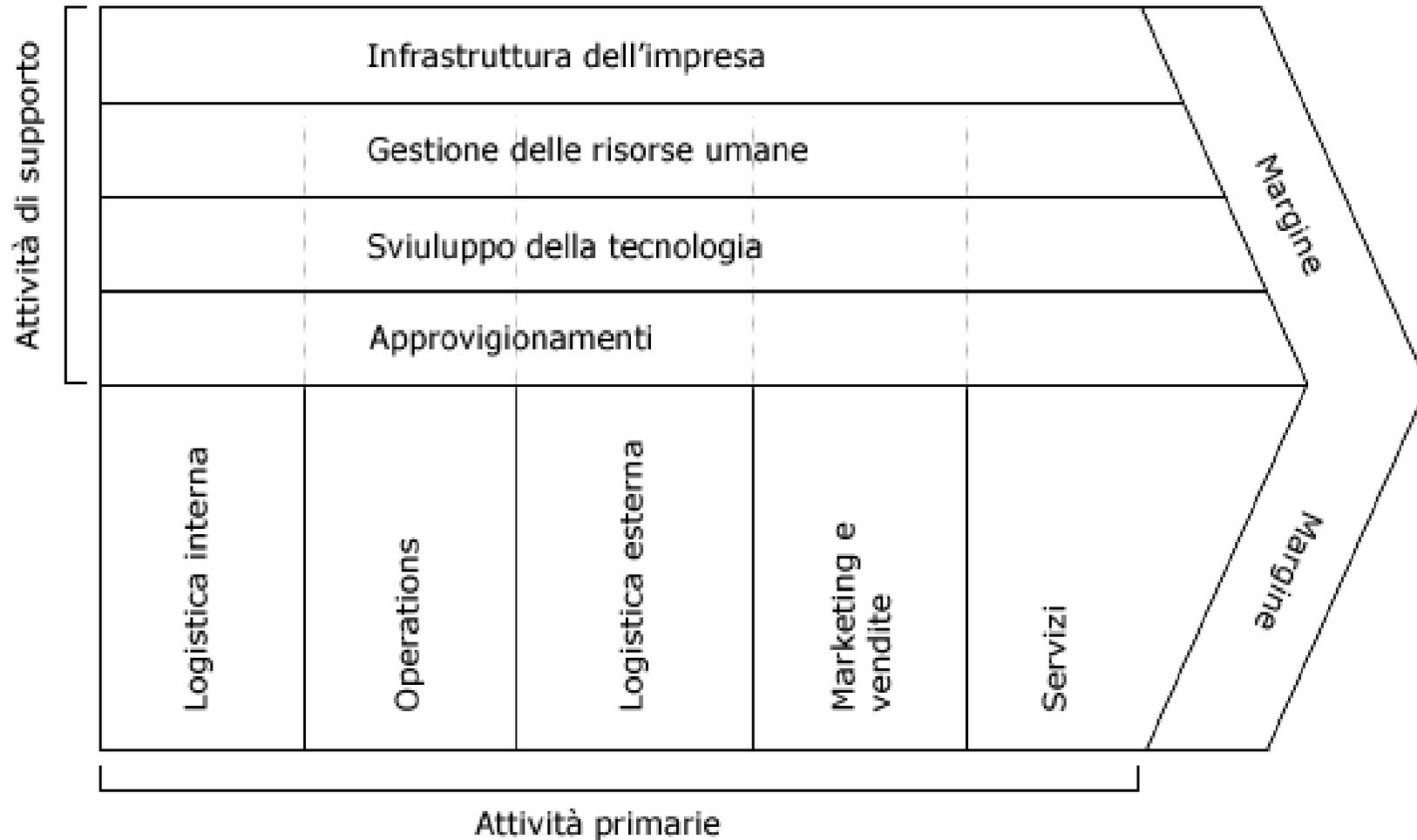
può essere vista come un insieme di attività, che ne loro insieme costituiscono la “Catena del Valore”

ovvero l'insieme di attività che l'azienda realizza per progettare, produrre, vendere, consegnare il proprio prodotto e per offrire il necessario servizio di supporto



Gli Strumenti di Analisi Strategica

la Catena del Valore:





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

**Ma cosa s'intende per
VALORE?**

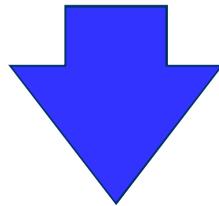
**il VALORE rappresenta
ciò che i clienti sono
disposti a pagare per
ciò che l'azienda offre loro**



Gli Strumenti di Analisi Strategica

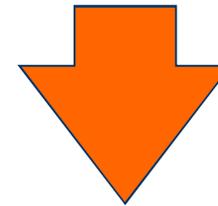
ARTI - Puglia

secondo PORTER il
VALORE é



misurato dai
RICAVI

le **ATTIVITA'** generatrici
di **VALORE**, invece,



comportano dei
COSTI



Gli Strumenti di Analisi Strategica

il MARGINE deriva
dalla differenza tra:



il Valore creato per il
cliente e da esso
corrisposto



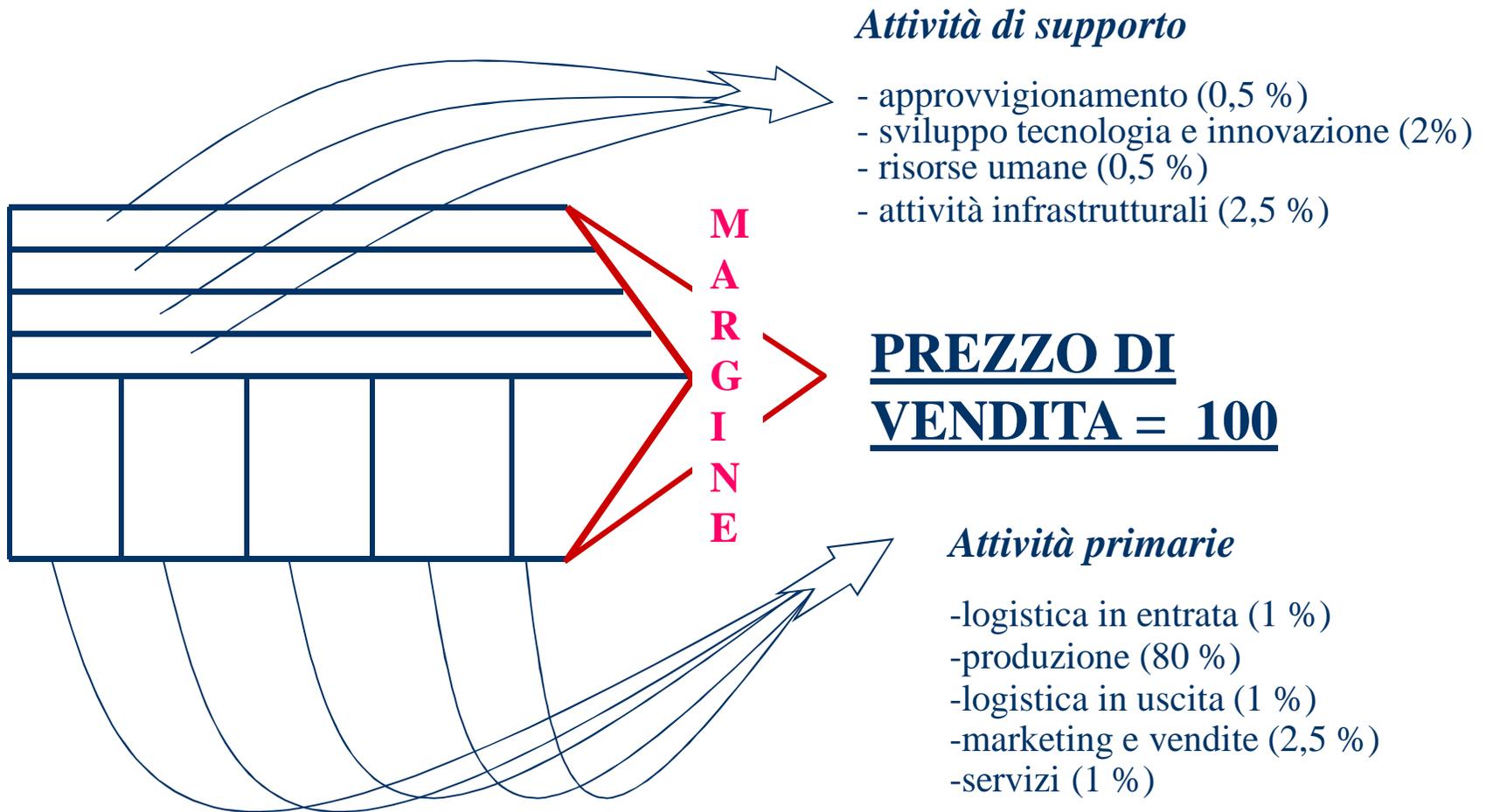
e la somma dei costi
sostenuti per
determinarlo



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

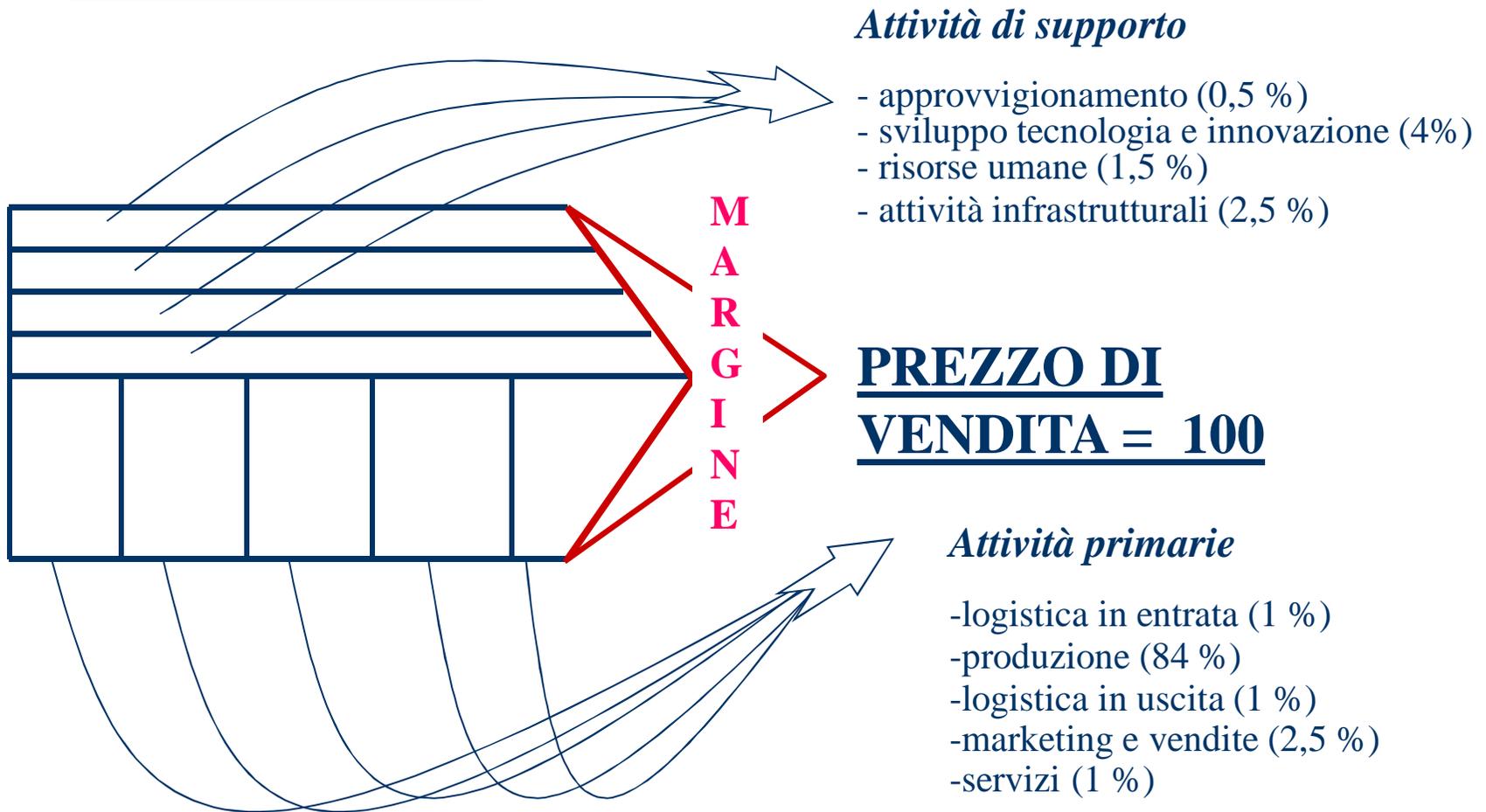
MARGINE = 9%





Gli Strumenti di Analisi Strategica

MARGINE = 2%



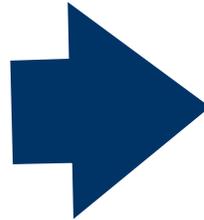


Gli Strumenti di Analisi Strategica



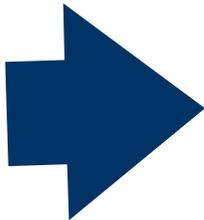
ARTI - Pugl

ATTIVITA' PRIMARIE



- Logistica in Entrata
- Attività Operative
- Logistica in Uscita
- Marketing e Vendite
- Servizi

ATTIVITA' DI SUPPORTO

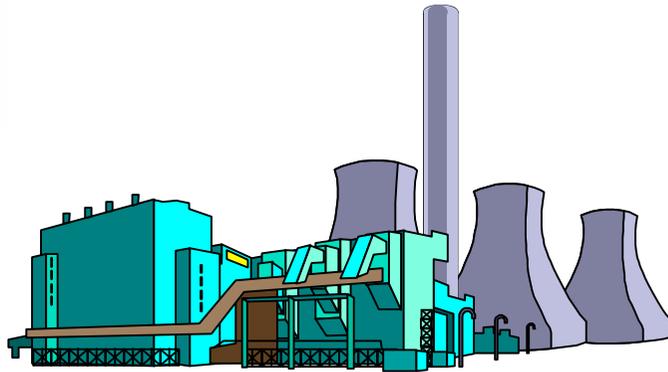


- Approvvigionamenti
- Sviluppo della Tecnologia
- Gestione delle Risorse Umane



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia



**ATTIVITA'
INFRASTRUTTURALI**

**realizzano un'attività di supporto
all'intera catena del valore, invece che a
singole attività in esse comprese (come
accade per le attività di supporto)**

**vi rientrano la Direzione Generale, la
Pianificazione, la Finanza, i Servizi Legali e
la gestione della Qualità**



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

La Valutazione della Redditività Strutturale presente e futura comporta:

**l'Investimento in
una nuova ASA**

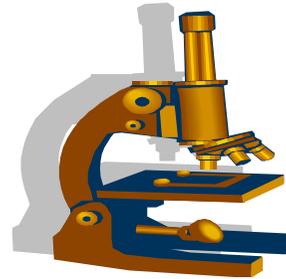


**l'Investimento/il Disinvestimento
in un'ASA già esistente**



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia



La Redditività Media Strutturale segnala:

**Risultati
reddituali
conseguiti
dall'impresa**



**Risultati conseguiti
in media dalle altre
aziende del
medesimo settore**



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia





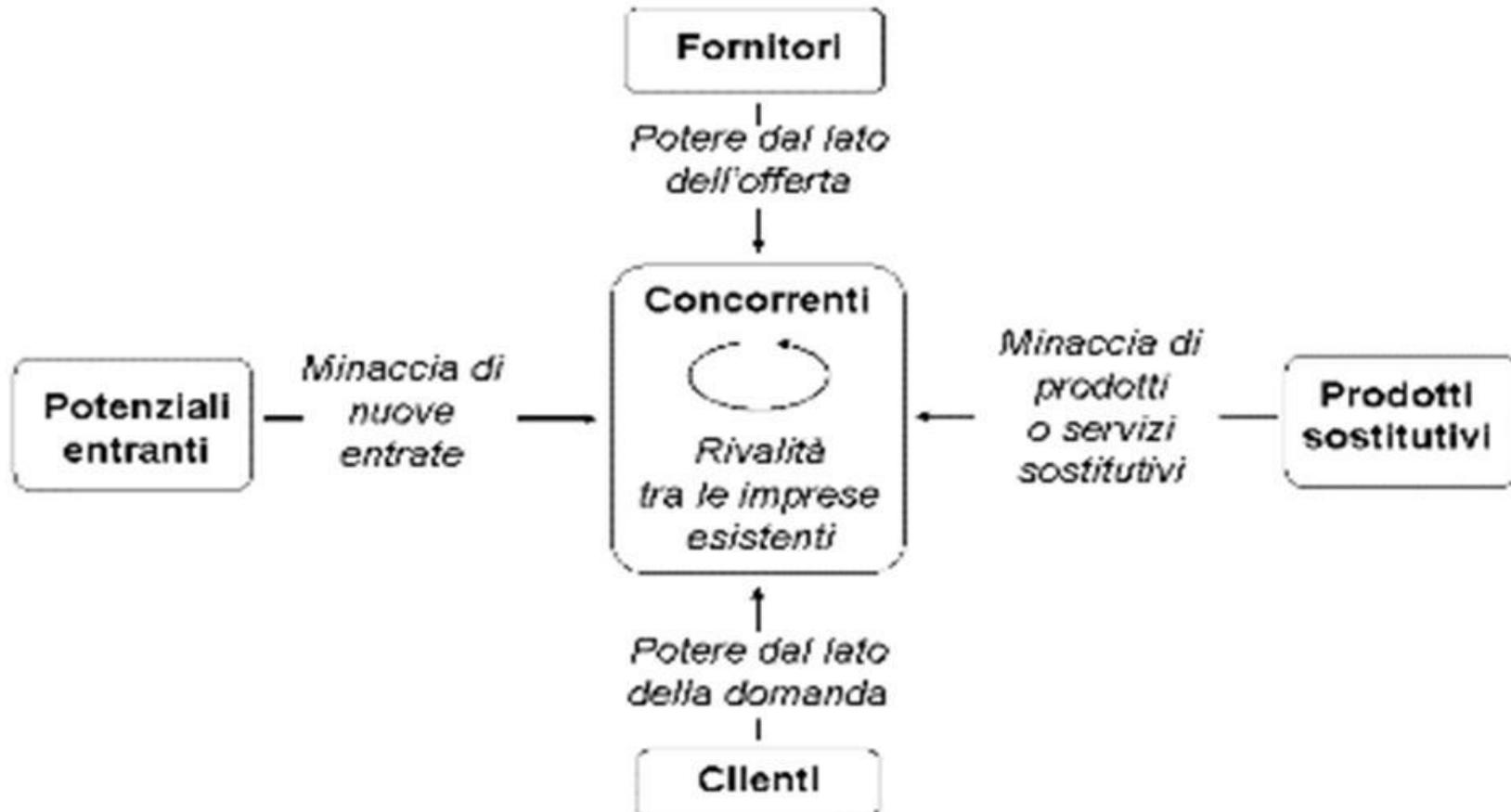
Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia





Gli Strumenti di Analisi Strategica





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia





Gli Strumenti di Analisi Strategica

A R T I - Puglia





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

Minaccia derivante dall'ingresso
di POTENZIALI ENTRANTI



**valutazione delle
dimensioni delle
Barriere all'entrata**

**gravità delle
Ritorsioni poste
in essere dalle
aziende già
presenti sui nuovi
entranti**



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia





Gli Strumenti di Analisi Strategica

**Forma e Asprezza della
RIVALITÀ INTERNA**

**Numerosità
delle aziende
operanti**

**Rilevanza delle
Economie di
Scala**

Livello dei CF

**Grado di
differenziazione
del
prodotto/servizio**

**Eventuale
eccesso della
capacità
produttiva**

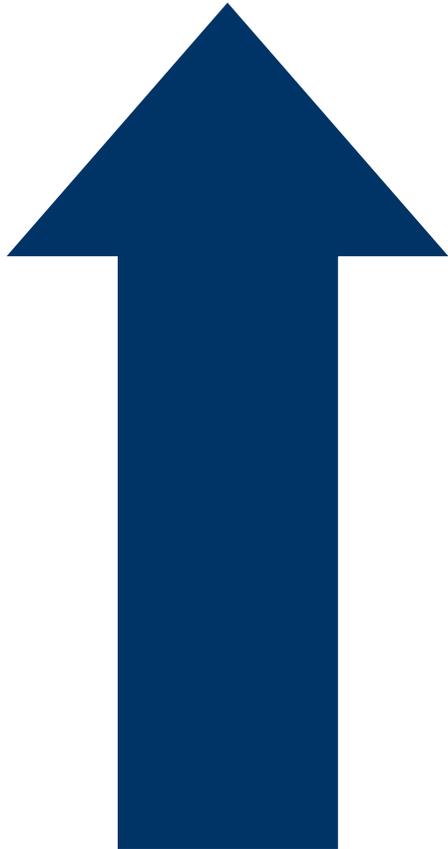
ARTI - Puglia



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

**Potere negoziale
degli Acquirenti:**



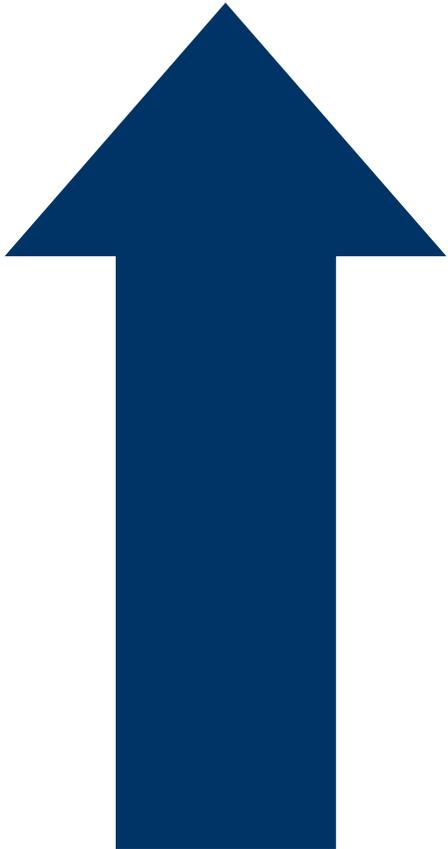
- È tanto più forte quanto maggiore è la loro concentrazione;
- Quanto più ampia è la base informativa;
- Quanto maggiore è il ricorso a prodotti sostitutivi;
- Quanto più bassi sono i costi di riconversione per i clienti;
- Quanto più è elevata la sensibilità al prezzo



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

Potere negoziale dei Fornitori:



- È tanto più forte quanto maggiore è la loro concentrazione;
- Quanto più ristretta è la base informativa;
- Quanto minore è il ricorso a prodotti sostitutivi;
- Quanto più elevati sono i costi di riconversione;
- Quanto più minore è la sensibilità al prezzo



Gli Strumenti di Analisi Strategica





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

5 Forze

- Analisi complessiva del settore

Raggruppamenti Strategici

- Analisi della Struttura interna del settore



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia



**Ma cosa è un
Raggruppamento Strategico
(RS)?**

**«un gruppo di imprese
che seguono strategie
simili»**



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

**Ma le aziende di un RS
conseguono una Redditività
uguale?**



NO!!



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

agevola l'attività di gestione strategica

consente di focalizzare i problemi e le priorità della Strategia Competitiva

l'Analisi della Struttura Interna del Settore



Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

**Ma come si può
approfondire lo studio
della struttura interna del
settore?**



**mediante le
MAPPE**



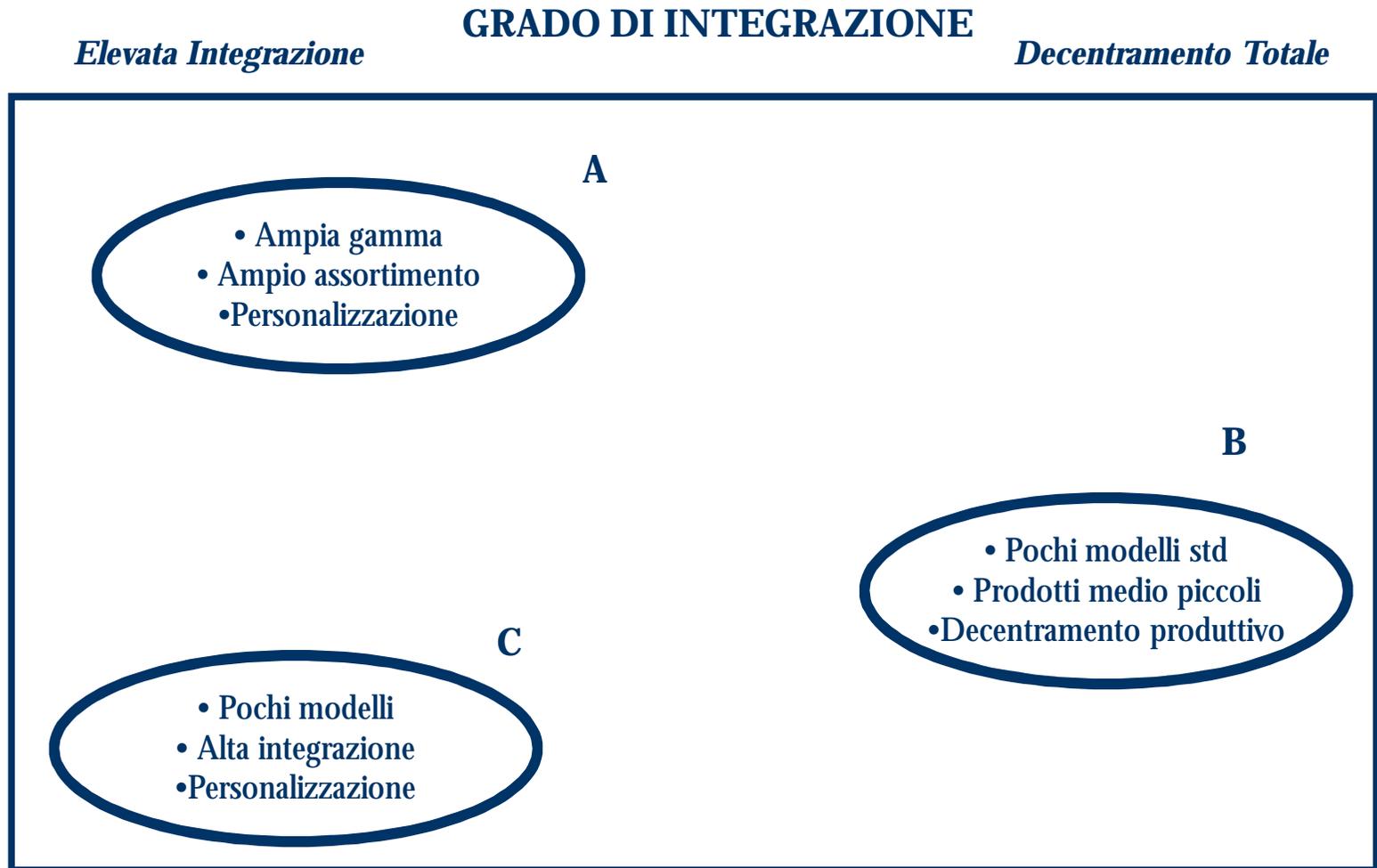
Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

GRADO DI SPECIALIZZAZIONE

Molti Modelli

Pochi Modelli





Gli Strumenti di Analisi Strategica

ARTI - Puglia

individuare le più importanti barriere alla mobilità interna;
Valutare l'attrattività struttura dei diversi RS;

Identificare i gruppi marginali;
Comprendere le dinamiche concorrenziali tra i diversi RS;

le MAPPE consentono di:

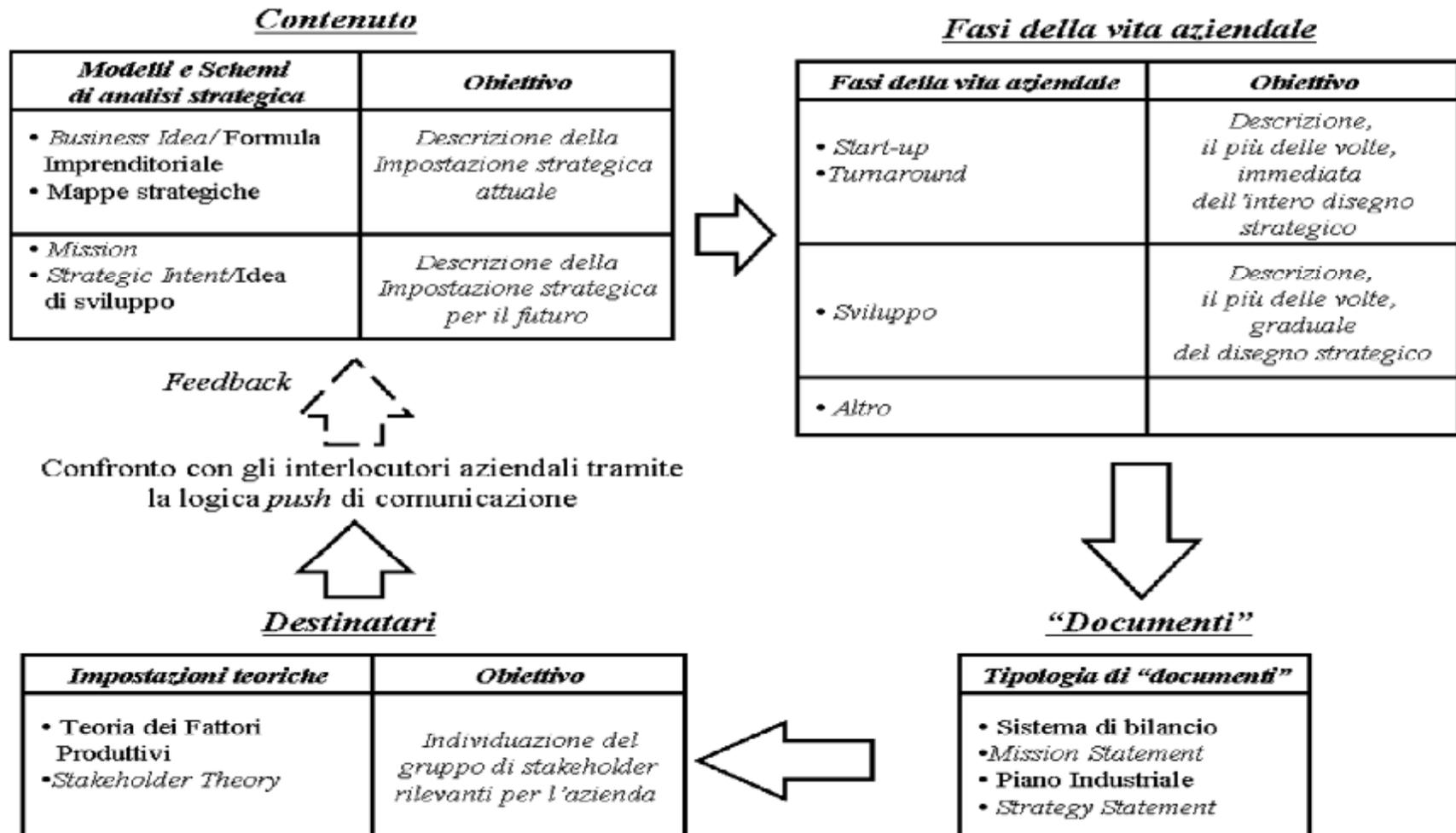
Ricostruire i percorsi interni attuati o tentati dalle imprese del settore

Prevedere la reazione più probabile delle imprese appartenenti ai diversi RS a fronte di determinati eventi



La Comunicazione della SA

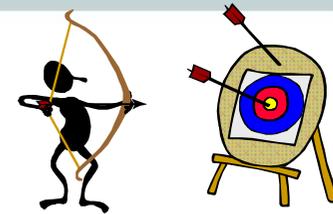
Un percorso di analisi:





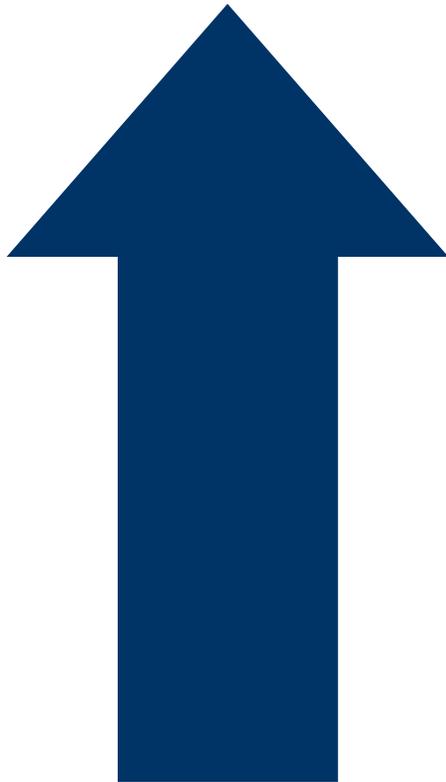
La Comunicazione della SA

Gli strumenti: il *Piano Industriale*



ARTI - Puglia

Obiettivi



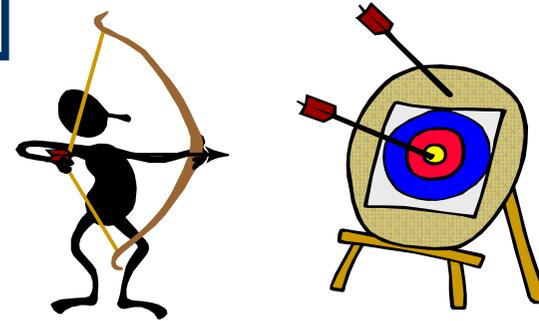
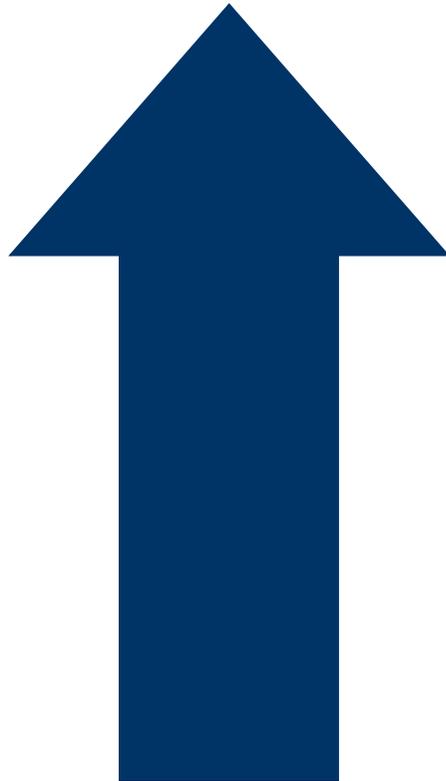
1. Costringe gli uomini d'azienda a **meditare** sull'idea imprenditoriale e sulla validità della formula strategica in atto e da realizzare;
2. costituisce una **guida** per la gestione e supporta il processo di realizzazione della strategia
3. favorisce il **coinvolgimento** del sistema del management tramite la comunicazione e la condivisione degli obiettivi



La Comunicazione della SA

Gli strumenti: il *Piano Industriale*

Obiettivi



4. Consente una **verifica** delle azioni poste in essere per la realizzazione e la valutazione della strategia;
5. Favorisce la **comunicazione alle diverse classi di *stakeholder*** dell'idea imprenditoriale e della formula strategica dell'azienda



La Comunicazione della SA

Gli strumenti: il *Piano Industriale*

... i caratteri salienti...

realistico

*Sintetico e, al contempo,
analitico*



Coerente

chiaro

Flessibile

ARTI - Puglia

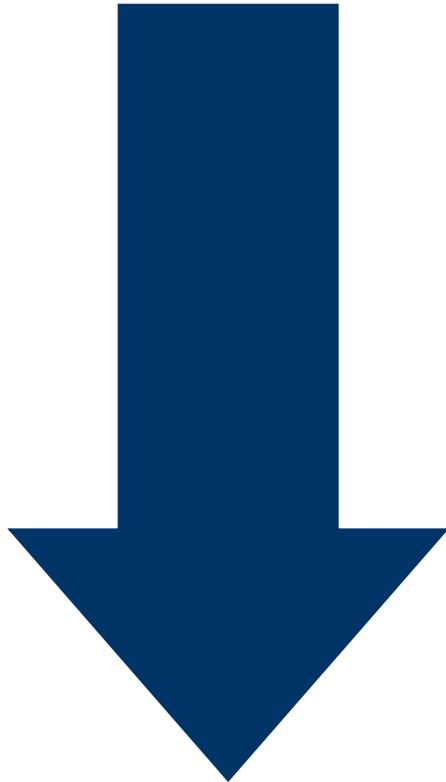


La Comunicazione della SA

Gli strumenti: il *Piano Industriale*



Errori da evitare



1. Sopravvalutare la propria idea imprenditoriale sottovalutandone i rischi
2. Considerare il PI un puro obbligo formale finendo per sottovalutarne le potenzialità gestionali



La Comunicazione della SA

Gli strumenti: il *Piano Industriale*



Errori da evitare

ARTI - Puglia



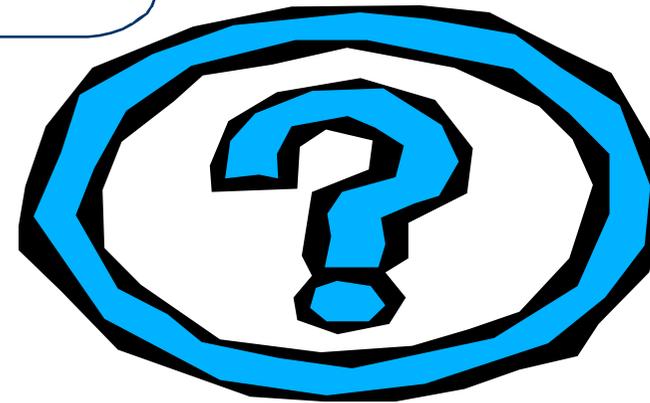
3. Delegare completamente a soggetti esterni la redazione del PI, non apportando le indispensabili conoscenze circa la propria azienda e il proprio business
4. Eccedere nella ricerca e nella produzione di informazioni a discapito della chiarezza del documento



La Comunicazione della SA

ARTI - Puglia

ma quale format è
consigliato??



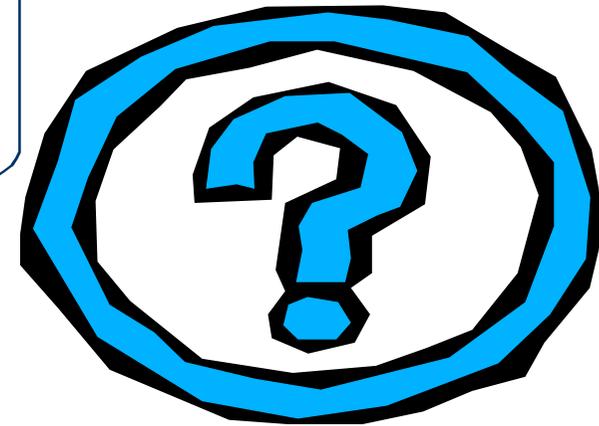
Borsa Italiana



La Comunicazione della SA

ARTI - Puglia

ma se volessimo analizzare
un esempio di PI?



**il caso:
Exprivia S.p.a.**





La Comunicazione della SA

ARTI - Puglia

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE!!!**