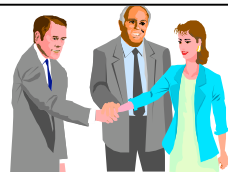
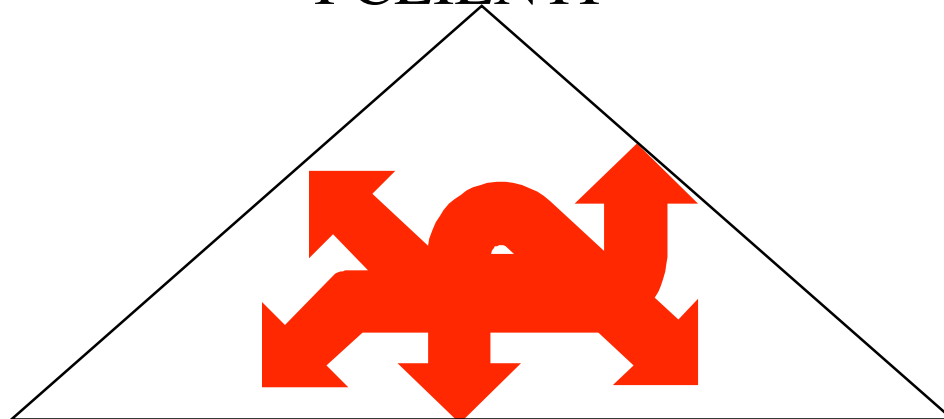


# LA GESTIONE STRATEGICA DELL'IMPRESA

# IL MODELLO IMPRENDITORIALE

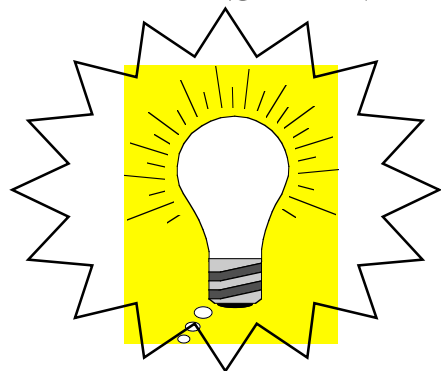


I CLIENTI

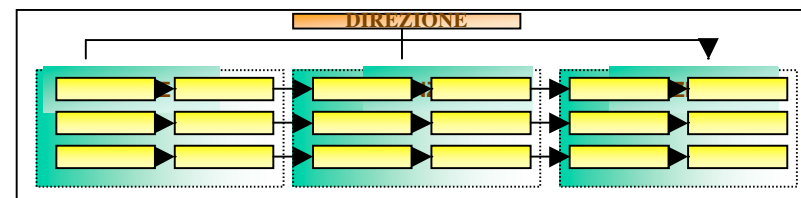


I PRODOTTI  
SERVIZI

L'ORGANIZZAZIONE



IL PACCHETTO  
SERVIZI



# LA BUSINESS IDEA



# MISSIONE E VISIONE

MISSIONE

E' LO SCOPO PER CUI ESISTE L'IMPRESA

VISIONE

LA VISIONE É UN'IDEA INTUITIVA DI UN POSSIBILE STATO FUTURO DEL SISTEMA

RIDEFINIZIONE DELL'ATTIVITA'

CREDO E VALORI

OBIETTIVI STRATEGICI,  
STRATEGIE, POLITICHE

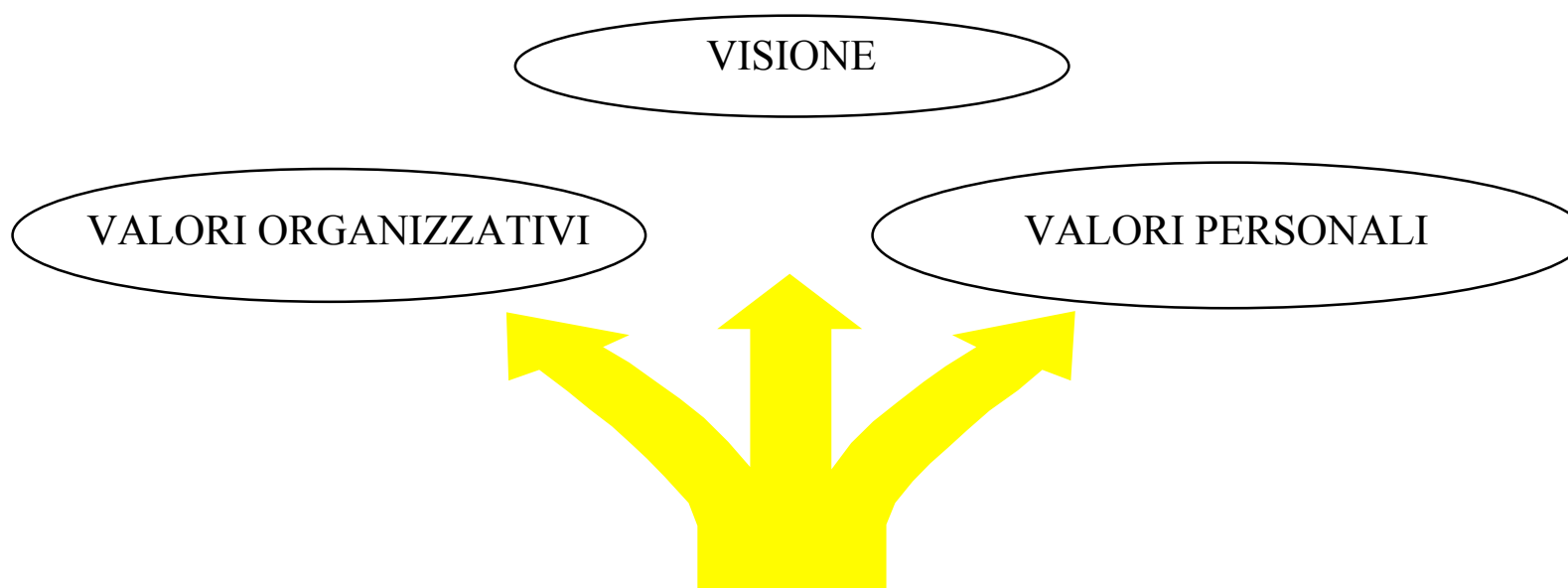
STILI E COMPORTAMENTI



RISULTATI  
  
IMPRESAEFFICACE.IT

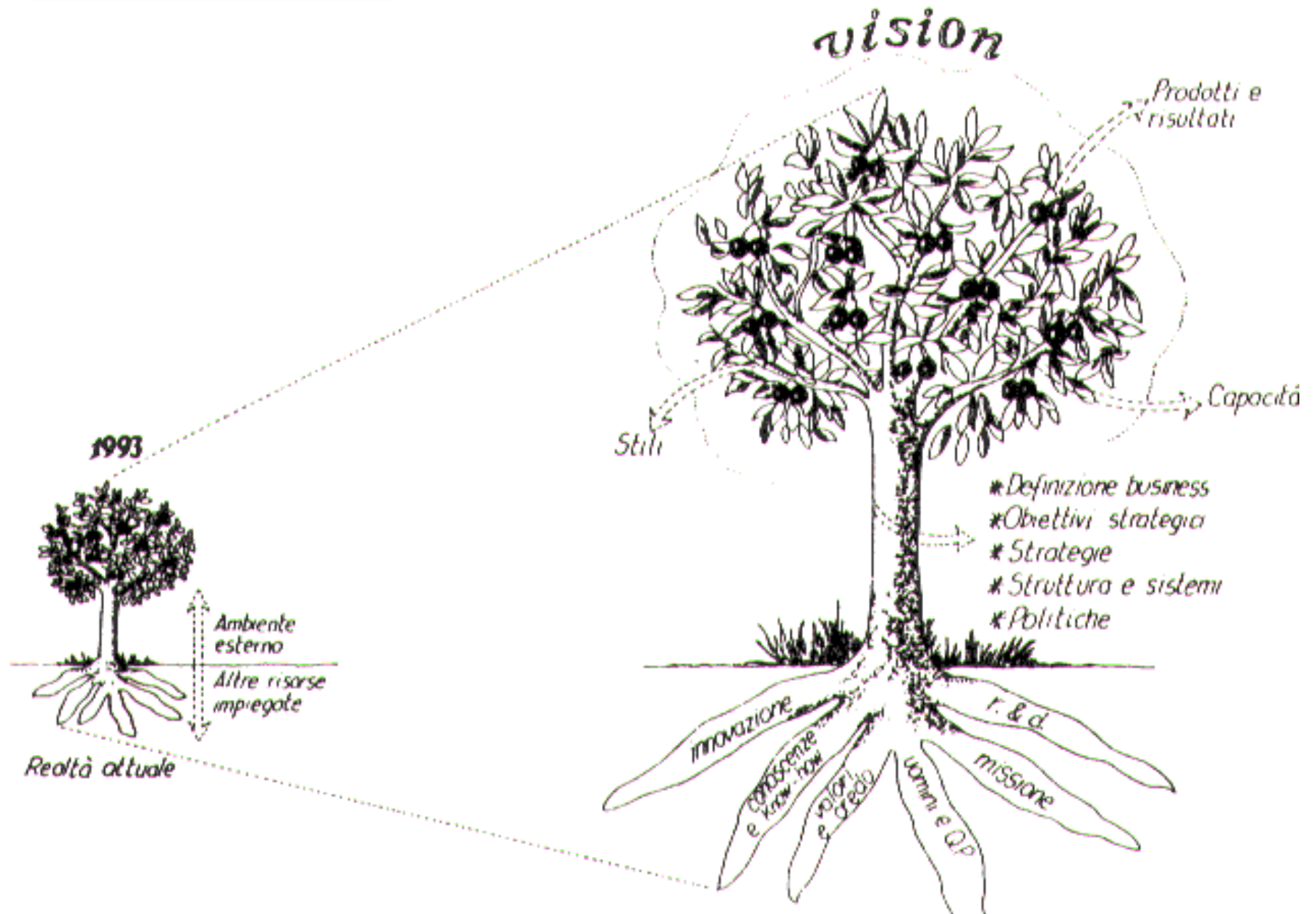
## LA BUSINESS IDEA

E'INFLUENZATA DAI VALORI ORGANIZZATIVI E PERSONALI



LA VISIONE DOVREBBE CONTENERE IDEE CIRCA IL MERCATO A CUI CI SI RIVOLGERÀ ,  
I PRODOTTI E SERVIZI CHE SI INTENDE OFFRIRE, L'ORGANIZZAZIONE E LE RISORSE  
CHE PERMETTERANNO DI DOMINARE IL MERCATO

# GLI ELEMENTI DELLA VISIONE



## LA MISSIONE

Un esempio di missione:

*“Raggiungere l’obiettivo, prima della fine di questo decennio di portare un uomo sulla luna e farlo ritornare sano e salvo a terra”*

J.F.Kennedy

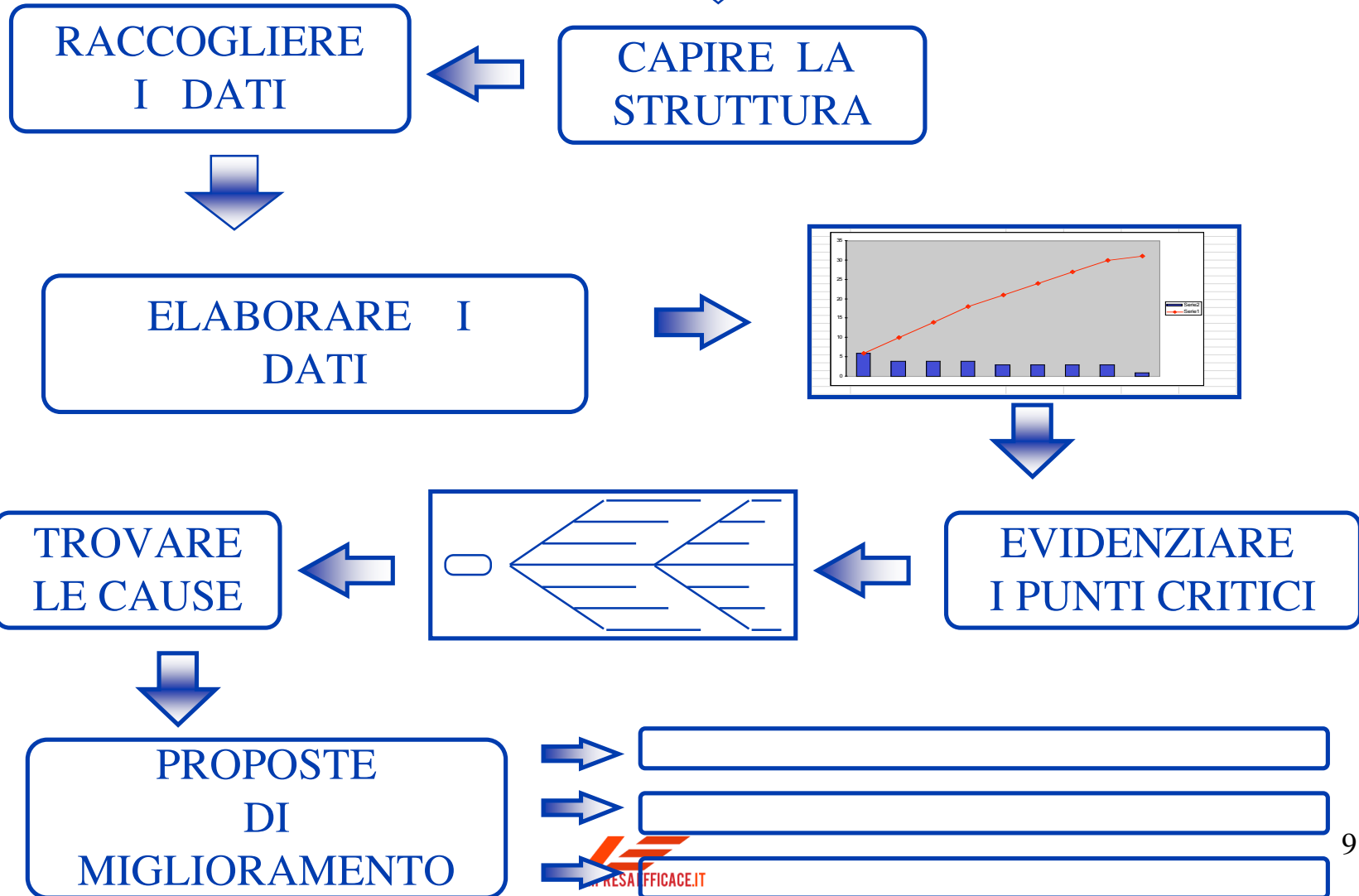
## IL PROCESSO STRATEGICO

LA STRATEGIA È L'INSIEME DI DECISIONI DI MEDIO-LUNGO PERIODO, COERENTI TRA DI LORO PER REALIZZARE LA MISSIONE DI IMPRESA E RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI AZIENDALI

IL PUNTO DI PARTENZA DEL PENSIERO STRATEGICO E' L'ANALISI  
L'ANALISI DEVE POTER PERMETTERE DI EVIDENZIARE IL PUNTO CRITICO DI UNA  
DATA SITUAZIONE  
UNA STRATEGIA NON DEVE ESSERE PERFETTA, MA SOLAMENTE MIGLIORE DI QUELLA  
DELLA CONCORRENZA



# PROBLEMA



# IL PROCESSO STRATEGICO

**FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA**



**VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA**

LA VALUTAZIONE DELLE STRATEGIE VIENE FATTA SULLA BASE DELLA  
PERFORMANCE NELLA CREAZIONE DEL VALORE



**SCELTA**

# LA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA

INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI  
DI SUCCESSO



INDIVIDUAZIONE DEI CAMBIAMENTI  
COMPETITIVI



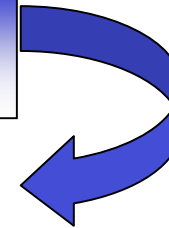
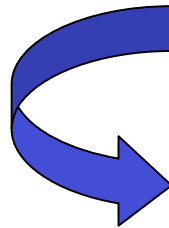
ANALISI OPPORTUNITA' E MINACCE



ANALISI PUNTI DI FORZA E DI  
DEBOLEZZA



FORMULAZIONE PIANO STRATEGICO



STRATEGIA COMPETITIVA

STRATEGIA AZIENDALE



## **IL PROCESSO STRATEGICO**

LA STRATEGIA COMPETITIVA RIGUARDA L'INDIVIDUAZIONE DI AMBITO IN CUI COMPETERE E LA SCELTA DELLE MODALITÀ DI COMPETIZIONE

LA STRATEGIA COMPETITIVA HA IL COMPITO DI COSTRUIRE UN SISTEMA COERENTE TRA I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO PRESENTI IN UN ARENA COMPETITIVA E IL SISTEMA PRODOTTO/SERVIZIO

CI SONO DUE ELEMENTI ALLA BASE DELLA STRATEGIA COMPETITIVA

**ATTRATTIVITA' DEL SETTORE**

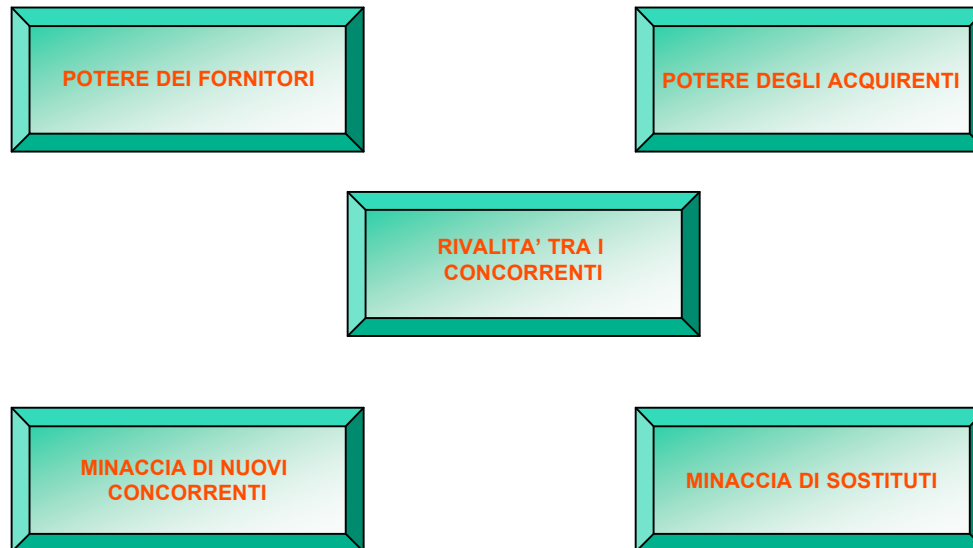
**POSIZIONE COMPETITIVA**

PER LA REDDITIVITA' A LUNGO  
TERMINE E I FATTORI CHE LA  
DETERMINANO

RELATIVA ALL'INTERNO DEL SETTORE  
IN CUI SI OPERA

# IL PROCESSO STRATEGICO

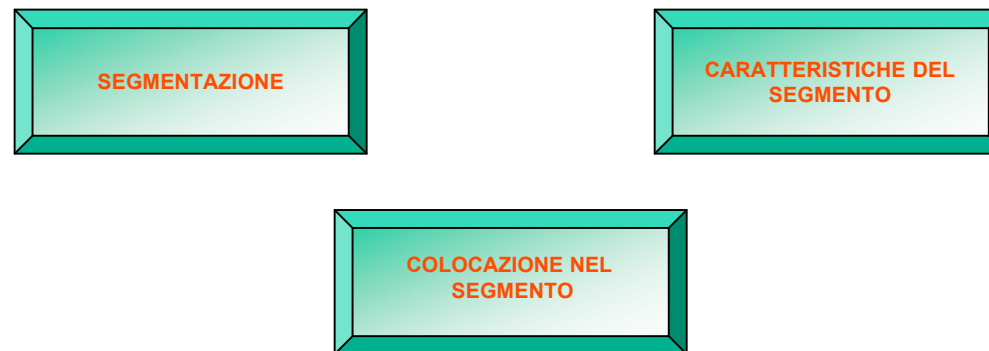
L'ATTRATTIVITA' DEL SETTORE E' DATA DA 5 FATTORI



# IL PROCESSO STRATEGICO

L'ATTRATTIVITA' DEL SETTORE E' LEGATA A UNA POSIZIONE FAVOREVOLE

LA COLLOCAZIONE STRATEGICA NEL SETTORE DIPENDE DA:



## INDIVIDUAZIONE DEL VANTAGGIO STRATEGICO

IL VANTAGGIO COMPETITIVO NASCE DAL VALORE CHE UN'AZIENDA E' IN GRADO DI CREARE PER I SUOI ACQUIRENTI, CHE FORNISCA RISULTATI SUPERIORI ALLA SPESA SOSTENUTA PER CREARLO

CI SONO DUE TIPI FONDAMENTALI DI VANTAGGIO COMPETITIVO:

**LA LEADERSHIP DI COSTO**

**LA DIFFERENZIAZIONE**

## LEADERSHIP DI COSTO

CON ESSA L'IMPRESA SI PROPONE DI DIVENTARE L'AZIENDA A PIU' BASSO COSTO  
NEL PROPRIO SETTORE

LE FONTI DI VANTAGGIO DI COSTO SONO VARIE E DIPENDONO DALLA STRUTTURA  
DEL SETTORE

NORMALMENTE CHI PUNTA A UNA STRATEGIA A BASSO COSTO VENDE UN  
PRODOTTO STANDARD, OVVERO MODESTO E PUNTA MASSICCIAMENTE SULLO  
SFRUTTAMENTO DEI VANTAGGI DI COSTO ASSOLUTI O DI SCALA DI QUALUNQUE  
ORIGINE



## LEADERSHIP DI COSTO

A PREZZI EQUIVALENTI O PIU' BASSI DEI PROPRI CONCORRENTI, LA POSIZIONE DI COSTO SI TRADUCE IN PROFITTI PIU' ALTI

IL LEADER DI COSTO DEVE AVERE LA PROSSIMITA' SULLA BASE DI DIFFERENZIAZIONE, OSSIA DEVE PRATICARE UNO SCONTO SUI PREZZI TALE DA NON MANGIARSI IL VANTAGGIO DI COSTO

## LEADERSHIP DI COSTO

UN'IMPRESA PUO' ACQUISIRE UN VANTAGGIO DI COSTO IN DUE MODI:

CONTROLLANDO LE DETERMINANTI DI COSTO ATTRAVERSO L'ACQUISIZIONE DI UN VANTAGGIO NELLE ATTIVITA' CHE RAPPRESENTANO UNA PARTE SIGNIFICATIVA DEI COSTI TOTALI

RICONFIGURANDO LA CATENA DEL VALORE ATTRAVERSO UNA MANIERA DIVERSA E PIU' EFFICIENTE PER CONCEPIRE, PRODURRE DISTRIBUIRE O VENDERE IL PRODOTTO

## DIFFERENZIAZIONE

IN QUESTO CASO UN'AZIENDA MIRA AD ESSERE UNICA NEL PROPRIO SETTORE IN RAPPORTO AD ALCUNE VARIABILI RITENUTE IMPORTANTI DAI CLIENTI

LA DIFFERENZIAZIONE PUO' ESSERE BASATA SUL PRODOTTO STESSO, SUL SISTEMA DI CONSEGNA CON CUI VIENE DISTRIBUITO, NEL TIPO DI APPROCCIO AL MARKETING O SU UNA VASTA GAMMA DI ALTRI FATTORI

## DIFFERENZIAZIONE

UN'AZIENDA CHE RIESCE A REALIZZARE E MANTENERE LA DIFFERENZIAZIONE OTTERRA' RISULTATI SUPERIORI ALLA MEDIA NEL PROPRIO SETTORE SE IL MARGINE SUI SUOI PREZZI RESTERA' SUPERIORE AI COSTI EXTRA SOSTENUTI PER RENDERSI UNICA

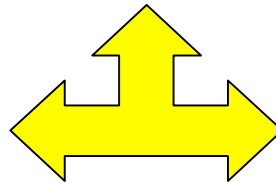
E' NECESSARIO QUINDI MANTENERE UNA PARITA' O SOMIGLIANZA NEI COSTI IN RELAZIONE AI CONCORRENTI, RIDUCENDO I COSTI IN TUTTE LE AREE CHE NON RIQUARDANO LA DIFFERENZIAZIONE.

## FOCALIZZAZIONE

CHI SI FOCALIZZA SCEGLIE UN SEGMENTO O UN GRUPPO DI SEGMENTI NEL SETTORE  
E ADATTA LA PROPRIA STRATEGIA PER SERVIRLI A ESCLUSIONE DI ALTRI

LA STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE HA DUE VARIANTI:

FOCALIZZAZIONE SUI COSTI



FOCALIZZAZIONE SULLA  
DIFFERENZIAZIONE

FOCALIZZANDOSI SUI COSTI SI SFRUTTANO LE DIFFERENZE DI  
COMPORTAMENTO DEI COSTI IN ALCUNI SEGMENTI, MENTRE  
FOCALIZZANDOSI SULLA DIFFERENZIAZIONE SI SFRUTTANO LE SPECIALI  
ESIGENZE DEI CLIENTI IN CERTI SEGMENTI

## INDIVIDUAZIONE DEL VANTAGGIO STRATEGICO

### BLOCCO A META' DEL GUADO

UN'IMPRESA CHE SI IMPEGNI IN TUTTE LE STRATEGIE SENZA RIUSCIRE A REALIZZARNE NESSUNA E' BLOCCATA A META' DEL GUADO E NON POSSIEDE ALCUN VANTAGGIO COMPETITIVO

UN' AZIENDA IN QUESTA SITUAZIONE OTTERRA' PROFITTI INTERESSANTI SOLTANTO SE LA STRUTTURA DEL SUO SETTORE E' ASSAI FAVOREVOLE, OPPURE SE L'IMPRESA E' TANTO FORTUNATA DA AVERE DEI CONCORRENTI ANCH'ESSI BLOCCATI A META' DEL GUADO

# LA CATENA DEL VALORE

LO STRUMENTO FONDAMENTALE PER DIAGNOSTICARE IL VANTAGGIO COMPETITIVO E TROVARE MODI PER MIGLIORARLO E'

## LA CATENA DEL VALORE

CHE SUDDIVIDE UN'IMPRESA NELLE DIVERSE ATTIVITA' CHE ESSA SVOLGE QUANDO PROGETTA, PRODUCE VENDE E DISTRIBUISCE I SUOI PRODOTTI



# IDENTIFICAZIONE PROCESSI AZIENDALI

## PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Business

Marketing

Finanza

Personale

Infrastrutture

## BUSINESS PROCESS

### VENDITE E MARKETING

VENDITE

RELAZIONI  
CLIENTI

PROMOZIONE

### RICERCA & SVILUPPO

RICERCA E  
SVILUPPO NEW  
PRODUCT

PROGETTAZIO  
NE PRODOTTO

TEST APPROVAZ.  
PRODOTTO

### VENDITE E MARKETING

PIANIFICAZION  
E PRODUZIONE

APPROVVIGI  
ONAMENTO

GESTIONE  
MATERIALI

PRODUZIONE

INSTALLAZIONE E  
AVVIAMENTO

## SUPPORT PROCESS

Contabilità  
generale

Gestione  
finanziaria

Contabilità  
industriale

Risorse Umane

Servizi  
generali

Servizi  
informativi

Trasporti

Manutenzione

Assicurazione  
qualità

Sicurezza e  
ambiente

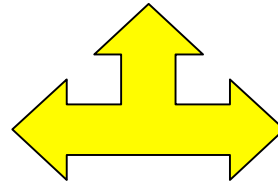
Assistenza  
clienti



# LA CATENA DEL VALORE

LE ATTIVITA' GENERATRICI DI VALORE SI DIVIDONO IN

ATTIVITA' PRIMARIE



ATTIVITA' DI SUPPORTO

## LE ATTIVITA' PRIMARIE

SONO QUELLE IMPEGNATE NELLA CREAZIONE FISICA DEL PRODOTTO E NELLA SUA VENDITA E TRASFERIMENTO AL COMPRATORE OLRTE CHE L'ASSISTENZA POST VENDITA

## LE ATTIVITA' DI SUPPORTO

SOSTENGONO LE ATTIVITA' PRIMARIE E SI SORREGGONO A VICENDA FORNENDO IMPUT ACQUISTATI, TECNOLOGIE, RISORSE UMANE E VARIE FUNZIONI ESTESE A TUTTA L'AZIENDA

## LA CATENA DEL VALORE

OLTRE CHE DALLE SINGOLE ATTIVITA' IL VANTAGGIO COMPETITIVO DERIVA MOLTO SPESSO DAI COLLEGAMENTI TRA QUESTE ATTIVITA'

I COLLEGAMENTI POSSONO PORTARE AL VANTAGGIO COMPETITIVO IN DUE MODI:

OTTIMIZZAZIONE

COORDINAMENTO

## LA CATENA DEL VALORE

### OTTIMIZZAZIONE

ES

UNA PROGETTAZIONE DEL PRODOTTO PIU' COSTOSA O UN MAGGIOR IMPEGNO NELLA QUALITA' POSSONO PORTARE A RIDURRE I COSTI DI ASSISTENZA

### COORDINAMENTO

ES

UN MAGGIOR COORDINAMENTO PUO' RIDURRE IL FABBISOGNO DI SCORTE NELL'AZIENDA

## LA CATENA DEL VALORE

I COLLEGAMENTI SI VERIFICANO PERCHE'....  
LA STESSA FUNZIONE PUO' ESSERE SVOLTA IN MODI DIVERSI

IL COSTO O LA PRESTAZIONE DELLE ATTIVITA' DIRETTE POSSONO ESSERE  
MIGLIORATI DA UN IMPEGNO MAGGIORE SULLE ATTIVITA' INDIRETTE

LE FUNZIONI DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA' POSSONO ESSERE SVOLTE IN  
MODO DIVERSO

## LEADERSHIP DI COSTO

### CONTROLLO DELLE DETERMINANTI DI COSTO

IL VANTAGGIO DI COSTO NASCE DA UN CONTROLLO DELLE DETERMINANTI MIGLIORE DI QUELLO DEI CONCORRENTI

### CONTROLLO DEL FATTORE SCALA

RAGGIUNGERE IL FATTORE SCALA PIU' APPROPRIATO MEDIANTE ACQUISIZIONI, AMPLIAMENTI DELLA LINEA DI PRODOTTI, ESPANSIONE DEL MERCATO O INCREMENTO DELLE ATTIVITA' DI MARKETING  
FISSARE POLITICHE ADEGUATE DI RAFFORZAMENTO DELLE ECONOMIE DISCALA PER LE ATTIVITA' SENSIBILI AD ESSA  
SFRUTTARE I TIPI DI ECONOMIA DI SCALA NEI QUALI L'IMPRESA E' FAVORITA

### CONTROLLO DELL'APPRENDIMENTO

GESTIRE TENENDO PRESENTE LA CURVA DI APPRENDIMENTO, FISSANDO GLI OBIETTIVI RELATIVI E FACENDO CONFRONTI CON ALTRE SITUAZIONI  
MANTENERE L'ESCLUSIVITA' DELL' APPRENDIMENTO MEDIANTE INTEGRAZIONE A MONTE, CONTROLLO DELLA DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI, ADOZIONE DI CLAUSOLE DIRISERVATEZZA NEI CONTRATTI  
IMPARARE DAI CONCORRENTI (REVERSE ENGINEERING)

## LEADERSHIP DI COSTO

CONTROLLO DEGLI EFFETTI DOVUTI ALL'UTILIZZO DELLA CAPACITA' PRODUTTIVA  
DISTRIBUIRE SEMPRE E OVUNQUE IL VOLUME COMPLESSIVO DI PRODUZIONE  
LIVELLANDO LE FLUTTUAZIONI DI VOLUME, FORMULANDO I PREZZI IN BASE AI  
PERIODI DI PUNTA, FACENDO LEVA SUL MARKETING, ESTENDENDO LINEE DI  
PRODOTTI ANTICICLICI  
RIDURRE IL PESO DELLE FLUTTUAZIONI DI VOLUME SULLA PRODUZIONE, CIOE'  
MINIMIZZARE I COSTI RELATIVI

### CONTROLLO DEI COLLEGAMENTI

SFRUTTARE I COLLEGAMENTI DI COSTO ALL'INTERNO DELLA CATENA DEL VALORE  
LAVORARE CON I FORNITORI E I CANALI PER SFRUTTARE I COLLEGAMENTI  
VERTICALI

### CONTROLLO DELLE INTERRELEZIONI

CONDIVIDERE LE ATTIVITA' OVE E' OPPORTUNO  
TRASFERIRE IL KNOW HOW PER GESTIRE ATTIVITA' SIMILARI

### CONTROLLO DELL'INTEGRAZIONE

ESAMINARE SISTEMATICAMENTE LA POSSIBILITA' DI INTEGRAZIONE O DI DE-  
INTEGRAZIONE

## LEADERSHIP DI COSTO

### CONTROLLO DEL FATTORE TEMPO

SFRUTTARE I VANTAGGI DELL'ESSERE PRIMO O ULTIMOTEMPORIZZARE GLI ACQUISTI NEL CICLO DEL BUSINESS

### CONTROLLO DELLE POLITICHE DISCREZIONALI

MODIFICARE LE POLITICHE DI SPESA CHE NON CONTRIBUISCONO ALLA DIFFERENZIAZIONE

INVESTIRE IN TECNOLOGIA PER RIORIENTARE LE DETERMINANTI DI COSTO A FAVORE DELL'IMPRESA, TRAMITE SVILUPPO DI PROCESSI A BASSO COSTO, SVILUPPO DELL'AUTOMAZIONE O CONCEZIONE DI PRODOTTI A BASSO COSTO  
EVITARE IL SUPERFLUO

### CONTROLLO DELLA COLLOCAZIONE GEOGRAFICA

OTTIMIZZARE LA LOCALIZZAZIONE IN RELAZIONE AI CLIENTI, AI FORNITORI, ALLA MANODOPERA, ALLA LOGISTICA E ALL'ACCESSO AI FORNITORI

### CONTROLLO DEI FATTORI ISTITUZIONALI

NON CONSIDERARE COME UN DATO PERMANENTE I FATTORI ISTITUZIONALI

## RICONFIGURAZIONE DELLA CATENA DEL VALORE

LE CATENE DEL VALORE RICONFIGURATE DERIVANO DA NUMEROSE FONTI:

UN DIVERSO PROCESSO PRODUTTIVO

DIFFERENZE IN TERMINE DI AUTOMAZIONE

VENDITE DIRETTE INVECE CHE INDIRETTE

UN NUOVO CANALE DI DISTRIBUZIONE

UNA NUOVA MATERIA PRIMA

DIFFERENZE IN TERMINI DI INTEGRAZIONE A MONTE O A VALLE

TRASFERIMENTO DEGLI IMPIANTI IN ZONE GEOGRAFICHE DEI FORNITORI O DEI CLIENTI

IMPIEGO DI NUOVI MEDIA



## LA DIFFERENZIAZIONE

UN'IMPRESA SI DIFFERENZIA DAI PROPRI CONCORRENTI SE RIESCE A ESSERE UNICA IN QUALCOSA CHE ABBA VALORE PER GLI ACQUIRENTI

LA DIFFERENZIAZIONE CONSENTE ALL'IMPRESA DI IMPORRE UN PREMIUM PRICE, DI VENDERE UNA QUANTITA' MAGGIORE DEI SUOI PRODOTTI A UN PREZZO DETERMINATO O DI ACQUISTARE BENEFICI EQUIVALENTI COME AD ESEMPIO UNA MAGGIOR FEDELTA' DA PARTE DEGLI ACQUIRENTI DURANTE I PERIODI DI CRISI CICLICHE O STAGIONALI

## LA DIFFERENZIAZIONE

L'UNICITA' DI UN'IMPRESA DIPENDE DA DUNA SERIE DI DETERMINANTI DI BASE:  
SCELTE DI POLITICA AZIENDALE

\*CARATTERISTICHE E PRESTAZIONI DEI PRODOTTI OFFERTI

\*SERVIZI ASSICURATI

\*INTENSITA' DI UNA DETERMINATA ATTIVITA' (ES TASSO DI INVESTIMENTI PUBBLICITARI)

\*CONTENUTO DI UN'ATTIVITA' (ES INFORMAZIONI FORNITE NELLA GESTIONE DEGLI ORDINI)

\*TECNOLOGIA UTILIZZATA

\*QUALITA' DEGLI IMPUT FORNITI

\*COMPETENZA E LIVELLO DI ESPERIENZA DEL PERSONALE IN UNA CERTA ATTIVITA'\*

\*INFORMAZIONI UTILIZZATE PER CONTROLLARE UN'ATTIVITA'

## LA DIFFERENZIAZIONE

### COLLEGAMENTI

I COLLEGAMENTI POSSONO PORTARE ALL'UNICITA' SE IL MODO IN CUI UN'ATTIVITA' VIENE SVOLTA INFLUISCE SULLA PRESTAZIONE DI VALORE DI UN'ALTRA

ES COLLEGAMENTO TRA LOGISTICA, ACQUISIZIONE DEGLI ORDINI E FREQUENZA DELLE VISITE DEI VENDITORI PER VELOCIZZARE GLI ORDINI

COORDINAMENTO CON I FORNITORI PER ABBREVIARE LA MESSA A PUNTO DI NUOVI MODELLI

ADDESTRAMENTO DEI CANALI ALLA VENDITA O AD ALTRE PRATICHE AZIENDALI

AZIONI DI VENDITA CONGIUNTE CON I CANALI

SUPPORTO DEGLI INVESTIMENTI AI CANALI

### FATTORE TEMPO

L'UNICITA' PUO' DERIVARE DAL PERIODO IN CUI UN'IMPRESA HA INIZIATO A SVOLGERE LA SUA ATTIVITA'

### COLLOCAZIONE GEOGRAFICA

L'UNICITA' PUO' TRARRE ORIGINE DA UNA CONVENIENTE COLLOCAZIONE GEOGRAFICA (ES UN ISTITUTO DI CREDITO PUO' AVERE UNA CONVENIENTE COLLOCAZIONE GEOGRAFICA DEGLI SPORTELLI)

## LA DIFFERENZIAZIONE

### INTERRELAZIONI

L'UNICITA' DI UN'ATTIVITA' GENERATRICE DEL VALORE PUO' TRARRE ORIGINE DAL FATTO DI CONDIVIDERLA CON UN'UNITA' DI BUSINESS COLLEGATA

### APPRENDIMENTO E SUE RICADUTE

L'APPRENDIMENTO PUO' COMPORTARE UNA MIGLIORE DIFFERENZIAZIONE

### INTEGRAZIONE

CON L'INTEGRAZIONE SI PUO' CONTROLLARE MEGLIO LA REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' E IL LORO COORDINAMENTO

### FATTORE SCALA

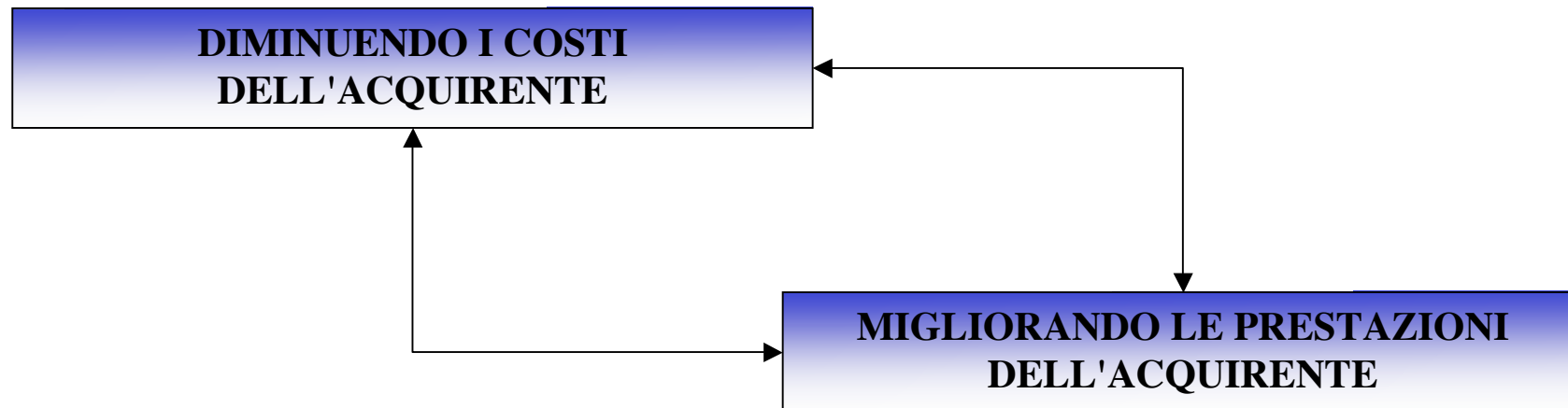
OPERARE SU VASTA SCALA SI PUO' SVOLGERE UN'ATTIVITA' IN UN MODO UNICO CHE NON SAREBBE POSSIBILE A UN LIVELLO DI VOLUME PIU' BASSO

(ES LA HERTZ NEL NOLEGGIO DI AUTOMOBILI BASA LA SUA DIFFERENZIAZIONE NEL FATTORE SCALA, CHE PERMETTE UN RITIRO DELLE MACCHINE PIU' VELOCE E PIU' CONVENIENTE)

### FATTORI ISTITUZIONALI

## LA DIFFERENZIAZIONE

UN'IMPRESA CREA PER UN'ACQUIRENTE UN VALORE CHE GIUSTIFICA UN PREMIUM PRICE MEDIANTE DUE MECCANISMI:



## LA DIFFERENZIAZIONE

### **DIMINUZIONE DEI COSTI DELL'ACQUIRENTE**

UN'IMPRESA PUO' ABBASSARE I COSTI DEGLI ACQUIRENTI IN MOLTI MODI:

DIMINUENDO I COSTI DI CONSEGNA, INSTALLAZIONE O FINANZIAMENTO

DIMINUENDO IL TASSO DI UTILIZZAZIONE RICHIESTO DAL PRODOTTO

DIMINUENDO I COSTI DIRETTAMENTE COLLEGATI ALL'UTILIZZO DEL PRODOTTO QUALI MANODOPERA, CARBURANTE, MANUTENZIONE O SPAZIO

DIMINUENDO I COSTI INDIRETTAMENTE COLLEGATI ALL'UTILIZZO DEL PRODOTTO O L'IMPATTO CHE IL PRODOTTO HA SU ALTRE ATTIVITA' GENERATRICI DEL VALORE (ES UN COMPONENTE PIU' LEGGERO PUO' RIDURRE I COSTI DI TRASPORTO DEL PRODOTTO FINALE)

DIMINUENDO I COSTI PER L'ACQUIRENTE IN ALTRE ATTIVITA' GENERATRICI DEL VALORE CHE NON SONO COLLEGATE CON IL PRODOTTO FISICO

DIMINUENDO IL RISCHIO CHE IL PRODOTTO SI GUASTI E QUINDI IL COSTO PER GUASTI PREVISTO DALL'ACQUIRENTE

## LA DIFFERENZIAZIONE

### **MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI DELL'ACQUIRENTE**

IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI DELL'ACQUIRENTE DIPENDERÀ  
DALL' AVER CAPITO QUAL' È PER LUI LA PRESTAZIONE DESIDERABILE

I FATTORI CHE GLI ACQUIRENTI UTILIZZANO PER DEDURRE IL VALORE CREATO  
DA UN'IMPRESA PRENDONO IL NOME DI SEGNALI DI VALORE

GLI ACQUIRENTI NON PAGHERANNO PER UN VALORE CHE NON PERCEPISCONO  
INDIPENDENTEMENTE DA QUANTO QUESTO SIA REALE

## LA DIFFERENZIAZIONE

I CRITERI DI ACQUISTO DI UN'ACQUIRENTE POSSONO ESSERE DI DUE TIPI:

### **Criteria d'uso**

DIPENDONO DAL MODO IN CUI UN FORNITORE INFLUISCE SUL VALORE EFFETTIVO PER L'ACQUIRENTE (ES QUALITA' DEL PRODOTTO, CARATTERISTICHE, TEMPI DI CONSEGNA, ASSISTENZA TECNICA)

### **Criteria di segnalazione**

DERIVANO DAI SEGNALI DI VALORE O DAI MESI USATI DA COLUI CHE COMPRA PER DEDURRE O GIUDICARE QUALE POSSA ESSERE IL VALORE EFFETTIVO DI UN FORNITORE (ES PUBBLICITA', REPUTAZIONE, PIACEVOLEZZA DELLE SEDI AZIENDALI)



## LA DIFFERENZIAZIONE

### **Criteria di segnalazione**

RISPECCHIANO I SEGNALI DI VALORE CHE INFLUENZANO LA PERCEZIONE CHE CHI COMPRA HA DELLA CAPACITA' DI UN'IMPRESA DI SODDISFARE I SUOI CRITERI D'USO

REPUTAZIONE O IMMAGINE  
PUBBLICITA' COMPLESSIVA  
PESO O ASPETTO ESTERIORE DEL PRODOTTO  
CONFEZIONE O ETICHETTE  
ASPETTO E DIMENSIONI DEGLI IMPIANTI  
ANZIANITA' NEL BUSINESS  
IMPIANTO DI BASE  
ELENCO CLIENTI  
QUOTA DI MERCATO  
PREZZO  
IDENTITA' DELLA CASA MADRE

## PERCORSI DI DIFFERENZIAZIONE

UN'IMPRESA PUO' INCREMENTARE LA DIFFERENZIAZIONE IN DUE MANIERE FONDAMENTALI:

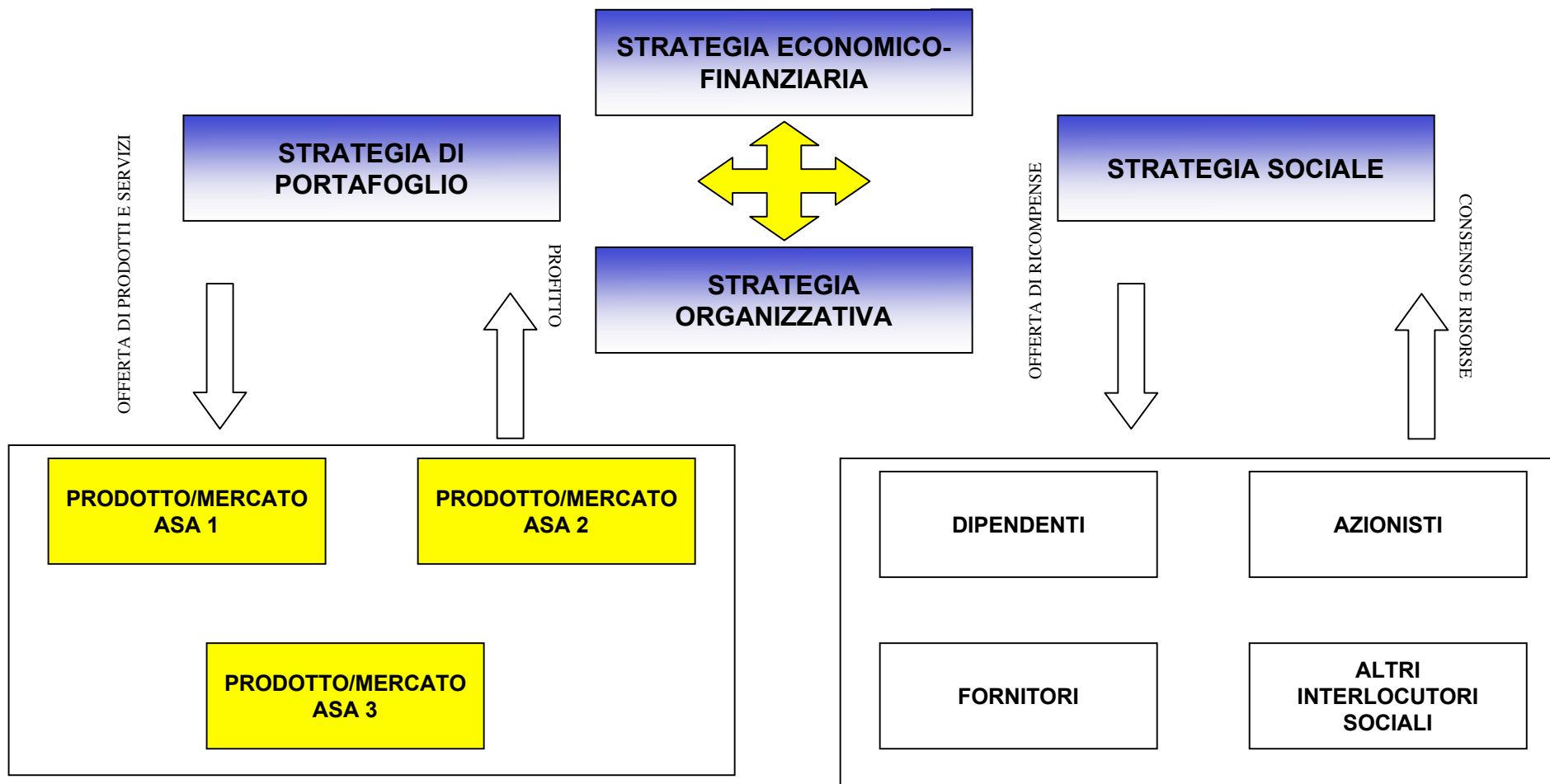
PUO' DIVENTARE PIU' UNICA NEL REALIZZARE LE SUE ATTIVITA' GENERATRICI DEL VALORE

OPPURE

PUO' RICONFIGURARE LA SUA CATENA DEL VALORE IN MODO DA ENFATIZZARE LA SUA UNICITA'

# IL PROCESSO STRATEGICO

LA STRATEGIA AZIENDALE SI COMPONE DI 4 SISTEMI



## LE DECISIONI DI STRATEGIA AZIENDALE

	STRATEGIA ORGANIZZATIVA	STRATEGIA ECONOMICO-FINANZIARIA	STRATEGIA SOCIALE	STRATEGIA DI PORTAFOGLIO
OBIETTIVO PRIMARIO	Progettazione dell'ambiente organizzativo	Autonomia finanziaria	Consenso da parte degli interlocutori	Equilibrio finanziario Sviluppo della competitività aziendale
DECISIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Struttura organizzativa di base</li> <li>_ Ruoli e competenze</li> <li>_ Meccanismi operativi</li> <li>_ Processi organizzativi</li> <li>_ Sistemi di gestione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Investimento</li> <li>_ Finanziamento</li> <li>_ Dividendo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Selezione degli interlocutori sociali</li> <li>_ Contenuto delle politiche sociali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Definizione delle ASA</li> <li>_ Allocazione delle risorse umane e finanziarie</li> <li>_ Coordinamento tra le strategie competitive</li> <li>_ Realizzazioni di interrelazioni tra le ASA</li> </ul>
ATTORI COINVOLTI	Direzione	Conferenti mezzi finanziari	Stakeholder	Responsabili delle ASA

**STRATEGIE DI PORTAFOGLIO :**  
**MATRICE G.E. Mc Kinsey (Attrattività -Capacità Competitiva)**

<b>INVESTIRE PER CRESCERE</b>	<b>INVESTIRE SELETTIVAMENTE PER CRESCERE</b>	<b>SVILUPPARE SELETTIVAMENTE PER GUADAGNARE</b>	<b>FORTE</b>
	<b>SVILUPPARE SELETTIVAMENTE PER GUADAGNARE</b>		<b>MEDIA</b>
<b>SVILUPPARE SELETTIVAMENTE E COSTRUIRE SUI PUNTI DI FORZA</b>		<b>DISINVESTIRE</b>	<b>DEBOLE</b>
<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BASSA</b>	

**CAPACITA' COMPETITIVA**

**ATTRATTIVITA' DEL MERCATO**

**FATTORI COMPETITIVI**


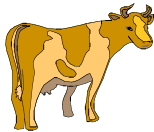

- Quota di Mercato Relativa
- Qualità dei prodotti
- Qualità forza vendite
- Capacità produttiva
- Numerosità clienti chiave
- Costi
- Ecc....

**FATTORI DI ATTRATTIVITA'**

- Dimensione del mercato
- Tasso di crescita del mercato
- Sensibilità ai prezzi
- Numerosità concorrenti
- Numerosità segmenti
- Ecc....

## STRATEGIA DI PROTAFOGLIO

### LA MATRICE DEL BOSTON CONSULTING GROUP

Tasso di sviluppo del mercato  alto	 <b>STAR</b> Generazione di cassa    +++ Utilizzo di cassa        --- Netto                         -	? <b>QUESTION MARK</b> Generazione di cassa    + Utilizzo di cassa        --- Netto                         - -
	<b>CASH COW</b> Generazione di cassa    +++ Utilizzo di cassa        - Netto                         ++ 	<b>DOG</b> Generazione di cassa    + Utilizzo di cassa        - Netto                         - 
basso	alta	bassa
quota di mercato relativa		

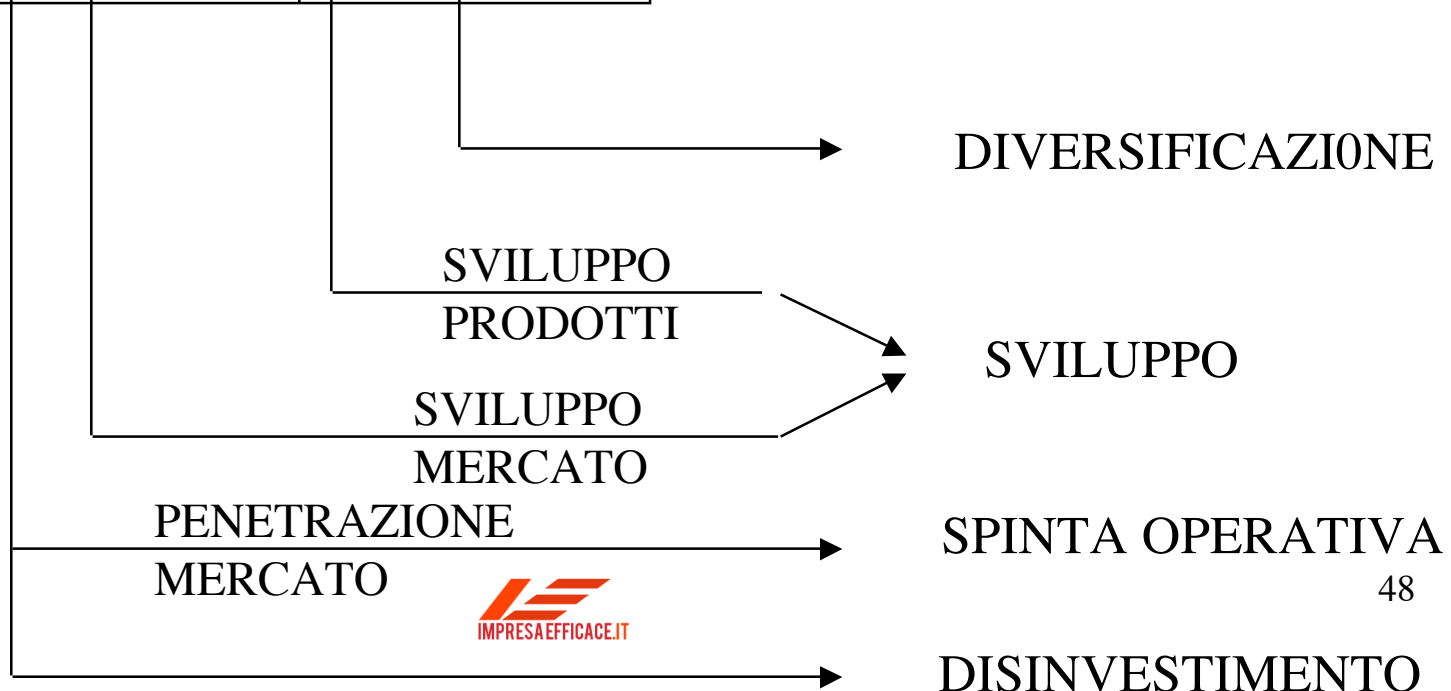
## STRATEGIA DI PORTAFOGLIO

### LA MATRICE DI ANSOFF

	PRODOTTI ATTUALI	NUOVI PRODOTTI
MERCATI ATTUALI	STRATEGIA DI PENETRAZIONE NEL MERCATO	STRATEGIA DI SVILUPPO DEL PRODOTTO
NUOVI MERCATI	STRATEGIA DI SVILUPPO DEL MERCATO	STRATEGIA DI DIVERSIFICAZIONE

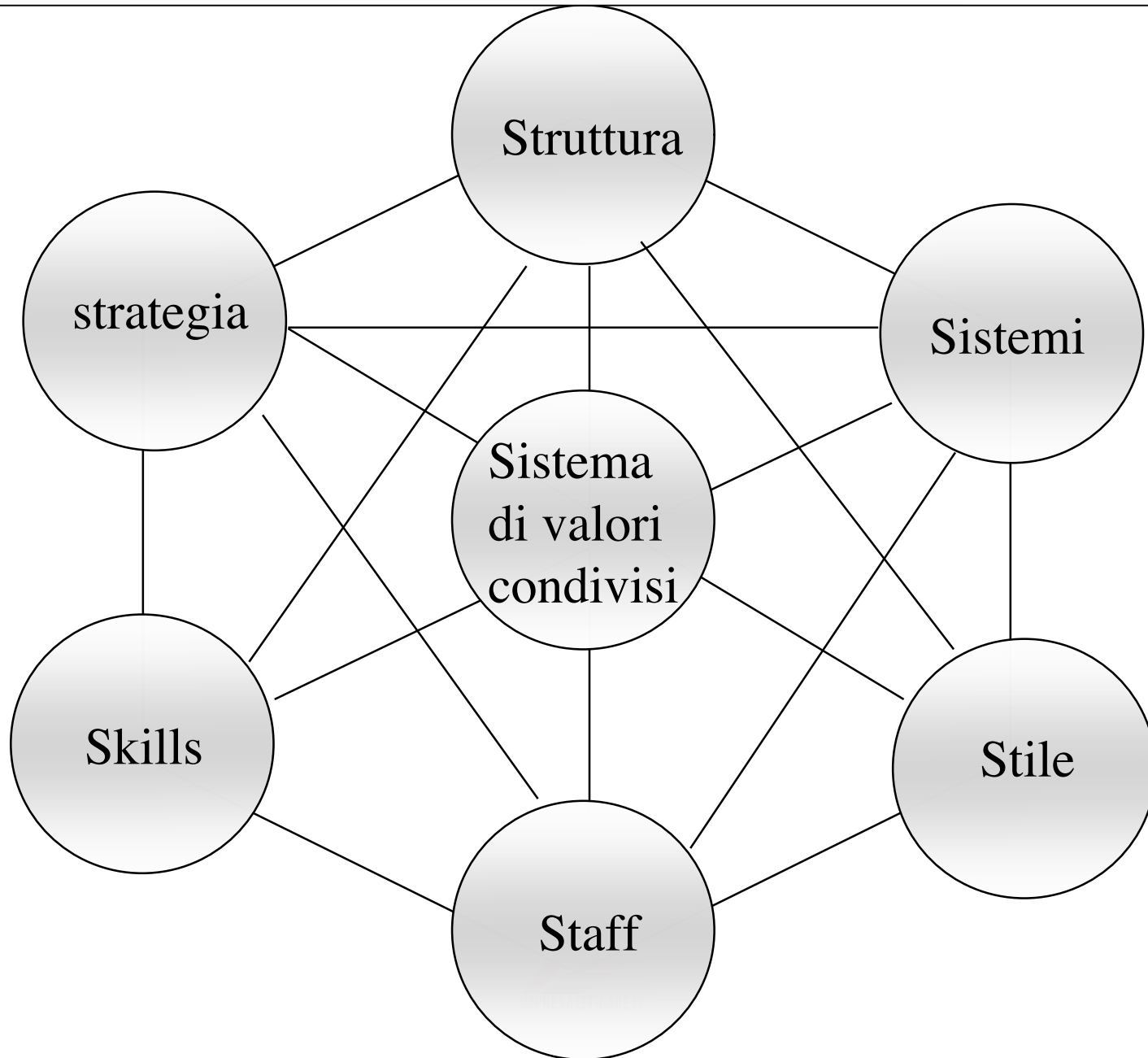
# STRATEGIA DI PORTAFOGLIO

PIANO STRATEGICO		
	PRODOTTI ESISTENTI	NUOVI PRODOTTI
MERCATI ATTUALI		
NUOVI MERCATI		

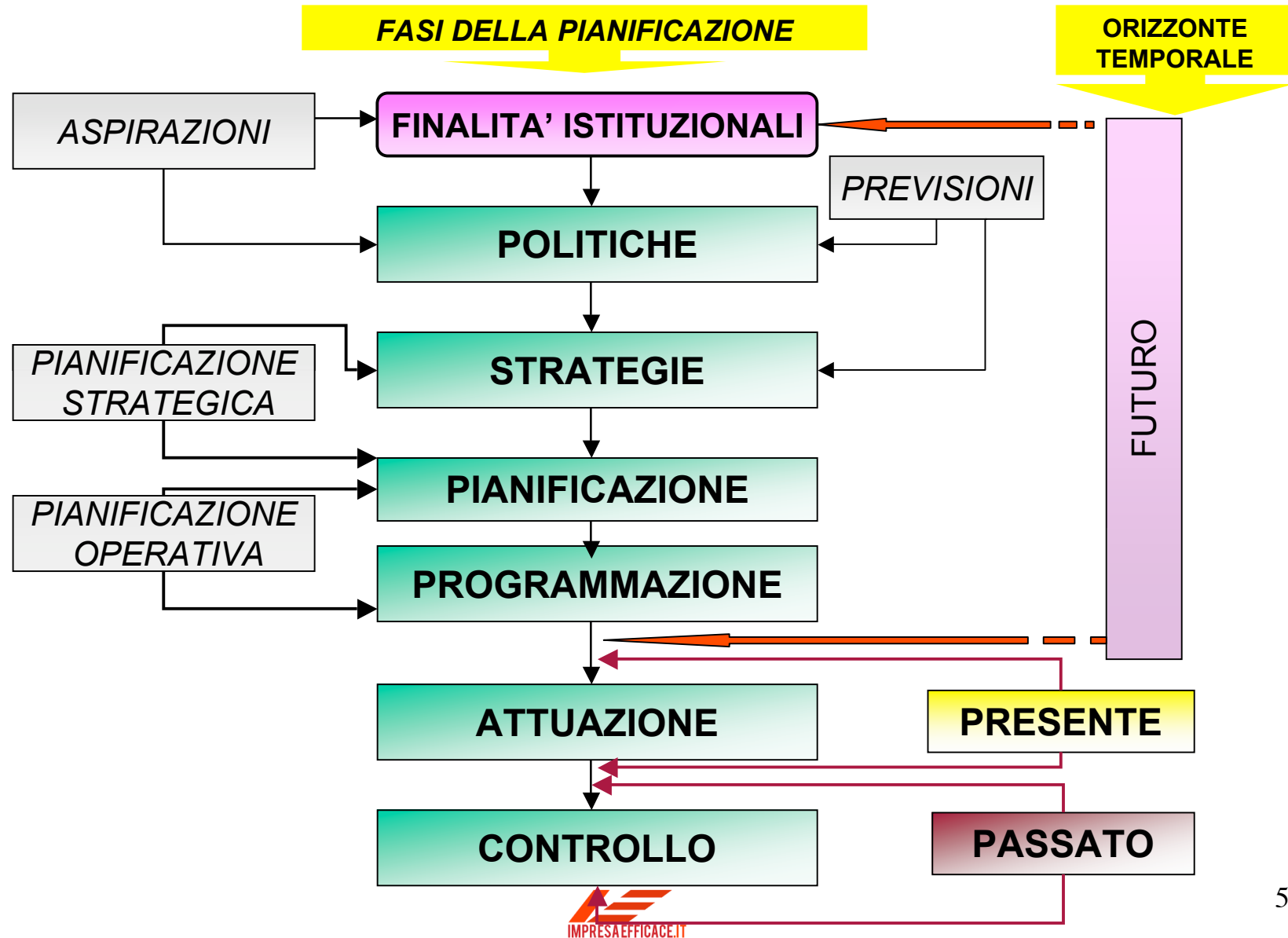




# STRATEGIA ORGANIZZATIVE



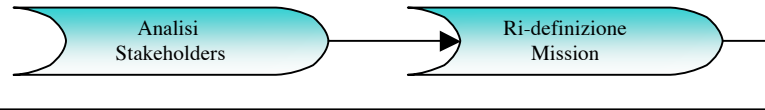
# LA GESTIONE AZIENDALE NEL TEMPO



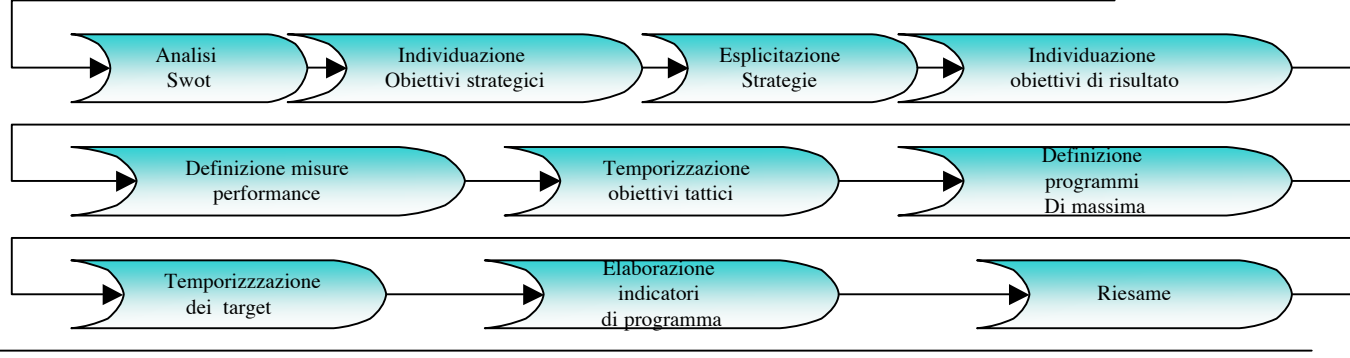
# LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

## STRATEGICA

definizione  
aggiornamento  
mission

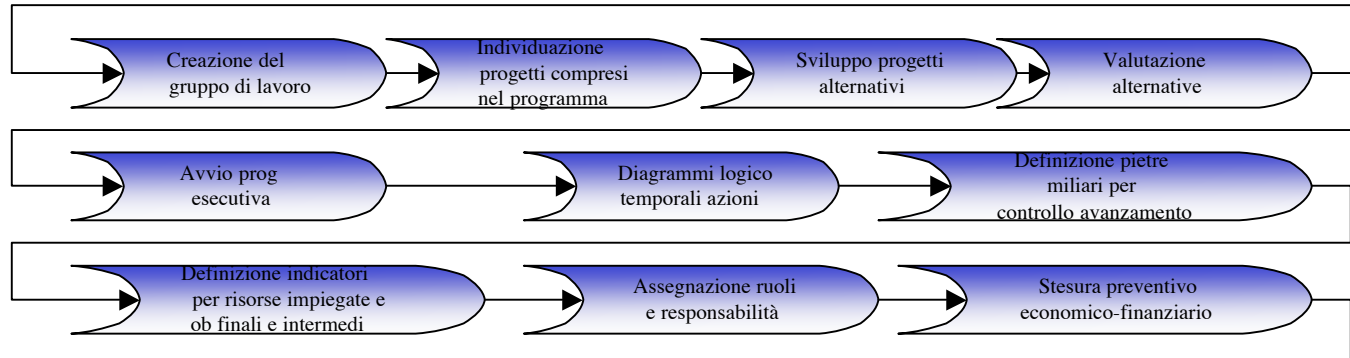


strutturazione programmi e  
elaborazione indicatori di  
programma



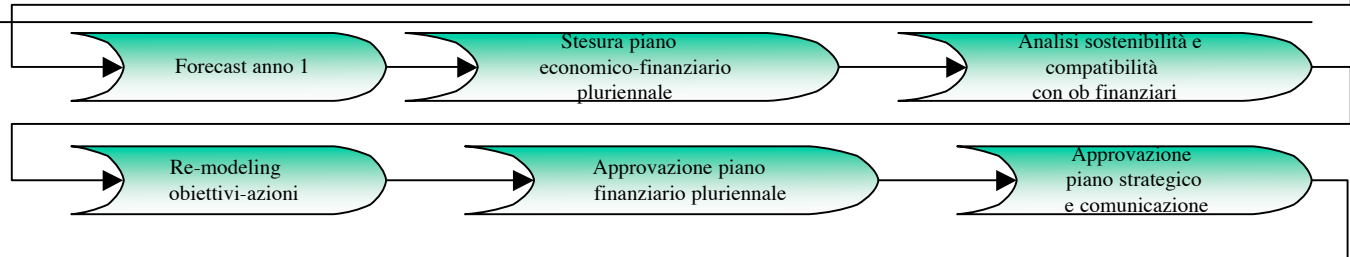
## PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

Specificazione dei progetti e delle  
azioni

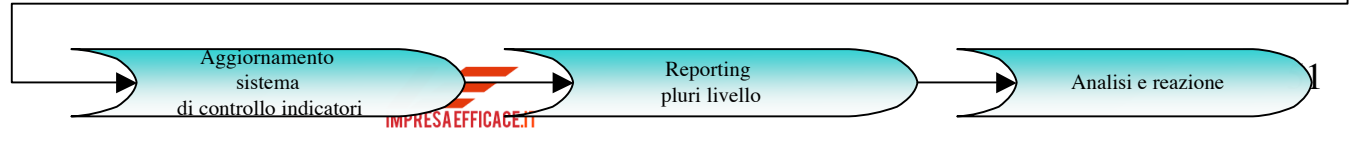


## CONTROLLO STRATEGICO

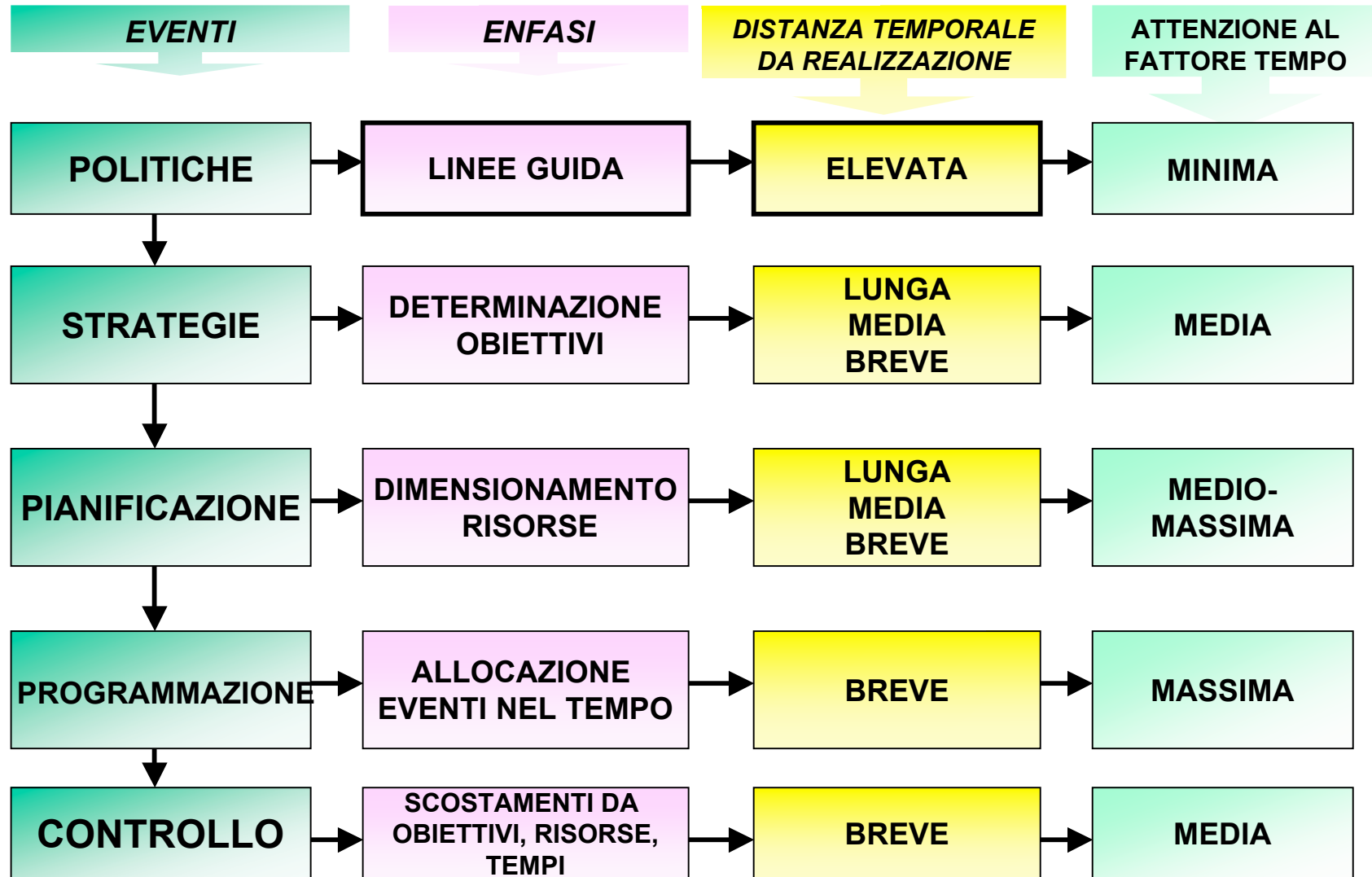
Analisi fattibilità finanziaria del  
piano strategico e bilancio  
previsionale pluriennale



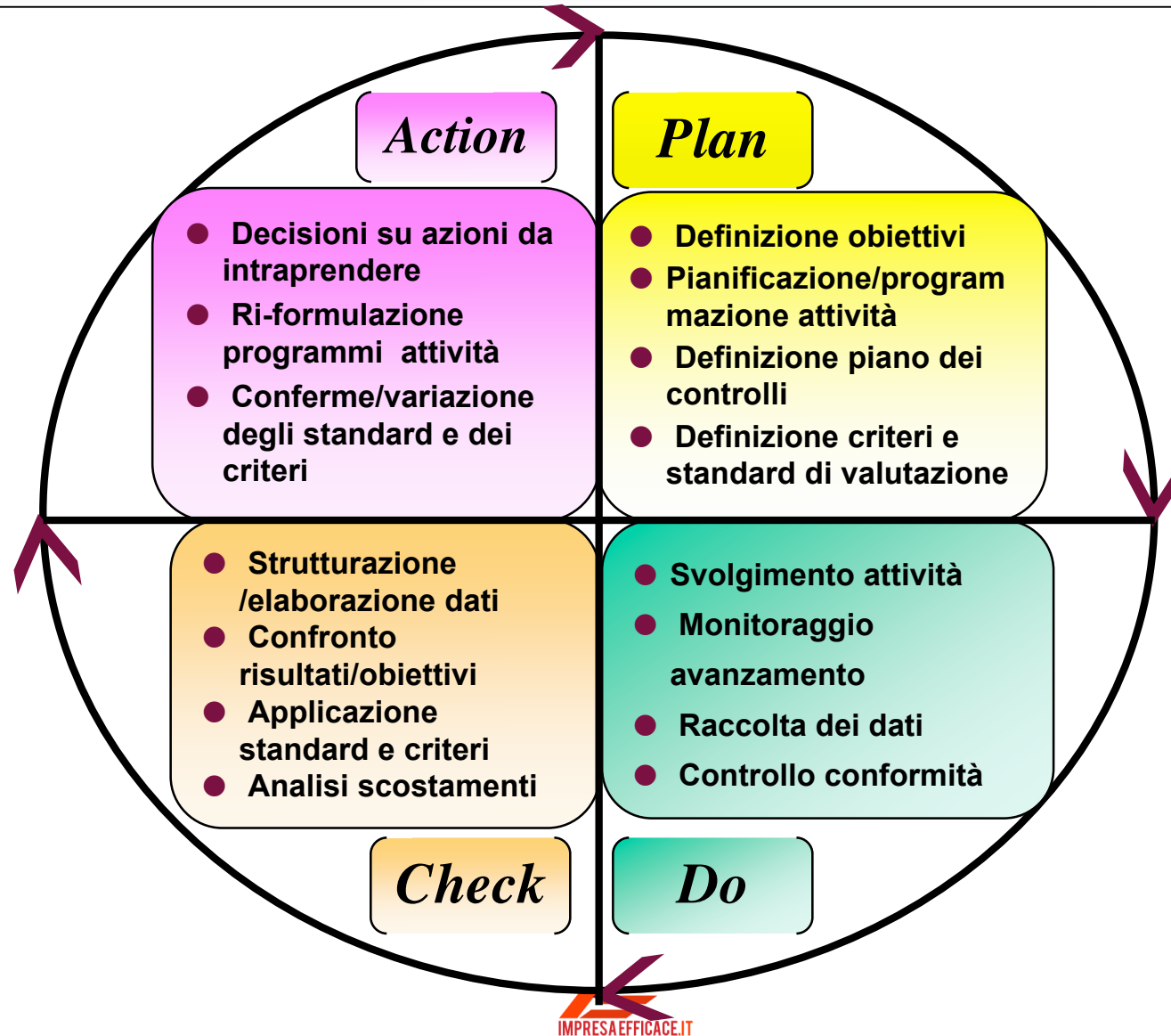
Monitoraggio dei programmi,  
revisione e feed-back



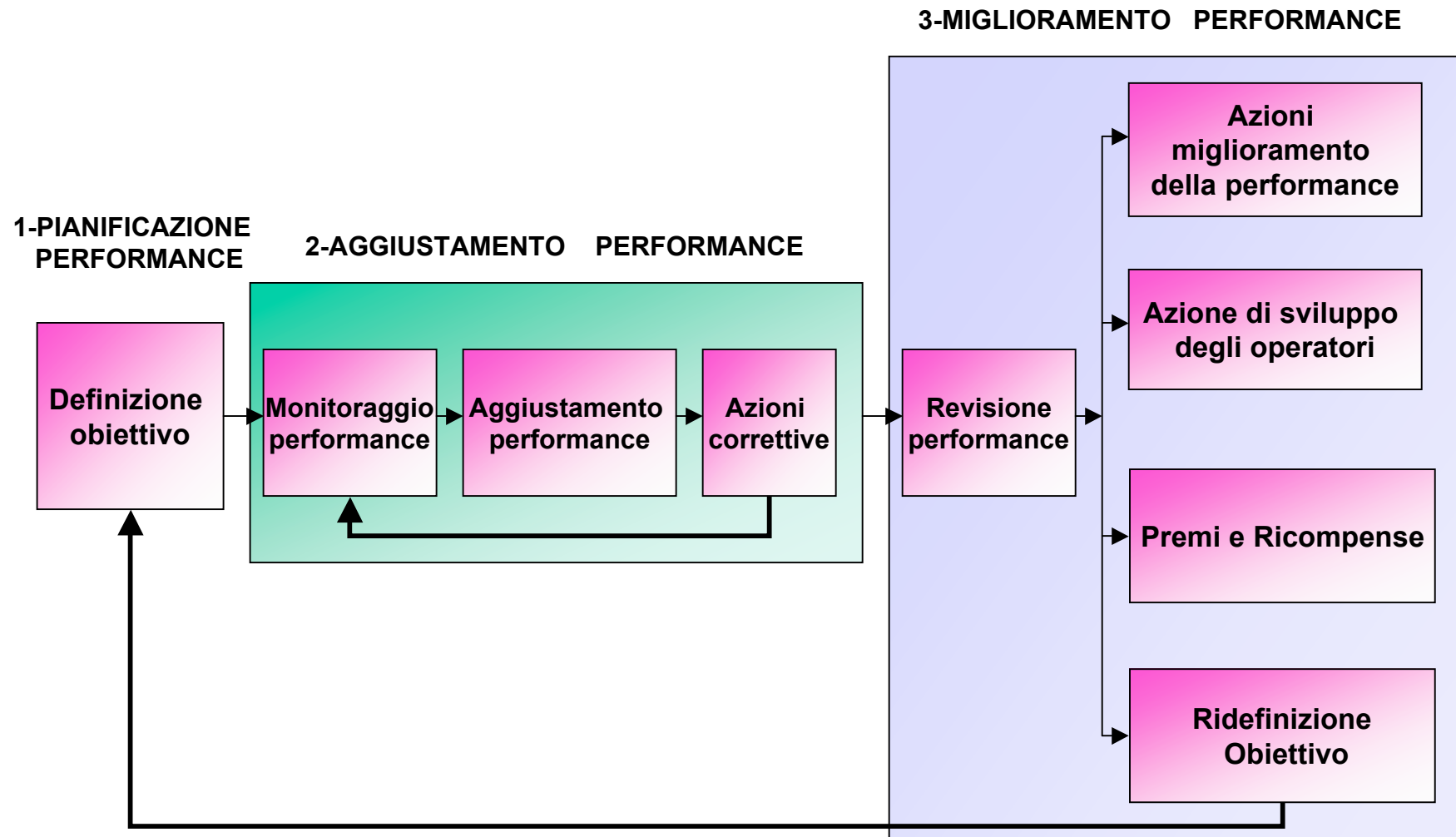
# IL PROCESSO DECISIONALE IN AZIENDA



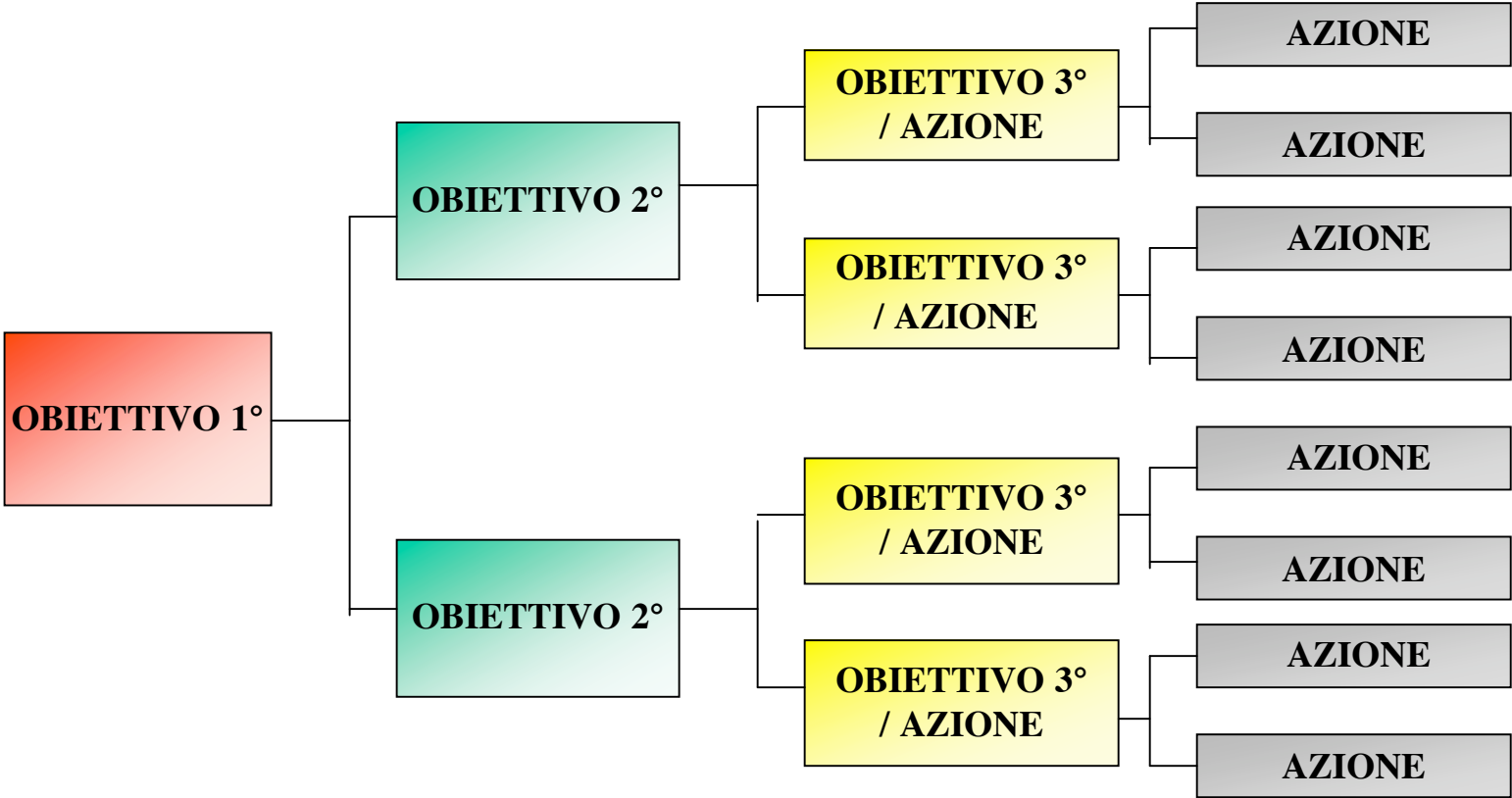
## IL CICLO GENERALE DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO NELL'IMPRESA: IL P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action)



# CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE



**STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO :  
IL DEPLOYMENT DEGLI OBIETTIVI**



# PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEGLI OBIETTIVI

## PIANO CONTROLLO OBIETTIVI .....

OBIETTIVI	RISULTATO ATTESO (Unità di misura)	Valore di riferimento	Limiti di accettabilità	Valore effettivo Al.....	Scostament o