



# **BMS10 - Principi di Economia e Gestione d'Impresa**

## **1. LE RADICI DELLA COMPETITIVITA' DELL'IMPRESA: AREE STRATEGICHE D'AFFARI E COMPETENZE DISTINTIVE.**

### **1.1: COMPETITIVITA'**

La variabilità dei livelli di profitto all'interno di un settore è molto più ampia di quella riscontrabile tra settori diversi: la redditività di un'impresa non dipende tanto dal campo di attività in cui opera, ma dalla posizione competitiva che occupa in quel campo.

Alla base del principio competitivo, o meglio del vantaggio competitivo (studiato tra gli altri da Michael Porter) vi sono i seguenti concetti:

- 1) la performance reddituale di un'impresa la quale dipende a lungo andare dalla sua posizione competitiva;
- 2) un'impresa è in grado di operare a livelli di redditività durevolmente superiori alla media se dispone di non effimeri vantaggi competitivi;
- 3) in ogni settore di attività economica possono convivere più imprese dotate di redditività strutturalmente elevata.

Il punto focale di ogni strategia competitiva consiste nella identificazione, ricerca e difesa di una posizione di vantaggio competitivo. Esistono peraltro molti modelli, che però giungono a conclusioni, ma parziali.

### **1.2.: L'IMPRESA COME PORTAFOGLIO DI AREE STRATEGICHE D'AFFARI**

Primo ingrediente di una strategia d'affari è uguale alla perimetrazione del territorio competitivo in cui l'impresa intende operare. Per perimetrazione si intende la necessità di definire la struttura strategica, cioè l'articolazione dell'impresa.

L'impresa può essere strategicamente:

- 1) unitaria;
- 2) diversificata, ossia compete in territori o campi diversi. In questo caso si dice che l'impresa gestisce un portafoglio strategico articolato, composto da diverse unità per le quali la teoria ha proposto i nomi di Strategic Business Units (SBU) o di Aree Strategiche d'affari (ASA)

La definizione del termine SBU è di Derek Abell che introduce due aspetti fondamentali cioè il superamento dei termini prodotti/mercati o settore, e introduzione del termine Business; avviene dunque un cambiamento della terminologia tradizionale per indicare le varie unità, dunque l'introduzione del principio della definizione del Business come prima scelta strategica di un'impresa.

Secondo Abell un Business può essere definito attraverso l'incrocio di tre dimensioni:

- 1) la funzione d'uso: i business che l'impresa intende soddisfare;
- 2) i gruppi di clienti: i portatori di quei bisogni verso cui l'impresa intende rivolgersi;
- 3) le tecnologie: cioè i processi di trasformazione e le modalità tecniche attraverso cui l'impresa intende soddisfare quei bisogni di certi gruppi di clienti.

Abell rifiuta che la struttura strategica possa essere:

- 1) per prodotti/mercati (Ansoff);
- 2) per settore;

Inoltre evidenzia come ingrediente chiave della definizione di business l'ampiezza verso ognuna delle tre suddette dimensioni.

### **1.2.1.: DEFINIZIONE DI BUSINESS E FUNZIONE D'USO**

Con il crescere della dinamica e del grado di soddisfazione dei bisogni, le imprese sono passate da un orientamento al prodotto ad un orientamento al mercato e hanno ampliato l'ampiezza dei bisogni coperti, allargando la gamma dei prodotti offerti. Le piccole e medie imprese sono divenute competitive focalizzandosi, cioè specializzandosi su quei segmenti di mercato più specifici; la focalizzazione è anche una possibile arma di difesa per le grandi imprese contro l'aggressività delle imprese minori.

### **1.2.2.: DEFINIZIONE DI BUSINESS E GRUPPI DI CLIENTI**

Lo scopo principale del business sta nella customer satisfaction, ossia nella piena soddisfazione dei clienti; una strategia di crescita spesso seguita consiste nell'allargamento dei gruppi di clienti a cui l'impresa rivolge la propria offerta, o la focalizzazione su determinate categorie di clienti

### **1.2.3.: DEFINIZIONE DI BUSINESS E TECNOLOGIE**

Non è sempre facile decidere se allargare le proprie tecnologie o restringere l'ambito dei bisogni dei clienti. Considerando le tre diverse tipologie di tecnologie, e cioè:

- 1) tecnologie di produzione;
- 2) tecnologie commerciali;
- 3) tecnologie finanziarie;

possiamo notare la relativa impermeabilità tra le tecnologie diverse, il che sta all'origine appunto del problema di decidere tra i due approcci

### **1.2.3.: STRATEGIE DI A.S.A. E STRATEGIE DI PORTAFOGLIO**

Come abbiamo visto poc'anzi, le imprese gestiscono un portafoglio strategico articolato suddiviso in SBU (Strategic Business Units) o ASA (Aree Strategiche d'Affari), definite i Business. Essi si configurano come delle imprese nell'impresa, ognuna caratterizzata da un proprio sistema competitivo e da proprie problematiche strategiche.

Possiamo dire che l'ASA è il mattone elementare, su cui si fanno analisi e valutazioni di ordine strategico: sulle ASA si definiscono gli obiettivi di posizionamento competitivo.

Le singole ASA devono essere articolate strategicamente per giungere ad una combinazione di strategie di ASA che si presentino nell'insieme coerenti, con lo scopo di giungere ad avere l'appropriato portafoglio strategico.

### **1.3.: L'IMPRESA COME PORTAFOGLIO DI COMPETENZE DISTINTIVE**

In contrasto alle teorie di Abell, Prahalad e Hamel si oppongono alla segmentazione delle strategie d'impresa, basate su ASA o SBU, sulla base della considerazione che esse fanno perdere di vista le vere radici che stanno alla base del successo d'impresa.

Secondo Prahalad e Hamel le radici del successo dell'impresa vanno ricercate tra le competenze distintive. Per competenze distintive essi intendono le

capacità e le conoscenze che l'impresa possiede a livello di eccellenza. Pertanto secondo Prahalad e Hamel, il motivo chiave del successo d'impresa sta nel fatto che le imprese vincenti hanno riconosciuto e gestito correttamente un portafoglio ben amalgamato di competenze distintive che costituiscono le basi fondamentali delle sinergie che legano le diverse ASA o Business o SBU.

### **1.3.1.: I PRINCIPI DI GOVERNO DELLE COMPETENZE DISTINTIVE**

Dunque l'impresa può essere concepita in due modi diversi: secondo la concezione di Abell, essa è fondamentalmente un portafoglio di ASA, e si pone l'enfasi sull'interrelazione tra i bisogni dei clienti e le tecnologie disponibili; solo in questo modo l'azienda si orienta al mercato.

Prahalad e Hamell invece, pongono l'enfasi sul patrimonio di risorse e conoscenze che l'impresa possiede a livello di eccellenza, ossia concepiscono l'azienda come un portafoglio di competenze distintive, dunque essa si orienta e focalizza il proprio impegno sulle risorse chiave che permettono di costruire, mantenere e impiegare in modo appropriato le competenze distintive.

Il successo competitivo di un'impresa concepita come portafoglio di competenze distintive dipende dalla strategia mirata a far leva sulle risorse chiave; si fa leva sulle risorse chiave nell'osservanza dei seguenti quattro principi fondamentali (i cosiddetti principi del buon governo):

- 1) concentrazione;
- 2) accumulazione;
- 3) integrazione;
- 4) conservazione.

#### ***1) Concentrazione***

In generale vuol dire evitare la dispersione di energie a cui conducono di regola orientamenti eccessivamente ambiziosi, tali da voler eccedere sui troppi fronti.

La concentrazione si attua in due modi:

- 1) limitando l'ampiezza del portafoglio di competenze distintive e restringendole ad un numero sufficientemente ristretto (una o due al massimo);
- 2) focalizzandosi sulle risorse chiave evitando di diluirne l'impiego in troppe direzioni.

#### ***2) Accumulazione***

Le competenze distintive vanno accumulate , come se si trattasse di beni patrimoniali durevoli, in un ottica di investimento a lungo termine; l'incremento marginale di competenza tende a crescere con il progredire dell'esperienza accumulata dall'impresa.L'acquisizione e l'accumulazione di una competenza è più funzione della qualità che della quantità d'impegno.

### **3 )Integrazione**

Le competenze distintive, o meglio il portafoglio di competenze distintive, deve essere formato da competenze complementari e sinergiche tra di loro, pertanto necessita osmosi tra le competenze distintive (sono favorite ad esempio dai comitati).

### **4) Conservazione**

Le competenze distintive vanno appropriatamente conservate.Un facile errore, per le imprese poco consapevoli delle proprie competenze distintive, è quello di abbandonare dei business apparentemente poco profittevoli o poco attrattivi o perché sono ritenuti maturi:in realtà questi business possono rivestire un'importanza fondamentale per allevare o preservare proprio quelle competenze distintive su cui si basa il portafoglio d'impresa

## **1.4.: L'ASSETTO STRATEGICO DELL'IMPRESA**

Secondo Abell il patrimonio fondamentale dell'impresa è dato dalle SBU o ASA,mentre secondo Prahalad e Hamel esso è costituito dalle competenze distintive.In questo caso allora, la segmentazione per business rischia di determinare comportamenti e decisioni lesive del patrimonio più prezioso dell'impresa.Anche se ciò è vero, non bisogna considerare le competenze distintive come i pilastri portanti della competitività dell'impresa!

Di fatto la competitività va giudicata sia con riferimento al grado di apprezzamento espresso dal mercato verso i prodotti (beni o servizi) che essa realizza, sia in relazione alle risorse che essa impiega.Di conseguenza,un'impresa è economicamente vitale se coniuga la soddisfazione dei clienti con la soddisfazione dei portatori delle risorse.

In sintesi, un'impresa è realmente competitiva quando riesce a fondere entrambe le teorie, cioè quella di Abell che prevede la segmentazione dell'impresa in SBU o ASA o Business, e quella di Prahalad e Hamel riferita al portafoglio di competenze distintive.

Segue che l'impresa è allo stesso tempo un sistema di ASA e un sistema di competenze distintive, le une strettamente collegate con le altre, dunque possiamo asserire che ASA e competenze distintive sono due interrelate variabili costituenti l'assetto strategico di un'impresa.

L'assetto strategico nasce dal combinarsi della struttura strategica (le ASA in cui può essere segmentata l'impresa) con l'architettura strategica (le competenze distintive su cui fa perno l'impresa).

## **2. TIPI, LEVE E VETTORI DI VANTAGGIO COMPETITIVO:**

### **2.1. I TIPI DI VANTAGGIO COMPETITIVO**

Due presupposti fondamentali della definizione di vantaggio competitivo sono:

- 1) la struttura strategica;
- 2) l'architettura strategica.

Il vantaggio competitivo va ricercato per ogni ASA in cui si articola il portafoglio strategico dell'impresa, e definito in termini coerenti con le competenze distintive detenute o acquisibili.

Secondo il modello di Porter il vantaggio competitivo può essere ricercato in due direzioni fondamentali:

- 1) da un lato, sul fronte dei costi;
- 2) dall'altro in termini di differenziazione.

#### **2.1.1. VANTAGGIO COMPETITIVO DI COSTO**

Si ha un vantaggio competitivo di costo se un'impresa in una determinata ASA fornisce prodotti (beni o servizi) di valore simile a quello della concorrenza, ma riuscendo a produrre tali prodotti a costi strutturalmente inferiori a quelli sostenuti dalla stessa concorrenza. Per avere un vantaggio competitivo di costo, secondo Porter, bisogna combinare appropriatamente due criteri:

- 1) assicurare ai prodotti offerti un valore comparabile a quello medio dei concorrenti
- 2) contenere il costo complessivo di tali prodotti stabilmente e significativamente al di sotto di quello medio dei concorrenti

Per avere un vantaggio di costo, sempre secondo Porter, l'impresa deve avere una superiore capacità di controllo dei Cost Drivers, ossia da tutte quelle variabili che più delle altre concorrono a formare o determinare il livello dei costi.

Le parole d'ordine usate in strategie basate su un vantaggio competitivo derivante dai costi sono:

1. economie di scala;
2. volumi;
3. efficienza nei processi operativi;
4. prezzi delle risorse;
5. esternalizzazione delle attività di valore non critiche;

6. eliminazione di strutture e spese non essenziali.

### **2.1.2.: VANTAGGIO COMPETITIVO DI DIFFERENZIAZIONE**

Si ha un vantaggio competitivo di differenziazione se un'impresa in una determinata ASA(business) è in grado di realizzare prodotti di valore sostanzialmente superiore a costi simili a quelli della concorrenza.

Per arrivare a possedere un vantaggio competitivo di differenziazione occorre combinare due principi:

- 1) assicurare ai prodotti(beni o servizi) offerti dall'impresa un valore significativamente e durevolmente superiore a quello medio della concorrenza;
- 2) contenere i costi a livelli comparabili a quelli medi della concorrenza, senza compromettere la differenziazione ricercata.

La differenziazione: comporta maggiori costi nelle attività in cui è ricercata:ciò comporta che bisogna dunque minimizzare i costi relativi ad attività non rilevanti,e comunque i clienti devono essere disposti a pagare un premium price per i prodotti o servizi offerti.

Sempre secondo Porter,due sono i motivi che giustificano il pagamento del premium price da parte dei clienti per i prodotti offerti dall'impresa:

- 1) i clienti devono individuare nel prodotto offerto un veicolo per diminuire i propri costi;
- 2) i clienti devono individuare nel prodotto offerto un veicolo per migliorare la propria soddisfazione.

Le parole d'ordine relative ad un vantaggio competitivo di differenziazione sono:

- 1) qualità;
- 2) servizio;
- 3) design;
- 4) immagine;
- 5) affidabilità;
- 6) comunicazione;
- 7) flessibilità strutturale;
- 8) efficienza e decentramento delle attività di valore non strategiche.

### **2.1.3.: COMPATIBILITA' E ANTITESI TRA COSTO E DIFFERENZIAZIONE:**

I due tipi di vantaggio competitivi secondo Porter sono:



- 1) vantaggio competitivo di costo;
- 2) vantaggio competitivo di differenziazione;

questi due in genere sono incompatibili fra di loro, ovvero l'uno esclude l'altro.

Vi possono essere delle eccezioni: si può ricercare prima uno dei due vantaggi e quando si giunge ad avere una posizione di leadership si ricerca anche l'altro vantaggio competitivo; è difficile raggiungere entrambi i vantaggi competitivi : da qui è impensabile di perseguirli congiuntamente.

## **2.2.: LE LEVE DI VANTAGGIO COMPETITIVO**

Le leve sono gli elementi grazie ai quali è possibile venirsi a trovare in una posizione di vantaggio.

Partendo dal concetto che la profittabilità è intesa come la durevole capacità di generare redditi superiori al costo del capitale, ed essa dipende dal possesso non effimero di un vantaggio competitivo alla radice del quale sta una dotazione di elementi materiali o immateriali di cui l'impresa dispone, andiamo a vedere gli attributi delle dotazioni di cui l'impresa dispone:

- 1) è superiore per quantità o migliore per qualità alla dotazione posseduta dai concorrenti;
- 2) è relativamente immune da una rapida possibilità di imitazione da parte di altre imprese;
- 3) è relativamente protetta da pericoli da appropriazione da parte di singoli fattori produttivi interni all'impresa.

Le principali determinanti del vantaggio competitivo sono:

1. fattori istituzionali;
2. localizzazione;
3. protezioni legali;
4. esperienza;
5. presenza sul mercato;
6. scala dimensionale;
7. flessibilità;
8. collegamenti a monte;
9. collegamenti a valle;
10. sinergie di portafoglio

Le caratteristiche generali che accomunano le principali determinanti del vantaggio competitivo sono:

- 1) ogni determinante è ambivalente, infatti è una leva sia per il vantaggio competitivo di costo che per il vantaggio competitivo di differenziazione;

- 2) concorrono sempre più determinanti per raggiungere un vantaggio competitivo;
- 3) le origini di tali determinanti sono formate da un impasto di elementi ambientali, storici, strutturali;
- 4) a tali determinanti concorrono fattori tangibili e fattori intangibili (le cosiddette risorse invisibili).

### ***1) I Fattori Istituzionali:***

I fattori istituzionali sono:

- 1) tipo, qualità e costo delle infrastrutture disponibili;
- 2) " " " " dei sistemi di trasporto;
- 3) " " " " " "postali;
- 4) " " " " " "sanitari;
- 5) " " " " " "dell'istruzione;
- 6) " " " " " "del sistema della giustizia;
- 7) costo per il fisco;
- 8) politica economica in tutti i suoi risvolti.

### ***2) La Localizzazione***

La localizzazione è strettamente collegata con la determinante (del vantaggio competitivo) dei fattori istituzionali; essa assume rilevanza nelle ASA in cui, per motivi di costo o di servizio, è critica la prossimità nei confronti di determinate risorse o della clientela.

I distretti industriali possono fruire di vantaggi competitivi straordinari rispetto ad altre imprese che si trovano localizzate al di fuori di tali aree.

### ***3) Protezioni Legali***

Si basano sulle protezioni legali i vantaggi competitivi legati alla proprietà di diritti esclusivi giuridicamente riconosciuti. Essi sono:

- 1) diritto esclusivo di utilizzare cose o risorse naturali;
- 2) concessione esclusiva a svolgere determinate attività o servizi;
- 3) proprietà di brevetti relativi a prodotti o a tecnologie;
- 4) un marchio registrato.

### ***4) Esperienza***

Il termine esperienza non è da confondere con la scala dimensionale. Porter preferisce il termine apprendimento rispetto a quello di esperienza che viene definita come una variabile competitiva (comunque lo è anche la scala dimensionale).

Teorema della curva di esperienza:

“Il costo unitario di realizzazione di un certo prodotto è in grado di diminuire secondo una percentuale costante (normalmente del 15%-25%) ad ogni raddoppio della produzione cumulata dell'impresa”. La curva di esperienza è stata elaborata dal Boston Consulting Group.

L'Apprendimento secondo Porter è l'insieme dei miglioramenti nel know-how e nelle procedure dell'impresa indipendentemente dalla scala. Due degli elementi critici per far divenire l'esperienza una leva di vantaggio competitivo sono:

- 1) impegno dell'impresa nel saperla alimentare ed assistere;
- 2) la sua importanza è direttamente collegata al grado di esclusività che l'impresa detiene.

### **5) *Presenza sul Mercato***

Ci si riferisce alla quantità e alla qualità di presenza sul mercato che dipende da:

- 1) reputazione dell'impresa;
- 2) clientela acquisita.

### **6) *Scala Dimensionale***

L'economia di scala è definita come un fenomeno per il quale il superamento di determinate soglie dimensionali consente di modificare in modo significativo il livello di costo o di prestazione di una determinata attività, grazie alla possibilità di adottare risorse più specializzate o a più basso costo, e formule produttive più efficienti o più efficaci. Il concetto di economie di scala non vuol dire necessariamente avere grandi dimensioni: si ha il vantaggio competitivo se si ha la giusta scala dimensionale in relazione all'ampiezza del mercato servito e allo stato delle tecnologie disponibili. E' da tenere comunque presente che se si superano determinate soglie dimensionali si può avere il problema, da evitare, delle diseconomie di scala; ad ogni modo, allargando le dimensioni dell'impresa aumenta la competitività del sistema aziendale. Il concetto di economie di scala non si associa solo all'attività di produzione in senso stretto, bensì si estende all'intera catena del valore ovvero, produzione, ricerca, progettazione, marketing, distribuzione, .....

Infine, la scala dimensionale può essere fonte di vantaggio competitivo di costo e di vantaggio competitivo di differenziazione.

### **7) *Flessibilità***

In generale, la flessibilità è l'antagonista rispetto alla scala dimensionale: se si ha un'economia di scala si perde flessibilità e si hanno risorse più efficienti cioè risorse più specializzate. Le economie di scala possono far aumentare

l'integrazione verticale dell'impresa. Essere più flessibili vuol dire anche migliorare il servizio al cliente, anche se in casi eccezionali ciò può accadere anche se si perseguono economie di scala e si hanno dunque grandi dimensioni. La flessibilità è funzione di due elementi:

- 1) la variabilità dei costi: è competitivo avere grande incidenza sui costi totali dei costi variabili; la funzione del costo totale è più variabile rispetto all'attività: si assorbiranno meglio le oscillazioni del volume di produzione stagionale o congiunturali. Si cerca di variabilizzare anche il capitale investito: si remunerano gli agenti commercianti in base a quanto incassato e non in base a quanto venduto;
- 2) versatilità delle risorse: avere risorse capaci di impieghi alternativi, ad esempio i sistemi flessibili di lavorazione comporta un più rapido adattamento della produzione a diversi mix di prodotti venduti.

#### **8) Collegamenti a Monte**

Collegamenti a monte: è tipico dell'industria Giapponese: considerare i propri fornitori come veri e propri partners contributori del proprio valore aggiunto,

#### **9) Collegamenti a Valle**

Collegamenti a valle: formare delle sinergie tra l'impresa e i canali di distribuzione o anche i clienti stessi dell'impresa. I distributori danno all'impresa informazioni riguardo:

- 1) il mercato;
- 2) gli acquirenti finali di un'impresa;
- 3) agevolano il servizio post-vendita;
- 4) consentono una migliore programmazione della produzione dell'impresa.

Nei settori in cui sono molto importanti le referenze il cliente può divenire addirittura agente di promozione, attraverso il proprio parere o la propria testimonianza.

#### **10) Sinergie di Portafoglio**

Sinergie di portafoglio: derivare dalla presenza, nel portafoglio strategico dell'impresa, di altre ASA o SBU o Business interrelate in termini di risorse o competenze.

### **2.3.: I VETTORI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO**

Una posizione di vantaggio competitivo riflette una peculiare dotazione da parte dell'impresa, e il raggiungimento di questo vantaggio dipende dall'accumulazione di tale peculiare dotazione. Per accumulare e giungere così

ad avere una peculiare dotazione che ci permetta di conseguire una posizione di vantaggio competitivo intervengono 3 elementi che sono:

- 1) dimensione dell'investimento: giocare al risparmio è senz'altro la via più sicura per non emergere competitivamente;
- 2) timing delle masse competitive: cioè la scelta giusta del tempo in cui mettere in atto le proprie mosse strategiche.

Se si riesce ad andare in fuga al tempo giusto (che è quello in cui il bisogno sta sorgendo) non si verrà più ripresi.

Il timing è anche riferibile alle mosse necessarie per attaccare un'impresa che è più forte di noi, al momento giusto con una mossa inattesa oppure sfruttando un suo errore: la scelta del tempo è importante nel decidere il momento di acquistare risorse durevoli, impianti, attrezzature, terreni, brevetti, etc...

- 3) politiche aziendali: rappresentano quell'insieme di principi espliciti o impliciti che orientano e vincolano i comportamenti aziendali, stabilendo le regole del gioco, le attenzioni prioritarie, i divieti, talvolta le ossessioni che di fatto connotano i processi decisionali in un'impresa.

Supporto essenziale alla conquista di un vantaggio competitivo è certamente la politica delle risorse umane: Anche i meccanismi di controllo e incentivazione possono esercitare azioni di propulsione o freno determinanti.

### **3. STRATEGIA COMPETITIVA E ASSETTO OPERATIVO D'IMPRESA: PRINCIPI DI CONFIGURAZIONE DELLA CATENA DEL VALORE AGGIUNTO**

#### **3.1.: LA CATENA DEL VALORE: IL MODELLO DI PORTER**

La catena del valore nasce dalla scomposizione dell'impresa in attività di valore e non in funzioni organizzative. Scomponi ogni singola ASA (business o SBU) in attività di valore.

Le attività di valore sono quelle che vengono scelte da un'impresa per progettare, produrre, vendere, consegnare ed assistere i suoi prodotti o servizi. Le attività di valore contribuiscono a:

- 1) alla posizione di costo relativa di un'impresa;
- 2) alla creazione di una base di differenziazione.

La catena del valore di Porter distingue 9 attività fondamentali raggruppandole in 2 categorie:

1° categoria delle attività primarie si compone di:

- 1) attività di valore: logistica in entrata;
- 2) " " " ": produzione;
- 3) " " " ": logistica in uscita;
- 4) " " " ": marketing e vendite;
- 5) " " " ": servizi;

2° categoria) attività di supporto si compone di :

- 1) attività di valore: attività infrastrutturali;
- 2) " " " ": gestione delle risorse umane;
- 3) " " " ": sviluppo della tecnologia;
- 4) " " " ": approvvigionamento;

Per ogni singola ASA dell'impresa si distinguono queste nove attività oppure si possono distinguere a livello dell'impresa nel suo complesso.

#### **3.2.: IMPRESA E ASA COME COMBINAZIONE DI PROCESSI**

L'impresa è un'unitaria combinazione di processi, ossia un insieme di coordinazioni variamente configurate e dimensionate di singole operazioni omogenee aventi comune motivazione. I processi sono un tassello costitutivo elementare del sistema - impresa.

Secondo Guido Zappa, le ASA sono uguali a sub - sistemi del più generale sistema – impresa, e processi e combinazioni di processi formano le singole ASA che a loro volta formano il sistema - impresa.

La scuola americana vuole che le ASA godano di riconoscibilità organizzativa cioè che vi sia un responsabile identificato per ogni singola ASA: ciò differisce da quanto avviene in Italia.

Possiamo ora dare una corretta definizione di ASA: una unità alla base del portafoglio aziendale caratterizzata dall'esistenza di interrelazioni e complementarietà tra i processi che vengono a configurarsi nel loro insieme come combinazioni produttive dotate di significatività autonoma.

In sintesi il sistema impresa può essere schematizzato come un insieme di più processi e di combinazioni produttive costituenti le ASA, relativamente autonome e che costituiscono lo scheletro dell'azienda. pertanto possiamo affermare che le ASA non necessitano del riconoscimento organizzativo.

### **3.3.: PROCESSI OPERATIVI E ATTIVITA' FUNZIONALI: LA CATENA DEL VALORE RIVISITATA**

Il modello di Porter segmentava per processi o il sistema aziendale nel suo complesso od ogni singola ASA e giungeva così alla catena del valore come insieme di operazioni correlate sul piano delle dirette finalità.

Al contrario, la segmentazione per processi è diversa dalla segmentazione per funzioni. La segmentazione per funzioni divide l'impresa in sub - sistemi di operazioni connotate da omogeneità di oggetto e quindi di professionalità, competenze, risorse richieste ed quindi rappresenta una catena del valore rivisitata. Può accadere tra l'altro che i processi più importanti in un'ASA siano interfunzionali.

Catena del valore per processi origina i seguenti problemi:

- 1) difficoltà di dare traduzione operativa al modello;
- 2) si riferisce prevalentemente alle imprese industriali non essendo utilizzabile per i servizi.

La catena del valore rivisitata cerca di ovviare a questi problemi, operando una diversa suddivisione come segue:

1° categoria): attività di valore dirette, si divide in:

- 1) ricerca e sviluppo:

- ricerca di base;
- sviluppo prodotto;
- sviluppo processi.
- 2) produzione:
  - dimensionamento capacità produttiva;
  - approvvigionamento;
  - lavorazione;
- 3) marketing:
  - promozione;
  - vendite;
  - distribuzione fisica;
  - assistenza post-vendita.
- 
- 2° categoria): attività di valore indirette:
  - 1) gestione risorse umane;
  - 2) gestione risorse finanziarie;
  - 3) gestione risorse informatiche;

- 3° categoria): attività infrastrutturali:
- 1) attività istituzionali o obbligatorie;
  - 2) pianificazione e controllo.

Le attività di valore dirette sono quelle che riguardano la progettazione, la realizzazione e il convincere i potenziali clienti ad acquistare : tali attività costituiscono il nucleo caratteristico della gestione.

Le attività di valore indirette contribuiscono alla creazione di valore dell'impresa in modo mediato, cioè favorendo l'efficacia e l'efficienza delle attività dirette, mentre le attività infrastrutturali sono definite dallo stesso Porter come quelle che lavorano a sostegno dell'intera catena invece che di singole attività di essa.

### **3.4.: CATENA DEL VALORE E VANTAGGIO COMPETITIVO**

Se un'impresa gode di una redditività durevolmente superiore a quella dei concorrenti ciò significa che i costi che essa sostiene per il complesso delle attività di valore gestite incidono sui ricavi in misura strutturalmente inferiore a quanto accade per la concorrenza. Ciò può verificarsi per due ragioni diverse:

- 1) minori costi a parità di prezzi: ovvero vantaggio di costo;
- 2) minori prezzi a parità di costi: ovvero vantaggio di differenziazione.

La configurazione della catena del valore diventa pertanto il modello di riferimento per il governo dell'ASA stessa, utile sia per definire gli interventi



da apportare all'assetto in essere dell'ASA, che per monitorare il differenziale competitivo rispetto ai concorrenti.

### **3.5.: PRINCIPI DI CONFIGURAZIONE DELLA CATENA DEL VALORE**

Si identificano alcuni principi utili a orientare la ricerca di una configurazione della catena del valore coerente con la posizione di vantaggio competitivo ambita. È opportuno analizzare ogni attività sotto due profili:

- 1) sotto il profilo della rilevanza strategica: si tratta di esaminare l'importanza che ogni attività presenta rispetto al vantaggio competitivo perseguito in modo da distinguere tra quelle maggiormente critiche e quelle che svolgono un ruolo soltanto accessorio.
- 2) Sotto il profilo della competenza interna: si tratta di identificare il livello di capacità, sia attuale che potenziale, con cui un'impresa è in grado di gestire ogni attività.

A tale riguardo, alcuni elementi particolarmente importanti da prendere in considerazione sono l'esperienza acquisita e la dinamica tecnologica e competitiva.

#### ***A. ESPERIENZA ACQUISITA***

Molte imprese sono a ragione considerate delle vere e proprie scuole in determinate attività di valore, non solo quelle dirette ma anche in quelle indirette o infrastrutturali.

#### ***B. DINAMICA TECNOLOGICA E COMPETITIVA***

Ogni attività è interessata da un diverso grado di turbolenza in relazione alla dinamica delle forze competitive che la coinvolgono: sviluppi tecnologici, evoluzioni normative, sommovimenti concorrenziali. Quanto più elevata è l'esperienza accumulata dall'impresa e quanto meno essa è messa in discussione dalla dinamica tecnologica e competitiva, tanto più solida può essere considerata la competenza dell'impresa in una determinata attività e tanto più essa avrà l'opportunità o l'interesse di presidiarla direttamente.

La considerazione congiunta dei due profili esaminati, rilevanza strategica e competenza interna, consente così di identificare alcuni principi utili a orientare la configurazione della catena del valore :

- 1) le attività rilevanti dal punto di vista strategico e per le quali l'impresa dispone di una elevata competenza interna sono destinate a rappresentare il nucleo fondamentale della catena del valore dell'impresa in una determinata ASA.

- 2) Le attività nelle quali l'impresa dispone di una elevata competenza interna, ma che non rappresentano rilevanza dal punto di vista strategico costituiscono invece l'unico caso appropriato per tentare le strade descritte. Più in particolare due sono gli indirizzi fondamentali di cui possono formare oggetto: lo sfruttamento e la trasformazione in ASA;
- 3) Le attività rilevanti dal punto di vista competitivo e per le quali l'azienda presenta una debole competenza interna costituiscono un problema assai delicato: la loro criticità spingerebbe l'impresa ad appropriarsene direttamente, al fine di averne un presidio sufficientemente sicuro; d'altra parte la scarsa affinità che esse presentano con il know how e le competenze distintive dell'impresa rendono altamente probabile che gli sforzi per appropriarsene finiscano per essere un investimento senza ritorno. In tale situazione, due sono i percorsi maestri per uscire dall'impasse: l'acquisizione e la partnership. Nell'impossibilità di svilupparla direttamente, l'impresa può acquisire la competenza che le necessita da terzi che la posseggono. Un'alternativa alla acquisizione delle competenze consiste nello stabilire stabili rapporti di partnership, cioè accordi di collaborazione strutturali e di lungo periodo, con partners dotati delle competenza ricercate. Tali alleanze possono assumere diverse forme, dall'assunzione di una partecipazione di minoranza alla costituzione di una joint - venture , alla stipulazione di contratti commerciali pluriennali.
- 4) Per le attività che oltre non avere rilevanza strategica si presentano anche meno affini alle competenze dell'impresa è evidente l'opportunità non disporre di strutture interne ad esse dedicate, ma di lasciarle ad imprese terze. Rispetto all'alternativa tra make or buy, esse rappresentano il caso opposto alle attività trattate sub 1): per quelle la scelta conseguente è la gestione diretta(make); per queste l'acquisto dall'esterno(buy). Due pertanto sono gli indirizzi principali di governo di tali attività: disinvestimento e politiche di acquisto. La turbolenza impone all'impresa di focalizzare le sue energie sulle attività più importanti, evitando di disperderle in troppe direzioni.

## **4. IL GOVERNO DELLA POSIZIONE COMPETITIVA: ALTERNATIVE E PERCORSI DI SVILUPPO DELLE STRATEGIE:**

Partiremo dall'analisi delle cosiddette matrici strategiche e dalla loro interpretazione.

per dare una visione dinamica all'impresa vista fino a questo punto in modo statico

### **4.1.: IL MODELLO ATTRATTIVITA'/COMPETITIVITA' E LE MATRICI STRATEGICHE**

Nel corso degli anni '60 la comunità manageriale americana al gran completo cominciò a approfondire intensi sforzi e ingenti risorse nel tentativo di elaborare almeno dei modelli logici utili a rendere più strutturato il ragionamento strategico. I modelli sono schematizzati come segue:

1) un principio comune sta nell'affermare che, nella prospettiva di identificare la strategia più appropriata, l'impresa deve essere segmentata in unità strategicamente distinte (le già ricordate SBU) e che ogni SBU va apprezzata sulla base di due criteri: il grado di attrattività del business e la capacità competitiva dell'impresa.

2) in relazione al grado di attrattività e competitività attribuite, ogni SBU viene posizionata su una matrice in cui quelle due dimensioni vengono ad incrociarsi.

L'unica differenza tra i diversi modelli riguarda la numerosità delle caselle della matrice.

3) l'incrocio tra la dimensione dell'attrattività e competitività consente di scomporre la matrice in una serie di zone ad ognuna delle quali può essere associato un appropriato orientamento strategico. Tuttavia, al di là di differenziazioni relativamente marginali, gli orientamenti strategici fondamentali che i diversi modelli identificano coincidono e possono venire riassunti nei seguenti cinque punti:

- a) ingresso in un nuovo business;
- b) sviluppo/rafforzamento della posizione competitiva;
- c) difesa/mantenimento della posizione competitiva;
- d) sfruttamento/mietitura del business;
- e) abbandono del business.

In definitiva, la collocazione di ogni SBU sulla matrice consente di identificare la strategia più appropriata da perseguire: difesa, per una SBU in cui si associano elevata attrattività e alta forza competitiva (c.d. star); sfruttamento per SBU in cui l'impresa si presenta competitivamente forte ma con limitate prospettive (le c.d. cash-cow); abbandono per SBU poco attrattive

e competitivamente deboli(dog); infine, ingresso, rafforzamento o abbandono per le SBU altamente attrattive in cui l'impresa non è ancora presente o ha una posizione competitiva debole(question mark).

5) i modelli brevemente delineati si propongono altresì come strumenti di guida all'allocazione delle risorse critiche dell'impresa, quelle finanziarie in primis, in modo da salvaguardare l'equilibrio complessivo del portafoglio strategico. Infatti, quanto più un business è attrattivo tanto più esige risorse mentre quanto maggiore è la forza competitiva dell'impresa tanto più una SBU è in grado di generare o liberare risorse.

Dal punto di vista finanziario trasferendo le risorse secondo queste logiche, e contenendo lo sviluppo complessivo nei limiti della propria capacità di autofinanziamento(il c.d. tasso di sviluppo sostenibile) l'impresa si assicura la capacità di crescere mantenendo stabile la propria struttura finanziaria e senza ricorrere al mercato dei capitali.

#### **4.2.: LE ALTERNATIVE STRATEGICHE**

Le opzioni strategiche fondamentali che un'impresa ha di fronte , in una certa ASA, si possono riassumere nelle seguenti:

- 1) ingresso nell'ASA, se l'impresa già non vi compete;
- 2) rafforzamento della posizione competitiva;
- 3) difesa della posizione competitiva;
- 4) sfruttamento della posizione competitiva;
- 5) abbandono dell'ASA.

Queste opzioni presentano gradi diversi di validità in relazione al configurarsi di due variabili fondamentali: la capacità competitiva attuale e potenziale dell'impresa e le prospettive di evoluzione del sistema competitivo dell'ASA.

##### **4.2.1.: INGRESSO IN UNA NUOVA ASA**

L'ingresso in una nuova ASA rappresenta una tipica modalità attraverso la quale le imprese ricercano continuità e sviluppo, in particolare è la strada attraverso la quale un'impresa aumenta la diversificazione del proprio portafoglio strategico.

La diversificazione è spesso stata giudicata ed interpretata più sulla scorta di mode e slogan che di principi razionalmente fondati; In termini generali essa è vista con occhio positivo sulla base di tre motivi fondamentali:

- come veicolo per realizzare economie di scala;
- come veicolo di frazionamento del rischio complessivo d'impresa;

- come veicolo di continuità dell'impresa.

Diversificare è un mestiere difficile.

Gran parte dei tentativi di diversificazione abortisce: le imprese ne recedono vuoi chiudendo l'ASA vuoi cedendola ad altri. La diversificazione genera non già aumento bensì diminuzione del valore economico dell'impresa, nel senso che il costo dell'investimento non è ripagato dal valore dei benefici realizzati.

Tra i casi di successo e quelli di insuccesso esiste una linea di demarcazione abbastanza chiara, costituita dall'esistenza o non di precise e significative sinergie tra l'ASA in cui un'impresa decide di entrare e le ASA in cui già compete. Esse sono state identificate essenzialmente nella comunanza di risorse tra le ASA, cioè nella possibilità, da gran parte della nuova ASA, di utilizzare risorse già a disposizione dell'impresa.

Tuttavia in molti casi sinergie materiali apparentemente evidenti hanno determinato una perdita di valore dell'impresa, mentre all'inverso operazioni di diversificazione non fondate su sinergie tangibili hanno prodotto effetti positivi sulla economicità complessiva dell'impresa. I casi indicati stanno a testimoniare che qualcosa di più e di diverso dalle sinergie tangibili sta all'origine dei successi o degli insuccessi nel delicato mestiere della diversificazione.

Più in specifico questo qualcosa in più è identificabile nella coerenza tra i fattori chiave per competere nell'ASA oggetto dell'iniziativa di diversificazione e le già ampiamente ricordate competenze distintive dell'impresa, cioè l'affinità tra l'ASA e quello che potrebbe essere definito il patrimonio genetico dell'impresa.

In definitiva i principi proposti dallo stato attuale della ricerca in tema di diversificazione potrebbero essere così riassunti:

- l'esistenza di sinergie materiali può favorire il successo della diversificazione ma non ne costituisce condizione sufficiente;
- la condizione necessaria al successo della diversificazione è costituita dalla coerenza ed affinità tra le competenze necessarie per competere nelle ASA nuove e in quelle attuali;
- in ogni caso la maggioranza dei tentativi di diversificazione fallisce e quindi si tratta di strategie da perseguire con cautela e parsimonia.

#### **4.2.2.: RAFFORZAMENTO DELLA POSIZIONE COMPETITIVA**

E' la strategia offensiva per eccellenza. Consiste per usare la terminologia di Porter nel riconfigurare la catena del valore attraverso la quale viene gestita

l'ASA, in modo da aumentare il grado di differenziazione a parità di costo o diminuire il livello di costo a parità di differenziazione.

Le situazioni più congeniali a tale orientamento sono le seguenti:

- una strategia di rafforzamento competitivo e l'opzione obbligata per competere in business embrionali, cioè in ASA che si trovano nelle fasi iniziali del loro ciclo di vita.
- quelle ASA che pur trovandosi in fasi più avanzate del ciclo di vita, come sviluppo o maturità o declino, si trovano tuttavia coinvolte da radicali cambiamenti nelle logiche competitive, causati da fenomeni come innovazioni tecnologiche rivoluzionarie o sostanziale cambiamento nel livello della domanda di mercato.
- nelle ASA non interessate da mutamenti significativi nelle logiche competitive, una strategia di rafforzamento rappresenta l'opzione fondamentale da valutare per le imprese la cui posizione competitiva si presenta debole o comunque priva di particolari vantaggi.

#### **4.2.3.: DIFESA DELLA POSIZIONE COMPETITIVA**

Tale indirizzo ha l'obiettivo di preservare la posizione di vantaggio di cui l'impresa dispone; una strategia difensiva appropriata deve muoversi dosando opportunamente due atteggiamenti di dissuasione verso potenziali aggressori, e di reazione contro eventuali attacchi effettivi. Per evitare questo non c'è che una strada: impegnarsi costantemente per mantenere la dotazione che è alla base del vantaggio competitivo.

In questa prospettiva il contenuto di una strategia difensiva sta nel governo della catena del valore da realizzarsi in accordo a due principi essenziali:

- assicurare costante aggiornamento sotto ogni profilo (tecnologico, professionale, organizzativo) a quelle attività di valore e a quelle risorse su cui si impernia il proprio vantaggio competitivo.
- cogliere tutte le occasioni di riconfigurazione della catena del valore utili a consolidare il proprio vantaggio, aumentando per questa via le barriere e gli ostacoli per chi intendesse attaccare.

In linea generale una strategia difensiva si addice ad ASA in fase di sviluppo o di maturità nelle quali le regole competitive appaiono relativamente stabili.

#### **4.2.4.: SFRUTTAMENTO DELLA POSIZIONE COMPETITIVA**

È l'orientamento di segno opposto a quello del rafforzamento e consiste nell'accettare consapevolmente un progressivo indebolimento della propria posizione di vantaggio competitivo. L'uscita dall'ASA attraverso la sua cessione costituisce il caso limite di tale indirizzo.

#### **4.2.5.: ABBANDONO DELL'ASA**

Sotto il profilo economico il principio è così semplice da risultare banale: conviene uscire da una certa ASA allorché il valore ricavabile attraverso il disinvestimento è superiore a quello di qualunque strategia di persistenza nell'ASA. Naturalmente il valore economico del disinvestimento dipende dalle modalità possibili di realizzarlo.

Tra queste due in particolare sono identificabili:

- 1) la liquidazione consistente nella chiusura vera e propria dell'ASA attraverso il più o meno rapido realizzo dell'aggregato patrimoniale pertinente all'ASA stessa;
- 2) la cessione dell'ASA come sistema in avviato funzionamento.

L'ipotesi della liquidazione appare la più corretta nei casi in cui l'impresa debba prendere atto di una propria costituzionale debolezza competitiva nell'ASA, ma la liquidazione appare appropriata anche per ASA altamente attrattive, quindi con alto potenziale di sviluppo se l'impresa riconosce la propria incapacità anche in prospettiva di poter acquisire la capacità per competere da posizioni di forza.

La strada della liquidazione non è naturalmente priva di costi, che vanno accuratamente apprezzati e che hanno a che fare con le cosiddette barriere all'uscita eventualmente esistenti: separabilità delle risorse da eliminare rispetto ad altre ASA, specificità di tali risorse, impegni durevoli già assunti, oneri sociali coinvolti, riflessi sulle altre ASA, sono tra i tipici problemi che angosciano chi debba procedere a tali operazioni.

La cessione dell'ASA rappresenta un veicolo di uscita valido in uno spettro molto più ampio di situazioni.

#### **4.3: I PERCORSI DI SVILUPPO DELLA STRATEGIA: STRATEGIE INTERNE E STRATEGIE ESTERNE**

Lo stesso vantaggio competitivo, la stessa posizione competitiva - obiettivo, lo stesso orientamento - strategico possono essere perseguiti attraverso indirizzi e modalità diverse; vi sono strategie interne e strategie esterne.

La linea di demarcazione tra i due percorsi viene tradizionalmente identificata nel fatto che l'attuazione del disegno strategico faccia perno su azioni che l'impresa conduce in modo autonomo, senza varcare i propri confini (strategie interne), o in alternativa preveda un collegamento strutturato e durevole, spesso una vera e propria unione con altre imprese (strategie esterne).

Le strategie esterne sono le fusioni, le acquisizioni, gli accordi e le alleanze di vario tipo.

Molte opzioni che risulterebbero precluse, ove l'impresa intendesse condurle in modo autarchico, possono trasformarsi in opportunità talora di straordinario interesse, se viene messa in gioco la possibilità di smontare almeno parzialmente il sistema aziendale ricomponendolo con l'innesto di un partner imprenditoriale. Analogamente l'acquisizione può essere la via più indicata per attuare una strategia difensiva soprattutto in ASA mature o in declino.

Le strategie esterne sono strade impervie in cui le soddisfazioni si raggiungono a caro prezzo. I vantaggi di una strategia condotta per via esterna sono riassumibili in due punti:

- risparmio di tempo;
- riduzione del rischio.

L'esperienza dimostra quanto le strategie esterne siano operazioni ad alto rischio, assai frequentemente generatrici di perdite e rimpianti. I motivi di tali delusioni sono diversi, ma possono anch'essi essere riassunti in condizioni economiche non eque e incompatibilità culturale.



## **5 CONCLUSIONE: INGREDIENTI E ALTERNATIVE DI GESTIONE COMPETITIVA**

### **5.1.: GLI INGREDIENTI DELLA COMPETITIVITA'**

Partendo dal principio che la compatibilità d'impresa è funzione della capacità di soddisfare, le attese economiche di tutti i suoi interlocutori meglio o al pari delle altre imprese concorrenti, giungiamo a proporre un modello d'impresa articolato secondo tre prospettive:

- 1) l'impresa come sistema di aree strategiche d'affari;
- 2) l'impresa come sistema di competenze distintive;
- 3) l'impresa come sistema di processi.

Questi tre sub sistemi aziendali convivono strettamente interrelati, e la competitività d'impresa è funzione dell'equilibrio complessivo che tra esse si riesce a stabilire, e di come questo equilibrio viene dinamicamente governato. Si è suggerito, in particolare, di riunire i primi due tipi di sub sistemi sotto l'etichetta di assetto strategico, in quanto espressivi dei punti di riferimento fondamentali dell'impostazione strategica dell'impresa.

Parimenti, si è suggerito il termine di assetto operativo per definire l'insieme dei processi che configurano il funzionamento operativo dell'impresa, e il concatenamento tra le operazioni in cui si risolve la dinamica della gestione. La competitività dell'impresa nasce dalla capacità di questa di configurare e gestire tali assetti in modo tale da assicurarle, nelle diverse ASA in cui opera, una posizione di durevole vantaggio competitivo.

Di qui la necessità/opportunità di circostanziare il contenuto del vantaggio competitivo cui l'impresa ambisce, definendo il tipo di vantaggio e le leve su cui intende imperniarlo in accordo e coerenza con i vettori che possono favorirne il conseguimento.

### **5.2.: LE ALTERNATIVE DI STRATEGIA COMPETITIVA**

#### ***1) Alternative Strategiche a Livello di ASA:***

Una prima serie di alternative può essere identificata a livello di ogni singola ASA.

Più in particolare, l'impresa ha la possibilità di:

- modificare la definizione dell'ASA;
- ridefinire il tipo di vantaggio competitivo ricercato;
- determinare il livello di vantaggio competitivo desiderato rispetto a quello in essere: strategie di rafforzamento e strategie di difesa e infine strategie di sfruttamento.

- Infine, l'impresa ha la possibilità di scegliere tra due percorsi per l'attuazione del disegno strategico: da un lato , essa può procedere per via interna e dall'altro per via esterna.

### ***2) Ricofigurazione del Portafoglio di ASA:***

Una seconda serie di alternative riguarda la composizione del portafoglio di ASA in cui l'impresa intende competere. Sotto questo profilo , essa può in particolare entrare in una nuova ASA, o abbandonare un'ASA attualmente presente nel portafoglio attraverso un'operazione o di liquidazione o di cessione.

### ***3) Ricofigurazione del Portafoglio di Competenze Distintive:***

L'impresa in particolare può accumulare/acquisire nuove competenze o rafforzare, conservare, sfruttare o abbandonare le competenze possedute.

### ***4) Ricofigurazione della Catena del Valore***

E ancora, l'assetto strategico(ASA e competenze distintive) nonché la posizione competitiva in ogni ASA potranno comportare la opportunità/necessità di riconfigurare opportunamente la catena del valore , cioè il sistema dei processi, che caratterizzano ogni ASA e l'impresa nel suo complesso. Così in particolare, l'impresa potrà esternalizzare attività attualmente gestite direttamente e allearsi con altre imprese per governare date attività in modo combinato.