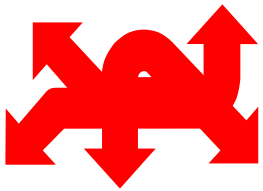
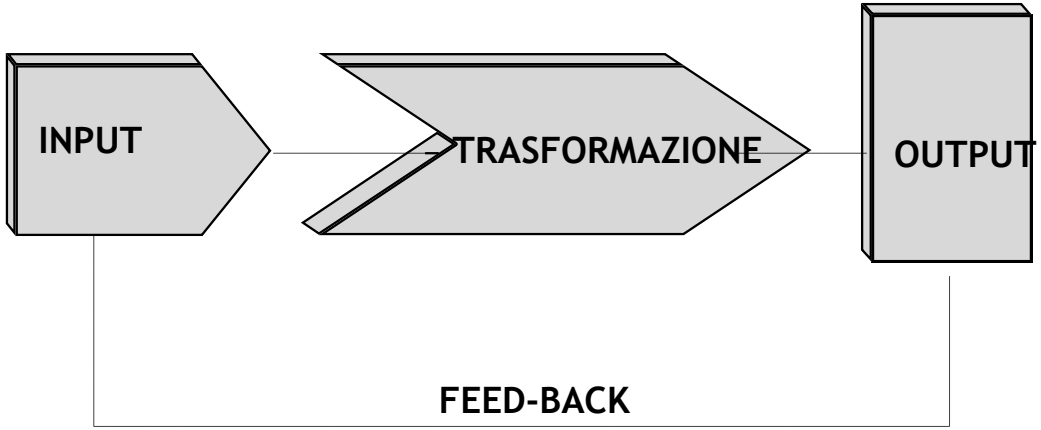
Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2019/2020

Le Strategie

L'IMPRESA E' UN ***SISTEMA COMPLESSO APERTO***,
COSTITUITO DA UN INSIEME DI ELEMENTI COLLEGATI TRA LORO



E CHE INTERAGISCONO CON L'AMBIENTE ESTERNO



SCOPI
RISORSE FINANZIARIE
RISORSE STRUMENTALI
TECNOLOGIE
INFORMAZIONI
RISORSE UMANE

SISTEMA OPERATIVO
SISTEMA LOGISTICO
SISTEMA DECISIONALE
SISTEMA INFORMATIVO
GESTIONE RISORSE UMANE

PRODOTTI
SERVIZI
CAMBIAMENTI NEL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO

L'IMPRENDITORE DI SUCCESSO DEVE BILANCIARE
L'ACCRESCIUTA COMPLESSITA' AMBIENTALE
AFFRONTANDO IL "PARADOSSO GESTIONALE"

SERVIZIO AL CLIENTE
TEMPESTIVITA'
FLESSIBILITA'
IMPRENDITORIALITA' DIFFUSA

FARE DI PIU' E MEGLIO

EFFICACIA

PRODUTTIVITA'

FARE CON MENO

EFFICIENZA

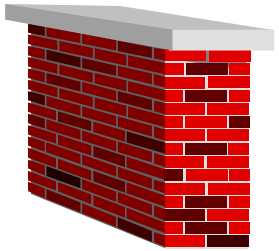
E' FONDAMENTALE
LA CONOSCENZA DEL ***MICROAMBIENTE***,
OVVERO DI QUELLA PARTE DEL *BUSINESS ENVIRONMENT*
PIU' PROSSIMA ALL'AZIENDA,
CHE DERIVA

DA UN'APPROFONDITA
ANALISI DEL SETTORE DI RIFERIMENTO

……**UN INSIEME DI AZIENDE CHE**
FORNISCONO LO STESSO PRODOTTO/SERVIZIO
UTILIZZANO LA STESSA TECNOLOGIA
SODDISFANO LO STESSO BISOGNO

COMPIERE UN'ANALISI DI SETTORE SIGNIFICA CONSIDERARE (1) …

LE BARRIERE ALL'ENTRATA
OVVERO I VANTAGGI DI CHI OPERA GIA' IN UN SETTORE,
CHE RENDONO DIFFICILE
L'INSERIMENTO NEL SETTORE DI NUOVI COMPETITOR



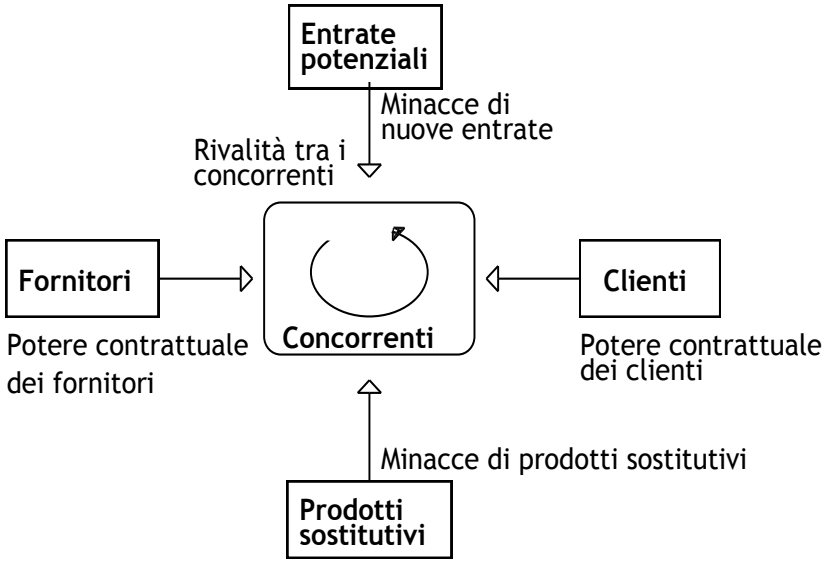
Economie di Scala
Differenziazione del prodotto
Vantaggi di costo
Fabbisogno di Capitali
Minacce di rappresaglia

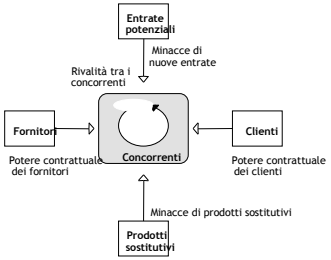
COMPIERE UN'ANALISI DI SETTORE SIGNIFICA CONSIDERARE (2) …

… I CINQUE ELEMENTI CHE LO CARATTERIZZANO

FORNITORI

PRODOTTI SOSTITUTIVI
MERCATO DI SBOCCO
CONCORRENTI
ENTRATE POTENZIALI

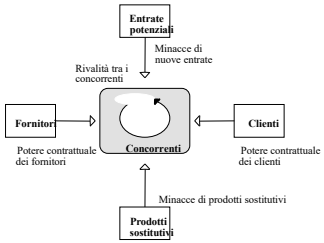




I CONCORRENTI

Sono altri imprenditori che soddisfano lo stesso bisogno nello stesso settore

E' essenziale conoscere i propri concorrenti, soprattutto quelli più importanti



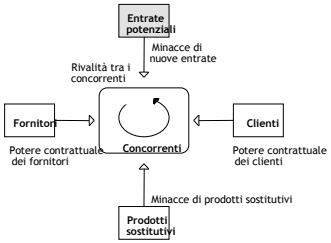
L'INTENSITA' DELLA CONCORRENZA TRA LE IMPRESE DIPENDE DA

GRADO DI CONCENTRAZIONE

DIVERSITA' DI STRUTTURA

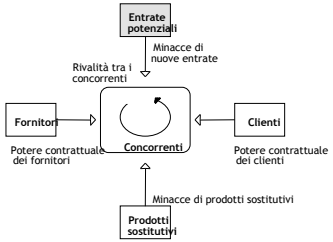
CAPACITA' PRODUTTIVA

DIFFERENZIAZIONE OFFERTA



ENTRATA POTENZIALE

La sua redditività ed attrattività dipendono anche (e non poco) dalle difficoltà che imprese, fino a quel momento esterne al settore, devono affrontare entrarvi.

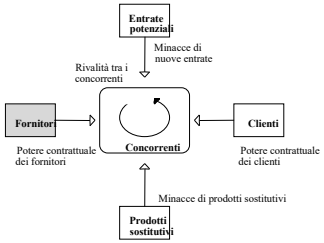


LE MINACCE DI NUOVE ENTRATE

SONO TANTO MAGGIORI

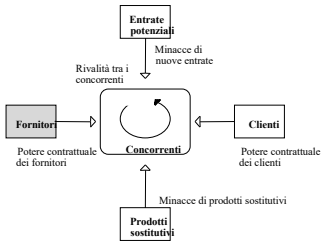
QUANTO MINORI SONO LE BARRIERE ALL'ENTRATA

- fabbisogni di competenze altamente specialistiche;
- fabbisogni di rilevanti risorse finanziarie;
- vincoli governativi e legali;
- requisiti dimensionali minimi per competere;
- costi di riconversione dalla attuale attività, ed altre ancora.



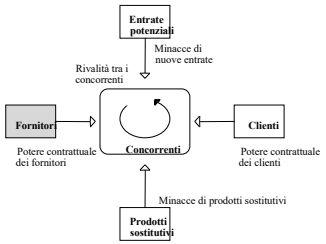
IL POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI

I clienti, se contrattualmente forti, potrebbero richiedere: riduzione dei prezzi e dei tempi di consegna, dilatazione dei termini di pagamento, miglioramento della qualità, aumento della frequenza delle consegne, ecc.



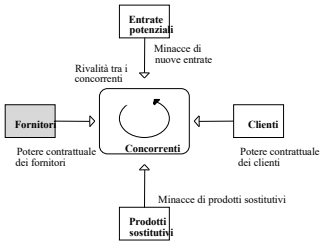
IL POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI DIPENDE DA

- la concentrazione del mercato di acquisto (pochi grandi clienti a fronte di un'offerta numerosa e frazionata);
- la disponibilità di prodotti sostitutivi a quelli offerti dalle imprese del settore;
- la standardizzazione dei prodotti offerti;
- la trasparenza del mercato, unitamente alla conoscenza dei costi sopportati dalle imprese produttrici.



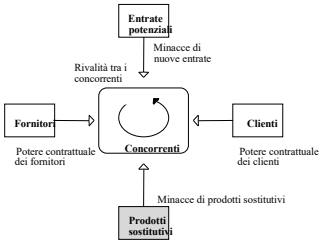
IL POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI

I fornitori, se contrattualmente forti, potrebbero spingere nella direzione di: aumento dei prezzi, riduzione tempi dilazione pagamento, allungamento tempi consegna, standardizzazione prodotti



IL POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI DIPENDE DA

- un mercato di fornitura formato da poche imprese
- la limitata disponibilità di prodotti sostitutivi ai loro;
- la frammentazione e la piccola dimensione delle imprese
  acquirenti;
- un ruolo primario dei beni e servizi offerti nella costruzione
- della qualità del prodotto dell'acquirente,

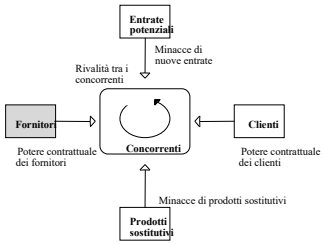


LA MINACCIA DI PRODOTTI SOSTITUTIVI DIPENDE DA

DISPONIBILITA' DI STRETTI SOSTITUTI (+)

COSTO DI RICONVERSIONE PER IL CLIENTE (-)

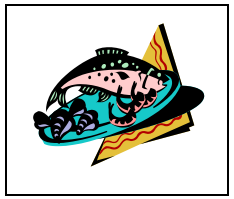
AGGRESSIVITA' DEI PRODUTTORI DI BENI SOSTITUTIVI (+)



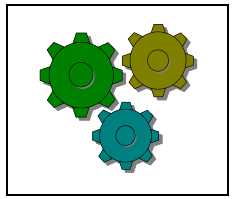
IL MERCATO DI SBOCCO

E' L'INSIEME DEI CLIENTI, ATTUALI E POTENZIALI, DELL'OFFERTA AZIENDALE CHE POSSONO ACQUISTARE

PER CONSUMARE



PER PRODURRE



PER RIVENDERE

L'ANALISI DI SETTORE PERMETTE, QUINDI,
DI DEFINIRE GLI ELEMENTI PRINCIPALI
CHE INFLUENZANO LE PERFORMANCE AZIENDALI

E' UTILE SISTEMATIZZARE QUESTI ELEMENTI
IN TERMINI DI MINACCE ED OPPORTUNITA'
DELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO

UNA MINACCIA

E' QUALSIASI EVENTO SFAVOREVOLE
NEL *BUSINESS ENVIRONMENT*,
CHE SIA DI POTENZIALE DANNO O
SVANTAGGIO ALL'AZIENDA

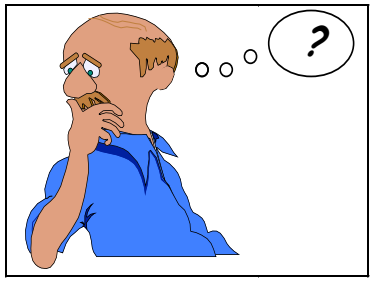
UN'OPPORTUNITA'

E' QUALSIASI EVENTO FAVOREVOLE
NEL *BUSINESS ENVIRONMENT*,
CHE PUO' PERMETTERE ALL'AZIENDA
DI MIGLIORARE
LA PROPRIA POSIZIONE COMPETITIVA

LA MISSIONE D'IMPRESA

CHI SIAMO
E CHE COSA FACCIAMO
ATTUALMENTE

CHI SAREMO
E CHE COSA FAREMO
IN FUTURO



IN TERMINI DI

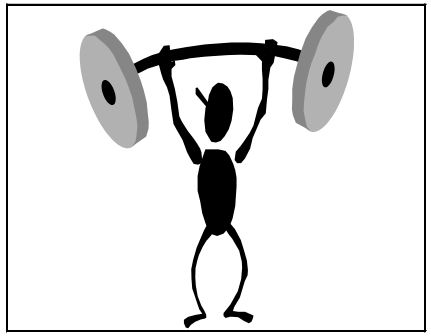
PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO, AMPIEZZA DEL MERCATO

ESTENSIONE GEOGRAFICA

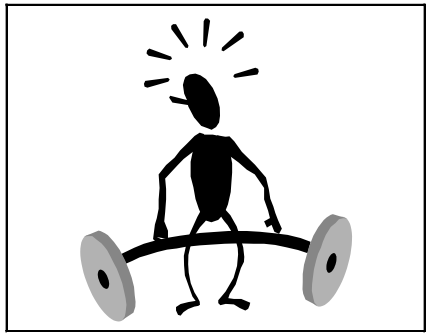
MODALITA' PER RAGGIUNGERE LA LEADERSHIP

DEFINITA LA MISSIONE D'IMPRESA,
L'ANALISI INTERNA DEVE CONDURRE
ALL'AUTOVALUTAZIONE DELL'AZIENDA
ALLO SCOPO DI INDIVIDUARE

I PROPRI PUNTI DI FORZA



I PROPRI PUNTI DI DEBOLEZZA



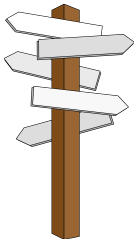
MISSIONE
DELL'IMPRESA
ANALISI INTERNA
Punti di Forza
e di Debolezza
ANALISI ESTERNA
Opportunità
e Minacce
STRATEGIA

EFFETTUATE L'ANALISI ESTERNA ED INTERNA E DEFINITA LA MISSIONE AZIENDALE,
IL PRIMO PASSO NELLA DECISIONE DELLA STRATEGIA
E' L'INDIVIDUAZIONE **DELL'AREA STRATEGICA D'AFFARI** IN CUI SI VUOLE OPERARE
ATTRAVERSO L'ANALISI INCROCIATA DI TRE FATTORI

GRUPPI DI CLIENTI

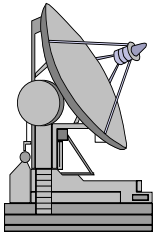
HANNO UN BISOGNO
CHE PUO' ESSERE SODDISFATTO
DAL PRODOTTO,
CIOE' RAPPRESENTANO
CHI
DEVE ESSERE SERVITO

FUNZIONI D'USO



DEFINISCONO LE ESIGENZE DEL
CLIENTE, OVVERO
CHE COSA
I CLIENTI DESIDERANO

TECNOLOGIE



SONO LE MODALITA',
CIOE'
COME
I BISOGNI DEI CLIENTI
VENGONO SODDISFATTI

IL VANTAGGIO COMPETITIVO
E', QUINDI, UNA POSIZIONE DI SUPERIORITA'
DI CUI GODE L'IMPRESA NELLA SUA A.S.A.
RISPETTO AI CONCORRENTI

PUO' ESSERE BASATO, AD ESEMPIO
⇩
SU UNA FORTE DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO OFFERTO

SULLA CAPACITA' DI AVERE DEI COSTI PIU' BASSI

SULLA CREAZIONE DI UNA NICCHIA DI MERCATO PROTETTA

L'ORIENTAMENTO STRATEGICO INDICA
COME L'IMPRESA INTENDE CONSEGUIRE UN
VANTAGGIO CIMPETITIVO

CHE COS'E' IL VANTAGGIO COMPETITIVO?

CIO' CHE RENDE I PRODOTTI/SERVIZI
DELL'AZIENDA
PIU' APPETIBILI ALLA CLIENTELA,
SI' DA INDURLA A PREFERIRLI
ALL'OFFERTA DELLA CONCORRENZA

IL VANTAGGIO COMPETITIVO NASCE, QUINDI,
DAL VALORE CHE UN'AZIENDA
E' IN GRADO DI CREARE PER I SUOI CLIENTI

COME SI ARRIVA ALLA STRATEGIA?

DEFINITA L'A.S.A.,
STABILITO L'ORIENTAMENTO STRATEGICO,
DECISO IL VANTAGGIO COMPETITIVO DA CONSEGUIRE,
⇩
SI SVILUPPA LA VERA E PROPRIA
STRATEGIA,
CIOE' L'INSIEME DI DECISIONI CHE CONSENTONO ALL'IMPRESA
DI CONSEGUIRE E MANTENERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO
ATTRAVERSO LA DEFINIZIONE DI OBIETTIVI LUNGO PERIODO

Matrice di Ansoff

	Prodotti esistenti	Prodotti nuovi
Mercati esistenti	Penetrazione di mercato	Sviluppo del prodotto
Mercati nuovi	Sviluppo del mercato	Diversificazione e sviluppo integrato